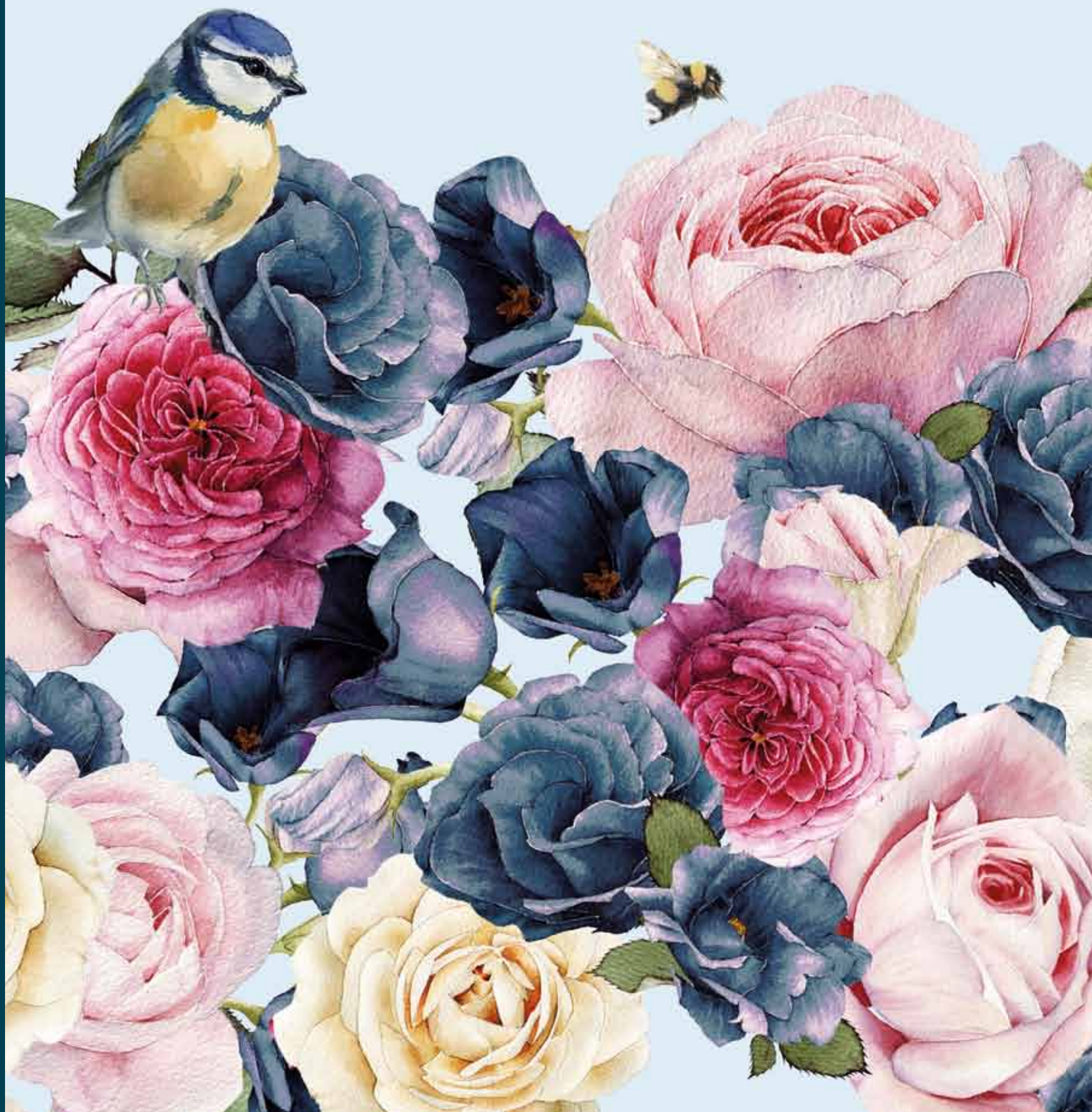
MONNALISA®

Annual Report 2016



MONNALISA®

Si ringraziano:

L'ufficio amministrazione, finanza e controllo e risorse umane nelle persone di Marta Bartolucci, Francesca Degradi, Anna Dominici, Silvia Fagioli, Gabriele Graverini, Letizia Lumia, Daniela Mastrullo, Katia Mafucci, Pamela Martini, Chiara Menicatti, Alfredo Milighetti, Daniele Pasqui, Cinzia Sacchetti, Matteo Salvietti, Sara Tommasiello.

Gli uffici comunicazione, marketing, commerciale, produzione di Monnalisa SpA per il fattivo contributo nella ricerca ed approfondimento dei dati.

Un particolare ringraziamento a Pierangelo Arcangioli, Stefano Baldi e Guido Cappelli, che ha curato tutta la parte ambientale.

Oscar di Bilancio
WINNER
2011

Aiutaci a migliorare il nostro Annual Report.
Rispondi al questionario, all'indirizzo:
http://portal.monnalisa.eu/SondaggioAR

MONNALISA®

Piero Iacomoni *Presidente CdA*

Da soli si va più veloci ma in compagnia si riesce ad andare più lontano…

Credo fermamente in questa affermazione e la mia storia ne è la dimostrazione. Dall'incontro con mia moglie Barbara, alle tante persone che nel tempo hanno deciso di collaborare con noi, è nata e cresciuta Monnalisa, fino a diventare la realtà che è oggi.

Un'azienda aperta al nuovo ma con la capacità di fare tesoro del passato per non tradire mai la propria identità.

Con il proprio passo, seguendo il proprio percorso, Monnalisa sta continuando a crescere nel mondo e questo bilancio ne è la testimonianza.
Ancora tanta strada è da fare, ma sono certo che le tante professionalità eterogenee che permeano questa azienda, la dedizione e l'intraprendenza che le caratterizzano e la forte dimensione umana che le rende così pienamente autentiche sapranno fare di questa storia un grande sogno da condividere.

Christian Simoni *Amministratore Delegato*

Il 2016 è un pilastro fondamentale per gli anni a venire ed è stato, finora, l'anno di maggiore trasformazione di questa azienda.

L'*Annual Report*, con il nostro primo consolidato certificato, è specchio fedele di questo cambiamento, testimone di uno sviluppo costruito su solide basi attraverso un *team* di 171 collaboratori in Italia, portatori di competenze e di un sistema di valori sedimentato durante quasi cinquanta anni di storia. Su queste fondamenta, nel corso del 2016 e nei mesi successivi, con un *network* internazionale di sei controllate, tre *branch* e tre uffici di rappresentanza, si è innestato il contributo di 83 nuovi collaboratori, ambasciatori dell'italianità e dei valori Monnalisa nel mondo.

È con l'orgoglio di appartenere a questa grande squadra che ringrazio tutti i miei colleghi, la proprietà, i nostri clienti, i fornitori e tutti gli altri *stakeholder*. Grazie.

indice

lettere 3

1 NOTA METODOLOGICA 7

2 MANTENERE UNA FORTE IDENTITÀ

nella Vision, Mission e Valori 14
nell'assetto societario e nella corporate governance 16
nei prodotti 19
nei processi strategici 20
nelle politiche di sostenibilità 22
nella relazione con gli stakeholder 23

3 GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA RENDICONTATA

nella Relazione sulla gestione 24
nei prospetti di bilancio Monnalisa 35
nel rendiconto finanziario Monnalisa 38
nella nota integrativa Monnalisa 39
nella relazione del Collegio Sindacale 61
nella Relazione della Società di revisione 61
nei prospetti di bilancio consolidato 63
nel rendiconto finanziario consolidato 66
nella nota integrativa al bilancio consolidato 67
nella Relazione della Società di revisione 75
al bilancio consolidato

4 ASSICURARE UN'ALTA QUALITÀ

nel lavoro 80
nella relazione 82

ECCELLERE NELL'INNOVAZIONE

la creatività al servizio dell'innovazione 92
innovazione e cambiamento 93

PROMUOVERE LA VALORIZZAZIONE

del capitale umano 96
del capitale relazionale 101

COMUNICARE E COINVOLGERE

la comunicazione 102
il coinvolgimento 104
cosa dicono di noi 106

CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO

da un punto di vista sociale 108
da un punto di vista ambientale 114

NOTA METODOLOGICA

Con la stesura dell'Annual Report, Monnalisa riferisce annualmente ai suoi stakeholder - portatori di interesse interni ed esterni all'Azienda - quale valore aggiunto ha creato e che risorse ha utilizzato per crearlo. "Rende conto" cioè delle scelte operate, attività svolte, risultati ottenuti, sia in termini puramente economici che di impatto sul tessuto sociale e ambientale.

Il *Report* include sia il Bilancio civilistico in forma Cee che la rendicontazione *triple bottom line* che caratterizza il bilancio di sostenibilità. E' quindi un *Report* integrato: l'integrazione non si limita però alla pubblicazione contestuale dei due documenti, ma li mette in connessione.
La connessione mette in evidenza la relazione tra obiettivi strategici e il valore creato nel tempo, tenendo conto dei fattori esterni che influenzano l'Azienda, dei rischi e dei rapporti con i vari portatori di interesse.
Questo Bilancio, come i precedenti, è articolato in capitoli. Ciascuno è dedicato a un argomento, a un *issue*, identificato come importante dagli *stakeholder*, analizzato e rendicontato secondo *performance* economiche, sociali ed ambientali.
Il rendiconto di quest'anno, in un'ottica di continua evoluzione, è conforme alle Linee Guida GRI (*Global Reporting Initiative*) Standards. Inoltre, rispetto all'ampiezza e profondità della rendicontazione (per la quale lo standard prevede due diverse opzioni, *core* e *comprehensive*), Monnalisa ha proseguito nel processo di miglioramento continuo, passando già dall'edizione 2015 alla versione *comprehensive*. I contenuti ed il metodo di rendicontazione del presente Bilancio prendono in considerazione gli aspetti emersi dalla verifica dell'Annual Report, condotta da una società indipendente, SGS.

ANALISI DI MATERIALITÀ

L'analisi effettuata ha seguito il principio di materialità, intendendo per "aspetti materiali" quelli che "*riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali dell'organizzazione o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder*" (Linee Guida GRI Standards).
L'analisi di materialità ha avviato un processo dinamico, un iter che proseguirà negli anni: i risultati emersi dall'analisi, evidenziando gli ambiti di focalizzazione, guideranno l'Azienda sia nell'implementazione di nuove iniziative che nella rendicontazione di quelle in atto. L'ascolto degli *stakeholder* e l'evoluzione del contesto porteranno a rivedere periodicamente l'analisi delle issue, richiedendo un aggiornamento continuo della rilevanza e priorità di ciascun tema.
L'analisi di Materialità avviata con lo scorso bilancio è cominciata dalla mappatura e dalla definizione delle *issue* rilevanti per l'Azienda e per il settore, avvenuta attraverso un'analisi di documentazione interna e esterna e con il coinvolgimento della Direzione.
Le *issue* identificate sono state quindi sistematizzate in un Albero dei temi e poi, secondo scale qualitative-quantitative, valutate e messe in ordine di priorità, in termini di "**Rilevanza per l'Azienda**" e "**Rilevanza per gli *Stakeholder***".
Le due dimensioni rispondono all'esigenza di individuare, per ciascuna *issue*:

- il grado di impegno che l'Azienda ha assunto o ha intenzione di assumere su ogni tematica, secondo cioè i potenziali rischi/opportunità percepiti dall'Azienda sugli obiettivi di breve, medio e lungo termine. La sequenza di priorità è stata costruita applicando una scala quali-quantitativa, con punteggi più elevati in corrispondenza di un maggior impegno di Monnalisa sulla tematica. I risultati ottenuti sono stati integrati con la percezione delle Direzioni Aziendali, rilevata tramite interviste, in termini di rischi/opportunità rispetto agli obiettivi Aziendali;
- la rilevanza percepita dagli *stakeholder* sulle diverse tematiche. La sequenza di priorità è stata eseguita anche in questo caso tramite l'applicazione di una scala quali-quantitativa che attribuisce valori crescenti al crescere della rilevanza secondo gli *stakeholder*.

Il modello quali-quantitativo così elaborato permette la considerazione congiunta di tre variabili:

- La rilevanza del tema per ciascuna categoria di *stakeholder*
- La priorità di ogni categoria di *stakeholder*
- Il numero di categorie di *stakeholder* interessate al tema.

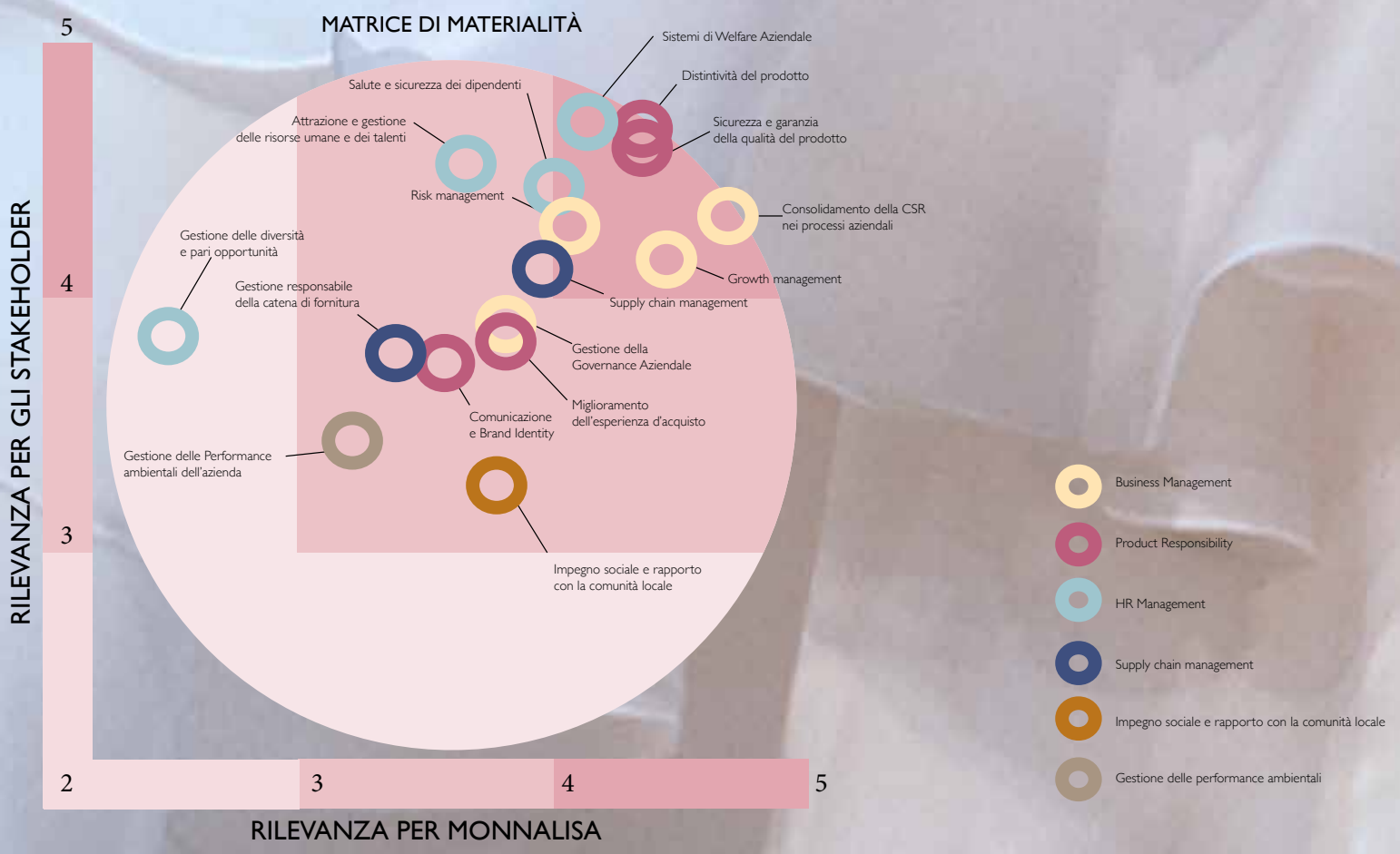
L'analisi delle due dimensioni ha permesso l'elaborazione di una **Matrice di Materialità** che consente di confrontare, per ciascun tema identificato, la percezione di rilevanza dell'Azienda con quella degli *stakeholder*.
Le aree prioritarie - o tematiche materiali - individuate quindi attraverso una considerazione congiunta della significatività esterna ed interna all'Azienda, sono:

- *Risk management*
- Consolidamento della CSR nei processi aziendali
- *Growth management*
- Distintività del prodotto
- Sicurezza e garanzia della qualità del prodotto
- Salute e sicurezza dei dipendenti
- *Supply chain management*.

Su queste tematiche e su aspetti che pur non essendo risultati materiali fanno parte del patrimonio valoriale Aziendale (quali ad esempio le *performance* ambientali), Monnalisa continuerà a rafforzare la propria strategia di sostenibilità e i propri processi di rendicontazione.

Conformemente a quanto indicato dalle Linee Guida GRI Standards, è stata eseguita inoltre un'analisi per l'identificazione, per ciascuna delle *issue* dell'albero dei temi, dei principali impatti sui portatori di interesse e delle modalità di gestione.
Per ciascun tema sono quindi state analizzate la tipologia di impatto (interno, esterno o entrambi), la descrizione dell'impatto e gli *stakeholder* impattati, completando lo strumento di mappatura.
Inoltre, il coinvolgimento dei dipendenti sui temi del *welfare*, mediante l'analisi di clima, ha consentito di riposizionare gli aspetti pertinenti nell'ambito della matrice di materialità.

Nel bilancio consolidato civilistico sono considerate tutte le realtà appartenenti al gruppo, mentre nella rendicontazione non finanziaria i dati sono relativi solo alla capogruppo Monnalisa S.p.A..
La definizione dei contenuti e la raccolta dei dati sono il risultato di un processo articolato, coordinato dalla funzione amministrazione, finanza e controllo, e partecipato da tutta l'organizzazione. Molti dei collaboratori sono direttamente coinvolti nella redazione del presente documento e la prima conseguenza è maggiore consapevolezza, da parte di un gruppo numericamente significativo di persone, delle *performance* realizzate nell'anno oggetto di *Report*.
Di fatto, i responsabili delle diverse aree di competenza aziendale, hanno contribuito fornendo e commentando i dati necessari alla redazione del *report*. Inoltre, ad alcuni referenti di progetti particolari ed innovativi, coinvolti come collaboratori o come responsabili, è stato chiesto di spiegare le caratteristiche del loro contributo nel perseguimento dell'obiettivo aziendale.
I contributi forniti con entrambe le metodologie sono entrati a far parte del bilancio stesso. In ottica di *stakeholder engagement*, è stato dato spazio anche alla voce dei vari portatori di interesse, in modo da mitigare la possibile autoreferenzialità della rendicontazione e stabilire aree di miglioramento sulle quali impegnarsi. In particolare, quest'anno, è stata realizzata un'analisi di clima interno il cui esito è rendicontato al capitolo 7 del presente Bilancio.
Lo strumento del bilancio integrato è per sua natura partecipato, sia in termini redazionali che di divulgazione, che avviene sia mediante questa edizione cartacea, che tramite la pubblicazione sul sito monnalisa.eu, in italiano e in inglese, scaricabile per intero o per singoli capitoli. E' perciò importante ricevere ritorni sull'efficacia del documento e suggerimenti per il suo miglioramento. Tutti i portatori di interesse sono invitati ad utilizzare a tale scopo i canali di comunicazione dedicati, mediante compilazione del questionario sull'*Annual Report* (http://portal.monnalisa.eu/SondaggioAR) o tramite invio di messaggi alla casella di posta elettronica etica@monnalisa.eu.



MANAGEMENT APPROACH

Risk Management

Come in ogni azienda, attività e strategie Monnalisa sono naturalmente esposte ad una serie di rischi che vanno gestiti e arginati, prima che possano influire sui risultati economici e sulle condizioni patrimoniali e finanziarie, con evidente impatto diretto anche sugli *stakeholder*. Monnalisa ha elaborato un'analisi dei rischi basata sull'approccio per *stakeholder*, valutando, per ognuno degli otto principali portatori di interesse, la relazione bidirezionale rispetto all'Azienda, arrivando così a delineare i rischi sottesi, classificati in base a natura e probabilità che accadano (il dettaglio è riportato nella relazione sulla gestione). È' stato avviato il processo di implementazione del modello organizzativo D.Lgs. 231/01, con una serie di interviste ai vari responsabili di funzione per delineare ambiti e possibili aree di rischio. Nel corso del 2017 verrà redatto un piano di azione per arrivare a completa *compliance* entro l'anno.
Monnalisa applica il Principio Precauzionale per ridurre o evitare impatti negativi sull'ambiente.

Consolidamento della CSR nei processi aziendali

Monnalisa aderisce ai principali *standard* di sostenibilità e gestione aziendale integrata (ISO 26000, SA8000, ISO 9001, ISO 14001). Questo impegno comporta un continuo lavoro di miglioramento e gestione delle attività e dei processi, sottoposti periodicamente alla valutazione di enti esterni indipendenti. La pubblicazione del bilancio integrato testimonia la volontà di includere in questo processo virtuoso gli *stakeholder*, destinatari alcuni ed artefici altri, delle politiche di CSR, qualità e ambiente. Risulta funzionale al miglioramento dell'efficacia del *reporting* e dell'*engagement* degli *stakeholder*, l'adozione dell'analisi di materialità come "strumento di gestione" della CSR, oggetto di ulteriori affinamenti negli anni a venire.
(vedi capitoli 2, 4, 6 e 8)

Growth Management

Da qualche anno, Monnalisa ha aggiunto agli strumenti di pianificazione economica finanziaria la redazione di un piano di sviluppo triennale, revisionato annualmente, che contiene in forma descrittiva e numerica le strategie, le azioni ed il relativo impatto economico-finanziario atteso, che l'Azienda intende mettere in atto sia per consolidare l'esistente che per cogliere nuove opportunità di crescita. Tra queste:

- l'apertura di *branch*, uffici di rappresentanza e società controllate in varie parti del mondo, finalizzate all'apertura di punti vendita diretti, con evidenti ricadute occupazionali dirette ed indirette;
- l'adesione al progetto Elite, conclusosi con l'ottenimento del relativo certificato nel 2016, con cui si sono introdotti nuovi strumenti di controllo e presidio delle variabili economico-finanziarie, a beneficio dell'Azienda e della comunicazione con la comunità finanziaria.

(vedi capitolo 2 e 3)

Distintività del prodotto

Il prodotto di Monnalisa trae origine dall'innovazione: l'ideazione estetica e la ricerca applicata rappresentano il motore di tutta l'azienda. La creatività, che si esplica nella distintività del prodotto, rappresenta la leva competitiva per eccellenza, da preservare e valorizzare come una delle componenti chiave del patrimonio intangibile dell'azienda. Il presidio di questa area così importante è in mano a Barbara Bertocci e Diletta Iacomoni, rispettivamente moglie e figlia del fondatore, a testimonianza della continuità che l'azienda intende mantenere in termini di identità e distintività del prodotto.
(vedi capitolo 5).

