



MONCLER

DICHIARAZIONE
CONSOLIDATA
NON FINANZIARIA
2019

**DICHIARAZIONE
CONSOLIDATA
NON
FINANZIARIA
2019**



MONCLER

INDICE

10 LETTERA AGLI STAKEHOLDER

12 I RISULTATI DEL NOSTRO IMPEGNO

1 MONCLER

18 VALORI E PURPOSE

22 STRATEGIA

24 UNA STORIA DI INNOVAZIONE NELLA TRADIZIONE

30 PRESENZA SUL MERCATO

34 PERFORMANCE ECONOMICA

34 Risultati

38 Creazione di valore per gli stakeholder

2 GESTIONE RESPONSABILE DEL BUSINESS

44 MODELLO DI GOVERNANCE

44 Corporate Governance

47 Codice Etico

50 GESTIONE DEI RISCHI

50 Modello di Enterprise Risk Management

52 Rischi ambientali, sociali e di compliance

56 CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE

56 Governance della sostenibilità

57 Matrice di materialità

58 Dialogo con gli stakeholder

62 PIANO DI SOSTENIBILITÀ

65 Il processo del Piano di Sostenibilità

3 PERSONE

76 DIPENDENTI IN NUMERI

76 Aree geografiche e categorie professionali

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

80 Nazionalità del management locale

80 Tipologia di contratto

80 Turnover

82 GESTIONE E SVILUPPO

82 Selezione

85 Formazione

86 Remunerazione

89 Benefit

90 Sviluppo

92 Engagement dei dipendenti

94 DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

96 SALUTE E SICUREZZA

96 Sistema di gestione

99 Dalla prevenzione al controllo

100 Formazione e informazione

100 Salute e benessere

102 RELAZIONI INDUSTRIALI

4 PARTNER

108 PROFILO DELLA CATENA DI FORNITURA

113 Supply Chain Excellence

114 APPROVVIGIONAMENTO RESPONSABILE

118 Animal welfare e tracciabilità

120 DIALOGARE PER CRESCERE INSIEME

5 PRODOTTO

126 STILE

128 ECONOMIA CIRCOLARE E INNOVAZIONE SOSTENIBILE

130 QUALITÀ

130 Qualità e sicurezza del prodotto

133 Qualità della piuma

6 CLIENTI

138 CLIENT EXPERIENCE

141 Wholesale Excellence

141 La formazione come patrimonio strategico

141 L'ascolto per capire e soddisfare le aspettative del cliente

144 LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

148 COMUNICAZIONE TRASPARENTE E RESPONSABILE

148 Marketing, pubblicità ed informativa di prodotto

151 L'esperienza al centro della digitalizzazione

7 AMBIENTE

156 POLITICA E SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE

158 GESTIONE E CONSUMO DELLE RISORSE

158 Consumi energetici ed emissioni di CO₂

162 Utilizzo delle materie prime

163 Rifiuti

165 Il sistema logistico

8 COMUNITÀ

170 SUPPORTO ALLA COMUNITÀ

174 Sostegno alla ricerca scientifica

174 Iniziative per lo sviluppo sociale ed economico delle comunità

177 Supporto alle popolazioni in situazioni di emergenza

9 APPENDICE

181 NOTA METODOLOGICA

183 APPROFONDIMENTI

188 RELAZIONE DELLE SOCIETÀ DI REVISIONE

192 INDICE DEI CONTENUTI GRI

202 GLOSSARIO

204 CONTATTI







LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Le cose che facciamo ogni giorno e come raggiungiamo i nostri obiettivi dicono molto di noi, ci definiscono. Raccontano chi siamo e il contributo che vogliamo dare con il nostro lavoro. Dicono se, oltre al successo economico, guardiamo anche con ambizione al futuro della nostra società e dell'ambiente.

Il 2019 è stato un anno importante che dice molto del nostro impegno, non sempre facile, ad integrare la sostenibilità nel modo di operare. La nostra adesione al The Fashion Pact, dice anche che crediamo che sfide globali e urgenti richiedano impegni coesi e generosi.

A settembre Moncler è stata ammessa, come Industry Leader, nei prestigiosi indici Dow Jones Sustainability World e Europe che includono solo le aziende migliori per l'impegno in sostenibilità. Un riconoscimento per le circa 4.600 persone di Moncler che ogni giorno, ciascuna nei propri ambiti di competenza, con il loro modo di operare ispirano l'azienda a dare un contributo consapevole al futuro.

È uno dei nostri valori: Plan Beyond Tomorrow.

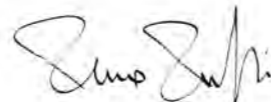
Nel 2019 abbiamo continuato ad investire in ricerca e sviluppo per esplorare materiali più sostenibili presentando sul mercato prodotti realizzati con tessuti riciclati e il primo piumino bio-based e carbon-neutral ideato con componenti di origine vegetale e naturale. Abbiamo proseguito il percorso di riduzione delle nostre emissioni di CO₂, sono continuate anche le iniziative mirate alla diffusione della cultura della sostenibilità lungo la catena di fornitura così come quelle per il controllo del rispetto dei nostri standard ambientali e sociali. Non ultimo abbiamo rafforzato il sostegno alle comunità locali insieme alle attività di volontariato da parte delle nostre persone a favore di associazioni attive in diversi ambiti.

Tutto questo mi fa credere che la strada intrapresa sia ben definita ma siamo consci che molto resta da fare.

Nelle pagine di questo documento condividiamo con voi i nostri obiettivi per il futuro, declinati in cinque direttrici strategiche. Impegni che vanno dall'economia circolare per estendere la vita dei prodotti, alla lotta al cambiamento climatico con l'obiettivo di diventare carbon neutral, alla promozione di una filiera responsabile e tracciata fino all'attenzione alle nostre persone e al sostegno alle comunità locali per restituire valore a tutti gli stakeholder. Le sfide che il mondo ha davanti a sé sono enormi ed indifferibili. Richiedono che, come azienda ma anche come singoli individui, facciamo la nostra parte con la determinazione di chi non si stanca di cercare e la tenacia di chi sa aspettare che piccoli passi portino a grandi risultati.

Abbiamo una grande opportunità e responsabilità: consegnare alle generazioni che verranno un futuro luminoso. L'obiettivo è meraviglioso, continueremo a mettere in campo energia, umiltà ed impegno per esserne all'altezza.

REMO RUFFINI
PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO



I RISULTATI DEL NOSTRO IMPEGNO

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

INDUSTRY LEADER

negli indici Dow Jones Sustainability World e Europe nel settore Textiles, Apparel & Luxury Goods

100%

della piuma acquistata certificata DIST

100%

i fornitori di capospalla auditati su aspetti etico-sociali nel triennio 2017-2019

1°

piumino BIO-based carbon neutral e lancio di una gamma di capi riciclati

98%

dei negozi con luci a LED¹

100%

elettricità da fonti rinnovabili in Italia

31%

i dipendenti con età inferiore ai 30 anni

56%

la presenza femminile nel management

100%

i dipendenti coperti dalla certificazione OHSAS 18001 sulla salute e sicurezza

2,8 MILIONI

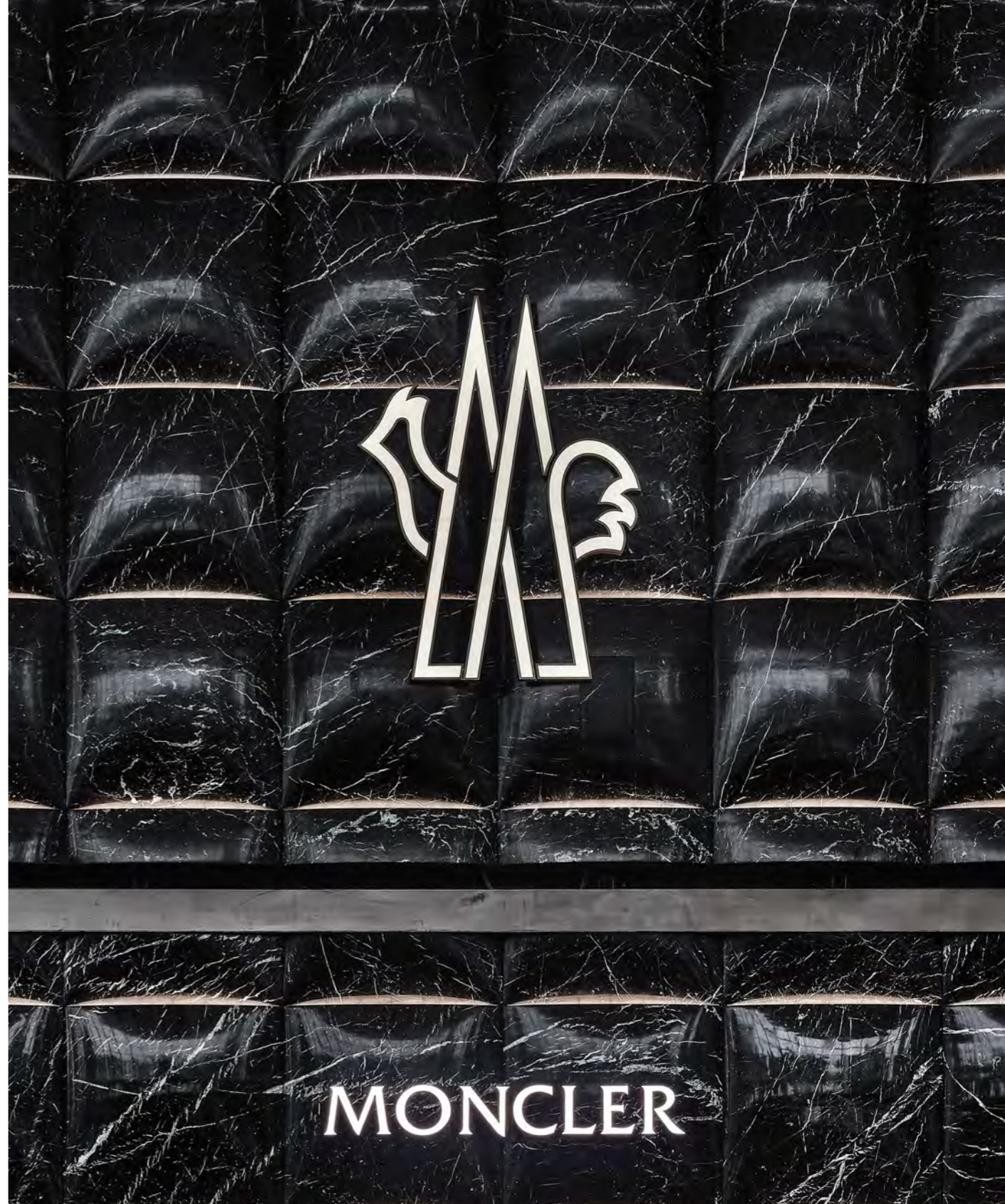
di Euro l'investimento a sostegno della comunità

¹. Esclusi i 15 shop-in-shop in cui gli impianti illuminanti sono forniti dai department store ospitanti e sui quali Moncler non può quindi intervenire.

1

MONCLER

- 18 VALORI E PURPOSE
- 22 STRATEGIA
- 24 UNA STORIA DI INNOVAZIONE
NELLA TRADIZIONE
- 30 PRESENZA SUL MERCATO
- 34 PERFORMANCE ECONOMICA





VALORI E PURPOSE

Moncler è per sua natura un'azienda sempre in evoluzione, un'azienda proiettata alla reinvenzione e allo sviluppo continuo. Un'azienda, i cui valori con il tempo, si sono arricchiti di nuovi significati pur rimanendo sempre fedeli a sé stessi.

Nel 2019 Moncler ha dedicato grandi energie ad analizzare il suo percorso di evoluzione ed i valori su cui lo stesso si basa. È stato un momento di riflessione anche su quello che è il *purpose* aziendale ovvero la ragione per cui Moncler esiste.

Dal coinvolgimento e dai diversi incontri con tutti gli stakeholder è emersa una cultura aziendale molto forte e un'unicità che è caratterizzata dalla capacità di scoprire lo straordinario che si nasconde in ognuno di noi e in ogni nostra manifestazione "ordinaria".

Un'unicità fatta di impegno a porsi obiettivi sempre più sfidanti. Un'unicità arricchita dal naturale senso di libertà ed indipendenza da stereotipi e convenzioni, dalla consapevolezza che ogni azione ha degli impatti sulla società e l'ambiente ed è dovere di ognuno minimizzare quelli negativi e massimizzare quelli positivi, dall'energia che il calore delle relazioni che costruiamo ci infonde, dalla follia, sempre rigorosa, di perseguire idee e progetti fuori dagli schemi.



PUSH FOR HIGHER PEAKS

Cerchiamo sempre di fare meglio, come individui e come azienda. Ispirati dalla continua ricerca dell'eccellenza, non ci stanchiamo mai di imparare e di ridefinire le regole. Non ci accontentiamo mai.

BRING OTHER VOICES IN

Siamo sempre aperti ad accogliere voci differenti. Lasciamo che il talento di ciascuno si esprima e per questo celebriamo ed incoraggiamo le prospettive di tutti. Viviamo di molteplicità e dialoghiamo con tutte le generazioni. Nella diversità troviamo grande armonia.

EMBRACE CRAZY

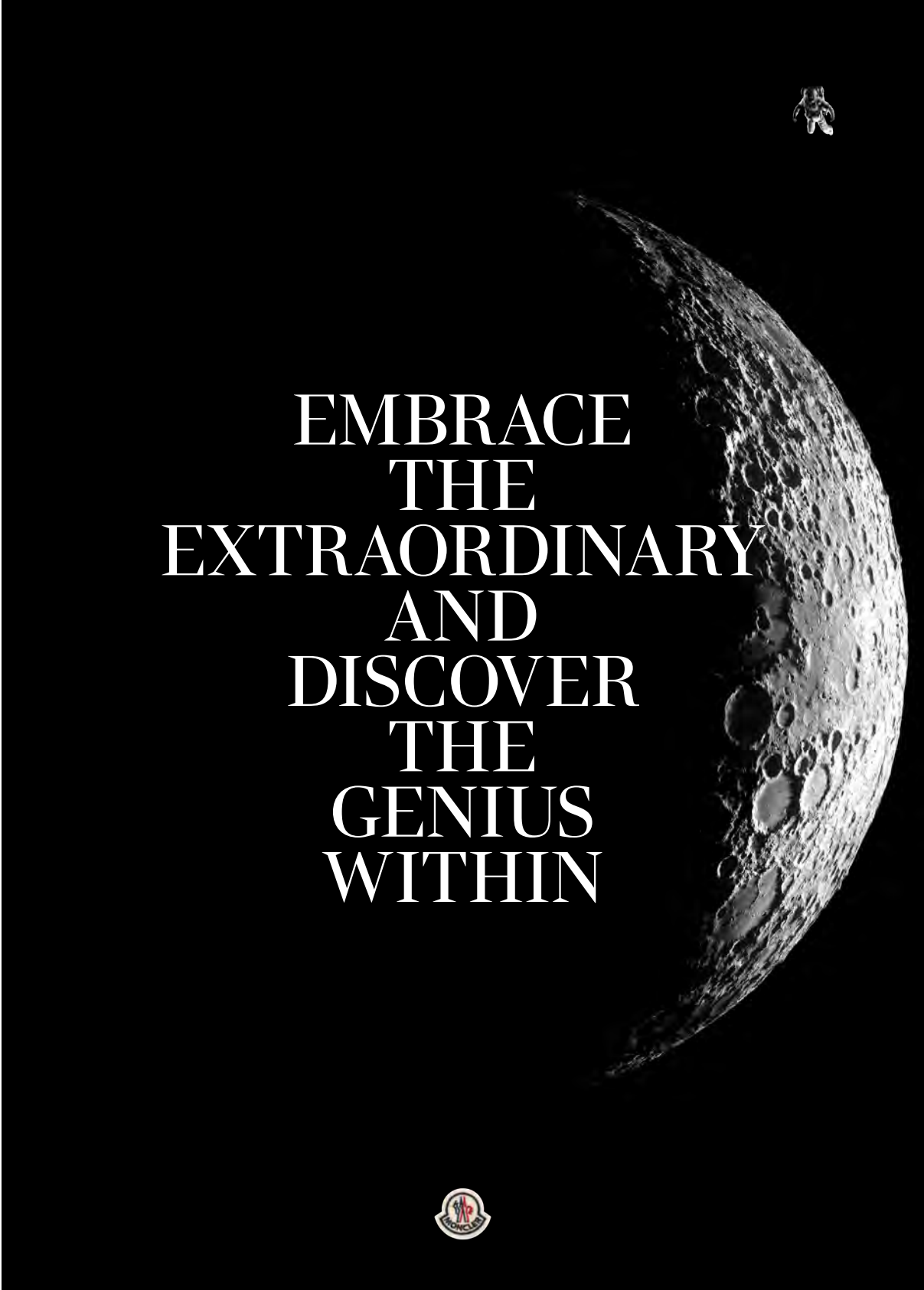
Siamo unici e non convenzionali. Diamo spazio al nostro genio interiore e crediamo nel potere della creatività. Con grande rigore trasformiamo in realtà sogni coraggiosi e idee che possono sembrare irraggiungibili. Spesso sono le idee più folli che si rivelano geniali e alimentano la nostra energia.

KEEP WARM

Siamo nati per proteggere dal freddo e ogni giorno portiamo il calore delle relazioni umane in tutto quello che facciamo. Celebriamo i grandi e piccoli risultati con empatia e fiducia.

PLAN BEYOND TOMORROW

È il sogno di un futuro migliore ad ispirarci e giudichiamo i nostri risultati dal modo in cui li abbiamo raggiunti. Guardiamo alle sfide della sostenibilità sempre orientati al futuro, continuando a cercare soluzioni dove non sono ancora state trovate.



EMBRACE
THE
EXTRAORDINARY
AND
DISCOVER
THE
GENIUS
WITHIN



STRATEGIA

Genialità, rigorosità, molteplicità, capacità di innovare rimanendo fedeli a sé stessi, e la volontà di cercare lo straordinario nell'“ordinario” sono da sempre il credo del Gruppo. Moncler ha nel cambiamento la forza per continuare ad esplorare il proprio mondo e quelli vicini, cercando un dialogo continuo con una base di clienti sempre più ampia, e nella flessibilità la capacità di perseguire i suoi obiettivi anche in situazioni di continua evoluzione.

La strategia di Moncler si fonda su cinque pilastri.

SVILUPPARE UN MARCHIO GLOBALE, CAPACE DI INNOVARSI CONTINUAMENTE MANTENENDO L'UNICITÀ DEL PROPRIO POSIZIONAMENTO

Negli anni Moncler ha seguito una strategia di crescita ispirata a due principi fondamentali: diventare un Marchio globale senza filtri con il mercato e innovarsi continuamente pur rimanendo fedele a sé stesso. Dal 2003, sotto la guida di Remo Ruffini, Moncler ha così seguito un chiaro percorso evolutivo che lo ha portato nel 2018 a presentare un nuovo capitolo della propria storia, *Moncler Genius – One House, Different voices*, non solo un progetto creativo e comunicativo ma anche un nuovo modello di business che ha coinvolto, a 360 gradi, tutte le divisioni aziendali, contaminando la strategia del Gruppo stesso.

PERCORRERE UNA CRESCITA SOSTENIBILE CHE PORTI VALORE A TUTTI GLI STAKEHOLDER

Da tempo Moncler sta rafforzando il proprio impegno verso uno sviluppo sostenibile e responsabile di lungo periodo pienamente integrato nella strategia di Gruppo e allineato ai suoi valori fondanti, per rispondere alle aspettative degli stakeholder in un'ottica di creazione di valore condiviso. Pianificare oltre il domani è uno dei valori fondanti del Gruppo ed un pilastro della strategia di sviluppo.

CERCARE UN SELETTIVO AMPLIAMENTO DELLA GAMMA PRODOTTI

Grazie alla sua tradizione e alla credibilità guadagnata negli anni, Moncler ha consolidato a livello mondiale un posizionamento di leadership nel segmento del capospalla in piuma alto di gamma. Il Gruppo sta attuando una espansione in categorie merceologiche complementari in grado di diventare parte del proprio *core business*. “Fare prodotti speciali con un approccio da specialista” è da sempre il motto di Moncler che guiderà anche le scelte future.

SOSTENERE LO SVILUPPO DI TUTTI I CANALI DISTRIBUTIVI IN UN'OTTICA DI OMNISCANALITÀ

Avere un rapporto diretto con i propri clienti, attraverso ogni canale e *touch point*, riuscire a coinvolgerli capendo le loro aspettative anche le più inesprese, creare nei propri negozi fisici e virtuali il calore umano che da sempre caratterizza il Marchio, sono i capisaldi del rapporto che Moncler ha voluto sviluppare con il proprio cliente per non smettere mai di stupirlo. Il Gruppo ha intrapreso una strategia di sviluppo integrato dei propri canali distributivi siano essi fisici che digitali.

RAFFORZARE LA PROPRIA CULTURA DIGITALE

Moncler crede che il digitale sia uno strumento fondamentale ed imprescindibile di comunicazione del Brand e di crescita del business a livello globale, in un'ottica di omniscanalità. Permeare ogni divisione del Gruppo rafforzandone la cultura digitale è parte fondante della strategia di Moncler. Il Gruppo ha da alcuni anni creato una divisione digital che si occupa non solo del canale e-commerce ma anche del *digital marketing* e della *digital experience & intelligence*, con l'obiettivo di sviluppare il business online e di rafforzare la presenza del marchio Moncler su tutti i principali social media.

UNA STORIA DI INNOVAZIONE NELLA TRADIZIONE

Il marchio Moncler nasce nel 1952 a Monestier-de-Clermont, sulle montagne vicino a Grenoble, con una vocazione per i capi sportivi destinati alla montagna.

Moncler realizza nel 1954 il primo piumino di nylon e piuma. Nello stesso anno, i suoi prodotti vengono scelti dalla spedizione italiana sul K2 e nel 1955 dalla spedizione francese sul Makalù.

Nel 1968 il Marchio acquisisce ulteriore visibilità, in quanto diventa fornitore ufficiale della squadra francese di sci alpino in occasione delle olimpiadi invernali di Grenoble.

Negli anni '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 clienti più giovani.

A partire dal 2003, con l'ingresso di Remo Ruffini nel capitale del Gruppo, ha inizio un percorso di riposizionamento del Marchio attraverso il quale i prodotti Moncler assumono un carattere sempre più unico ed esclusivo. Sotto la sua guida, Moncler persegue una filosofia chiara e, nel contempo, semplice: creare prodotti unici di altissima qualità, versatili e in continua evoluzione ma al contempo sempre fedeli al DNA del Marchio.

Il motto "nasce in montagna, vive in città" racconta come il marchio Moncler si sia evoluto da una linea di prodotti a destinazione d'uso prettamente sportivo, a linee versatili che clienti di ogni genere, età, identità e cultura, possono indossare in qualunque occasione e dove il capospalla, pur essendo il capo identificativo del Brand, viene gradualmente e naturalmente affiancato da prodotti complementari sempre coerenti con il DNA e l'unicità del Marchio.

Tradizione, unicità, qualità, coerenza ed energia, sono da sempre i caratteri distintivi del marchio Moncler che negli anni ha saputo evolversi pur rimanendo coerente alla propria tradizione, in una continua ricerca di un dialogo costante con i propri molteplici consumatori nel mondo. Ed è proprio da questa costante ricerca che nel 2018 nasce un nuovo progetto creativo e comunicativo, *Moncler Genius – One House Different Voices*: una nuova casa per menti creative capaci di reinterpretare il brand Moncler sempre coerentemente alla sua storia e al suo DNA, adottando un nuovo modo di operare.





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



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

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



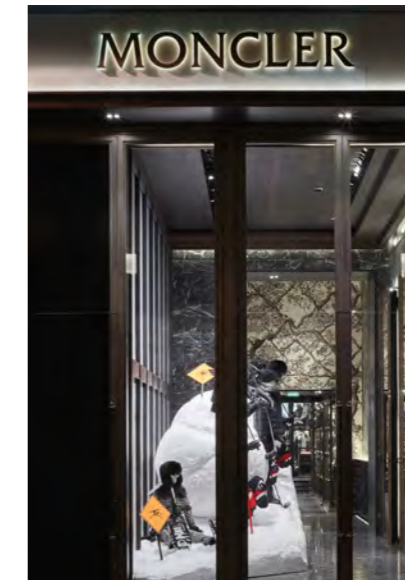
Moncler diventa fornitore ufficiale della squadra francese di sci alpino in occasione delle **olimpiadi invernali di Grenoble**



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



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

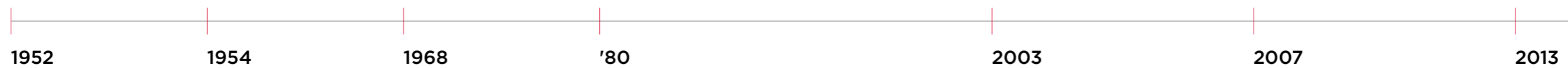


Moncler apre a Parigi, nella centralissima Rue du Faubourg Saint-Honoré, il suo **primo negozio in città**

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)



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





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



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

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

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



Moncler **conclude il processo di costituzione dell'unità produttiva in Romania**, con l'obiettivo di creare un polo industriale-tecnologico di ricerca e sviluppo sul capospalla in piuma e di verticalizzare una parte della produzione

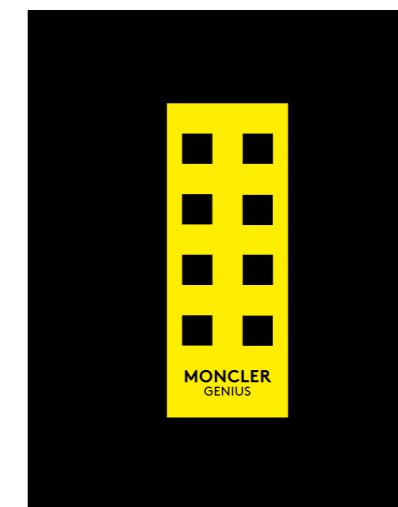
Il fatturato del Gruppo **supera la soglia del miliardo di euro**

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



Moncler ottiene la certificazione **OHSAS 18001** e **ISO 14001** per l'unità produttiva in Romania

Moncler aggiorna il **Codice Etico** di Gruppo in linea con le migliori best practice



Moncler lancia il nuovo progetto creativo **Moncler Genius — One House Different Voices**, un hub di otto menti che, operando insieme pur mantenendo la loro individualità, reinterpretano l'essenza del brand Moncler

Moncler estende la certificazione **OHSAS 18001** a tutti gli uffici e negozi in Europa e Stati Uniti e la **ISO 14001** alle sedi corporate italiane e alla sede logistica di Castel San Giovanni (Piacenza)

Moncler ottiene da RobecoSAM l'**Industry Mover Sustainability Award** nel settore Textiles, Apparel & Luxury Goods e l'inclusione in alcuni indici **ECPI** focalizzati su aspetti sia finanziari sia ESG



Moncler è inclusa per la prima volta negli indici **Dow Jones Sustainability World** e **Europe**, come **Industry Leader** del settore Textile, Apparel & Luxury Goods e ha ricevuto i riconoscimenti Gold Award e Industry Mover Award da parte di S&P Global

Moncler lancia il nuovo **Piano di Sostenibilità Born to Protect** e aderisce al **The Fashion Pact**

Moncler realizza il **Progetto "Path"** per la definizione del purpose aziendale e dei valori

Moncler lancia sul mercato il **piumino BIO-based e carbon neutral** ideato con materiali di origine vegetale e naturale e una gamma di prodotti realizzati con materiali riciclati per la linea Grenoble

Moncler organizza il primo **Hackathon**, una vera e propria maratona digitale di 24 ore durante la quale 450 dipendenti provenienti da tutto il mondo si uniscono in un generatore ed acceleratore di innovazione

Moncler estende a livello globale la certificazione **OHSAS 18001**

2014

2015

2016

2017

2018

2019

PRESENZA SUL MERCATO

Moncler è presente in tutti i più importanti mercati sia attraverso il canale retail, costituito da punti vendita monomarca a gestione diretta (*Directly Operated Store, DOS*¹) e dal negozio online, sia attraverso il canale wholesale, rappresentato da punti vendita multimarca, da shop-in-shop all'interno di department store del lusso e di importanti aeroporti, così come anche da siti online specializzati nella vendita di beni di lusso (*e-tailer*).

La strategia di Moncler si pone come obiettivo il controllo della distribuzione, sia esso retail, wholesale e digitale, dove opera attraverso un'organizzazione diretta.

La crescita del business negli ultimi anni è avvenuta soprattutto attraverso lo sviluppo del canale retail, che nel 2019 ha rappresentato il 77% del fatturato consolidato, ottenuto grazie alla crescita organica, all'apertura di nuovi negozi e, negli ultimi anni, anche all'espansione delle superfici dei punti vendita esistenti. Di importanza sempre più crescente è anche il negozio online, *moncler.com*, che è attivo in tutti i principali mercati in cui opera il Gruppo (vedi anche pagg. 150-151).

Il canale wholesale resta di importanza strategica per Moncler. Negli anni il Gruppo ha attuato una politica di forte selezione dei punti vendita, con progressiva riduzione degli stessi e di stretto controllo delle quantità ordinate, portando il Brand ad essere oggi presente esclusivamente nei migliori negozi multimarca e department store del lusso a livello mondiale. Alla crescita più recente di questo canale hanno contribuito anche le recenti aperture di punti vendita monomarca (*shop-in-shop*, o SIS) principalmente all'interno di prestigiosi department store e in alcuni importanti aeroporti internazionali, e lo sviluppo del canale online attraverso multibrand store specializzati in prodotti di alto di gamma (*e-tailer*).

Al 31 dicembre 2019, con riferimento ai punti vendita monomarca, i prodotti Moncler erano distribuiti attraverso 209 punti vendita a gestione diretta (DOS) e 64 wholesale monomarca (SIS).

RETE NEGOZI MONOMARCA (Numero)

	31/12/2019	31/12/2018	Aperture Nette Esercizio 2019
Italia	19	20	-1
EMEA (escl. Italia)	56	55	1
Asia e Resto del Mondo	104	91	13
Americhe	30	27	3
Retail Monomarca	209	193	16
Wholesale Monomarca	64	55	9

RICAVI CONSOLIDATI PER AREA GEOGRAFICA (Milioni di euro)

	Ricavi ²	%	Var. vs 2018 cambi correnti	Var. vs 2018 cambi costanti
Italia	185,0	11	+10%	+10%
EMEA (escl. Italia)	463,5	29	+14%	+14%
Asia e Resto del Mondo	715,2	44	+16%	+13%
Americhe	263,9	16	+16%	+11%
Totale	1.627,7	100	+15%	+13%



1. Include free standing store (negozi su strada), concession (negozi nei department store/mall), travel retail store (negozi negli aeroporti), factory outlet.
2. Dati arrotondati all'ultima cifra rappresentata.



Nel corso del 2019 sono stati aperti 16 nuovi DOS ubicati nelle più rinomate strade e mall del lusso, tra cui si segnalano:

- due nuovi flagship in Asia, a Singapore e a Osaka (Giappone);
- il consolidamento della rete di negozi negli aeroporti con l'apertura di 2 location retail a Istanbul (Turchia) e a Pechino (Cina);
- alcune selezionate aperture in America ed in Europa, tra cui la prima conversione in US da wholesale a retail del negozio all'interno di Bloomingdale's NY e un nuovo ski resort in Val D'Isere (Francia).

Durante l'anno, inoltre, alcuni dei punti vendita retail esistenti sono stati rilocati in nuovi spazi, caratterizzati da una superficie media maggiore. I progetti più importanti sono le relocation in flagship degli store di Copenhagen (Danimarca), di Monaco (Germania) e di Kobe (Giappone), e l'ampliamento del negozio di Venezia (Italia).

Nel corso dell'anno sono stati anche aperti 9 punti vendita wholesale monomarca, tra cui si segnalano:

- le aperture di 6 punti vendita all'interno di aeroporti internazionali;
- l'inaugurazione di punti vendita monomarca wholesale in alcune località in Asia ad elevata intensità di flussi turistici.

Nel corso del 2019, Moncler ha avviato il sito e-commerce in Corea, il primo direttamente gestito dal Gruppo: un importante progetto strategico per valutare la propria capacità di gestione diretta del business online.

La distribuzione dei propri prodotti in un numero così elevato di destinazioni si basa su un'attenta gestione delle attività logistiche. Anche in questo ambito Moncler è attenta all'ottimizzazione dei processi e al contenimento degli impatti ambientali e dei costi. In particolare, ormai da anni, Moncler ha modificato il packaging utilizzato per il trasporto dei prodotti finiti, riducendone il volume complessivo movimentato e quindi il fabbisogno di spazio sui mezzi di trasporto.

PERFORMANCE ECONOMICA

Continua la crescita a doppia cifra in tutte le regioni e canali distributivi, indicatori economici e patrimoniali in ulteriore miglioramento. Ricavi a euro 1.628 milioni (+13% a cambi costanti), EBIT a euro 475 milioni (+15%), cassa netta a euro 663 milioni.

RISULTATI

Nel 2019 Moncler ha realizzato ricavi pari a Euro 1.627,7 milioni, rispetto a Euro 1.420,1 milioni nell'esercizio 2018, in aumento del 13% a tassi di cambio costanti e del 15% a tassi di cambio correnti. È continuata la crescita a doppia cifra anche nel quarto trimestre, nonostante eventi esterni abbiano influito sulla performance di alcuni importanti mercati.

Il canale retail ha conseguito ricavi pari a Euro 1.256,9 milioni rispetto a Euro 1.086,5 milioni nell'esercizio 2018, con un incremento del 13% a tassi di cambio costanti, grazie ad un'ottima crescita organica ed allo sviluppo della rete di negozi monomarca a gestione diretta (*Directly Operated Store, DOS*).

Il canale wholesale ha registrato ricavi pari a Euro 370,8 milioni rispetto a Euro 333,6 milioni nell'esercizio 2018, in aumento del 10% a tassi di cambio costanti, trainato dall'espansione della rete di negozi monomarca anche in importanti aeroporti, e dagli *e-tailer*.

L'EBITDA³ è stato pari a Euro 574,8 milioni, in crescita rispetto a Euro 500,2 milioni nell'esercizio 2018, con un'incidenza percentuale sui ricavi pari al 35,3% rispetto al 35,2% nell'esercizio 2018, principalmente guidata dal miglioramento del margine lordo.

L'EBIT è stato pari a Euro 475,4 milioni, in aumento del 15% rispetto a Euro 414,1 milioni nell'esercizio 2018, con un'incidenza percentuale sui ricavi, in ulteriore miglioramento, pari al 35,3% rispetto al 35,2% nell'esercizio 2018.

Nell'esercizio 2019 gli oneri finanziari sono stati pari a Euro 0,9 milioni, rispetto a Euro 1,9 milioni nell'esercizio 2018. Tale risultato include Euro 0,5 milioni di differenze cambio negative (pari a Euro 1,3 milioni nell'esercizio 2018).

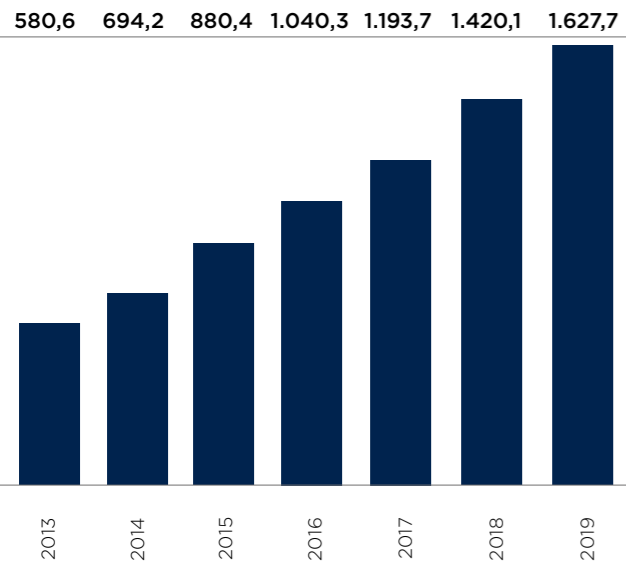
Nel corso dell'esercizio 2019, sono stati effettuati investimenti netti per Euro 120,8 milioni, in aumento rispetto a Euro 91,5 milioni nel 2018; tale incremento è riconducibile allo sviluppo della rete retail, all'ampliamento/relocation di alcuni importanti negozi, agli investimenti in IT e all'ampliamento/automazione del polo logistico italiano.

³. EBITDA *Adjusted*: utile operativo prima degli ammortamenti e dei costi legati a piani di incentivazione azionaria.

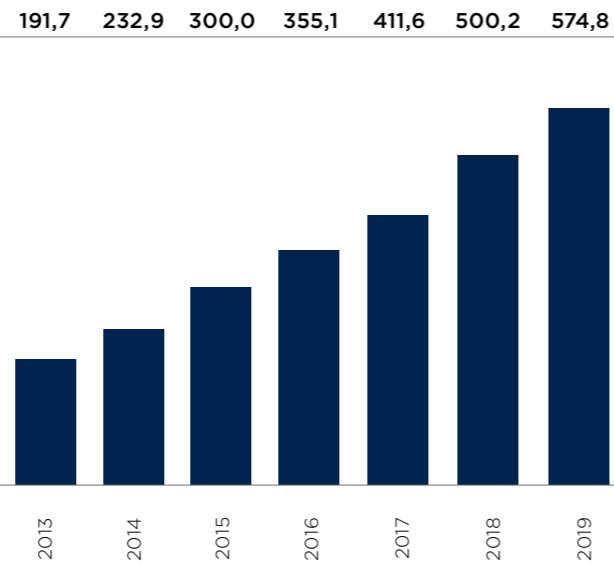


HIGHLIGHT FINANZIARI⁴

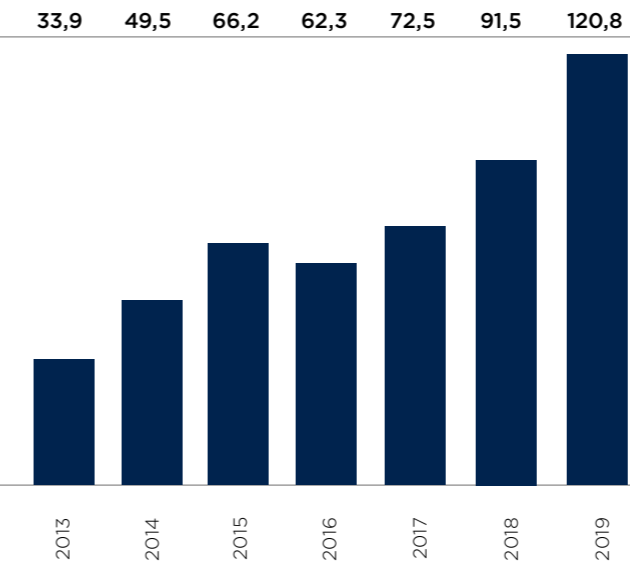
RICAVI
(Milioni di euro)



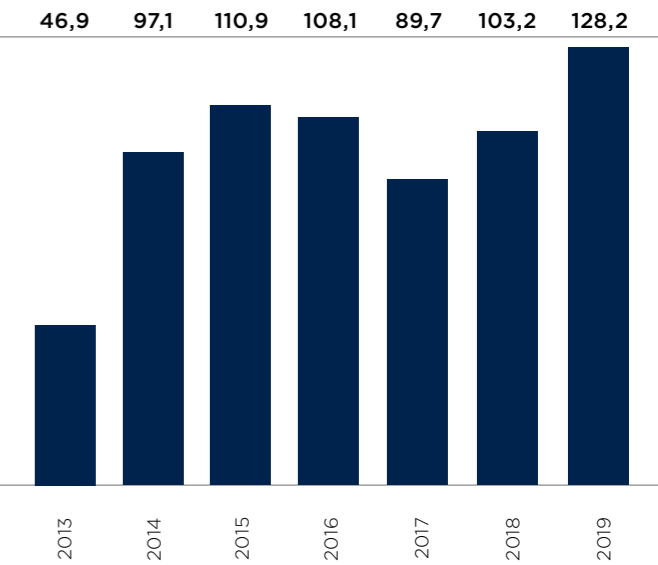
EBITDA *Adjusted*⁵
(Milioni di euro)



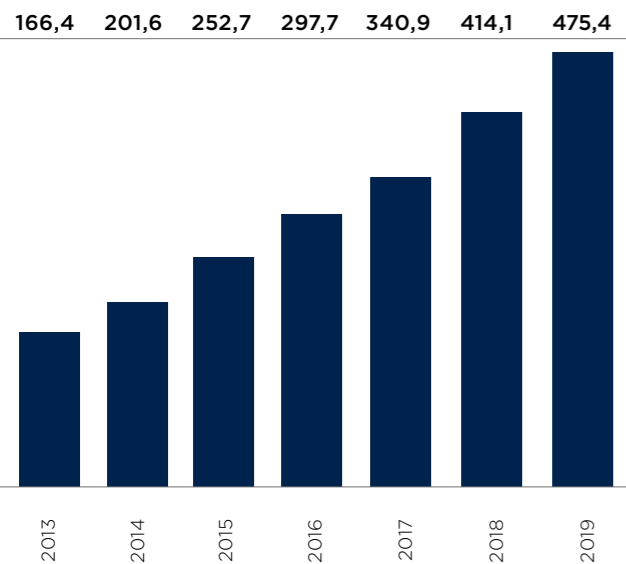
INVESTIMENTI NETTI⁶
(Milioni di euro)



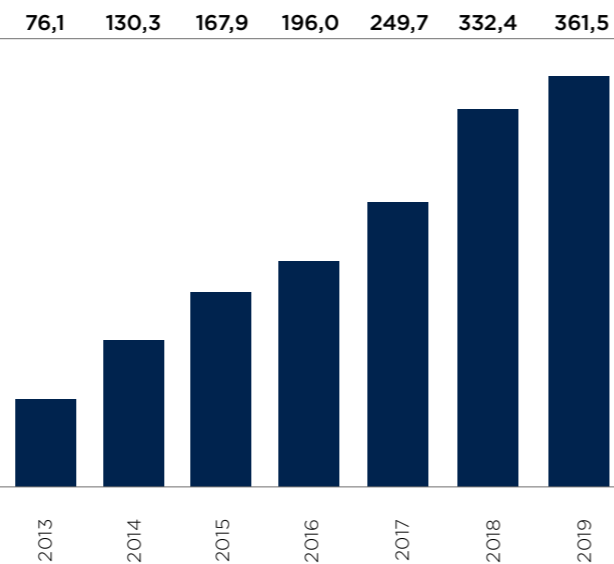
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO
(Milioni di euro)



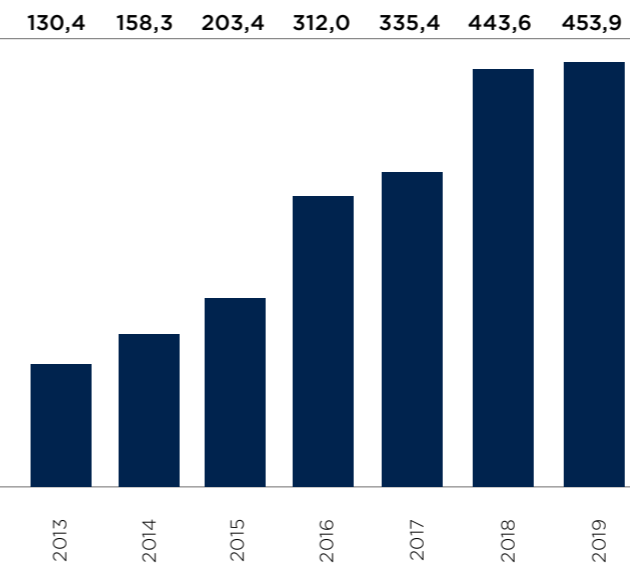
EBIT
(Milioni di euro)



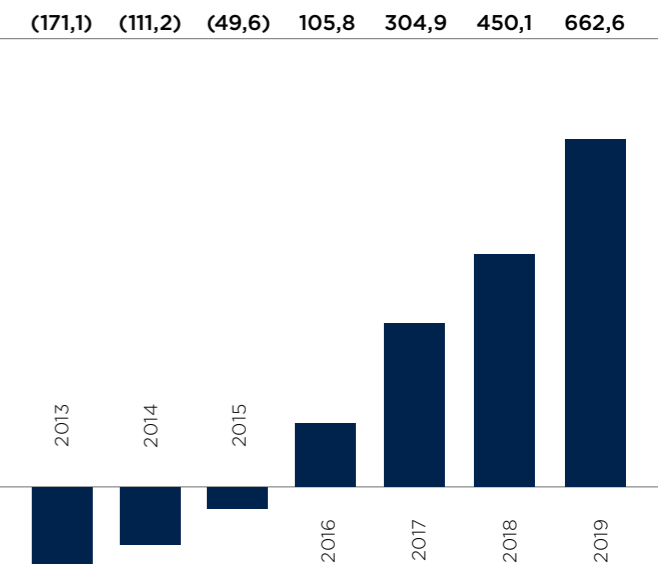
UTILE NETTO DI GRUPPO
(Milioni di euro)



OPERATING CASH FLOW
(Milioni di euro)



POSIZIONE FINANZIARIA NETTA
(Milioni di euro)



4. I dati escludono gli impatti IFRS 16 e sono arrotondati all'ultima cifra rappresentata.

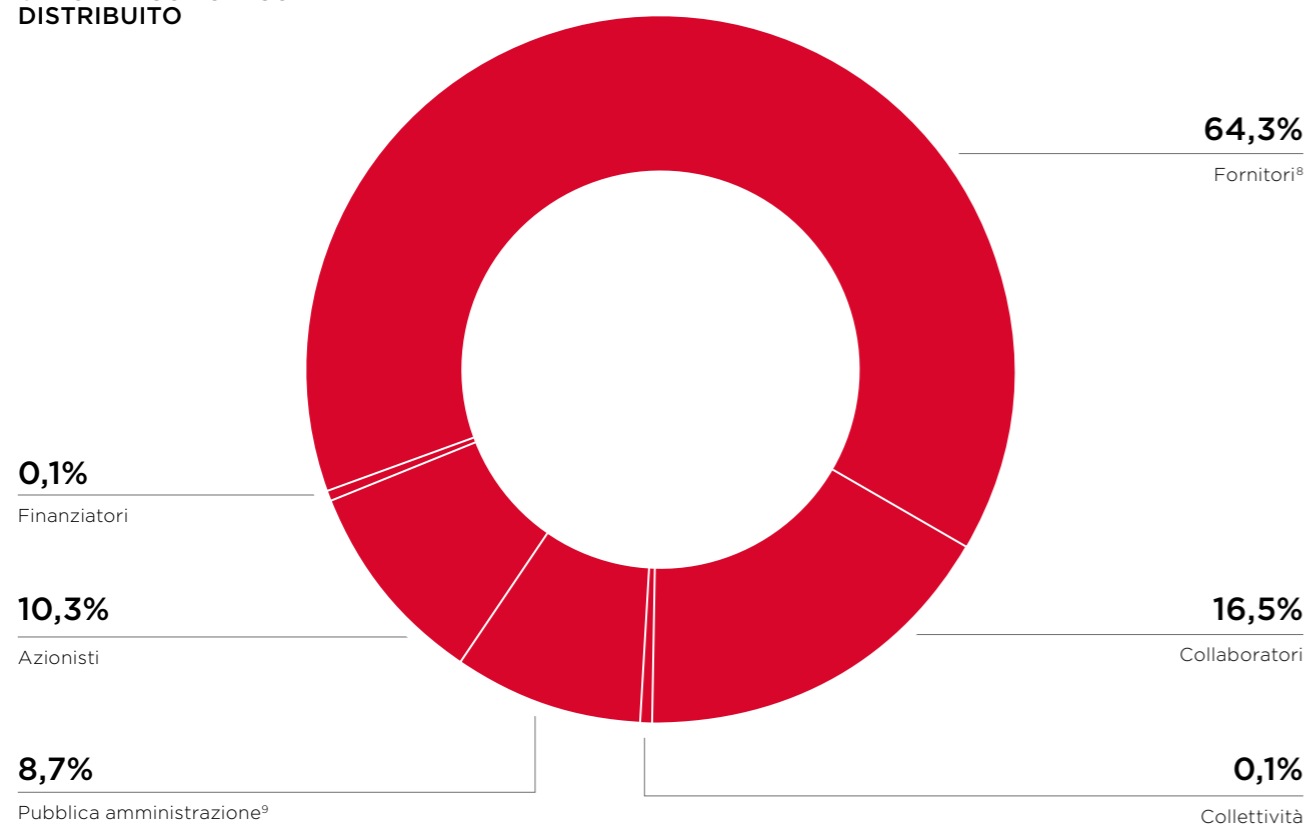
5. EBITDA *Adjusted*: utile operativo prima degli ammortamenti e dei costi legati a piani di incentivazione azionaria.

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

CREAZIONE DI VALORE PER GLI STAKEHOLDER

Il valore economico generato e distribuito rappresenta la capacità di un'azienda di creare ricchezza e di ripartire la stessa tra i propri stakeholder. Nel 2019, il valore economico generato da Moncler è stato pari a 1.640 milioni di euro, con una crescita di oltre il 15% rispetto al 2018. Il valore economico distribuito dall'Azienda è passato da 1.137,7 milioni di euro del 2018 a 1.347,7⁷ milioni di euro nel 2019, con un incremento del 18%. Oltre l'82% del valore creato da Moncler è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni, e il restante 18% è stato trattenuto all'interno dell'Azienda.

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO



7. Ai fini della comparabilità con l'esercizio precedente, il dato 2019 non considera l'effetto dell'adozione dell'IFRS16.

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

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

IL VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (Migliaia di euro)

	2019 ¹³ Incluso IFRS16	2019 ¹⁴ Escluso IFRS16	2018
Valore economico generato dal Gruppo	1.640.014	1.640.014	1.427.171
Ricavi	1.627.704	1.627.704	1.420.074
Altri proventi	12.497	12.497	9.331
Proventi finanziari	1.239	1.239	717
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-	-
Svalutazione crediti	-1.499	-1.499	-1.493
Differenze di cambio	-564	-564	-1.334
Proventi/oneri dalla vendita di attività materiali ed immateriali	637	637	-124
Rettifiche di valore di attività materiale ed immateriali	-	-	-
Valore economico distribuito dal Gruppo	1.249.409	1.347.718	1.137.716
Valore economico distribuito ai fornitori ¹⁰	750.056	866.827	750.337
Valore economico distribuito ai collaboratori	221.126	221.855	199.024
Valore economico distribuito ai finanziatori	21.746	1.591	1.292
Valore economico distribuito agli azionisti ^{11, 15}	138.770	138.770	101.708
Valore economico distribuito alla pubblica amministrazione ¹²	115.690	116.654	83.194
Valore economico distribuito alla collettività	2.021	2.021	2.161
Valore economico trattenuto dal Gruppo	390.605	292.296	289.455
Ammortamenti	171.123	69.988	56.499
Accantonamenti	-443	-443	2.173
Riserve	219.925	222.751	230.783

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

11. Per il 2019 l'importo è stimato sulla base del dividendo proposto. Per il 2018 l'importo è stato rettificato sulla base del dividendo effettivamente erogato.

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

13. I dati si riferiscono agli importi del Gruppo a seguito dell'adozione dell'IFRS 16, avvenuta il 1° gennaio 2019.

14. Ai fini della comparabilità con l'esercizio precedente, la colonna riporta i dati del Gruppo senza considerare l'effetto dell'adozione dell'IFRS16.

15. In data 22 aprile 2020 il Consiglio di Amministrazione di Moncler S.p.A., prendendo atto del cambiamento dello scenario economico globale e dell'evoluzione del quadro normativo successivamente alla seduta consiliare del 10 febbraio 2020, ha deliberato di modificare la proposta di distribuzione degli utili dell'esercizio 2019. Il Consiglio, infatti, ritiene che il perdurare dell'emergenza Covid-19 richieda l'adozione, anche in tema di dividendi, di un approccio prudenziale a tutela della solidità patrimoniale del Gruppo. Il Consiglio ha pertanto deliberato di revocare la proposta di distribuzione dei dividendi sugli utili dell'esercizio 2019 approvata il 10 febbraio 2020 (come riportato a pag. 69 e a pag. 193 della Relazione Finanziaria Annuale 2019). Le informazioni riportate nel presente documento inerenti il valore economico generato e distribuito non sono state oggetto di aggiornamento.

2

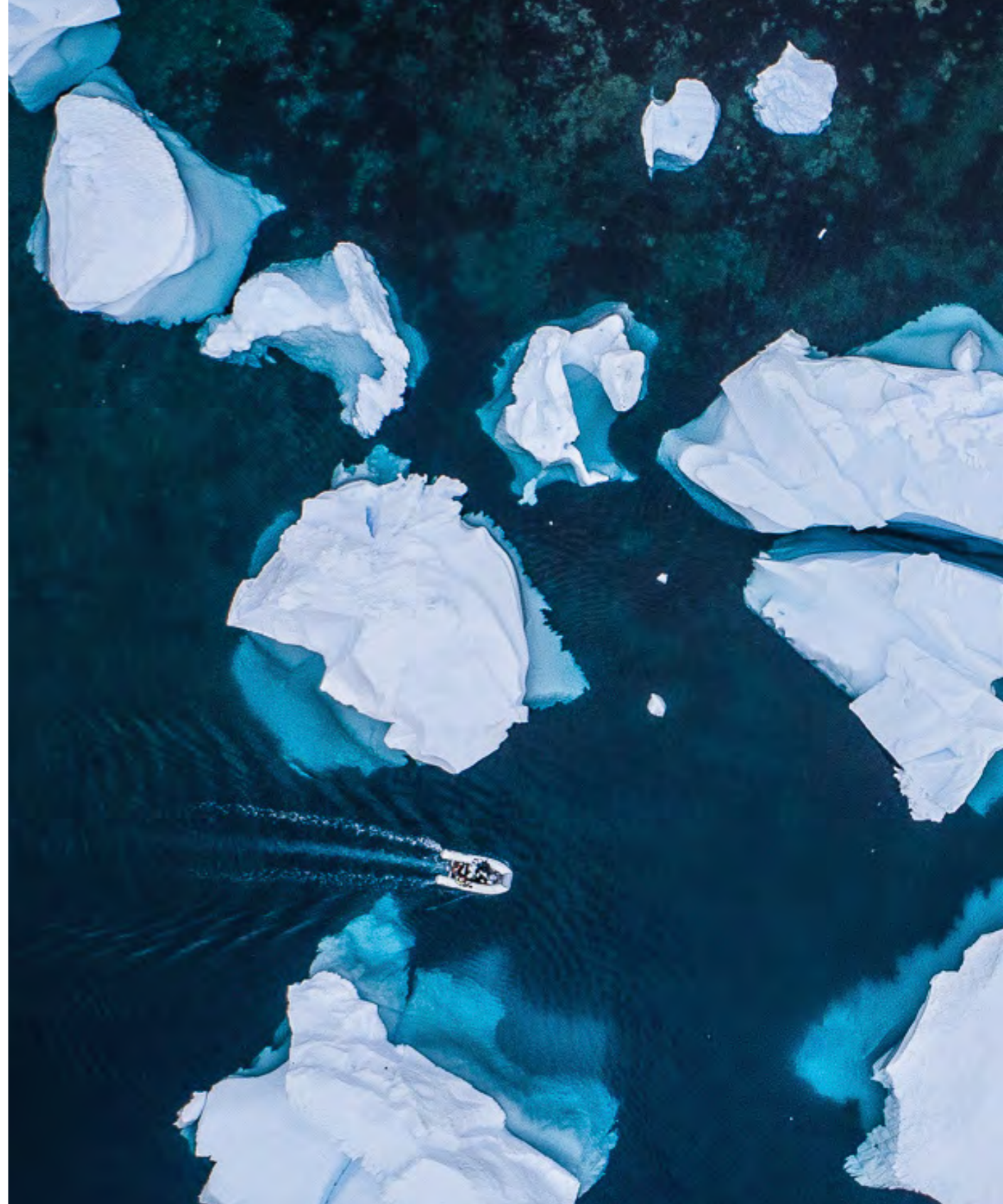
GESTIONE RESPONSABILE DEL BUSINESS

44 MODELLO DI GOVERNANCE

50 GESTIONE DEI RISCHI

56 CREAZIONE DI VALORE
SOSTENIBILE

62 PIANO DI SOSTENIBILITÀ





UNA SOLIDA CORPORATE GOVERNANCE, UNA GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI, IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER, OBIETTIVI CHIARI E TRASPARENTI, DEVONO ESSERE ALLA BASE DELL'AGIRE QUOTIDIANO PER OGNI GRANDE AZIENDA.

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

MODELLO DI GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE

Il sistema di corporate governance adottato da Moncler riveste un ruolo centrale per il chiaro e responsabile svolgimento dell'operatività dell'Azienda, contribuendo significativamente alla creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo sia per gli azionisti che per tutti gli stakeholder, nel rispetto dei migliori principi di responsabilità sociale applicabili in tutti i Paesi in cui l'Azienda opera.

Detto sistema è costruito in conformità alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina per le società quotate, approvato dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A. – cui Moncler aderisce – e alle disposizioni normative che regolano le società quotate italiane, e si fonda su quattro pilastri:

- il ruolo centrale degli organi di amministrazione e controllo;
- l'efficacia e la trasparenza delle scelte gestionali;
- un monitoraggio attento e consapevole delle operazioni con parti correlate e del trattamento delle informazioni privilegiate;
- l'insieme dei valori definiti, riconosciuti e condivisi, fissati nel Codice Etico e nelle politiche aziendali.

I valori fissati nel **Codice Etico** di Moncler, infatti, impegnano tutti i dipendenti a garantire che le attività dell'Azienda siano svolte nell'osservanza delle disposizioni di legge e regolamentari e delle procedure interne adottate dal Gruppo, in un quadro di concorrenza leale, con onestà, integrità e correttezza, nel rispetto degli interessi legittimi di azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, partner commerciali e finanziari nonché del-

le collettività dei Paesi in cui Moncler è presente. Vedi anche pagg. 47-49; 114.

In secondo luogo, Moncler ha sviluppato e adottato un modello anticorruzione e la relativa Politica applicata a ciascuna società del Gruppo.

Moncler è organizzata secondo il sistema di amministrazione e controllo tradizionale di cui agli artt. 2380-bis e seguenti del codice civile nell'ambito del quale al Consiglio di Amministrazione viene affidata la gestione aziendale e al Collegio Sindacale le funzioni di controllo e vigilanza.

Il sistema di governance di Moncler garantisce un costante confronto tra il management e gli azionisti, dettagliato come segue:

- l'**Assemblea degli Azionisti** è un organo con funzioni esclusivamente deliberative le cui competenze sono per legge circoscritte alle decisioni di maggior rilievo della vita sociale;
- il **Consiglio di Amministrazione** (CdA) riveste un ruolo centrale nella guida e nella gestione della Società e del Gruppo. Oltre alle attribuzioni ad esso spettanti ai sensi di legge e dello Statuto, al Consiglio è riservata in via esclusiva la competenza in relazione alle decisioni più importanti sotto il profilo economico e strategico nonché funzionali all'esercizio dell'attività di monitoraggio e di indirizzo del business. All'interno del Consiglio di Amministrazione, sono stati costituiti il **Comitato per le Nomine e la Remunerazione** e il **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità**, entrambi con funzioni propositive e consultive coerentemente alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, nonché il **Comitato Parti Correlate**;

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI



- il **Collegio Sindacale** (CS) vigila, tra l'altro, (i) sull'osservanza della legge e dello Statuto 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 aderisce; (iv) sull'efficacia del sistema di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione dei conti, sull'indipendenza del revisore legale;
- la **Società di Revisione** svolge la revisione legale dei conti. È nominata in conformità all'atto costitutivo dall'Assemblea degli Azionisti su proposta del Collegio Sindacale. 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.

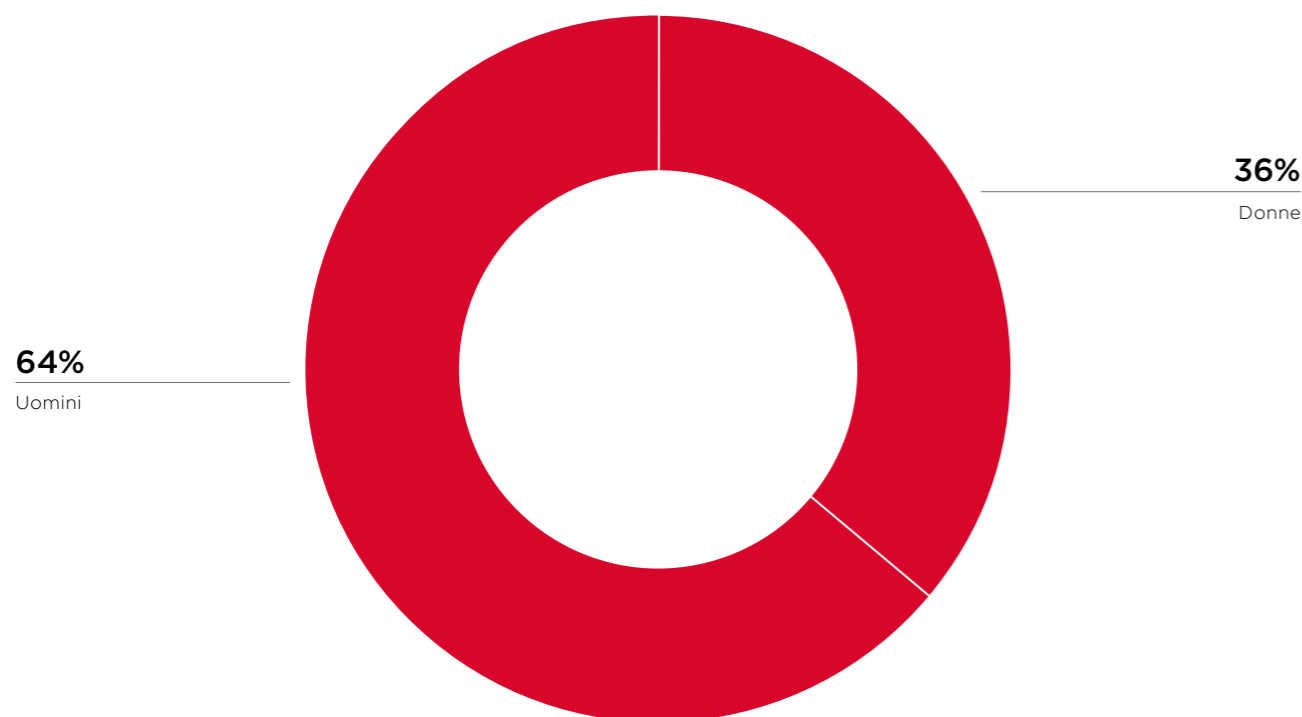
Inoltre, all'interno del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) adottato da Moncler, è stato istituito l'**Organismo di Vigilanza** (OdV), di costituzione collegiale (3 membri) e in riporto diretto al Consiglio di Amministrazione, che vigila sull'adeguatezza delle regole, dei meccanismi e dei controlli interni presenti in Azienda ai sensi del decreto legislativo 231/2001 e successive modifiche. Tra le figure di controllo vi sono, altresì, il responsabile della funzione di Internal Audit (controllo di III° livello) e il responsabile della funzione di Compliance di Gruppo (controllo di II° livello), nonché l'Amministratore Incaricato del SCIGR.

Il Presidente e Amministratore Delegato, Remo Ruffini, è inoltre assistito da un **Comitato Strategico**, che ha una funzione consultiva per la definizione delle strategie del Gruppo e di collegamento tra le principali aree aziendali, assicurando così uniformità e condivisione dei valori guida di Moncler.

Al 31 dicembre 2019, il Consiglio di Amministrazione di Moncler era composto da 11 membri, incluso il Presidente, di cui 7 indipendenti. Con riferimento alla ripartizione delle deleghe: 3 sono i Consiglieri con particolari deleghe (Amministratori esecutivi) e 8 i Consiglieri non esecutivi (dei quali 7 indipendenti). Moncler ritiene che avere un Consiglio di Amministrazione composto da membri con competenze, esperienze professionali e patrimoni culturali eterogenei, nonché rappresentativo di diverse etnie, generi ed età, possa offrire la possibilità di prendere le migliori decisioni per un Gruppo operante in un contesto internazionale come definito nella Politica sulla Diversità di Gruppo. Vedi anche la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2019 di Moncler.

Nel 2019 la partecipazione media alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è stata del 95,5%.

**COMPOSIZIONE
DEL CONSIGLIO
DI AMMINISTRAZIONE
PER GENERE**



**COMPOSIZIONE
DEL CONSIGLIO
DI AMMINISTRAZIONE
PER ETÀ**



CODICE ETICO

Il Codice Etico e le politiche aziendali sono uno dei quattro pilastri del sistema di corporate governance di Moncler e regolano le decisioni e il modo di operare dell'Azienda e dei suoi dipendenti nei confronti dei portatori di interesse.

Il Codice Etico raggruppa l'insieme dei valori che il Gruppo riconosce, condivide e promuove, nella consapevolezza che condotte ispirate ai principi di diligenza, correttezza e lealtà, costituiscono un importante motore per lo sviluppo economico e sociale. 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.

Nel 2017 il Codice è stato aggiornato integralmente al fine di renderlo un documento più allineato alle migliori *best practice* internazionali e per integrare maggiormente le tematiche di sostenibilità e le linee guida relative alla lotta alla corruzione. Il Codice Etico si ispira alle principali normative e regolamentazioni esistenti a livello nazionale e internazionale in tema di responsabilità sociale d'impresa, di corporate governance, di diritti umani e ambiente, come la Carta dei Diritti delle Nazioni Unite, la Carta dei diritti dell'Unione Europea, gli standard di lavoro dignitoso contemplati nelle convenzioni ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) e le Linee Guida per le Imprese Multinazionali dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico). Il Codice Etico richiama, inoltre, i principi chiave enunciati sia nel Codice di Condotta dei Fornitori, adottato dal Gruppo, che nelle politiche aziendali, tra cui: la **Politica Anticorruzione**, la **Politica Ambientale**, la **Politica per la Gestione della Salute e Sicurezza**, le *policy* di Gruppo in materia fiscale e di gestione delle risorse umane, finanziarie e di protezione degli asset aziendali.

Il Codice Etico, applicato in modo uniforme in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera, è composto da un insieme di principi e linee guida, che ispirano ogni giorno il modo di operare dell'Azienda e che guidano il comportamento dei suoi dipendenti e di quanti collaborano, a vario titolo, con essa nello svolgimento delle loro attività e responsabilità. 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 dai siti intranet e internet del Gruppo. Dal 2018, è stato avviato un programma di formazione online per tutti i dipendenti, al fine di assicurare la corretta comprensione e lo sviluppo di comportamenti virtuosi, coerenti con le prescrizioni contenute nel Codice Etico.

Il Codice è anche una parte fondamentale ed integrante del **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** adottato da Moncler ai sensi del D.Lgs. 231/2001. Il Modello si concretizza in un insieme di principi e regole di comportamento, procedure operative e codice disciplinare, 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 è monitorato da parte dei preposti **organi di vigilanza e controllo**, tramite attività di verifica e approfondimenti specifici, avviati anche sulla base di segnalazioni relative a comportamenti non conformi ai principi di condotta richiesti da Moncler. I risultati delle verifiche condotte possono portare a provvedimenti sanzionatori

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

Nel 2018 è stato aggiornato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Moncler con i reati riguardanti l'intermediazione illecita e lo sfruttamento del lavoro, il razzismo e la xenofobia, nonché la nuova disciplina in materia di *whistleblowing* e alcune modifiche in materia di corruzione tra privati. Nel 2020 è previsto un ulteriore aggiornamento del Modello con i reati fiscali, nonché con quelli relativi al traffico di influenze illecite e alle frodi sportive.

I dipendenti italiani sono stati formati, attraverso un corso online, sui contenuti del Modello e sulle novità normative intervenute.

Con riferimento alle attività di controllo svolte dalla funzione di Internal Audit nel 2019 in relazione alle società italiane del Gruppo, si segnalano le verifiche svolte sui processi corporate significativi (pagamenti, acquisti, servizi e consulenze, ammanchi di prodotto, controllo qualità, riaddebiti ai fornitori, vendite, incassi, gestione crediti, *recruiting*, ecc.) e sui principali ambiti identificati come "sensibili" all'interno del Modello. Per quanto concerne le società controllate estere, nell'anno la funzione Internal Audit ha condotto verifiche e test sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e delle procedure di *financial reporting* per le società operanti negli Stati Uniti, Corea, Giappone, Cina e Hong Kong SAR, Taiwan, Turchia, Francia, Svizzera, Regno Unito, Germania, Austria, Russia, Kazakistan, Emirati Arabi Uniti e Romania, anche con la finalità di identificare e/o prevenire potenziali comportamenti fraudolenti. Con riferimento alla gestione dell'operatività presso gli store (gestione di incassi e vendite, gestione dello *stock*, tutela del patrimonio aziendale e prevenzione furti), la funzione Internal Audit nel 2019 ha svolto audit presso 50 punti vendita, selezionati secondo criteri di significatività del fatturato, indici di rischiosità e diversificazione geografica, che hanno consentito di verificare e irrobustire le procedure operative e di controllo in essere.

Tra gli obiettivi degli audit, vi è la verifica anche del rispetto delle principali disposizioni e regole aziendali incluse nel Codice Etico. La segnalazione di particolari situazioni non conformi al Codice Etico, sia ad opera di dipendenti che di soggetti 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, dal 2016 è attivo un **sistema di whistleblowing** a livello di Gruppo, con l'obiettivo di gestire in modo accurato e accertare celermente eventuali comportamenti illeciti – oggetto di segnalazioni – rispetto alle norme, regolamenti e procedure interne, adottare gli opportuni prov-



vedimenti e garantire nel contempo la possibilità di anonimato del segnalante. Dal 2018, al fine di rafforzare ulteriormente il processo interno di *whistleblowing* e in ottemperanza alla normativa intervenuta in materia, Moncler ha adottato una piattaforma web e linee telefoniche ad hoc – gestite da un soggetto terzo specializzato – al fine di gestire e storicizzare eventuali segnalazioni provenienti da dipendenti, fornitori, clienti e controparti di tutte le società del Gruppo. Nel corso del 2019 è stata inviata una nuova comunicazione a tutte le Region al fine di garantire una corretta gestione delle segnalazioni nell'ambito della violazione di leggi e diritti legati anche all'aspetto dei diritti umani. Dal 2019 la piattaforma web è disponibile, oltre che in italiano, inglese, cinese, giapponese e coreano, anche in francese, tedesco, turco e arabo mentre gli operatori delle linee telefoniche parlano la lingua di tutti i Paesi in cui Moncler ha negozi. La piattaforma garantisce, tra l'altro, la piena aderenza alle normative internazionali in ambito privacy (trattamento di dati sensibili e personali) e consente la scelta dell'anonimato da parte del segnalante: in questo caso, le comunicazioni tramite piattaforma tra segnalante e Moncler avvengono unicamente tramite codice univoco identificativo della segnalazione.

L'introduzione della piattaforma è stata accompagnata dalla revisione della procedura di *whistleblowing*, che è stata pertanto inviata a tutti i dipendenti del Gruppo ed è disponibile sulla intranet aziendale.

Nel corso del 2019, tramite il sistema di *whistleblowing*, sono pervenute due segnalazioni valutate rilevanti e meritevoli di analisi e approfondimento. Nel primo caso, a seguito delle attività di indagine svolte con la collaborazione di più dipartimenti aziendali, un dipendente è stato allontanato dall'Azienda in quanto è stata appurata la violazione di procedure aziendali; nel secondo caso non si è proceduto a livello disciplinare in quanto si è constatata unicamente una non idonea gestione del team di lavoro, a fronte della quale l'Azienda ha svolto un'attività di sensibilizzazione verso il soggetto interessato.

A partire dal 2017 Moncler ha sviluppato un **Modello Anticorruzione** di Gruppo basato su un *risk assessment* mirato e una ricognizione normativa sui reati di corruzione nei Paesi in cui il Gruppo opera, individuati in base al valore del fatturato e all'Indice di Corruzione percepito del Paese. Sono state così identificate le aree a teorico rischio di corruzione, i controlli interni esistenti o da potenziare ed è stata definita una Politica Anticorruzione di Gruppo.

La Politica, in particolare, definisce: (i) responsabilità di monitoraggio della normativa; (ii) modalità di gestione e reporting dei casi di non-compliance, (iii) specifiche misure a presidio del rischio di corruzione.

L'Azienda aggiorna annualmente questo *risk assessment* per rivedere i profili di rischio corruzione identificati. Su questa base sono state identificate le seguenti aree come teoricamente esposte a un rischio di corruzione:

- relazioni con pubblica amministrazione;
- relazioni con fornitori e consulenti esterni;
- relazioni con agenti e intermediari;
- relazioni con business partner per joint venture e amministratori;
- gestione donazioni /sponsorizzazioni /regali e omaggi;
- gestione risorse umane.

Per ognuna di queste aree sono definiti principi di comportamento e regole operative sia all'interno della Politica Anticorruzione sia all'interno del Codice Etico di Gruppo.

La funzione di Internal Audit svolge periodicamente attività di audit in loco presso le società del Gruppo al fine di verificare l'adozione dei controlli a mitigazione del rischio di corruzione nelle aree identificate come più rischiose. In particolare, vengono svolte annualmente verifiche su sponsorizzazioni, liberalità e donazioni, gestione di consulenti e incarichi professionali, acquisizione e gestione di contributi e finanziamenti pubblici, assunzioni del personale dipendente, gestione dei fornitori, pagamenti, note spese e spese di rappresentanza. Nel corso del 2019 non sono stati rilevati casi di corruzione.

Infine, Moncler dal 2016 si è dotata di un **Codice di Condotta dei Fornitori**, che illustra le aspettative dell'Azienda in relazione alle principali aree del processo di *responsible sourcing* ed è composto da sei sezioni che stabiliscono disposizioni vincolanti relativamente a: Lavoro e Diritti Umani, Salute e Sicurezza, Ambiente, Salute e Benessere Animale, Sicurezza e Qualità dei prodotti e dei servizi, Etica Aziendale e Protezione della Proprietà Intellettuale. Moncler richiede ai propri fornitori e sub-fornitori di attenersi in modo vincolante ai principi sanciti nel Codice di Condotta e si impegna altresì a svolgere attività di formazione e sensibilizzazione su tali disposizioni sia per le strutture interne che per i fornitori, tramite incontri nelle sedi corporate o presso i fornitori medesimi. Allo stesso tempo il Gruppo svolge regolarmente attività di audit lungo la filiera di approvvigionamento per verificare il rispetto dei principi contenuti nel Codice di Condotta. Vedi anche pagg. 114-118. Il Codice di Condotta dei Fornitori sarà aggiornato nel 2020 per integrare e rafforzare i principi di gestione responsabile della catena di fornitura. Inoltre nel corso del 2019 Moncler ha pubblicato il **Modern Slavery Act** al fine di rendere pubblici in modo trasparente l'approccio alla gestione del tema di diritti umani. In particolare, il documento descrive le misure adottate per assicurare, così come richiesto dalla legge del Regno Unito "Modern Slavery Act 2015 – Section 54", l'assenza di ogni forma di "schiaffo moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani" al proprio interno e lungo la propria catena di fornitura.

GESTIONE DEI RISCHI

MODELLO DI ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

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, l'organizzazione aziendale e 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 aziendali.

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 di Compliance;
- Rischi Finanziari.

I **Rischi Strategici** possono riferirsi a cambiamenti di business o all'inadeguata risposta a cambiamenti del contesto competitivo e alle attività di sviluppo business della Società. In questo ambito possono rientrare anche i rischi di sostenibilità.

I **Rischi di Business** sono quelli collegati al settore di appartenenza, all'operatività aziendale, all'assetto organizzativo, ai sistemi informativi e ai processi di controllo e di reporting del Gruppo.

I **Rischi di Compliance**, in generale, sono quelli legati al mancato rispetto, nella conduzione del business, delle normative e dei regolamenti applicabili, sia a livello nazionale che internazionale, all'attività aziendale, nonché del Codice Etico e delle procedure interne.

I **Rischi Finanziari** sono quelli legati alla gestione finanziaria di Gruppo, nello specifico connessi al rischio di: liquidità, valute, tasso e controparti finanziarie per eventuali operazioni finanziarie e commerciali.

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, per esempio tramite accordi di copertura assicurativa.

Nel corso dell'attività di *risk assessment* vengono identificati tutti i rischi e i relativi responsabili (*risk owner*), cui è affidata la gestione del rischio stesso e del relativo sistema di controllo, nonché l'implementazione o il miglioramento delle azioni di mitigazione. I rischi, la valutazione del sistema di controllo interno a presidio 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 2019, nell'ambito del modello ERM sono state svolte diverse attività, tra queste ha rivestito un ruolo importante l'aggiornamento del *Risk Appetite Framework*, come cornice per l'assunzione e gestione consapevole dei rischi dell'Azienda, con la definizione di livelli di propensione al rischio per ogni classe di rischio identificata. Sono stati completati, inoltre, *risk assessment* con i singoli *risk owner* che hanno consentito, da un lato, l'aggiornamento del registro dei rischi a livello Corporate e di singola Region per una migliore identificazione e gestione degli stessi, dall'altro hanno contribuito alla diffusione della cultura del rischio in Moncler. Nel corso del 2019, infine, è proseguito il monitoraggio dei *top risk* aziendali e il *follow-up* sulle azioni di mitigazione intraprese o programmate.

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

Il modello ERM di Moncler coinvolge i seguenti organi:

- il Consiglio di Amministrazione, che definisce le linee di indirizzo e valuta, almeno annualmente, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, che supporta, 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 In-



terno e di Gestione dei Rischi, con i compiti di istituire e mantenere un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, dando attuazione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione unitamente al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;

- il responsabile della funzione di Internal Audit di Gruppo, 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.

A dicembre 2019, il portafoglio ERM contava 140 rischi.

RISCHI AMBIENTALI, SOCIALI E DI COMPLIANCE

Moncler, operando in diversi Paesi nel mondo, ritiene che il rispetto delle **persone** e dei **diritti umani**, nonché l'attenzione all'**ambiente** e la **compliance** con le leggi debbano essere considerati dei prerequisiti per una gestione responsabile del business. A tal fine si impegna a mettere in campo le **politiche** necessarie, a svolgere attività di *due diligence* e le opportune **verifiche** e a effettuare **formazione** e informazione in merito, onde minimizzare l'insorgere di eventuali rischi legati a questi temi. Questi rischi sono riportati all'interno del modello *Enterprise Risk Management* aziendale e per ognuno è indicata una probabilità di accadimento e un livello di impatto.

Nell'ambito delle nostre **persone**, tra i principali rischi riferiti all'area gestione delle risorse umane, Moncler ha identificato in particolare il rischio di dipendenza da figure chiave e la difficoltà nel trattenere e sviluppare talenti. Per farvi fronte, è stato implementato un sistema di valutazione della performance che copre l'intera popolazione aziendale (esclusi gli operai in Romania) e che prende in considerazione sia le *soft skills* che le competenze tecniche. Tale sistema consente la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze individuali nel medio lungo termine, la definizione di piani di successione e la valorizzazione dei migliori talenti. Il Gruppo ha, inoltre, sviluppato un piano di incentivazione specificatamente indirizzato a figure manageriali e persone in ruoli chiave al fine di favorirne la *retention*. Vedi anche pagg. 86, 89. Con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro più attrattivo, infine, Moncler ha predisposto un piano di welfare dedicato ai dipendenti italiani delle sedi corporate e iniziative specifiche rivolte a promuovere il benessere dei dipendenti del sito produttivo in Romania e in altre Region. Vedi anche pagg. 89-91.

Il rischio di violazione dei **diritti umani** a danno dei dipendenti delle società del Gruppo viene considerato esclusivamente a livello di rischio teorico, in virtù delle tutele previste sia dalle varie leggi e/o contratti collettivi di lavoro che dagli standard lavorativi enunciati nel Codice Etico di Moncler e dalle attività di presidio esercitate dalle sedi corporate. Al fine di garantire, inoltre, un processo robusto di selezione e assunzione delle persone nel rispetto del principio delle pari opportunità, Moncler ha in essere una Policy di Ricerca, Selezione e Assunzione del Personale di Gruppo. Inoltre l'Azienda mette a disposizione delle proprie persone un sistema di *whistleblowing* per dare la possibilità a tutti di segnalare eventuali violazioni. Vedi anche pag. 49.

Il modello di business di Moncler prevede che la produzione dei propri prodotti avvenga attraverso il sito produttivo di proprietà in Romania, e attraverso *façonisti* e fornitori di commercializzato in Italia e all'estero. Inoltre, l'Azienda acquista materie prime e servizi da un ampio numero di fornitori nel mondo. L'eterogeneità dei partner e l'estensione geografica nella quale Moncler opera hanno portato a investire ingenti risorse per prevenire e monitorare l'esistenza di eventuali rischi legati a violazioni dei diritti umani lungo la catena di fornitura, con un focus particolare verso i *façon*, i laboratori specializzati e i più rilevanti operatori della logistica. Moncler regolarmente verifica, anche con l'ausilio di società specializzate certificate, il rispetto da parte della propria filiera delle leggi applicabili e dei principi sanciti nel Codice Etico e nel Codice di Condotta dei Fornitori. Quest'ultimi, in particolare, definiscono gli standard di comportamento a cui i fornitori si devono attenere, pena la possibile risoluzione del rapporto di collaborazione. Il Gruppo è altresì impegnato a sensibilizzare, attraverso attività di formazione, i propri partner sull'importanza dei principi di un approvvigionamento responsabile. Vedi anche pagg. 114-118; 120.

Moncler pone, inoltre, particolare attenzione agli **aspetti ambientali** nello svolgimento delle proprie attività, benché gli impatti ambientali più significativi siano quelli indiretti. In tal senso, il Gruppo ha definito regole, processi e attività di controllo per prevenire e gestire eventuali rischi ambientali provenienti dai propri fornitori di lavorazioni e materie prime, tramite l'adozione del Codice Etico e del Codice di Condotta dei Fornitori contenenti disposizioni vincolanti il cui rispetto viene verificato tramite audit ambientali svolti da enti terzi specializzati. Per quanto attiene, invece, agli impatti ambientali diretti, il Gruppo pone in atto numerose iniziative volte a favorirne la minimizzazione, sia attraverso l'adozione di una Politica Ambientale e l'implementazione di un sistema di gestione ambientale che attraverso il coinvolgimento e la sensibilizzazione dei propri dipendenti alla riduzione del consumo di carta, toner ed energia e l'incentivazione alla raccolta differenziata dei rifiuti. Dal 2018 Moncler ha ottenuto la certificazione ISO 14001 per le sedi corporate italiane e il polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza), in aggiunta alla sede produttiva in Romania certificata nel 2017. Vedi anche pag. 156.

L'Azienda ha, inoltre, adottato una Procedura di **Compliance** a livello di Gruppo al fine di: (i) divulgare la definizione di compliance di Moncler; (ii) stabilirne gli ambiti di applicabilità; (iii) fissare i principi generali di compliance adottati da Moncler; (iv) definire ruoli e responsabilità dei dipendenti; (v) fornire le linee guida sulla base dei pilastri del *Group Compliance Program* di volta in volta aggiornato.

Le attività poste in essere dalla funzione di Compliance di Gruppo, sin dalla sua costituzione, hanno avuto quindi l'obiettivo di rafforzare il sistema di monitoraggio e di gestione dei rischi di non conformità partendo dalle aree considerate più sensibili, quali l'antitrust, salute e sicurezza, privacy, e anticorruzione.

Moncler, inoltre, considera la protezione e la promozione della salute, della sicurezza e del benessere della persona un valore ed un principio prioritario del proprio modo di operare. Per questa ragione è stato dapprima implementato un efficace sistema di gestione conforme allo standard internazionale OHSAS 18001, successivamente aggiornato al più recente e completo standard di certificazione ISO 45001, a





livello globale in tutti gli uffici, i negozi (ad esclusione degli *shop-in-shop*), le sedi logistiche e produttive, che prevede non solo l'applicazione di regole di gestione omogenee, dettagliate nella Politica per la Gestione della Salute e Sicurezza, ma anche verifiche periodiche in tutti i luoghi di lavoro in cui il personale del Gruppo presta attività lavorative. Il sistema di gestione, coadiuvato da importanti attività di formazione e sensibilizzazione, sia sul personale Moncler che sui fornitori, svolge una funzione fondamentale nel ridurre il rischio di infortuni sul luogo di lavoro. Vedi anche pagg. 96-100.

Il Gruppo, inoltre, da sempre presidia in maniera attenta tutte le tematiche legate alla privacy. A questo proposito, oltre ad aver rafforzato all'interno del proprio Codice Etico la sezione dedicata, ha predisposto tutte le attività necessarie per l'adeguamento del proprio Modello alla nuova normativa europea entrata in vigore a maggio 2018, tra cui una politica specifica e attività di sensibilizzazione per tutti i dipendenti. Nel corso del 2019, è stato svolto un audit tramite specialisti esterni sul rispetto della normativa privacy vigente in tema di gestione dei dati dei clienti, per accertare la solidità dell'impianto di gestione (*framework* generale, sistemi, gestione dei consensi).

Con riferimento, invece, alle misure di prevenzione della corruzione, Moncler ha sviluppato e adottato un Modello Anticorruzione, che prevede una ricognizione normativa sui reati di corruzione nei Paesi in cui l'Azienda opera, identificando le aree e i processi aziendali più a rischio di corruzione. È stata, quindi, definita una Politica Anticorruzione, adottata da ciascuna società del Gruppo Moncler, che definisce le responsabilità di monitoraggio dei cambiamenti della normativa, i controlli a presidio del rischio, la formazione, le attività di audit, la gestione e il reporting dei casi di non-compliance. Vedi anche pag. 49.

I principali rischi di **natura sociale** identificati da Moncler includono prioritariamente quelli per il cliente, legati alla sicurezza del prodotto e la contraffazione. A tutela della salute e della sicurezza del cliente, il Gruppo richiede ai propri fornitori di operare nel rispetto delle più restrittive legislazioni internazionali applicabili in materia di sostanze chimiche pericolose o potenzialmente pericolose e sottopone costantemente i prodotti ad accurati controlli sulla composizione chimica e sulle caratteristiche fisico-meccaniche. I fornitori sono vincolati contrattualmente ad attenersi alle linee guida contenute in una Restricted Substances List (RSL), che definisce i parametri più restrittivi di utilizzo di alcune sostanze. Per verificare l'attuazione di tali linee guida vengono effettuati test sulla composizione chimica delle materie prime presso laboratori terzi specializzati da parte del fornitore e/o di Moncler stessa. Il Gruppo, infatti, per presidiare pienamente questo rischio ha istituito una funzione interna (Operations Compliance Department) completamente dedicata. Vedi anche pagg. 130-133. In un'ottica di maggiore tutela dei clienti e del Brand, il Gruppo è impegnato da tempo alla lotta alla contraffazione. Moncler a tal fine ha messo in campo una serie di strumenti di gestione e prevenzione: dalla creazione di un dipartimento interno specializzato in Proprietà Intellettuale e Brand Protection alla definizione di dettagliate procedure, dalla collaborazione con le forze dell'ordine, le dogane e altri brand del lusso all'attività di formazione e verifica sui fornitori, fino all'utilizzo di etichette anticontraffazione applicate su tutti i prodotti. Vedi anche pagg. 144-147.

Infine la promozione dell'*animal welfare* rappresenta per Moncler un'area di particolare impegno. Per questa ragione l'Azienda richiede ai propri fornitori di rispettare i requisiti di benessere animale così come sanciti nel proprio Codice di Condotta dei Fornitori. In particolare, richiede e verifica che le sue filiere di approvvigionamento della piuma rispettino stringenti requisiti enunciati nel Protocollo proprietario DIST (*Down Integrity System & Traceability*). Il Gruppo effettua in maniera continuativa verifiche, con il supporto di ente terzo specializzato, a garanzia di un adeguato trattamento degli animali. Vedi anche pagg. 118-120.

Per una panoramica sulle diverse tipologie di rischi a cui Moncler è esposta, a completamento di quanto sopra descritto, vedi anche la Relazione sulla Gestione contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale 2019.

CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE

La sempre maggiore integrazione tra decisioni di natura economica e la valutazione dei relativi impatti sociali e ambientali sono alla base della capacità dell'Azienda di creare valore di lungo periodo per tutti gli stakeholder.

GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

Al fine di integrare sempre più la sostenibilità nel business, Moncler ha implementato una governance che prevede l'interazione di diversi organi dedicati alla supervisione e alla gestione di queste tematiche.

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

All'interno di ogni dipartimento aziendale sono stati poi individuati i cosiddetti "Ambasciatori" che hanno il compito di sensibilizzare sui temi sociali e ambientali le aree in cui operano e di promuovere iniziative di sostenibilità coerentemente con gli obiettivi di Gruppo. A partire dal 2017, inoltre, è stata formalizzata anche la figura del Sustainability data owner, con la responsabilità, ognuno per la propria area, dei dati e delle informazioni pubblicate nella Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria nonché del raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano di Sostenibilità per le tematiche di competenza.

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

Nel 2019 Moncler è entrata per la prima volta negli indici *Dow Jones Sustainability World* ed *Europe* posizionandosi al primo posto come *Industry Leader* del settore "Textiles, Apparel & Luxury Goods". Entrare nel DJSI come leader di settore è stato, per l'Azienda, un risultato importante che ha premiato l'impegno di tutte le sue persone che ogni giorno mettono nel proprio lavoro non solo grande professionalità ma anche le migliori energie per affrontare le sfide sociali e ambientali, globali e imminenti che si prospettano. Nel 2019, Moncler, ha, inoltre, ricevuto il *Gold Award* e l'*Industry Mover Sustainability Award* sempre da parte di S&P Global, gestore patrimoniale specializzato in investimenti sostenibili, ed è stata inclusa negli indici ECPI EMU Ethical Equity, ECPI Euro ESG Equity e ECPI Global ESG Equity, focalizzati su aspetti ESG (Environmental Social Governance).

MATRICE DI MATERIALITÀ

Per Moncler, l'analisi di materialità è uno strumento importante per identificare le priorità ambientali e sociali più rilevanti, coerentemente con la propria strategia di business, e definire i contenuti della Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria secondo lo standard di rendicontazione internazionale GRI (Global Reporting Initiative).

In termini di rendicontazione di sostenibilità, sono considerati materiali, ovvero rilevanti, quegli aspetti che hanno un impatto significativo sulle performance economiche, sociali e ambientali della Società e che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

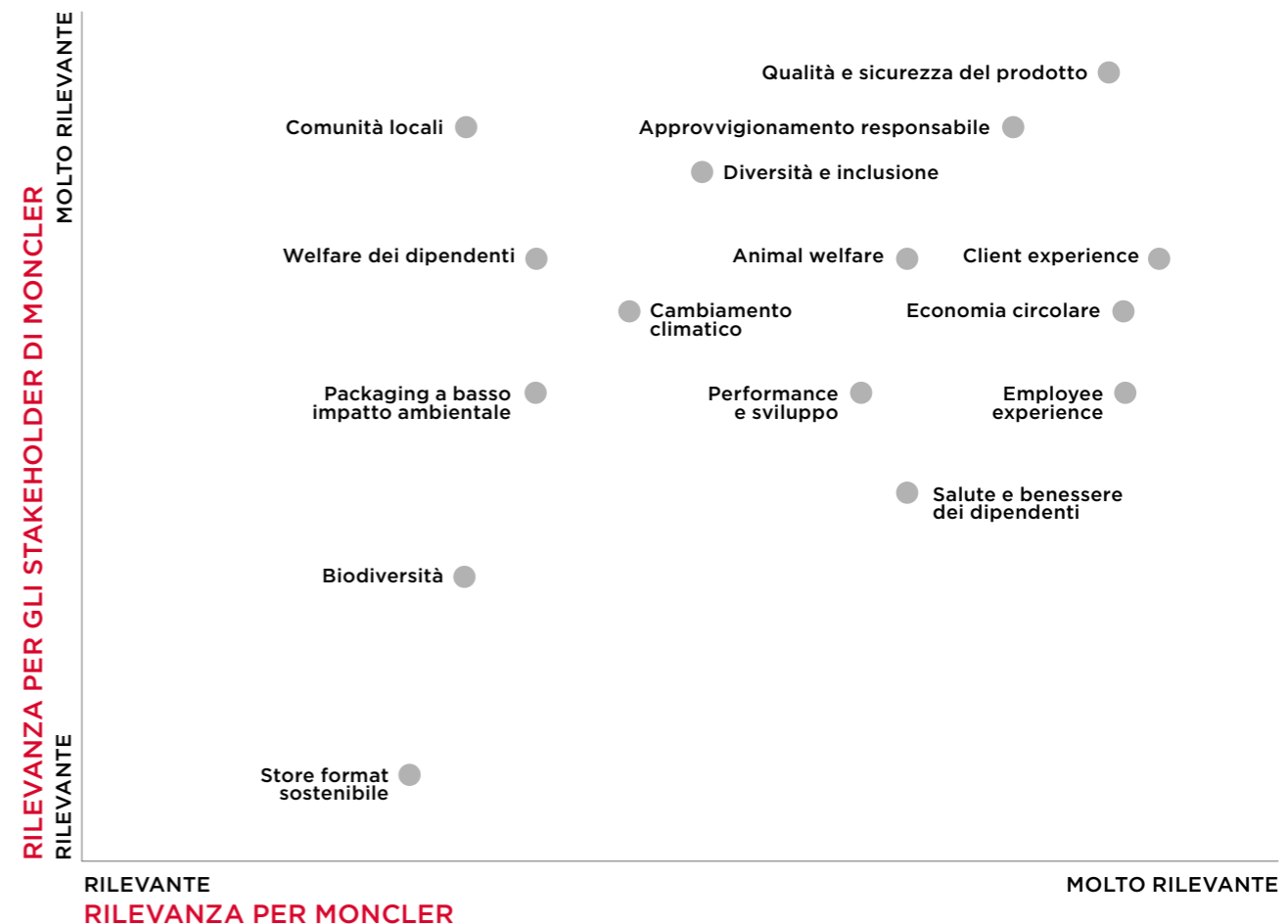
Coerentemente, l'analisi di materialità tiene in considerazione non solo il punto di vista dell'organizzazione ma anche quello degli stakeholder.

L'analisi effettuata dall'Unità di Sostenibilità, con il supporto di una società specializzata, attraverso un processo strutturato ha visto direttamente coinvolto il management del Gruppo. Il processo di analisi di materialità ha previsto tre fasi:

- l'identificazione di tutti i potenziali aspetti materiali per Moncler attraverso l'analisi di documentazione aziendale (Codice Etico, Relazione Finanziaria Annuale, Piano Strategico, ecc.), documenti esterni sui cambiamenti di scenario¹, questionari di valutazione delle società di rating di sostenibilità, confronto con il settore di riferimento, ricerche sui media e su internet e standard/iniziativa multi-stakeholder²;
- la prioritizzazione degli aspetti da parte dei referenti delle funzioni interne di Moncler, che hanno valutato le singole tematiche dal lato aziendale, quali portavoce della visione del Gruppo, e dal punto di vista degli stakeholder attribuendo una votazione su una scala da 1 a 5;
- la presentazione dell'analisi al Consiglio di Amministrazione.

Nel 2019 la Matrice di Materialità è stata ulteriormente aggiornata in virtù sia dell'evoluzione dello scenario di riferimento sia di nuove tematiche emergenti. Le tematiche identificate come rilevanti sono 15³.