Sicurezza e garanzia della qualità del prodotto

Ogni capo Monnalisa è progettato e valutato tenendo conto anche di salute e alla sicurezza, tematiche ancor più rilevanti considerando che i bambini sono destinatari finali del prodotto offerto. I materiali impiegati ed i prodotti acquistati finiti, vengono testati rispetto alla presenza di sostanze nocive, così come nella fase di progettazione e industrializzazione del prodotto vengono seguite le normative relative alla sicurezza fisica del capo di abbigliamento destinato ai bambini. I requisiti ed il loro grado di restrittività possono variare da Paese a Paese, così come l'elenco di sostanze ritenute pericolose per la salute del consumatore. Occorre perciò prestare molta attenzione all'evoluzione della normativa, cercando di essere *compliant* anche rispetto a quella più severa. Il presidio di questa tematica passa attraverso la sensibilizzazione ed il controllo della catena di fornitura mediante la quale viene realizzato il prodotto Monnalisa. A questo scopo, tutti gli aspetti di salute e sicurezza del prodotto sono stati inclusi formalmente nella relazione con i fornitori, tramite il codice di condotta che costituisce parte integrante del contratto di fornitura, siglando il quale il fornitore si impegna ad ottemperare ai principi sposati dall'Azienda committente.
A riprova della serietà dell'impegno e della cura con cui vengono gestiti i rapporti con la catena di fornitura, si evidenzia che allo stato attuale si è presentato un solo caso di criticità sui prodotti che ha portato ad azioni di richiamo degli stessi.
(vedi capitolo 4)

Salute e sicurezza dei dipendenti

La salute e la sicurezza sul lavoro è un diritto imprescindibile di ogni lavoratore. In Monnalisa, non sussistendo attività pericolose, il presidio di questo aspetto travalica le disposizioni di legge per andare a coprire aspetti più soft, ma non di minore importanza, quali il "clima" sul posto di lavoro o le *policy di work life balance*.
(vedi capitolo 4)

Supply Chain Management

Monnalisa non ha produzione interna, quindi il controllo della propria catena di fornitura è molto importante sotto tutti i punti di vista: qualità, pratiche del lavoro, diritti umani, ambiente e sicurezza del prodotto fornito. La selezione e valutazione dei fornitori è un aspetto cruciale delle attività dell'Azienda, anche in considerazione del fatto che gli acquisti sia di materie prime che di prodotti finiti o servizi avvengono in molti Paesi del mondo, che possono variare nel tempo anche a causa di motivazioni macroeconomiche. In generale, la logica che ispira la collaborazione di Monnalisa con i principali fornitori è basata sulla creazione di una *partnership* di lungo periodo, che si concretizza nella condivisione di obiettivi e strumenti per individuare soluzioni professionali di qualità ed efficienza, così da conseguire risultati di reciproca soddisfazione. Le modalità di selezione e valutazione dei fornitori, basate oltre che su aspetti di prodotto anche su criteri etici, sono funzionali alla creazione di una collaborazione duratura fondata anche su una comunanza di valori. La bontà di questo processo è testimoniata dalla continuità e stabilità dei rapporti che si sono venuti ad instaurare con i principali fornitori. L'Azienda tende a privilegiare quei fornitori dai quali riceve collaborazione in ambito di ricerca, sviluppo e sperimentazione.
(vedi capitolo 4, 6 e 8)

Per il GRI Content Index relativo alla copertura e corretta correlazione degli indicatori GRI Standards si rimanda alla portale monnalisa.eu ed alla pagina relativa all'Annual Report 2016.

	Impegni Annual Report 2015	Performance e Raggiungimento Obiettivi	Impegni Annual Report 2016
Risk Management	Adottare il modello organizzativo per la prevenzione dei reati amministrativi e societari ai fini 231/01.	E' stato avviato il lavoro con l'ausilio di una società di consulenza. Sono state condotte le interviste a tutti i responsabili di funzione coinvolti in aree a potenziale rischio 231 allo scopo di stabilire priorità e piani di azione per arrivare ad una piena *compliance*.	*Compliance* 231/01.
Consolidamento della CSR nei processi aziendali	Dare maggiore visibilità ai contenuti del bilancio di sostenibilità con una sezione dedicata sul sito. Sviluppare iniziative di diffusione delle pratiche di CSR sia verso i fornitori che verso i *partner* commerciali. Divulgazione di estratti dei contenuti del Bilancio presso i PdV.	Le iniziative in oggetto sono ancora in corso e verranno completate nel corso del prossimo anno.	Dare maggiore visibilità ai contenuti del bilancio di sostenibilità con una sezione dedicata sul sito. Sviluppare iniziative di diffusione delle pratiche di CSR sia verso i fornitori che verso i *partner* commerciali. Divulgazione di estratti dei contenuti del Bilancio presso i PdV. Inserire nella rendicontazione di sostenibilità alcuni KPI significativi relativi alle società controllate.
Growth Management	Diffusione del codice etico a tutti gli *stakeholder* interni con eventi e iniziative ad hoc. Diffusione ai fornitori e richiesta di sottoscrizione del Codice di Condotta per la catena di fornitura ai fini della qualificazione all'albo fornitori.	Il codice etico è in fase di stesura a seguito delle interviste svolte con i responsabili di funzione. La sottoscrizione del Codice di Condotta dei fornitori rientra tra i criteri di qualificazione all'albo fornitori.	Completare il codice etico.
	Introduzione entro il 2016 di un sistema di *business intelligence*, di cui beneficerà anche il *reporting* extrafinanziario.	Il sistema di *business intelligence* è stato implementato.	Implementare un sistema di reportistica consolidata anche su aspetti non strettamente finanziari.
Distintività del prodotto	Mantenere la continuità in termini di identità e distintività del prodotto.	Il presidio di quest'area è rimasto in mano a Barbara Bertocci e Diletta Iacomoni, rispettivamente moglie e figlia del fondatore a dimostrazione della continuità che si vuole dare in termini di identità e distintività del prodotto	*Risk assessment* del rischio di contraffazione
Sicurezza e garanzia della qualità del prodotto	Sviluppare specifici "*recovery plan*" per gestire eventuali casi critici che si dovessero presentare	Nonostante non sia stato definito un vero e proprio *recovery plan*, l'azienda ha efficacemente gestito un caso critico che si è verificato nel corso dell'anno.	Stesura di un *recovery plan* alla luce di quanto avvenuto nel 2016
	Implementazione di un sistema di *vendor rating* dei fornitori che tenga conto del Codice di Condotta e dei risultati degli *audit* realizzati.	Fatto	Na
	Sviluppare un piano di comunicazione ed eventi ad hoc per la diffusione alla clientela *trade* dei contenuti di CSR di Monnalisa. Divulgazione di estratti dei contenuti del Bilancio presso i PdV.	Da implementare	Sviluppare un piano di comunicazione ed eventi ad hoc per la diffusione alla *clientela trade* dei contenuti di CSR di Monnalisa. Divulgazione di estratti dei contenuti del Bilancio presso i PdV.
	Etichettatura sempre più approfondita per aumentare il grado di consapevolezza e di sensibilità da parte del cliente finale.	In corso	Etichettatura sempre più approfondita per aumentare il grado di consapevolezza e di sensibilità da parte del cliente finale.
Salute e sicurezza dei dipendenti	Sviluppare ulteriormente il nuovo modello di retribuzioni basato sulla pesatura delle posizioni con l'integrazione del sistema premiante legato all'indagine sul clima interno e sulla conoscenza del bilancio di sostenibilità / adozione di buone pratiche di sostenibilità nella vita di tutti i giorni	In corso	Introdurre nella valutazione di *performance* dei primi livelli una specifica sul clima all'interno del proprio reparto.
	Da valutare in sede di *survery* interna l'effettiva percezione da parte dei dipendenti di questa novità.	Fatto	Introdurre rimandi al *welfare* anche nel nuovo accordo sul sistema premiante.
Supply Chain Management	Utilizzo di parametri ambientali per la valutazione dei fornitori e all'interno del *vendor rating*.	Fatto	Forse un risk assessment non solo di natura ambientale sulla catena di fornitura
	Valutare la fattibilità di estensione dell'analisi LCA ad una linea di prodotti.	Per ora non fattibilie	Na

Mantenere una forte IDENTITA

1968 *Nasce Monnalisa di Piero Iacomoni*

1975 *Barbara Bertocci entra in Monnalisa come Stylist*

1992 *Diletta Iacomoni entra come Fashion Coordinator*

2006 *Nasce Fondazione Monnalisa*

2013 *Christian Simoni entra come AD Monnalisa*

1999 *Certificazione SGS ISO 9001*

2001 *Certificazione SGS SA 8000*

2009 *Prima Attestazione SGS Annual Report*

2015 *Certificazione SGS ISO14001*

2015 *Prima Certificazione Bilancio Reconta E&Y*

1988 *Fatturato € 2.500.000 Dipendenti 10*

2016 *Fatturato € 40.000.000 Dipendenti 165*

La leadership di Monnalisa è la capacità di scegliere secondo un impianto di valori forte e condiviso. Leadership è, prima di tutto, identità.

Monnalisa investe nella propria identità:

- svolgendo un'attività imprenditoriale coerente con la sua missione e i suoi valori;
- garantendo un sistema di governo societario trasparente;
- rendendo sempre più efficaci i processi legati all'attività produttiva, per migliorare i propri risultati;
- dando centralità alla sostenibilità, elemento chiave alla base di tutte le scelte.

Best Practice CSR 2003

Oscar di Bilancio 2005

Label of the year 2007

Goodwin Award 2008

Oscar di Bilancio 2010

2013 *Ingresso in Elite Borsa Italiana*

2014 *Warner Bros Award*
International Fox Homey Award

2015 *Certificato Elite Borsa Italiana*

2016 *Finalista Oscar di Bilancio*
Welfare Champion al Welfare Index PMI

forte identità NELLA VISION, MISSION E VALORI

prodotto di qualità, moda e forte identità per i clienti ed i consumatori

40mln **fatturato 2016**

- Il 62% del fatturato è realizzato all'estero.
- L'81% dei clienti totali sono consolidati.
- L'82% dei modelli presentati in collezione viene poi collocato sul mercato.

servizio flessibile, affidabile e personalizzato

71% **degli ordini viene evaso con percentuali di evasione fra il 98 e il 100%**

- 3,82 è il numero medio di spedizioni per ordine a cliente.
- Per ogni capo reso ne vengono riassortiti mediamente due.
- Il canale *e-commerce* vanta ad oggi 21.431 iscritti (+38% rispetto al 2015) con una crescita costante dal 2009, anno di introduzione del B2C, sia nel traffico che nel volume di vendite.

ambiente di lavoro dinamico e sfidante per i collaboratori

29% **Indice di Polivalenza (persone che all'interno dell'azienda hanno rivestito anche altri ruoli rispetto a quello attuale)**

- Accordo integrativo aziendale di secondo livello determinato dal buon andamento dell'azienda e dal raggiungimento di obiettivi di *performance* personali e/o di ufficio. Accordo di secondo livello sul *welfare*.
- 49 iniziative di crescita (29% dei dipendenti) nel 2016, tra aumenti di stipendio, passaggi di livello, trasformazione contratto in indeterminato, nuovo ruolo, premi ad personam.
- 900 € investimento pro-capite in formazione.

relazione proficua e continua con i fornitori

5,8mln **del valore aggiunto totale creato (15,6 mln) è stato destinato all'indotto, costituito da façonisti, agenti e rappresentanti**

- Il 57% dei fornitori consolidati è continuo (ha lavorato con l'azienda in tutte le ultime quattro stagioni).
- L'85% dei fornitori ha indice di qualità buono/discreto/ottimo.

realtà aziendale sostenibile per il territorio

38% **dei volumi di acquisto di Monnalisa, tra materie prime, lavorazioni e commercializzati, proviene dalla Toscana**

- 83% di lavoratori stagionali continuativi sul totale degli stagionali.
- Il 27% dei curriculum vitae pervenuti in azienda ha dato seguito ad un colloquio conoscitivo.
- Dal Marzo 2015 il sistema ambientale di Monnalisa è certificato ISO14001.

QUESTA È LA NOSTRA MISSION

CREARE VALORE
E VALORI NEL TEMPO

con l'obiettivo di portare a compimento
la seguente visione:

ECCELLERE IN INNOVAZIONE,
CREATIVITÀ E PRATICITÀ D'USO

per conquistare nuovi mercati

STIMOLARE ALL'INTERNO UNA
MANAGERIALITÀ DIFFUSA

per affrontare con successo le sfide
della piccola e media impresa
familiare

ESPANDERSI NEL MONDO
A LIVELLO PRODUTTIVO
E COMMERCIALE, AVENDO
SEMPRE A CUORE
I VALORI AZIENDALI
E LA PROPRIA IDENTITÀ

per diffondere una cultura
della responsabilità sociale.

Fall Winter Collection 2017-2018

MONNALISA

forte identità NELL'ASSETTO SOCIETARIO E NELLA CORPORATE GOVERNANCE

Il capitale sociale di Monnalisa S.p.A., pari a € 2.064.000, è detenuto al 51% dalla famiglia Iacomoni ed al 49% dalla finanziaria Jafin S.p.A.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il processo di governo è fondato su di un Consiglio di Amministrazione costituito, ad oggi, da Piero Iacomoni (Presidente) e Christian Simoni (amministratore delegato) - aventi poteri esecutivi - e da Matteo Tugliani e Pierangelo Arcangioli, non dotati di poteri esecutivi.

	Piero Iacomoni	Christian Simoni	Matteo Tugliani	Pierangelo Arcangioli
età	73	46	37	60
posizione	Presidente	AD	Consigliere	Consigliere
tasso di partecipazione	100%	100%	100%	100%
data 1ª elezione	08/03/10	30/05/13	30/05/13	08/03/10

I membri del Consiglio di Amministrazione vengono nominati dall'assemblea dei soci sulla base di criteri di competenza, esperienza ed affidabilità. Il patto di famiglia siglato nel 2008 allo scopo di definire i confini tra "famiglia" e "azienda", stabilisce che il CdA sia composto da un massimo di sette membri, nominati in modo da rispettare il principio di rappresentatività e di cui almeno due estranei al nucleo familiare. I consiglieri non appartenenti alla famiglia proprietaria devono soddisfare requisiti di età (compresa fra i 30 e i 67 anni), di conoscenze (possesso di specifiche competenze di base attestate da apposite valutazioni dei consulenti della famiglia ed esperienza diretta di lavoro di almeno due anni in aziende familiari), di esperienza (avere svolto almeno un mandato di consigliere di amministrazione in consigli di altre imprese).
L'apertura del consiglio a figure tecniche esterne, non appartenenti alla famiglia proprietaria, rispecchia la volontà di vedere crescere l'azienda in senso manageriale.
Il Consiglio di Amministrazione è il più alto organo di governo, pertanto il suo compito primario è la determinazione delle strategie e delle politiche generali di gestione e sviluppo di Monnalisa e delle relative modalità di attuazione. Tra i suoi compiti vi sono:

- approvare il piano industriale e verificarne la realizzazione. All'interno del piano industriale sono contenuti anche elementi relativi alla sostenibilità e alla CSR.
- monitorare tramite gli *audit* di parte terza inerenti le certificazioni ambientali e di responsabilità sociale, le *performance* dei sistemi di gestione.
- approvare formalmente il bilancio di sostenibilità di Monnalisa, assicurando che tutti gli aspetti *material* siano stati coperti.

Con l'approvazione del più recente piano di sviluppo sono anche stati previsti dei *workshop* volti ad accrescere la conoscenza collettiva del Consiglio riguardo a tematiche economiche, ambientali e sociali. In occasione dell'ultima presentazione di Bilancio, ad esempio, è stato invitato il prof. Massimiliano Bonacchi a tenere uno *speech* sul ruolo dell'*accounting*.

Nell'ambito del sistema di governo, si colloca il collegio sindacale che ha il compito di vigilare sulla corretta amministrazione, con particolare riguardo all'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dagli amministratori ed il suo corretto funzionamento.

In considerazione della rapida crescita delle dimensioni aziendali e delle aspirazioni manifestate sia dall'Organo Amministrativo che dalla compagine azionaria, focalizzate nel piano industriale 2016-2018, è stato ritenuto opportuno affidare, per gli esercizi 2015, 2016 e 2017, l'incarico di revisione legale alla società Ernst & Young SpA, mantenendo la funzione di controllo di gestione in capo al precedente Collegio Sindacale.

AMMINISTRATORE DELEGATO

L'amministratore delegato risponde al Consiglio di Amministrazione. L'introduzione di questa figura rappresenta un ulteriore progresso della *governance* aziendale che, partita da un amministratore unico è passata ad un governo collegiale (tra il 2010 e il 2011), per poi introdurre, accanto ad esso, un direttore generale, poi procuratore speciale ed ora amministratore delegato. Si tratta di modifiche importanti in generale, ma che lo sono ancor più se collocate all'interno di un'azienda di natura familiare alla prima generazione, i cui fondatori sono tuttora fattivamente coinvolti nell'attività aziendale.

LA CSR NELLA GOVERNANCE

Per garantire la piena integrazione operativa delle tematiche di sostenibilità tra i primi livelli dell'azienda, che rispondono all'Amministratore Delegato, vi sono anche il responsabile CSR e il responsabile progetti speciali e ambiente.
Il responsabile CSR partecipa alla stesura del piano industriale dell'azienda per la parte di propria attinenza. Ad esso risponde poi il referente per la SA8000, e ciascun responsabile di funzione cura in vario modo, a seconda del contesto, anche gli aspetti relativi alla CSR. Per esempio, il responsabile acquisti materie prime gestisce la comunicazione e l'adesione al codice di condotta per i fornitori. I vari addetti agli uffici acquisti e prodotto nell'ambito delle visite ispettive presso fornitori verificano anche gli aspetti di CSR, essendo formati a tale scopo. Per il mercato più cruciale e nel contempo potenzialmente critico (Cina) la responsabile è *Lead Auditor* SA8000 in modo da fare *scouting* mirato sui fornitori cinesi.

MODALITÀ E PROCESSI DI VALUTAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato hanno un incarico di durata triennale, al termine del quale sono soggetti a valutazione da parte dell'assemblea dei soci che giudica il loro operato e ne considera il rinnovo della carica o l'affidamento dell'incarico ad altri. La valutazione dell'operato avviene periodicamente ed in particolare in occasione della redazione e approvazione del bilancio.

La valutazione dell'Amministratore Delegato in sede di chiusura del bilancio viene svolta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Ruoli e responsabilità dei vari organi decisionali

Organo	Compiti
Assemblea dei soci	Nominare e revocare amministratori e sindaci; approvare il bilancio annuale; determinare il compenso di amministratori e sindaci; deliberare l'eventuale esercizio dell'azione di responsabilità; adempiere a ogni altro obbligo previsto dalle normative di legge o statutarie; adempiere ad alcuni specifici atti di natura straordinaria.
CDA	Assolvere agli obblighi di legge; predisporre le proposte di bilancio annuale e periodiche; definire le deleghe del presidente, dell'amministratore delegato e del direttore generale; nominare l'amministratore delegato e il direttore generale, i responsabili non familiari a maggioranza semplice; valutare le *performance* annuali dei familiari che lavorano in azienda individuando specifici percorsi di carriera; approvare le strategie, i piani, i *budget* e i risultati applicando la *mission* aziendale; approvare gli investimenti *extra budget*; approvare i progetti speciali di rilievo.
Amministratore delegato	Rappresentare l'azienda; stabilire le modalità di attuazione delle strategie e politiche generali di gestione e sviluppo della società definite dal CdA; monitorare l'attività dei consiglieri delegati; stabilire le modalità di attuazione delle politiche commerciali, di *marketing*, di comunicazione e le modalità di attuazione delle strategie e delle politiche del personale definite dal CdA; definire tutti gli accordi attivi e passivi, gli impegni e tutti contratti attivi e passivi relativi a tutti gli affari compresi o comunque connessi allo scopo sociale.

SOCIAL PERFORMANCE TEAM

Con l'emanazione della nuova edizione della norma SA 8000 2014, Monnalisa ha approvato una politica di gestione che ha portato a costituire - nel 2016 - il Social Performance Team (SPT) che include una rappresentanza equilibrata di rappresentanti dei lavoratori SA8000 e *management*, dando una nuova veste al precedente Comitato Etico. I membri dell'SPT sono stati formati nel dettaglio circa le novità della nuova edizione della norma. Tra i compiti dell'SPT rientra quello di riportare al CdA e all'AD tutti i problemi critici che possono verificarsi in ambito di responsabilità sociale ed ambientale, così come tutte le segnalazioni e i reclami ricevuti dagli *stakeholder*.

nome	*età*	*ruolo*	*tasso di partecipazione*
Piero Iacomoni	73	Presidente	100%
Christian Simoni	46	Amministratore Delegato	100%
Chiara Menicatti	48	Responsabile SA8000	100%
Sara Tommasiello	46	Responsabile CSR&HR	100%
Eleonora Belliconi	36	Rappresentante dei lavoratori	100%
Marco Carleschi	47	Rappresentante dei lavoratori	100%

Partecipa al comitato anche il rappresentante dei lavoratori che si fa carico di riportare in questa sede eventuali segnalazioni, reclami o richieste di chiarimento in merito alle tematiche di pertinenza del comitato.

REMUNERAZIONI

Monnalisa ha adottato una *policy* retributiva direttamente definita ed approvata da parte del Consiglio di Amministrazione. Tale *policy* è stata pubblicata sul portale interno dell'azienda, ed è quindi a disposizione degli *stakeholder* interni, i quali hanno la possibilità di elaborare ed inviare richieste di chiarimento o proposte di miglioramento attraverso gli appositi canali (SPT, cassetta delle idee, email risorseumane@monnalisa.eu, ufficio risorse umane).
Il processo di determinazione delle remunerazioni è gestito del tutto internamente, coinvolgendo il reparto risorse umane, l'Amministratore Delegato e il Consiglio di Amministrazione nel perimetro delle *policy* interne e dei limiti decisionali di ciascuna figura.
Per evolvere ulteriormente su questo tema, l'azienda ha inoltre introdotto un sistema di pesatura delle posizioni basato su parametri oggettivi e omogenei. In funzione di criteri organizzativi (posizione in organigramma, risorse gestite, responsabilità ricoperte), di complessità (complessità e difficoltà del ruolo) e di criteri strategici (impatto della posizione sui fattori strategici definiti nel piano industriale) vengono delineate le caratteristiche di ogni posizione e individuati insiemi omogenei di professionalità. Sulla base delle retribuzioni reali sono state poi create delle fasce retributive all'interno di ciascun insieme. La crescita retributiva personale dipende dal livello di *seniority* (esperienza, bravura ed efficacia) e dalla costanza e capacità di raggiungere i propri obiettivi.
Le revisioni di inquadramento e/o retribuzione vengono stabilite, oltre che in sede di redazione del *budget* annuale (settembre) anche nei mesi di dicembre e maggio. In ogni caso, diventano effettive nei mesi di gennaio e giugno.
Il processo decisionale relativo alla dinamica retributiva prevede il seguente flusso di attività:

1. Proposta del responsabile di linea
2. Il responsabile risorse umane analizza la proposta sulla base dell'analisi di equità, dell'inquadramento attuale del dipendente e della pesatura delle posizioni, presentando poi la richiesta all'Amministratore Delegato
3. L'Amministratore Delegato valuta e decide entro i propri limiti decisionali; ove questi non siano sufficienti per assumere la decisione, il processo decisionale passa al Consiglio di Amministrazione
4. Infine il responsabile di linea informa il dipendente della decisione presa.

La remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione è fissa e non prevede *stock options* né alcuna forma di incentivazione monetaria. Nessuno dei membri ha un trattamento di fine mandato. Per i primi livelli aziendali, vale il contratto nazionale applicabile, assieme ad una componente di superminimo stabilita in sede negoziale. Il sistema premiante è su base annuale, formalizzato in un accordo sindacale e non prevede *stock options*.

La mancanza di *stock options* evidenzia una maggiore sostenibilità delle *policy* retributive di Monnalisa, in quanto, in questo modo, vengono evitati eventuali comportamenti opportunistici di *manager* interessati principalmente alla massimizzazione degli obiettivi di breve periodo. Con l'attuale *policy*, i *manager* sono completamente focalizzati sulle *performance* di lungo periodo, garantendo così una maggiore sostenibilità aziendale.

	Rapporto tra i Valori Reali
Compenso Presidente CdA e mediana del compenso degli impiegati	10
Compenso AD e mediana del compenso degli impiegati	4
Compenso figura più pagata e mediana del compenso degli impiegati	3

Non ci sono stati scostamenti di retribuzione nell'ultimo anno, né per i componenti del CdA né per la figura più pagata; sono invece stati accordati aumenti di retribuzione contrattuali e/o derivanti da negoziazione all'interno della popolazione aziendale. Pertanto il rapporto fra retribuzioni è nel tempo andato migliorando.

ANALISI DI EQUITÀ

Il sistema di pesatura delle posizioni ha consentito di creare all'interno dell'organico di Monnalisa degli insiemi omogenei di ruoli che, pur con contenuti disomogenei, comportano incarichi equivalenti in termini di complessità, integrazione, contributo strategico ed organizzativo, responsabilità. All'interno dei *cluster*, le posizioni sono state confrontate in termini di retribuzioni, si è così ottenuta la mediana della retribuzione per ciascun insieme e lo scostamento della retribuzione di ciascuno rispetto alla mediana.

Scostamento retribuzioni per cluster

Profilo	Scostamento tra stipendio minimo e mediana del cluster	Scostamento tra stipendio massimo e mediana del cluster	% di dipendenti del cluster con stipendio maggiore/uguale alla mediana
Manager	-17%	53%	50%
Capo e prof A	-24%	59%	50%
Capo e prof B	-33%	63%	56%
Specialista A	-19%	34%	0%
Specialista B	-13%	54%	0%
Specialista C	-8%	58%	0%
Addetto	-6%	8%	50%

Dall'analisi emerge una generale prevalenza, all'interno di ciascun *cluster*, di retribuzioni superiori alla mediana. Inoltre, ove sussista uno scostamento in negativo rilevante rispetto alla mediana delle retribuzioni del *cluster*, questo è determinato dalla scarsa *seniority* di ruolo, spesso relativa a risorse *junior* o con contratto di apprendistato.

RISK MANAGEMENT

Il processo decisionale è per sua natura collegiale essendo presente una assemblea dei soci e un Consiglio di Amministrazione. La suddivisione dei compiti tra i vari ruoli e responsabilità, all'interno dei limiti decisionali di ciascuno, contribuisce ad arginare il rischio di eventuali conflitti di interesse.
L'azienda è di origine familiare e non sussistono soci di maggioranza non appartenenti alla famiglia del fondatore, ed inoltre non ci sono legami societari con alcun fornitore.
Monnalisa ha attivato un percorso strutturato di mappatura ed analisi dei rischi ai fini 231/01; nel 2016 si è tenuta anche una prima verifica del collegio sindacale sullo stato dell'arte aziendale rispetto a queste tematiche, mediante l'ausilio di un questionario sulla valutazione dei principali rischi e sulla gestione della qualità.
Ne è emerso quanto segue: "Nonostante Monnalisa non abbia ancora adottato un modello organizzativo per la prevenzione dei reati amministrativi e societari secondo il D. Lgs. 231/01, da tempo la società opera una mappatura delle principali aree di rischio e si sta adoperando per una più puntuale definizione dei rischi specifici rilevanti ai fini del D. Lgs. 231/01." Nei primi mesi del 2017, Monnalisa ha intrapreso- assieme ad una società di consulenza- il processo di mappatura dei rischi mediante interviste ai vari responsabili di funzione. E' stato quindi condiviso un programma di azione, con relative attività e priorità, al fine di acquisire pien*a compliance* rispetto a quanto disposto dalla norma.
Il Consiglio di Amministrazione revisiona i rischi e le opportunità economiche, ambientali e sociali due volte all'anno tramite revisione del piano di sviluppo. Questa revisione avviene con maggiore frequenza rispetto a specifiche opportunità che possono presentarsi o in caso di necessità per minacce o rischi concreti che possano sorgere e che debbano essere gestiti dall'azienda.

CODICE ETICO

Nel corso del 2016, Monnalisa ha dato il via al percorso di stesura del Codice Etico dell'azienda che si presenta come la "Carta aziendale dei valori", una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di Monnalisa e di ogni partecipante all'organizzazione aziendale. Il codice verrà diffuso nel corso del 2017.
Il Codice raccoglie le regole etiche prescritte per l'azienda, così come per tutti i dipendenti, gli amministratori, i sindaci ed i collaboratori, che in conseguenza della posizione ricoperta operano all'interno e/o rappresentano la Società stessa, con specifico riferimento alle relazioni con gli *stakeholder*.
L'impegno dei Consiglieri e del Management di Direzione è la conduzione responsabile dell'impresa, nel perseguimento di obiettivi di creazione di valore.
L'impegno dei Sindaci e degli Organismi interni è l'esatto espletamento delle funzioni loro affidate dall'ordinamento.
Grava su questi l'obbligo di evitare le situazioni di conflitto d'interesse o di incompatibilità di funzioni, incarichi e posizioni all'esterno così come all'interno della Società; essi sono comunque tenuti a dare notizia, nelle forme di legge, di ogni interesse in potenziale conflitto che, per conto proprio o di terzi, abbiano in determinate operazioni della Società stessa.

QUESTI SONO I NOSTRI VALORI

IL RISPETTO

delle capacità e competenze,
delle diversità, dei tempi di vita e di lavoro;

IL DIALOGO E LA PARTECIPAZIONE

ambiente di lavoro stimolante,
legame con il territorio locale,
crescita insieme a tutto l'indotto;

L'EQUITÀ

riconoscimento a ciascuno
dell'investimento profuso nella relazione
con Monnalisa, trasparenza nelle decisioni;

LA RESPONSABILITÀ

soddisfazione del cliente, impiego efficace
ed efficiente delle risorse, rendicontazione
trasparente delle politiche e delle strategie.

forte identità
NEI PRODOTTI

MONNALISA *Bebé*

3-36 mesi

Romantica e divertente accompagna i bambini nei primi anni di vita, offrendo prodotti moda senza mai rinunciare al *comfort*

MONNALISA

2-12 anni

Creatività e qualità in continua evoluzione, per una linea di grande carattere, anche classica ma con dettagli sorprendenti e tessuti innovativi

Chic MONNALISA

4-16 anni

Elegante, romantica e sofisticata, dedicata alle occasioni più raffinate e alla cerimonia; fresca e moderna

hitch-hiker

3 mesi 14 anni

Un *brand*, dedicato al maschio, pensato con un *concept bohemien-chic* fatto di eleganza e di ricercatezza *vintage*, riconoscibile dai dettagli preziosi

JaKioo

6-16 anni

Una collezione *fashion*, con capi di grande tendenza pensati anche per le *tween* più esigenti

MONNALISA *Couture*

2-14 anni

Per le occasioni più importanti abiti eleganti e curati come quelli di un *atelier*. Corposi taffetà, sete preziose, impalpabili tulle danno vita ad abiti dalle linee morbide, con virtuosi drappeggi e giochi di sovrapposizioni

forte identità NEI PROCESSI STRATEGICI

Stile

La creatività è il fulcro del processo produttivo. E' affidata ad un team di 30 persone, guidate da Barbara Bertocci e Diletta Iacomoni, rispettivamente Direttore Creativo e Fashion Coordinator. Questo felice connubio di creatività e estro riesce a proporre ad ogni stagione una collezione completa, innovativa, ricca di sperimentazione in termini di design e materiali impiegati, piena di proposte e contenuto moda. Le idee, il loro scambio, la loro alimentazione, tramite viaggi, letture, arte e cultura, sono la base di ogni attività creativa, che poi si declina in tutto il processo progettuale, fatto di costante ricerca, studio e revisione critica di ogni proposta.

Distribuzione

La distribuzione dei prodotti Monnalisa avviene mediante quattro canali:
- *wholesale*: negozi multimarca indipendenti;
- *wholesale retail*: monomarca in partnership;
- *corporate retail*: monomarca diretti;
- *e-business retail*: canale di vendita *on line* diretto al consumatore finale.

Il *retail*, senza considerare l'azienda a livello consolidato, ha un peso di circa il 27% sul fatturato aziendale, con 45 punti vendita monomarca a cui si aggiungono lo *store on line* e gli *shop in shop* presenti all'interno dei migliori grandi magazzini (Harrods, La Rinascente, Galeries Lafayette, etc.). Il canale, per il quale è stato sviluppato un *concept store* ancora più in linea con l'identità aziendale, prevede la formazione continua del personale di vendita e la presenza di sistemi per la raccolta ed analisi dei dati, consentendo all'azienda di comprendere più a fondo e velocemente le dinamiche della domanda e dell'offerta, al fine di indirizzare le politiche aziendali.
Punto di forza della distribuzione è la capillarità ed esclusività, che connotano il canale *wholesale*. Ad oggi, sono in portafoglio circa 830 clienti dettaglianti con un peso a valore dell'area extra EU pari al 42%.

Produzione

Monnalisa lavora in programmato, articolando la produzione in due collezioni all'anno. In base alle proiezioni sull'esito della campagna vendita, l'azienda anticipa gli acquisti per poi procedere, sulla base del venduto, alla programmazione della produzione. Allo scopo di soddisfare sempre le richieste della clientela, Monnalisa ha adottato una struttura produttiva estremamente flessibile, tale da controllare efficacemente i punti critici dell'organizzazione. Tutte le fasi di trasformazione della materia prima in prodotto finito sono esternalizzate presso piccoli laboratori indipendenti, localizzati soprattutto nell'Italia centrale.
Il controllo tessuti, lo stoccaggio delle materie prime ed il taglio dei tessuti sono realizzati dall'unità produttiva sita a Badia al Pino, che avvalendosi di strumentazioni ad alta tecnologia garantisce l'ottima qualità della lavorazione chiave per le successive fasi.
Il tagliato arriva poi, unitamente agli accessori ed alle istruzioni di lavorazione, ai laboratori di confezione, ricamo, stampa, tintura per subire le successive fasi di trasformazione. Infine, il prodotto finito torna in Monnalisa dove viene ubicato ed immagazzinato per il cliente.
Il flusso circolare di produzione viene pilotato e monitorato dalle unità produttive interne, che ne seguono il percorso, ne assicurano la necessaria alimentazione e ne garantiscono il buon fine.
Con la stessa impostazione organizzativa vengono gestite le attività di acquisto di prodotti finiti sia dall'estero che dall'Italia, dal momento che la creazione e la fase progettuale sono comunque presidiate da Monnalisa. Varia nel processo produttivo la fase di acquisto delle materie prime, alla quale provvede lo stesso fornitore di commercializzati, e la tempistica delle fasi progettuali che diviene molto più stringente in quanto soggetta alle scadenze produttive e di consegna merce del fornitore.

Risorse umane

Le persone rappresentano l'*asset* più importante per la Monnalisa di oggi e per lo sviluppo di quella di domani. La funzione risorse umane collabora con la direzione generale alla valorizzazione delle persone mediante la formazione, lo sviluppo del potenziale, l'ideazione di *policy* interne focalizzate sui bisogni delle persone ed in sinergia con le esigenze dell'azienda.
La selezione delle persone è strutturata mediante una continua collaborazione con il mondo universitario e con le scuole di specializzazione, con una apertura alla conoscenza di nuove figure, anche a prescindere da processi di ricerca attivi, al solo scopo di creare reti di relazione e occasioni di confronto.
Il forte radicamento nel territorio, coniugato ad un respiro internazionale, rendono Monnalisa una realtà sicura ma nel contempo stimolante per tutte le professionalità in essa inserite, con opportunità di crescita orizzontale e di approfondimento continuo delle proprie conoscenze.
Nel caso in cui siano necessarie modifiche operative che comportino importanti variazioni organizzative, incluso lo spostamento della sede di lavoro, ne viene dato dovuto preavviso - secondo i termini di legge - alle persone coinvolte e, se previsto, alle rappresentanze sindacali.

Comunicazione

La costruzione di una identità di brand e di prodotto passa da una comunicazione efficace e coerente, che presidia tutti i canali di comunicazione adeguandosi alle differenti logiche ad essi sottese.
Eventi *in store*, sfilate e pubblicità sui maggiori media, di settore e non solo, rappresentano un investimento importante per l'azienda, che ne apprezza un ritorno immediato nella numerosità e prestigio dei redazionali gratuiti che vengono regolarmente pubblicati sulla stampa, sul web o in televisione.

forte identità
NELLE POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ

Monnalisa nello svolgere i propri processi ed attività entra in contatto con numerosi soggetti che, a vario titolo, si relazionano con l'azienda e che quindi hanno un interesse affinché essa persegua la propria *mission*. Si tratta degli *stakeholder*, i portatori di interesse, che rappresentano soggetti di influenza nei confronti dell'azienda e che vengono a loro volta influenzati dalla Monnalisa, nel condurre le proprie attività.

Tab. 2.1 Gli stakeholder: chi sono e cosa rappresentano

i collaboratori interni ed esterni Tutti i dipendenti dell'azienda ed i collaboratori occasionali e, più in generale, tutti i soggetti che cooperano più "da vicino" al raggiungimento della missione di Monnalisa
gli azionisti/finanziatori La famiglia proprietaria, la finanziaria Jafin SpA e le banche finanziatrici
i fornitori Tutti coloro che, a vario titolo, forniscono beni, servizi o comunque risorse necessarie alla produzione dell'impresa. Fanno parte di questa categoria: i façonisti, i fornitori di materie prime, tessuti, accessori e prodotti finiti, i fornitori di servizi dell'azienda, i consulenti esterni
i clienti e i consumatori Coloro che fruiscono dei prodotti dell'azienda. Sono clienti di Monnalisa: i negozi monomarca e plurimarca e i grandi magazzini, gli importatori e i consumatori finali
gli agenti Coloro che promuovono e distribuiscono i prodotti di Monnalisa e che hanno rapporti diretti con i clienti
la collettività Il territorio (fisico e sociale) in cui Monnalisa è inserita. Più in particolare vengono comprese in questa categoria: le organizzazioni verso cui l'azienda indirizza i suoi interventi di carattere sociale o con cui instaura delle *partnership* anche di breve durata, le scuole e le università, le associazioni di categoria attive nella comunità locale. Costituisce parte integrante del concetto di "collettività" anche l'ambiente fisico e naturale
la pubblica amministrazione le istituzioni del governo a livello nazionale, regionale, provinciale e comunale

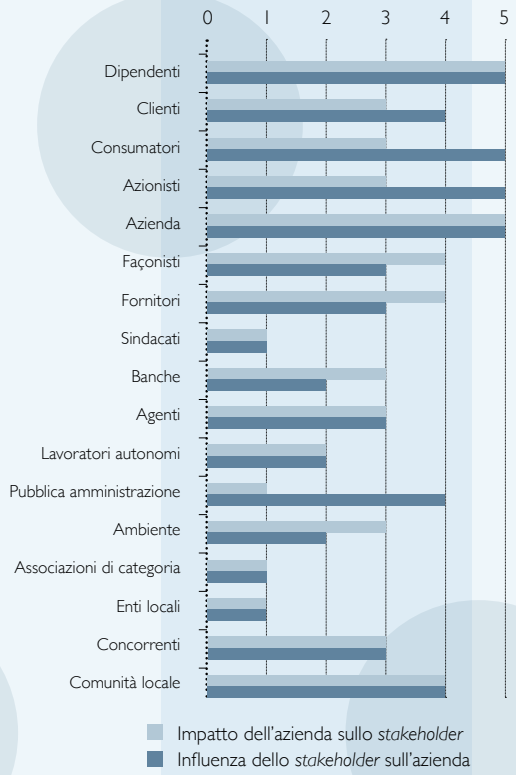
Al fine di non limitarsi alla lettura di un elenco di interlocutori, ma per interpretarne anche il livello di influenza attiva e passiva, esercitata o subita, rispetto all'azienda, è stato attribuito a ciascuno *stakeholder* un punteggio da 1 (basso) a 5 (alto) per determinare l'impatto esercitato sull'azienda e da essa nel contempo ricevuto. Il grado di influenza attiva e passiva che caratterizza la relazione con lo *stakeholder* viene quindi rappresentata graficamente in una "mappa degli *stakeholder*".
Per Monnalisa, gli interlocutori in grado di esercitare maggior influenza sull'azienda sono i dipendenti, i consumatori, gli azionisti e l'azienda, mentre gli interlocutori maggiormente influenzati dalla Monnalisa sono i dipendenti (graf 2.1).

L'azienda, come organismo autonomo, viene a sua volta considerata come un ulteriore *stakeholder*, in quanto anch'essa destinataria della ricchezza prodotta dall'attività caratteristica. Il valore aggiunto capitalizzato in azienda consentirà ad essa di perdurare nel tempo, testimonianza prima di responsabilità sociale.

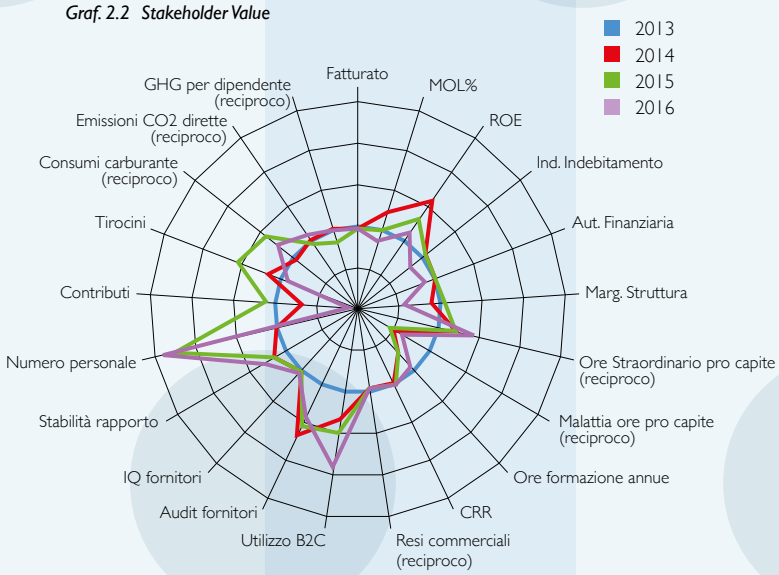
Con lo scopo di codificare le proprie relazioni ed instaurare modalità di dialogo strutturato con i propri *stakeholder*, Monnalisa da sempre intraprende iniziative di coinvolgimento mediante diverse modalità (*workshop*, *focus group*, sondaggi, questionari, interviste, etc.). Nel corso di questi anni sono state così coinvolte 9 tipologie di *stakeholder*, creando le basi per una relazione nella quale potessero emergere aspetti critici e positivi, spunti ed idee. Sono di volta in volta stati assunti impegni di miglioramento per rendere sempre più costruttivo il rapporto tra l'azienda ed i suoi interlocutori.
L'articolazione per *issue* che caratterizza anche il presente *annual report* deriva proprio da questa attività di coinvolgimento che ha consentito di selezionare una serie di tematiche, reputate maggiormente rilevanti dagli stessi *stakeholder*, sulle quali rendicontare.

Per cercare di capire quale valore e che genere di impatto l'azienda abbia avuto negli anni rispetto a ciascuno *stakeholder*, sono stati selezionati tre indicatori per ciascuno *stakeholder*, rappresentativi della relazione con esso intrattenuta.
Sulla base degli indicatori, misurati per ciascun anno, prendendo il 2013 come base di partenza, si è delineato un grafico che rappresenta nel tempo cosa è accaduto e cosa l'azienda abbia fatto rispetto a ciascuno *stakeholder*. L'allargarsi del grafo denota un miglioramento sulla specifica dimensione di analisi rispetto al 2013. Il grafico racconta non solo la creazione di valore per *stakeholder* ma anche l'inevitabile *trade-off* che caratterizza il rapporto con tutti i portatori di interesse; l'allargarsi o il ridursi del grafo non ha significato tanto in valore assoluto quanto in termini di confronto tra i vari *stakeholder*, più o meno privilegiati nelle strategie e nelle politiche aziendali nel corso del tempo (graf. 2.2).

Graf. 2.1 Mappa degli stakeholder



Graf. 2.2 Stakeholder Value



Fonte: Bonacchi, M., and Rinaldi, L. 2007. Dartboards and clovers as new tools in sustainability planning and control. Business Strategy and the Environment 16 (7): 461-473. http://dx.doi.org/10.1002/bse.596

Il Sistema di gestione SA8000

Certificata SA8000 dal 2001, nel corso del 2016, Monnalisa è stata sottoposta a un *audit* dell'ente certificatore, un riesame della direzione ed un *audit* interno.

Tab. 2.2 Indicatori di sistema di gestione SA8000

Nr di RAC* maggiori emerse da visita ispettiva ente certificatore	0
Nr di RAC minori emerse da visita ispettiva ente certificatore	0
Nr di segnalazioni/opportunità di miglioramento emerse da visita ispettiva ente certificatore	0
Nr di RAC e RAP** emesse da Monnalisa	63
Rapporto tra RAC/RAP risolte ed emesse	62%
Nr di obiettivi del piano di miglioramento 2016	23
Rapporto tra obiettivi raggiunti sul totale obiettivi 2016	65% (sei obiettivi sono tutt'ora *in progress*)

**RAC = Richiesta di Azione Correttiva; viene emessa quando viene rilevata una non conformità rispetto alla Norma di certificazione, allo scopo di individuarne ed eliminarne le cause*
***RAP = Richiesta di Azione Preventiva; è una azione di miglioramento volta ad eliminare le cause di future possibili non conformità*

Monnalisa redige annualmente un piano di miglioramento contenente una serie di azioni ed attività volte ad una continua revisione ed implementazione del proprio sistema di responsabilità sociale.
Le iniziative, condivise in sede di comitato etico, sono il frutto di segnalazioni e proposte degli *stakeholder*, in particolare il personale, o derivano dalla risposta che l'azienda ha inteso dare alle richieste di azione correttiva o preventiva in ottica di miglioramento continuo del sistema di CSR.

Tab. 2.3 Piano di miglioramento anno 2017(estratto)

Motivazione e valorizzazione dipendenti	
Formazione	Revisione processo di *on boarding*
Sviluppo delle persone	Nuovo accordo di secondo livello sul sistema premiante
	Accordo sullo *smart working*
	Progetto di *talent management*
Prevenzione e gestione delle problematiche in ambito lavorativo	
Sicurezza	Verifica campi elettromagnetici
	Istruzione *Incident Reporting*
Comunità	
Stage e mondo del lavoro	Bando per *stage* destinati a figli di dipendenti
	Career Day IT4Fashion
	Patto sociale SLIN: tirocini per persone con disabilità
Ambiente	
Impatto ambientale	Impianto fotovoltaico per il nuovo stabile in costruzione
	Certificazione di tutta la fornitura di energia elettrica da fonti rinnovabili

forte identità NELLA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

Monnalisa opera in totale trasparenza e disponibilità verso quelle che possono essere le esigenze degli *stakeholder*. Questi hanno la possibilità in ogni momento di rivolgersi agli organi direzionali aziendali tramite i principali canali previsti. La consultazione con gli *stakeholder* è continua nel caso dei dipendenti, coinvolti direttamente mediante il proprio rappresentante, nell'SPT. Con gli altri *stakeholder* la relazione viene gestita mediante *focus group*, questionari, *survey* o interviste. Negli ultimi dieci anni sono stati coinvolti tutti i principali *stakeholder* (dipendenti, fornitori, clienti, banche, università, enti pubblici, sindacati, rappresentanti, faconisti) e sono state raccolte le istanze di ciascuno dandone evidenza nel presente *annual report* [vedi: cap. 4 - "Assicurare alta qualità sul lavoro"; cap 6 - "Promuovere la valorizzazione del capitale umano e del capitale relazionale"; cap. 8 - "Contribuire allo sviluppo del territorio dal punto di vista sociale ed ambientale"] e assumendo l'azienda specifici obiettivi e impegni in risposta a quanto emerso dal confronto.
Per quanto riguarda i dipendenti, Monnalisa ha già adottato da tempo la "cassette delle idee", nella quale ognuno può proporre nuove idee od evidenziare eventuali problematiche. Inoltre l'ambiente e la struttura di Monnalisa consentono un'apertura totale del *management* e della direzione a quelle che possono essere le esigenze dei propri collaboratori.
Per quanto riguarda la relazione con i fornitori, questi devono obbligatoriamente attenersi al codice di condotta dei fornitori, e sono inoltre soggetti a periodiche visite ispettive da parte di Monnalisa e da controlli puntuali di SGS. I fornitori sono anche sottoposti ad un questionario di autovalutazione in materia di risorse umane, salute e sicurezza dei dipendenti, ambiente, qualità e responsabilità sociale.
I risultati delle ispezioni, dei controlli e dei questionari vengono direttamente riportati all'Amministratore Delegato e al Consiglio di Amministrazione, per avere una continua valutazione dei fornitori e della conformità con il codice di condotta.

MODALITÀ DI RECLAMO

Per garantire una maggior trasparenza verso l'esterno, Monnalisa ha messo a disposizione di tutti gli *stakeholder* dei canali per poter presentare dei reclami, rilasciare consigli e contattare il Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato o il SPT. Le segnalazioni sono assolutamente confidenziali e possono essere effettuate tramite telefono, posta ed *e-mail*, ai seguenti contatti:

Reception: 0575/98501
etica@monnalisa.eu
risorseumane@monnalisa.eu
sa8000@sgs.com (fax: 051/6389926)
Saas, 220 East 23rd Street, Suite 605, New York 10010, USA
(email.saas@saasaccreditation.org fax +212-684-1515).

MASSIMILIANO BONACCHI

In occasione della presentazione dello scorso Annual Report a luglio 2016, abbiamo avuto l'onore di ospitare il prof. Massimiliano Bonacchi che ha introdotto i lavori con uno *speech* sul ruolo dell'*accounting*. Un'occasione di riflessione importante sulle frontiere della rendicontazione da tutti i punti di vista (sociale, economico ed ambientale), al fine di rendere contezza di tutta la parte intangibile del valore dell'azienda.

GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA RENDICONTATA

Essere sostenibili significa riuscire a creare valore in un'ottica lungimirante, tale da non mettere a rischio la possibilità di creare valore anche in futuro. E' evidente, come questo si declini nel perseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia economica e di aumento della redditività. Nell'ambito del bilancio integrato, in questo capitolo, si riportano - sia a livello di capogruppo che di consolidato - la relazione sulla gestione i prospetti di bilancio, la nota integrativa, il rendiconto finanziario, la relazione del collegio sindacale e la relazione della società di revisione.

MONNALISA S.P.A.

VIA MADAME CURIE N.7
52100 AREZZO (AR)

Capitale sociale Euro 2.064.000,00 i.v.
Relazione sulla gestione al bilancio
al 31/12/2016
Rea 87271

organi sociali ed informazioni societarie

Piero Iacomoni

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Christian Simoni

Amministratore Delegato

Matteo Tugliani

Consigliere

Pierangelo Arcangioli

Consigliere

Micaela Badiali
Presidente del Collegio Sindacale

Gabriele Nardi
Sindaco effettivo

Susanna Sgrevi
Sindaco effettivo

Collegio sindacale

Società di revisione legale

Signori Azionisti,

Il bilancio chiuso al 31/12/2016 viene sottoposto al vs esame e alla vs approvazione oltre il termine ordinario, nel rispetto delle norme di legge e delle disposizioni statutarie, tenuto conto delle novità introdotte dal D.Lgs. 139/2015 in materia di bilancio di esercizio e delle complessità connesse alla redazione del primo bilancio consolidato.

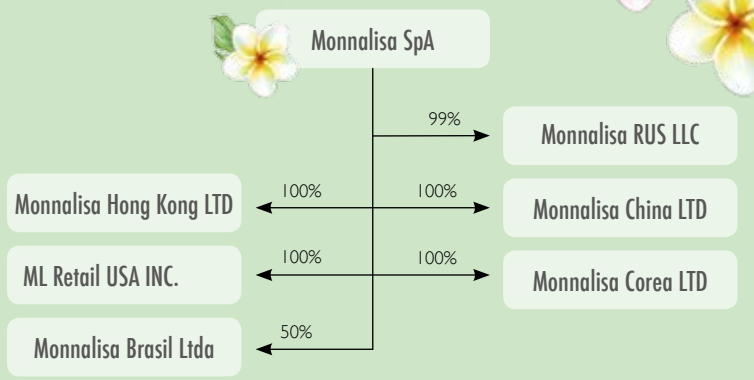
PREMESSA

Signori Azionisti., l'esercizio chiuso al 31/12/2016 riporta un risultato positivo di Gruppo pari ad € 1.939.801 di cui € 471 di pertinenza di terzi.
Il bilancio separato della controllante Monnalisa S.p.A. (di seguito "Monnalisa") di pari periodo ha registrato un risultato positivo di € 2.495.978

Ai sensi dell'Art. 40 del D.Lgs 127/1991 modificato dall'art.2 lettera d) del D.Lgs n. 32/2007 la presente relazione è presentata in un unico documento ai fini del bilancio consolidato del Gruppo Monnalisa (di seguito "Gruppo Monnalisa") e del bilancio d'esercizio della capogruppo Monnalisa, redatti secondo i principi contabili Italiani.
Nel presente documento, Vi forniamo le notizie attinenti la situazione consolidata del Gruppo e le informazioni sull'andamento della gestione anche individuale di Monnalisa.

Attività svolta

Monnalisa S.p.A., azienda di abbigliamento per bambini con sede ad Arezzo, è stata fondata nel 1968 da Piero Iacomoni e Barbara Bertocci, oggi rispettivamente Presidente del Consiglio di Amministrazione e Direttore Creativo. L'azienda si posiziona in una fascia alta di mercato.
La filosofia di Monnalisa è basata sulla combinazione unica di attività imprenditoriale, innovazione, ricerca di nuovi mercati, *styling* originale e particolare attenzione allo sviluppo delle risorse e competenze aziendali.
Monnalisa è presente in oltre 60 Paesi grazie a una qualificata distribuzione tramite *flagship store*, *corner* e *shop in shop* nei più esclusivi *Department Store* e *boutique* del mondo. La ripartizione del fatturato è 74% *Domestic* e 26% *Overseas*.
Riportiamo a lato l'organigramma del Gruppo Monnalisa al 31 dicembre 2016 che corrisponde anche all'Area di consolidamento:



Andamento della gestione

Contesto. Prosegue nel 2016 il trend positivo del giro d'affari della moda *junior* con una crescita di +1,2%. Il mercato estero rappresenta circa il 38% del *turnover* settoriale, mentre l'*import* segna una brusca decelerazione rispetto agli anni precedenti.

Posizionamento. La nicchia di mercato alla quale appartiene Monnalisa si compone di altre sei aziende che per livello qualitativo dei prodotti, fasce di prezzo e prestigio dei marchi commercializzati, risultano comparabili al Gruppo. In questo contesto, il gruppo Monnalisa detiene una quota di mercato relativa (rapporto fra la propria quota di mercato e quella del *leader* di mercato) pari al 108%, a testimoniare che l'azienda è diventata *leader* del mercato in termini di fatturato.
Sui dati 2015, Monnalisa è la più performante sia per margine operativo lordo che per risultato ante imposte. Ulteriori note positive che distinguono l'azienda rispetto ai *competitor*: la forte quota di esportazioni (62%) assieme alla produzione e distribuzione esclusivamente di linee a marchio proprio.

Tab. 3.1 Dati comparto bambino ultimo triennio

	2014	Var. %	2015	Var. %	2016 (stima)	Var. %
Fatturato	2.642	+2,4%	2.688	+1,7%	2.721	+1,2%
Valore produzione	1.029	-7,6%	980	-4,8%	989	+1%
Esportazioni	947	+7,7%	997	+5,3%	1.028	+3,1%
Importazioni	1.675	+10,2%	1.787	+6,7%	1.794	+0,4%
Saldo commerciale	-728		-790		-765	
Consumi finali	4.270	-2,1%	4.242	-0,7%	4.236	-0,1%

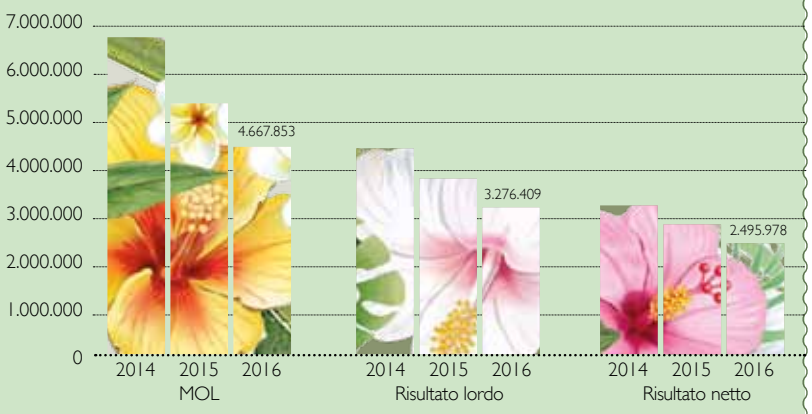
(i dati sono espressi in milioni di €)

LA SITUAZIONE DEL GRUPPO

Andamento generale dell'attività

I risultati del 2016 soprattutto dal punto di vista patrimoniale e finanziario derivano dall'effetto di alcune importanti operazioni di investimento che l'azienda ha messo in atto nel corso dell'anno. In particolare, con lo scopo di accrescere il grado di penetrazione nei mercati esteri e nel canale *retail* diretto, sono state costituite società controllate in Russia, Cina, Brasile, USA e Corea del Sud, che si sono aggiunte alla controllata di Hong Kong, costituita nel 2015. Sono state inoltre costituite, con la stessa ratio, due branch, una in Spagna e una in Germania.
A questi investimenti si è accompagnato quello, altrettanto significativo, sulla struttura fissa in particolare con l'acquisizione dalla PJ Srl del fabbricato in corso di costruzione adiacente alla sede sociale, al fine di dare compiuta soluzione alle problematiche logistiche, produttive e distributive derivanti dall'implementazione del piano industriale.
Anche i costi di struttura, in particolare quelli attinenti al personale, sono cresciuti di conseguenza.
Alla luce di questi importanti cambiamenti, a parità di fatturato, il 2016 ha visto una diminuzione, rispetto all'anno precedente, della marginalità.

Graf. 3.1 Trend economico triennio 2014-2016



La distribuzione dei clienti

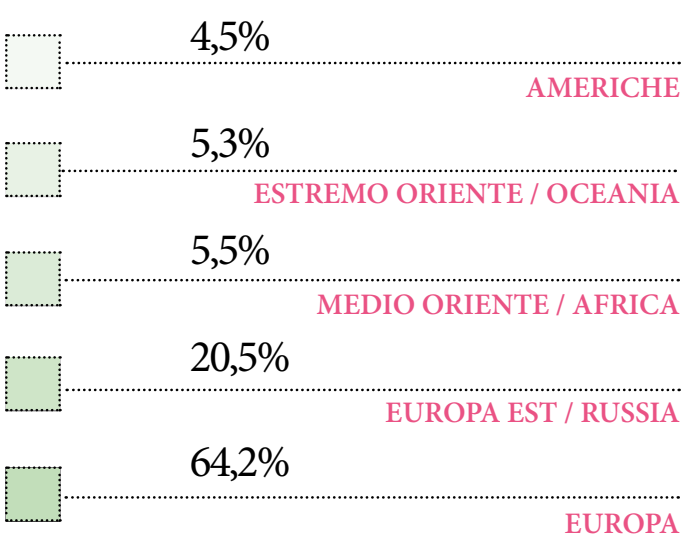
In contrapposizione rispetto alla media delle aziende del mercato, più radicate sul territorio italiano a discapito dell'estero, Monnalisa è caratterizzata da sempre da una forte vocazione internazionale che ha continuato ad intensificarsi nel corso degli anni. I volumi realizzati all'estero sono pari al 62% dell'intero giro d'affari.

Il grafico 3.2 rappresenta la distribuzione percentuale dei clienti, fatto 100 il mercato estero.

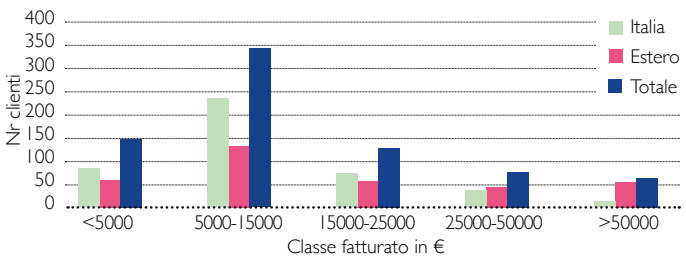
La distribuzione dei clienti per classe di fatturato conferma il peso acquisito dal mercato estero, caratterizzato da un maggior numero di clienti nelle classi di fatturato più alte. La dimensione media dell'ordine, la capillarità della distribuzione e la forte preponderanza del mercato estero rappresentano elementi imprescindibili per la proficua gestione del rischio di insolvenza e di dipendenza da clienti (graf. 3.3).

Il monitoraggio della solvibilità dei clienti è da sempre un tema chiave della gestione aziendale, che ha portato nel tempo ad una naturale selezione della clientela, con un *turnover* netto di clienti positivo per la stagione estiva e negativo per quella invernale (graf. 3.4).

Graf. 3.2 Distribuzione clienti Gruppo Monnalisa nel mondo



Graf. 3.3 Distribuzione clienti per classe di fatturato (media per stagione)



Graf. 3.4 Andamento clienti per collezione (in capi) rispetto alla precedente stagione corrispondente

AUT / INV 2016	persi	consolidati	nuovi
PRIM / EST 2016	persi	consolidati	nuovi

Monnalisa partecipa alle due fiere annuali di Pitti Bimbo a Firenze, un investimento importante in comunicazione, funzionale alla crescita degli asset intangibili quali la visibilità, la notorietà e la brand awareness.

LA SITUAZIONE ECONOMICA PATRIMONIALE, FINANZIARIA

L'analisi economica, finanziaria e patrimoniale è redatta secondo gli schemi di riclassificazione dello Stato Patrimoniale, predisposto secondo lo schema previsto dagli articoli 2424 e 2424-bis C.C. e del Conto Economico, predisposto secondo lo schema di cui agli articoli 2425 e 2425-bis C.C. Per completezza informativa, vengono riportati i dettagli di analisi sia della sola Monnalisa che del gruppo.
Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario è strumentale alla comprensione della composizione degli impieghi e delle fonti ed alla costruzione degli indicatori di equilibrio finanziario, di breve e lungo termine (tab 3.2 - 3.2bis).
Lo stato patrimoniale riclassificato per aree gestionali è invece funzionale alla comprensione del fabbisogno di finanziamento e della dinamica della struttura finanziaria, consentendo la correlazione delle categorie impieghi e fonti, che confrontata con i margini economici corrispondenti permette di costruire specifici indicatori di redditività (tab 3.3 - 3.3bis).
Le aree gestionali del conto economico riclassificato sono articolate distinguendo tra gestione produttiva ordinaria (operativa ed extra-caratteristica), gestione straordinaria e gestione finanziaria (tab 3.4 - 3.4bis).
Nonostante la revisione dei principi contabili abbia inserito le poste positive della gestione straordinaria nell'area della gestione caratteristica e quelle negative negli oneri di gestione, all'interno dei costi di produzione, si è preferito dare evidenza delle poste in oggetto nell'area della gestione accessoria allo scopo, non solo di mantenere una coerenza interpretativa dei numeri, ma anche e soprattutto per non sovrastimare gli indicatori economici per effetto di dinamiche non direttamente correlate alla gestione tipica dell'azienda.

Tab. 3.2 Stato patrimoniale finanziario capogruppo

	2014	%	2015	%	2016	%
ATTIVO						
ATTIVO FISSO	**8.824.340**	**22,42%**	**11.361.198**	**27,22%**	**19.711.799**	**38,22%**
Immobilizzazioni immateriali	848.365		1.716.591		1.462.058	
Immobilizzazioni materiali	4.868.853		6.748.483		13.084.902	
Immobilizzazioni finanziarie	3.107.122		2.896.124		5.164.839	
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	**30.533.576**	**77,58%**	**30.378.154**	**72,78%**	**31.868.701**	**61,78%**
Magazzino	12.847.110		13.098.958		13.325.009	
Liquidità differite	13.736.021		11.205.144		15.533.320	
Liquidità immediate	3.950.445		6.074.052		3.010.371	
CAPITALE INVESTITO (CI)	**39.357.916**	**100%**	**41.739.350**	**100%**	**51.580.501**	**100%**
PASSIVO						
MEZZI PROPRI	**25.464.479**	**64,70%**	**26.983.713**	**64,65%**	**28.015.472**	**54,31%**
Capitale sociale	2.064.000		2.064.000		2.064.000	
Riserve	20.181.484		22.023.771		23.455.494	
Utile dell'esercizio	3.218.995		2.895.942		2.495.978	
PASSIVITA' CONSOLIDATE	**2.214.034**	**5,63%**	**3.235.885**	**7,75%**	**3.034.245**	**5,88%**
Finanziarie	1.247.870		1.462.229		840.499	
Non finanziarie	966.164		1.773.656		2.193.746	
PASSIVITA' CORRENTI	**11.679.403**	**29,67%**	**11.519.752**	**27,60%**	**20.530.783**	**39,80%**
Finanziarie	213.939		593.308		8.120.340	
Non finanziarie	11.465.464		10.926.444		12.410.444	
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	**39.357.916**	**100%**	**41.739.350**	**100%**	**51.580.501**	**100%**

Tab. 3.2bis Stato patrimoniale Finanziario di gruppo anno 2016

	Importo in €		Importo in €
ATTIVO		*PASSIVO*	
CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	1.457	**MEZZI PROPRI**	27.443.735
ATTIVO FISSO	16.699.538	Capitale sociale	2.064.000
Immobilizzazioni immateriali	2.109.579	Riserve	23.439.934
Immobilizzazioni materiali	13.323.836	Utile di esercizio	1.939.330
Immobilizzazioni finanziarie	1.266.123	Utile (Perdita) dell'esercizio di pertinenza terzi	471
		PASSIVITÀ CONSOLIDATE	3.034.726
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	33.444.350	Finanziarie	840.499
Magazzino	13.963.395	Non finanziarie	2.194.227
Liquidità differite	15.467.868	**PASSIVITÀ CORRENTI**	19.666.884
Liquidità immediate	4.013.087	Finanziarie	6.508.682
		Non finanziarie	13.158.202
CAPITALE INVESTITO (CI)	**50.145.345**	**CAPITALE DI FINANZIAMENTO**	**50.145.345**

Tab. 3.3 Stato patrimoniale capogruppo per aree funzionali

	2014	%	2015	%	2016	%
IMPIEGHI						
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	36.250.794		38.843.228		46.415.661	
- Passività operative	12.431.628		12.700.100		16.215.848	
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO NETTO	23.819.166	88,46%	26.143.128	90,03%	30.199.813	85,40%
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	3.107.122	11,54%	2.896.124	9,97%	5.164.840	14,60%
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	26.926.288	100%	29.039.250	100%	35.364.653	100%
FONTI						
MEZZI PROPRI	25.464.479	94,57%	26.983.713	92,92%	28.015.473	79,22%
DEBITI FINANZIARI	1.461.809	5,43%	2.055.537	7,08%	7.349.180	20,78%
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	26.926.288	100%	29.039.250	100%	35.364.653	100%

Tab. 3.3bis Stato patrimoniale consolidato per aree funzionali anno 2016

	2016	%
IMPIEGHI		
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	48.877.765	
- Passività operative	15.352.429	
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO NETTO	33.525.336	96,36%
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	1.267.580	3,64%
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	34.792.916	100%
FONTI		
MEZZI PROPRI	27.443.735	78,88%
DEBITI FINANZIARI	7.349.181	21,12%
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	34.792.916	100%

Tab. 3.4 Conto economico capogruppo riclassificato

	2014	%	2015	%	2016	%
Ricavi delle vendite	38.680.746		39.601.059		39.495.029	
Produzione interna	1.501.599		228.376		395.814	
VALORE PRODUZIONE OPERATIVA	40.182.345	**100%**	39.829.435	**100%**	39.890.843	**100%**
Costi esterni operativi	30.498.787		28.395.739		28.594.077	
Valore aggiunto	9.683.558		11.433.696		11.296.766	
Costi del personale	2.913.461		5.912.699		6.628.912	
MARGINE OPERATIVO LORDO	6.770.097	**16,85%**	5.520.997	**13,86%**	4.667.853	**11,70%**
Ammortamenti e accantonamenti	1.138.726		1.967.298		1.444.834	
RISULTATO OPERATIVO	5.631.371	**14,01%**	3.553.699	**8,92%**	3.223.019	**8,08%**
Risultato dell'area accessoria	131.768		175.338		372.530	
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	352.576		443.139		-68.957	
EBIT NORMALIZZATO	6.115.715	**15,22%**	4.172.176	**10,48%**	3.526.592	**8,84%**
Risultato dell'area straordinaria	-1.186.584		0		0	
EBIT INTEGRALE	4.929.131	**12,27%**	4.172.176	**10,48%**	3.526.592	**8,84%**
Oneri finanziari	221.418		253.761		250.183	
RISULTATO LORDO	4.707.713	**11,72%**	3.918.415	**9,84%**	3.276.409	**8,21%**
Imposte sul reddito	1.488.719		1.022.475		780.432	
RISULTATO NETTO	3.218.995	**8,01%**	2.895.942	**7,27%**	2.495.978	**6,26%**

Tab. 3.4bis Conto economico consolidato riclassificato

	2016	%
Ricavi delle vendite	40.607.843	
Produzione interna	745.926	
VALORE PRODUZIONE OPERATIVA	41.353.769	**100%**
Costi esterni operativi	30.113.491	
Valore aggiunto	11.240.278	
Costi del personale	7.220.856	
MARGINE OPERATIVO LORDO	4.019.422	**9,72%**
Ammortamenti e accantonamenti	1.677.646	
RISULTATO OPERATIVO	2.341.776	**5,66%**
Risultato dell'area accessoria	355.973	
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	81.534	
EBIT NORMALIZZATO	2.779.283	**6,72%**
Risultato dell'area straordinaria	0.	
EBIT INTEGRALE	2.779.283	**6,72%**
Oneri finanziari	266.275	
RISULTATO LORDO	2.513.008	**6,08%**
Imposte sul reddito	573.208	
RISULTATO NETTO	1.939.801	**4,69%**
RISULTATO NETTO DI GRUPPO	1.939.330	
RISULTATO NETTO DI PERTINENZA TERZI	471	

L'EBITDA della capogruppo è pari a € 5.040.383 in valore assoluto, equivalenti al 12,6% del valore della produzione.