Il prospetto di correlazione tra gli aspetti materiali e gli aspetti e indicatori previsti dal GRI è riportato in Appendice.



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

2. Global Compact, Standard GRI, Linee Guida dell'OCSE per le imprese multinazionali.

3. Nell'analisi, gli aspetti legati alla governance, alla conformità normativa, alla performance economica e alla brand reputation sono considerati come prerequisiti e quindi non sono stati inclusi singolarmente all'interno del processo, ma sono comunque rendicontati nella presente Dichiarazione.

DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

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

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

Attraverso la comprensione delle specifiche necessità e priorità, Moncler può gestire anticipatamente l'insorgere di potenziali criticità e perfezionare le proprie azioni in risposta agli interessi degli stakeholder. Identificare in modo pun-

tuale i propri stakeholder e organizzare i canali più efficaci, monitorando costantemente aspettative, bisogni e opinioni, costituiscono il punto di partenza per impostare un efficace processo di engagement.

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

La tabella seguente, che illustra la mappa degli stakeholder inclusiva delle relative aspettative, è aggiornata periodicamente tramite indagini interne con le strutture aziendali deputate alla gestione quotidiana dei rapporti con le specifiche categorie.

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

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



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 modifiche di normative nazionali e internazionali.

Di seguito si riportano le principali associazioni a cui partecipa il Gruppo:

- **AIR (Associazione Italiana Investor Relations):** associazione senza fini di lucro che ha l'obiettivo di promuovere la figura professionale dell'Investor Relation Officer e la qualità della comunicazione finanziaria tra le società e la comunità finanziaria.
- **Anti-Counterfeiting Group (ACG):** associazione senza scopo di lucro, il cui fine è la tutela del consumatore dalla contraffazione attraverso l'agevolazione della formazione di un ambiente collaborativo tra società e le principali autorità locali.
- **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.
- **Brand Owners Protection Group (BPG):** associazione di marchi e consulenti legali, leader globali, impegnata a garantire i diritti di proprietà intellettuale, *copyright*, brevetti, marchi, e le leggi sulle licenze al fine di proteggere il cliente dalle contraffazioni e da tutte le altre forme di commercio illecito.
- **Business Action to Stop Counterfeiting and Piracy (BASCAP):** associazione creata, su iniziativa dell'International Chamber of Commerce, per supportare le aziende a rafforzare le proprie risorse in tema di contraffazione e pirateria di prodotti e brand, potenziando l'*enforcement* dei diritti di proprietà intellettuale, collaborando con enti ed organi governativi a livello internazionale ed aumentando la consapevolezza del consumatore su questi temi.
- **Camera Nazionale della Moda Italiana:** associazione il cui fine è la promozione, il coordinamento del settore della moda italiana e la formazione dei giovani stilisti italiani.
- **Club 231:** iniziativa promossa per promuovere il confronto sulle novità legislative in materia del D.Lgs. 231/2001, favorendo lo scambio di conoscenze e competenze maturate sia in ambito aziendale sia in ambito giurisprudenziale e dottrinale.
- **Fondazione Altagamma:** fondazione che riunisce le imprese dell'alta industria culturale e creativa italiana, riconosciute come autentiche ambasciatrici dello stile italiano nel mondo. La sua missione è contribuire alla loro crescita e competitività.
- **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; opera-

zioni 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.
- **PREVILINE ASSISTANCE (Cassa Interaziendale di Assistenza per le Aziende clienti del Gruppo ASS. GENERALI 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.
- **SNB-REACT (Coöperatieve Vereniging SNB-REACT):** associazione senza fini di lucro che promuove azioni contro la contraffazione.
- **UNI – Ente Nazionale Italiano di Unificazione:** associazione privata senza scopo di lucro che 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 dei diritti di 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 di Moncler con partiti politici e loro rappresentanti, essi sono improntati ai più elevati principi di trasparenza ed eticità, come enunciato nel Codice Etico di Gruppo.

Nel 2019 Moncler non ha erogato contributi a partiti politici. 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.

PIANO DI SOSTENIBILITÀ

Partendo dalle sue radici, Moncler ha disegnato il nuovo Piano di Sostenibilità, *Born to Protect*, espressione del proprio impegno verso uno sviluppo di lungo periodo sempre più sostenibile e responsabile.

Moncler nasce nel 1952 a Grenoble, oltre 60 anni di storia, in cui l'Azienda scrive e riscrive il proprio percorso, evolvendo sé stessa e il modo di presentarsi sul mercato, rimanendo però sempre legata alle sue origini: proteggere le persone dal freddo. Il concetto di protezione nel nuovo Piano di Sostenibilità diviene allora fulcro fondante del proprio modo di essere e di operare. Salvaguardare la bellezza della natura e prendersi cura delle persone, rappresentano i due driver strategici della visione di lungo periodo di sostenibilità di Moncler, da cui discendono i principali impegni e sfide.

Il nuovo Piano si focalizza su cinque impegni prioritari:

- lotta ai cambiamenti climatici;
- integrazione del modello di economia circolare;
- promozione di una catena di fornitura responsabile;
- rafforzamento di collaborazioni inclusive;
- restituzione alle comunità per lo sviluppo sociale ed economico locale.

Nella definizione dei driver strategici e dei relativi impegni del nuovo Piano di Sostenibilità, Moncler ha tenuto in considerazione anche le priorità definite nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDG*), contribuendo così al loro raggiungimento: sostenere lo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente.

Dei 17 macro obiettivi descritti dagli SDG (come ad esempio, porre fine alla povertà, lottare contro l'ineguaglianza, affrontare i cambiamenti climatici), il Gruppo, direttamente o attraverso organizzazioni con cui collabora, contribuisce a 10 di loro.

Nel 2019, inoltre, Moncler ha sottoscritto il The Fashion Pact, confermando ulteriormente il proprio impegno a raggiungere obiettivi globali e condivisi.



VALORE CONDIVISO	COLLABORAZIONI INCLUSIVE	CATENA DI FORNITURA RESPONSABILE	CAMBIAMENTI CLIMATICI	ECONOMIA CIRCOLARE
<p>Proteggere le persone dal freddo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50.000 bambini, che vivono in situazioni di particolare vulnerabilità nelle aree tra le più fredde del mondo, assistiti attraverso il progetto <i>Warmly Moncler for UNICEF</i> entro il 2022 • 20.000 persone, che vivono in situazioni di emergenza "protette" dai capi Moncler entro il 2023 <p>Creare valore per le comunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancio ogni due anni di un progetto ad elevato valore sociale per le comunità locali dove operano i fornitori <p>Donare il tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% della popolazione elegibile coinvolta in iniziative di volontariato durante l'orario di lavoro entro il 2022 	<p>Ridisegnare i modi di lavorare</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% dei dipendenti delle sedi corporate coinvolti in nuove modalità di collaborazione entro il 2023 <p>Incoraggiare la molteplicità</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% dei dipendenti coinvolti in progetti di <i>Cultural Awareness</i> entro il 2022 	<p>Rafforzare i sistemi di tracciabilità delle materie prime</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% delle materie prime strategiche tracciate a partire dai paesi di origine entro il 2023 • 100% dei fornitori di piuma conformi anche con i nuovi moduli su diritti umani e ambiente inclusi nel Protocollo DIST entro il 2023 <p>Promuovere un ambiente di lavoro rispettoso dei diritti umani</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almeno l'80% dei fornitori strategici in linea con il livello 3 o 4 di compliance sociale di Moncler (scala 1-4) entro il 2025 	<p>Ridurre le emissioni di CO₂</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Carbon neutral</i> nelle proprie sedi operative a livello mondo entro il 2021 • 100% dell'energia elettrica utilizzata nel mondo proveniente da fonti rinnovabili entro il 2023 • Emissioni di CO₂ ridotte del 15%, inclusa la catena di fornitura, entro il 2025 	<p>Creare prodotti sempre più sostenibili</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% nylon sostenibile entro il 2025 • Almeno l'80% degli scarti produttivi di nylon riciclati entro il 2023 <p>Estendere la durabilità del prodotto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servizio di riparazione <i>Extra Life</i> sviluppato a livello globale entro il 2022 • Progetto <i>Take Me Back</i> implementato a livello globale entro il 2024 <p>Utilizzare un packaging a basso impatto</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% packaging sostenibile per i clienti finali entro il 2021 • Zero plastiche convenzionali monouso entro il 2023 • 100% packaging sostenibile utilizzato nei processi logistici entro il 2023



THE FASHION PACT

Moncler considera le collaborazioni e le esperienze diverse un valore fondamentale per il raggiungimento di obiettivi comuni, non solo in ambito creativo, ma anche per uno sviluppo responsabile e sostenibile. Nel 2019, Moncler insieme ad altre aziende della moda e del tessile, ha sottoscritto il Fashion Pact, confermando il proprio impegno a raggiungere obiettivi concreti in tre ambiti rilevanti per la tutela del nostro pianeta: clima, biodiversità e oceani. L'adesione al Fashion Pact è un'altra tappa importante del percorso che porta l'Azienda ogni giorno a riflettere sulla portata delle decisioni aziendali e a cercare con determinazione soluzioni e risposte che a volte ancora non si hanno.

Gli obiettivi del Fashion Pact si basano sull'iniziativa *Science-based target*, che si focalizza su tre aree principali per la salvaguardia del pianeta. In primis contrastare il riscaldamento

globale, creando e implementando un piano d'azione per azzerare le emissioni di gas serra entro il 2050, al fine di mantenere il riscaldamento globale al di sotto di 1.5°C, tra oggi e il 2100.

In secondo luogo ripristinare la biodiversità, raggiungendo gli obiettivi indicati dai parametri stabiliti dall'iniziativa *Science-based target*, per ristabilire gli ecosistemi naturali e proteggere le specie.

Il terzo obiettivo è proteggere gli oceani, riducendo l'impatto negativo del settore della moda sugli oceani stessi, mediante iniziative concrete, come, per esempio, la riduzione graduale della plastica monouso.

Moncler, consapevole di quanto sfide globali richiedano impegni coesi e generosi, è orgogliosa di essere entrata a far parte del Fashion Pact in nome di un ideale comune ben più grande di ogni singolo interesse.

IL PROCESSO DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ

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

In seguito il Piano viene sottoposto al Comitato Strategico 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 tutti coloro che sono coinvolti nell'implementazione del Piano, nell'ambito del sistema di Management By Objective (MBO), vengono attribuiti obiettivi di natura sociale o ambientale, legati all'attuazione del Piano stesso. Mentre per quanto riguarda i piani di incentivazione di medio-lungo periodo, tra gli indicatori di performance del nuovo piano azionario, denominato "Piano di Performance Shares 2020" (soggetto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2020), è presente anche un *ESG Performance Indicator*, legato al raggiungimento di specifici obiettivi del Piano di Sostenibilità.

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 viene poi aggiornato annualmente 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 rappresenta un punto d'arrivo, ma un processo di miglioramento continuo.

CAMBIAMENTI CLIMATICI

RIDURRE LE EMISSIONI DI CO₂ [SDG 7; 13]

		<p>2021 <i>Carbon neutral</i> nelle proprie sedi operative (uffici, negozi, sede produttiva e polo logistico) a livello mondo</p>
<p>Uso del 100% di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili, negli uffici, nei negozi e nel magazzino in Italia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 100% dell'energia elettrica utilizzata in Italia proveniente da fonti rinnovabili 	<p>2020 Almeno il 50% dell'energia elettrica utilizzata nelle proprie sedi operative nel mondo proveniente da fonti rinnovabili</p> <p>2023 100% dell'energia elettrica utilizzata nel mondo proveniente da fonti rinnovabili</p>
<p>Progressiva sostituzione dei sistemi di illuminazione tradizionale con lampade a LED presso il polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Adottato sistema di illuminazione LED presso la nuova area della sede logistica di Castel San Giovanni (Piacenza) con una superficie di circa 40.000 m² 	
<p>Uso di sistemi di illuminazione a LED in tutti i nuovi negozi nel mondo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 98% dei negozi nel mondo* dotati di illuminazione a LED <i>*Esclusi i 15 shop-in-shop in cui gli impianti illuminanti sono forniti dai department store ospitanti e sui quali Moncler non può quindi intervenire</i> 	
<p>Completamento analisi valutativa dei sistemi di climatizzazione esistenti nei negozi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Completata analisi e predisposto piano per interventi di sostituzione con sistemi più efficienti 	
<p>Introduzione di ulteriori veicoli a basso impatto ambientale nel parco auto aziendale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Introdotto il 25% di vetture ibride ed elettriche nel parco auto aziendale in Italia 	<p>2021 65% del parco auto aziendale nel mondo composto da veicoli a basso impatto ambientale</p>
<p>Avvio progetto di <i>car pooling</i> per i dipendenti della sede corporate di Trebaseleghe (Padova)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Avviato il progetto e coinvolti circa 100 dipendenti della sede corporate di Trebaseleghe 	
<p>Compensazione di tutte le emissioni di CO₂ generate dalla flotta delle auto aziendali in Italia e Romania</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Compensate 1.572 tonnellate di CO₂ associate alle auto aziendali dei dipendenti in Italia e Romania 	
<p>Riduzione delle emissioni di CO₂ presso la sede produttiva in Romania rispetto al 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ridotte le emissioni di CO₂ derivanti da energia elettrica del 21% presso la sede produttiva in Romania rispetto al 2018 	<p>2025 Emissioni di CO₂ ridotte del 15%, inclusa la catena di fornitura</p>
<p>Avvio del monitoraggio delle emissioni di CO₂ generate dai trasporti (esclusi quelli aerei) delle materie prime dal polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) verso i <i>façon</i> in Europa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Avviato il monitoraggio dei trasporti delle materie prime dal polo logistico verso i <i>façon</i> in Europa ed esteso il monitoraggio a livello mondo dei trasporti dei prodotti finiti dal polo logistico 	<p>2020 Avvio studio di soluzioni logistiche a minor impatto ambientale</p>
<p>Mantenimento della certificazione ISO 14001 nella sede produttiva in Romania, nelle sedi corporate in Italia e nel polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantenuta la certificazione ISO 14001 	<p>2022 Certificazione LEED per tutte le nuove costruzioni aziendali</p>

LEGENDA

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

SALVAGUARDARE LA BIODIVERSITÀ [SDG 15]

		<p>2025 Supporto ad iniziative di <i>Zero Deforestation</i> e gestione sostenibile delle foreste</p>
--	--	---

ECONOMIA CIRCOLARE

CREARE PRODOTTI SEMPRE PIÙ SOSTENIBILI [SDG 12]

<p>Avvio di un progetto di LCA (<i>Life Cycle Assessment</i>) completo su un prodotto iconico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Svolto LCA su un prodotto iconico e identificate aree di maggiore impatto ambientale 	
<p>Introduzione di materiali riciclati</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Lanciata la linea Moncler Grenoble Recycled e il piumino BIO-based e carbon neutral 	<p>2025 50% nylon sostenibile</p>
<p>Revisione della lista delle sostanze bandite o limitate nella produzione e nei prodotti in linea con i più recenti e affidabili studi scientifici o con l'entrata in vigore di nuove normative applicabili</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniziata l'applicazione della nuova RSL (Restricted Substances List) 	<p>2020 Definizione strategia di ulteriore riduzione di sostanze inquinanti</p>
		<p>2023 Almeno l'80% degli scarti produttivi di nylon riciclati</p>

ESTENDERE LA DURABILITÀ DEL PRODOTTO [SDG 12]

		<p>2022 Servizio di riparazione <i>Extra Life</i> sviluppato a livello globale</p>
		<p>2024 Progetto <i>Take Me Back</i> implementato a livello globale</p>

UTILIZZARE UN PACKAGING A BASSO IMPATTO [SDG 14]

<p>Introduzione graduale di ulteriori soluzioni di packaging e accessori espositivi a basso impatto ambientale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ridotto di circa 2,5 tonnellate l'uso della plastica nel packaging 	<p>2021 100% packaging sostenibile per i clienti finali</p>
		<p>2023 Zero plastiche convenzionali monouso</p>
		<p>2023 100% packaging sostenibile utilizzato nei processi logistici</p>

CATENA DI FORNITURA RESPONSABILE

RAFFORZARE I SISTEMI DI TRACCIABILITÀ DELLE MATERIE PRIME

Continuo mantenimento del 100% della piuma acquistata certificata DIST	<ul style="list-style-type: none"> 100% della piuma acquistata certificata DIST (<i>Down Integrity System & Traceability</i>), protocollo dedicato al benessere delle oche, alla tracciabilità e qualità della piuma 	<p>2023 100% dei fornitori di piuma conformi anche con i nuovi moduli su diritti umani e ambiente inclusi nel Protocollo DIST</p>
		<p>2023 100% delle materie prime strategiche tracciate a partire dai paesi di origine</p>
		<p>2024 100% delle materie prime strategiche in linea con il <i>Responsible Raw Materials Manual</i></p>

PROMUOVERE UN AMBIENTE DI LAVORO RISPETTOSO DEI DIRITTI UMANI [SDG 8]

Sensibilizzazione ai fornitori sui principi di approvvigionamento responsabile	<ul style="list-style-type: none"> Erogare circa 130 ore di formazione e sensibilizzazione su principi etici ai fornitori di materia prima 	
Distribuzione e analisi del questionario di <i>Self-Assessment</i> di Sostenibilità al 100% dei nuovi fornitori diretti di confezionamento del capospalla	<ul style="list-style-type: none"> Compilato il questionario di <i>Self-Assessment</i> da parte di tutti i nuovi fornitori diretti di confezionamento del capospalla 	
Implementazione del sistema di <i>vendor rating</i> su un campione di fornitori	<ul style="list-style-type: none"> Implementato il progetto pilota di <i>vendor rating</i> su un campione di fornitori di tessuti e accessori 	
Realizzazione di 150 audit e <i>follow-up</i> audit socio-etico-ambientali sui fornitori	<ul style="list-style-type: none"> Eseguiti 152 audit etico-sociali, tra cui il 100% dei fornitori di confezionamento del capospalla 	<p>2025 Almeno l'80% dei fornitori strategici in linea con il livello 3 o 4 di compliance sociale di Moncler (scala 1-4)</p>
Definizione di piani condivisi fornitore-azienda per risolvere le non conformità individuate durante gli audit e monitoraggio dei risultati	<ul style="list-style-type: none"> Comunicate formalmente ai fornitori le non conformità individuate durante gli audit, richieste e verificate azioni correttive 	
Attività di analisi sull'acqua di scarico derivanti dai processi produttivi di alcuni fornitori	<ul style="list-style-type: none"> Eseguiti 7 audit sulle acque di scarico derivanti dai processi di concia 	
Mappatura dei fornitori certificati secondo le norme ISO 14001 e OHSAS 18001	<ul style="list-style-type: none"> 100% dei fornitori indiretti mappati 	<p>2020 Prosecuzione mappatura dei fornitori certificati secondo le norme ISO 14001 e OHSAS 18001/ISO 45001 e avvio di una campagna di sensibilizzazione</p>
		<p>2020 Promozione di certificazioni in materia di salute e sicurezza e di ambiente dei fornitori preferenziali</p>

COLLABORAZIONI INCLUSIVE

VALORIZZARE LE NOSTRE PERSONE [SDG 3]

Ripetizione analisi di clima interno a livello mondo (Romania esclusa)	<ul style="list-style-type: none"> Svolta terza analisi di clima interno, <i>MONVoice</i>, con un tasso di risposta del 88% inclusa la Romania 	<p>2020 Ripetizione analisi di clima interno a livello mondo</p>
Avvio studio per un sistema di valutazione delle <i>performance</i> per i dipendenti della sede produttiva in Romania	<ul style="list-style-type: none"> Effettuato lo studio e identificate alcune soluzioni da testare 	<p>2021 Estensione del programma di valutazione della performance al 100% dei dipendenti a tempo indeterminato nel mondo</p>
Attività di formazione e coinvolgimento del personale retail	<ul style="list-style-type: none"> + 40% ore di formazione erogate al personale retail rispetto al 2018 	<p>2020 Avvio di ulteriori percorsi formativi di MAKE (<i>Moncler Academy for Knowledge & Excellence</i>) per i dipendenti</p> <p>2021 Incremento del 10% delle ore medie di formazione attraverso MAKE rispetto al 2019</p>
Prosecuzione di iniziative di welfare per i dipendenti di altre Region	<ul style="list-style-type: none"> Introdotti <i>flexible benefit</i> per le Region 	
Creazione del <i>Moncler Village</i> , punto di ristorazione e di aggregazione per la comunità locale	<ul style="list-style-type: none"> Inaugurato il <i>Moncler Village</i> presso la sede corporate di Trebaseleghe (Padova) 	
Erogazione di programmi mirati a incoraggiare l'adozione di uno stile di vita sano e a sensibilizzare sul tema dell'alimentazione, del fumo e della prevenzione per le Region	<ul style="list-style-type: none"> Condivisi i programmi di sensibilizzazione a livello mondo in occasione delle giornate della salute e della prevenzione 	
Proseguimento di programmi di check-up medici per la sede produttiva in Romania	<ul style="list-style-type: none"> Effettuate 602 visite oculistiche e contribuito all'acquisto di occhiali 	
Estensione della certificazione OHSAS 18001, con il nuovo standard ISO 45001, a tutti gli uffici e i negozi nel mondo (esistenti al 2017 ad esclusione degli <i>shop-in-shop</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Estesa la certificazione a tutti gli uffici e negozi nel mondo 	
		<p>2020 Ulteriore riduzione del numero di infortuni sul luogo di lavoro rispetto al 2018</p>

OBIETTIVI 2019	RISULTATI 2019	OBIETTIVI FUTURI
RIDISEGNARE I MODI DI LAVORARE		
Avvio del progetto pilota <i>New Ways of Working</i> per i dipendenti delle sedi corporate in Italia	<ul style="list-style-type: none"> Avviato il progetto pilota dedicato al lavoro agile 	2023 100% dei dipendenti delle sedi corporate coinvolti in nuove modalità di collaborazine
Realizzazione del primo Hackathon per i dipendenti in Italia	<ul style="list-style-type: none"> 450 dipendenti per 24 ore hanno contribuito a disegnare il futuro di Moncler 	2021 Realizzazione di un secondo Hackathon
INCORAGGIARE LA MOLTEPLICITÀ [SDG 4; SDG 5]		
Rafforzamento delle attività di comunicazione interna per Region	<ul style="list-style-type: none"> Svolta un'attività di sensibilizzazione per promuovere una maggiore attività di comunicazione da parte delle Region 	
Partecipazione a tavoli di lavoro per la valorizzazione del ruolo della donna sul luogo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Supportata l'associazione Valore D in Italia, impegnata nella valorizzazione delle donne 	
Aumento del numero dei dipendenti appartenenti a categorie poco rappresentate assunti per Region	<ul style="list-style-type: none"> + 10% i dipendenti appartenenti a categorie poco rappresentate vs 2018 	
Attività di sensibilizzazione e informazione dei dipendenti a livello mondo	<ul style="list-style-type: none"> Erogato il primo progetto di sensibilizzazione sulla cultura cinese a tutti i dipendenti delle sedi corporate 	2022 100% dei dipendenti coinvolti in progetti di <i>Cultural Awareness</i>
RAFFORZARE LA CLIENT EXPERIENCE		
Miglioramento continuo della soddisfazione del cliente (<i>VIBE score</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 91% nella soddisfazione del cliente 	
Estensione del <i>Client Service</i> a tutte le Region	<ul style="list-style-type: none"> Esteso il <i>Client Service</i> a tutte le Region 	
Avvio di un assessment secondo il Protocollo <i>WELL Building Standard for Retail</i> su alcuni negozi	<ul style="list-style-type: none"> Eseguito assessment su 2 negozi 	

OBIETTIVI 2019	RISULTATI 2019	OBIETTIVI FUTURI
VALORE CONDIVISO		
PROTEGGERE LE PERSONE DAL FREDDO		
Supporto a iniziative per promuovere lo sviluppo sociale ed economico delle comunità locali in cui il Gruppo opera	<ul style="list-style-type: none"> Sostenuto per il terzo anno consecutivo il progetto <i>Warmly Moncler</i>, promosso da UNICEF per i bambini che vivono in situazioni di emergenza 	2022 50.000 bambini, che vivono in situazioni di particolare vulnerabilità nelle aree tra le più fredde del mondo, assistiti attraverso il progetto <i>Warmly Moncler</i> 2023 20.000 persone, che vivono in situazioni di emergenza "protette" dai capi Moncler
CREARE VALORE PER LE COMUNITÀ [SDG 11]		
		2020 Lancio ogni due anni di un progetto ad elevato valore sociale per le comunità locali dove operano i fornitori 2022 Realizzazione di un asilo per i figli dei dipendenti della sede produttiva in Romania
DONARE IL TEMPO		
		2022 100% della popolazione elegibile coinvolta in iniziative di volontariato durante l'orario di lavoro

3

PERSONE

- 76 DIPENDENTI IN NUMERI
- 82 GESTIONE E SVILUPPO
- 94 DIVERSITÀ
E PARI OPPORTUNITÀ
- 96 SALUTE E SICUREZZA
- 102 RELAZIONI INDUSTRIALI





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

OFFRE UN AMBIENTE DI LAVORO
SANO E SICURO, MERITOCRATICO
E STIMOLANTE, DOVE LE
DIVERSITÀ SONO VALORIZZATE
E DOVE OGNI PERSONA
È MESSA NELLA CONDIZIONE
DI ESPRIMERE AL MEGLIO
LE PROPRIE CAPACITÀ,
POTENZIALITÀ E IL PROPRIO
TALENTO.

DIPENDENTI IN NUMERI

Al 31 dicembre 2019 il numero totale dei dipendenti Moncler era pari a 4.569, in aumento del 10% rispetto al 2018 (equivalenti a 414 persone in più). Crescita guidata per lo più dallo sviluppo della rete di vendita. L'aumento dell'organico si riscontra in quasi tutti i Paesi in cui l'Azienda è presente. In particolare, il Paese che evidenzia il trend più alto di crescita è la Corea, con un 26% di organico in più rispetto al 2018, seguito da Germania e Italia con rispettivamente un 18% e un 17% in più. Vedi anche pagg. 183-186.

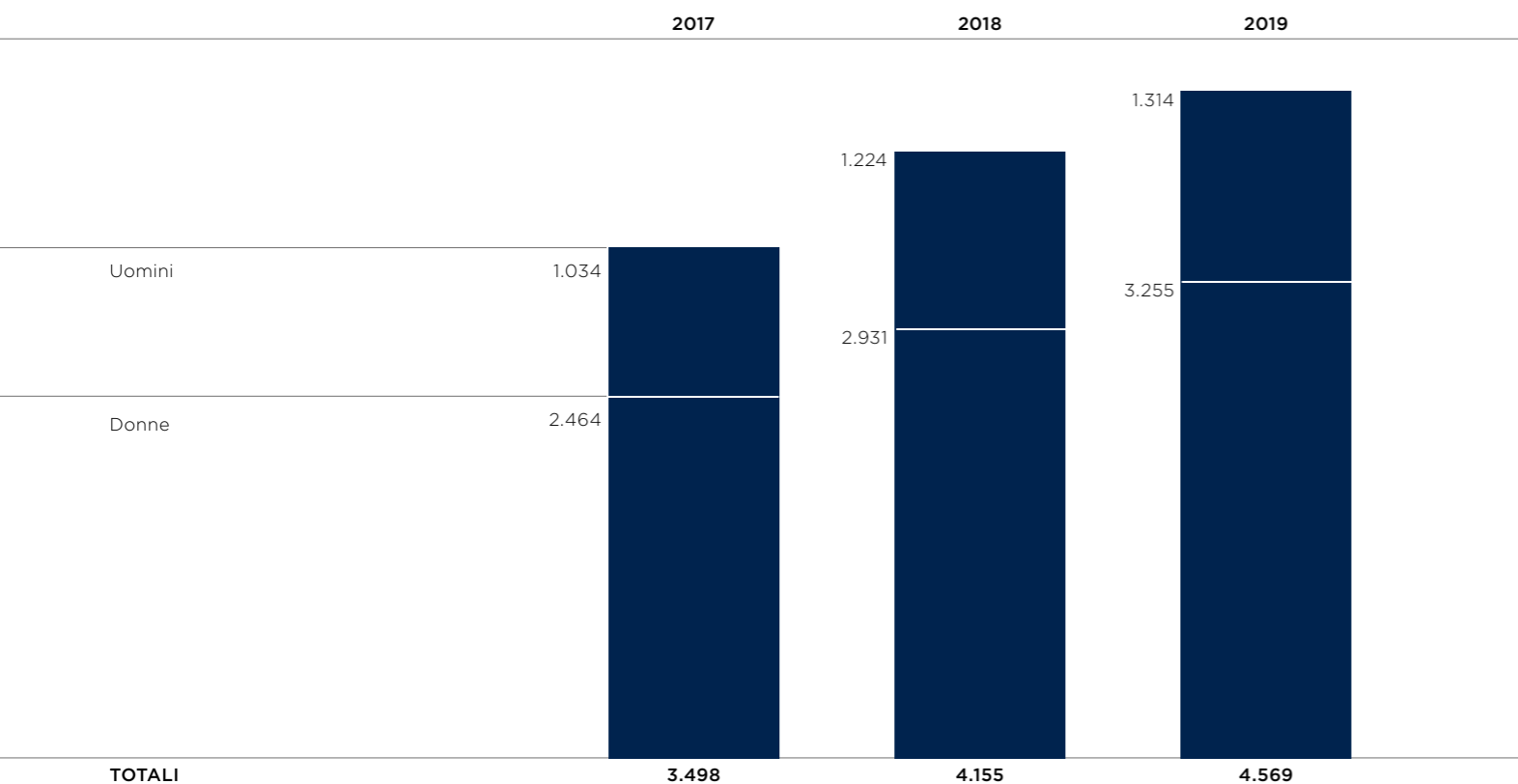
AREE GEOGRAFICHE E CATEGORIE PROFESSIONALI

L'area geografica dove si concentra la maggior parte dell'organico è l'EMEA, grazie anche alla presenza del sito produttivo in Romania, che rappresenta il 63% della popolazione dell'intera Region.

A livello di singolo Stato, i Paesi che impiegano un numero maggiore di dipendenti, oltre alla Romania (25%), sono: Italia (24%) e Giappone (12%), seguono Cina e Stati Uniti (8%).

La categoria professionale che registra il maggior numero di dipendenti è quella degli impiegati, che segna una crescita del 6% rispetto al 2018. La categoria che cresce maggiormente è quella dei manager (+33%), seguita da dirigenti e dirigenti senior, come diretta conseguenza dell'investimento fatto dall'Azienda in figure di coordinamento, direttamente implicate nell'implementazione di attività e processi chiave della catena del valore. Vedi anche pagg. 183-185.

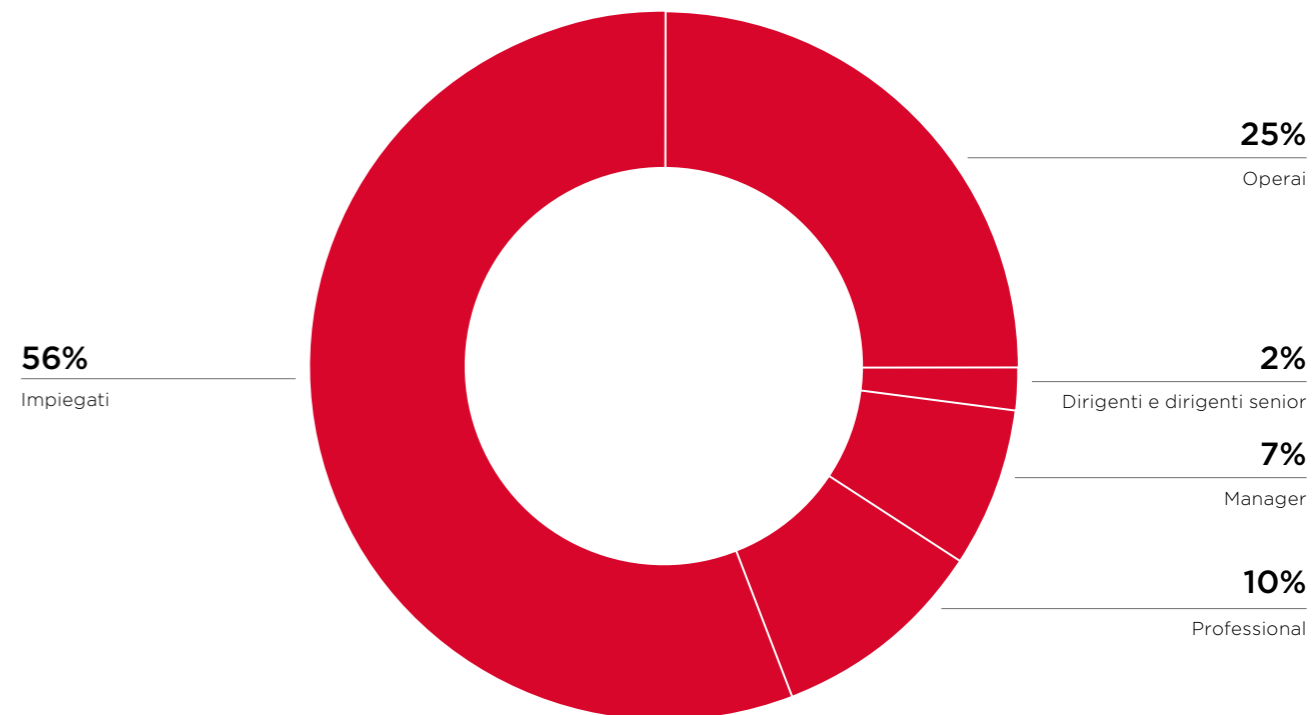
NUMERO DIPENDENTI



DIPENDENTI PER AREA GEOGRAFICA



DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE¹



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

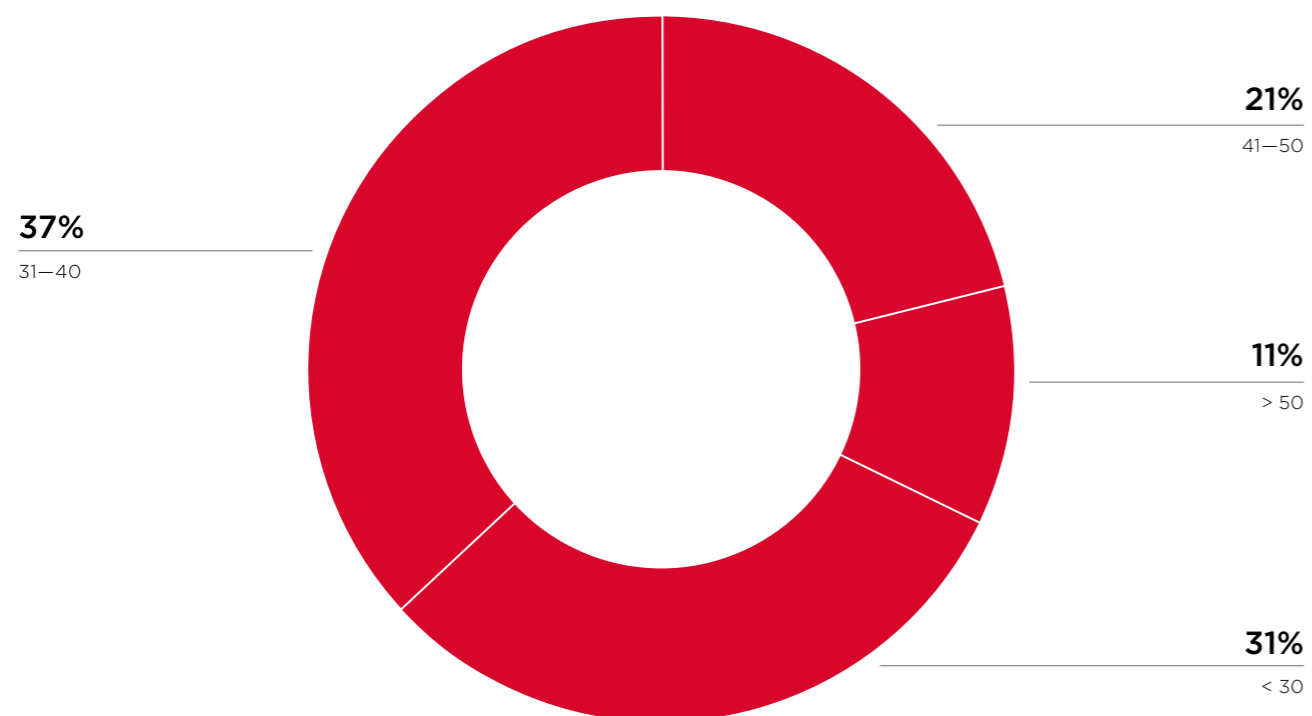
FASCIA D'ETÀ, ANZIANITÀ AZIENDALE E TITOLO DI STUDIO

La maggior concentrazione dei dipendenti si conferma nella fascia d'età tra i 31 e i 40 anni (+16% rispetto al 2018). Risulta in crescita, inoltre, la fascia dei dipendenti con età maggiore dei 50 anni (+19% rispetto al 2018) in coerenza con l'investimento aziendale nelle figure di coordinamento. L'età media è di 37,7 anni.

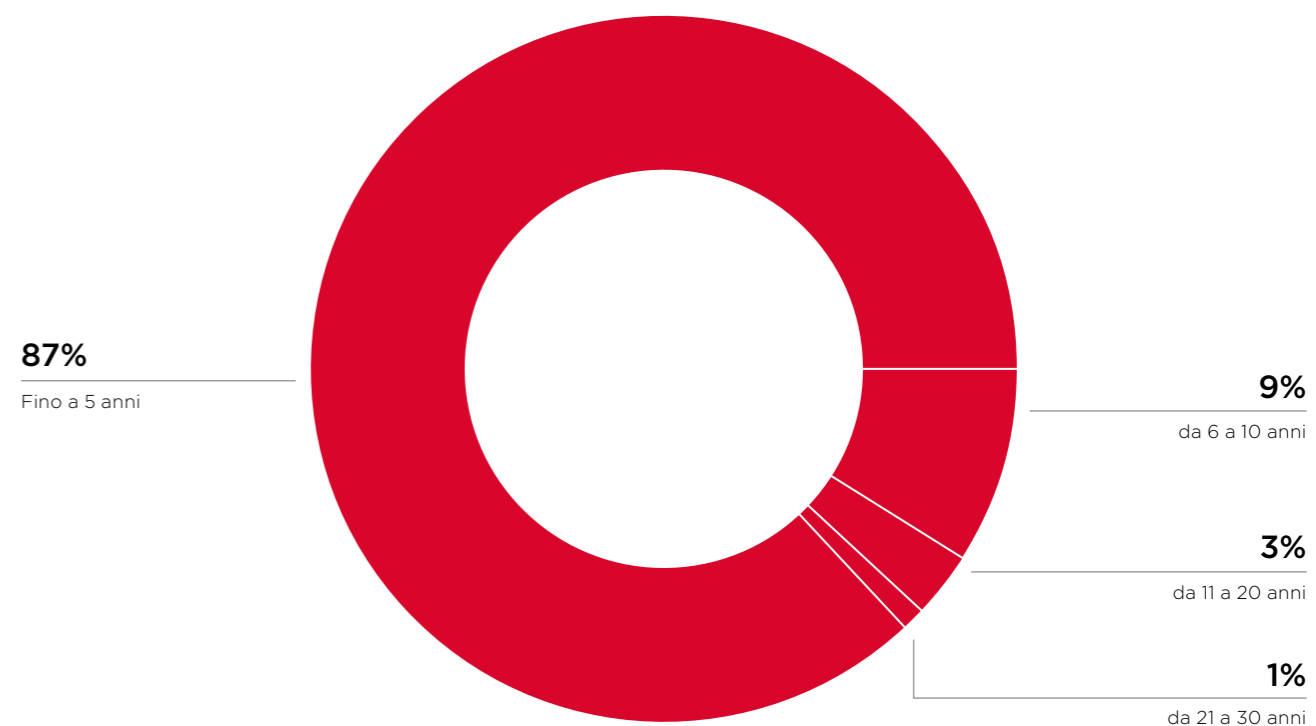
Relativamente all'anzianità aziendale, si continua a registrare la maggiore concentrazione nella fascia "0-5 anni", che rappresenta l'87% della popolazione, dato direttamente correlato alla forte crescita del personale negli ultimi tre anni. La fascia che registra un maggior incremento rispetto all'anno precedente è quella dei "6-10 anni", che con un +15% conferma un importante trend di consolidamento e fidelizzazione delle persone.

Infine, con riferimento al titolo di studio, si rileva che la maggior parte dei dipendenti (72%) ha un titolo di studio medio-alto (il 44% possiede un titolo di laurea o equiparabile e il 28% un'istruzione media superiore). Vedi anche pagg. 183-184.

DIPENDENTI PER FASCIA D'ETÀ



DIPENDENTI PER ANZIANITÀ AZIENDALE



DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO²



2. Nel 2019 non è stato possibile rilevare il titolo di studio di 458 dipendenti, in quanto il dato non è disponibile.

NAZIONALITÀ DEL MANAGEMENT LOCALE

Moncler opera direttamente in circa 75 Paesi, con cinque strutture regionali, attraverso uffici locali, dove è presente un senior management che, in collaborazione e sinergia con le sedi corporate, gestisce le aree di competenza.

Pur non avendo una politica specifica a riguardo, l'Azienda 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 Moncler.

I senior manager delle varie Region, senza differenze sostanziali tra generi, provengono per il 99% dalla comunità locale.

SENIOR MANAGER DI NAZIONALITÀ LOCALE

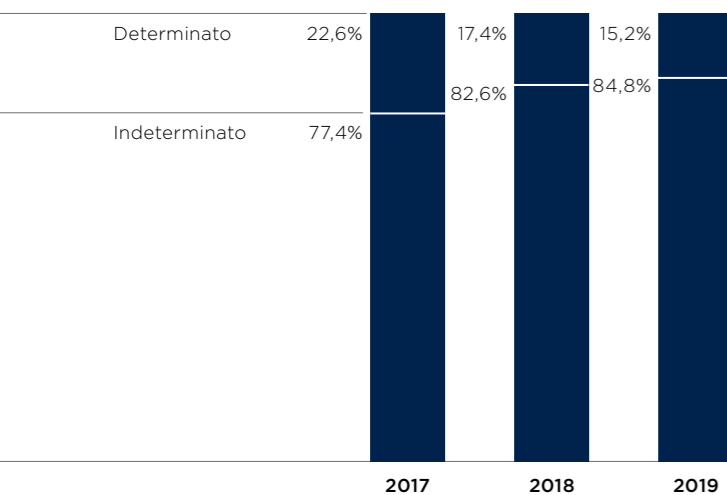
	2019	2018	2017
EMEA (inclusa Italia)	100%	100%	100%
Americhe	100%	100%	100%
APAC e Resto del Mondo	97%	100%	96%

TIPOLOGIA DI CONTRATTO

L'85% dei contratti è a tempo indeterminato, in crescita (+13% rispetto al 2018) rispetto all'anno precedente, di questi il 94% è a tempo pieno.

I contratti a tempo determinato, in lieve diminuzione (-4%), sono principalmente legati alla stagionalità di alcune attività di business e commerciali. Nel corso del 2019, 205 contratti a tempo determinato sono stati trasformati in contratti a tempo indeterminato, segnando un +21% rispetto al 2018.

CONTRATTI A TEMPO DETERMINATO E INDETERMINATO



A fine 2019, le altre forme di collaborazione (stage, interni, ecc.), nel rispetto di quanto previsto dalle disposizioni di legge e in relazione alle esigenze di business, hanno riguardato 243 persone. Il 25% di questi sono stage, considerati come un'importante fonte di reperimento dei futuri talenti dell'azienda (nel 2019 in Italia il 30% degli stage è stato trasformato in contratto). Vedi anche pag. 184.

TURNOVER

Nel 2019, il turnover negativo è stato pari al 21%³ ed è stato principalmente dovuto alle uscite del personale retail, un fenomeno ritenuto piuttosto "fisiologico" rispetto alle dinamiche competitive del settore di attività.

Nel corso dell'anno sono state assunte, con contratto a tempo indeterminato o determinato, circa 2.200 persone, mentre le persone che hanno lasciato l'Azienda sono state circa 1.800.

La crescita è stata guidata principalmente dallo sviluppo della rete di punti vendita diretti, dal rafforzamento delle strutture corporate e dall'istituzione di nuove funzioni organizzative. Tra gli assunti, il 51% è rappresentato da giovani di età inferiore ai 30 anni, a dimostrazione dell'impegno del Gruppo a voler investire sulle nuove generazioni. Vedi anche pagg. 184-185.

TURNOVER DIPENDENTI

	2019
Dipendenti al 31/12/2018	4.155
Entrati ⁴	2.237
Usciti ^{4,5}	(1.823)
Dipendenti al 31/12/2019	4.569

3. Il turnover negativo è calcolato rapportando i dipendenti a tempo indeterminato usciti (827) nel corso del 2019 al totale dipendenti a tempo indeterminato (3.873) in forza al 31 dicembre 2018.

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

5. Il dato include 96 usciti con contratto a tempo determinato in scadenza il 31 dicembre 2018.



GESTIONE E SVILUPPO

Il processo di ricerca e selezione del personale, nonché la valutazione delle performance e l'engagement dei dipendenti rivestono una grande importanza per Moncler, forte della convinzione che la creazione di valore di lungo periodo sia strettamente legata al capitale umano.

SELEZIONE

Moncler è attenta ad attrarre ed individuare persone di talento, che si contraddistinguono non solo per elevata competenza tecnico-professionale e manageriale, ma anche per qualità personali, energia, 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 geografica, il processo di ricerca e selezione si sta orientando verso profili sempre più internazionali ed eterogenei, per provenienza e formazione, nonché su competenze ed esperienze idonee alle sfide prospettiche del Gruppo.

L'interesse e l'attrattiva suscitate dall'Azienda sono confermati dal numero significativo di candidature ricevute ogni anno. In particolare, nel corso del 2019, i **curricula pervenuti** tramite il portale aziendale sono stati circa 21.000, confermando il trend degli anni passati.

Il processo di ricerca e selezione segue la procedura descritta nella **Policy Ricerca, Selezione e Assunzione del Personale**, anche al fine di garantire sempre di più la promozione delle pari opportunità e la valorizzazione delle risorse interne in fase di selezione.

Nel 2019 è stato, inoltre, avviato a livello globale l'*Internal Job Posting*. Attraverso la intranet aziendale *MONCamp*, i dipendenti interessati possono candidarsi alle posizioni aperte maggiormente allineate con il proprio profilo, esperienza e aspirazioni. Questo strumento, in linea con l'intento di diffondere una cultura della mobilità globale all'interno del Gruppo, rappresenta una leva fondamentale delle politiche di *job*

rotation, international mobility e sviluppo. In questa prima fase di avvio, le posizioni coperte attraverso l'*Internal Job Posting* nelle sedi corporate italiane sono state pari a circa il 7%.

COLLABORAZIONI CON IL MONDO ACCADEMICO

Particolarmente importanti sono le collaborazioni con le migliori Scuole Professionali, Università e Business School, con le quali Moncler ha rapporti ormai 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*, infatti, rappresentano un'ottima occasione per far conoscere l'Azienda nella sua costante evoluzione, accrescere la sua attrattiva 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 2019, in Italia, sono stati attivati circa 100 stage tra percorsi di alternanza scuola/lavoro, *internship* curriculari ed extra-curriculari. Con riferimento a queste due ultime tipologie, il 30% degli *internship* che si sono svolti nel 2019 si sono concretizzati in contratti di lavoro.

Anche nel 2019, i responsabili dell'area Modelleria hanno supportato i partecipanti al Master in Modellistica e Sartoria dell'Istituto Secoli di Milano nei diversi momenti dello sviluppo di una collezione uomo: dalla fornitura di materiali e accessori, fino alla sfilata conclusiva.