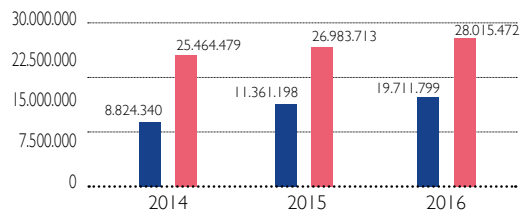
Tab. 3.5 Indici economici di redditività

Indice	Formula	2014	2015	2016	consolidato 2016
ROI	Reddito operativo/capitale investito operativo netto	23,64%	13,32%	10,67%	6,99%
ROE	Reddito netto / mezzi propri	12,64%	10,72%	8,91%	7,07%
ROS	Reddito operativo / ricavi dalle vendite	14,56%	8,81%	8,16%	5,77%

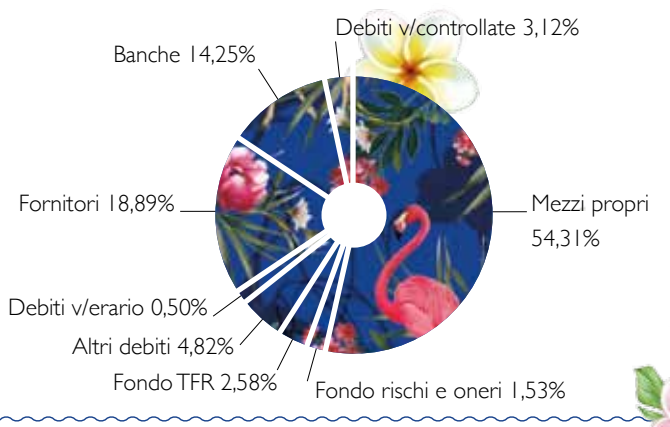
Tab. 3.6 Indici economici di solidità

Indice	Formula	2014	2015	2016	consolidato 2016
Indice di Indebitamento	Passività consolidate e correnti / capitale di finanziamento	35,30%	35,26%	45,69%	45,27%
Indice di autonomia finanziaria	Mezzi propri / capitale di finanziamento	64,70%	64,74%	54,31%	54,73%
Quoziente primario di struttura	Mezzi propri / attivo fisso	2,89	2,38	1,42	1,64

Graf. 3.5 Confronto tra patrimonio netto ed attivo fisso capogruppo



Graf. 3.6 Composizione mezzi di terzi capogruppo



La situazione economica

La redditività rappresenta l'attitudine dell'azienda a generare in modo durevole reddito adeguato ai capitali in essa investiti (tab. 3.5).
I livelli di redditività risentono dell'ulteriore crescita del costo del personale a seguito di alcune aperture di punti vendita (Serravalle, Enna, Bari, Madrid, Marbella, Francoforte). A questo, si aggiunge l'effetto dell'incremento negli ammortamenti, frutto dei numerosi investimenti in attività fisse realizzati nel corso dell'anno.

La situazione patrimoniale

L'analisi della situazione patrimoniale è tesa a valutare la solidità, che esprime l'attitudine dell'azienda a far fronte ad eventi "negativi" sia di natura esogena che endogena (tab. 3.6).
Nonostante il volume di investimenti realizzati nell'anno, l'azienda si mantiene con un buon livello di patrimonializzazione, con un netto patrimoniale pari a 28 milioni di €, dopo aver distribuito nel corso dell'anno dividendi per €1.350.000, contro un attivo fisso di 20 milioni di € (graf. 3.5).
Nella composizione dei mezzi di terzi prevalgono i mezzi propri rispetto alle altre voci, tra le quali peraltro emerge quella relativa ai fornitori caratterizzata dalla mancata onerosità (graf. 3.6).

La situazione finanziaria

La liquidità rappresenta la capacità dell'azienda di essere sempre solvibile nel tempo. L'orizzonte temporale per questo tipo di analisi è il breve termine e quindi riguarda specificamente le voci comprese nel capitale circolante (tab. 3.7).

Tab. 3.7 Indici economici di liquidità

Indice	Formula	2014	2015	2016	consolidato 2016
Quoziente di disponibilità	Attivo circolante / passività correnti	2,61	2,78	1,55	1,70
Quoziente di tesoreria (*acid test*)	Liquidità immediate e differite / passività correnti	1,51	1,58	0,90	0,99
Margine di tesoreria (€)	Liquidità immediate e differite - passività correnti	6.007.063	6.350.166	-1.987.092	-185.929

Posizione finanziaria netta. La posizione finanziaria netta, che individua l'indebitamento netto aziendale, esprime sinteticamente il saldo tra fonti ed investimenti di natura finanziaria. E' data dall'ammontare delle disponibilità immediate attive, più i crediti finanziari, al netto dei debiti di natura finanziaria (non riconducibili quindi al ciclo commerciale) sia a breve che a medio lungo termine (tab. 3.8 - 3.8bis).
Il valore della posizione finanziaria netta risente del volume di investimenti realizzati nel corso dell'anno, parzialmente realizzati con capitale di terzi. Da considerare che 4.000.000€ di esposizione a breve derivano dallo scoperto di conto corrente che porterà alla stipula di un mutuo immobiliare nel corso del 2017, come tale da considerarsi debito a lungo termine.
Da sottolineare, come di consueto, la bassissima incidenza degli oneri finanziari, pari in valore assoluto a € 250.183 (0,63% sul fatturato).

Tab. 3.8 Posizione Finanziaria Netta capogruppo 2015-2016

	2015	2016
Disponibilità liquide	6.074.052	3.010.371
Altre attività finanziarie correnti	280.000	1.200.000
Crediti finanziari correnti	2.500.000	155.000
Debiti bancari correnti	- 593.308	-6.508.681
Parte corrente dell'indebitamento non corrente	0	0
Altre passività finanziarie correnti	0	-1.611.658
Debiti per leasing finanziario correnti	0	0
Indebitamento finanziario corrente netto (A)	**8.260.744**	**-3.754.968**
Debiti bancari non correnti	-1.462.229	-840.499
Obbligazioni emesse	0	0
Altre passività finanziarie non correnti	0	0
Debiti per leasing finanziario non correnti	0	0
Indebitamento finanziario non corrente (B)	**-1.462.229**	**-840.499**
Indebitamento finanziario netto o PFN (A+B)	**6.798.515**	**-4.595.467**

Tab. 3.8bis Posizione Finanziaria Netta di gruppo anno 2016

Disponibilità liquide	4.013.087
Altre attività finanziarie correnti	1.200.000
Crediti finanziari correnti	0
Debiti bancari correnti	-6.508.682
Parte corrente dell'indebitamento non corrente	0
Altre passività finanziarie correnti	0
Debiti per leasing finanziario correnti	0
Indebitamento finanziario corrente netto (A)	**-1.295.595**
Debiti bancari non correnti	-840.499
Obbligazioni emesse	0
Altre passività finanziarie non correnti	0
Debiti per leasing finanziario non correnti	0
Indebitamento finanziario non corrente (B)	**-840.499**
Indebitamento finanziario netto o PFN (A+B)	**-2.136.094**

CALCOLO E RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Il prospetto di determinazione del valore aggiunto prodotto (tab. 3.9) è finalizzato ad evidenziare il valore aggiunto creato ai fini della sua distribuzione ai vari interlocutori aziendali. Il valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, rispetto agli interlocutori destinatari della sua distribuzione. Nell'individuare le voci di questa riclassificazione, è stato stabilito di non interpretare come fonti di costo le aziende consorelle, i façonisti ed i rappresentanti, considerandoli piuttosto destinatari, in qualità di indotto dell'azienda, della distribuzione del valore aggiunto creato.
Il prospetto riclassifica il conto economico dell'esercizio, considerando da una parte i proventi della vendita dei prodotti e, dall'altra, i costi sostenuti per l'acquisto di beni e servizi. A quanto ottenuto da tale differenza, si somma algebricamente il risultato della gestione straordinaria e degli ammortamenti (se si vuole pervenire ad un valore aggiunto globale netto), sebbene questi ultimi rappresentino una sorta di remunerazione dell'entità azienda, che con essi reintegra il capitale investito nei fattori produttivi.
Il valore aggiunto così ottenuto misura l'attitudine di Monnalisa a creare ricchezza e distribuirla tra i vari portatori di interesse.
La distribuzione del valore aggiunto (tab. 3.10) rappresenta invece quanta parte della ricchezza prodotta dall'azienda vada agli *stakeholder* che hanno contribuito in vario modo a generarla; dipende perciò direttamente dalla mappa degli interlocutori aziendali e dal grado di coinvolgimento degli stessi nell'attività.
Le sovvenzioni in conto esercizio rappresentano i contributi ricevuti dall'azienda da parte dell'amministrazione pubblica, si riferiscono in particolare a contributi per: risorse umane/stabilizzazione contratti/contributo tirocini (€ 15.012), impianto fotovoltaico (€ 37.516) e credito di imposta per ricerca e sviluppo 2015/2016 (€ 681.533).

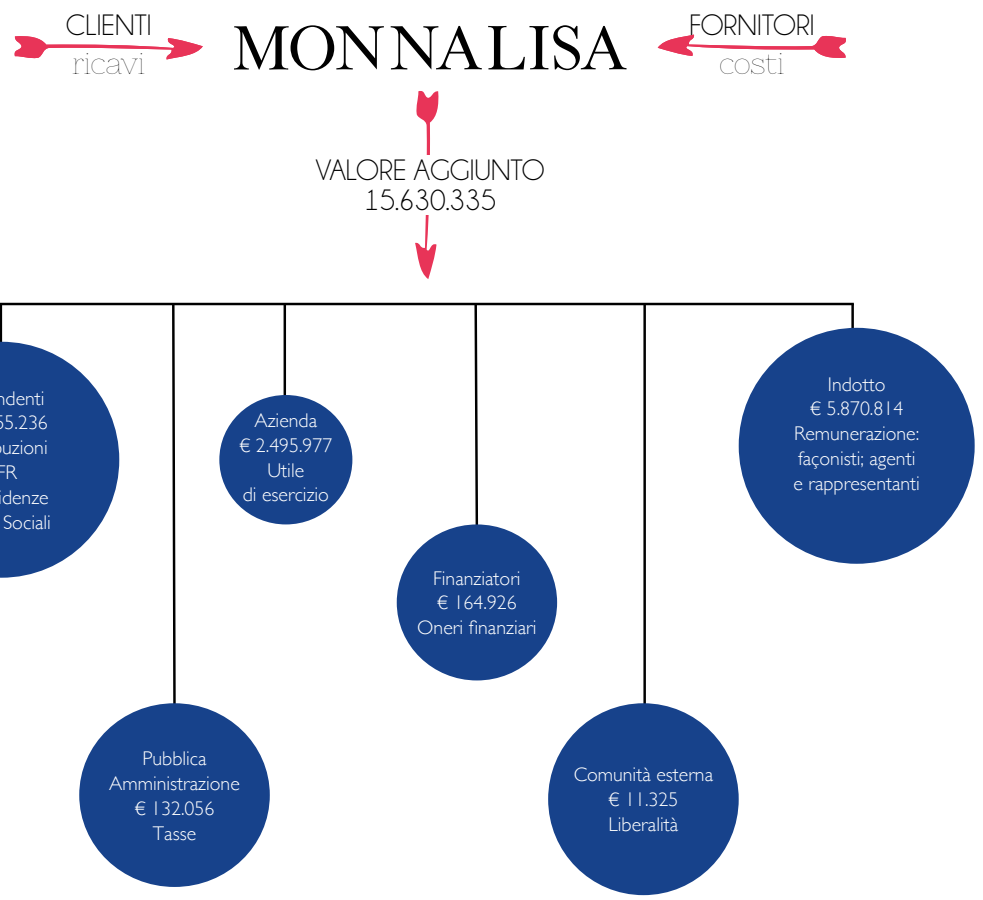
Tab. 3.9 Prospetto di determinazione del valore aggiunto	2014	2015	2016
Valore della produzione	**40.550.490**	**40.064.348**	**40.271.058**
Ricavi delle vendite e delle prestazioni, rettifiche di ricavo	38.680.746	39.531.516	39.495.029
Variazione delle rimanenze di prodotti finiti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (merci)	1.501.599	11.486	395.814
Variazione lavori in corso su ordinazione			
Altri ricavi e proventi	368.145	521.346	380.216
Ricavi della produzione tipica	**40.550.490**	**40.064.348**	**40.271.058**
Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
Costi intermedi della produzione	**21.367.917**	**22.902.872**	**23.241.781**
Consumi di materie prime	13.213.539	13.582.809	13.300.356
Consumi di materie sussidiarie			
Consumo di materie di consumo			
Costi di acquisto di merci			
Costi per servizi	6.119.116	6.980.696	7.265.387
Costi per godimento di beni di terzi	1.534.538	1.495.346	1.709.285
Accantonamento per rischi	294.595	750.873	200.105
Variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-178.307	-39.590	-125.575
Oneri diversi di gestione	27.822	53.558	641.073
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	**19.182.573**	**17.161.475**	**17.029.278**
Componenti accessori e straordinari	**-938.536**	**477.854**	**-154.214**
+/- saldo gestione accessoria	248.047	360.372	-154.214
Ricavi accessori			
Costi accessori	248.047	360.372	-154.214
+/- saldo componenti straordinari	-1.186.583	117.482	0
Ricavi straordinari	194.961	853.084	0
Costi straordinari	1.381.544	735.602	0
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	**18.244.037**	**17.639.329**	**16.875.064**
Ammortamenti della gestione	844.131	1.216.425	1.244.729
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	**17.399.906**	**16.422.904**	**15.630.335**

La componente straordinaria non più presente nel bilancio 2016 è confluita negli oneri diversi di gestione e nell'area accessoria.

Tab. 3.10 Distribuzione del valore aggiunto	2014	%	2015	%	2016	%
Remunerazione del personale	**3.048.100**	**17,52%**	**6.255.539**	**38,09%**	**6.955.236**	**44,50%**
Personale dipendente	3.048.100		6.255.539		6.955.236	
a) remunerazioni dirette e premio (incluse le dipendenti del corner presso Magazzini Lafayette, la dipendente dell'ufficio rappresentanza in Russia e dello Showroom in Germania e della branch spagnola)	2.182.506		4.357.556		4.879.054	
b) remunerazioni indirette	756.962		1.676.011		1.730.635	
c) rimborsi spese, spese sicurezza	54.991		112.735		152.857	
d) spese mensa	31.136		74.330		93.581	
e) formazione	22.505		32.827		27.509	
f) welfare			2.080		71.600	
Remunerazione dell'indotto: aziende consorelle	**3.545.020**	**20,37%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
Babalai Srl: prototipi, progettazione e stile	2.021.275					
Penta Sevice Srl: piazzamenti, taglio, controllo tessuti	1.123.745					
Jafin SpA: servizi amministrativi, di controllo e finanziari	400.000					
Remunerazione dell'indotto: aziende façoniste	**4.584.642**	**26,35%**	**4.652.665**	**28,33%**	**4.629.911**	**29,62%**
Costi per ricamo, stampa, cucito, stiro, tintura	4.584.642		4.652.665		4.629.911	
Remunerazione dell'indotto: agenti e rappresentanti	**1.192.131**	**6,85%**	**1.303.761**	**7,94%**	**1.240.903**	**7,94%**
a) remunerazioni dirette	1.156.518		1.269.822		1.205.992	
b) remunerazioni indirette	35.613		33.939		34.911	
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	**1.543.437**	**8,87%**	**1.049.357**	**6,39%**	**132.056**	**0,84%**
Imposte dirette	1.488.719		1.022.475		780.432	
Imposte indirette	85.375		96.949		85.684	
Sovvenzioni in c/esercizio	30.657		70.066		734.061	
Remunerazione capitale di credito	**116.890**	**0,67%**	**170.994**	**1,04%**	**164.926**	**1,06%**
Oneri per capitali a breve termine	104.479		153.499		155.357	
Oneri per capitali a lungo termine	12.411		17.495		9.569	
Remunerazione dell'azienda	**3.218.995**	**18.50%**	**2.895.942**	**17,63%**	**2.495.978**	**15,97%**
Variazione riserve	3.218.995		2.895.942		2.495.978	
Liberalità esterne	**150.691**	**0,87%**	**94.647**	**0,58%**	**11.325**	**0,07%**
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	17.399.906	100,00%	16.422.904	100,00%	15.630.335	100,00%

MAPPA DEGLI STAKEHOLDER
e distribuzione del valore aggiunto 2016

L'azienda distribuisce l'82% della propria ricchezza ai propri collaboratori ed alle aziende façoniste.
Agli stakeholder individuati, si aggiunge la categoria azionisti destinataria di dividendi per € 1.350.000.



ANALISI DEI RISCHI

nella gestione delle proprie attività e nell'implementazione della propria strategia, il gruppo è naturalmente esposto - come ogni azienda - ad una serie di rischi che, se non correttamente e tempestivamente gestiti e arginati, possono influire sui risultati dal punto di vista economico e sulle condizioni patrimoniali e finanziarie attuali e prospettiche.

L'approccio per stakeholder ha guidato anche l'elaborazione dell'analisi dei rischi ai quali Monnalisa ed il gruppo sono esposti. Individuati gli otto principali portatori di interesse, si è analizzata la relazione bidirezionale rispetto al gruppo, arrivando così a delineare i rischi sottesi a ciascuna. I rischi così valutati sono stati poi classificati in base a natura (esterni o interni) e probabilità di accadimento (probabili, possibili, remoti).
Per ciascun rischio, sono state quindi individuate le leve di gestione (gli ambiti sui quali agire per limitare il rischio e le sue conseguenze), le misure per contenere il rischio (azioni concrete volte a ridurre il rischio e/o le sue conseguenze), e gli indicatori per misurare l'efficacia delle azioni messe in atto.
Di seguito, si riportano per categoria i rischi individuati

RISCHI CONNESSI AL MERCATO
(esterni, possibili)

I gruppo Monnalisa svolge la propria attività nel mercato della moda di lusso, caratterizzato da una forte competitività, proveniente soprattutto dai marchi dell'adulto declinati nel bambino, e volatilità, con prodotti dal ciclo di vita molto breve e con una frenetica e continua disponibilità di nuovi prodotti e marchi. A questo rischio si associa quello derivante dai paesi in cui l'azienda opera, ciascuno caratterizzato da una differente situazione economica e politica, in particolare per quelle nazioni nelle quali il gruppo è presente in maniera diretta.
Si gestiscono questi rischi investendo sull'innovazione e la ricerca, alimentando la creatività con continui stimoli e sfide. Inoltre, l'essere diffusamente presente in un numero significativo di mercati del mondo consente al gruppo di mitigare il rischio derivante dall'eventuale deteriorarsi della situazione economica o politica di alcuni mercati.

RISCHI CONNESSI ALL'IMMAGINE
(esterni, possibili)

Il mercato in cui opera il gruppo Monnalisa è influenzato dalla percezione del cliente dettagliante e del cliente finale non solo rispetto alla proposta stilistica dell'azienda, ma anche rispetto alla qualità intrinseca del prodotto ed alla reputazione del marchio.
Allo scopo di arginare questi rischi, viene gestita con attenzione l'immagine del prodotto e del marchio (comunicazione brand, prodotto, azienda, gruppo). La funzione di *public relations* è interna, per consentire un presidio più efficace dei messaggi da comunicare all'esterno, garantendone coerenza in termini di identità di marchio e di realtà di gruppo.
Il controllo della qualità del prodotto (sia interno che presso i fornitori) è essenziale, tanto da aver sviluppato il nuovo ruolo di *product development*, a metà tra lo stile e la produzione, allo scopo di monitorare la qualità del prodotto dalla nascita dell'idea alla realizzazione in serie. Analogamente è stata introdotta una figura, di stanza a Shanghai, presso la controllata Monnalisa China, che funge da tramite tra i fornitori locali e la capogruppo, in modo da uniformare la qualità non solo di prodotto ma anche di processo, in termini di adesione ai requisiti di responsabilità sociale previsti da SA8000 e dal codice di condotta per i fornitori.
A tutela del consumatore finale ed a presidio del conseguente rischio reputazionale, è data molta attenzione alla sicurezza del prodotto e dei materiali in esso impiegati, mediante controllo qualità, test chimici e fisici su specifici prodotti, adesione a normativa Reach ed ottemperanza ai requisiti molto restrittivi di accesso ai grandi *mall* cinesi e coreani, mediante specifiche certificazioni di prodotto.