Nel 2019 Moncler ha consolidato partnership con l'Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano), per il master in





MONCLER E LE COLLABORAZIONI CON LE PIÙ IMPORTANTI UNIVERSITÀ E BUSINESS SCHOOL

Nel 2019, l'attenzione di Moncler ad attrarre, individuare ed investire su giovani talenti in un'ottica strategica di sviluppo della futura generazione di business leader, ha portato a stringere numerose collaborazioni con le più importanti Università e Business School, nazionali ed internazionali, nonché con gli istituti professionali e scolastici.

Con l'Istituto d'Arte Applicata e Design (IADD) di Torino e l'Istituto Europeo di Design (IED) di Milano sono stati avviati dei progetti a fianco delle persone Moncler, per lo sviluppo di collezioni, di media e design.

Gli studenti degli istituti universitari Glion e Les Roches, da un lato, e quelli del corso triennale di *Digital Management* offerto da Ca' Foscari in collaborazione con H-Farm, dall'altro, sono stati coinvolti nel progetto "store of the future" volto a definire le linee guida per lo sviluppo di nuovi punti vendita che consente al cliente di vivere una esperienza di acquisto unica all'interno di *store format* integrati con requisiti di sostenibilità.

Gli studenti JEst, Junior Enterprise dell'Università degli Studi di Padova, invece, si sono misurati

con un progetto volto a migliorare la gestione degli sfridi di tessuto. Al termine del progetto, gli studenti hanno avuto l'opportunità di presentare i risultati del lavoro al management di Moncler, ed essere infine selezionati nell'ambito di percorsi di *internship* in Azienda.

Con l'Università L. Bocconi di Milano, Moncler ha avviato un progetto di ricerca sul *digital merchandising* per gli studenti del corso *Fashion Management*, e ha partecipato alla *Bocconi Summer School*, nell'ambito del corso di *Luxury Business Management*, con delle lezioni in aula su *Genius* e sulla strategia di Social Media.

Un gruppo di studenti della Nuova Accademia di Belle Arti (NABA), dello IED e della DOMUS ACADEMY sono stati selezionati per partecipare ai *workshop* Genius, che si sono svolti nel corso dell'apertura del *pop up store* nella Galleria Vittorio Emanuele a Milano, dove hanno potuto assistere a delle sessioni creative con i *designer*. Gli studenti della London Business School e del MBA della University of Virginia sono stati ospitati nei negozi e hanno avuto la possibilità di trascorrere del tempo e assistere alle lezioni della funzione di Investor Relation di Gruppo.

Luxury Goods Management (EMLUX), mettendo a disposizione parte del management del Gruppo per la docenza del modulo *omnichannel* e *digital* del master e proponendo *business case* e attività progettuali.

Infine, nel corso del 2019 l'Azienda ha organizzato una serie di incontri con gli studenti delle scuole partner. Queste giornate prevedono *workshop*, *business case*, sessioni di *recruitment*, in base a programmi *tailor made* per ciascuna scuola. Le principali scuole con cui l'Azienda ha collaborato sono state: Glion Institute of Higher Education, Les Roches International School of Hotel Management, Ecole Hôtelière de Lausanne, Università Cattolica, Università Bocconi, Università Ca' Foscari, Università di Padova, Politecnico di Milano, Istituto Secoli, IED, Domus Academy, CUOA, Istituto Marangoni, NABA e Milano Fashion Institute.

FORMAZIONE

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

Nel 2019 sono stati investiti oltre 886.000 euro in formazione e sono state erogate oltre 103.000 ore di formazione (il 7% in più rispetto al 2018) a favore di oltre 4.600 dipendenti, di cui il 71% donne.

INVESTIMENTI IN FORMAZIONE

	2019	2018	2017
Spese in formazione (euro)	886.578	712.669	732.820
Ore in formazione (n.)	103.194	96.383	69.050
Dipendenti coinvolti (n.) ⁶	4.690	3.968	2.616

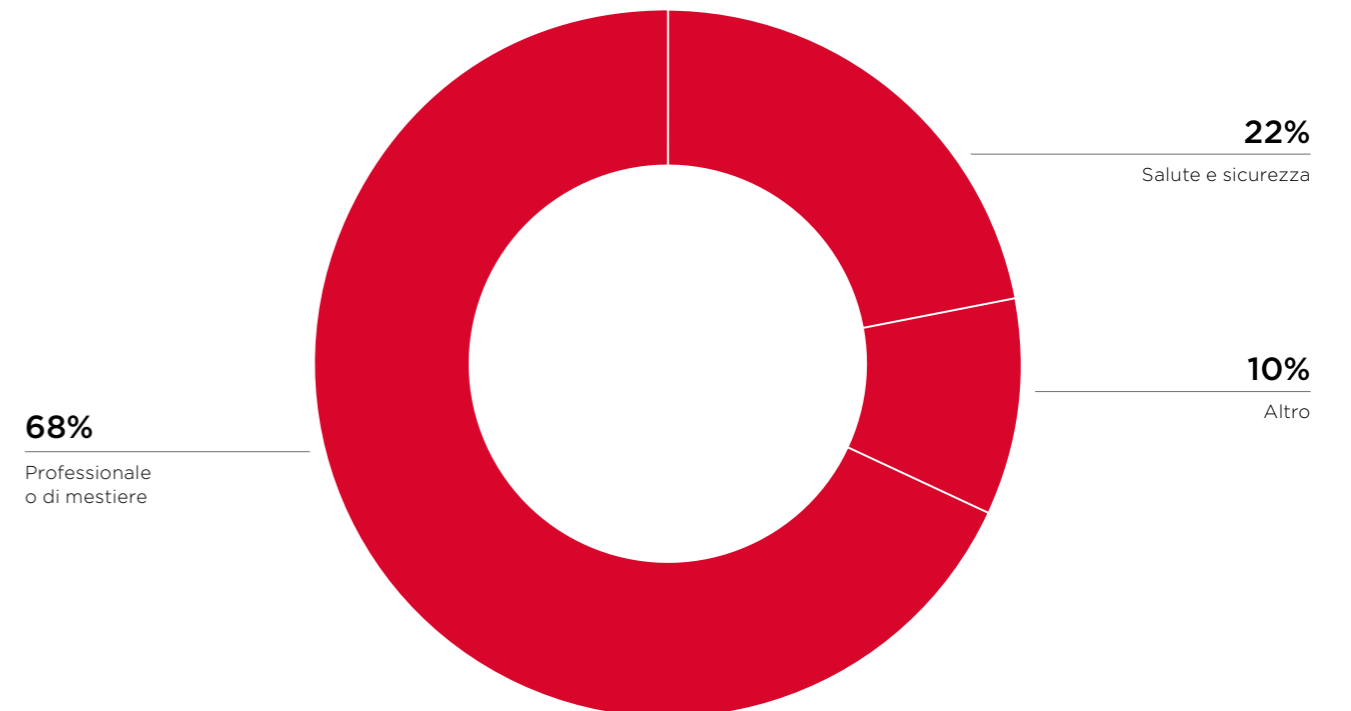
I dipendenti coinvolti in attività formative, in crescita del 18% rispetto al 2018, sono stati per il 57% impiegati, seguiti da operai (25%), professional (10%), manager (6%) e dirigenti e dirigenti senior (2%) in linea con la composizione dei dipendenti per categorie professionali.

Le ore medie pro capite, pari a 23, sono state in linea con il 2018. In particolare, le ore medie pro capite per le donne sono state 25 mentre per gli uomini 18.

Le ore di formazione sono state erogate tramite attività d'aula per circa il 90% dei casi. La modalità e-learning, pur rappresentando ancora soltanto il 10% del totale, è cresciuta rispetto agli anni passati, a conferma dell'investimento che l'Azienda sta approfondendo nell'area training, anche in termini di diversificazione delle modalità e opportunità di apprendimento.

Le attività si sono differenziate maggiormente rispetto al passato, sono stati infatti incrementati i training di tipo manageriale e sono stati avviati corsi di lingua. In generale, il numero di ore dedicate alla formazione professionale ha rappresentato il 69%, mentre quelle sulla salute e sicurezza il 22%. Nel 2019, circa 400 persone sono state formate sui diritti

TIPOLOGIA DI FORMAZIONE



⁶ Il dato si riferisce a tutti i dipendenti, inclusi anche gli usciti nel corso dell'anno, che hanno fruito di almeno un corso di formazione nel 2019.

umani per circa 2.100 ore. In particolare, in America è stato erogato un corso sul tema delle molestie sessuali (*harrasment*) sul luogo di lavoro, che ha coinvolto principalmente la forza vendita, mentre nelle sedi corporate in Italia è stato lanciato il programma sulla *cultural awareness*. Le sessioni di *cultural awareness* sono state sviluppate al fine di promuovere il rispetto delle diversità geografiche e fornire degli indirizzi su comportamenti e modalità di comunicazione più corretti ed efficaci da seguire con i colleghi di culture diverse. La prima sessione è stata focalizzata sulla cultura cinese.

Si è concluso, ad aprile 2019, MONCampus, il primo programma dell'Academy interna, rivolto principalmente ai giovani talenti delle sedi corporate italiane, gestito da docenti interni per accrescere la conoscenza della catena del valore di Moncler. Studenti e formatori sono stati impegnati per dodici mesi tra lezioni frontali, *learning trip* e *project work*, incentrati su argomenti strategici, tra cui la sostenibilità, e all'ordine del giorno dell'agenda aziendale. Nel corso della cerimonia di chiusura i *project work* sono stati presentati dagli studenti al top management, che si è impegnato a finanziare quelli maggiormente efficaci.

Nel 2019 si è anche tenuta la prima edizione della **Moncler Academy for Technical Excellence (MATE)**. In collaborazione con alcune scuole del territorio Veneto e con il supporto di un partner specializzato, è stato avviato un progetto di formazione specialistica dedicata alla produzione di campionario, che ha coinvolto in fase di presentazione 80 studenti delle classi quinte, da cui 10 sono stati selezionati e ospitati in azienda, ricevendo 248 ore di formazione, delle quali 200 *on the job*. In parallelo sono stati formati 3 *tutor* interni con 12 ore di formazione *Train the Trainers*. Il percorso, avviato ad aprile, si è concluso a ottobre. Questo progetto ha rappresentato soltanto un prototipo di un format, che l'Azienda ha la volontà di estendere ad altre attività tecniche nel corso dei prossimi mesi ed anni, tra le quali: prototipia, controlli di qualità e sulla produzione.

In coerenza con lo sviluppo digitale dell'Azienda, anche il training si è orientato verso esperienze che permettano di combinare l'aula tradizionale con le nuove tecnologie, coniugando efficacia e praticità e permettendo una maggiore e più rapida diffusione. Dal 2018 sono, infatti, state avviate alcune iniziative formative in modalità esclusivamente **e-learning**. A livello globale sono stati lanciati, per tutti i dipendenti, i corsi sul nuovo regolamento sulla protezione dei dati personali (GDPR-General Data Protection Regulation) e sulla Cyber Security, oltre ad una serie di corsi specifici sul prodotto. Per i dipendenti in Italia è stato, inoltre, erogato un corso online sul Modello 231, con un focus specifico sull'anticorruzione, e uno sul Codice Etico, specificamente progettato per la comprensione e la condivisione dei principi e dei valori guida di Moncler, nonché inclusivo di aspetti legati ai diritti umani.

Moncler ha, inoltre, consolidato ulteriormente la partnership con l'associazione italiana Valore D, dando l'opportunità, ad alcuni dipendenti delle sedi corporate in Italia di partecipare ad alcuni corsi e workshop interaziendali. Tali corsi hanno avuto l'obiettivo di promuovere modelli organizzativi e di sviluppare una cultura aziendale a sostegno della collaborazione e del dialogo tra generazioni, generi e culture diverse, oltre ad agevolare l'utilizzo di strumenti innovativi e flessibili per incrementare il grado di benessere e di motivazione dei collaboratori coinvolti. I corsi sono stati organizzati per categorie professionali. La formazione rivolta ai giovani talenti si è focalizzata sull'intelligenza strategica, le modalità per affrontare il percorso di crescita per chi è all'inizio dello stesso e lo sviluppo

dello spirito imprenditoriale delle giovani donne. Per il middle management i corsi sono stati incentrati sul *work life balance*, a fronte di ruoli di sempre maggiore responsabilità. Sono stati inoltre erogati corsi per accompagnare la crescita professionale di donne middle manager, attraverso il confronto interaziendale. Infine i dirigenti sono stati coinvolti in attività formative focalizzate sulla gestione di team complessi ed eterogenei.

Sempre nel 2019, Moncler, sia presso le sedi corporate italiane sia presso la sede produttiva in Romania, ha continuato a promuovere programmi formativi finalizzati a rinforzare e diffondere la **cultura della salute e della sicurezza** della persona, creare consapevolezza dei rischi sul luogo di lavoro e fornire le informazioni necessarie per la loro corretta identificazione e gestione, nonché promuovere comportamenti responsabili da parte di tutti i dipendenti. In totale le ore di formazione sulla salute e sicurezza sono state circa 22.000. Vedi anche pag. 100.

Dal 2018 presso la sede produttiva in Romania è stata creata la **Scuola di Modelleria**, con l'obiettivo di far crescere all'interno dell'Azienda le competenze del personale e poter rafforzare così alcuni reparti, quali la modelleria, il CAD, lo sviluppo e il piazzamento. Attività con un evidente beneficio non solo in termini economici e di *time-to-market*, ma anche di fidelizzazione del personale e di opportunità occupazionali. Nel 2019, è stata completata la formazione, iniziata a marzo del 2018, di 6 studenti rumeni con la successiva assunzione nel reparto modelleria nel mese marzo, avviato un nuovo programma di formazione sul capospalla donna per altri 10 studenti e iniziato un corso sull'utilizzo di CAD nel mese di luglio.

Nell'ambito retail, invece, Moncler ha continuato a investire 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. Vedi anche pag. 141.

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 dell'Azienda. Esso si basa sui principi di equità, pari opportunità, meritocrazia e competitività rispetto al mercato.

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

La definizione della remunerazione della popolazione aziendale prende in considerazione specifici criteri, tra cui il confronto con il mercato esterno e l'equità interna, le caratteristiche del ruolo e le responsabilità attribuite, nonché le competenze distintive delle persone, sempre in un'ottica di massima obiettività, al fine di evitare qualsiasi forma di discriminazione.



MAKE: MONCLER ACADEMY FOR KNOWLEDGE AND EXCELLENCE

MONCampus ha evidenziato grandi potenzialità e opportunità di formazione, che hanno spinto l'Azienda ad investire risorse nella definizione di un vero e proprio progetto di *Academy*. È nato così MAKE, *Moncler Academy for Knowledge and Excellence*, un ecosistema di apprendimento per lo sviluppo delle persone in termini di conoscenze e competenze, ma anche in termini di approccio mentale e di modalità di lavoro.

In un contesto competitivo in continua crescita, globale, accelerato dalla tecnologia, è necessario imparare a operare con rapidità, agilità e adattabilità. L'obiettivo di MAKE è quello di abilitare le persone ad affrontare con successo queste condizioni, per mantenere il livello di competitività di Moncler e alimentare lo spirito innovativo che da sempre la contraddistingue. L'obiettivo di MAKE è, partendo dalle necessità del business, costruire una cultura dell'apprendimento in cui le persone siano, da un lato, responsabili del proprio sviluppo e in grado di identificare i propri bisogni e in cui i leader siano gli sponsor di questo sviluppo; dall'altro sviluppare la capacità di trarre apprendimento dal lavoro quotidiano, di comprendere che "apprendimento è in tutto ciò che faccio". Per ottenere questo ambizioso risultato, MAKE si comporrà di numerosi programmi, alcuni già in partenza ad inizio 2020, oltre che di un'infrastruttura tecnologica funzionale agli obiettivi del progetto.

Per assicurare che i filoni di formazione siano solidamente ancorati alle necessità di business, un fondamentale programma vede il top management protagonista: attraverso diverse fasi il top management verrà sollecitato a identificare le necessità, in termini di conoscenze e compe-

tenze, funzionali al raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo periodo che l'azienda si è prefissata nel *business plan*. A partire da qui, verranno sviluppati programmi di formazione strategica e di leadership per la popolazione manageriale.

MAKE includerà anche programmi di *team coaching*, che coinvolgeranno sia team funzionali che team di progetto e la cui finalità sarà trarre apprendimento dall'azione concreta, fermandola e rielaborandola con il supporto di un facilitatore.

Un ulteriore livello di apprendimento sarà poi quello funzionale. A partire dalla fotografia dell'esistente, si investirà nello sviluppo delle conoscenze necessarie ad aumentare il livello di competenza di ciascuna funzione, ancora una volta per consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Grazie all'esperienza maturata con MONCampus, il team Learning & Development ha appreso quanto la messa a fattor comune delle conoscenze e competenze rappresenti un fattore di grande valore per chi apprende ma anche per chi condivide. Per tale motivo uno dei programmi centrali del progetto sarà *MakersLab*: gli esperti (*Subject Matter Expert*) condivideranno con gli altri la propria conoscenza su specifiche attività, processi, strumenti. *Meet and Talk*, lezioni frontali, *workshop*, *webinar* sono alcune delle modalità attraverso le quali sarà realizzato.

Per abilitare tutto questo è in fase di progettazione un *Digital Learning Environment*, un luogo nel quale far confluire la gestione dei corsi più tradizionale, e che abbia in sé il giusto livello di innovazione e di flessibilità per supportare la *learning community* di Moncler.



IL PRIMO HACKATHON DI MONCLER PER DISEGNARE IL FUTURO CON IL CONTRIBUTO DI TUTTE LE SUE PERSONE

Nel 2019 Moncler ha lanciato il primo *Hackathon*, una vera e propria maratona di 24 ore durante la quale 450 dipendenti, provenienti da tutto il mondo hanno unito competenze ed inventiva per proporre soluzioni nuove e distintive dimostrando come la co-creazione, la collaborazione tra funzioni diverse, insieme a una cultura digitale, siano un efficace generatore ed acceleratore di innovazione. I dipendenti Moncler, arrivati da tutte le Region, hanno lavorato sullo sviluppo di progetti innovativi che riguardano nove aree tra le più strategiche per l'azienda: dal prodotto all'IT, alla supply chain, all'*Academy* interna, fino al tema trasversale della sostenibilità. Il processo di creazione dei progetti è stato guidato attraverso la metodologia del *design thinking*, un approccio capace di generare risposte innovative e creative

partendo dalla comprensione dettagliata delle sfide da affrontare e facendo leva sulla collaborazione ed interazione tra le persone. Al termine dell'*Hackathon*, i progetti sono stati giudicati secondo criteri di desiderabilità, impatto sul business, fattibilità e livello di innovazione. Il team vincitore avrà l'opportunità di partecipare ad un programma di formazione della *Singularity University*, organizzazione situata nel cuore della *Silicon Valley*, considerata tra le più all'avanguardia su tematiche e processi di innovazione. La maratona Moncler ha avuto luogo in uno spazio industriale a Milano, dove il tempo è stato scandito dall'immagine digitale di un bosco che si popolava minuto dopo minuto nell'arco delle 24 ore, contribuendo così alla crescita di 2.000 alberi in alcuni boschi dell'Emilia Romagna, con la collaborazione di AzzeroCO₂.

Moncler attua da diversi anni un **processo di revisione retributiva** annuale, che si basa su due principi: la performance e il talento. Partendo dai risultati della valutazione annuale e dai risultati di business, oltre che dal potenziale espresso, i manager possono proporre degli incrementi retributivi per i propri collaboratori. Tali incrementi vengono poi discussi in appositi steering committee. Le proposte approvate tengono conto del merito individuale, del contributo alla creazione di valore dell'Azienda, dell'equità interna e della competitività rispetto al mercato.

Nei Paesi in cui opera, Moncler offre, senza differenze sostanziali tra uomini e donne, livelli salariali di ingresso uguali o superiori al minimo previsto dalla legge o dalla contrattazione collettiva, come evidenziato dall'analisi svolta nel 2019 sull'intera popolazione aziendale, inclusa la sede produttiva in Romania. La diffusione di una cultura della mobilità globale all'interno del Gruppo, ha portato l'Azienda a sviluppare nel 2019 la *Global Mobility Policy*, in cui sono definiti gli impegni aziendali per garantire un trattamento economico degli *Expatriates* equo, competitivo, incentivante e coerente a livello globale.

Il 94% della popolazione professional, manager, dirigenti, e dirigenti senior ha una remunerazione composta da una parte fissa e una variabile, adeguatamente bilanciate in funzione del contributo agli 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, sia a livello di team sia individuale; premio di risultato per la popolazione della sede corporate di Trebaseleghe), oppure di **lungo periodo** (*Long Term Incentive*).

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

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

A tutti coloro che sono coinvolti nell'implementazione del Piano di Sostenibilità, nell'ambito del sistema di MBO, vengono attribuiti obiettivi di natura sociale o ambientale, legati all'attuazione del piano stesso, così come vengono assegnati obiettivi di approvvigionamento responsabile ad alcuni ruoli chiave in Azienda. Tutti i membri del Comitato Strategico, incluso il Presidente e l'Amministratore Delegato, hanno inoltre una percentuale del proprio MBO legata al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità per l'Azienda.

Infine, per responsabilizzare i manager sulle attività di miglioramento legate ai risultati dell'analisi di clima interno, *MONVoice*, negli MBO fissati per il 2019 è stato aggiunto un indicatore per valutare il miglioramento del risultato su alcune dimensioni dell'indagine, ritenute particolarmente rilevanti per l'Azienda, quali ad esempio il coinvolgimento dei dipendenti e le opportunità di sviluppo.

Come sistema di incentivazione di lungo periodo, Moncler si avvale, ad oggi, di piani di **Performance Share** per i ruoli considerati chiave, fino a livello manageriale. Tali sistemi permettono di legare il processo di incentivazione delle figure manageriali e delle risorse chiave del Gruppo all'effettivo risultato dell'Azienda, orientare le persone 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.

Dalla quotazione in Borsa nel 2013, sono stati emanati tre piani di Stock Option e due piani di Performance Share:

- “Piano di Stock Option 2014-2018 Top Management e Key People”, destinato alle figure apicali e chiave dell'organizzazione;
- “Piano di Stock Option 2014-2018 Strutture Corporate Italia”, destinato a tutti i dipendenti degli uffici italiani con contratto a tempo indeterminato;
- “Piano di Performance Stock Option 2015”, destinato alle figure chiave dell'organizzazione;
- “Piano di Performance Share 2016-2018”, destinato alle figure apicali e chiave dell'organizzazione;
- “Piano di Performance Share 2018-2020”, destinato alle figure apicali e chiave dell'organizzazione.

Vedi anche la Relazione sulla Remunerazione per il 2019, pubblicata nel sito corporate nella 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 di prevenzione volti a migliorare il benessere delle persone. 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

PRINCIPALI BENEFIT OFFERTI AI DIPENDENTI

Benefit finanziari	Dipendenti aventi diritto ad aderire
Piani pensione integrativi	16%
Piani sanitari integrativi	48%
Assicurazione sulla vita	11%
Sostegno finanziario in caso di disabilità	12%
Mensa aziendale o voucher sostitutivo	45%
Welfare aziendale ⁷	18%
Altro ⁸	69%
Benefit sociali	Dipendenti aventi diritto ad aderire
Centri fitness/sportivi ⁹	3%
Benessere e programmi nutrizionali	69%

⁷. Include oltre al Piano Moncler Corporate Welfare anche i nidi d'infanzia e servizi di altro tipo dedicati all'infanzia.

⁸. Include benefit quali auto aziendale, indennità di trasporto o alloggio.

⁹. Comprende accesso gratuito alla palestra, corsi di fitness e altre iniziative.

linee guida applicate a livello internazionale, con possibili variazioni a seconda della politica locale del Paese di riferimento.

In Italia è proseguito il *Piano Corporate Welfare*, rivolto a tutti i dipendenti, fino alla categoria dei manager delle sedi corporate italiane, assunti a tempo indeterminato o con contratto di apprendistato, in forza al 31 dicembre di ogni anno. Questa iniziativa di durata biennale, nata per garantire maggiore cura e attenzione al benessere delle persone, che da sempre rappresentano il vero asset strategico di Moncler, prevede un'ampia gamma di benefit e servizi, offerti in parte anche ai familiari del dipendente: dal rimborso delle spese scolastiche ai buoni acquisto, da soluzioni per il tempo libero a pacchetti benessere e corsi sportivi, fino alla possibilità di versare una parte del proprio credito welfare ai fondi di previdenza complementari.

Da maggio 2018, Moncler ha aderito a Sanimoda, il fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'Industria della Moda in Italia, che fornisce prestazioni di assistenza sanitaria integrative a quelle del Sistema Sanitario Nazionale. Nel corso dell'anno 710 dipendenti italiani si sono iscritti al fondo.

Nell'ambito del sistema del welfare aziendale, nel corso dell'anno, i dipendenti della sede corporate di Trebaseleghe (Padova), che hanno usufruito del **nido** e della **scuola dell'infanzia**, hanno beneficiato del contributo totale da parte dell'Azienda: le strutture scolastiche selezionate hanno offerto la possibilità di accogliere fino a 27 bambini di dipendenti Moncler. Entro il 2022, inoltre, Moncler si è impegnata nella realizzazione di un asilo per i figli dei dipendenti della sede produttiva in Romania, che potrà ospitare fino a 60 bambini.

Infine, dal 2018, per i dipendenti del Regno Unito e della Corea è stato definito un piano di welfare che consente l'accesso a una serie di beni e servizi a valori agevolati, che vanno dalla cura dei bambini, l'acquisto di computer, la consulenza legale fino a pacchetti per la salute e il benessere.

SVILUPPO

L'individuazione dei migliori talenti e la loro fidelizzazione è un tema cruciale. Nell'ottica di valorizzare e sviluppare le persone, Moncler utilizza, da qualche anno, il *Modello di Leadership PIUMA*, un **sistema di valutazione della performance**, che misura le competenze messe in atto per raggiungere gli obiettivi assegnati. Esso, basandosi su una solida metodologia, misura la performance valutando il livello agito di conoscenza, *problem solving* e impatto sul business, confrontandolo poi con lo standard atteso per lo specifico ruolo. Ciò permette di verificare il livello di aderenza del singolo al proprio ruolo, determinando possibili percorsi di formazione e sviluppo.

Alla base della valutazione, 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.

Il sistema di valutazione, che mira a migliorare la performance d'impresa, 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 di valutazione prevede che, annualmente, ciascun responsabile valuti il proprio gruppo di lavoro, utilizzando una piattaforma digitale sviluppata nel corso del 2017. 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 processo di valutazione è applicato a tutti i ruoli organizzativi, in tutto il mondo. Il processo non è ancora stato esteso alla sede produttiva in Romania.

Nel 2019 sono state valutate 2.354 persone, il 7% in più rispetto all'anno precedente, corrispondenti al 92%¹⁰ della popolazione eleggibile.

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

	2019	2018	2017
Dipendenti coinvolti (n.)	2.354	2.200	1.575
Copertura della popolazione eleggibile (%)	92%	95%	94%

Dal 2018 è stato introdotto il **modulo di autovalutazione** all'interno del processo di valutazione della performance, per dare modo ai dipendenti di confrontare la percezione delle proprie performance con quella dell'Azienda, rendendo così più proficua la fase di condivisione tra responsabile e collaboratore.

Dal 2018, è stato inoltre ridisegnato il *Modello di Leadership PIUMA* per il canale retail. Il modello si basa sugli stessi principi applicati a quello corporate, adattando l'osservazione alle specificità del contesto retail. Anche in questo caso il processo prevede la fase di autovalutazione.

Nel corso del 2019, dunque, tutta la popolazione sia corporate sia retail è stata valutata e si auto valuta sulla base di un unico modello, declinato in due modi diversi.

Per quanto riguarda la sede produttiva in Romania, nel corso del 2019, l'Azienda ha avviato uno studio per l'adozione di un modello per un sistema di valutazione delle performance per i dipendenti della sede produttiva in Romania, con modalità coerenti con le necessità di una popolazione così rilevante in termini numerici e di specificità.

Moncler crede fermamente che una forza lavoro qualificata e competente possa accrescere il valore del capitale umano dell'Azienda e contribuire ad aumentare la soddisfazione dei propri dipendenti, favorendo così il miglioramento delle performance aziendali. Per questo il Gruppo promuove specifici **programmi di sviluppo dei dipendenti** personalizzati in base alle esigenze delle Region, delle diverse funzioni aziendali o canali distributivi. Vedi anche pagg. 85-86.

¹⁰ La percentuale è stata calcolata sulla popolazione 2018 con contratto a tempo indeterminato, base dati su cui è stato avviato il processo di valutazione 2019.



MONCLER VILLAGE

Nel 2019 è stata intrapresa un'importante attività di ristrutturazione del polo di Trebaseleghe (Padova) in linea con i più alti standard di sicurezza, funzionalità e bellezza delle architetture. Tale intervento ha portato all'inserimento di nuovi servizi per i dipendenti, tra cui il più rilevante è stato il ristorante aziendale, un ambiente con canoni d'immagine Moncler, che accoglie quotidianamente una media di 300 persone, proponendo menù salutari, che valorizzano i produttori locali, grazie all'impegno dell'azienda di rifornirsi da una catena di fornitura delle materie prime a km 0. I dipendenti possono anche usu-

fruire di un servizio di *take-away* su prenotazione per cena.

La struttura degli uffici è stata completamente ridisegnata, anche al fine di ottenere un miglioramento della classe energetica. Inoltre, è stata realizzata, anche sulla base di quanto emerso da un'indagine volta a capire le esigenze dei dipendenti al fine di mettere a disposizione un servizio efficiente e nuovi spazi che favorissero la *cross-collaboration*, nel rispetto dei principi di ergonomia e acustica. Diversi investimenti sono stati destinati in tecnologia, consentendo la costruzione di sale riunioni moderne e multimediali.

ENGAGEMENT DEI DIPENDENTI

Moncler considera il dialogo e il coinvolgimento dei dipendenti elementi imprescindibili per accrescere la motivazione e la soddisfazione delle proprie persone, creando così solide relazioni di lungo periodo. Il dipartimento Engagement & Internal Communication, all'interno della funzione People & Organization, ha proprio l'obiettivo di sviluppare strategie, azioni e strumenti volti all'engagement delle persone, promuovendo la cultura aziendale.

L'utilizzo di *MONCamp*, l'intranet aziendale, si è consolidato nel corso degli anni come strumento per condividere informazioni e notizie, e per incrementare il networking tra colleghi. La sezione news di *MONCamp*, supportata da uno specifico piano editoriale, pubblica notizie riguardanti i prodotti, gli eventi e le persone, con interviste dedicate a dipendenti appartenenti a funzioni o a livelli organizzativi diversi, sviluppando così la conoscenza, la condivisione e un crescente senso di appartenenza al mondo Moncler. Rafforzata ed incrementata anche la funzione "social" della piattaforma, divenuta un elemento molto importante della comunicazione tra dipendenti, in particolare nel mondo dei negozi, dove viene utilizzata per condividere esperienze di vendita, di relazione con i clienti ed eventi locali.

Il 2018, è stato il secondo anno dell'analisi di clima interno, *MONVoice*, che mirava a fotografare il posizionamento dell'Azienda rispetto a due aspetti: il coinvolgimento (*Engagement*) e l'abilitazione (*Enablement*) dei dipendenti. Analizzando le singole componenti di ciascuno dei due aspetti, Moncler ha potuto individuare i punti di forza e le aree sulle quali lavorare per accrescere e migliorare il posizionamento complessivo. L'analisi aveva evidenziato alcuni chiari ambiti di eccellenza, tra cui: "l'orgoglio di far parte di Moncler", "la qualità e l'attenzione verso il cliente" e "la fiducia nel proprio responsabile". Tra i principali suggerimenti emersi era stato evidenziato, in particolare, "la collaborazione e la comunicazione fra dipartimenti".

Al fine di avviare un processo di miglioramento per le persone a partire dalle persone stesse, nel 2019 sono stati da subito condivisi i risultati a livello mondo tramite newsletter dedicate alla popolazione aziendale e, contestualmente, sono stati svolti degli incontri più approfonditi, da un lato, con i presidenti e i responsabili delle funzioni People & Organization delle Region, e dall'altro, presso le sedi corporate, con i tutti i dirigenti delle diverse funzioni aziendali. I momenti di condivisione dei risultati sono stati fondamentali per approfondire i risultati emersi a livello Paese e di singola funzione e, successivamente, per definire le azioni e progetti di miglioramento.

A dicembre 2019, è stata avviata la terza edizione del *MONVoice*, che ha coinvolto 3.640 persone in tutto il mondo con un questionario di 45 domande. Tra i principali ambiti di eccellenza emersi si evidenziano "la qualità e l'attenzione verso il cliente" e la "chiara direzione strategica". La collaborazione e la comunicazione fra dipartimenti continuano ad essere delle aree da rafforzare.

Moncler considera le analisi di clima uno strumento utile non solo per fotografare il livello di soddisfazione dei propri dipendenti, ma anche per identificare azioni correttive, volte a rispondere alle aspettative e alle esigenze dell'intera organizzazione.

ANALISI DI CLIMA INTERNO

	2019	2018	2017
Dipendenti coinvolti (n.)	3.640	2.425	1.997
Copertura della popolazione eleggibile (%)	100%	100%	100%
Tasso di risposta (%)	88%	91%	89%
di cui donne	73%	64%	n.d.

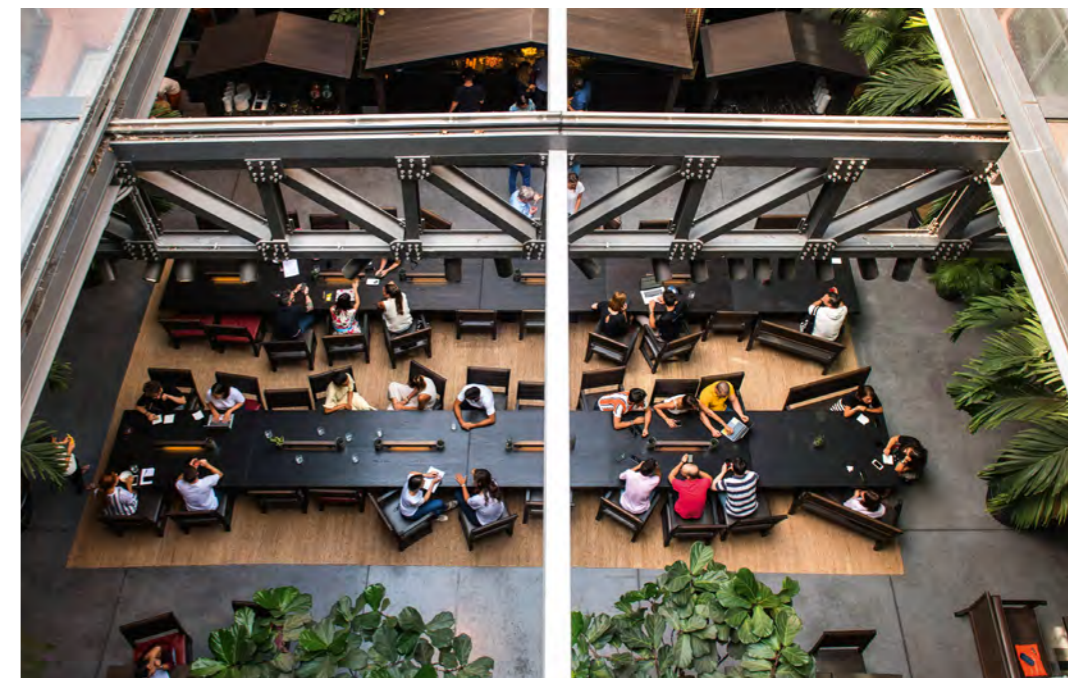
Nel 2019 è stato inoltre lanciato il *Thank Boss It's Friday!*, una colazione aperta a un gruppo di dipendenti, iscritti su base volontaria, per condividere eventuali curiosità e proporre suggerimenti al top management in un'ottica di dialogo aperto.

Forte della convinzione che il **volontariato aziendale** rappresenti non solo uno strumento di responsabilità sociale, ma anche un mezzo per creare una cultura attenta alla diversità e alla solidarietà, alla fine del 2018 Moncler ha presentato ai dipendenti italiani delle sedi corporate un articolato piano di volontariato. Il piano, che è partito in Italia a gennaio 2019, ha previsto una collaborazione con sei organizzazioni non profit, per attività che spaziano dall'ambiente all'assistenza ai bambini. Ogni dipendente potrà usufruire di **due giorni all'anno da dedicare alle attività di volontariato** proposte, avendo inoltre la possibilità di scegliere tra diverse organizzazioni, diverse tipologie di attività e diverse giornate. Nel 2019, i dipendenti hanno partecipato ad diverse attività di volontariato proposte per un totale di circa 3.200 ore a livello mondo.

Anche nel 2019, il team della Corea ha partecipato all'evento *International Coastal Cleanup Day*, giornata internazionale dedicata alla pulizia costiera, durante la giornata mondiale dell'ambiente, guidato dal motto "Our Ocean, One Future – Moncler, We Care", dedicando una giornata lavorativa intera. Prima di iniziare l'attività di volontariato, è stata organizzata una sessione di orientamento e sensibilizzazione sulla gravità dell'inquinamento, sulla plastica e la sofferenza degli animali marini, che ha accresciuto in tutti la consapevolezza dell'importanza della riduzione dei prodotti usa-e-getta.

In Cina, i dipendenti Moncler hanno partecipato a delle iniziative di volontariato con il *Rainbow Rain Children's Intelligence Training Center* di Shangai volte a sensibilizzare e informare rispetto alle tematiche principali riguardanti l'autismo, aumentare le conoscenze e le competenze per affrontare in modo efficace il disturbo, e supportare le famiglie.

Nel 2019, il team del Giappone ha partecipato ad un'attività di volontariato promossa dall'organizzazione *Food Angel* di Hong Kong, abbracciando la missione "Waste Not, Hunger Not, With Love", contro lo spreco alimentare. L'organizzazione è infatti impegnata a collaborare con le aziende di diversi settori per utilizzare le eccedenze alimentari nella preparazione dei cibi per i più bisognosi. Sempre in Giappone, i dipendenti sono stati coinvolti nell'iniziativa volta a pulire l'area intorno allo store di Aoyama a seguito della "Vogue Fashion's Night Out".



NEW WAYS OF WORKING

Il contesto nel quale l'Azienda si muove, è connotato da gran velocità e continuo cambiamento: ciò impatta in modo importante sui comportamenti delle persone e, di conseguenza, sulle modalità di lavoro. Consapevole di ciò, Moncler ha avviato il progetto *New Ways of Working*. A partire dalle richieste dei dipendenti espresse nell'indagine *MONVoice*, Moncler si è focalizzata sulla definizione di un piano di attività per rispondere alle esigenze emerse sui temi di flessibilità, di miglioramento dell'efficacia delle attività e dei processi, e di un miglior bilanciamento tra vita privata e professionale. A tutti i dipendenti è stata quindi sottoposta una *survey* dettagliata, che ha evidenziato alcune aree prioritarie tra cui la gestione delle risorse umane, l'utilizzo di tecnologie digitali, l'organizzazione e il *layout* degli spazi, i comportamenti e gli stili di leadership.

Una volta identificati i principali filoni di sviluppo del progetto, è stato avviato un pilota di *remote working*, e sono stati identificati degli indicatori di produttività, per misurare l'incremento di efficienza delle nuove modalità organizzative e per valorizzare le tecnologie esistenti, a supporto di nuove modalità di interazione.

Contestualmente al lancio del progetto *New Ways of Working*, sono stati avviati i lavori di ristrutturazione della sede di Milano (via Solari), per la realizzazione di nuovi spazi in grado di facilitare le nuove modalità di lavoro, tra cui *open space*, sale riunioni modulabili e spazi per attività individuali.

Il progetto continuerà nel 2020, con la valutazione della fase sperimentale e delle eventuali decisioni da sviluppare.

INIZIATIVE DI COINVOLGIMENTO PER LA PREVENZIONE

Il 2019 è stato un anno ricco di programmi per i dipendenti delle sedi corporate in Italia, si sono infatti susseguite diverse iniziative, come la partecipazione a maratone.

Il 6 ottobre e il 27 ottobre, Moncler ha partecipato, con i propri dipendenti, a due eventi di importanza rilevante per la ricerca e la prevenzione dei tumori: la *Milano Pink Parade* e la *Venice Marathon*.

La *Pink Parade* si è svolta in collaborazione con la Fondazione Umberto Veronesi e ha visto la

presenza di più di 8.000 partecipanti, tra cui una squadra di *runner* Moncler. Per l'occasione, le dipendenti Moncler hanno avuto la possibilità di ricevere visite senologiche gratuite, in un'iniziativa offerta dall'ambulatorio mobile del Centro Diagnostico Italiano.

Mentre la *Venice Marathon* si è svolta in collaborazione con l'associazione Piccoli Punti per la prevenzione del melanoma e ha visto la presenza di un totale di circa 10.000 partecipanti, tra cui più di 130 *runner* Moncler.

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, consente al Gruppo di cogliere al meglio le sfide di un mercato che è sempre più globale e senza confini. A testimonianza di questo modo di operare, nelle sole sedi corporate italiane sono presenti dipendenti di 30 diverse nazionalità.

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 gestione della fase di 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 corso del 2019 l'Azienda ha ricevuto tre segnalazioni per presunti casi di discriminazione, relativi a due dipendenti della controllata Moncler USA Inc e a un dipendente della controllata Moncler UK Limited. Relativamente ai casi americani, uno, al termine della fase di valutazione, non è stato riconosciuto come caso di discriminazione e le risultanze delle verifiche sono state condivise con il dipendente nei primi mesi del 2020, mentre per la seconda segnalazione le parti hanno raggiunto un accordo transattivo, così come avvenuto per quella ricevuta presso la controllata inglese. Inoltre, anche per un ulteriore caso di competenza del 2018 relativo alla controllata Moncler Australia Pty Ltd, si è raggiunto un accordo transattivo nel corso del 2019.

Moncler riconosce l'importanza di mantenere e promuovere i Diritti Umani e rispettare i diritti dei lavoratori, in linea con i principi enunciati nel Codice Etico, pertanto si impegna a comunicare con trasparenza gli sviluppi e le modalità di risoluzione di ogni caso di presunta discriminazione emerso.

Moncler crede che la diversità, in tutte le sue manifestazioni, porti arricchimento e apertura culturale e che il valore della diversità in Azienda si esprima quando ogni persona è incoraggiata a raggiungere la sua piena potenzialità. La consapevolezza del valore e delle opportunità derivanti dalle diversità culturali, si concretizza anche nella massima fiducia che Moncler dimostra nel personale e management di provenienza locale. Vedi anche pagg. 78-80.

Per quanto riguarda le differenze tra generi, il peso percentuale delle donne, sul totale dell'organico è predominante. La presenza femminile si attesta, infatti, al 71%, in crescita

dell'11%, e sostanzialmente in linea con la crescita dell'intera popolazione aziendale.

La percentuale di donne è alta in tutte le aree geografiche e in tutte le categorie professionali: nella fascia manageriale (manager, dirigenti e dirigenti senior) è pari al 56%, in aumento del 35% rispetto al 2018 (equivalente a 62 donne in più).

Le donne rappresentano il 72% della popolazione a tempo indeterminato e il 65% di quella a tempo determinato. Il 65% dei contratti trasformati a tempo indeterminato nel corso del 2019 sono di donne (134).

Nel 2019 continua la crescita dell'incidenza (68%) delle donne con contratti a tempo indeterminato e a tempo pieno sul totale della popolazione a tempo indeterminato.

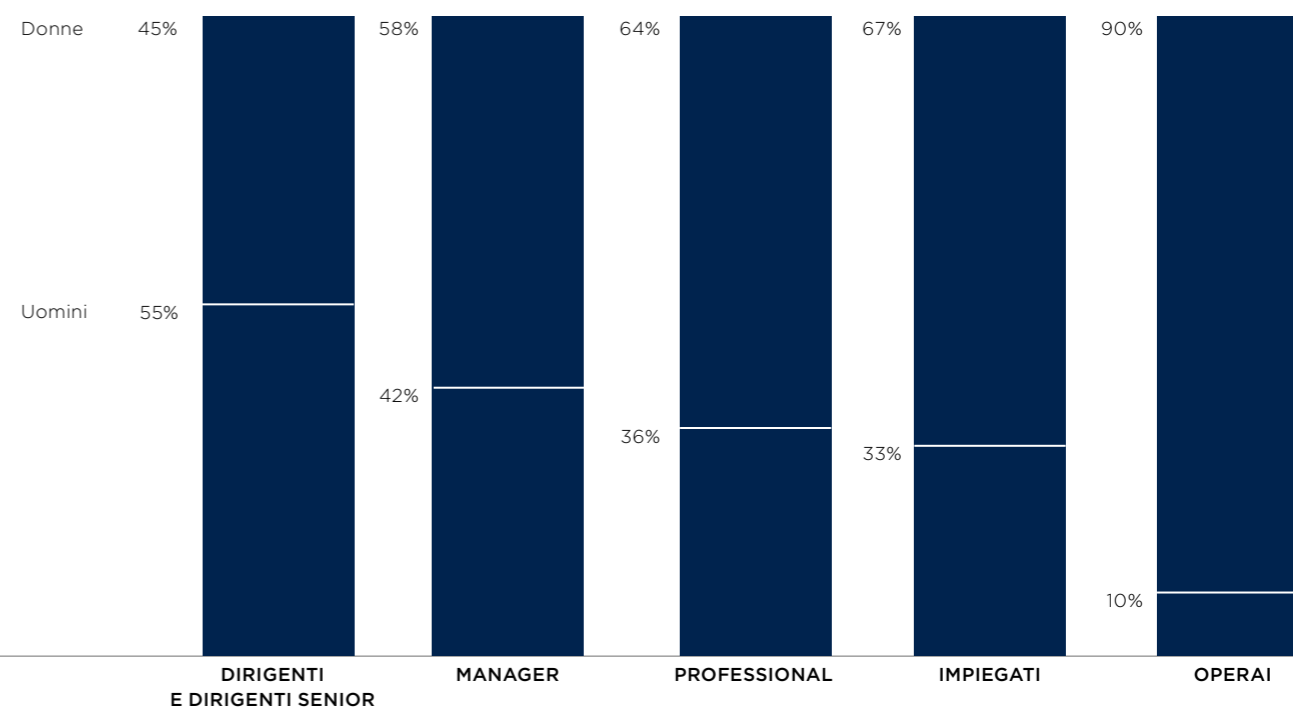
Analizzando la suddivisione di genere in termini di anzianità aziendale, distribuzione per fascia d'età, livello di istruzione, non si evidenziano fenomeni diversi dal trend generale. Vedi anche pagg. 183-185.

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, manager e operai, i livelli retributivi tra uomini e donne sono sostanzialmente allineati; mentre nelle categorie professional e impiegati si evidenziano degli scostamenti dell'8%. Vedi anche pag. 185.

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 persone diversamente abili. Ogni inserimento viene valutato rispettando e contemperando le esigenze e le capacità di ogni singola persona, prevedendo le corrette postazioni di lavoro ed eventualmente modulando l'orario lavorativo. Così facendo, le persone vengono tutelate e messe nelle condizioni di poter dare il meglio di sé.

Al 31 dicembre 2019, i dipendenti diversamente abili in Italia, Romania, Francia, Giappone e Sud Corea erano 56, in incremento del 10% rispetto al 2018. Nei prossimi anni, il Gruppo continuerà a pianificare l'inserimento di ulteriori persone, con diversi gradi di disabilità, anche attraverso la collaborazione con gli enti istituzionali preposti all'inserimento lavorativo mirato.

DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE PER GENERE



SALUTE E SICUREZZA

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, al fine di tutelare dipendenti, clienti, appaltatori e chiunque entri nella sfera di influenza dell'Azienda.

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

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

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

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

SISTEMA DI GESTIONE

Una delle iniziative sviluppate in Moncler, per la tutela e la promozione della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, è l'applicazione e l'implementazione di un efficace sistema di gestione conforme agli standard più alti in tema di Salute e Sicurezza. L'impegno dell'Azienda, in tal senso, è stato dettagliato nella Politica per la Gestione della Salute e Sicurezza, diffusa a tutti i dipendenti del mondo nel corso del 2017 e aggiornata nel 2019. La Politica fissa i principi e gli orientamenti applicativi da attuare in ogni ambito di attività e comprende:

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





Nel 2019, dopo quattro anni di progressiva estensione, Moncler ha ottenuto la certificazione OHSAS 18001 a livello globale in tutti gli uffici, i negozi (ad esclusione degli shop-in-shop), le sedi logistiche e produttive. Inoltre, l'Azienda ha contestualmente adeguato il suo sistema di gestione al nuovo standard ISO 45001.

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.

L'Azienda pur non avendo attività ad alto rischio, adotta un **approccio di tipo preventivo**. Prima dell'apertura di una nuova sede di lavoro, sia essa un ufficio o un punto vendita, viene effettuata una scrupolosa **valutazione dei rischi** di salute e sicurezza, attraverso audit mirati. Mentre gli uffici e i punti vendita esistenti vengono sottoposti a diverse attività periodiche di **controllo di conformità**, attraverso analisi documentale e sopralluoghi sul luogo di lavoro (verifica degli ambienti e delle attrezzature di lavoro), e, qualora necessario, viene formulato un **piano di miglioramento**. Tale processo di controllo, già avviato in Italia, è stato esteso, nel 2019 a tutte le sedi di lavoro presenti nel mondo.

Nel corso del 2019 sono continuati i sopralluoghi relativi alla verifica della salute e sicurezza dei dipendenti nella sede produttiva in Romania. Tali sopralluoghi sono stati svolti sia da personale interno che da enti esterni e sono stati propeudeutici al rinnovo della certificazione OHSAS 18001.

Tutti i dipendenti Moncler e i fornitori di servizi maggiormente esposti a rischio di sicurezza sul lavoro, come le imprese di vigilanza, di pulizie, facchinaggio e manutenzioni, sono coperti dal sistema di gestione della salute e sicurezza aziendale. In particolare la totalità¹¹ è stata sottoposta ad attività di audit svolti da funzioni interne e da enti esterni.

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, si condividono analisi e risultati relativamente alla valutazione dei rischi, all'andamento degli

infortuni, alla formazione e ai dispositivi di protezione individuale utilizzati.

Nel 2019, un'attenta gestione degli spazi di lavoro, 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, sia per i propri dipendenti sia per quelli della cooperativa che gestisce il polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza). Nel 2019, è continuato l'impegno di Moncler nel monitoraggio degli indici infortunistici dei dipendenti della cooperativa che gestisce il polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) e che ha registrato un indice di frequenza pari a 0,49 nel 2017, 0,20 nel 2018 e a 0,91 nel 2019. Inoltre il monitoraggio è stato esteso anche ad altri fornitori di servizi ritenuti maggiormente esposti a rischio sicurezza presso i quali non sono stati registrati infortuni.

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 da Moncler 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. Inoltre, in Italia, per il personale che risulta esposto a specifici fattori di rischio, è continuata l'attività di sorveglianza sanitaria periodica, attraverso specifici protocolli sanitari, definiti in funzione del rischio, ai quali si aggiungono eventuali visite specialistiche integrative.

Tutti gli indicatori relativi agli indici infortunistici vengono costantemente monitorati e valutati. Vedi anche pagg. 186-187.

L'Azienda, in un approccio inclusivo al benessere del dipendente, pone attenzione alle tematiche di **stress lavoro-correlato**. Nel 2019 è stata rinnovata la valutazione stress lavoro-correlato presso le sedi corporate di Milano: per tutti gli uffici gli esiti di tale valutazione hanno evidenziato un rischio di tipo "basso". Pur avendo ottenuto un rischio di tipo "basso", l'Azienda, nel 2019, ha comunque implementato una serie di azioni volte a mettere in atto un percorso di miglioramento continuo: la valutazione dello stress è stata utilizzata come base per la pianificazione ed implementazione di misure or-

INDICI INFORTUNISTICI SUL LUOGO DI LAVORO

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Indice di incidenza ¹²	3,06	4,57	2,46	3,13	4,08	2,73	5,43	11,61	2,84
Indice di gravità ¹³	0,03	0,04	0,02	0,05	0,06	0,05	0,07	0,11	0,06
Indice di frequenza ¹⁴	1,90	2,87	1,51	1,99	1,54	2,45	3,39	7,37	1,76

11. Esclusi i 15 shop-in-shop.

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

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

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

ganizzative o gestionali mirate ad evitare o ridurre al minimo i danni alla salute dei lavoratori correlati ai fattori di rischio stress. Nel 2021, tale valutazione verrà svolta anche nelle sedi produttive in Romania.

FORMAZIONE E INFORMAZIONE

La formazione delle persone è parte dell'attività di prevenzione promossa da Moncler.

Nel corso dell'anno 2019, sono state erogate **oltre 22 mila ore di formazione** sulla salute e sicurezza, di cui oltre 21.000 presso la sede produttiva in Romania. Sono stati attivati specifici percorsi di formazione, dedicati e personalizzati sulla base dei diversi profili professionali e livelli di rischio, al fine di trasferire conoscenze, competenze e valori adeguati per "lavorare in sicurezza". La maggior parte dei dipendenti ha ricevuto, coerentemente con i disposti di legge, la formazione generale sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Per chi in Azienda, invece, occupa posizioni di responsabilità e coordinamento, è stata erogata un'ulteriore formazione, specifica per preposti, al fine di favorire il controllo e l'osservanza da parte dei lavoratori di un comportamento in linea con le disposizioni di legge e aziendali in materia di salute e sicurezza.

È stato anche creato ed erogato per tutti i negozi oggetto di certificazione un corso online sulla salute e sicurezza con contenuti specifici per i dipendenti degli store.

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 sulla prevenzione** organizzati dall'Azienda.

Nel 2019, Moncler ha collaborato nuovamente con la Fondazione Umberto Veronesi. A novembre, il mese della prevenzione, sono state organizzate delle sessioni di prevenzione al maschile che hanno coinvolto più di 100 dipendenti delle sedi di Milano e Trebaseleghe (Padova). Durante gli incontri è stato possibile ricevere dei consulti medici gratuiti con gli urologi della Società Italiana di Urologia.

Sempre presso le sedi corporate in Italia, e in collaborazione con la Fondazione Veronesi, sono state svolte due sessioni informative sul tema di prevenzione e benessere dal campione di apnea, medico e docente Mike Maric. Nell'ambito degli incontri, circa 330 persone hanno avuto l'opportunità di approfondire il tema della gestione dello stress attraverso una corretta respirazione.

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. Inoltre, nel 2018, l'Azienda ha aderito a un fondo di assistenza sanitaria integrativa, per i lavoratori dell'Industria della Moda in Italia, che fornisce prestazioni integrative a quelle del Sistema Sanitario Nazionale. Nel corso dell'anno 710 dipendenti si sono iscritti al fondo. Vedi anche pagg. 89-90.

Ad ottobre, in America sono stati somministrati vaccini antinfluenzali gratuiti a New York, con l'obiettivo di ampliare il progetto anche per le altre sedi e per gli store.

Nel corso del 2019 sono proseguite le numerose iniziative messe in atto da Moncler per promuovere la salute e il benessere dei dipendenti della sede produttiva in Romania: dall'offerta di effettuare annualmente analisi del sangue direttamente presso la sede, allo svolgimento di visite oculistiche gratuite, fino al contributo per l'acquisto di occhiali da vista. Inoltre, è stata svolta una valutazione sull'**ergonomia** di alcune postazioni di lavoro del reparto stiro ed è stato definito un piano di miglioramento al fine di ridurre la fatica del personale e massimizzare la produttività. Anche i nuovi sistemi di illuminazione a LED, oltre ad essere più eco efficienti, contribuiscono a migliorare le condizioni di lavoro. La valutazione sull'ergonomia delle postazioni di lavoro è stata estesa nel 2019 al reparto di cucitura ed è stato definito un piano di miglioramento.

Un altro aspetto regolarmente monitorato dall'Azienda è il **rumore** negli ambienti lavoro, che può provocare una serie di danni sulla salute dei lavoratori. Nella sede produttiva in Romania, infatti, vengono annualmente svolte misurazioni del rumore per verificare in ogni area il rispetto dei limiti consentiti.

Anche la **qualità dell'aria**, la **temperatura** e l'**umidità** possono generare situazioni di disagio all'interno dei luoghi di lavoro, impattando sia sulla salute fisica che sul benessere psicologico dei lavoratori. Nello specifico Moncler, al fine di garantire una corretta aerazione dei luoghi di lavoro presso la sede produttiva in Romania, in cui si hanno diversi micro-clima dovuti alle diverse fasi di lavorazione, ha installato impianti di aerazione di ultima generazione, che vengono periodicamente controllati. Così come nel polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) dal 2018 sono stati collocati due sistemi di monitoraggio della temperatura per controllare il grado di calore all'interno e valutarne l'adeguatezza, in considerazione delle specifiche attività svolte e in funzione delle temperature ambientali esterne e, nel 2019, sono stati installati dei sistemi di riscaldamento.

Moncler, infine, nella convinzione che un ambiente di lavoro flessibile, collaborativo e condiviso possa favorire una maggiore efficienza sul lavoro e migliorare, quindi, l'equilibrio tra vita privata e professionale, ha avviato nel 2019 il progetto pilota dedicato al **lavoro agile** per i dipendenti delle sedi corporate in Italia.

Inoltre, tutti i dipendenti delle società italiane dell'Azienda, diventati padri a partire dal primo gennaio 2018, hanno potuto usufruire di un totale di cinque giorni di **permesso per paternità**, uno in più rispetto a quanto stabilito dalla legge o contratto collettivo nazionale di lavoro.



RELAZIONI INDUSTRIALI

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

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

In Italia, Romania, Francia, Belgio, Austria, Olanda, Spagna e Brasile tutti i dipendenti sono coperti da contratti collettivi di lavoro, corrispondenti a circa il 55% dei dipendenti nel mondo.

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 2019 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 2019, gli **incontri con le rappresentanze sindacali** organizzati a Trebaseleghe (Padova), cuore dell'attività operativa del Gruppo, hanno riguardato principalmente l'illustrazione degli andamenti aziendali e delle attività, tra cui il progetto *New Ways of Working*, volto alla promozione di nuovi modi lavorare in Azienda (vedi anche pag. 93), il progetto *Moncler Village*, punto di ristorazione e di aggregazione per la comunità locale, oltre all'avanzamento dei piani di formazione obbligatori in materia di salute e sicurezza aziendale, la condivisione di progetti formativi e del loro andamento, la gestione dei lavoratori stagionali. Inoltre hanno anche riguardato la definizione di un accordo sindacale per l'accompagnamento nel trasferimento dalla sede di Trebaseleghe (Padova)

alla nuova sede di Milano, oltre che definire le logiche di gestione delle eventuali uscite.

La forte spinta all'innovazione e alla progettualità che contraddistingue Moncler, insieme alla velocità e alla competitività che caratterizzano il settore, ha portato l'Azienda a ripensare alcuni processi chiave e a ridisegnare in modo più funzionale ed integrato alcune strutture organizzative. In particolare, nel 2019, è stato effettuato un importante cambiamento organizzativo aziendale che ha interessato alcune posizioni delle funzioni design, sviluppo prodotto, modelliera, prototipia e merchandising e che ha riguardato in tutto 44 persone che sono state trasferite dalla sede di Trebaseleghe a quella di Milano. Con questo cambiamento Moncler ha consolidato la sede di Milano come centro della creatività e dello sviluppo delle collezioni e avviato una collaborazione quotidiana tra figure professionali diverse e complementari che genererà grande valore creativo, progettuale e realizzativo, nonché velocità di azione.

È stata inoltre avviata la discussione per il rinnovo del contratto integrativo di secondo livello, scaduto a dicembre 2019.

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 (es. processi di riorganizzazione o altre operazioni ad impatto rilevante), ha sempre messo in atto, e si impegna a farlo in futuro, tutte le procedure di informazione e consultazione preventive dei lavoratori previste dalle leggi.



4

PARTNER

- 108 PROFILO DELLA CATENA DI FORNITURA
- 114 APPROVVIGIONAMENTO RESPONSABILE
- 120 DIALOGARE PER CRESCERE INSIEME





CONSIDERIAMO I NOSTRI
FORNITORI PARTNER STRATEGICI.

COSTRUIAMO RELAZIONI
DI LUNGO PERIODO CON COLORO
CHE DIMOSTRANO NON SOLO
ECCELLENZA E AFFIDABILITÀ
A LIVELLO TECNICO-QUALITATIVO
MA CHE CONDIVIDONO I NOSTRI
VALORI E I NOSTRI PRINCIPI
SOCIALI, ETICI E AMBIENTALI.

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.

PROFILO DELLA CATENA DI FORNITURA

Un prodotto di qualità è il frutto di standard condivisi, cooperazione, sforzi congiunti, relazioni stabili e basate sulla fiducia con tutti i partner della catena di fornitura. Moncler crede nell'importanza dello sviluppo di sinergie e collaborazioni sempre più strette e proficue con coloro che, non solo garantiscono affidabilità nella performance produttiva, ma che condividono i valori e le aspettative dell'Azienda anche in termini di standard etici, ambientali e sociali.

I fornitori coinvolti nella produzione di prodotti Moncler sono 489¹ e si dividono in quattro macrocategorie: materie prime, *façonisti*, commercializzato e servizi.

I fornitori di materie prime forniscono principalmente tessuti, filati, piuma, pelli, accessori di produzione (bottoni, zip, nastri, elastici, ecc.) e pellicce. I tessuti provengono principalmente da Giappone, Francia e Italia. I fornitori di filati, così come quelli degli accessori di produzione, sono invece principalmente italiani, quelli di pellicce sono prevalentemente europei e nord americani mentre quelli di piuma sono europei, nord americani e asiatici.

I façonisti sono quei fornitori ad alto know-how tecnico ai quali Moncler affida la realizzazione del prodotto finito, fornendo loro tutte le materie prime necessarie. L'intero processo di confezionamento è attentamente monitorato dai tecnici Moncler che ne verificano l'allineamento con gli standard richiesti attraverso una metodologia rigorosa e costanti verifiche sul campo. Con questa modalità vengono prodotti in particolare capispalla, pantaloni, gonne, abiti, tutta la maglieria tricot e parte della maglieria tagliata. 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. Anche nel 2019 il modello di business introdotto dalle collezioni *Moncler Genius*, caratterizzato dalla continua evoluzione e diversificazione del prodotto, ha portato l'Azienda a rivolgersi a nuovi fornitori, in particolare in Italia, con un forte know-how relativo a lavorazioni particolarmente complesse e peculiari.

I fornitori di commercializzato sono 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 ad esempio 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. Parte della maglieria tagliata (soprattutto *t-shirt* e polo), una parte dei *soft accessories* (come cappellini e guanti), scarpe, borse e

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



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* sono per lo più realtà turche e italiane con elevato know-how specifico, mentre scarpe e borse sono realizzate da fornitori europei, prevalentemente italiani.

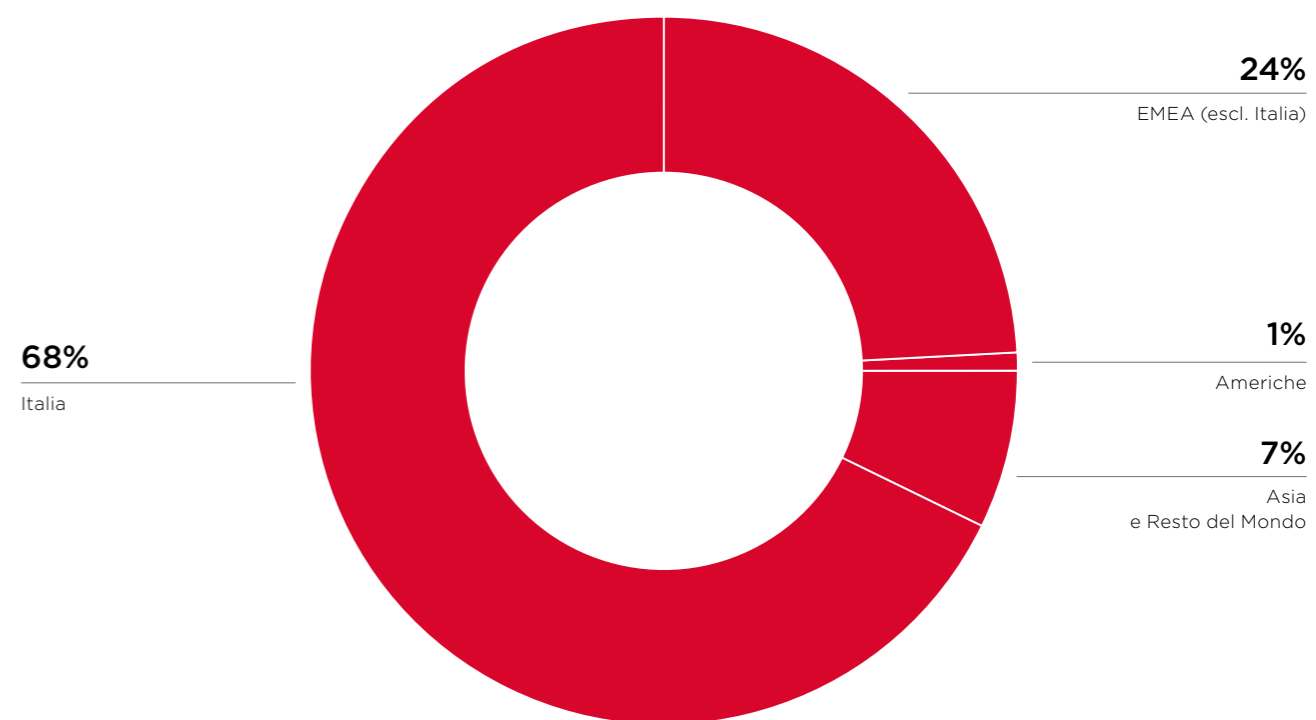
I fornitori di servizi supportano Moncler nei processi di modelliera e di controllo qualità e sono situati prevalentemente nelle vicinanze dell'Azienda. A partire dal 2018, al fine di garantire ancor più una maggiore efficienza in termini di *time to market* e quindi di servizio al cliente, diverse di queste attività, tra cui in particolare il controllo di qualità, sono state potenziate presso il polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) di Moncler.

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 presso le comunità in cui l'Azienda opera.

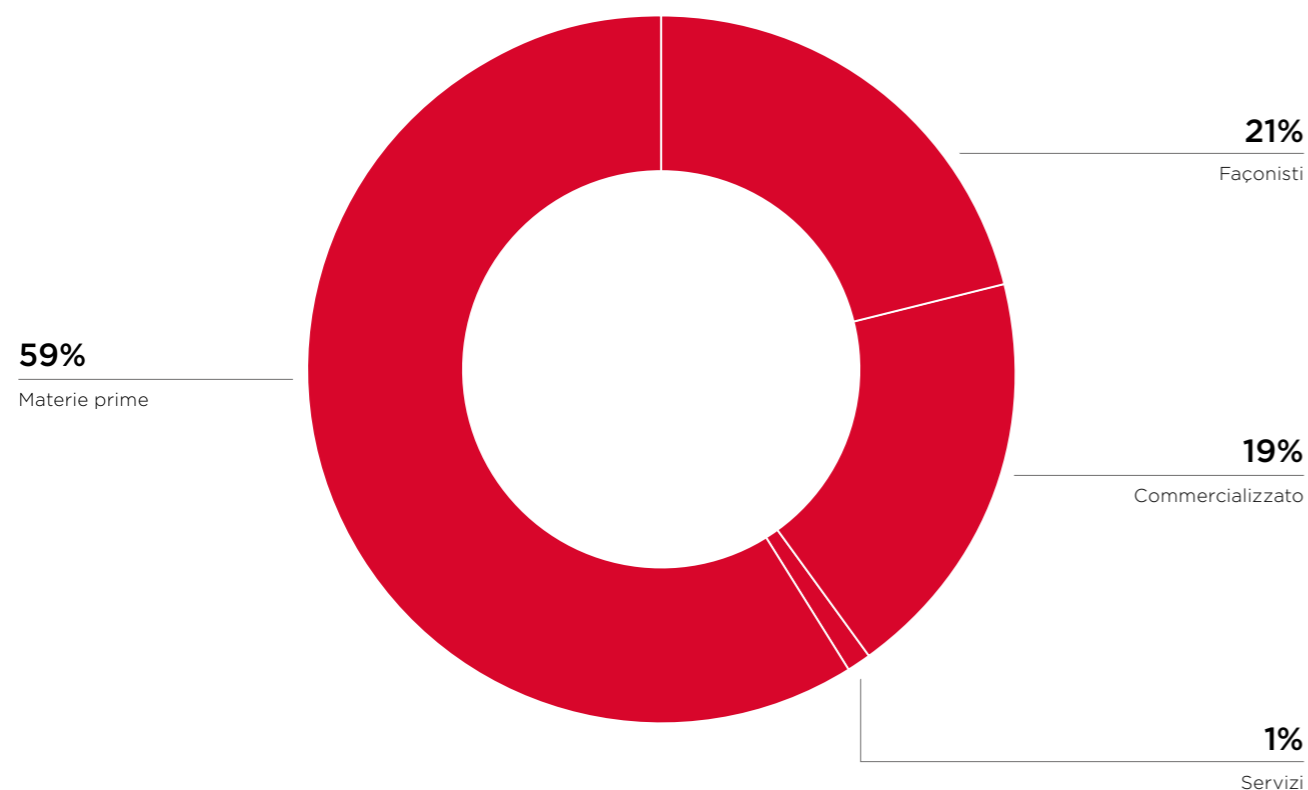
La maggior parte dei fornitori (il 92%) sono localizzati² nell'area EMEA con prevalenza in Italia.

Moncler distribuisce il proprio fatturato d'acquisto evitando 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 60 fornitori rappresentano circa il 70% del valore degli ordini. Il Gruppo è attento a rilevare tempestivamente situazioni di criticità, che potrebbero causare potenziali discontinuità di fornitura, e a mitigarne il rischio.

FORNITORI PER AREA GEOGRAFICA²



FORNITORI PER TIPOLOGIA³



VALORE DEGLI ORDINI PER AREA GEOGRAFICA



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.

3. Percentuale calcolate sul numero di fornitori.



SUPPLY CHAIN EXCELLENCE

A partire dal 2018 Moncler sotto la spinta del progetto *Moncler Genius*, ha avviato un'importante fase di **innovazione ed evoluzione del modello legato alle sue collezioni**: dalla creazione, alla presentazione, fino alla consegna. Questo cambiamento ha richiesto un ripensamento del modo di operare di diverse funzioni aziendali al fine di gestire una complessità crescente che nasce dalla molteplicità degli stilisti coinvolti, dal lancio di collezioni mensili, e della relativa gestione del *time to market*, nonché dallo sviluppo di nuove categorie merceologiche e di prodotti che richiedono lavorazioni nuove.

In questo contesto, nel corso del 2019 è proseguito il programma di sviluppo ed innovazione del dipartimento Operations & Supply Chain già avviato nel 2018. Il programma, denominato **"Supply Chain Excellence"**, ha l'obiettivo di portare la supply chain ad un livello di eccellenza sviluppando l'area operativa ed industriale secondo un modello avanzato e funzionale ad affrontare le costanti evoluzioni di mercato.

Al centro del programma sono state messe le persone e il loro contributo. Sono circa 100 i dipendenti coinvolti nei **cantieri di lavoro**, da cui sono scaturite numerose iniziative e percorsi di miglioramento che hanno poi richiesto importanti sforzi di revisione e coordinamento dei processi interni, nonché di integrazione tra le persone dei diversi dipartimenti aziendali coinvolti. Sono stati analizzati i fattori critici di successo di oggi e quelli necessari per il futuro e sono stati quindi lanciati specifici progetti che hanno tutti l'obiettivo di **raggiungere l'eccellenza operativa in termini di qualità, velocità, sostenibilità, affidabilità, flessibilità ed efficienza**.

Tra le principali iniziative avviate nel corso del 2019 si segnalano:

- **Collection Excellence**: è stato avviato un percorso di completa revisione dei processi di sviluppo del prodotto che prevede un importante investimento in un nuovo e moderno strumento di "Product Lifecycle Management – PLM" con l'obiettivo di ridurre il *time to market* e aumentare l'integrazione delle funzioni e la qualità delle collezioni e dei capi. La prima fase di implementazione del progetto è prevista nei primi mesi del 2020.
- **L'internalizzazione delle attività di modelliera, prototipia e realizzazione del campionario**: le fasi più delicate e importanti dello sviluppo del prodotto *outerwear* sono state internalizzate all'interno delle sedi corporate di Trebaseleghe (Padova), Milano e presso la sede produttiva in Romania. Questo ha favorito e favorirà un innalzamento qualitativo dei capi realizzati, l'incremento del know-how interno e un abbattimento dei tempi di realizzazione.
- **La creazione di un nuovo polo per lo sviluppo delle collezioni**: presso la sede di Milano è stato realizzato un polo dove le funzioni chiave coinvolte nel disegno e sviluppo della collezione lavorano in completa sinergia e collaborazione.
- **Il potenziamento della struttura degli ispettori di qualità**: al fine di promuovere un continuo miglioramento della qualità, è proseguito l'investimento nel potenziamento del team di ispettori di qualità che quotidianamente presidiano le fasi di industrializzazione, pre-produzione e produzione presso le sedi in cui vengono realizzati i capi, incluse quelle dei fornitori, assicurando la qualità del prodotto sin dalle prime fasi.

- **Supply Chain Collaboration**: con l'obiettivo di rafforzare la collaborazione e il controllo dell'intera supply chain è stato avviato un progetto di realizzazione di una nuova piattaforma di collaborazione che permetterà a Moncler una maggiore visibilità e controllo di tutte le fasi produttive con conseguenti vantaggi in termini di reattività e flessibilità operativa. La nuova piattaforma verrà aperta ai fornitori che disporranno di speciali applicazioni per comunicare in tempo reale con Moncler.
- **Manufacturing Excellence**: sono stati analizzati nuovi metodi, organizzazione e modelli gestionali per il confezionamento del capospalla fondate sulla filosofia del *Lean Management*. L'adozione di quest'ultima oltre a rendere il modello produttivo più efficiente e flessibile, ha portato anche all'avvio di "comitati di miglioramento continuo" che hanno l'obiettivo di perfezionare costantemente le performance operation.
- **"Demand driven operating model"**: per rispondere in modo veloce e flessibile alle mutevoli condizioni di mercato è stato avviato un percorso di revisione del modello operativo e di pianificazione al fine di generare un maggiore coordinamento tra la domanda del mercato, la produzione e la distribuzione.

APPROVVIGIONAMENTO RESPONSABILE

Parlare di qualità per Moncler vuol dire parlare anche di salute e sicurezza, del rispetto dei diritti umani, tutela dell'ambiente e in generale di etica nella condotta del business lungo tutta la catena del valore. Essere un'impresa socialmente responsabile implica, infatti, l'assunzione di un impegno che si estende ben oltre i propri confini, abbracciando l'intera catena di fornitura.

I fornitori sono partner strategici ed è per questo che il rapporto di Moncler con loro va oltre la sfera economico-commerciale. Per Moncler, infatti, eccellenza significa qualità, stile ed innovazione, ma anche impegno a promuovere una catena di fornitura attenta e rispettosa dei diritti dei lavoratori, degli animali e dell'ambiente.

L'attenzione di Moncler agli aspetti etico-sociali e ambientali lungo la catena di fornitura parte fin dalla fase di selezione del fornitore e prosegue con una **sistematica attività di sensibilizzazione e monitoraggio**. La conoscenza, la tracciabilità, la condivisione di *best practice* e la verifica sono infatti fondamentali non solo per limitare situazioni di rischio, ma anche e soprattutto per generare cultura e promuovere uno sviluppo responsabile e sostenibile del business, a beneficio dell'intera filiera.

A tutti i fornitori⁴, in sede contrattuale, è richiesto di sottoscrivere il **Codice Etico** di Moncler in cui sono delineati i principi e le linee guida che ispirano le attività dell'Azienda e orientano il comportamento e le azioni di tutti coloro con i quali Moncler si relaziona. Con la sottoscrizione del Codice, i fornitori si impegnano a rispettare tali principi e a farli rispettare ai propri terzisti. La violazione dei principi in esso stabiliti costituisce un inadempimento contrattuale, con facoltà, da parte di Moncler a seconda della gravità, di risoluzione immediata del contratto in essere.

Allo scopo di indirizzare in modo ancora più puntuale l'operato dei propri partner, l'Azienda da anni si è dotata di un **Codice di Condotta dei Fornitori** che si ispira alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e alle convenzioni dell'ILO, ed illustra le aspettative del Gruppo in relazione alle principali aree di un modo di operare responsabile. Esso si compone di sei sezioni (Lavoro e Diritti Umani, Salute e Sicurezza, Ambiente, Salute e Benessere Animale, Sicurezza e Qualità dei prodotti e dei servizi ed Etica Aziendale) e contiene i requisiti obbligatori cui i fornitori devono attenersi per poter instaurare o proseguire una collaborazione con Moncler.

L'Azienda richiede ai propri potenziali fornitori, **fin dalla fase di selezione**, informazioni e documentazione utili a **comprenderne l'effettivo impegno, anche in ambito sociale e ambientale**. Specialisti interni e/o enti terzi qualificati eseguono, per conto di Moncler, anche delle visite e verifiche preliminari su tali aspetti prima della stipula del rapporto commerciale. L'esito di tali approfondimenti rappresenta un pre-requisito per avviare qualsiasi forma di collaborazione. È stato sviluppato, inoltre, un articolato questionario di *Self Assessment* di sostenibilità, che si focalizza sui principali aspetti legati ai diritti dei lavoratori, salute e sicurezza e ambiente, la cui compilazione è richiesta ai potenziali nuovi fornitori.

Il monitoraggio della propria filiera prosegue poi con una **stringente attività di audit etico-sociali e ambientali** al fine di verificare il rispetto delle leggi applicabili e dei principi contenuti nei Codici sopra menzionati. Nel corso dell'anno Moncler ha ulteriormente rafforzato le attività di audit presso la propria filiera passando da 60 audit nel 2017, a 144 nel 2018, a 152 nel 2019 su fornitori e sub-fornitori, per un totale di 356 audit etico-sociali svolti nel triennio 2017-2019. In linea con gli



4. Il 95% dei contratti significativi include il rispetto del Codice Etico del Gruppo.

anni precedenti, al fine di garantire la massima imparzialità, le verifiche sono state commissionate ad enti terzi qualificati e con riconosciuta esperienza. Gli audit si sono focalizzati sulla verifica del rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo e del lavoratore, con particolare attenzione ai temi del lavoro forzato, lavoro minorile, libertà di associazione, orario di lavoro, salario minimo garantito e, non ultimo, salute e sicurezza. Il perimetro di verifica ed i soggetti sottoposti ad audit sono stati selezionati in base ad un'analisi del rischio e alla strategia del fornitore e della sua filiera. In particolare, sono stati presi in considerazione fattori quali l'entità economica degli ordini commissionati, la tipologia di bene e servizio reso e la rilevanza per il business, 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 e l'eventuale difficoltà a sostituire in tempi brevi la filiera.

Sulla base di un piano triennale di audit, è stata raggiunta un'elevata copertura di monitoraggio di tutta la filiera. Nel corso del triennio 2017-2019, infatti, sono stati svolti **356 audit etico-sociali** (sia sui fornitori che sui sub-fornitori), pari a circa il **100%** dei volumi assegnati ai **façonisti del capospalla**, al **90%** dei volumi assegnati ai **façonisti della maglieria** e ai **fornitori di scarpe e borse**, l'**81%** del numero dei **fornitori di piuma e conterie**, **44%** dei volumi assegnati ai **fornitori di soft accessories**. Nel 2019, inoltre, sono stati svolti audit etico-sociali anche presso i **fornitori di servizi**: piattaforme logistiche e piattaforme esterne di controllo qualità, fornitori di vigilanza presso sedi e negozi Moncler. È obiettivo del Gruppo mantenere triennialmente una copertura pari al 100% dei façonisti ed estenderla progressivamente alle altre tipologie di fornitura.

Per quanto riguarda gli **audit ambientali**, nel corso del triennio 2017-2019 ne sono stati svolti **17 su un campione di fornitori di materia prima** (in particolare su fornitori di tessuto, piuma, fornitori con lavorazione galvanica interna e conterie). È obiettivo di Moncler continuare a rafforzare le attività di monitoraggio in tale ambito.

A queste attività di verifica si sono affiancati gli **audit sull'animal welfare e sulla tracciabilità della piuma** secondo il Protocollo DIST (*Down Integrity System & Traceability*) sull'intera filiera. Vedi anche pagg. 118-119.

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

Come per gli anni precedenti, anche nel 2019 a seguito di ogni audit è stato rilasciato un piano di azioni di miglioramen-

to la cui implementazione è stata oggetto di verifiche successive. Nel 2019 le principali aree di non conformità hanno riguardato prevalentemente temi di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e alcuni aspetti relativi alla gestione dei rapporti di lavoro. Nel corso delle attività svolte nel 2019, in 10 casi è stato riscontrato un comportamento da parte del fornitore non in linea con i principi etici Moncler, che ha pertanto comportato la risoluzione della collaborazione in essere.

Con la consapevolezza che la promozione di principi di responsabilità presso i fornitori vada a beneficio di una crescita sostenibile congiunta, oltre alle continue attività di sensibilizzazione avviate sui temi etici, sociali e ambientali, Moncler **supporta la propria supply chain in diversi modi**.

È proseguito anche nel 2019 il programma volto al sostegno di alcuni fornitori ritenuti strategici, mettendo a disposizione sia degli **esperti in materia di salute e sicurezza**, per fornire consulenza e sviluppare la conoscenza di *best practice* a 21 fornitori, sia un **supporto finanziario** per far fronte a investimenti in macchinari tecnologicamente all'avanguardia per lavorazioni particolari.

Infine, con l'obiettivo di attribuire una valutazione complessiva del fornitore che tenga in debita considerazione gli aspetti di sostenibilità, Moncler sta integrando il sistema di **vendor rating** con l'inserimento di nuovi indicatori socio-ambientali. Il progetto prevede che ad ogni indicatore venga attribuito un peso che contribuisca a stabilire la valutazione del singolo fornitore in base ai risultati raggiunti nelle diverse aree. Le macro-aree del *vendor rating* sono:

- Sostenibilità e compliance (condizioni di lavoro, pratiche ambientali, rispetto dell'*animal welfare*, ecc.);
- Qualità (tasso di difettosità della produzione, segnalazioni sulla qualità inviate al *customer service*, ecc.);
- Consegne e livello di servizio (flessibilità, puntualità di consegna, ecc.);
- Costo (competitività dei prezzi, costi logistici, ecc.);
- Innovazione (capacità tecnologica, attitudine all'innovazione, ecc.).

Nel corso del 2019 è stato implementato un progetto pilota nell'ambito delle forniture di materie prime, ed in particolare per tessuti e accessori (tra cui zip e bottoni), per la valutazione delle aree della qualità, consegne e livello di servizio. Sono stati valutati e classificati circa il 90% dei fornitori di tessuto (in termini di volumi acquistati) e circa il 100% dei fornitori di accessori (in termini di fatturato).

Tale progetto sarà esteso alle altre macro-aree di valutazione e coinvolgerà un maggior numero di categorie di fornitori.

Per quanto riguarda i fornitori "indiretti", ovvero i fornitori di beni e servizi non correlati al prodotto, nel 2019 è stata eseguita una mappatura completa delle certificazioni di qualità, sociali, ambientali e relative alla salute e sicurezza in possesso dei fornitori. Dei circa 200 principali fornitori, la



AUDIT SULLA CATENA DI FORNITURA: ETICO-SOCIALI, ANIMAL WELFARE E TRACCIABILITÀ (Numero)

	2019	2018	2017
Audit etico-sociali	152	144	60
Audit animal welfare e tracciabilità (DIST)	215	176	85
Totale	367	320	145

quasi totalità possiede almeno una certificazione e un terzo di questi è già in possesso della certificazione UNI ISO 45001 e/o della UNI ISO 14001. È stata inoltre avviata un'attività di sensibilizzazione al fine di promuovere obiettivi di miglioramento legati al processo di certificazione, in particolare rispetto all'ambiente e alla salute e sicurezza. Nel 2020 il percorso di mappatura e verifica dell'affidabilità dei partner si completerà con l'arricchimento di informazioni tratte da *info provider* esterni e un maggior dettaglio sugli indicatori specificatamente relativi alla sostenibilità con la costruzione di una *scorecard* dedicata.

Per la maggior parte dei fornitori la procedura di qualifica e valutazione è stata digitalizzata mediante l'utilizzo del Portale Fornitori di Moncler che garantisce l'immediato accesso e verifica dei dati e dei documenti e il continuo monitoraggio dell'albo fornitori.

ANIMAL WELFARE E TRACCIABILITÀ

La piuma, cuore di ogni singola giacca, è quanto di più importante per Moncler. Ai fornitori non sono solo richiesti i più alti standard di qualità ma anche agire responsabile e rispetto del benessere animale.

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

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

- la piuma deve essere ricavata esclusivamente da **oche bianche allevate** e provenienti dalla **filiera alimentare** di cui la piuma è un *by-product* (prodotto secondario);
- **non è ammessa alcuna forma di spiumaggio degli animali vivi o di alimentazione forzata.**

Il Protocollo, definito in considerazione delle peculiarità della struttura della filiera di approvvigionamento Moncler, è il risultato di un dialogo aperto e costruttivo alimentato da un **multi-stakeholder forum**, istituito nel 2014, che ha preso in considerazione le aspettative dei vari portatori di interesse e garantisce un approccio scientifico e olistico al tema del benessere degli animali e alla tracciabilità del prodotto. Il forum, presieduto da un Professore ordinario presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia con specifica conoscenza e competenza nelle tematiche di sostenibilità, è composto oltre che da personale Moncler, da esperti provenienti dal Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Milano, dall'Istituto Nazionale Polacco di zootecnia Koluda Wielka, da Compassion in World Farming, organizzazione non governativa che si occupa del benessere degli animali negli allevamenti, e da società di certificazione e consulenza (Bureau Veritas, Control Union, IDFL, KPMG). Con la convinzione che il dialogo arricchisce e stimola il miglioramento, a gennaio 2020 è stato organizzato il sesto multi-stakeholder forum durante il quale sono stati discussi nuovi aggiornamenti al documento per renderlo ancora più stringente.

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)**⁵. 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 plumofagia⁶, la presenza di ali dislocate o rotte, di irregolarità delle piume, di becco con colore irregolare. Queste situazioni sono infatti associabili a contesti in cui il benessere dell'oca è compromesso a causa di diversi fattori, tra cui l'elevata densità di allevamento, una dieta inadeguata, l'assenza di accesso all'esterno oppure inappropriate modalità di gestione degli animali. Un altro indicatore importante e innovativo introdotto nel Protocollo è la valutazione della relazione uomo-animale attraverso la risposta ad un test specifico (HAR test, Estep and Hetts, 1992).

Tutti i fornitori si devono attenere scrupolosamente ai requisiti previsti dal Protocollo, a garanzia della tracciabilità della materia prima, del rispetto dell'animale e della più alta qualità ad ogni anello della catena di fornitura. Per verificare il rispetto dei principi contenuti nel Protocollo, Moncler svolge costantemente delle stringenti attività di **audit sul campo** lungo tutta la sua filiera della piuma che è particolarmente verticalizzata. La filiera include diverse tipologie di soggetti: gli allevamenti di oche, i macelli dove gli animali vengono esclusivamente abbattuti per la produzione di carne e dove successivamente viene prelevata la piuma, le aziende che effettuano le fasi di lavaggio, pulizia, selezione e lavorazione della materia prima. Inoltre, vanno considerati i *façonisti* che, a valle del processo di acquisto della piuma, confezionano il prodotto finito.

Al fine di garantire la massima **imparzialità delle verifiche**:

- gli audit sono commissionati e pagati 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.

⁵ 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.

⁶ La plumofagia è un comportamento anormale nella specie avicola che consiste nel beccare le piume di un altro soggetto o strapparle con il becco.

Nel 2019 sono stati condotti **215 audit di terza parte**, alcuni dei quali affiancati da personale Moncler e da esperti del Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Milano. In tutti i casi in cui sono state riscontrate delle non conformità non gravi durante le attività di verifica, gli allevamenti hanno dovuto mettere in atto tempestive azioni correttive prima di ottenere la certificazione. In un solo caso un allevamento non ha ottenuto la certificazione in quanto non ha messo in atto il piano di miglioramento nei tempi prestabiliti. Durante gli audit svolti nel corso del 2019 in nessuna *farm* sono stati riscontrati casi di spiumaggio di animali vivi o di alimentazione forzata.

Per comunicare in modo trasparente l'impegno dell'Azienda in tale ambito, all'interno di tutti i capi Moncler è inserita un'etichetta con l'indicazione "Piuma certificata DIST". Questo importante risultato è stato ottenuto grazie all'estensione della tracciabilità della piuma, secondo i principi definiti nel Protocollo DIST, fino all'ultima parte della catena di fornitura, ossia fino al prodotto finito.

Al fine di **favorire un percorso di miglioramento continuo** e incidere quindi in modo significativo sul livello di benessere degli animali, Moncler si impegna a coinvolgere e sensibilizzare la propria filiera anche attraverso attività di formazione. Nel corso del 2019 è proseguita l'attività di training presso i *façonisti* del capospalla e della maglieria sul rispetto della procedura di tracciabilità. Nel 2019 sono stati erogati circa 23 corsi di formazione presso i fornitori per un totale di circa 100 ore.

Il Protocollo DIST è un documento stringente e innovativo e vuole continuare ad esserlo. È per questo che è in continua evoluzione ed è soggetto a revisione periodica attraverso il multi-stakeholder forum. Moncler non intende infatti accontentarsi dei risultati ottenuti, ancorché significativi, ma è determinata a continuare ad impegnarsi per promuovere standard sempre più ambiziosi, accogliendo anche gli spunti di riflessione forniti dagli stakeholder.

DIALOGARE PER CRESCERE INSIEME

Il dialogo trasparente e costante è alla base di qualsiasi rapporto basato sulla fiducia. È un elemento essenziale per favorire una crescita congiunta, una proficua collaborazione e una mutua soddisfazione.

Moncler è attenta al dialogo con i propri fornitori e alla condivisione delle buone prassi, sia su aspetti tecnici legati alle attività di business, sia su aspetti volti a promuovere comportamenti responsabili. Il dialogo è instaurato attraverso diversi canali che vanno da **incontri quotidiani a momenti istituzionali**.

Sono quotidiane le interazioni con i tecnici e gli ispettori Moncler deputati alla supervisione delle diverse attività inerenti alla produzione. Gli incontri con gli esperti aziendali sono infatti volti a fornire un supporto specializzato in tutte le fasi dei processi produttivi per trasferire conoscenza tecnica e risolvere eventuali criticità. Nel 2019, per quanto riguarda l'outerwear, il team di tecnici Moncler è stato ulteriormente ampliato per garantire una presenza capillare presso tutti i *façonisti* in Italia e all'estero, favorendo la possibilità di intensificare i già numerosi controlli sulla qualità e sull'avanzamento del lavoro "in" e "a fine" linea. Periodicamente i tecnici responsabili dei laboratori partecipano a meeting aziendali per poter analizzare insieme il campionario, condividere gli standard di industrializzazione, i risultati raggiunti nella stagione precedente e gli obiettivi per la successiva. Nello specifico nel 2019 si sono tenuti in Romania, in prossimità delle sedi produttive di alcuni fornitori, due incontri collettivi di due giornate ciascuno. Similmente, un paio di volte a stagione i tecnici Moncler dei laboratori di maglieria vengono invitati in Azienda per circa una settimana di training, in modo da condividere procedure, standard produttivi e qualitativi, con visita ai centri di controllo del Gruppo. Durante questi incontri, inoltre, i tecnici vengono sensibilizzati anche su altri temi rilevanti per Moncler, tra cui aspetti etico-sociali e ambientali al fine di diffondere tale cultura presso i fornitori. Attraverso

la presenza dei tecnici nelle varie sedi produttive dei fornitori, il know-how così condiviso diventa quindi parte integrante e imprescindibile del legame con i vari terzisti.

La volontà di lavorare in stretta collaborazione con i propri fornitori nel 2019 si è concretizzata anche nell'avvio di un'importante attività di sviluppo di un portale che, con diverse applicazioni, permette di scambiare in tempo reale importanti informazioni di controllo e avanzamento produzione, oltre che documenti atti a garantire la corretta esecuzione dei prodotti e il costante monitoraggio da parte dei tecnici.

Anche nel corso del 2019 è proseguita l'attività di sensibilizzazione sui temi etici, sociali e ambientali attraverso **incontri one-to-one presso la sede produttiva** di alcuni fornitori e sub-fornitori (sia *façonisti* sia fornitori di materie prime) da parte dell'Unità di Sostenibilità. Nel triennio 2017-2019 sono state svolte circa 170 visite *on site* in Italia e all'estero.

Nel corso del 2019 è continuata l'attività di divulgazione delle linee guida dell'Azienda in termini di compliance e sostenibilità tramite la condivisione dei capitolati tecnici, chimico e prestazionali, sia durante l'attività quotidiana, sia con diversi incontri one-to-one, anche presso le fiere di settore.

Infine, per offrire un ulteriore strumento di dialogo e agevolare lo scambio di informazioni e di documentazione, dal 2017 è attivo un portale web interamente dedicato ai fornitori. Attraverso il portale, il fornitore può accedere direttamente a comunicazioni e documenti, tra cui il Codice Etico, il Codice di Condotta dei Fornitori e le relative istruzioni operative. È stata anche istituita una sezione riservata alla formazione online.



5

PRODOTTO

126

STILE

128

ECONOMIA CIRCOLARE
E INNOVAZIONE SOSTENIBILE

130

QUALITÀ





IL PRODOTTO MONCLER
È SINONIMO DI STILE, ENERGIA
CREATIVA, INNOVAZIONE E
QUALITÀ PUR RESTANDO SEMPRE
FEDELE AL DNA DEL BRAND.

OGGI ALLA LUCE DELLE NUOVE
SFIDE, L'AZIENDA È IMPEGNATA A
RICERCARE ANCHE INNOVAZIONI
SOSTENIBILI DA INTEGRARE
NELLA PROGETTAZIONE E
REALIZZAZIONE DEI PROPRI
PRODOTTI.

RIVEDERE LE DIVERSE FASI
DEL CICLO DI VITA IN UN'OTTICA
DI ECONOMIA CIRCOLARE
È SEMPRE PIÙ UN OBIETTIVO
CHE MONCLER SI PONE AL FINE
DI MINIMIZZARE LE RISORSE
IMPIEGATE, ESTENDERE LA VITA
DEL PRODOTTO E PROMUOVERE
IL RECUPERO DEI MATERIALI.

STILE

Il successo di Moncler si fonda su una brand strategy unica e coerente, che dipende anche dalla capacità di sviluppare prodotti sempre innovativi seppur “ancorati” alla propria storia. Sin dal 2003, con l’ingresso di Remo Ruffini in Moncler, il cammino intrapreso è stato perseguito senza compromessi. Heritage, unicità, qualità, creatività ed innovazione racchiudono il concetto di lusso per l’Azienda.

Le collezioni *Moncler Uomo* e *Moncler Donna* sono il cuore del Brand, e rispondono alle esigenze di consumatori diversi e a molteplici funzioni d’uso. La linea *Archivio* è costituita da capi che si ispirano alle prime collezioni del Marchio e nel tempo sono diventati i prodotti iconici del Brand. La linea *Sport Chic/Edit* è destinata ad un cliente sofisticato, meno legato ai fashion trend. Mentre la linea *Matt Black* s’ispira ad un consumatore metropolitano che ricerca uno stile più contemporaneo. Moncler si compone anche di collezioni per bambino e bambina, *Moncler Enfant*, destinate ad un consumatore giovane che si dividono in *Baby* (0-3 anni) e *Kid* (4-14 anni).