RISCHI CONNESSI ALLA RETE DISTRIBUTIVA (esterni, possibili)

I rischi derivanti dal canale *retail* e *wholesale* sono relativi alla solvibilità dei clienti ed alla loro solidità, che viene regolarmente monitorata, da una parte, valutando con prudenza i fidi da accordare, e dall'altra affidandosi ad un servizio di assicurazione e gestione del credito. E' inoltre attivo un ulteriore servizio per acquisire informazioni commerciali *on line*, in tempo reale, in modo da poter monitorare nel tempo la bontà del fido accordato.
Risulta inoltre essenziale, in un mercato di questo tipo, riuscire ad ottenere e mantenere nel tempo le *location* più ambite nelle città più importanti del mondo e nei

department store di maggior prestigio. Il gruppo Monnalisa è presente con negozi monomarca, tra le tante città, anche ad Arezzo, Firenze, Milano, Roma, Forte dei Marmi, Napoli, Madrid, Serravalle Scrivia, Enna, Los Angeles, New York, Doha, Baku, Astana, Belo Horizonte, Hong Kong, Pechino, Shanghai, Chengdu, Hangzhou, Shenyang, Miami, San Paolo, Mosca. Monnalisa ha un proprio *shop in shop* presso Harrods, a Londra, Galeries Lafayette, a Parigi, La Rinascente, a Milano, e El Corte Ingles a Madrid e Marbella. Il rischio maggiore connesso a questo tipo di canale è relativo alla durata dei contratti di affitto, alla loro possibilità di rinnovo ed alla eventuale revisione delle condizioni applicate.
Il gruppo investe continuamente nel canale distributivo, a conferma di una logica *win win* tra cliente e fornitore, mediante un supporto personalizzato per il *layout* e l'allestimento del punto vendita, un aiuto nella preparazione dell'ordine di impianto, il monitoraggio del *mix* di assortimento, la formazione del personale di vendita, interventi di *visual merchandising*, gestione e co-gestione di eventi *in store*, servizio cambio merce e supporto modulare nella gestione dell'invenduto.

RISCHI CONNESSI AI RAPPORTI CON I PRODUTTORI E I FORNITORI

(esterni, possibili)

La produzione è realizzata esternamente presso piccoli laboratori locali (*façon*) e presso produttori di commercializzati, situati in Italia ed all'estero (Cina, Turchia, Egitto). Con i principali fornitori, la collaborazione è realizzata con un approccio orientato alla *partnership* di lungo periodo, che si basa sulla condivisione di obiettivi e strumenti per individuare soluzioni professionali di qualità e giungere a risultati di comune soddisfazione, orientandosi verso una stabilizzazione del rapporto con i fornitori, contenendo, nel contempo, il rischio di dipendenza da fornitori chiave, per mole di lavoro o per tipologia di prodotto/servizio offerto. Nonostante il gruppo non dipenda in misura significativa da alcun fornitore, non è possibile escludere a priori il rischio di cessazione per qualsiasi motivo dei rapporti di fornitura in essere, pertanto vengono monitorati regolarmente i carichi di lavoro presso ciascun fornitore e viene condotta una intensa attività di *scouting* di nuovi fornitori ovunque nel mondo.

RISCHI CONNESSI ALLA PERDITA DI KNOW HOW E TALENTI

(interni, possibili)

Il successo del gruppo dipende fortemente dalle persone che vi lavorano, dalle loro competenze e dalla loro professionalità. Si cerca perciò di prevenire la perdita dei talenti garantendo un ambiente di lavoro stimolante, sfidante e ricco di opportunità di apprendimento e crescita. Nel contempo, è promossa la condivisione del sapere di ciascuno, mediante la promozione della crescita trasversale e la diffusione delle proprie competenze con formazione diretta dei propri colleghi e pubblicazione sul *server* di tutto quanto possa essere schematizzato tramite procedure ed istruzioni.
Con l'apertura di nuove filiali all'estero in paesi con culture profondamente diverse da quella della capogruppo, diviene cruciale anche la comprensione delle dinamiche lavorative e motivazionali del personale con un'altra nazionalità, sviluppando politiche ad hoc e tenendo conto di una diversa attitudine alla *loyalty* aziendale nel tempo.

RISCHI CONNESSI ALLA PERDITA DI INFORMAZIONI E DATI

(interni, remoti)

Pur essendo venuto meno l'obbligo di redazione ed aggiornamento del documento programmatico sulla sicurezza, il gruppo Monnalisa ha inserito le procedure di gestione e *back up* dei dati nelle istruzioni del manuale ISO 9001 della capogruppo. Non si sono mai avuti reclami relativi a violazioni della *privacy* e perdita dei dati. Una delle tre persone dell'ufficio IT è dedicata all'aggiornamento continuo degli strumenti IT, per scongiurare il rischio di obsolescenza, mentre in ambito di direzione è attivo un comitato per lo sviluppo della tecnologia a livello sw.
Per il sistema di vendita *on line* dei propri prodotti, vengono impiegati sistemi di pagamento sicuri gestiti da società certificate che utilizzano i migliori protocolli di sicurezza. Mediante i propri controlli viene garantita la bontà formale e sostanziale delle transazioni.

RISCHI DI LIQUIDITÀ

(interni, remoti)

Il gruppo Monnalisa pianifica la propria dinamica finanziaria in modo da ridurre il rischio di liquidità. Sulla base dei fabbisogni finanziari, vengono utilizzate le linee di credito garantite dal sistema bancario, facendo ricorso alle fonti più consone, in termini di durata, rispetto agli impieghi correlati. Allo scopo di arginare l'assorbimento di liquidità causato dall'espandersi del circolante, ne viene monitorato costantemente volume e composizione, cercando di contenerlo o comunque di renderlo omogeneo nelle sue varie componenti (crediti, debiti, magazzino) sia in termini di volumi che di durata. Nel contempo, il gruppo nelle sue varie sedi verifica il valore delle proprie giacenze, allineandolo ai prezzi di presumibile realizzo, individuando modalità e canali per esitare i capi rimanenti.

RISCHI PATRIMONIALI

(interni, remoti)

I rischi di natura patrimoniale, intesi come possibilità che il gruppo non sia in grado di far fronte ad eventi "negativi", sia di natura esogena che endogena, sono compiutamente arginati dalla politica aziendale che per lungo tempo ha visto accantonare gli utili prodotti tanto da ulteriormente incrementare la riserva legale, nonostante il raggiungimento del limite previsto dal Codice Civile.

RISCHI CONNESSI ALL'ANDAMENTO DEI TASSI DI CAMBIO

(esterni, remoti)

Il gruppo opera sui mercati internazionali con finalità transattive, sia in acquisto che in vendita, utilizzando valute diverse dall'euro. Risultando, per la capogruppo, particolarmente elevati i volumi di acquisto in dollari, e soprattutto disallineati temporalmente rispetto alla definizione dei listini di vendita, si procede a copertura dei tassi di cambio, fissati in sede di compilazione della distinta base, mediante utilizzo di *flexible forward*, mai di natura speculativa, ma solo a carattere assicurativo, a garanzia della marginalità pianificata. Allo stesso modo, vengono coperti i flussi di pagamento in rublo relativi alle vendite realizzate nel mercato russo.
Con la stessa ratio, è in corso di approfondimento una strategia di copertura delle fluttuazioni nei cambi per le controllate rispetto alle loro transazioni in euro con la capogruppo.

RISCHI CONNESSI A FENOMENI DI CORRUZIONE

(interni/esterni, remoti)

Il gruppo non lavora con la pubblica amministrazione né con la grande distribuzione organizzata, il rischio di corruzione è pertanto considerato basso. A mantenere basso il livello di rischio contribuiscono il sistema di *governance* ed i processi aziendali, che prevedono la separazione delle funzioni, ed il collegio sindacale nel suo ruolo di controllo. Il monitoraggio delle attività in merito alla gestione del rischio di corruzione rientra tra le aree affrontate in sede di preparazione del sistema 231/01, per il quale è in corso una riflessione sulle possibili azioni specifiche da intraprendere per limitare l'esposizione a fonti di corruzione e ridurre il rischio di possibili episodi.
Contribuiscono ad arginare il rischio, i meccanismi di segnalazione presenti all'interno dell'Organizzazione, che si estendono anche all'esterno, attraverso la possibilità di contattare direttamente l'Ente di Certificazione esterno o, addirittura, l'Ente di Accreditamento di SA8000. Nel corso del 2016, così come negli anni precedenti, non si sono avute segnalazioni rispetto a possibili atteggiamenti o fenomeni di corruzione.

RISCHI CONNESSI ALLA GOVERNANCE

(interni, possibili)

La capogruppo è un'azienda di natura familiare, alla prima generazione, in cui ancora è forte la presenza fattiva dei fondatori in termini di contributo e di indirizzo, pertanto sono evidenti potenziali rischi di continuità e perennità. Allo scopo di arginare questa tipologia di rischi, è stato siglato nel 2008 un patto di famiglia fra gli azionisti, nel 2010 è stato costituito un consiglio di amministrazione, rinnovato nel 2013, che ospita ad oggi oltre al presidente Piero Iacomoni, due membri esterni, tra i quali l'amministratore delegato Christian Simoni.
Il passaggio da una *governance* basata su un amministratore unico ad un organo di governo collegiale rappresenta di per sé una crescita importante ed essenziale per una piccola media azienda familiare quale Monnalisa. In ottica di sostenibilità, sono state poste le fondamenta per una continuità nel tempo. Inoltre, l'apertura del *board* a membri esterni alla famiglia proprietaria rispecchia l'intenzione di vedere crescere la capogruppo, e quindi le aziende controllate, in senso manageriale.
La governance aziendale della capogruppo è stata sottoposta a *audit* nel corso del 2016 da parte di una società di consulenza esterna specializzata in queste tematiche, con la finalità di delineare possibili aree di miglioramento, funzionali alla strategia di crescita scelta per gli anni a venire.

RISCHI CONNESSI ALL'ATTIVITÀ CONTABILE

(interni, possibili)

L'attività contabile della capogruppo è interna ed è presidiata da persone con esperienza mediamente ventennale nello stesso ruolo. Alla professionalità delle persone, si associa l'aggiornamento continuo ed il supporto di consulenti esterni di alto profilo. L'incarico di revisione legale è stato dato alla società di revisione EY SpA alla quale è stata affidata la certificazione del presente bilancio e di quello consolidato.
Per quanto attiene le società controllate, l'attività contabile è affidata a società di consulenza locali con esperienza internazionale.
Non si sono verificati casi di sanzioni, monetarie e non, per non conformità a leggi e regolamenti.
Alla chiusura dell'esercizio non risulta in essere alcun contenzioso con l'amministrazione fiscale.

Nel corso del 2016 è stato avviato un percorso di implementazione su base volontaria di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 che arriverà a compimento a metà 2017, consentendo di affinare ulteriormente l'analisi dei rischi, approfondendo in particolare modo quelli a rilevanza penale ai sensi del Decreto. Il processo è stato svolto mediante il coinvolgimento di tutti i responsabili allo scopo, da un lato, di reperire le informazioni da chi è direttamente coinvolto nelle attività a maggiore impatto, e dall'altra, di formare e sensibilizzare in modo diffuso tutti gli operatori in merito alle tematiche connesse alla gestione dei rischi.

Rapporti con gli istituti finanziari e rating
L'indebitamento è solo sulla capogruppo, quanto segue è perciò riferito alla sola Monnalisa.
Le attività oggetto della relazione banca-impresa afferiscono alla stipula di mutui, contratti di *leasing*, copertura cambi, smobilizzi, gestione incassi e pagamenti, finanziamenti e linee di credito, apertura di crediti documentari. I cinque istituti che lavorano con Monnalisa hanno un rapporto di lunga data con l'azienda, e tre di essi hanno origine provinciale o regionale, perciò con un forte radicamento nel territorio.
L'articolazione dell'indebitamento tra breve e lungo termine presenta una forte preponderanza del breve sul lungo termine, inficiata dal finanziamento ponte per l'acquisto da PJ Srl dell'immobile in corso di costruzione. Il finanziamento concesso, pur essendo tecnicamente uno scoperto di conto, andrebbe di fatto interpretato come un finanziamento a lungo termine essendo finalizzato alla stipula del mutuo immobiliare una volta completato l'immobile.

Tab. 3.11 Rapporto tra margine operativo lordo e oneri finanziari

	Margine Operativo Lordo	Oneri finanziari	MOL/O.f.
2014	6.805.034	221.418	30,58
2015	5.451.453	253.761	21,48
2016	4.667.853	250.183	18,65

Il *rating* espresso tramite il modello di simulazione basato sull'indice di copertura degli oneri finanziari mediante il MOL, esprime la sostenibilità degli oneri finanziari intesa come unità di margine a disposizione per far fronte ad una unità di oneri finanziari. L'indice è sempre positivo, in linea con gli esercizi precedenti, collocando l'azienda a livelli di *rating* molto buoni, con basso rischio di insolvenza.

Investimenti
Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati investimenti nelle seguenti aree:

Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio
Spese di impianto e ampliamento	0
Diritti e brevetti industriali	85.460
Concessioni, licenze e marchi	0
Avviamento	0
Altre immobilizzazioni immateriali	117.793
Impianti e macchinari	90.452
Attrezzature industriali e commerciali	3.779
Altri beni	691.554
Immobilizzazioni in corso e acconti	6.330.094

Informazioni relative alle relazioni con l'ambiente
In ossequio a quanto disposto dall'art. 2428, comma 2, C.C., Vi precisiamo quanto segue:
- non si sono verificate denunce per danni causati all'ambiente;
- non sono state inflitte sanzioni o pene definitive per reati o danni ambientali;
- non sono state contestate violazioni alle normative di tutela ambientale.

Informazioni relative alle relazioni con il personale
Ad integrazione di quanto riferito nella Nota Integrativa si precisa quanto segue:
- non si sono verificati morti sul lavoro del personale iscritto al libro matricola;
- non si sono verificati infortuni gravi sul lavoro che hanno comportato lesioni gravi o gravissime del personale iscritto al libro matricola;
- non si sono registrati addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di *mobbing*, per cui la società è stata dichiarata definitivamente responsabile;
- la nostra società ha effettuato interventi di sicurezza del personale al fine di adeguare l'azienda alle disposizioni di legge in materia.

Attività di ricerca e sviluppo
Ai sensi dell'art. 2428, comma 2, n. 1), C.C. si forniscono le seguenti informazioni: nell'esercizio non è stato capitalizzato alcun costo relativo all'attività di ricerca e sviluppo.

Informativa sulla redazione e/o aggiornamento del documento programmatico sulla Sicurezza e protezione dei dati personali
Dichiarazione ai sensi del D.Lgs. 196 del 30 giugno 2003
Ai sensi dell'art. 29 dell'Allegato B del D. Lgs 196/03 sul trattamento dei dati personali, sensibili e giudiziari in azienda, e successive modifiche e/o integrazioni, si dà atto che la società ha revisionato il proprio Documento Programmatico per la Sicurezza e l'intero sistema di gestione della *privacy*, a mezzo di contratto di servizio, e il trattamento di specifiche banche dati.

Rapporti infragruppo – parti correlate
I rapporti di scambio tra le varie aziende sono regolati dalle condizioni di mercato correnti. Di seguito si riporta per azienda il contenuto della relazione di scambio nel 2016:
- Jafin SpA: *holding* che detiene il 49% di Monnalisa e della quale ha sottoscritto un prestito obbligazionario
- PJ Srl: società immobiliare che affitta i locali delle *showroom*, per la raccolta degli ordini, e altri locali ad uso produttivo, e dalla quale Monnalisa ha acquistato un fabbricato in corso di costruzione finalizzato all'ottimizzazione della logistica
- Monnalisa &Co. Srl: società con la quale sono in essere operazioni residuali connesse all'acquisto di ramo di azienda effettuato nel 2015
- Monnalisa Hong Kong Ltd: società per lo sviluppo *retail* a HK
- Monnalisa China Ltd: società per lo sviluppo *retail* in Cina
- Monnalisa Korea Ltd: società per lo sviluppo *retail* in Korea
- Monnalisa Rus LLC: società per lo sviluppo *retail* e *wholesale* in Russia
- Monnalisa Brasil Ltda: società per lo sviluppo *retail* in Brasile
- ML Retail USA Inc: società per lo sviluppo *retail* in USA

Nella seguente tabella si dettaglia l'aspetto economico e finanziario delle relazioni evidenziate alla data del 31/12/2016.

Tab. 3.12 Rapporti infragruppo

Società	Debiti vari	Partecipazioni	Crediti vari	Crediti comm.li	Debiti comm.li	Vendite	Acquisti
Jafin Spa	0	0	1.200.000	0	0	10.000	0
PJ Srl	0	0	0	6.100	1.614.579	5.000	0
Monnalisa & Co Srl	0	0	0	3.660	0	3.000	0
Monnalisa China Ltd	1.560.000	3.300.000	0	801.466	0	818.073	0
ML Retail USA Inc.	0	311.123	0	0	0	0	0
Monnalisa Rus LLC	0	135,57	0	185.092	50.201	1.099.562	0
Monnalisa Brasil LTDA	1.457	1.457	0	0	0	0	0
Monnalisa Korea Ltd	0	81.000	0	0	0	0	0
Monnalisa HK Ltd	0	50.000	155.000	221.488	0	319.376	0
Totale	**1.561.457**	**3.743.715**	**1.355.000**	**1.217.806**	**1.664.780**	**2.255.010**	**0**

Monnalisa non è soggetta alla vigente normativa di direzione e coordinamento, preso atto che non è rilevabile da parte di terzi alcuna attività che incida direttamente, condizionandolo, sull'esercizio aziendale; né è rilevabile una dislocazione del processo decisionale al di fuori dell'organizzazione societaria.

Azioni proprie e azioni/quote di società controllanti
La società non possiede, né in modo diretto né indiretto, azioni proprie o della società controllante.
La società non ha acquistato o ceduto, nel corso dell'esercizio, azioni proprie né azioni o quote di società controllanti.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio
Nel corso dei primi mesi dell'esercizio 2017 non si sono manifestati fatti di particolare rilievo.

Evoluzione della gestione
In linea con le determinazioni contenute nel piano di sviluppo triennale 2016-18, nel 2017 proseguirà lo sviluppo del canale *retail* da parte delle società controllate mediante l'apertura di *boutique* e *concession store* nei *department store* più prestigiosi del mondo: Bal Harbour a Miami, Ciudade Jardim a San Paolo (Brasile), Crocus a Mosca e in Cina presso Grand Gateway e IFC a Shanghai, Hangzhou Tower e MIXC a Hangzhou, IFS a Chengdu.
La *branch* spagnola aprirà un'altra *boutique* a Barcellona ed un *concession store* presso El Corte Ingles a Madrid.
Verrà infine aperto un ufficio di rappresentanza a Londra per la *customer care* dei clienti anglosassoni.
La stagione estiva in spedizione nei primi mesi dell'anno ed il portafoglio ordini invernale acquisito consentono di confermare per il 2017 un *trend* in crescita dell'attuale giro di affari.

Sedi secondarie
La società, oltre che presso la sede sociale, svolge la propria attività in:
Arezzo, Via Madame Curie n. 7
Arezzo, Loc. Ponte alla Nave n. 8
Arezzo, Via Beniamino Franklin n.11-13
Arezzo, Civitella Val di Chiana, Via di Pescaiola n. 78
Arezzo, Civitella Val di Chiana, Via di Basserone n. 12/A
Arezzo, Via Fabroni n.18-26
Arezzo, Via Morse n.1
Arezzo, Via Puccini n.119
Firenze, Via del Corso n. 66/R
Milano, Via della Spiga n. 52
Milano, Corso Buenos Aires n.1
Parigi, Avenue de Wagram n.58
Napoli, Via Toledo n.256
Napoli, Piazza dei Martiri n. 52
Serravalle Scrivia (AL), Viale della Moda 1
Madrid, Calle Velasquez 20, 6 DC
Mosca, Presnenskaya naberegnaya, 8 str.1, floor 2, office 44
Viernheim, Robert-Kochstrasse 10
Francoforte, aeroporto, terminal 1, Ebene 3, Z-Non Schengen
Forte dei Marmi, Via Vittorio Veneto 4
Agira (EN), Località Mandre Bianche (Sicilia Outlet Village)

Destinazione del risultato di esercizio
Signori Soci, confidando nell'approvazione del bilancio così come è stato sottoposto al vostro esame, il Consiglio di Amministrazione Vi propone di destinare l'utile conseguito, pari ad euro 2.495.978, ad incremento degli utili riportati a nuovo dagli esercizi precedenti.
Vi ringraziamo per la fiducia accordataci e Vi invitiamo ad approvare il bilancio così come presentato.