D’importanza strategica sono le collezioni *Moncler Genius – One House Different Voices*. Esse vedono la convivenza sotto uno stesso “tetto”, di diverse interpretazioni e visioni del Marchio che, in maniera sinergica, continuano a generare nuova energia creativa, rimanendo sempre fedeli al DNA del Brand.

Oltre alle collezioni *Moncler Uomo*, *Donna*, e *Moncler Genius*, il Brand si completa con quelle di *Moncler Grenoble* dove il DNA del Marchio è ancora più forte e marcato. *Moncler Grenoble* è divenuta nel tempo un laboratorio di innovazione tecnologica, oltre che stilistica, per un consumatore sportivo, attento alla performance oltre che al design ed all’innovazione. Le collezioni *Moncler Grenoble* si dividono in *High Performance*, prodotti che garantiscono la massima prestazione, *Performance & Style*, per un consumatore sportivo ma anche attento alla creatività e *Après-Ski* per un consumatore che predilige capi, seppur sportivi, di grande contenuto stilistico.

Completano le collezioni Moncler, le linee dedicate alle calzature e alla pelletteria (borse, zaini e accessori) e una linea di occhiali da sole e da vista, *Moncler Lunettes*.

Il team di stilisti del Gruppo è suddiviso per collezione e lavora sotto la stretta supervisione di Remo Ruffini, che ne definisce le linee creative e supervisiona che le stesse siano coerentemente recepite a livello di tutte le collezioni e categorie merceologiche. Il dipartimento stile Moncler è coadiuvato dai team merchandising e sviluppo prodotto, che supportano la costruzione della collezione e permettono di “trasformare” in prodotto le idee degli stilisti.



ECONOMIA CIRCOLARE E INNOVAZIONE SOSTENIBILE

L'economia circolare è uno dei driver della strategia di sostenibilità di Moncler. È un modello che integra innovazione e sostenibilità dalla fase di ideazione del capo fino al fine vita. La sfida è quella di minimizzare le risorse impiegate per la produzione, estendere la vita del prodotto e promuovere il recupero dei materiali.

Per implementare un modello di **economia circolare** è necessario integrare la sostenibilità nel prodotto e nei processi agendo su diversi aspetti che vanno dalla scelta dei materiali più eco-sostenibili, a iniziative per estendere l'uso e la vita del prodotto come ad esempio servizi di riparazione o progetti di "second life", alla progettazione del capo per favorire il recupero e il riciclo, fino ad arrivare ai processi produttivi, alla distribuzione e al packaging a basso impatto ambientale. Sono tutti aspetti che richiedono attitudine all'innovazione, a sperimentare nuove soluzioni e a collaborare con tutti gli attori della filiera.

Alcuni dei principi cardine dell'economia circolare, come ad esempio la **capacità di durare nel tempo dei capi**, hanno sempre fatto parte del DNA di Moncler. L'alta qualità dei prodotti Moncler garantisce una vita media molto lunga degli stessi. In aggiunta la piuma utilizzata, cuore di ogni singola giacca, è un eccellente esempio di economia circolare ricavata esclusivamente da oche provenienti dalla filiera alimentare, di cui è materiale secondario. La piuma è inoltre un materiale biodegradabile.

All'interno del Piano di Sostenibilità, Moncler ha fissato obiettivi sfidanti in ambito di economia circolare (vedi anche pagg. 62; 67) e già nel corso del 2019 ha lanciato dei **prodotti sostenibili**, come il piumino BIO-based e carbon neutral e una gamma di capi riciclati all'interno della collezione Moncler Grenoble.

Inoltre nel corso dell'anno Moncler ha avviato un'analisi di **Life Cycle Assessment** al fine di quantificare i potenziali impatti associati ad alcuni prodotti e ad alcune materie prime. Quest'analisi, che si basa su una metodologia strutturata e in linea con la ISO 14067, rappresenta uno strumento utile per avviare delle riflessioni sulla sostenibilità dei prodotti, dei processi e dei materiali utilizzati.



MONCLER PRESENTA IL PIUMINO BIO-BASED E CARBON NEUTRAL

Sempre alla ricerca di soluzioni innovative e a basso impatto ambientale, a dicembre 2019 Moncler ha lanciato sul mercato il piumino BIO-based e carbon neutral ideato con materiali di origine vegetale e naturale.

Il piumino è stato sviluppato utilizzando una materia prima rinnovabile e che consente una riduzione della CO₂ di circa il 30% rispetto ad una fonte di origine fossile. Inoltre, le restanti emissioni generate lungo l'intero ciclo di vita del piumino sono state compensate attraverso progetti certificati REDD+, volti alla conservazione della foresta amazzonica.

In collaborazione con gli uffici Ricerca e Sviluppo dei partner Moncler, il piumino è stato realizzato con tessuto, fodera, bottoni e zip derivanti da semi di ricino mentre tutti gli altri

componenti sono di origine naturale. La pianta del ricino costituisce una fonte rinnovabile e sostenibile: non sottrae terreno alla produzione alimentare, essendo coltivata in regioni aride non destinate all'agricoltura, e per crescere richiede quantità di acqua estremamente ridotte. Il tessuto che ne deriva garantisce gli alti livelli di qualità e tecnicità tipici dei capi Moncler.

Ogni singolo componente del piumino può essere inoltre completamente riciclabile in un'ottica di economia circolare.

Con il piumino BIO-based, Moncler conferma il suo impegno a sperimentare e a collaborare con tutti gli attori della filiera alla ricerca di soluzioni alternative che possano contribuire a contrastare i cambiamenti climatici.

MONCLER GRENoble RECYCLED

A partire da ottobre 2019, l'Azienda ha introdotto all'interno della Moncler Grenoble una gamma di capi riciclati i cui materiali utilizzati coniugano sostenibilità, performance ed eccellenza del design, caratteristiche distintive della collezione che da sempre ha una vocazione puramente sportiva la cui tecnicità è il suo segno caratterizzante. La linea è composta da

quattordici modelli di cui quattro per la donna e dieci per l'uomo.

I capi includono giacche in nylon riciclato, nonché una felpa derivata da bottiglie di plastica riciclate attraverso la tecnologia POLARTEC. Per ogni felpa prodotta sono state utilizzate 34 bottiglie di plastica.

QUALITÀ

Per Moncler la qualità è sempre stata e continuerà ad essere una priorità. Nella ricerca dell'eccellenza l'Azienda non ammette compromessi: dalla scelta dei migliori materiali, all'accuratezza nella realizzazione dei capi, alla selezione dei migliori fornitori che sono formati e supportati da tecnici specializzati.

QUALITÀ E SICUREZZA DEL PRODOTTO

La qualità e la sicurezza dei prodotti sono al centro dell'attenzione di Moncler. A tal fine, attua stringenti controlli sull'intera catena del valore. Ogni prodotto Moncler è ideato e realizzato con la supervisione diretta e vigile dell'Azienda. Il Gruppo gestisce internamente la fase creativa, lo sviluppo dei prototipi, l'acquisto di materie prime (inclusi accessori di produzione) e si avvale di laboratori terzi costantemente supervisionati per realizzare il prodotto finito, oltre che della propria unità produttiva in Romania.

Fin dalla fase di progettazione dei capi e di acquisto delle materie prime, la qualità e la sicurezza rappresentano una priorità per il Gruppo. La qualità della piuma, del nylon, ma anche la qualità delle altre materie prime utilizzate per produrre tutti i capi Moncler, sono elementi fondamentali 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 e sulle caratteristiche fisico-meccaniche, indispensabili ad assicurare la performance tecnica attesa.

Moncler richiede contrattualmente ai propri partner produttivi di operare nel rispetto assoluto delle più restrittive legislazioni internazionali applicabili in materia di sostanze chimiche pericolose/potenzialmente pericolose e di performance, tra cui il regolamento europeo REACH¹, gli standard cinesi GB², le norme giapponesi JIS³. I fornitori sono poi vincolati ad attenersi alle indicazioni aziendali contenute nella **Product Restricted Substances List (PRSL)**, che definisce i parametri ed i limiti da rispettare per le sostanze chimiche e a quelle del **Manual of performances** per i requisiti prestazionali fisico-meccanici. Per quanto riguarda l'utilizzo delle sostanze chimiche, Moncler richiede infatti di andare oltre i parametri di legge, attraverso l'inserimento nella PRSL di propri standard che, per taluni gruppi di sostanze, sono più stringenti rispetto a quelli imposti dalle normative internazionali.

Per verificare, da parte del fornitore e/o di Moncler stessa, la conformità alle linee guida contenute nella PRSL e nel **Manual of performances**, vengono effettuati test presso laboratori terzi specializzati. Gli accessori di produzione sono poi

1. Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of Chemicals.

2. National Standard of the People's Republic of China.

3. Japanese Industrial Standards.





sottoposti ad un ulteriore controllo allo scopo di analizzare la compatibilità tecnica degli stessi con i tessuti e con la manutenzione indicata (es. reazione con i detergenti 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 salute e 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 del prodotto, 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, regolarmente **tutti i capi prodotti vengono sottoposti ad un'ultima approfondita ispezione qualitativa.** Tale controllo, attraverso un processo strutturato e protocollato, **verifica e garantisce fin nel dettaglio estetica, caratteristiche, dimensioni, etichettatura e funzionalità di ogni capo.** In quest'ultima fase viene anche verificato e attivato un complesso protocollo di anticontraffazione con tecnologia di ultima generazione.

A partire dal 2018, attraverso importanti investimenti tecnologici, Moncler ha iniziato il potenziamento dell'*hub* di Piacenza dove, oltre alle attività logistiche, vengono svolti altri servizi tra cui il controllo qualità del prodotto finito e le attività di assistenza post vendita. L'ampliamento della struttura fa parte di un importante progetto attuato dall'Azienda per essere sempre più veloce ed efficiente in termini di *time-to-market* e quindi di servizio al consumatore.

QUALITÀ DELLA PIUMA

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

Grazie alla lunga esperienza maturata e alla continua attività di ricerca e sviluppo, l'Azienda può oggi vantare un'*expertise* unica, sia con riguardo alla **conoscenza della materia prima**, che al processo manifatturiero del capo. Ai propri fornitori, Moncler richiede il rispetto dei più alti **standard qualitativi**, che nel corso degli anni hanno rappresentato e continuano a rappresentare un punto chiave di differenziazione del prodotto. Per l'Azienda però "qualità" è qualcosa di più: per Moncler è infatti fondamentale anche l'origine della piuma utilizzata e il **rispetto dell'*animal welfare***, aspetti che, nel processo di acquisto della materia prima, sono tenuti in considerazione al pari della qualità. Vedi anche pagg. 118-119.

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 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 2019 sono stati effettuati in totale circa 1.200 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 d'oca bianca 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* minimo di 710 (pollici cubi per 30 grammi di piumino) e si traduce in capi caldi, soffici e leggeri e capaci di offrire un *comfort* unico.

6

CLIENTI

- 138 CLIENT EXPERIENCE
- 144 LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE
- 148 COMUNICAZIONE
TRASPARENTE E RESPONSABILE





L'OFFERTA DI UN'ESPERIENZA
COERENTE E DISTINTIVA
IN OGNI PUNTO DI CONTATTO
CON IL MARCHIO IN UN'OTTICA
DI OMNICANALITÀ, L'ATTENZIONE
AL SERVIZIO, L'USO DEI CANALI
DIGITALI PER FAVORIRE
UN DIALOGO PIÙ DIRETTO,
CONTINUATIVO E VELOCE,
INSIEME ALLA COSTANTE
ATTENZIONE ALLA QUALITÀ
DEI PRODOTTI E DEL RAPPORTO
PERSONALE, COSTITUISCONO
IL CUORE DELLA RELAZIONE
CON IL CLIENTE.

CLIENT EXPERIENCE

Moncler attribuisce un ruolo centrale all'esperienza vissuta dal cliente in ogni momento di contatto. Attraverso un approccio orientato all'omnicanalità Moncler assicura al consumatore un'esperienza di acquisto personalizzata, integrata, omogenea e coerente in tutti i canali online e offline.

Moncler attribuisce un ruolo centrale al cliente. Ogni momento di contatto è un'occasione per accogliere, conoscere ma anche per raccontare, coinvolgere e sorprendere. Dal 2015 Moncler ha avviato l'importante progetto **Retail Excellence** fondato su 15 aree di intervento che spaziano dalla riprogettazione dell'esperienza dei clienti, all'organizzazione dei negozi e del personale di vendita, fino alla ridefinizione dei processi e delle modalità operative di lavoro. Progettare con gli occhi del cliente è la filosofia che ha accomunato ogni intervento e garantisce la coerenza verso un unico obiettivo: migliorare l'esperienza di acquisto dei clienti coinvolgendoli sempre più nel mondo di Moncler. Il progetto è stato ultimato nel corso del 2018 e questo traguardo ha rappresentato un punto di partenza per una nuova linea di indirizzo basata sulla digitalizzazione e l'omnicanalità.

In un contesto sempre più digitale, l'integrazione strategica di tutti i punti di contatto online e offline è indispensabile per offrire al consumatore un'esperienza di acquisto omogenea, integrata e senza discontinuità, e allo stesso tempo per coinvolgerlo in una vera e propria **community**. A tal fine, Moncler ha avviato diversi progetti volti a riprogettare il mondo retail in un'ottica inclusiva e digitale così da offrire al cliente un'esperienza coerente su tutti i canali.

Uno degli esempi più rappresentativi di questa trasformazione è il progetto **Omnichannel Light** lanciato inizialmente in EMEA e poi esteso nel 2019 anche ad America, Giappone e Corea. Il progetto prevede lo sviluppo e l'offerta di quattro servizi multi canale: *Click and Reserve*, *Click From Store*, *Return In Store*, *Pick Up In Store*. Attraverso questi servizi è data la possibilità al cliente di gestire gli acquisti in modo flessibile beneficiando di tutte le potenzialità dei diversi canali di

contatto. Diventa infatti possibile prenotare un capo online e poi provarlo ed eventualmente acquistarlo in negozio (*Click and Reserve*), ordinare un capo in negozio con il supporto del *Client Advisor* e riceverlo comodamente a casa (*Click from Store*), oppure fare un reso direttamente in negozio anche se l'acquisto è stato effettuato online (*Return in Store*) oppure acquistare un capo online per poi ritirarlo direttamente in negozio (*Pick Up In Store*).

Inoltre, nel 2019 con il lancio del sito e-commerce in Corea, gestito internamente da Moncler, l'Azienda ha rafforzato l'impegno verso l'omnicanalità.

Nato nel 2018, il progetto **Retail Excellence 2.0** è stato consolidato nel corso del 2019 e ha contribuito a migliorare ulteriormente l'esperienza dei clienti in negozio attraverso la **digitalizzazione**, rimanendo allo stesso tempo fedeli ai principi fondamentali del canale retail. Diverse le attività avviate per favorire una gestione tecnologica dei negozi a 360 gradi: dal sistema *Match to Traffic*, che consente di pianificare le attività sul piano vendita e quindi di migliorare il servizio al cliente, alla gestione del magazzino con RFID che permette di velocizzare le varie transazioni. L'impiego di queste tecnologie porta a un'ottimizzazione delle mansioni operative in negozio, favorendo l'efficienza e consentendo di disporre di maggior tempo da dedicare al cliente finale. È inoltre attivo a livello globale il servizio di pagamento digitale che permette di perfezionare la vendita direttamente sul piano di acquisto rendendo ancora più piacevole e veloce l'esperienza in negozio.





MONCLER HOUSE OF GENIUS

Nel 2018, Moncler ha lanciato a Milano il progetto *Moncler Genius*: un nuovo business model e allo stesso tempo un nuovo modo di comunicare ed interagire con il cliente.

Moncler Genius è espressione della molteplicità perché dà voce a diversi creativi con percorsi culturali e stili differenti. Ogni designer interpreta Moncler attraverso la propria collezione che, pur rimanendo estremamente fedele al DNA del Marchio, offre un punto di vista personale e parla ad un pubblico ampio ed eterogeneo.

Dai primi anni 2000 Moncler sperimenta con varie collaborazioni creative linguaggi diversi e molteplici. Con *Moncler Genius* questa visione si sviluppa ed amplifica: il risultato è una pluralità di creazioni che parlano a diverse generazioni e celebrano al contempo la diversità e l'unicità. La singolarità del creativo riflette quella del consumatore. Da qui il motto *One House, different voices*.

Moncler Genius ha dato corso anche a una nuova strategia non più dettata dalle stagioni: le collezioni non sono più presentate e rese disponibili al consumatore due volte l'anno ma arrivano sul mercato con cadenza mensile, supportate da un articolato piano di marketing e comunicazione. Con *Moncler Genius* è cambiato anche il rapporto con il consumatore: il flusso di comunicazione da univoco si fa più interattivo e continuativo in una ottica di omnicanalità che trova nel digitale la sua leva più importante e innovativa. In ogni punto di contatto con il cliente l'esperienza con il brand diventa sempre più distintiva, personalizzata, autentica e coerente.

Sempre alla ricerca di nuovi modi di relazionarsi e coinvolgere il cliente, in una continua interazione tra spazio fisico e digitale, unità e pluralità, *Moncler Genius*, nel 2019, ha continuato ad ampliare i propri confini andando oltre il concetto di tradizionale luogo di vendita ed esplorando nuove esperienze d'acquisto. A novembre è stato inaugurato Moncler House of Genius, *temporary concept store* situati a Milano, Parigi e Tokyo, aperti al pubblico fino a fine gennaio 2020. Le tre città hanno accolto l'arrivo dei *pop up* con una serie di eventi e sessioni creative in store a cui hanno preso parte artisti internazionali dal *background* eterogeneo. Nei *temporary*

concept store sono state presentate le collezioni seguendo rigorosamente il calendario dei lanci mensili, *format* rivoluzionario del progetto *Moncler Genius*. Nelle Moncler House of Genius sono inoltre disponibili articoli inediti, pensati in esclusiva per i *concept store*.

I *pop up* sono anche spazi interattivi aperti alle città come delle vere e proprie piattaforme dedicate alla creatività, all'apprendimento e allo scambio culturale. Francesco Ragazzi, curatore di Moncler House of Genius, ha immaginato l'area di vendita come una galleria d'arte in cui installare ed esporre opere sempre nuove. Il risultato è un luogo dagli spazi volutamente non definiti, progettato per offrire esperienze immersive, con potenzialità illimitate. Nasce così un luogo d'incontro a Milano che permette di entrare in contatto con artisti, stilisti e con la *community* Moncler attraverso un programma esclusivo di performance *live* ed eventi culturali a rafforzare ulteriormente l'impulso del progetto, stimolando la genialità creativa anche nel contesto urbano. Moncler House of Genius è un progetto fluido, dinamico e in continua evoluzione. L'ambiente viene costantemente riconfigurato affinché a ogni visita i clienti possano esplorare l'universo del brand da una nuova prospettiva. L'esperienza si fa sempre più un percorso all'insegna dell'inatteso per coinvolgere, attirare e stupire. Si tratta di un'esperienza unica e personale, la *boutique* diventa una meta di scoperta.

Moncler House of Genius offre un quadro completo delle collezioni arricchito da una serie di prodotti creati in esclusiva per le città ospitanti. La collezione di articoli speciali e in edizione limitata include oggetti dedicati alle tre metropoli con logo personalizzato, tra i quali capi di abbigliamento, accessori *tech* e altre originali proposte. Non mancano t-shirt esclusive, vendute attraverso un distributore automatico, *canvas bag* e una selezione di prodotti speciali scelti e personalizzati dagli undici designers di *Moncler Genius*. *Moncler Genius* è un'ode all'inventiva e all'innovazione e Moncler House of Genius è il luogo in cui Moncler sperimenta e sviluppa la propria idea di *branding* e retail: la conversazione esplora territori non convenzionali.

WHOLESALE EXCELLENCE

Garantire **coerenza** e **sinergia** tra tutti i punti di contatto in termini di azioni, comunicazione, approccio al cliente è sempre più importante per garantire una relazione univoca con il Marchio. È in quest'ottica che la filosofia e i principi della **Retail Excellence**, volti a migliorare l'esperienza di acquisto dei clienti e il loro coinvolgimento nell'universo Moncler, sono stati estesi anche a tutti i partner del canale wholesale a partire dai monobrand store e aeroporti.

Trasferire le *best practice* del canale retail al canale wholesale, per garantire al cliente un'esperienza con il Marchio univoca, ha richiesto delle iniziative specifiche nelle diverse aree operative che hanno toccato diverse aree di azione con strumenti sempre più digitali: dalla formazione in negozio, alla costruzione di momenti personalizzati con il cliente mirati allo sviluppo di relazioni a lungo termine, all'estensione di servizi post vendita, al consolidamento dell'attività di *customer service*, alla comunicazione. Nel corso del 2019 è continuata l'importante attività di coordinamento e sincronizzazione del lancio delle campagne e delle collezioni con particolare riferimento all'importante progetto *Moncler Genius*.

LA FORMAZIONE COME PATRIMONIO STRATEGICO

La formazione è un elemento importante nel percorso di crescita del *Client Advisor* e di conseguenza nella sua capacità di stringere una relazione positiva con cliente.

Se da un lato il supporto alla 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, sempre più offerta al personale di negozio attraverso canali digitali, dall'altro rimane fondamentale la capacità di ascoltare il cliente, esplorare i suoi bisogni, entrare in relazione con lui anche attraverso una narrativa efficace e offrire un servizio realmente aderente alle sue aspettative. Nel 2019 è stato sviluppato e lanciato un modulo formativo volto al perfezionamento delle capacità di interazione tra il *Client Advisor* e il cliente. Tale formazione proseguirà anche nel corso del 2020.

Con il lancio nel 2018 del progetto *Moncler Genius* è stata erogata un'intensa attività di formazione al personale di vendita. *Moncler Genius*, infatti, ha rappresentato per l'Azienda un momento chiave di passaggio nel modo di comunicare del Marchio che ha iniziato un dialogo continuo, personalizzato ed integrato, nelle modalità e nei contenuti. In tal senso è stato fondamentale il lavoro svolto in termini di ingaggio dei *Client Advisor* quali ambasciatori di questa nuova visione. In particolare i clienti sono stati accompagnati alla scoperta delle singole collezioni grazie a nuove esperienze in negozio più ricche e pensate ognuna per una diversa tipologia di clienti. Nel corso del 2019 l'attività di formazione inserita nel progetto *Moncler Genius* è stata integrata con corsi *peer-to-peer* e di *self-learning*. In tale ambito il compito di tali *Client Advisor* è quello di formare e potenziare nei propri colleghi alcune competenze e conoscenze di base.

Allo stesso tempo, per favorire **sintonia** e **coerenza** nell'approccio al cliente e al modo di comunicare del Marchio, nel 2019 è continuata un'intensa attività di formazione anche al personale dei punti vendita più importanti del canale

wholesale e in particolare di quelli monobrand (*shop-in-shop*). Nel corso dell'anno è stato implementato un programma di formazione attraverso moduli di *e-learning* dedicati alla storia e alla cultura di Moncler, nonché alla conoscenza del prodotto. In questo modo l'esperienza del cliente è stata arricchita della narrazione della storia aziendale e di un'efficace esposizione delle caratteristiche distintive e qualitative dei prodotti Moncler. L'attività di formazione è stata inoltre supportata da un nuovo materiale formativo erogato durante i *morning brief* di negozio e attraverso nuovi strumenti di formazione digitale. L'attività di training per il canale wholesale, dopo essere stata lanciata in America nel 2019, proseguirà nel 2020 in EMEA. Per quanto riguarda il canale Retail, nel corso del 2019 è stato avviato il programma di formazione rivolto agli Store Manager incentrato sullo sviluppo di abilità di gestione dei collaboratori e leadership, e che proseguirà nel 2020. È stato inoltre selezionato all'interno delle Region un gruppo di *Client Advisor* per guidare un programma di *peer-to-peer training*.

In linea con la strategia di formazione del Gruppo, il 2020 vedrà nuovi sviluppi dei programmi di *peer-to-peer* e di *self-learning training*. Inoltre, il programma "Micro-activity", nato come supporto settimanale per rafforzare le *soft skill*, evolverà in un progetto mensile con obiettivi didattici e commerciali. Queste attività di formazione si baseranno anche su un'attività continua di autoapprendimento e prevederanno la condivisione di conoscenze a livello internazionale.

L'ASCOLTO PER CAPIRE E SODDISFARE LE ASPETTATIVE DEL CLIENTE

L'ascolto del cliente è un aspetto strategico per allineare il servizio offerto ai desideri e a quello che è realmente importante per il cliente. Nel 2018 è stato esteso a livello globale il progetto VIBE, che prevede la **raccolta sistematica dei feedback** del cliente locale dopo ogni acquisto attraverso un rapido questionario che analizza, con una scala di gradimento da 1 a 5, diversi aspetti dell'esperienza vissuta, tra cui l'accoglienza, la personalizzazione e il servizio. L'obiettivo del progetto è non solo quello di intercettare e intervenire su eventuali casi di insoddisfazione del cliente, ma soprattutto di supportare e focalizzare il *Client Advisor* ancor di più sulla conoscenza del proprio cliente al fine di offrire un servizio aderente alle sue aspettative.

L'indagine è strutturata su 5 fasi: il giorno successivo all'acquisto, i clienti ricevono tramite e-mail o SMS il riepilogo del loro acquisto con la possibilità di salvarlo e di rispondere ad un questionario composto da 5 brevi domande. Il feedback del cliente (VIBE) viene immediatamente notificato nell'App specifica a disposizione del *Client Advisor* che potrà quindi prendere visione del commento lasciato dal cliente e ringraziarlo in modo da rafforzare la relazione. In caso di insoddisfazione, sarà compito dello *Store Manager* individuare una soluzione per soddisfare pienamente le aspettative del cliente e l'area sulla quale intervenire per migliorare l'esperienza di acquisto.

Nel corso del 2018 Moncler ha registrato un elevato indice di VIBE score, dato di sintesi che misura la volontà dei nostri clienti di raccomandare Moncler ad altri, pari a 89 (su una scala da 1 a 100). Questo valore è cresciuto ulteriormente nel 2019 arrivando a 91. Moncler riconosce l'importanza

dell'ascolto del cliente come elemento chiave per migliorare la *customer experience* e offrire sempre di più un servizio eccellente. È per questo che è obiettivo dell'Azienda raggiungere un indice pari a 93 per il prossimo anno e di estendere il servizio anche ai clienti turisti e ai clienti che acquistano online.

Sempre in questa direzione, a partire dal 2017, Moncler ha dato avvio allo sviluppo di un nuovo canale diretto di comunicazione, il **Client Service**. Non si tratta solo di una unità di servizio volta a diventare un interlocutore di riferimento per il cliente, ma rappresenta un **canale di dialogo costante** di Moncler in un'ottica di miglioramento continuo. Nel 2018 il servizio, completamente attivo in Europa, ha gestito **richieste di supporto da parte di clienti provenienti dai diversi canali**, sia fisici che digitali, in un'ottica di omnicanalità. Nel corso del 2019 il progetto è stato esteso a livello globale per rispondere ad un maggior numero di richieste di servizio. Un importante risultato non solo in termini di qualità del supporto al cliente ma anche condizione necessaria per lo sviluppo e il completamento della strategia di integrazione dei diversi canali. È obiettivo per l'Azienda completare la digitalizzazione del *Client Service*, rafforzando la presenza sui social, implementando la *web chat* ed integrando le attività di *clienteling*.

Nel 2019 è stato lanciato il progetto *Client Moment* volto a supportare i *Client Advisor* nell'individuare e personalizzare i momenti di coinvolgimento del cliente e renderli un'esperienza il più possibile personalizzata. Sono stati identificati molteplici "momenti di contatto", da quelli legati al prodotto come il lancio di una nuova collezione (*Product Moment*), a quelli trasversali come una festività internazionale (*Festivity Moment*), a quelli personali come un compleanno (*Personal Client Moment*). Ciascuno di essi rappresenta per Moncler un'importante opportunità per creare valore per il proprio cliente, instaurare un rapporto di fiducia e offrire un'esperienza altamente distintiva e coinvolgente. Il *Client Advisor* grazie all'applicazione digitale di *Customer Relationship Management (CRM)* identifica e seleziona, per ciascun cliente, diversi *Client Moments* che si traducono in appuntamenti personalizzati all'interno dei negozi Moncler, durante i quali il cliente viene seguito in maniera esclusiva dal suo *Client Advisor* di fiducia, che conosce i suoi gusti e anticipa le necessità. Il costante monitoraggio della qualità di questi appuntamenti contribuisce a rafforzare l'attività di *clienteling* e promuovere una vera e propria cultura di attenzione e coinvolgimento del cliente.

L'ASSISTENZA POST-VENDITA COME PARTE INTEGRANTE DELLA CLIENT EXPERIENCE

La relazione con il cliente si estende anche alla **fase post vendita che rappresenta parte integrante dell'esperienza del cliente con il Marchio**. Per Moncler tale servizio rappresenta anche un processo virtuoso per allungare ulteriormente il ciclo di vita dei capi in ottica di economia circolare, tema sempre più rilevante nella strategia di sostenibilità dell'Azienda. Vedi anche pagg. 62; 67.

Dopo aver definito nel 2017 una politica a livello globale, aver individuato delle sartorie locali di qualità e fornito ai propri negozi un *kit* di accessori di sostituzione per rendere il servizio veloce ed eccellente, nel 2019 è continuata la formazione globale, sia tecnica che di relazione con il cliente, dedicata a tutti i *Client Advisor* ed è stata rafforzata l'organiz-

zazione della gestione post vendita nei paesi in cui l'Azienda opera al fine di rendere l'assistenza *after-sales* più capillare e tempestiva.

Sempre nell'ottica di garantire un livello di servizio omogeneo e coerente su tutti i punti di contatto, Moncler ha creato e messo a regime la piattaforma centrale di riparazione in America a cui possono fare riferimento tutti i canali e sta finalizzando lo sviluppo di quella in Cina. Nel 2020 continuerà la creazione e il consolidamento delle piattaforme centrali esistenti (Europa, Giappone e America) e sarà avviata la ricerca di una piattaforma in Canada, con l'obiettivo di velocizzare il processo di riparazione.

Nel 2021, la volontà di creare una connessione diretta tra il cliente e le piattaforme di riparazione porterà Moncler a sviluppare il servizio *Distant Repairs* in America, e affinare quello già esistente in Europa e Giappone. Tale servizio prevede che il *Client Service* organizzi un *pick up* del capo direttamente presso il cliente qualora quest'ultimo non riesca a passare in negozio.

Nel 2019, Moncler, da un lato, ha promosso un continuo lavoro di miglioramento di flussi e processi nella fase post vendita per garantire un elevato livello di servizio al cliente e, dall'altro ha proseguito diversi progetti, lanciati nel 2018, con lo scopo di **migliorare l'esperienza post vendita dei suoi clienti rendendola globale, coerente ed omnicanale**. Tra questi è stata messa a regime una nuova funzionalità dedicata al servizio post vendita integrata in *MonClient*, l'applicazione digitale di *Customer Relationship Management (CRM)*, che oltre a gestire in modo diretto e personale la comunicazione con i propri clienti, favorisce una gestione ancora più completa della relazione. È, inoltre, obiettivo dell'Azienda implementare il **VIBE After Sales** al fine di consentire la raccolta sistematica dei feedback del cliente che ha usufruito del servizio post-vendita.



LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

Moncler è costantemente impegnata nella lotta alla contraffazione per garantire i diritti di proprietà intellettuale e l'autenticità dei prodotti, a tutela del consumatore finale e dei propri asset intangibili.

L'approccio nella lotta alla contraffazione si è confermato negli anni come fondamentale e quotidiano impegno ad assicurare tutela ai propri clienti, obiettivo questo che rappresenta la linea guida di strategia globale attuata dal Dipartimento *Brand Protection and Intellectual Property*.

L'azione di contrasto nei confronti della produzione, distribuzione e commercializzazione di prodotti contraffatti poggia le proprie basi su solidi portafogli marchi, modelli, brevetti e nomi a dominio. L'implementazione, il mantenimento e la tutela degli stessi garantiscono a Moncler diritti di proprietà intellettuale nei territori di interesse commerciale attuale e potenziale.

Moncler contrasta la contraffazione agendo su diversi livelli e canali, sia offline che online e mettendo a disposizione del cliente strumenti di controllo sulla natura dei capi acquistati. Nel corso degli anni sono state infatti impiegate molte risorse ed energie nello sviluppo e miglioramento di sistemi anti-contraffazione, in attività di collaborazione, formazione, sensibilizzazione e verifica.

Ad oggi la totalità dei prodotti Moncler è dotata di un complesso sistema anti-contraffazione che si avvale di sofisticate conquiste tecnologiche RFID (*Radio Frequency Identification*) presenti sul mercato. Il sistema di autenticità-tracciabilità adottato a partire dalla collezione primavera/estate 2016 presenta un codice alfanumerico univoco, un QRcode e un tag NFC (*Near Field Communication*) verificabile sul sito code.moncler.com gestito direttamente dall'Azienda. Allo scopo di assistere al meglio i propri clienti, Moncler ha inoltre creato un servizio di assistenza esclusivamente dedicato a tematiche di anti-contraffazione, redigendo ove necessarie perizie per quei clienti vittime di contraffazioni che desiderano recuperare le somme versate nell'incauto acquisto di un capo contraffatto dalle società di servizi di pagamento elettronico.

Molta attenzione è inoltre posta al canale digitale. Il monitoraggio e l'attività di *enforcement* comprendono, infatti, anche le principali piattaforme di vendita, i motori di ricerca ed i siti web attivi. Nel corso del 2019 ha avuto particolare rilevanza l'attività di contrasto alla pubblicazione di annunci sponsorizzati ed account volti a promuovere la vendita di prodotti Moncler contraffatti sui principali social network. Il costante presidio del canale online e le implementazioni sul sistema di anti-contraffazione, hanno permesso a Moncler di abbattere più di 115.000 aste online di prodotti contraffatti, di chiudere quasi 5.500 siti nei quali venivano proposti in vendita capi contraffatti, di delistare dai motori di ricerca circa 100.500 pagine che riportavano a prodotti contraffatti,





ed a rimuovere dai principali social network circa 49.500 pagine ed annunci sponsorizzati. Sempre sul fronte digitale, nel corso del 2019 è proseguito il progetto di *Memorandum of Understanding* promosso dalla Commissione Europea e siglato nel 2016 da diversi brand e dalle principali piattaforme di vendita Europee, volto ad instaurare una concreta collaborazione tra brand e piattaforme, al fine di ridurre la presenza di prodotti contraffatti nelle stesse.

Moncler svolge un'attenta e costante attività di controllo anche sui propri fornitori di prodotto finito, attraverso periodiche verifiche presso i laboratori in cui vengono ricevuti, gestiti ed applicati il materiale personalizzato e le etichette anti-contraffazione fornite dal Gruppo. Nel corso del 2019 sono stati svolti 23 audit *brand protection*. La restituzione dei feedback sui risultati ottenuti durante gli audit permette un costante e progressivo miglioramento del processo produttivo.

Il Gruppo, inoltre, collabora localmente con le principali autorità doganali e di *enforcement* nel mondo per identificare i prodotti Moncler contraffatti, rilasciando, dove necessario, perizia attestante la natura illecita degli stessi. Sono proseguite con successo le sessioni di training agli ufficiali delle forze dell'ordine finalizzate alla formazione e sensibilizzazione delle stesse su prodotti, linee e diritti di proprietà intellettuale di Moncler. Nel 2019 si sono tenute 130 sessioni di formazione alle autorità preposte al blocco e controllo dei prodotti in transito e presso le autorità locali di *enforcement*. Questa costante collaborazione ha permesso di gestire a livello mondiale oltre 2.600 sequestri, che hanno consentito la rimozione dal mercato di circa 118.000 prodotti finiti contraffatti e di circa 655.000 elementi brandizzati, come loghi ed etichette non autentiche destinate alla produzione di capi ed accessori contraffatti. Per il raggiungimento di questi risultati, sono state fondamentali anche le attività di monitoraggio e di investigazione coordinate in collaborazione con team di investigatori e legali locali, che hanno permesso di identificare soggetti e società alla base della distribuzione e commercio di prodotti contraffatti.

L'operato di Moncler nell'ambito della tutela del brand si caratterizza anche per la partecipazione e collaborazione in qualità di membro attivo delle principali associazioni nazionali ed internazionali dedicate alla lotta alla contraffazione, tra cui INDICAM in Italia, QBPC in Cina, UNIFAB Tokyo in Giappone, UNIFAB in Francia, ACG nel Regno Unito, INTA e BASCAP, che operano globalmente. Vedi anche pag. 61.

COMUNICAZIONE TRASPARENTE E RESPONSABILE

Le relazioni più stabili e durature si basano sulla fiducia e sulla trasparenza. È per questo che da sempre Moncler conduce ogni azione di marketing e comunicazione in modo responsabile su tutti i canali facendo molta attenzione al come comunica, al cosa e a chi.

MARKETING, PUBBLICITÀ ED INFORMATIVA DI PRODOTTO

Per Moncler è molto importante comunicare in modo coerente, responsabile e trasparente. Tutte le immagini ed i messaggi veicolati attraverso i diversi canali di comunicazione sia online che offline vengono definiti con estrema cura, 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. Sebbene al momento il Gruppo non aderisca a specifici codici o standard volontari relativi all'attività pubblicitaria, Moncler rispetta tutte le regolamentazioni in materia in vigore in ciascuno dei Paesi in cui è presente. A dimostrazione di questo impegno costante, le attività di marketing, pubblicità e sponsorizzazione dei prodotti Moncler non hanno mai dato luogo a casi di non conformità con regolamenti in essere.

Sempre nell'ottica di una comunicazione responsabile verso il cliente, anche le etichette dei prodotti rivestono una grande importanza nel veicolare informazioni chiare, trasparenti ed accurate. Moncler garantisce il rispetto delle 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 e svolge i test necessari per verificare l'esattezza dei contenuti. 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 10 lingue. Oltre a questa etichetta globale, vengono poi applicate delle etichette personalizzate ai capi destinati a specifici mercati, come quello cinese e coreano. Per i capi che contengono alcune categorie specifiche di materie prime vengono inserite informazioni aggiuntive come, nel caso del pellame, nome comune dell'animale; nel caso della pelliccia, nome comune e nome scientifico dell'animale, provenienza ed eventuale trattamento di lavorazione; nel caso della piuma, nome comune dell'animale e percentuale di piuma e piumino. Per quanto riguarda la piuma, su tutti i capi è stata inserita un'etichetta con l'indicazione "Piuma certificata DIST" che garantisce che la piuma contenuta nel capo è tutta certificata secondo i principi definiti nel Protocollo tecnico Moncler chiamato



LE CAMPAGNE PUBBLICITARIE

L'innovazione che contraddistingue Moncler si esprime fortemente anche attraverso le campagne pubblicitarie per trasferirne l'heritage e i sogni che incarna. Con l'arrivo di Remo Ruffini nel 2003, nella fase di rilancio del Brand, le campagne pubblicitarie si sono concentrate sulle origini del Brand. Successivamente l'attenzione è stata spostata sugli ideali che caratterizzano il Brand con maestri dell'obiettivo come Bruce Weber e Annie Leibovitz. La campagna Moncler Beyond ha segnato un nuovo passo avanti del marketing aspirazionale riunendo individui con diversi percorsi di vita, età, etnia e origine che, attraverso il loro vissuto personale, hanno trasferito i valori del Brand e sono diventati voci di forza individuale, culminando in un messaggio corale di libertà e di forza di volontà.

Il 2018 segna una vera e propria spinta in avanti per Moncler con il lancio del progetto *Moncler Genius* con il motto *One House - Different Voices* costituendo un simposio creativo di voci che reinterpretano il DNA di Moncler. Nel 2019 il *concept* si è sviluppato e radicato ben oltre il progetto *Moncler Genius*, in tutta l'Azienda. *Genius is Born Crazy* è stata interpretata dall'icona internazionale Will Smith, sua prima campagna di moda, ed è stata girata da Tim Walker. Attraverso l'attore e musicista, Moncler ha esplorato il concetto *genius* con idee apparentemente inimmaginabili. Il messaggio della campagna si riferisce al genio che crea possibilità illimitate, creatività senza pari e consente all'immaginazione di prosperare nell'ignoto.



DIGITAL HUB

Il 2019 è stato un anno importante per l'evoluzione della strategia digitale di Moncler. È stato creato, infatti, il *Digital Hub*, un dipartimento volto a guidare la trasformazione digitale in Azienda e a diffonderne la cultura. *Big data*, *consumers insights*, esperienze multicanale interattive e personalizzate, online media innovativo, progetti speciali che migliorano l'esperienza di acquisto e che consentono di superare le aspettative dei clienti sono gli elementi alla base di questo team. L'attività del *Digital Hub* è stata organizzata su 5 pilastri strategici: *D-Commerce*, *D-Marketing*, *D-Experience*, *D-Intelligence* e *D-Strategy&Culture*.

Il *D-Commerce* è volto a definire soluzioni innovative nella gestione del business online. Oltre alla gestione del *buying* e del *merchandising*, si occupa dello sviluppo di nuovi mercati. Nel 2019, infatti, è stato lanciato il sito e-commerce nel mercato coreano completamente gestito da Moncler.

Il *D-Marketing* mira, da un lato, ad affinare la *reach* e, dall'altro, ad aumentare il livello di engagement e della *conversion* dei clienti. Nel 2019 sono stati sviluppati diversi progetti per incrementare il traffico in negozio, sono state lanciate campagne media innovative ottenendo un aumento di oltre il 40% in termini di *reach* grazie all'importante attività di analisi, segmentazione e organizzazione dei dati raccolti dai clienti. Inoltre, sono state concluse collaborazioni speciali e partnership con eTailer a livello globale, che si stanno integrando con la strategia marketing.

Il *D-Intelligence* identifica le leve strategiche di crescita attraverso le analisi e la gestione di dati qualitativi e quantitativi al fine di massimizzare la conoscenza dei clienti *omnichannel*, di intercettare la richiesta di nuovi trend e prodotti e quindi migliorare la *customer experience*. Nel

2019 è stato lanciato il progetto *Big Data*, in collaborazione con Google, con l'obiettivo di creare una vista unica, completa e accurata del cliente.

Il *D-Experience* è volto a migliorare la connessione, il disegno, l'implementazione dell'esperienza digitale attraverso diversi punti di contatto, e la gestione dei progetti implementati per aumentare i livelli di engagement e *conversion* dei clienti. Nel 2019, oltre all'aggiornamento e ottimizzazione del sito e-commerce in Cina e Corea, è stata integrata la gestione dei servizi *omnichannel* in EMEA, Stati Uniti e Giappone ed è stato eseguito il primo progetto pilota di *social commerce* su Instagram. Infine, sono state testate diverse esperienze di realtà aumentata a livello di app e sito, e sono stati creati dei mini siti che hanno consentito di aumentare il traffico organico dai motori di ricerca.

Il *D-Strategy&Culture* mira a promuovere lo sviluppo del valore del business e la diffusione della cultura digitale all'interno di Moncler.

Il *Digital Hub* si inserisce in un percorso più ampio di trasformazione digitale dell'Azienda. Nel mese di luglio è stato organizzato il primo Moncler Hackathon, un evento di 24 ore che ha visto coinvolti più di 400 dipendenti provenienti da varie divisioni aziendali e da diversi Paesi, con l'obiettivo di promuovere la co-creazione e collaborazione tra le funzioni per generare e accelerare l'innovazione in Azienda (vedi anche pag. 88).

Nell'ottica di accrescere sempre più la *digital transformation* all'interno di Moncler, nei primi mesi del 2020 si è tenuta la prima edizione dei *Digital Day* presso le sedi Corporate italiane, con l'obiettivo di acquisire una maggiore consapevolezza sulle attività svolte dal *Digital Hub* e la diffusione di un "digital way of working and thinking" all'interno dell'Azienda.

DIST (*Down Integrity System & Traceability*) che norma le modalità di allevamento e di rispetto del benessere animale, la tracciabilità e la qualità tecnica della piuma. Vedi anche pagg. 118-119.

L'ESPERIENZA AL CENTRO DELLA DIGITALIZZAZIONE

I canali digitali sono centrali nella strategia di crescita di Moncler, il cui obiettivo è quello di garantire al cliente finale un'esperienza unica, personalizzata e multicanale in grado di rispondere al meglio alle esigenze di mercato, amplificando la forza del Marchio a livello globale.

È per questo che significative energie in termini di risorse e investimenti sono state dedicate allo sviluppo di questa area: dall'*online advertising* ai social network. In particolare, a livello di **social network**, Moncler vede la sua presenza su Instagram, Facebook, Twitter e LinkedIn (nel 2019 rispettivamente con 2,7 milioni, 2,9 milioni e 1,1 milioni, 131 mila *follower*) WeChat e Weibo in APAC (rispettivamente con 249 mila e 162 mila *follower*), LINE in Giappone (con circa 382.000 *follower*) mentre in Corea, Moncler è presente dal 2018 con l'account di Kakao Talk (con circa 44.000 *follower*). Da sottolineare che, in particolare su Instagram, negli ultimi due anni è cresciuto significativamente il livello di *consumer brand engagement*. I social network sono anche un importante canale con cui Moncler coinvolge gli utenti e li aggiorna sulle continue novità del Marchio.

I social media sono stati anche utilizzati per promuovere messaggi di sostenibilità. Nel corso del 2019 le attività in ambito sociale e ambientale, come ad esempio le iniziative di volontariato aziendale, di mobilità sostenibile, di sostegno alla ricerca, sono state valorizzate e promosse attraverso i social media del Gruppo.

7

AMBIENTE

156 POLITICA E SISTEMA
DI GESTIONE AMBIENTALE

158 GESTIONE E CONSUMO
DELLE RISORSE





PER MONCLER ESSERE SOSTENIBILI VUOL DIRE AGIRE PER UNO SVILUPPO DI LUNGO PERIODO. SIGNIFICA SENTIRE NEL PRESENTE LA RESPONSABILITÀ PER LE GENERAZIONI CHE VERRANNO E QUINDI AGIRE CONSAPEVOLMENTE, ADOPERANDOSI PER PRESERVARE LE RISORSE NATURALI E CONTRIBUIRE ALLA LOTTA AI CAMBIAMENTI CLIMATICI ATTRAVERSO LA MINIMIZZAZIONE DEGLI IMPATTI SULL'AMBIENTE.

LA CRESCITA NEL LUNGO TERMINE PUÒ INFATTI ESSERE RAGGIUNTA SOLO ATTRAVERSO UN COMPORTAMENTO RESPONSABILE.

POLITICA E SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE

Moncler è consapevole che il cammino verso lo sviluppo sostenibile richiede politiche, strumenti e una moltitudine di linee d'azione rispetto alle questioni ambientali. La responsabilità nei confronti delle generazioni future richiede un forte impegno verso un uso attento delle risorse naturali e la minimizzazione degli impatti.

A dimostrazione dell'attenzione all'ambiente, Moncler nel 2017 ha formalizzato la **Politica Ambientale del Gruppo** che, oltre a ribadire la costante attenzione a rispettare tutte le prescrizioni legislative e altri requisiti normativi applicabili, formalizza l'impegno dell'Azienda a migliorare continuamente le proprie prestazioni ambientali riducendo al minimo l'impatto del proprio sito produttivo e delle proprie strutture (uffici, magazzini e negozi), nonché quello delle attività, dei servizi, dei prodotti e della logistica. Moncler si impegna a investire risorse tecniche, economiche e professionali necessarie per raggiungere pienamente gli obiettivi della politica. Il documento è disponibile sia in italiano sia in inglese ed è liberamente scaricabile dai siti intranet e internet del Gruppo.

Un risultato concreto, che evidenzia l'impegno e gli investimenti di Moncler verso la tutela dell'ambiente e la spinta verso il miglioramento continuo, è rappresentato dal mantenimento della **certificazione ISO 14001** nella sede produttiva in Romania, nelle sedi corporate italiane e nel polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza).

Per la natura del suo modello di business, in cui la produzione è prevalentemente gestita tramite fornitori, gli impatti ambientali più significativi di Moncler sono quelli indiretti. Seppur nei limiti della propria capacità di influenza, l'Azienda 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 (*scope 1 e scope 2*), ovvero quelli generati dagli uffici, dai negozi, dal centro logistico e dalla sede produttiva in Romania, in linea con gli anni precedenti, Moncler ha indirizzato i suoi sforzi sui seguenti punti:

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



GESTIONE E CONSUMO DELLE RISORSE

CONSUMI ENERGETICI ED EMISSIONI DI CO₂

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

A testimonianza dell'attenzione all'ambiente e alla riduzione delle emissioni in atmosfera, Moncler in Italia a partire dal 2017 acquista il 100% dell'energia da fonti rinnovabili.

Moncler, oltre ad agire sulla riduzione degli impatti, anche nel 2019 ha proseguito l'attività di compensazione

delle emissioni generate dallo spostamento dei dipendenti per motivi professionali attraverso la collaborazione con Azzeroco₂, società specializzata nel supporto alle aziende nell'individuare percorsi per la riduzione dei consumi e la compensazione delle emissioni di CO₂ residue e non evitabili. In particolare, Moncler ha compensato tutte le 1.572 tonnellate di CO₂e associate agli spostamenti in aereo, treno e auto della flotta aziendale dei dipendenti italiani attraverso la piantumazione di circa 2.250 alberi in Emilia Romagna, sia nel Comune di Sala Baganza all'interno dell'Ente di gestione per i parchi e la biodiversità Emilia Occidentale, sia nel Comune di Comacchio.

CONSUMI ENERGETICI DIRETTI E INDIRETTI (kWh)

	2019	2018 ⁵	2017 ⁵
Consumi energetici diretti	7.307.505,16	6.506.388,67	6.126.690,82
Da fonti non rinnovabili:			
Gas naturale ¹	3.494.342,32	2.969.065,39	2.750.618,13
Diesel ²	2.874.734,71	3.262.034,35	3.267.849,85
Benzina ²	938.428,13	275.288,93	108.222,84
Consumi energetici indiretti³	20.097.325,00	16.376.188,00	15.310.797,63
Elettricità da fonti non rinnovabili	11.871.230,00	10.814.842,00	10.271.534,25
Elettricità da fonti rinnovabili	8.226.095,00	5.561.346,00	5.039.263,38
Consumi energetici totali	27.404.830,16	22.882.576,67	21.437.488,45
Consumi energetici totali/numero di dipendenti	5.997,99	5.507,24	6.128,50

EMISSIONI DI CO₂e DIRETTE E INDIRETTE (Tonnellate di CO₂e)

	2019	2018 ⁵	2017 ⁵
Emissioni dirette (scope 1)	1.768,18	1.582,37	1.490,38
Da fonti non rinnovabili:			
Gas naturale ¹	764,82	649,85	602,04
Diesel ²	757,04	856,82	858,58
Benzina ²	246,32	75,70	29,76
Emissioni indirette (scope 2)³			
Location based	7.610,87	6.358,65	6.512,96
Market based	5.669,75	5.173,31	5.138,09
Emissioni totali⁴			
Location based	9.379,05	7.941,02	8.003,34
Market based	7.437,93	6.755,68	6.628,47
Emissioni totali/numero di dipendenti			
Location based	2,05	1,91	2,29
Market based	1,63	1,63	1,89

INIZIATIVE PER PROMUOVERE LA MOBILITÀ SOSTENIBILE

Come azienda sempre in evoluzione e in movimento, Moncler è consapevole dell'impatto della mobilità urbana e incoraggia i propri dipendenti ad adottare soluzioni ecocompatibili. Grazie all'adozione di comportamenti virtuosi, finalizzati al contenimento dell'inquinamento atmosferico, tutti possono infatti contribuire a migliorare la qualità dell'aria.

Nel 2019 l'Azienda ha avviato un'iniziativa di *car pooling* per i dipendenti della sede di Trebaseleghe (Padova), che consente alle persone di Moncler di beneficiare di momenti di socializzazione con i colleghi limitando l'impatto ambientale degli spostamenti. È stato stimato che nel corso dell'anno, grazie a questa iniziativa, sono state evitate 58⁶ tonnellate di CO₂ in atmosfera. Sempre nel corso del 2019, per le persone più sportive e per i tragitti più brevi, come quelli tra i diversi uffici, sono state messe a disposizione dei dipendenti della sede di Milano 20 biciclette.

L'impegno per una mobilità sostenibile si è concretizzato attraverso una crescente introduzione di veicoli a basso impatto ambientale nel parco auto aziendale. Le vetture aziendali ibride in Italia sono 43 pari a circa il 25%, è obiettivo dell'azienda proseguire su tale fronte. Vedi anche pag. 66.

INIZIATIVE DI MITIGAZIONE DEI CONSUMI ENERGETICI E DELLE EMISSIONI

Al fine di ridurre i consumi energetici e le emissioni di CO₂, Moncler sta implementando diverse attività nei negozi, negli uffici, nel polo logistico e nella propria sede produttiva. Le iniziative vanno dalla progressiva sostituzione di impianti di illuminazione tradizionale con lampade a LED, all'impiego di supporti informatici ecosostenibili, all'individuazione di modalità per rendere sempre più efficiente l'utilizzo dell'energia, fino alla riduzione degli impatti collegati agli spostamenti dei dipendenti per viaggi di lavoro.

Per quanto riguarda l'efficiamento dei sistemi di illuminazione, Moncler ha raggiunto importanti risultati. In particolare, ad oggi il **98%⁷ dei punti vendita nel mondo** (100% negli Stati Uniti, in Corea, in Giappone e in Europa) è dotato di impianti a **Light-Emitting Diode (LED)**, così come l'intera sede produttiva in Romania, il magazzino prodotto finito e la nuova area della sede logistica di Castel San Giovanni

(Piacenza) con una superficie di circa 40.000 m². Per quanto riguarda le sedi corporate, nel 2019 la sede di Trebaseleghe (Padova) è stata coinvolta in un'importante attività di ristrutturazione e tutti gli uffici e le nuove aree (per un totale di 6.000 m²) sono state dotate di sistemi di illuminazione più efficienti, grazie all'utilizzo di lampade a LED, e di sistemi di isolamento termico per garantire una maggiore efficienza energetica. I LED di ultima generazione, capaci di garantire un'ottima qualità di luce, permettono, in talune condizioni, un risparmio di energia stimato fino a circa l'80% 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 sensibilmente superiore rispetto a quelle tradizionali e sono quasi completamente realizzate in materiale riciclabile. Le spese sostenute nel 2019 per inserire o sostituire gli impianti tradizionali con illuminazione a LED ammontano a oltre 2 milioni di euro.

Sempre nell'ottica del risparmio energetico, nel corso del 2019 è proseguita l'**analisi valutativa dei sistemi di climatizzazione** esistenti nei negozi di proprietà al fine di individuare possibili soluzioni più eco-efficienti. Moncler infatti pone attenzione anche nella valutazione dei requisiti di sostenibilità nello *store design*, al fine di avere una migliore comprensione delle iniziative che possono essere messe in atto per ridurre l'impatto ambientale dei negozi. Accanto a tematiche di stile, ricercatezza, e praticità stanno assumendo sempre più rilievo, nella definizione e realizzazione dei negozi, gli aspetti di sostenibilità. Se da un lato è fondamentale che il punto vendita abbia la corretta illuminazione, spazio, climatizzazione e funzionalità, dall'altro l'Azienda è consapevole che questi fattori devono essere gestiti nel modo più bilanciato possibile al fine di limitare il loro impatto sull'ambiente.

Anche sul fronte dei **servizi di Information and Communication Technology (ICT)**, Moncler si impegna a minimizzare l'impatto ambientale attraverso soluzioni sempre più efficienti ed innovative e fornendo conseguentemente a tutte le sedi linee guida per l'acquisto di supporti informatici ecosostenibili. Inoltre, ottimizza le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie che favoriscono una comunicazione a distanza, consentendo di ridurre gli impatti derivanti dagli spostamenti, sull'ambiente e sulla qualità della vita delle persone, anche grazie all'uso dei più innovativi sistemi di video conferenza e tele presenza.

1. I dati includono la totalità dei consumi stimati sulla base del costo totale delle spese relative al gas naturale (ad esclusione dei casi in cui il dato è gestito dai department store ospitanti).
2. Consumi e relative emissioni del parco auto con riferimento al perimetro Italia e Romania (che rappresenta circa il 100% della flotta aziendale). In Italia nel 2019 il parco auto è caratterizzato dal 25% di mezzi ibridi, a cui sono stati applicati i relativi fattori di consumo del mezzo. Per il ricalcolo del 2017 e del 2018 relativo al parco auto Moncler, sono stati applicati i fattori di emissione specifici per ciascun carburante come forniti dalla norma EN16258.
3. I dati non includono i consumi energetici dei negozi presenti all'interno di strutture ospitanti (ad esempio department store) e sui quali Moncler non gestisce direttamente i dati.
4. Il calcolo delle emissioni di CO₂e (che include le emissioni di CH₄, NO₂, HFC, PFC, SF₆ quando presenti) è stato effettuato in conformità alle linee guida del GHG Protocol. I parametri utilizzati per il calcolo sono ricavati da IEA, 2018 (fattori di emissione per l'energia elettrica), UNI EN 16258 (fattori di emissione dei combustibili).
5. Per gli anni 2017 e 2018 i valori dei consumi energetici e delle relative emissioni di CO₂e sono stati revisionati a seguito dell'affinamento della metodologia di stima e dell'aggiornamento dei fattori di conversione.
6. Il dato è stato stimato su un arco temporale di 10 mesi (da marzo 2019, data di avvio del progetto) considerando una media della tratta casa-lavoro di 37 km, 29 automobili condivise e un totale di circa 100 persone aderenti all'iniziativa.
7. Esclusi i 15 shop-in-shop in cui gli impianti illuminanti sono forniti dai department store ospitanti e sui quali Moncler non può quindi intervenire.



Ad oggi Moncler è dotata di 32 sale riunioni con moderni impianti di video conferenza o tele presenza, 8 in più rispetto al 2018 (grazie all'installazione di nuove sale presso le sedi di Milano, Trebaseleghe, Piacenza, Seoul). Nel 2019 questi sistemi hanno permesso teoricamente di evitare oltre 23 milioni di chilometri di spostamenti per attività lavorative e quindi di risparmiare teoricamente circa 1.457 tonnellate stimate di CO₂ equivalenti⁸. Oltre ai sistemi di video conferenza presenti nelle sedi, nel 2019 è stato diffuso ed ampiamente utilizzato il *web desk conference* ovvero un sistema di video conferenza utilizzabile dal dispositivo IT dell'utente che si integra con i sistemi presenti nelle sale video delle sedi aziendali e consente anche di collegare sistemi di video conference esterni alla rete aziendale. Con questo sistema di video comunicazione, Moncler offre la possibilità anche al personale esterno all'azienda di mettersi in contatto con il personale interno senza l'obbligo di doversi fisicamente spostare.

Moncler è attenta nella scelta di componenti e macchine ICT sempre più eco-efficienti. Nel Gruppo sono impiegati principalmente dispositivi multifunzione in grado, con un unico apparecchio, di stampare, copiare e scansare con evidenti risparmi energetici e semplificazioni delle attività di manutenzione. Le apparecchiature esistenti sono progressivamente sostituite con unità a più basso consumo energetico. Il Gruppo ha avviato negli anni in Italia un progressivo 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 riconosciuto 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. L'Azienda, negli ultimi anni, ha inoltre proseguito il suo impegno nella riduzione, sostituzione, consolidamento e virtualizzazione dei server con apprezzabili benefici a livello di consumo energetico e relative emissioni di CO₂. In particolare, l'ampliamento della virtualizzazione si traduce in server di dimensioni e consumi ridotti, progettati per limitare i consumi di energia necessari al raffreddamento delle macchine e per ottimizzare gli spazi e le performance complessive. Nel 2019 l'Azienda ha conseguito due importanti risultati ovvero il trasferimento delle sale server di Milano e Trebaseleghe in *datacenter* esterni, progettati per garantire la sicurezza (sia fisica che di accesso ai locali) e l'erogazione del servizio elettrico e di refrigerazione. Questo ha consentito di ottenere una riduzione del rischio di interruzione nell'erogazione dei servizi IT e un risparmio generale sui consumi elettrici.

8. 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;
- alle video/tele conferenze nazionali sono stati associati viaggi in auto. 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;
- per l'aereo e per l'auto sono stati utilizzati coefficienti di kg CO₂e/pkm e di kg CO₂e/km medi, ricavati dalle elaborazioni effettuate per i business travel di Moncler su tool certificato in conformità rispetto alla norma UNI EN 16258.

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. Inoltre, per quanto riguarda le materie prime collegate al prodotto, Moncler è sempre alla ricerca di soluzioni innovative a basso impatto ambientale. Nel corso del 2019 dopo la gamma di capi riciclati ha lanciato sul mercato il piumino BIO-based e carbon neutral ideato con materiali di origine naturale e vegetale. Vedi anche pagg. 128-129.

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

È stata messa in atto un'azione di promozione a livello mondiale dell'utilizzo di carta proveniente da fonti responsabili, ovvero fonti che garantiscono una gestione delle foreste rispettosa dell'ambiente. Come conseguenza di questo sforzo congiunto e progressivo, già a partire dal 2017, circa il 100% di carta utilizzata negli uffici e nei negozi proviene da fonti responsabili, la totalità dei materiali logati utilizzati nel mondo sono realizzati con carta prodotta senza cloro elementare (*Elemental Chlorine Free* – ECF), proveniente da fonti responsabili e, per quasi il 100%, da stabilimenti produttivi certificati ISO 14001.

Per quanto riguarda il packaging, le scatole di confezionamento utilizzate sono composte da carta/cartone proveniente da fonti responsabili per la quasi totalità e tutte le shopping bag sono realizzate con carta 100% da fonti responsabili, di

cui il 40% derivata da materia prima riciclata, e cartoncino di rinforzo proveniente al 100% da fonti responsabili di cui il 90% derivato da materia prima riciclata. Le shopping bag hanno inoltre degli elementi in cotone.

Inoltre Moncler già a partire da ottobre 2019 ha aderito alla nuova normativa che entrerà ufficialmente in vigore dal 2020 riguardante il divieto di utilizzo di Bisfenolo. Tutta la carta termica presente nelle sedi e nei negozi del mondo è "BPA-FREE".

L'inquinamento derivante dalla plastica è ormai diventato un tema molto importante per il nostro pianeta su cui anche Moncler sente di dover contribuire attraverso impegni concreti. È infatti obiettivo del Gruppo ridurre progressivamente l'uso della plastica vergine monouso di origine fossile, ossia la plastica convenzionale, fino ad arrivare alla sua completa eliminazione entro il 2023. Vedi anche pag. 67.

Se da un lato l'Azienda sta cercando di ridurre l'impiego della plastica nel packaging quando tale materiale non è necessario o di limitarne la grammatura (ad esempio riducendo lo spessore), dall'altro sta analizzando materiali alternativi e innovativi come le bio-plastiche (derivanti da fonti vegetali e non di origine fossile), materiali compostabili, biodegradabili e plastiche riciclate. Inoltre, consapevole dell'importanza di agire sulla riduzione degli impatti ambientali fin dalla fase di *eco-design*, quando possibile Moncler si impegna a realizzare packaging mono materiali o facilmente disassemblabili per favorire la riciclabilità.

A tal fine nel corso del 2019 è stata avviata un'attività di mappatura dei volumi di plastica utilizzati negli uffici, nei negozi e nei poli logistici ed a partire dalla collezione primavera/estate 2019 è stata eliminata tutta la plastica utilizzata nel packaging delle scarpe, consentendo una riduzione di circa 2,5 tonnellate. Per quanto riguarda le grucce appendiabiti, già da molti anni, sono tutte realizzate in plastica riciclata.

CARTA

	Quantità (Tonnellate)	Rinnovabile	Riciclabile	% da fonti responsabili	% ECF
Carta per stampanti	57,6	100%	Si	99%	100%
Materiale logato ⁹	18,0	98%	Si	89%	100%
Altro ¹⁰	196,5	100%	Parzialmente ¹¹	99%	100%
Totale	272,1	100%	Si	98%	100%

PACKAGING - CARTA

	Quantità (Tonnellate)	Rinnovabile	Riciclabile	% da fonti responsabili
Cartoni per spedizioni	1.296,6	100%	Si	100%
Scatole di confezionamento ¹²	297,0	100%	Parzialmente ¹³	100%
Veline	41,6	100%	Si	100%
Shopping bag	446,8	100%	Si	100%
Totale	2.082,0	100%	Si	100%

RIFIUTI

I rifiuti generati dall'attività di Moncler si riferiscono principalmente a materiale da imballaggio e a scarti da ufficio e da lavorazione di tessuti. Nel 2019 l'Azienda ha recuperato o riciclato circa il 95% dei rifiuti generati in Italia e nella sede produttiva in Romania.

Gli uffici e i negozi di Moncler 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.

Inoltre, è obiettivo dell'Azienda raccogliere e riciclare gli scarti di lavorazione del nylon, il principale tessuto utilizzato nel processo produttivo, in ottica di economia circolare. Vedi anche pag. 67.

Per maggiori dettagli sul metodo di smaltimento suddiviso per tipologia di rifiuto si rimanda a pag. 187.

RIFIUTI PRODOTTI¹⁴ (Tonnellate)

	2019	2018	2017
Rifiuti non pericolosi	917,6	605,7	499,5
Carta e cartone	375,9	261,4	195,3
Imballaggi misti	257,7	157,1	140,1
Legno	167,3	114,5	55,8
Plastica	25,5	9,2	0,8
Tessuto	74,6	44,6	59,9
Ferro	13,8	5,8	28,6
Vetro	-	-	-
Altro	2,8	13,1	19,0
Rifiuti pericolosi	0,5	1,3	5,2
Totale rifiuti prodotti	918,1	607,0	504,7

METODO DI SMALTIMENTO (Tonnellate)

	2019	2018	2017
Recupero	800,7	546,2	465,1
Riciclo	56,9	46,9	27,6
Altro ¹⁵	60,5	13,9	12,0
Totale rifiuti prodotti	918,1	607,0	504,7

⁹. Inclusi, a titolo di esempio, biglietti visita, buste, biglietti with compliments, blocchi riparazioni, block notes, cataloghi, cartelline, carta da lettera, schede clienti.

¹⁰. Inclusi, a titolo di esempio, rotoli termici, scontrini, etichette, carta per plotter.

¹¹. Nella categoria sono inclusi anche i rotoli di carta termica: alcuni componenti di questa tipologia di carta reagiscono al calore, rendendola non riciclabile.

¹². Le scatole di confezionamento includono, oltre alle scatole e-commerce, anche altre tipologie quali ad esempio le scatole per i gift, per le scarpe, ecc.

¹³. Alcune scatole contengono calamita, non riciclabile.

¹⁴. I dati si riferiscono al perimetro uffici Italia, sede logistica italiana e sede produttiva in Romania. Non includono i rifiuti gestiti direttamente dalle aziende municipalizzate locali.

¹⁵. La voce include le altre tipologie di smaltimento tra cui la discarica.



PROMUOVERE L'ATTENZIONE ALL'AMBIENTE COINVOLGENDO I DIPENDENTI

Da diversi anni Moncler ha avviato numerose iniziative volte a sensibilizzare i dipendenti ad un uso consapevole delle risorse naturali e a promuovere costante attenzione agli impatti ambientali derivanti dalle attività quotidiane.

Iniziative per ridurre l'utilizzo della plastica

Già a partire dal 2018, al fine di ridurre l'uso della plastica Moncler ha distribuito a tutti i dipendenti degli uffici e dei negozi a livello mondo una borraccia in acciaio inossidabile, durevole e riutilizzabile. Sempre su questo fronte sono state avviate delle iniziative specifiche presso le sedi corporate italiane. In particolare, nella sede corporate di Trebaseleghe (Padova) è stato implementato un innovativo sistema di fornitura di acqua potabile per i dipendenti, che attinge l'acqua direttamente dalla rete idrica e la serve filtrata e rinfrescata attraverso un distributore, riducendo drasticamente il consumo di plastica. Inoltre tutti i distributori automatici sono stati dotati di un sistema di raccolta differenziata che restituisce ai dipendenti 2 centesimi di euro per ogni prodotto in plastica smaltito correttamente (es. bottiglie, vasetti di yogurt). Seppure l'importo economico sia puramente simbolico, il valore è rappresentato dal messaggio educativo trasmesso ai dipendenti volto a premiare i comportamenti virtuosi. Infine presso la mensa della sede corporate di Milano, tutte le bottiglie di plastica per l'acqua sono state sostituite da bottiglie in vetro riutilizzabili. Questo è stato possibile grazie all'installazione di 2 colonnine di acqua, collegate con la rete idrica, che filtrano e depurano l'acqua e consentono di riempire nuovamente le bottiglie di vetro.

Nel corso del 2019 sono proseguite le attività volte a ridurre l'utilizzo della plastica. È stata realizzata un'analisi presso tutte le sedi corporate a livello mondo per monitorare e quantificare l'utilizzo della plastica mono uso. Tutte le sale riunioni sono state dotate di bicchieri e botti-

glie in vetro ed è stata avviata una campagna di sensibilizzazione per promuovere l'installazione e l'uso di erogatori di acqua con boccione o, dove possibile, direttamente collegati a rete idrica. Sono proseguite delle iniziative anche presso le sedi corporate italiane, in particolare i bicchieri e le palette in plastica degli erogatori di bevande calde sono stati tutti sostituiti con materiali compostabili o meno impattanti sull'ambiente, realizzati con carta certificata FSC o PEFC e alcuni sono Ok Compost. Alcune delle palette sono realizzate con amido di mais o in legno. Inoltre, nei distributori di bevande fredde è stata effettuata la sostituzione dei contenitori in PET con contenitori in alluminio o carta/cartone.

Iniziative per ridurre il consumo di carta

Nell'ottica di sensibilizzare i dipendenti sull'impatto ambientale delle azioni quotidiane e di promuovere comportamenti virtuosi anche negli uffici, a partire dal 2016, presso le sedi corporate italiane, sono stati installati dei codici personali da utilizzare per le operazioni di stampa dei documenti. L'obiettivo è la responsabilizzazione delle persone e la razionalizzazione del numero di documenti stampati e, conseguentemente la riduzione del consumo di toner e carta. Dal 2018 il progetto è stato esteso agli uffici della Region EMEA a Parigi e alla sede logistica di Castel San Giovanni (Piacenza).

Un altro progetto avviato negli ultimi mesi del 2018 e proseguito nel 2019, che ha consentito una riduzione significativa del consumo di carta, è lo sviluppo di un archivio elettronico delle fatture passive. Tale programma di digitalizzazione di tutte le fatture passive è a regime in Italia, Francia, Austria, Germania, Belgio, Svizzera, Regno Unito, Danimarca, Olanda, Spagna, Norvegia, Svezia, Irlanda ed Emirati Arabi Uniti ed è in fase di attivazione negli Stati Uniti e in Canada. Tutto il processo ha consentito di ridurre nel 2019 circa 800 kg il consumo di carta.

IL SISTEMA LOGISTICO

Il sistema logistico Moncler si configura in due sotto-sistemi, uno dei quali è relativo alla parte industriale della catena di fornitura, mentre l'altro alla componente distributiva. Il primo è comunemente denominato "logistica dei materiali" mentre il secondo "logistica dei prodotti finiti".

La **logistica industriale** Moncler è a configurazione mono-polare; il centro italiano di Castel San Giovanni (Piacenza) riceve tutte le materie prime e gli accessori provenienti dai fornitori, sia nazionali che esteri, di tutte le categorie merceologiche, ne controlla la qualità e li suddivide in commesse di lavorazione che vengono spedite ai laboratori che si occupano della produzione dei capi. Il flusso della logistica industriale si chiude con il ricevimento del prodotto presso il polo logistico di Piacenza dove il capo viene controllato sotto il profilo qualitativo a certificazione dell'idoneità alla sua immissione sul mercato.

La **logistica distributiva** ha una configurazione molto più articolata in quanto deve garantire l'alimentazione dei circa 75 Paesi, nonché i diversi canali di vendita in ognuno di essi, nei quali è presente il Marchio.

Si tratta di un network a diversi livelli, dove il primo livello funge da collettore di tutte le produzioni dell'Azienda, il secondo da punto di riferimento distributivo per uno o più Paesi e, in casi caratterizzati da forte concentrazione di business, anche da un terzo livello, che copre fabbisogni di servizio di aree geografiche specifiche.

In continuità con le sfide che hanno caratterizzato Moncler nell'ultimo decennio, per supportare una strategia di business globale, centrata sul rapporto diretto con il cliente finale e con servizi sempre più veloci, nel 2017 è stata avviata un'attività di riprogettazione della logistica distributiva, attualmente in fase di ultimazione, volta a dotare l'Azienda di strumenti all'avanguardia da un punto di vista tecnologico e digitale al fine di rispondere all'incremento della complessità del sistema del flusso distributivo. Gli interventi del progetto si sono focalizzati sui seguenti elementi chiave: velocità, tracciabilità, gestione matricolare e automazione dei processi.

Il polo logistico di Castel San Giovanni (Piacenza) è stato, infatti, ampliato, potenziato e automatizzato nonché sviluppato dal punto di vista dei servizi erogati. Dal 2018 nel centro sono state progressivamente eseguite attività di controllo qualità anche del prodotto finito e di riparazione con strumenti di gestione all'avanguardia. Nel 2019 è stata attivata tutta la gestione matricolare supportata da impianti ad alta automazione per i capi appesi, ed entro i primi mesi del 2020 verrà attivato un impianto automatico con tecnologia Shuttle di movimentazione e stoccaggio per i prodotti in cassetta.

Dalla stagione autunno/inverno 2019, tutti i prodotti sono sottoposti al collaudo finale presso il polo logistico di Piacenza e inoltre vengono verificati attraverso un sistema a raggi X con archiviazione dell'immagine collegata alla matricola del singolo pezzo, nonché l'archiviazione di tutta la storia della singola unità di prodotto immesso sul mercato.

MONITORAGGIO DEGLI IMPATTI AMBIENTALI DEL PROCESSO LOGISTICO

Moncler è orientata ad implementare per quanto possibile soluzioni logistiche in grado di garantire l'efficienza operativa e il rispetto dei tempi di consegna ma anche l'attenzione per l'ambiente. 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.

Quattro sono i driver principali dell'impegno di Moncler verso un sistema logistico a basso impatto ambientale:

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

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

Moncler inoltre ha modificato il packaging utilizzato per il trasporto dei prodotti finiti, che si è tradotto in una notevole riduzione dei volumi movimentati e quindi del fabbisogno di mezzi di trasporto e, conseguentemente, degli impatti ambientali generati in termini di emissioni in atmosfera. Con riferimento alle modalità di trasporto, Moncler è consapevole dell'impatto ambientale delle diverse tipologie di mezzi utilizzati. Compatibilmente con le esigenze di mercato e laddove possibile, il Gruppo cerca di limitare l'utilizzo della modalità aerea e di preferire le spedizioni via mare, come ulteriore leva di riduzione degli impatti ambientali generati.

Grazie alla collaborazione dei propri partner logistici, il Gruppo ha esteso il monitoraggio delle emissioni di CO₂ derivanti dal trasporto di tutti i prodotti finiti, dai centri di distribuzione del network logistico verso tutti i negozi del canale retail e i clienti del canale wholesale. Nel 2019 si è stimato che tali emissioni sono state pari a circa 9.452 tonnellate di CO₂e¹⁶. Seppure la modalità di trasporto aereo sia stata per solo un terzo della merce trasportata a volume, le emissioni rappresentate da questa soluzione ammontano ad oltre il 95% delle emissioni di CO₂e generate dai flussi logistici considerati. Il Gruppo è costantemente impegnato ad individuare e utilizzare sistemi e modalità di trasporto più eco-efficienti e in grado di garantire al contempo l'efficienza operativa e il rispetto dei tempi di consegna.

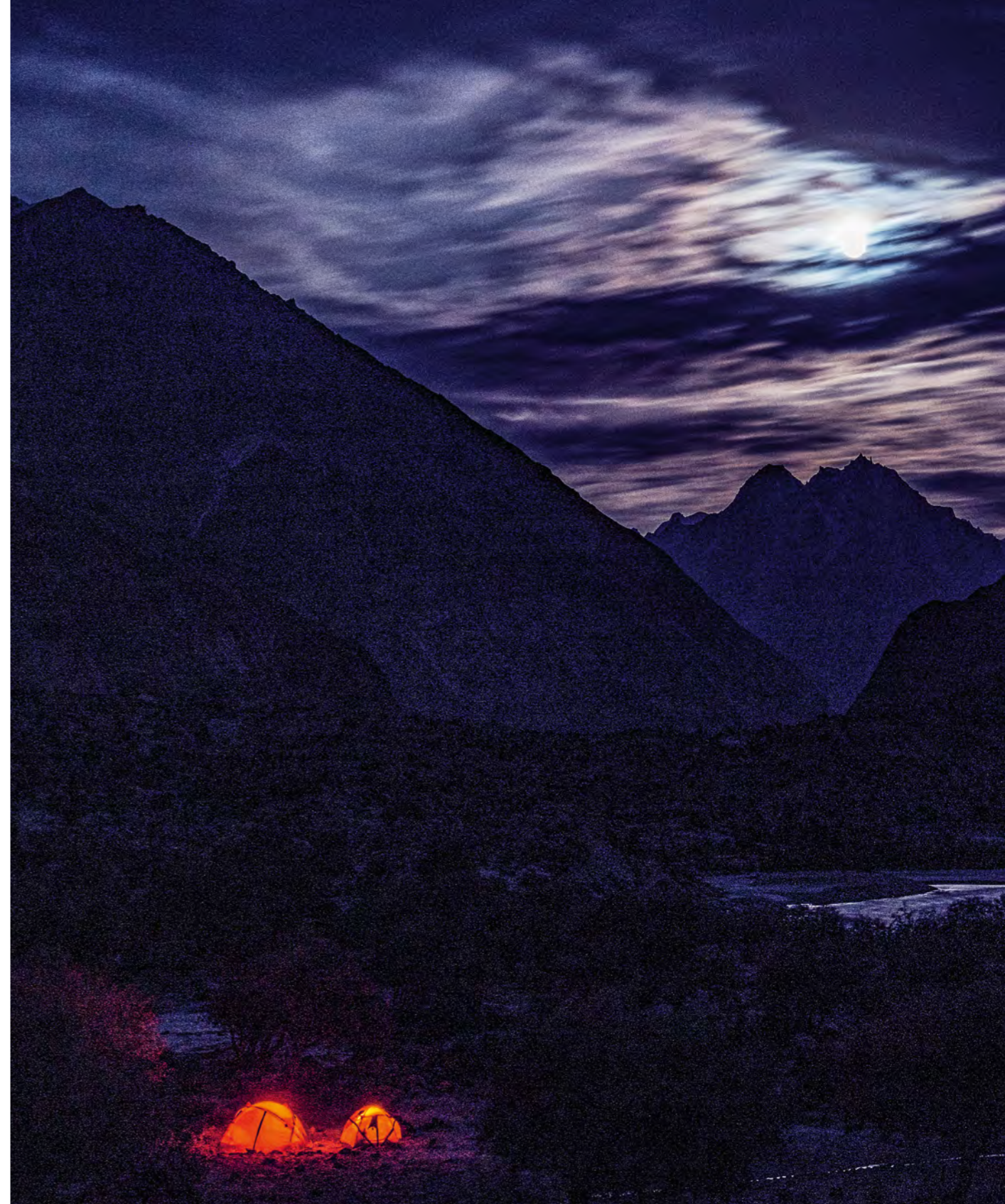
Nel corso del 2019, attraverso un progetto pilota, Moncler ha anche iniziato a monitorare l'impatto relativo al trasporto delle materie prime inviate per il confezionamento dei capi, focalizzandosi sui principali Paesi di produzione, tra cui la Romania. È obiettivo del Gruppo estendere l'analisi dei flussi nel corso del 2020. Vedi anche pag. 66.

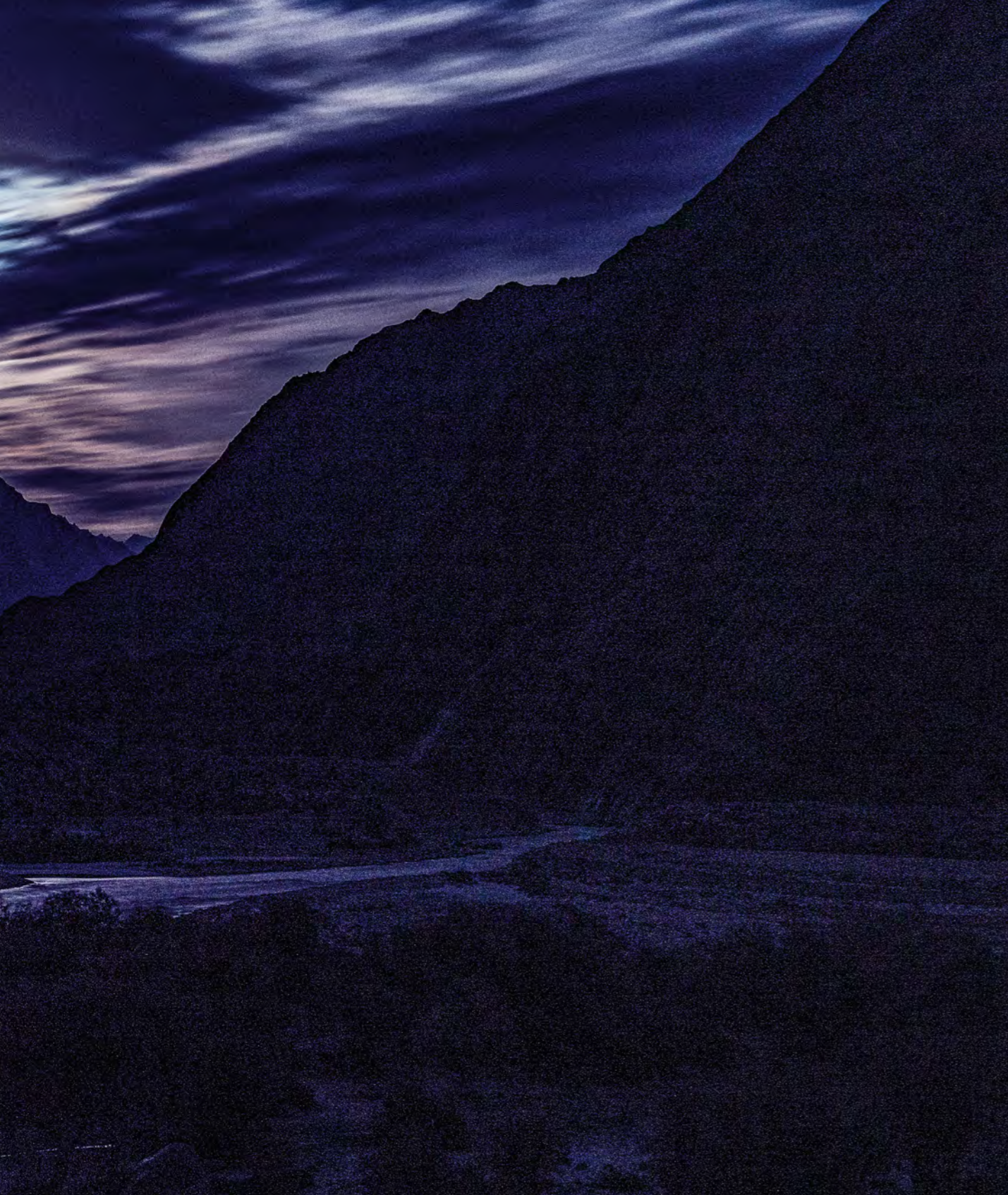
16. Valore Well-to-Wheels (WtW), il dato comprende i trasporti sia verso i negozi di proprietà o magazzini di prossimità sia verso i clienti wholesale. Esclude l'ultimo miglio dei flussi e-commerce (dal magazzino al cliente finale) e una parte dei flussi di resi da negozio (a magazzino).

8

COMUNITÀ

170 SUPPORTO
ALLA COMUNITÀ





MONCLER È DA SEMPRE
IMPEGNATA A SOSTENERE
LE COMUNITÀ LOCALI
E A DIALOGARE IN MANIERA
APERTA E COLLABORATIVA
CON DIVERSE ORGANIZZAZIONI
BENEFICHE.

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

SUPPORTO ALLA COMUNITÀ

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

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

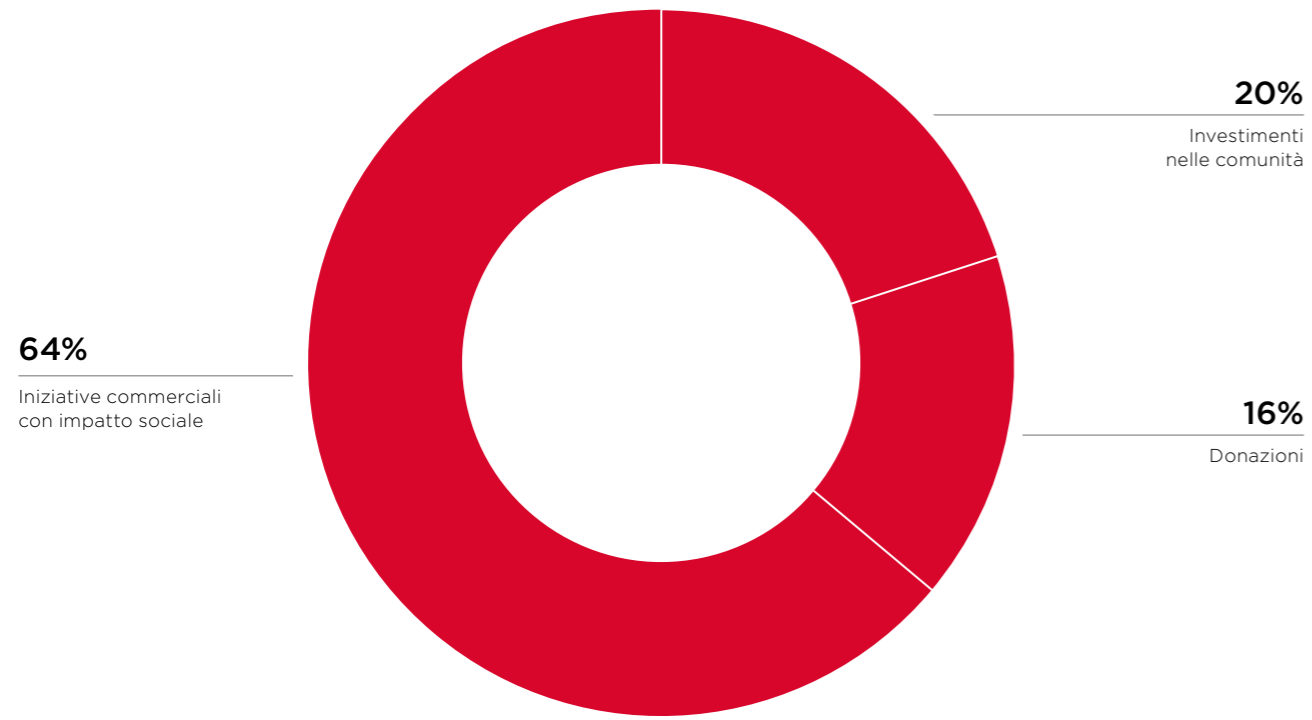
A queste si aggiungono attività a sostegno delle comunità locali che si trovano nelle aree adiacenti alle sedi principali di Moncler e che sono il frutto di confronti con le autorità o la popolazione. I responsabili locali delle sedi principali dell'Azienda, infatti, interagiscono e intrattengono un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

Nel 2019 le risorse destinate da Moncler a supporto delle comunità locali sono state oltre 2,8 milioni di euro¹.

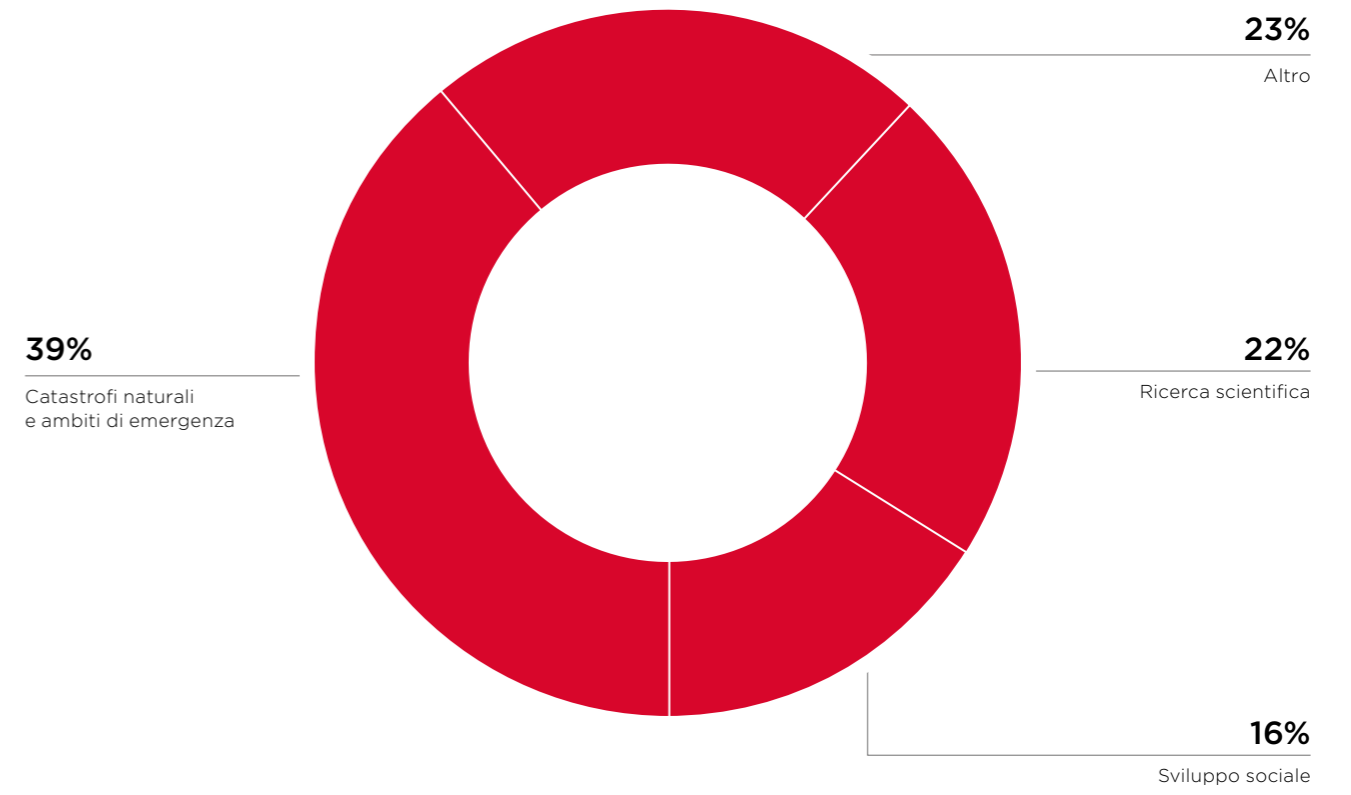


¹ Il dato include sia le elargizioni liberali in denaro sia le donazioni di capi.

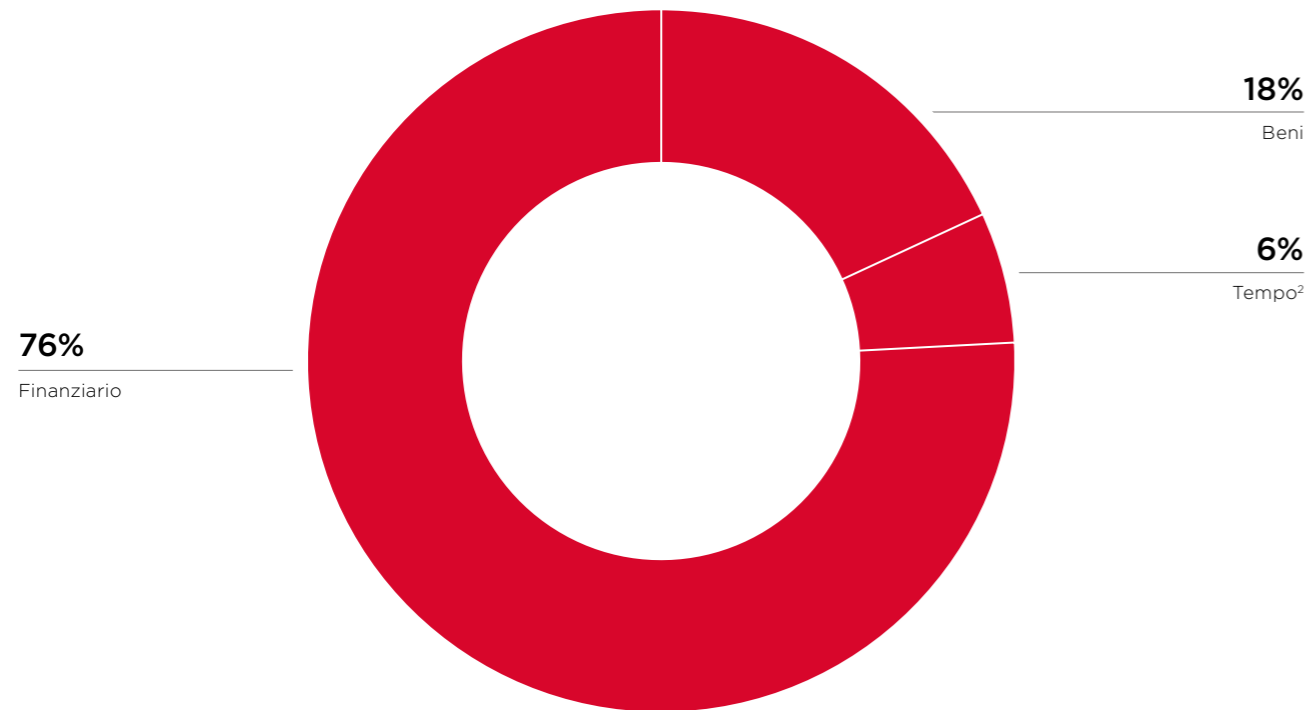
**TIPOLOGIA
DI INIZIATIVA**



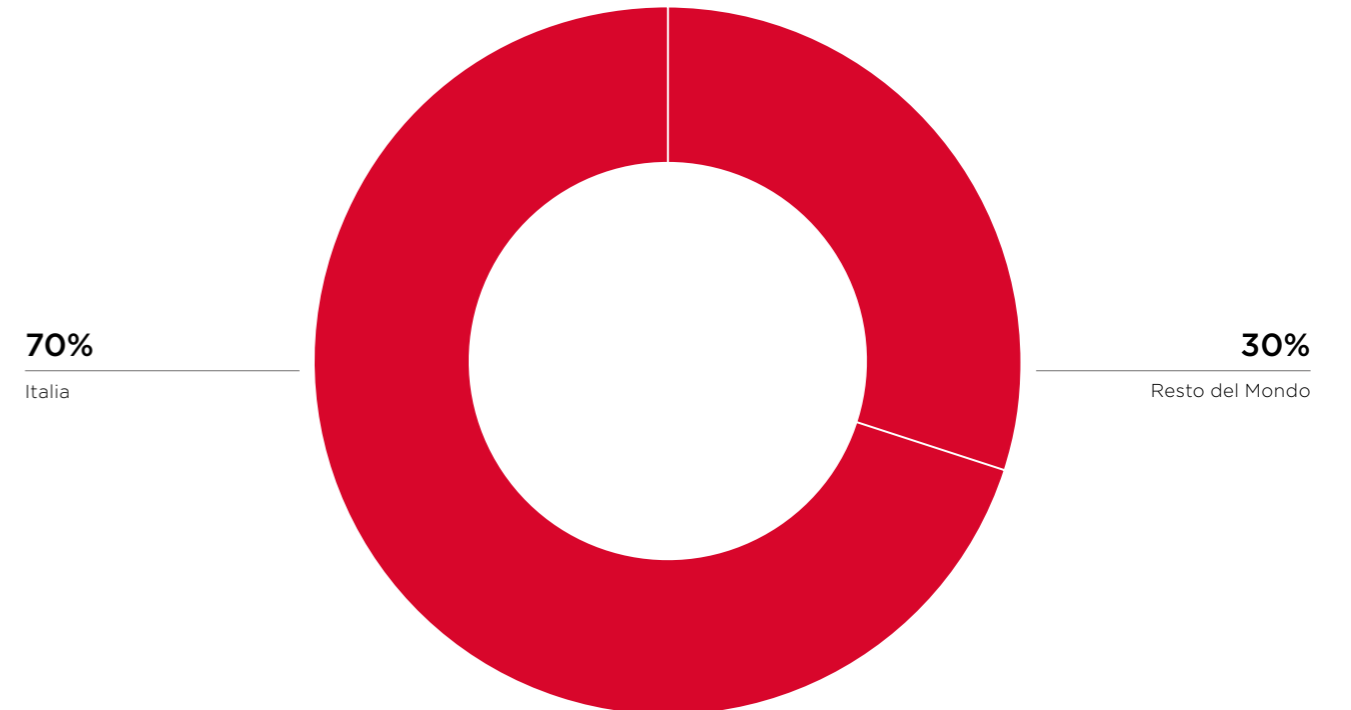
**AMBITO
DI INTERVENTO**



**TIPOLOGIA
DI CONTRIBUTO**



**CONTRIBUTO
PER AREA GEOGRAFICA**



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

SOSTEGNO ALLA RICERCA SCIENTIFICA

Moncler 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 2019 sono stati devoluti oltre 600 mila euro per borse di studio e finanziamenti a supporto dei ricercatori della Fondazione Umberto Veronesi e per donazioni a favore della ricerca o genericamente a sostegno dei malati, supportando diverse associazioni e fondazioni tra cui Theodora onlus.