Arezzo,
Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Piero Iacomoni

PROSPETTI DI BILANCIO

STATO PATRIMONIALE ATTIVO			31/12/2016	31/12/2015
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti				
(di cui già richiamati)				
B) Immobilizzazioni				
I. Immateriali				
1) Costi di impianto e di ampliamento				
2) Costi di sviluppo				
3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno			242.887	272.200
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			2.268	3.768
5) Avviamento			662.416	807.631
6) Immobilizzazioni in corso e acconti				
7) Altre			554.487	632.992
			1.462.058	1.716.591
II. Materiali				
1) Terreni e fabbricati			3.427.128	3.544.669
2) Impianti e macchinario			874.092	1.035.763
3) Attrezzature industriali e commerciali			10.757	14.204
4) Altri beni			2.097.583	1.808.598
5) Immobilizzazioni in corso e acconti			6.675.342	345.248
			13.084.902	6.748.482
III. Finanziarie				
1) Partecipazioni in:				
a) imprese controllate		3.742.258		50.000
b) imprese collegate		1.457		
c) imprese controllanti				
d) imprese sottoposte al controllo delle controllanti (di cui concessi in *leasing*)				
d-bis) altre imprese		8.624		8.624
			3.752.339	58.624
2) Crediti				
a) verso imprese controllate				
- entro 12 mesi		155.000		
- oltre 12 mesi				280.000
			155.000	280.000
b) verso imprese collegate				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
c) verso controllanti				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi				
d-bis) verso altri				
- entro 12 mesi				
- oltre 12 mesi		57.500		57.500
			57.500	57.500
			212.500	337.500
3) Altri titoli			1.200.000	2.500.000
4) Strumenti finanziari derivati attivi (di cui concessi in *leasing*)				
			5.164.839	2.896.124
Totale immobilizzazioni			**19.711.799**	**11.361.197**

C) Attivo circolante			
I. Rimanenze			
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo		1.694.821	1.820.395
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati		2.121.875	1.779.657
3) Lavori in corso su ordinazione			
4) Prodotti finiti e merci		9.472.583	9.418.986
5) Acconti		35.731	79.919
		13.325.010	13.098.957
II. Crediti			
1) Verso clienti			
- entro 12 mesi	10.313.869		9.309.624
- oltre 12 mesi			
		10.313.869	9.309.624
2) Verso imprese controllate			
- entro 12 mesi	1.208.045		160.292
- oltre 12 mesi			
		1.208.045	160.292
3) Verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4) Verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
5) Verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
5-bis) Per crediti tributari			
- entro 12 mesi	3.028.679		893.062
- oltre 12 mesi			
		3.028.679	893.062
5-ter) Per imposte anticipate			
- entro 12 mesi	173.743		61.255
- oltre 12 mesi	281.542		331.870
		455.285	393.125
5-quater) Verso altri			
- entro 12 mesi	254.636		272.055
- oltre 12 mesi	64.384		50.490
		319.020	322.545
		15.324.898	11.078.648
III. Attività finanziarie che non costituiscono Immobilizzazioni			
1) Partecipazioni in imprese controllate			
2) Partecipazioni in imprese collegate			
3) Partecipazioni in imprese controllanti			
3-bis) Partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
4) Altre partecipazioni			
5) Strumenti finanziari derivati attivi			
6) Altri titoli			
7) Attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
IV. Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali		2.977.145	6.036.359
2) Assegni			
3) Denaro e valori in cassa		33.226	37.693
		3.010.371	6.074.052
Totale attivo circolante		**31.660.279**	**30.251.657**

D) Ratei e risconti			
		208.423	126.496
Totale attivo		**51.580.501**	**41.739.350**

STATO PATRIMONIALE PASSIVO		**31/12/2016**	**31/12/2015**
A) Patrimonio netto			
I. Capitale		2.064.000	2.064.000
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni			
III. Riserva di rivalutazione		2.959.446	2.959.446
IV. Riserva legale		943.276	943.276
V. Riserve statutarie			
VI. Altre riserve			
Riserva straordinaria			
Riserva da deroghe ex articolo 2423 codice civile			
Riserva azioni (quote) della società controllante			
Riserva da rivalutazione delle partecipazioni			
Versamenti in conto aumento di capitale			
Versamenti in conto futuro aumento di capitale			
Versamenti in conto capitale			
Versamenti a copertura perdite			
Riserva da riduzione capitale sociale			
Riserva avanzo di fusione			
Riserva per utili su cambi non realizzati	87.137		295.448
Riserva da conguaglio utili in corso			
Varie altre riserve			
Fondo contributi in conto capitale (art. 55 T.U.)			
Fondi riserve in sospensione d'imposta			
Riserve da conferimenti agevolati (legge n.576/1975)			
Fondi di accantonamento delle plusvalenze di cui all'art. 2 legge n.168/1992			
Riserva fondi previdenziali integrativi ex d.lgs n.124/1993			
Riserva non distribuibile ex art. 2426			
Riserva per conversione EURO			
Riserva da condono			
13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576		51.576
14) Riserva non distribuibile per diff.cambi			
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	2		(3)
Altre...			
		138.715	347.021
VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi		(140.928)	(26.705)
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		19.554.986	17.800.733
IX. Utile d'esercizio		2.495.978	2.895.942
IX. Perdita d'esercizio		( )	( )
Acconti su dividendi		( )	( )
Perdita ripianata nell'esercizio			
X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio			
Totale patrimonio netto		**28.015.473**	**26.983.713**
B) Fondi per rischi e oneri			
1) Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili		78.762	97.606
2) Fondi per imposte, anche differite		66.197	77.012
3) Strumenti finanziari derivati passivi		313.917	36.835
4) Altri		331.855	281.855
Totale fondi per rischi e oneri		**790.731**	**493.308**
C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato		**1.330.212**	**1.207.544**
D) Debiti			
1) Obbligazioni			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
2) Obbligazioni convertibili			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
3) Debiti verso soci per finanziamenti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4) Debiti verso banche			
- entro 12 mesi	6.508.681		593.308
- oltre 12 mesi	840.499		1.462.229
		7.349.180	2.055.537
5) Debiti verso altri finanziatori			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
6) Acconti			
- entro 12 mesi	817.106		1.146.101
- oltre 12 mesi			
		817.106	1.146.101
7) Debiti verso fornitori			
- entro 12 mesi	9.742.641		8.026.575
- oltre 12 mesi			
		9.742.641	8.026.575
8) Debiti rappresentati da titoli di credito			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
9) Debiti verso imprese controllate			
- entro 12 mesi	1.611.658		
- oltre 12 mesi		1.611.658	
10) Debiti verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
11) Debiti verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
11-bis) Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
12) Debiti tributari			
- entro 12 mesi	256.261		253.895
- oltre 12 mesi			
		256.261	253.895
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale			
- entro 12 mesi	376.156		308.256
- oltre 12 mesi			
		376.156	308.256
14) Altri debiti			
- entro 12 mesi	1.218.279		1.191.617
- oltre 12 mesi	72.804		72.804
		1.291.083	1.264.421
Totale debiti		**21.444.085**	**13.054.785**
E) Ratei e risconti			
Totale passivo		**51.580.501**	**41.739.350**

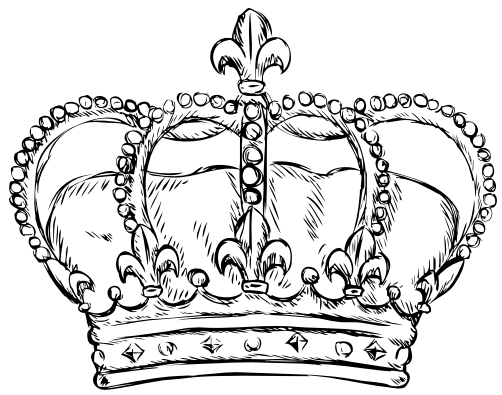
CONTO ECONOMICO		**31/12/2016**	**31/12/2015**
A) Valore della produzione			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		39.495.029	39.601.059
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti		395.814	11.486
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione			
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			216.890
5) Altri ricavi e proventi:			
- vari	380.216		1.157.540
- contributi in conto esercizio	734.061		70.066
- contributi in conto capitale (quote esercizio)			
		1.114.277	1.227.606
Totale valore della produzione		**41.005.120**	**41.057.041**

B) Costi della produzione			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		13.303.339	13.589.558
7) Per servizi		13.455.877	13.271.243
8) Per godimento di beni di terzi		1.709.285	1.495.346
9) Per il personale			
a) Salari e stipendi	4.589.780		4.153.038
b) Oneri sociali	1.336.121		1.248.705
c) Trattamento di fine rapporto	324.274		288.667
d) Trattamento di quiescenza e simili	15.901		5.933
e) Altri costi	362.837		216.356
		6.628.913	5.912.699
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	457.787		482.246
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	786.942		734.179
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	200.105		750.873
		1.444.834	1.967.298
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		125.575	39.590
12) Accantonamento per rischi			
13) Altri accantonamenti			
14) Oneri diversi di gestione		741.747	1.052.268
Totale costi della produzione		**37.409.570**	**37.328.002**
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)		**3.595.550**	**3.729.039**
C) Proventi e oneri finanziari			
15) Proventi da partecipazioni:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo di controllanti			
- altri			
16) Altri proventi finanziari:			
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da imprese controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	62.500		62.500
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante			
d) proventi diversi dai precedenti:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri	22.757		20.267
		22.757	20.267
		85.257	82.767
17) Interessi e altri oneri finanziari:			
- verso imprese controllate			
- verso imprese collegate			
- verso controllanti			
- verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri	250.183		253.761
		250.183	253.761
17-bis) Utili e Perdite su cambi		(154.214)	360.372
Totale proventi e oneri finanziari		**(319.140)**	**189.378**
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie			
18) Rivalutazioni:			
a) di partecipazioni			
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni			
d) di strumenti finanziari derivati			
e) di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
19) Svalutazioni:			
a) di partecipazioni			
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni			
d) di strumenti finanziari derivati			
e) di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie			
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)		**3.276.410**	**3.918.417**
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate			
a) Imposte correnti	819.033		1.202.410
b) Imposte relative a esercizi precedenti			
c) Imposte differite e anticipate	(38.601)		(179.935)
d) proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale			
		780.432	1.022.475
21) Utile (Perdita) dell'esercizio		**2.495.978**	**2.895.942**

Presidente
del Consiglio
di Amministrazione
Piero Iacomoni

RENDICONTO FINANZIARIO

Descrizione	esercizio 31/12/2016	esercizio 31/12/2015
A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa		
Utile (perdita) dell'esercizio	2.495.978	2.895.942
Imposte sul reddito	780.432	1.022.475
Interessi passivi (interessi attivi)	164.926	170.994
(Dividendi)		
(Plusvalenze) / minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	(3.779)	
di cui immobilizzazioni materiali	(3.779)	
di cui immobilizzazioni immateriali		
di cui immobilizzazioni finanziarie		
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima delle imposte sul reddito, interessi,dividendi e plus/minusvalenze da cessione nel capitale circolante netto	3.437.557	4.089.410
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	0	0
Accantonamenti ai fondi	396.774	295.554
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.244.729	1.216.425
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazioni monetarie		
Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari		
Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	5.079.060	5.601.389
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	(226.052)	(251.848)
Decremento/(incremento) dei crediti verso clienti	(1.004.245)	2.136.625
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	1.716.065	377.877
Decremento/(incremento) dei ratei e risconti attivi	22.299	(86.171)
Incremento/(decremento) dei ratei e risconti passivi		(1.390)
Altre variazioni del capitale circolante netto	(1.847.119)	(937.991)
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	3.740.008	6.838.493
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	(164.926)	(170.994)
(Imposte sul reddito pagate)	(756.555)	(741.377)
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)	(242.950)	(321.863)
Altri incassi/(pagamenti)		
Totale altre rettifiche		
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' OPERATIVA (A)	2.575.578	5.604.259
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento		
Immobilizzazioni materiali		
(Investimenti)	(7.110.950)	(2.049.162)
Disinvestimenti		
Immobilizzazioni immateriali		
(Investimenti)	(203.253)	(953.570)
Disinvestimenti		75.949
Immobilizzazioni finanziarie		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
Attività finanziarie non immobilizzate		
(Investimenti)	(3.693.715)	(350.000)
Disinvestimenti	1.425.000	552.404
(Acquisizione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide)		
Cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide		
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)	(9.582.919)	(2.724.379)
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		
Mezzi di terzi		
Incremento (Decremento) debiti a breve verso banche	5.876.534	379.369
Accensione finanziamenti		
(Rimborso finanziamenti)		
Mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento		
(Rimborso di capitale)		
Cessione (acquisto) di azioni proprie		
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	(1.350.000)	(1.350.000)
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)	3.943.659	(756.272)
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+-B+-C)	(3.063.682)	2.123.608
Effetto cambi sulle disponibilità liquide		
Disponibilità liquide a inizio esercizio		
Depositi bancari e postali	6.036.359	3.948.118
Assegni		
Denaro e valori in cassa	37.693	2.327
Totale disponibilità liquide a inizio esercizio	6.074.053	3.950.445
Disponibilità liquide a fine esercizio		
Depositi bancari e postali	2.977.145	6.036.359
Assegni		
Denaro e valori in cassa	33.226	37.693
Totale disponibilità liquide a fine esercizio	3.010.371	6.074.053



Nota integrativa

Signori Azionisti,
il presente bilancio, sottoposto al Vostro esame e alla Vostra approvazione, evidenzia un utile d'esercizio pari a Euro 2.495.978

Nell'esercizio 2016, al fine di massimizzare nel breve e nel medio termine il valore per gli azionisti, è proseguita la realizzazione di quanto delineato nel piano industriale approvato dal Consiglio di Amministrazione e condiviso con la compagine sociale,
Particolare impulso è stato dato all'attività di riorganizzazione aziendale iniziata nel 2015 finalizzata a perseguire una maggiore efficienza gestionale e alla razionalizzazione della presenza aziendale nei mercati internazionali con la costituzione di società controllate in Russia, Corea, Cina, Brasile ed USA.
Per maggiori informazioni si rimanda al paragrafo relativo alle partecipazioni.
Si precisa inoltre che essendosene verificate le condizioni ex 27 D.lgs 31 marzo 2011 n. 56 nel corso dell'esercizio 2016, è stato redatto il primo bilancio consolidato.
Tali investimenti sono stati accompagnati da altri, altrettanto significativi, sul personale e sulla struttura fissa, in particolare con l'acquisizione da PJ Srl del fabbricato, in corso di costruzione, adiacente la sede sociale, al fine di dare compiuta soluzione alle problematiche logistiche, produttive e distributive conseguenti alla implementazione del piano industriale.
Quanto emerge dal bilancio al 31.12.2016, così come i confronti con gli anni precedenti, deve essere letto alla luce di queste premesse.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio
Non si sono verificati fatti di rilievo dopo la chiusura dell'esercizio.

CRITERI DI FORMAZIONE

I criteri utilizzati nella formazione e nella valutazione del bilancio chiuso al 31/12/2016 tengono conto delle novità introdotte nell'ordinamento nazionale dal D.Lgs. 139/2015, tramite il quale è stata data attuazione alla Direttiva 2013/34/UE. Per effetto del D.Lgs. 139/2015 sono stati modificati i principi contabili nazionali OIC.
Le disposizioni del decreto entrano in vigore dal 1 gennaio 2016 e si applicano ai bilanci relativi agli esercizi finanziari aventi inizio a partire da tale data. Il D.Lgs. 139/2015 prevede, in via generale, che le nuove disposizioni si applichino retrospettivamente sulla base di quanto previsto dall'OIC 29 ("Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili, correzione di errori, fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio") salvo nelle fattispecie dove è concessa la possibilità di avvalersi della facoltà di applicazione prospettica, come previsto dell'art. 12, co. 2 del D. Lgs. 139/2015.
Nel corso del 2016 si è concluso il processo di revisione ed aggiornamento, da parte dell'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"), dei principi contabili nazionali al fine di recepire le disposizioni contenute nel D.Lgs. 139/2015. Le principali modifiche apportate al nuovo set di principi contabili che hanno avuto impatti sui bilanci delle società italiane sono le seguenti:

- Introduzione del criterio del costo ammortizzato e dell'attualizzazione per la valutazione di talune tipologie di crediti, debiti e titoli di natura finanziaria a medio-lungo termine. In accordo con quanto previsto dall'art. 12, co. 2 del D.Lgs. 139/2015, la Società si è avvalsa della possibilità di applicazione prospettica di tali novità, mantenendo invariati i criteri di valutazione dei crediti, debiti e titoli iscritti in bilancio antecedentemente al 1 gennaio 2016.

- In applicazione di quanto previsto dall'art. 12, co. 3 del D.Lgs. 139/2015, l'OIC ha elaborato un principio contabile nazionale ex novo sugli strumenti finanziari derivati (OIC 32 – Strumenti Finanziari Derivati) che sostituisce le disposizioni di cui all'OIC 3 - Le informazioni sugli strumenti finanziari da includere nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione. Questo nuovo principio ha lo scopo di definire i criteri per la rilevazione, classificazione e valutazione degli strumenti finanziari derivati, nonché le tecniche di valutazione del fair value degli strumenti finanziari derivati e le informazioni da presentare in nota integrativa, richieste dall'articolo 2427 bis, co. 1 del Codice Civile, per ciascuna categoria di strumento finanziario derivato.
- Modifica delle modalità di determinazione del periodo di ammortamento dell'avviamento. L'avviamento è ammortizzato in base alla vita utile, con un limite massimo di venti anni e, nei casi in cui non sia possibile stimarne attendibilmente la vita utile, è ammortizzato entro un periodo non superiore a dieci anni.
- Eliminazione, dallo schema di conto economico, della sezione straordinaria (voci E21/E22). Ciò ha comportato la necessità di ricollocare le voci precedentemente classificate negli oneri e proventi straordinari, nelle altre voci di conto economico ritenute più appropriate in base alla tipologia della transazione. L'indicazione dell'importo e della natura dei singoli elementi di costo o di ricavo di entità o incidenza eccezionali deve comunque essere mantenuta in nota integrativa.

Per quanto riguarda l'applicazione del nuovo principio OIC 32 gli effetti derivanti dal cambiamento sono stati determinati retroattivamente e sono stati rilevati sul saldo d'apertura del patrimonio netto dell'esercizio in corso nella apposita voce Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari derivati.
Ai soli fini comparativi, sono stati rideterminati gli effetti che si sarebbero avuti nel bilancio dell'esercizio precedente come se da sempre fossero stati applicati i nuovi principi contabili, procedendo, ove necessario, con la rettifica del saldo d'apertura del patrimonio netto.
Per il dettaglio delle rettifiche e dei relativi effetti sul patrimonio netto di apertura si rinvia alla tabella riportata nel seguito della presente Nota integrativa.
Il presente bilancio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa, rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della Società ed il risultato economico dell'esercizio. Gli schemi di bilancio sono redatti in conformità alle disposizioni degli art. 2423 ter, 2424, 2424 bis, 2425, 2425 bis, 2425 ter del Codice Civile. La nota integrativa contiene le informazioni richieste dagli art. 2427 e 2427 bis del Codice Civile.
I valori di bilancio sono rappresentati in unità di Euro mediante arrotondamenti dei relativi importi. Le eventuali differenze da arrotondamento sono state indicate alla voce "Riserva da arrotondamento Euro" compresa tra le poste di Patrimonio Netto. Ai sensi dell'articolo 2423, sesto comma, C.C., la nota integrativa è stata redatta in unità di Euro.
La nota integrativa presenta le informazioni delle voci di stato patrimoniale e di conto economico secondo l'ordine in cui le relative voci sono indicate nei rispettivi schemi di bilancio.
Nella Nota Integrativa e nei suoi allegati sono riportate informazioni aggiuntive, anche se non espressamente richieste dalle disposizioni di legge, ritenute utili per fornire una rappresentazione completa della situazione aziendale.
Si precisa che:
- Non sono stati effettuati raggruppamenti di voci né dello Stato Patrimoniale né del Conto Economico;
- Vi è comparabilità fra le poste del bilancio dell'esercizio in esame e quelle dell'esercizio precedente.

Ai sensi dell'art. 2424, non sono riscontrabili elementi dell'attivo o del passivo tali da ricadere sotto più voci dello schema.
I valori di bilancio sono rappresentati in unità di Euro mediante arrotondamenti dei relativi importi.

CRITERI DI VALUTAZIONE

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 1, C.C. e principio contabile OIC 12)
La valutazione delle voci di bilancio è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione dell'attività.
L'applicazione del principio di prudenza ha comportato la valutazione individuale degli elementi componenti le singole poste o voci delle attività o passività, per evitare compensazioni tra perdite che dovevano essere riconosciute e profitti da non riconoscere in quanto non realizzati.
In ottemperanza al principio di competenza, l'effetto delle operazioni e degli altri eventi è stato rilevato contabilmente ed attribuito all'esercizio al quale tali operazioni ed eventi si riferiscono, e non a quello in cui si concretizzano i relativi movimenti di numerario (incassi e pagamenti).
In applicazione del principio di rilevanza non sono stati rispettati gli obblighi in tema di rilevazione, valutazione, presentazione e informativa quando la loro osservanza aveva effetti irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta, come nel caso di crediti e debiti con scadenza inferiore ai 12 mesi.
La continuità di applicazione dei criteri di valutazione nel tempo rappresenta elemento necessario ai fini della comparabilità dei bilanci della società nei vari esercizi.
La rilevazione e la presentazione delle voci di bilancio è stata fatta tenendo conto della sostanza dell'operazione o del contratto.

Deroghe

(Rif. art. 2423, quarto comma, C.C.)
Non si sono verificati casi eccezionali che abbiano reso necessario il ricorso a deroghe di cui all'art. 2423 comma 5 del Codice Civile.
Al fine di una migliore comprensione, alla nota integrativa, è allegata una situazione economico-patrimoniale sintetica pro-forma che evidenzia gli effetti del cambiamento del principio contabile.

Effetti sui saldi di apertura derivanti dall'applicazione del D.Lgs. 139/2015 sul patrimonio

Scritture di rettifica e/o riclassifica sul bilancio al 31/12/2015 ai fini comparativi Descrizione voce	Importo risultante dal bilancio al 31/12/2015	Riclassifiche D.Lgs. 139/2015	Rettifiche D.Lgs. 139/2015	Importo risultante dal bilancio ai fini comparativi
Immobilizzazioni immateriali				
Immobilizzazioni finanziarie				
Attivo circolante			10.130	10.130
Patrimonio netto			-26.705	-26.705
Passivo			36.835	36.835
Conto economico				
Proventi e oneri di natura straordinaria	117.481		(117.481)	

Effetti delle scritture sul patrimonio netto di apertura al 31/12/2015

Descrizione	Importo
Patrimonio netto 31/12/2015	27.010.417
Patrimonio netto 31/12/2015 ai fini comparativi	26.983.713

In particolare, i criteri di valutazione adottati nella formazione del bilancio sono stati i seguenti.

Introduzione, nota integrativa attivo

Introduzione, variazioni dei crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

Non risultano crediti verso soci per versamenti ancora dovuti.

Introduzione, immobilizzazioni

Introduzione, immobilizzazioni immateriali

I. Immobilizzazioni immateriali

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
1.462.058	1.716.591	(254.533)

Immobilizzazioni

Immateriali

Le immobilizzazioni immateriali consistono in spese ad utilità pluriennale, correlate a benefici futuri che ne garantiscono la recuperabilità, iscritte al costo di acquisto, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione. Non sono inclusi oneri finanziari, né altri costi che non risultino specificatamente attribuibili alle immobilizzazioni stesse.
Sono iscritte al costo storico di acquisizione ed esposte al netto degli ammortamenti effettuati a quote costanti secondo piani di ammortamento individuati in rapporto alla residua possibilità di utilizzazione.
- I costi per l'utilizzazione di opere dell'ingegno (software) sono stati ammortizzati in un periodo di cinque anni, in considerazione della loro validità pluriennale.
- I costi di acquisizione, registrazione e tutela dei marchi sono stati ammortizzati sulla base della loro utilità futura, stimata in un periodo di dieci anni.
- L'avviamento è stato iscritto nell'attivo, con il consenso del Collegio sindacale, per un importo pari al costo sostenuto in occasione dell'acquisto di alcune aziende al dettaglio ed a seguito delle operazioni di fusione effettuate nel corso del 2015. Con riferimento all'ammortamento dell'avviamento, si è ritenuto corretto stimare in dieci anni la vita economica utile, avendo riguardo al settore, al connesso fattore immagine ed alle condizioni specifiche di operatività delle aziende acquisite.
- Le altre immobilizzazioni comprendono principalmente migliorie su beni di terzi, ammortizzate sulla base della residua possibilità di utilizzo dei beni, ed i capi campioni, riferiti alle passate stagioni, pervenuti a seguito della fusione con Babalai Srl. Tali capi, destinati a costituire archivio storico, costituiscono patrimonio concreto ed intellettuale di chi lo ha nel tempo creato, in cui è da valutarsi preponderante la componente "immateriale". Analogamente a quanto effettuato per l'avviamento sono stati ammortizzati sulla base della loro utilità futura, stimata in dieci anni.

I costi di ricerca e sviluppo sono stati interamente addebitati al Conto Economico del periodo in cui sono stati sostenuti.
La società valuta a ogni data di riferimento del bilancio se esiste un indicatore attestante che un'immobilizzazione possa aver subito una perdita durevole di valore.
Se tale indicatore dovesse sussistere, la società procede alla stima del valore recuperabile dell'immobilizzazione (maggiore tra valore d'uso e valore equo) ed effettua una svalutazione soltanto se questo risulta inferiore al corrispondente valore netto contabile. In assenza di indicatori di potenziali perdite di valore, non si procede alla determinazione del valore recuperabile.
Il valore originario è ripristinato, ad eccezione che per l'avviamento e gli oneri pluriennali, qualora si reputi che i motivi della precedente svalutazione siano venuti meno e in misura rettificata degli ammortamenti non effettuati per effetto della svalutazione stessa. Le metodologie analitiche di ammortamento e di svalutazione adottate sono descritte nel prosieguo della presente Nota integrativa.