FONDAZIONE UMBERTO VERONESI

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

Il sostegno alla ricerca scientifica si concretizza attraverso l'erogazione di borse di ricerca per medici e scienziati attivi nei settori più avanzati dell'oncologia, cardiologia e neuroscienze: dall'inizio del suo operato ad oggi, la Fondazione ha infatti finanziato quasi 1.600 ricercatori, impegnati in progetti scientifici di altissimo valore.

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

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

Anche nel 2019 Moncler ha sostenuto quattro ricercatori di Fondazione Umberto Veronesi, impegnati nello studio del tumore al seno e al pancreas.

Moncler ha, inoltre, continuato a supportare la Fondazione nel suo impegno nei confronti dell'**oncologia pediatrica** contribuendo al progetto *Gold for Kids*, che ha lo scopo di sensibilizzare sul delicato tema dei tumori infantili e adolescenziali, di promuovere la ricerca su queste malattie e di contribuire all'apertura di innovativi protocolli di cura che offrano ai piccoli pazienti terapie all'avanguardia e maggiori possibilità di guarigione. Con l'obiettivo di promuovere la ricerca non solo nell'ambito della cura ma anche della diagnosi, Moncler nel 2019 ha continuato a sostenere anche uno studio, della durata triennale, per la valutazione del rischio di leucemia secondaria in pazienti guariti da tumore. Questo studio si propone di analizzare il DNA di bambini guariti da tumore, per mettere a punto un test genetico per la predizione del rischio e la diagnosi precoce di malattie del sangue conseguenti alle terapie antitumorali.

INIZIATIVE PER LO SVILUPPO SOCIALE ED ECONOMICO DELLE COMUNITÀ

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

I **giovani** e il loro futuro sono una tematica particolarmente cara a Moncler che da molti anni sostiene le nuove generazioni in difficoltà per garantire loro l'accesso a cure mediche, un livello di educazione adeguato e un percorso di crescita sereno, attraverso collaborazioni con associazioni e fondazioni tra cui Francesca Rava – N.P.H. Italia Onlus, Comunità San Patrignano, I Bambini delle Fate e Amici di Cometa Onlus.

Moncler sostiene anche attività e progetti legati all'**ambiente**, alla sua salvaguardia e conservazione. In particolare, negli ultimi anni l'Azienda ha supportato le iniziative *Keep Karakorum Clean* e *Keep K2 Clean* dell'Associazione Ev-K2-CNR, finalizzate alla protezione delle montagne, e il progetto per il restauro paesaggistico ambientale e di recupero degli edifici rurali su Monte Fontana Secca e Col de Spadaròt Quero Vas (Belluno) promosso dal FAI – Fondo Ambiente Italiano, di cui è socio sostenitore dal 2015.

ASSOCIAZIONE EV-K2-CNR

Ev-K2-CNR è una associazione privata, senza scopo di lucro, che promuove progetti di cooperazione allo sviluppo e attività di ricerca scientifica nelle regioni montane. L'attività dell'associazione, svolta anche in collaborazione con organizzazioni internazionali come WWF (World Wide Fund for Nature), UNEP (United Nations Environment Programme), UNDP (United Nations Development Programme) e WMO (World Meteorological Organization), si concentra sullo studio e il monitoraggio dei cambiamenti climatici, la salvaguardia della biodiversità e lo sviluppo sostenibile nelle aree montuose.

In particolare, da diversi anni l'associazione promuove progetti sulle montagne dell'Hindu Kush-Karakorum-Himalaya, in Nepal, Pakistan, Tibet, India, ed è presente a 5.050 metri di quota sul versante nepalese del monte Everest con un Laboratorio-Osservatorio.

Accomunate dalla passione e il rispetto per la montagna, Ev-K2-CNR e Moncler collaborano dal 2014 per promuovere programmi di educazione ambientale, quali *Keep Karakorum Clean* e *Keep K2 Clean*. Grazie a queste iniziative, sviluppate anche nell'ambito di spedizioni alpinistiche al K2, e in collaborazione con le istituzioni locali, i campi base annualmente vengono liberati dai rifiuti e riportati alla loro naturale condizione. In collaborazione con le autorità del Central Karakorum National Park (CKNP) e della Provincia del Gilgit-Baltistan (Pakistan), si è attivato un sistema di raccolta differenziata dei rifiuti e la messa in funzione di piattaforme ecologiche, contestualmente sono state avviate attività di educazione ambientale per sensibilizzare gli operatori pakistani sull'importanza di preservare parchi e ghiacciai. Sono state attivate anche campagne di educazione ambientale nelle scuole della regione.





© UNICEF/UN043788

Con l'obiettivo di supportare la conservazione ambientale del ghiacciaio del Baltoro, una delle più grandi riserve di acqua dolce nel Gilgit-Baltistan, nel 2019 CKNP ed Ev-K2-C-NR, grazie al sostegno di Moncler, hanno ingaggiato un team di operatori che durante l'estate ha raccolto e smaltito circa 10.000 kg di rifiuti.

Un contributo importante per la conservazione ambientale del ghiacciaio del Baltoro e lo sviluppo sostenibile della regione.

SUPPORTO ALLE POPOLAZIONI IN SITUAZIONI DI EMERGENZA

L'UNICEF, il Fondo delle Nazioni Unite per l'infanzia, presente in 190 Paesi nel mondo, si occupa di offrire assistenza umanitaria ai bambini, alle loro madri e alle comunità a cui appartengono.

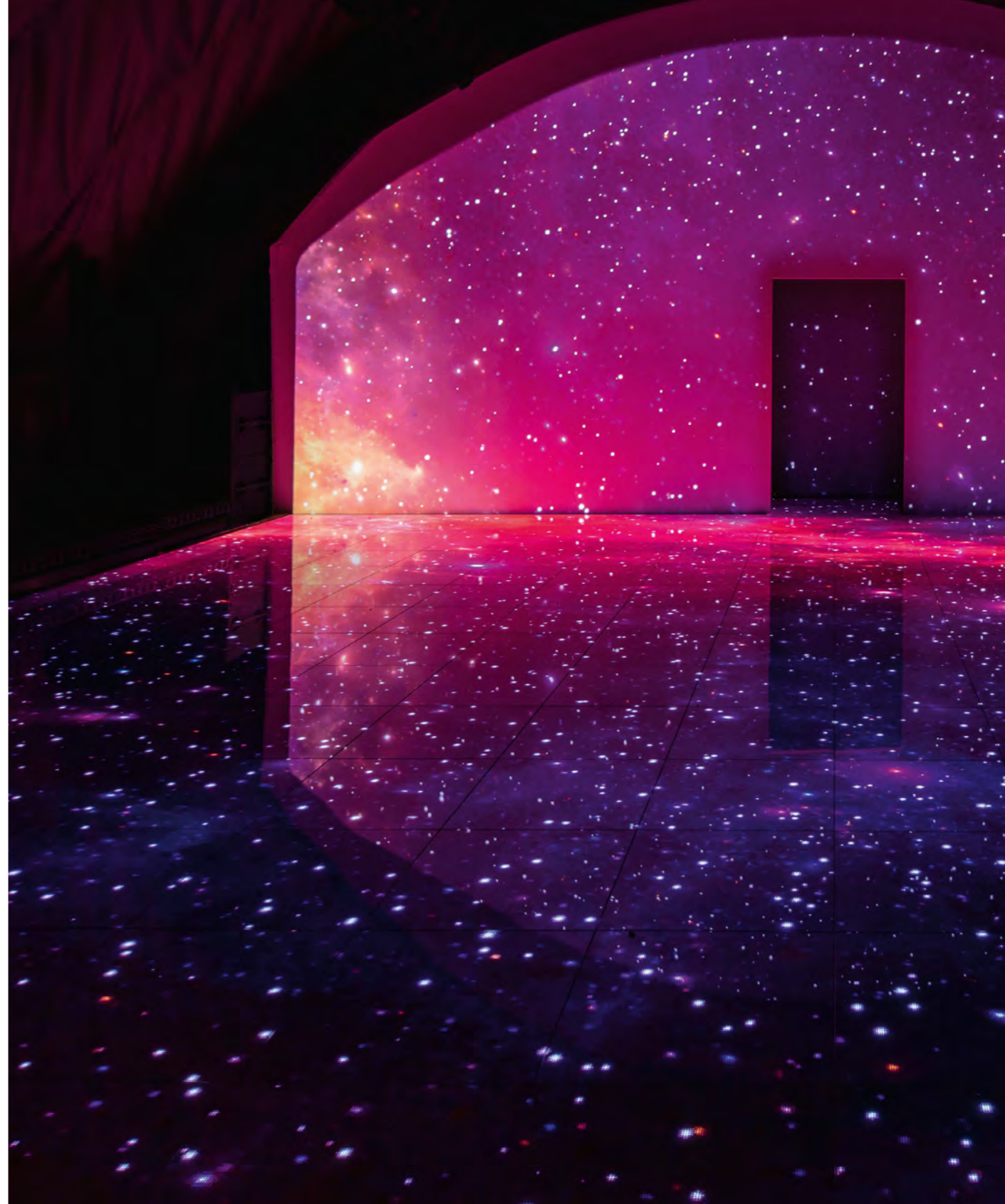
A livello globale, milioni di bambini vivono in situazioni di estrema emergenza, che si acuiscono in molti casi con l'arrivo dell'inverno rendendo la sopravvivenza al freddo una lotta quotidiana.

Per il terzo anno consecutivo, Moncler ha rinnovato il suo impegno a sostegno dei bambini più vulnerabili che vivono in alcune delle aree tra le più fredde del mondo, attraverso il progetto *Warmly Moncler for UNICEF*. Nel 2019, in particolare, l'Azienda ha sostenuto con 500.000 euro il programma *UNICEF Winterization*, offrendo capi, beni di prima necessità e coperte per l'inverno a 20 mila neonati e bambini siriani.

9

APPENDICE

181	NOTA METODOLOGICA
183	APPROFONDIMENTI
188	RELAZIONE DELLE SOCIETÀ DI REVISIONE
192	INDICE DEI CONTENUTI GRI
202	GLOSSARIO
204	CONTATTI





NOTA METODOLOGICA

STANDARD DI RENDICONTAZIONE APPLICATI

La Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2019 del Gruppo Moncler (anche “Dichiarazione Non Finanziaria” o “Dichiarazione”), redatta in conformità all’art. 4 del D.Lgs. 254/2016 (nel seguito anche “decreto”), contiene informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione, utili ad assicurare la comprensione delle attività svolte e dell’impatto prodotto dalle stesse, nonché dell’andamento e dei risultati del Gruppo.

La presente Dichiarazione, pubblicata con periodicità annuale, è redatta “in conformità” ai *Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards* (GRI *Standard*) definiti dal *Global Reporting Initiative* (GRI) – opzione core. Tali *Standard*, ad oggi, sono tra i più diffusi e riconosciuti a livello internazionale in materia di rendicontazione non finanziaria. Al fine di agevolare il lettore nella ricerca delle informazioni, all’interno del documento a pagina 193 è riportato il *GRI Content Index*.

La Dichiarazione Non Finanziaria segue il principio di materialità, elemento previsto dalla normativa di riferimento e caratterizzante i *GRI Standard*: i temi trattati all’interno della Dichiarazione sono quelli che, a seguito di un’analisi e valutazione di materialità, descritta alla pagina 57 del presente documento, sono stati considerati rilevanti in quanto in grado di riflettere gli impatti sociali e ambientali delle attività del Gruppo o di influenzare le decisioni dei suoi stakeholder.

PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

I dati e le informazioni qualitative e quantitative contenuti nella Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2019 si riferiscono alla performance del Gruppo Moncler (anche “il Gruppo”, “Moncler”, l’Azienda) per l’esercizio chiuso il 31 dicembre 2019. Come previsto dal D.Lgs. 254/2016, art. 4, la presente Dichiarazione comprende i dati della società madre (Moncler S.p.A.) e delle sue società figlie consolidate integralmente. Eventuali limitazioni a tale perimetro sono state opportunamente indicate all’interno del documento. Per favorire la comparabilità dei dati nel tempo, ove possibile, sono stati proposti anche i trend relativi agli esercizi precedenti.

PROCESSO DI RENDICONTAZIONE

La predisposizione della Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2019 del Gruppo Moncler si è basata su un processo strutturato, che ha previsto:

- il coinvolgimento di tutte le strutture/direzioni aziendali responsabili degli ambiti rilevanti e dei relativi dati e informazioni oggetto della rendicontazione non finanziaria del Gruppo. Dal 2017 è stata formalizzata la figura del *Sustainability data owner*, con la responsabilità, ognuno per la sua area, dei dati e delle informazioni pubblicate nella Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria nonché del raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano di Sostenibilità per le tematiche di competenza. In particolare, i dati e le informazioni inclusi nella presente Dichiarazione derivano da un sistema di reporting non finanziario (schede raccolta dati) appositamente implementato per soddisfare i requisiti del decreto e dei *GRI Standard* e, per alcuni dati, dal sistema informativo aziendale utilizzato per la gestione e la contabilità del Gruppo.
- l’approvazione della Dichiarazione da parte del Consiglio di Amministrazione, convocato per l’approvazione del progetto di Bilancio relativo all’esercizio 2019, dopo essere stata esaminata dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- il rilascio di un giudizio di conformità sulla Dichiarazione da parte della società di revisione KPMG nella forma di un esame limitato;
- la presentazione del documento durante l’Assemblea degli Azionisti;
- la pubblicazione della Dichiarazione sul sito internet corporate al fine di renderla disponibile in maniera trasparente a tutti gli stakeholder.

PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE

L'identificazione dei contenuti e la rendicontazione della Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria hanno tenuto in considerazione i seguenti principi:

- **rilevanza** – il documento descrive i principali impatti economici, sociali e ambientali direttamente connessi alle attività di Moncler che risultano essere di maggiore significatività sia per il Gruppo che per gli stakeholder interni ed esterni coinvolti dalle attività aziendali;
- **inclusività** – Moncler tiene conto delle aspettative e degli interessi di tutti i soggetti che a vario titolo concorrono o sono influenzati dalle attività dell'Azienda. La Dichiarazione offre una descrizione dei principali stakeholder del Gruppo e dei principali canali di dialogo;
- **contesto di sostenibilità** – la rendicontazione dei risultati non finanziari è effettuata tenendo in considerazione il contesto socio-economico in cui il Gruppo opera e i temi di maggiore rilevanza per il settore di appartenenza;
- **completezza** – le scelte effettuate in merito ai temi rendicontati e al perimetro della Dichiarazione consentono agli stakeholder di formulare un giudizio completo sui principali impatti di carattere economico, sociale e ambientale del Gruppo;
- **equilibrio tra aspetti positivi e negativi** – la Dichiarazione presenta le principali performance di sostenibilità del Gruppo riportando sia aspetti in cui Moncler mostra risultati e trend positivi sia ambiti in cui si individuano margini di ulteriore miglioramento;
- **comparabilità** – ai fini della comparazione o contestualizzazione delle informazioni, sono inseriti e opportunamente indicati dati riferiti agli esercizi precedenti;
- **accuratezza** – per garantire l'accuratezza e l'omogeneità delle informazioni riportate si è fatto ricorso a una rendicontazione dei dati attraverso rilevazioni dirette, limitando il più possibile il ricorso a stime. Qualora necessarie, queste ultime sono opportunamente segnalate all'interno del documento e si basano sulle migliori metodologie di calcolo attualmente disponibili;
- **tempestività** – la Dichiarazione Non Finanziaria di Moncler viene redatta con cadenza annuale e resa pubblica nello stesso periodo di presentazione della Relazione Finanziaria Annuale;
- **affidabilità** – tutti i dati e le informazioni riportati sono validati dai *Sustainability data owner* e sono stati elaborati su evidenze documentali;
- **chiarezza** – la Dichiarazione Non Finanziaria di Moncler contiene informazioni presentate in maniera comprensibile e accessibile a tutti gli stakeholder.

APPROFONDIMENTI

DIPENDENTI PER AREA GEOGRAFICA E PER GENERE

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Italia	1.084	30,7%	69,3%	929	31,5%	68,5%	800	30,7%	69,3%
EMEA (esclusa Italia)	1.803	21,2%	78,8%	1.656	21,7%	78,3%	1.404	21,9%	78,1%
Americhe	423	45,6%	54,4%	402	45,3%	54,7%	328	46,3%	53,7%
Asia e Resto del Mondo	1.259	32,2%	67,8%	1.168	33,3%	66,7%	966	34,1%	65,9%
Totale	4.569	28,8%	71,2%	4.155	29,5%	70,5%	3.498	29,6%	70,4%

DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E PER GENERE

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Dirigenti/Dirigenti senior	88	54,5%	45,5%	69	58,0%	42,0%	55	56,4%	43,6%
Manager	339	41,9%	58,1%	255	42,7%	57,3%	203	46,3%	53,7%
Professional	455	35,6%	64,4%	405	34,1%	65,9%	355	32,7%	67,3%
Impiegati	2.566	33,1%	66,9%	2.413	34,1%	65,9%	2.026	34,4%	65,6%
Operai	1.121	10,0%	90,0%	1.013	11,3%	88,7%	859	11,2%	88,8%
Totale	4.569	28,8%	71,2%	4.155	29,5%	70,5%	3.498	29,6%	70,4%

DIPENDENTI PER FASCIA D'ETÀ E PER GENERE

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
<30	1.432	35,2%	64,8%	1.430	37,5%	62,5%	1.199	37,0%	63,0%
31-40	1.661	30,2%	69,8%	1.436	28,8%	71,2%	1.209	28,6%	71,4%
41-50	962	20,9%	79,1%	857	21,1%	78,9%	731	22,0%	78,0%
>50	514	21,0%	79,0%	432	21,5%	78,5%	359	23,1%	76,9%
Totale	4.569	28,8%	71,2%	4.155	29,5%	70,5%	3.498	29,6%	70,4%

DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO E PER GENERE

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Laurea o equiparabile	1.815	32,6%	67,4%	1.599	32,7%	67,3%	1.372	32,8%	67,2%
Istruz. media superiore	1.160	32,2%	67,8%	1.051	33,4%	66,6%	1.088	33,7%	66,3%
Istruz. media inferiore	1.136	13,9%	86,1%	1.064	16,3%	83,7%	874	17,2%	82,8%
Non mappati	458	41,9%	58,1%	441	40,1%	59,9%	164	40,9%	59,1%
Totale	4.569	28,8%	71,2%	4.155	29,5%	70,5%	3.498	29,6%	70,4%

DIPENDENTI PER ANZIANITÀ AZIENDALE E PER GENERE

	2019		
	Totale	Uomini	Donne
Fino a 5 anni	3.978	28,6%	71,4%
6-10 anni	392	29,3%	70,7%
11-20 anni	139	28,1%	71,9%
21-30 anni	38	28,9%	71,1%
Maggiore di 30	22	50,0%	50,0%
Totale	4.569	28,8%	71,2%

DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO E PER GENERE

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Contratto tempo indeterminato	3.873	27,7%	72,3%	3.431	28,4%	71,6%	2.709	28,9%	71,1%
Contratto tempo determinato	696	34,9%	65,1%	724	34,7%	65,3%	789	31,7%	68,3%
Totale	4.569	28,8%	71,2%	4.155	29,5%	70,5%	3.498	29,6%	70,4%

DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO E PER GENERE

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Dipendenti tempo pieno	3.640	27,5%	72,5%	3.196	28,2%	71,8%	2.502	29,1%	70,9%
Dipendenti part time	233	30,5%	69,5%	235	31,1%	68,9%	207	27,1%	72,9%
Totale	3.873	27,7%	72,3%	3.431	28,4%	71,6%	2.709	28,9%	71,1%

DIPENDENTI ENTRATI E USCITI PER GENERE

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Dipendenti assunti	2.237	661	1.576	2.136	654	1.482	1.581	487	1.094
Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo	1.823	537	1.286	1.479	449	1.030	1.299	373	926

DIPENDENTI ENTRATI E USCITI PER ETÀ

	2019					2018					2017				
	Totale	<30	31-40	41-50	>50	Totale	<30	31-40	41-50	>50	Totale	<30	31-40	41-50	>50
Dipendenti assunti	2.237	1.137	634	323	143	2.136	1.198	534	274	130	1.581	914	377	200	90
Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo	1.823	868	575	245	135	1.479	676	490	177	136	1.299	689	335	181	94

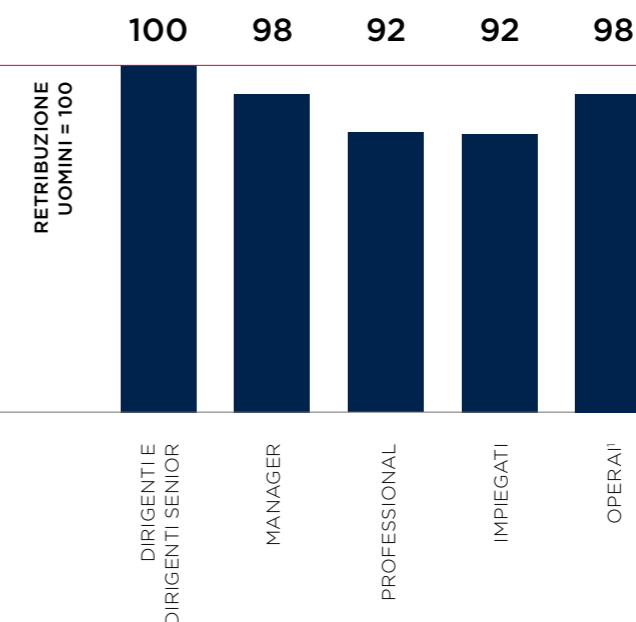
DIPENDENTI ENTRATI E USCITI PER AREA GEOGRAFICA

	2019			
	Totale	EMEA	Americhe	Asia e Resto del Mondo
Dipendenti assunti	2.237	1.378	256	603
Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo	1.823	1.160	184	479

	2018			
	Totale	EMEA	Americhe	Asia e Resto del Mondo
Dipendenti assunti	2.136	1.278	276	582
Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo	1.479	940	175	364

	2017			
	Totale	EMEA	Americhe	Asia e Resto del Mondo
Dipendenti assunti	1.581	950	186	445
Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo	1.299	785	181	333

RAPPORTO TRA LIVELLI RETRIBUTIVI DELLE DONNE E QUELLI DEGLI UOMINI



1. Il dato per la categoria operai è riferito solo al perimetro Romania, poiché gli operai donna sono al 90% in Romania e pesano il 96% del totale della categoria operai. Il restante 4% degli operai è collocato in Italia, dove comunque il confronto salariale donna-uomo è 112%.

DIPENDENTI PER PAESE

	2019		2018		2017	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Italia	1.084	23,7	929	22,4	800	22,9
Romania	1.138	24,9	1.051	25,3	896	25,6
Giappone	529	11,6	530	12,8	410	11,7
Cina ²	504	11	470	11,3	411	11,8
Stati Uniti	366	8,0	345	8,3	281	8,0
Francia	210	4,6	187	4,5	147	4,2
Corea	192	4,2	152	3,6	130	3,7
Regno Unito	117	2,6	117	2,8	101	2,9
Germania	72	1,6	61	1,5	58	1,7
Svizzera	62	1,4	61	1,5	49	1,4
Canada	41	0,9	44	1,1	40	1,1
Austria	40	0,9	38	0,9	36	1
Altri Paesi	214	4,6	170	4,0	139	4,0
Totale	4.569	100	4.155	100	3.498	100

INFORTUNI PER GENERE E AREA GEOGRAFICA

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Italia	9	3	6	4	2	2	4	3	1
EMEA (esclusa Italia)	1	1	-	5	1	4	14	8	6
Americhe	4	2	2	2	1	1	1	1	-
Asia e Resto del Mondo	-	-	-	2	1	1	-	-	-
Totale sul luogo di lavoro	14	6	8	13	5	8	19	12	7
Italia	7	1	6	7	3	4	9	1	8
EMEA (esclusa Italia)	4	-	4	2	1	1	2	1	1
Americhe	-	-	-	1	-	1	-	-	-
Asia e Resto del Mondo	-	-	-	2	1	1	-	-	-
Totale in itinere	11	1	10	12	5	7	11	2	9
Totale luogo di lavoro e itinere	25	7	18	25	10	15	30	14	16

INFORTUNI E ASSENZE PER INFORTUNI

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Infortunati (n.)	25	7	18	25	10	15	30	14	16
sul luogo di lavoro	14	6	8	13	5	8	19	12	7
in itinere	11	1	10	12	5	7	11	2	9
Assenze per infortuni (gg.)	609	169	440	953	379	574	890	205	685
sul luogo di lavoro	190	94	96	342	190	152	413	176	237
in itinere	419	75	344	611	189	422	477	29	448

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

	2019			2018			2017		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Indice di incidenza ³	5,47	5,33	5,53	6,02	8,17	5,12	8,58	13,54	6,49
Indice di gravità ⁴	0,08	0,08	0,08	0,15	0,12	0,18	0,16	0,12	0,17
Indice di frequenza ⁵	3,38	3,34	3,40	3,83	3,07	4,59	5,35	8,60	4,02

METODO DI SMALIMENTO PER TIPOLOGIA DI RIFIUTO (Tonnellate)

	2019	2018
Recupero	800,7	546,2
Rifiuti non pericolosi	800,4	544,9
Rifiuti pericolosi	0,3	1,3
Riciclo	56,9	46,9
Rifiuti non pericolosi	56,9	46,9
Rifiuti pericolosi	-	-
Altro	60,5	13,9
Rifiuti non pericolosi	60,4	13,9
Rifiuti pericolosi	0,1	-
Totale rifiuti prodotti	918,1	607,0

CONGEDO PARENTALE

Moncler garantisce i congedi parentali a tutti i suoi dipendenti conformemente alle normative vigenti e alla legislazione locale. Inoltre, dal 2018 in Italia è stato riconosciuto a tutti i dipendenti delle società italiane del Gruppo, che sono diventati padri a partire dal 1° gennaio 2018, un totale di cinque giorni di permesso per paternità, uno in più rispetto a quanto stabilito dalla legge o contratto collettivo nazionale di lavoro.

Nel corso del 2019, i dipendenti del Gruppo che hanno usufruito di almeno una tipologia di congedo parentale sono stati pari a 128, rispettivamente il 4% della popolazione femminile avente diritto e lo 0,1% di quella maschile. La percentuale di dipendenti che sono tornati al lavoro al termine del congedo si attesta all'88%. Tra coloro che sono tornati al lavoro nel 2018 il 32% era ancora impiegato in azienda 12 mesi dopo.

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.

CONFORMITÀ

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 2019, non sono stati emessi a carico dell'Azienda provvedimenti definitivi sfavorevoli in alcuno dei seguenti ambiti:

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

Negli ambiti sopra descritti si segnala che la vertenza in materia di concorrenza sleale si è conclusa con sentenza, passata in giudicato, favorevole a Moncler.

2. La Cina include anche i dipendenti di Hong Kong SAR, Macao SAR e Taiwan.

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

4. Indice di gravità: (numero di giornate perse per infortuni/numero totale di ore lavorate) x 1.000. Nel 2019 le ore lavorate sono state pari a circa 7,4 milioni.

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



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

Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata non finanziaria ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 30 dicembre 2016 n. 254 e dell'art. 5 del Regolamento Consob adottato con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018

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

Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254 (di seguito anche il "Decreto") e dell'art. 5 del Regolamento Consob adottato con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("limited assurance engagement") della dichiarazione consolidata non finanziaria del Gruppo Moncler (di seguito anche il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 predisposta ai sensi dell'art. 4 del Decreto e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 10 febbraio 2020 (di seguito anche la "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale di Moncler S.p.A. per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli artt. 3 e 4 del Decreto e ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative ("GRI Standards").

Gli Amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili inoltre per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'art. 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi

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

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

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 10.345.200,00 i.v.
Registro Imprese Milano e
Codice Fiscale N. 00709600159
R.E.A. Milano N. 512997
Partita IVA 00709600159
VAT number IT00709600159
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
20124 Milano MI ITALIA



Gruppo Moncler
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2019

individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Responsabilità della società di revisione

E' nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e ai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "*International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" (di seguito anche "*ISAE 3000 Revised*"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* per gli incarichi di *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'*ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement")* e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale di Moncler S.p.A. responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli e altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

- 1 Analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato.
- 2 Analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto.
- 3 Comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario inclusi nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo.

4 Comprensione dei seguenti aspetti:

- modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
- politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
- principali rischi, generati o subiti, connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto, lettera a).

5 Comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di Moncler S.p.A., con il personale di Industries S.p.A., di Industries Yield S.r.l., di Moncler USA Inc e di Moncler USA Retail LLC, e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

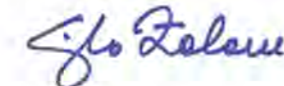
- a livello di capogruppo e società controllate:
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare al modello aziendale, alle politiche praticate e ai principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili.
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati;
- per le società Moncler S.p.A. ed Industries S.p.A. che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la dichiarazione consolidata non finanziaria del Gruppo Moncler relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli artt. 3 e 4 del Decreto e ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative ("GRI Standards").

Treviso, 16 marzo 2020

KPMG S.p.A.



Gianluca Zaniboni
Socio

INDICE DEI CONTENUTI GRI

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

La prima contiene i riferimenti agli indicatori rendicontati secondo il GRI "in conformità" – opzione core in base all'analisi di materialità. Vedi anche pag. 57.

La seconda contiene i riferimenti ad altri indicatori GRI, che completano il profilo della performance del Gruppo Moncler. Vedi anche pag. 196. A seguire è pubblicata anche una tabella di collegamento tra le tematiche materiali e l'indice GRI.

KPMG S.p.A., società di revisione, ha svolto un esame limitato (*limited assurance engagement*) sulla Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2019 del Gruppo Moncler esprimendo le sue conclusioni sulla Dichiarazione nel suo complesso. Per quanto riguarda le attività svolte si rimanda alla Relazione della società di revisione indipendente sulla Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria riportata alle pagine 188-191.

LEGENDA

DNF= Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2019

RFA= Relazione Finanziaria Annuale 2019

CE= Codice Etico

PPC= Procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate

RCG= Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2019

RR= Relazione sulla Remunerazione

GRI ID	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	OMISSIONI
INDICE DEI CONTENUTI GRI "IN CONFORMITÀ" – OPZIONE CORE <i>INFORMATIVE STANDARD GENERALI</i>		
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE		
102-1	DNF pag. 181	
102-2	DNF pagg. 30-33; 126	
102-3	DNF pag. 204	
102-4	DNF pagg. 30-33; 76-77; 108-111; 183; 186	
102-5	DNF pagg. 44-45; 204	
102-6	DNF pagg. 30-33	
102-7	DNF pagg. 30-33; 34-39; 76-79; 108-111	
102-8	DNF pagg. 76-79; 80; 183-186	
102-9	DNF pagg. 108-111	
102-10	Non si rilevano cambiamenti significativi; RFA (Paragrafi: Prospetto di rendiconto finanziario consolidato; Note Esplicative al Bilancio Consolidato – Il Gruppo e le principali attività)	
102-11	DNF pagg. 50-55	
102-12	DNF pagg. 44; 64; 86	
102-13	DNF pag. 61	
STRATEGIA		
102-14	DNF pag. 10	
ETICA E INTEGRITÀ		
102-16	DNF pagg. 18-19; 44; 47	
GOVERNANCE		
102-18	DNF pagg. 44-46; 56-57; RCC	
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER		
102-40	DNF pagg. 58-59	
102-41	DNF pag. 102	
102-42	DNF pagg. 58-59	
102-43	DNF pagg. 58-59	
102-44	DNF pagg. 58-59; 92; 118-119; 120; 141	
PARAMETRI DEL REPORT		
102-45	DNF pag. 181	
102-46	DNF pagg. 181-182	
102-47	DNF pag. 57	
102-48	DNF pagg. 28-39; 158-159; 181-182	
102-49	Non si rilevano cambiamenti significativi	
102-50	DNF pag. 181	
102-51	DNF pag. 181; La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2018 (ai sensi del D.Lgs. 254/2016) è stata pubblicata a marzo 2019	
102-52	DNF pag. 181	
102-53	DNF pag. 204	
102-54	DNF pag. 181	
102-55	DNF pagg. 192-200	
102-56	DNF pagg. 188-191	

GRI ID	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	OMISSIONI
ASPETTO – INFORMATIVE SPECIFICHE		
CATEGORIA: PERFORMANCE ECONOMICA		
ASPETTO: PERFORMANCE ECONOMICA		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 34; 174; 201	
201-1	DNF pagg. 34-39	
ASPETTO: PRATICHE DEGLI ACQUISTI		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 108-111; 113; 114-118; 201	
204-1	DNF pagg. 108-111	
CATEGORIA: PERFORMANCE AMBIENTALE		
ASPETTO: MATERIALI		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 128-129; 162; 201	
301-1	DNF pagg. 128-129; 162	
301-2	DNF pagg. 128-129; 162	
ASPETTO: ENERGIA		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 156; 158-161; 201	
302-4	DNF pagg. 158-161	
ASPETTO: VALUTAZIONE AMBIENTALE DEI FORNITORI		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 116; 201	
308-2	DNF pag. 116	
CATEGORIA: PERFORMANCE SOCIALE		
ASPETTO: OCCUPAZIONE		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 76-79; 82-85; 201	
401-1	DNF pagg. 80; 184-185	
401-2	DNF pagg. 89-90	

GRI ID	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	OMISSIONI
ASPETTO: SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO – GRI Standard 2018		
403-1	DNF pag. 96	
403-2	DNF pagg. 96-99	
403-3	DNF pagg. 96-99	
403-4	DNF pagg. 96-99. Non vi sono comitati formali in tale ambito	
403-5	DNF pagg. 85-86; 100	
403-6	DNF pagg. 69; 89-90; 93; 100	
403-7	DNF pagg. 96-99	
403-8	DNF pag. 96	
403-9	DNF pagg. 99-100; 186-187	
403-10	Nel 2019 è stato registrato un caso di malattia professionale per burnout, in Olanda. Il dipendente è stato supportato dall'Azienda nel rientro al lavoro attraverso una riorganizzazione del contesto e dei carichi lavorativi	
ASPETTO: FORMAZIONE E ISTRUZIONE		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 85-88; 90; 201	
404-3	DNF pag. 90	
ASPETTO: DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 86; 89; 94-95; 201	
405-1	DNF pagg. 46; 76-80; 94-95; 183-184; 187	
405-2	DNF pag. 185	
ASPETTO: COMUNITÀ LOCALI		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 172-173; 201	
413-1	DNF pagg. 172-173	
ASPETTO: VALUTAZIONE SOCIALE DEI FORNITORI		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 114-118; 201	
414-2	DNF pagg. 114-118	
ASPETTO: SALUTE E SICUREZZA DEI CONSUMATORI		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 130-133; 187; 201	
416-1	DNF pagg. 130-133	
416-2	DNF pag. 187	
ASPETTO: ATTIVITÀ DI MARKETING		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 187; 201	
417-3	DNF pag. 187	

GRI ID	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	OMISSIONI
INDICATORI GRI ADDIZIONALI <i>INFORMATIVE STANDARD GENERALI</i>		
STRATEGIA		
102-15	DNF pagg. 50-52; 52-55; 62-63	
ETICA E INTEGRITÀ		
102-17	DNF pagg. 47-49; 62-71; CE (Paragrafo: Segnalazione delle violazioni del Codice Etico)	
GOVERNANCE		
102-19	DNF pag. 56	
102-20	DNF pag. 56	
102-21	DNF pag. 56	
102-22	DNF pagg. 44-46; 56; RCG (Paragrafi: Consiglio di Amministrazione; Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale)	
102-23	DNF pagg. 44-46; RCG (Paragrafi: Presidente del Consiglio di Amministrazione; Tabella 2: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati)	
102-24	RCG (Paragrafo: Consiglio di Amministrazione – nomina e sostituzione)	
102-25	CE (Paragrafi: Contributi e Sponsorizzazioni; Conflitti di interesse); RCG (Paragrafo: Interessi degli Amministratori e operazioni con parti correlate); PPC	
102-26	DNF pag. 56	
102-27	DNF pagg. 50-52; 52-55; 56	
102-29	DNF pagg. 50-52; 52-55; 62-63	
102-30	DNF pagg. 50-52; 52-55	
102-31	DNF pagg. 50-52; 52-55	
102-32	DNF pagg. 56; 181-182	
102-33	DNF pagg. 47-49; 65	
102-37	DNF pagg. 86; 89	

GRI ID	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	OMISSIONI
--------	---	-----------

ASPETTO – INFORMATIVE SPECIFICHE

CATEGORIA: PERFORMANCE ECONOMICA

ASPETTO: PERFORMANCE ECONOMICA

201-2	DNF pagg. 156; 158-161. Indicatore rendicontato parzialmente. Sarà valutata in futuro l'opportunità di ampliare il perimetro di analisi	
201-3	DNF pagg. 89-90. RFA (Paragrafo: Benefici ai dipendenti)	
201-4	In relazione a quanto richiesto dalla legge n. 124/2017, si segnala che, nel corso del 2019, la società Moncler S.p.A. ha beneficiato del credito di imposta relativo alla ricerca e sviluppo per l'anno 2018 per un importo pari ad Euro 2.973 migliaia e che la società Industries S.p.A. ha beneficiato di contributi per la formazione dei dipendenti erogati da Fondimpresa per Euro 40 migliaia. Ai fini degli adempimenti sopra citati, in relazione ad eventuali altri contributi ricevuti che rientrino nelle fattispecie previste, si rinvia inoltre all'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile. Si evidenzia inoltre che nel 2019 la società rumena Industries Yield ha incassato un contributo pubblico di circa 2,5 milioni di euro per lo sviluppo socio economico locale e che la società cinese Moncler Shanghai Commercial Co. Ltd ha incassato un contributo pubblico di circa 1 milione di euro a beneficio del business locale	

ASPETTO: PRESENZA SUL MERCATO

103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 80; 86; 89	
202-1	DNF pagg. 86; 89	
202-2	DNF pag. 80	

ASPETTO: IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI

103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 170-177	
203-1	DNF pagg. 172-173	

ASPETTO: ANTI-CORRUZIONE

103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 24-25; 26-27; 31	
205-1	DNF pagg. 49-55	
205-2	DNF pagg. 47-49	
205-3	DNF pag. 49	

ASPETTO: COMPORTAMENTI ANTI-COLLUSIVI

103-1 103-2 103-3	DNF pag. 187	
206-1	DNF pag. 187	

GRI ID	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	OMISSIONI
CATEGORIA: PERFORMANCE AMBIENTALE		
ASPETTO: ENERGIA		
302-1	DNF pag. 158	
302-3	DNF pag. 158	
302-5	DNF pagg. 158-161	
ASPETTO: ACQUA		
303-2	La fonte principale di approvvigionamento idrico per il Gruppo è rappresentata dagli acquedotti	
303-3	Tutti i consumi di acqua afferiscono prevalentemente ai servizi igienico-sanitari. Nel periodo di rendicontazione il consumo di acqua è stato pari a circa 253 mila m ³ (il dato esclude le società per cui i consumi sono gestiti dai department store). L'acqua impiegata non è né riutilizzata né riciclata	
ASPETTO: BIODIVERSITÀ		
304-1	Moncler non possiede né gestisce stabilimenti o sedi operative che sono situati in prossimità di aree protette o che comprendono aree protette o aree ad elevata biodiversità al di fuori di aree protette. Gli indicatori 304-2, 304-3, 304-4, 306-5 di conseguenza non sono applicabili	
ASPETTO: EMISSIONI		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 158-161; 165	
305-1	DNF pag. 158	
305-2	DNF pag. 158	
305-3	DNF pag. 165	
305-4	DNF pag. 158	
305-5	DNF pagg. 158-161	
305-6	Nel periodo di rendicontazione, nelle sedi corporate in Italia, non si sono registrate delle dispersioni di gas	
305-7	Considerando il business model di Moncler, si ritiene non vi siano emissioni significative al momento	
ASPETTO: SCARICHI E RIFIUTI		
103-1 103-2 103-3	DNF pag. 163	
306-1	Le acque di scarico sono assimilabili a quelle delle abitazioni e sono pertanto immesse in fognatura	
306-2	DNF pagg. 163; 187	
306-3	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati sversamenti significativi di sostanze inquinanti	
306-4	In Moncler non sono trasportati, importati, esportati o trattati rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea	
ASPETTO: COMPLIANCE AMBIENTALE		
103-1 103-2 103-3	DNF pag. 187. Nel periodo di rendicontazione non si registrano reclami relativi agli impatti ambientali	
307-1	Non si segnalano multe e sanzioni monetarie per il mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	

GRI ID	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	OMISSIONI
CATEGORIA: PERFORMANCE SOCIALE		
ASPETTO: OCCUPAZIONE		
401-3	DNF pag. 187	
ASPETTO: GESTIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI		
103-1 103-2 103-3	DNF pag. 102	
402-1	DNF pag. 102	
ASPETTO: FORMAZIONE E ISTRUZIONE		
404-1	DNF pagg. 85-86; 100	
ASPETTO: NON DISCRIMINAZIONE		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 47-49; 49-50; 94-95; 102	
406-1	DNF pagg. 47-49; 94-95; 102	
ASPETTO: LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 107; 114-116	
407-1	DNF pagg. 107; 114-116	
ASPETTO: LAVORO MINORILE		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 107; 114-116	
408-1	DNF pagg. 107; 114-116	
ASPETTO: LAVORO FORZATO O OBBLIGATO		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 107; 114-116	
409-1	DNF pagg. 107; 114-116	
ASPETTO: DIRITTI DELLE POPOLAZIONI INDIGENE		
411-1	Considerate le aree geografiche in cui opera Moncler non si ritiene vi siano rischi di violazione dei diritti delle popolazioni indigene	
ASPETTO: VALUTAZIONE DEI DIRITTI UMANI		
103-1 103-2 103-3	DNF pagg. 47-49; 107; 108-111; 114-116	
412-1	DNF pagg. 114-116	
412-2	DNF pagg. 47-49	
412-3	DNF pagg. 107; 114-116	

GRI ID	NUMERO DI PAGINA (O RIFERIMENTO DIRETTO)	OMISSIONI
ASPETTO: COMUNITÀ LOCALI		
413-2	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	
ASPETTO: CONTRIBUTI POLITICI		
103-1 103-2 103-3	DNF pag. 61	
415-1	DNF pag. 61	
ASPETTO: ATTIVITÀ DI MARKETING		
417-1	DNF pag. 187	
417-2	DNF pag. 187	
ASPETTO: PRIVACY DEI CONSUMATORI		
103-1 103-2 103-3	DNF pag. 187	
418-1	DNF pag. 187	
ASPETTO: COMPLIANCE		
103-1 103-2 103-3	DNF pag. 187	
419-1	DNF pag. 187	

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

TEMATICA MATERIALE	LINK AGLI ASPETTI DEL GRI	IMPATTI INTERNI	IMPATTI ESTERNI
Qualità e sicurezza del prodotto	Salute e sicurezza del cliente		Clienti Fornitori
Approvvigionamento responsabile	Valutazione dei fornitori in merito alle pratiche di lavoro Valutazione dei fornitori in merito ai diritti umani		Clienti Fornitori
Diversità e inclusione	Diversità e pari opportunità Uguaglianza nella remunerazione tra donne e uomini	Stakeholder interni	
Animal welfare	Valutazione dei fornitori in merito alle pratiche lavorative (*)		Clienti Fornitori
Client experience	Etichettatura di prodotti e servizi	Stakeholder interni	Clienti
Economia circolare	(*)	Stakeholder interni	Clienti Ambiente Fornitori
Cambiamento climatico	Energia		Ambiente
Employee experience	Occupazione	Stakeholder interni	
Performance e sviluppo	Formazione e istruzione	Stakeholder interni	
Salute e benessere dei dipendenti	Salute e sicurezza	Stakeholder interni	
Welfare dei dipendenti	Occupazione	Stakeholder interni	
Comunità locali	Performance economica Comunità locali		Collettività
Packaging a basso impatto ambientale	Materie prime		Ambiente
Biodiversità	Materie prime		Ambiente
Store format sostenibile	Energia		Ambiente

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

GLOSSARIO

AUDIT

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

CONCESSION

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

DEPARTMENT STORE

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

DOS

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

EMAS

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

EMEA

Europa, Medio Oriente e Africa.

EMISSIONI DIRETTE (SCOPE 1)

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

EMISSIONI INDIRETTE (SCOPE 2)

Emissioni derivanti dal consumo di elettricità, la cui produzione fisica avviene all'esterno dell'azienda, e che quindi è acquistata da fornitori esterni.

FAÇONISTA

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

FLAGSHIP STORE

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

FREE STANDING STORE

Tipologia di punto vendita localizzato su strada.

ISO 14001

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

KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

Indice che monitora l'andamento di un processo.

OHSAS 18001

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

OUTLET

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

PUNTO VENDITA MONOMARCA

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

PUNTO VENDITA MULTIMARCA

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

RETAIL

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

SHOP-IN-SHOP

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

SHOWROOM

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

SRI (SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTING)

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

STAKEHOLDER (PORTATORE D'INTERESSE)

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

TRAVEL RETAIL STORE

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

WHOLESALE

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

CONTATTI

MONCLER S.P.A.

SEDE LEGALE

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

SEDE AMMINISTRATIVA

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

www.monclergroup.com

www.moncler.com

INVESTOR RELATIONS

investor.relations@moncler.com

SOSTENIBILITÀ

sustainability@moncler.com

UFFICIO STAMPA

corporate.press@moncler.com



ECF (Elemental Chlorine Free)
Heavy Metal Absence
Acid Free