Introduzione, movimenti delle immobilizzazioni immateriali

Analisi dei movimenti delle immobilizzazioni immateriali (prospetto)

	Costi di impianto e di ampliamento	Costi di sviluppo	Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	Avviamento	Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	Altre immobilizzazioni immateriali	Totale immobilizzazioni immateriali
Valore di inizio esercizio								
Costo			272.200	3.768	807.631		632.992	1.716.591
Rivalutazioni								
Ammortamenti (Fondo ammortamento)								
Svalutazioni								
Valore di bilancio			272.200	3.768	807.631		632.992	1.716.591
Variazioni nell'esercizio								
Incrementi per acquisizioni			85.460				117.793	203.253
Riclassifiche (del valore di bilancio)								
Decrementi per alienazioni e dismissioni (del valore di bilancio)			(1)					(1)
Rivalutazioni effettuate nell'esercizio								
Ammortamento dell'esercizio			114.774	1.500	145.215		196.298	457.787
Svalutazioni effettuate nell'esercizio								
Altre variazioni								
Totale variazioni			(29.313)	(1.500)	(145.215)		(78.505)	(254.533)
Valore di fine esercizio								
Costo			242.887	2.268	662.416		554.487	1.462.058
Rivalutazioni								
Ammortamenti (Fondo ammortamento)								
Svalutazioni								
Valore di bilancio			242.887	2.268	662.416		554.487	1.462.058

Precedenti rivalutazioni, ammortamenti e svalutazioni
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.C.)

I costi di ricerca e sviluppo, tra cui quelli connessi al campionario, sono stati interamente imputati al conto economico del periodo in cui sono stati sostenuti. I costi iscritti sono ragionevolmente correlati a una utilità protratta in più esercizi, e sono ammortizzati sistematicamente in relazione alla loro residua possibilità di utilizzazione.
Gli amministratori, sulla base dell'andamento dell'esercizio e dei futuri risultati positivi risultanti dai piani aziendali, non ritengono che sussistono indicatori di perdite durevoli di valore relativamente al valore delle immobilizzazioni immateriali.

Introduzione, immobilizzazioni materiali

II. Immobilizzazioni materiali

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
13.084.902	6.748.482	6.336.420

Introduzione, movimenti delle immobilizzazioni materiali
Materiali
Le immobilizzazioni materiali, che rappresentano beni materiali ad utilità pluriennale correlati a benefici futuri che ne garantiscono la recuperabilità, sono iscritte al costo di acquisto, comprensivo dei costi accessori di diretta imputazione, al netto del presumibile valore residuo e rettificate dai corrispondenti fondi di ammortamento.
Non sono inclusi oneri finanziari, né altri costi che non risultino specificatamente attribuibili. Nel valore di iscrizione in bilancio si è tenuto conto degli oneri accessori e dei costi sostenuti per l'utilizzo dell'immobilizzazione, portando a riduzione del costo gli sconti commerciali e gli sconti cassa di ammontare rilevante.
Non esistono immobilizzazioni risultanti da costruzioni in economia.
Le quote di ammortamento, imputate a conto economico, sono state calcolate sulla base di aliquote costanti coerenti con l'utilizzo, la destinazione e la durata economico-tecnica dei cespiti, sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione e nel rispetto dell'effettivo utilizzo del bene.
L'ammortamento attuato risulta coincidente con l'applicazione dei coefficienti massimi di ammortamento stabiliti dal D.M. 31.12.88, da ritenersi rappresentativi del periodo di normale deperimento dei beni in relazione allo specifico settore di attività. Le aliquote applicate, non modificate rispetto all'esercizio precedente e ridotte alla metà nell'esercizio di entrata in funzione del bene, sono le seguenti:

Categoria	%
Fabbricati destinati all'industria	3%
Macchinari, operatori ed impianti	12,5%
Mobili e macchine ordinarie di ufficio	12%
Macchine di ufficio, elettromeccanografiche ed elettroniche	20%
Automezzi da trasporto strumentali	20%
Autovetture	25%
Impianti fotovoltaici	9%

Le spese incrementative sono state computate sul costo di acquisto solo in presenza di un reale e misurabile aumento della produttività o della vita utile dei beni ed ammortizzate sulla base della loro residua possibilità di utilizzazione. Ogni altro costo afferente tali beni è stato invece integralmente imputato al conto economico.
Non essendosene verificati i presupposti non sono state effettuate svalutazioni delle immobilizzazioni, sia materiali che immateriali, da imputarsi allo loro ridotta attitudine a determinare i futuri risultati economici o alla loro prevedibile vita utile o al loro valore di mercato.

La società nel corso del 2008 si è avvalsa della facoltà prevista dal D.L. 185 usufruendo della rivalutazione del fabbricato ad uso industriale sito nel Comune di Arezzo in Via Madame Curie 7. I beni immobili costituenti un'unica categoria omogenea, su cui è stata effettuata la rivalutazione, sono rappresentati dal fabbricato industriale (sviluppato su quattro livelli, costituito da uffici, laboratori e magazzini) identificati al NCEU del Comune di Arezzo in Sez. A F.103 P.lla 559, Zona Cens.2, Cat. D/7.
La rivalutazione è stata effettuata assumendo come riferimento il criterio del "valore di mercato" - individuato sulla base del prudente apprezzamento - così come derivato da una relazione di stima del valore corrente dei beni al 31/12/08, redatta da un esperto indipendente.
Dal punto di vista contabile, la rivalutazione è stata eseguita, utilizzando la tecnica contabile di incremento del costo storico.
E' stata conseguentemente rivista la stima relativa alla vita utile residua dei beni oggetto di rivalutazione.
A partire dall'esercizio 2009, quindi, gli ammortamenti sono stati stanziati sulla base della nuova vita utile e del nuovo valore dei beni.
Dal punto di vista fiscale, la rivalutazione è stata eseguita avvalendosi della facoltà di dare, altresì, rilevanza fiscale al maggiore valore rivalutato, mediante l'assolvimento dell'imposta sostitutiva di Ires e Irap, portata a diretta riduzione della Riserva di rivalutazione, appositamente denominata ed iscritta nel Patrimonio netto in regime di sospensione di imposta, con i vincoli di disponibilità e di distribuibilità previsti dalla legge sopra citata.

La Società valuta ad ogni data di riferimento del Bilancio se esiste un indicatore attestante che un'immobilizzazione possa aver subito una riduzione di valore. Se tale indicatore dovesse sussistere, la società procede alla stima del valore recuperabile dell'immobilizzazione (maggiore tra valore d'uso e valore equo) ed effettua una svalutazione soltanto se questo risulta inferiore al corrispondente valore netto contabile. In assenza di indicatori di potenziali perdite di valore non si procede alla determinazione del valore recuperabile. Se e nella misura in cui negli esercizi successivi vengono meno i presupposti della svalutazione, viene ripristinato il valore originario, rettificato degli ammortamenti non effettuati per effetto della svalutazione stessa.
Nel caso in cui il pagamento sia differito rispetto alle normali condizioni di mercato, per operazioni similari o equiparabili, il cespite è stato iscritto in bilancio al valore attuale dei futuri pagamenti contrattuali.

Non sono state effettuate rivalutazioni discrezionali o volontarie e le valutazioni effettuate trovano il loro limite massimo nel valore d'uso, oggettivamente determinato, dell'immobilizzazione stessa. Non sussistono ipoteche o garanzie gravanti sugli immobili.

Terreni e fabbricati
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.C.)

Descrizione	Importo	
Costo storico	4.350.307	
Ammortamenti esercizi precedenti	(805.638)	
Saldo al 31/12/2015	**3.544.669**	**di cui terreni 432.257**
Acquisizione dell'esercizio	1	
Ammortamenti dell'esercizio	(117.542)	
Saldo al 31/12/2016	**3.427.128**	**di cui terreni 432.257**

Impianti e macchinario
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.C.)

Descrizione	Importo
Costo storico	4.536.947
Ammortamenti esercizi precedenti	(3.501.184)
Saldo al 31/12/2015	**1.035.763**
Acquisizione dell'esercizio	90.452
Ammortamenti dell'esercizio	(252.123)
Saldo al 31/12/2016	**874.092**

Attrezzature industriali e commerciali
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.C.)

Descrizione	Importo
Costo storico	159.237
Ammortamenti esercizi precedenti	(145.033)
Saldo al 31/12/2015	**14.204**
Acquisizione dell'esercizio	3.779
Ammortamenti dell'esercizio	(7.226)
Saldo al 31/12/2016	**10.757**

Altri beni
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.C.)

Descrizione	Importo
Costo storico	5.045.723
Ammortamenti esercizi precedenti	(3.237.125)
Saldo al 31/12/2015	**1.808.598**
Acquisizione dell'esercizio	691.554
Giroconti negativi (riclassificazione)	7.482
Ammortamenti dell'esercizio	(410.051)
Saldo al 31/12/2016	**2.097.583**

Immobilizzazioni in corso e acconti
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.C.)

Descrizione	Importo
Saldo al 31/12/2015	345.248
Acquisizione dell'esercizio	6.325.164
Giroconti positivi (riclassificazione)	4.930
Ammortamenti dell'esercizio	(410.051)
Saldo al 31/12/2016	**6.675.342**

Analisi dei movimenti delle immobilizzazioni materiali (prospetto)

	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinario	Attrezzature industriali e commerciali	Altre immobilizzazioni materiali	Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	Totale Immobilizzazioni materiali
Valore di inizio esercizio						
Costo	4.350.307	4.536.947	159.237	5.045.723	345.248	14.437.462
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	805.638	3.501.184	145.033	3.237.125		7.688.980
Valore di bilancio	3.544.669	1.035.763	14.204	1.808.598	345.248	6.748.482
Variazioni nell'esercizio						
Incrementi per acquisizioni	1	90.452	3.779	691.554	6.325.164	7.110.950
Riclassifiche (del valore di bilancio)				7.482	4.930	12.412
Ammortamento dell'esercizio	117.542	252.123	7.226	410.051		786.942
Totale variazioni	(117.541)	(161.671)	(3.447)	288.985	6.330.094	6.336.420
Valore di fine esercizio						
Costo	4.350.308	4.627.399	163.016	5.737.278	6.675.342	21.553.343
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	923.180	3.753.307	152.259	3.639.695		8.468.441
Valore di bilancio	3.427.128	874.092	10.757	2.097.583	6.675.342	13.084.902

Sulla base di una puntuale applicazione del principio contabile OIC 16, e a seguito anche di una revisione delle stime della vita utile degli immobili strumentali, abbiamo provveduto nell'esercizio chiuso al 31.12.2006 a scorporare la quota parte di costo riferita alle aree di sedime degli stessi.

Il valore attribuito a tali aree è stato individuato sulla base di un criterio forfetario di stima che consente la ripartizione del costo unitario, facendolo ritenere congruo, nella misura del 30% del costo dell'immobile al netto dei costi incrementativi capitalizzati e delle eventuali rivalutazioni operate.
A partire da tal esercizio non si è più proceduto a stanziamento delle quote di ammortamento relative al valore dei suddetti terreni, ritenendoli, in base alle aggiornate stime sociali, beni patrimoniali non soggetti a degrado ed aventi vita utile illimitata.
Nel corso dell'anno è stato acquistato da PJ Srl un immobile in corso di costruzione adiacente la sede sociale allo scopo di dare compiuta soluzione alle problematiche logistiche, produttive e distributive conseguenti alla implementazione del piano industriale.

Totale rivalutazioni delle immobilizzazioni materiali alla fine dell'esercizio
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 2, C.C.)

Ai sensi dell'articolo 10 legge n. 72/1983 si elencano le seguenti immobilizzazioni materiali iscritte nel bilancio della società al 31/12/2016 sulle quali sono state effettuate rivalutazioni monetarie e deroghe ai criteri di valutazione civilistica.
Come già evidenziato nelle premesse di questa nota integrativa, le immobilizzazioni materiali sono state rivalutate in base a leggi (speciali, generali o di settore) e non si è proceduto a rivalutazioni discrezionali o volontarie, trovando le rivalutazioni effettuate il limite massimo nel valore d'uso, oggettivamente determinato, dell'immobilizzazione stessa.

Descrizione	Rivalutazione di legge	Rivalutazione economica	Totale rivalutazioni
Terreni e fabbricati	3.050.975		3.050.975

Come richiesto dal principio contabile OIC 16 l'importo della rivalutazione al lordo degli ammortamenti risulta pari a 3.050.975, e l'effetto sul patrimonio netto è pari a 2.959.446.

Gli amministratori, sulla base dell'andamento dell'esercizio e dei futuri risultati positivi risultanti dai piani aziendali, non ritengono che sussistano indicatori di perdite durevoli di valore relativamente al valore delle immobilizzazioni materiali.

Contributi in conto capitale
Nel corso dell'esercizio chiuso al 31/12/2016 non sono stati erogati contributi in conto capitale alla società.

Introduzione, operazioni di locazione finanziaria (locatario)

Operazioni di locazione finanziaria (leasing)
La società non ha in essere operazioni di locazione finanziaria.

Introduzione, immobilizzazioni finanziarie

Titoli
Come previsto dal principio contabile OIC 20 si è deciso di avvalersi della facoltà di non applicare il criterio del costo ammortizzato ai titoli iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016, i quali continuano pertanto ad essere iscritti sulla base del costo di sottoscrizione/acquisto.

I titoli non sono stati svalutati non avendo subito alcuna perdita durevole di valore.

III. Immobilizzazioni finanziarie

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
5.164.839	2.896.124	2.268.715

Le immobilizzazioni finanziarie sono iscritte al costo di acquisto o di costituzione comprensivo dei costi accessori di diretta imputazione, rettificato in caso di perdite permanenti di valore. L'eventuale rettifica è imputata a Conto Economico come svalutazione. Nell'esercizio in cui vengono meno i motivi delle svalutazioni effettuate, le immobilizzazioni finanziarie sono rivalutate con contropartita il conto economico, entro il limite del valore originario.
I crediti, in base alla loro destinazione, vengono classificati tra le immobilizzazioni finanziarie o nell'apposita voce dell'attivo circolante.
Nel caso delle partecipazioni il costo comprende, se del caso, il valore dei versamenti effettuati dalla società in conto capitale e a fondo perduto e l'importo degli eventuali crediti rinunciati dal socio concedente.
I dividendi vengono iscritti nel momento in cui sorge il relativo diritto di credito in seguito alla delibera di distribuzione da parte dell'assemblea della società partecipata. A seguito di tale erogazione viene verificato il permanere della recuperabilità del valore.

Introduzione, movimenti di partecipazioni, altri titoli, strumenti finanziari derivati attivi immobilizzati

Partecipazioni
Le partecipazioni in imprese controllate e collegate, iscritte tra le immobilizzazioni finanziarie, sono valutate al costo di acquisto o sottoscrizione. Tali partecipazioni rappresentano un investimento duraturo e strategico da parte della società.

Il valore di carico delle partecipazioni iscritte tra le immobilizzazioni finanziare è allineato all'eventuale minor valore desumibile da ragionevoli aspettative di utilità e di recuperabilità negli esercizi futuri. In presenza di perdite durevoli, il valore di iscrizione di dette partecipazioni è rettificato mediante apposite svalutazioni. In presenza di perdite permanenti di valore eccedenti il valore di carico della partecipazione, questo viene azzerato. Tale minor valore non può essere mantenuto nei successivi bilanci se sono venuti meno i motivi della sua iscrizione.

Le partecipazioni iscritte al costo di acquisto non sono state svalutate perché non hanno subito alcuna perdita durevole di valore nel corso dell'esercizio.

Analisi dei movimenti delle partecipazioni, altri titoli, strumenti finanziari derivati attivi immobilizzati (prospetto)

	Partecipazioni in imprese controllate	Partecipazioni in imprese collegate	Partecipazioni in imprese controllanti	Partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti	Partecipazioni in altre imprese	Totale Partecipazioni	Altri titoli	Strumenti finanziari derivati attivi
Valore di inizio esercizio								
Costo	50.000				8.624	58.624	2.500.000	
Valore di bilancio	50.000				8.624	58.624	2.500.000	
Variazioni nell'esercizio								
Incrementi per acquisizioni	3.692.258	1.457				3.693.715	3.693.715	
Decrementi per alienazioni (del valore di bilancio)							1.300.000	
Totale variazioni	3.692.258	1.457				3.693.715	(1.300.000)	
Variazioni di fine esercizio								
Costo	3.742.258	1.457			8.624	3.752.339	1.200.000	
Valore di bilancio	3.742.258	1.457			8.624	3.752.339	1.200.000	

Commento, movimenti di partecipazioni, altri titoli, strumenti finanziari derivati attivi immobilizzati
Nessuna partecipazione immobilizzata ha subito cambiamento di destinazione.

L'incremento dell'esercizio è dovuto alla costituzione delle società in Cina, Brasile, Russia, Corea e Stati Uniti.

Nel dettaglio:

Monnalisa Rus LLC
In data 14 gennaio 2016 è stata costituita la società Monnalisa RUS LLC, partecipata al 99% da Monnalisa S.p.A. e 1% Jafin S.p.A., con la finalità di rendere più efficiente la gestione del mercato locale *wholesale* e di inserimento in quello retail tramite l'apertura diretta di negozi monomarca;

Monnalisa China Ltd
In data 17 febbraio 2016 è stata costituita la società Monnalisa China Ltd, con sede in Shanghai e controllata al 100% dalla Monnalisa S.p.A..
La costituzione di questa nuova company è stata finalizzata alla gestione del controllo qualitativo dei prodotti acquistati in Cina e allo sviluppo del mercato retail locale, attraverso l'apertura di negozi monomarca nei mall più prestigiosi di Shanghai, Pechino e altre importanti città cinesi;

ML Retail Usa, Inc.
In data 22 settembre 2016 è stata costituita la società ML Retail USA, Inc. partecipata al 100% da Monnalisa S.p.A. con la finalità di aprire un negozio a Miami per la vendita diretta retail.

Monnalisa Korea Ltd
Nel dicembre 2016 è stata costituita la società Monnalisa Korea Ltd, partecipata al 100% da Monnalisa S.p.A.. Questa società ha la finalità di entrare nel mercato retail in Corea e renderne efficiente la gestione.

Monnalisa Brazil Participasoes, LTDA
In data 22 dicembre 2016 è stata costituita la società Monnalisa Brazil Participasoes, LTDA, partecipata al 50% da Monnalisa S.p.A. e 50% Jafin S.p.A. Nel corso del 2017 la partecipazione passerà al 99% Monnalisa S.p.A. Questa società ha la finalità di entrare, rendendone efficiente la gestione, nel mercato retail in Brasile, a San Paolo.

Su nessuna partecipazione immobilizzata esistono restrizioni alla disponibilità da parte della società partecipante, né esistono diritti d'opzione o altri privilegi.

Nessuna operazione significativa, fatta eccezione per le operazioni di costituzione e di normale fornitura, è stata posta in essere con società partecipate.

Si forniscono le seguenti informazioni relative alle partecipazioni possedute direttamente o indirettamente per le imprese controllate, collegate (articolo 2427, primo comma, n.5, C.C.).

Con riferimento alle informazioni relative alle immobilizzazioni finanziarie di cui all'art. 2427-bis, primo comma, n. 2 del Codice Civile si segnala che nel bilancio non sono iscritte immobilizzazioni finanziarie per valori superiori al loro *fair valu*e.

Altre imprese
- CONAI ex art.38 D. L.g.s. 22/1997: € 23
- Polo Universitario Aretino con sede in Arezzo: € 510
- Consorzio Bimbo Italia con sede in Arezzo: € 1.291
- Consorzio Sviluppo Pratacci con sede in Arezzo: € 500
- Consorzio Toscana Loft con sede in Firenze: € 1.300
- Fondazione Made in Italy Tuscany Academy, sede in Scandicci (FI): € 5.000.

Le altre partecipazioni sono iscritte al costo di acquisto o di sottoscrizione.
Le partecipazioni iscritte al costo di acquisto non hanno subito svalutazioni per perdite durevoli di valore; non si sono verificati casi di "ripristino di valore".

Per le seguenti partecipazioni in imprese controllate o collegate, valutate al costo di acquisto, che hanno un valore di iscrizione in bilancio superiore alla corrispondente frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio della partecipata, si rileva che il maggior valore di iscrizione è motivato da:
- perdita temporanea dovuta a fase di start up
- previsione di risultati positivi futuri.

Introduzione, movimenti delle immobilizzazioni finanziarie: crediti

Crediti

Descrizione	31/12/2015	Oltre 12 mesi	Oltre 5 anni	Totale	Di cui relativi a operazioni con obbligo di retrocessione	Fair value
Imprese controllate	155.000			155.000		
Altri		57.500		57.500		
Totale	**155.000**	**57.500**		**212.500**		

Nel bilancio non sono iscritti crediti immobilizzati per un valore superiore al loro fair value. Come previsto dal principio contabile OIC 20 si è deciso di avvalersi della facoltà di non applicare il criterio del costo ammortizzato ai crediti iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016.

Analisi delle variazioni e della scadenza delle immobilizzazioni finanziarie: crediti (prospetto)

	Crediti immobilizzati verso imprese controllate	Crediti immobilizzati verso imprese collegate	Crediti immobilizzati verso imprese controllanti	Crediti immobilizzati verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	Crediti immobilizzati verso altri	Totale crediti immobilizzati
Valore di inizio esercizio	280.000				57.500	337.500
Variazioni nell'esercizio	(125.000)					(125.000)
Valore di fine esercizio	155.000				57.500	212.500
Quota scadente entro l'esercizio	155.000					155.000
Quota scadente oltre l'esercizio					57.500	57.500

Introduzione, dettagli sulle partecipazioni in imprese controllate

Si forniscono le seguenti informazioni relative alle partecipazioni possedute direttamente o indirettamente per le imprese controllate, collegate (articolo 2427, primo comma, n.5, C.C.).

Dettagli sulle partecipazioni in imprese controllate possedute direttamente o per tramite di società fiduciaria o per interposta persona (prospetto)

Denominazione	Città, se in Italia o Stato estero	Capitale in euro	Utile (Perdita) ultimo esercizio in euro	Patrimonio netto in euro	Quota posseduta in euro	Quota posseduta in %	Valore a bilancio o corrispondente credito
Monnalisa Hong Kong Ltd	HONG KONG	50.000	2.326	54.658	54.658	100	50.000
Monnalisa China	CHINA	3.300.000	-454.352	1.298.278	1.298.278	100	3.300.000
Monnalisa Russia Llc	RUSSIA	136	47.104	54.473	54.473	99	136
Monnalisa Retail Usa Inc	USA	311.123	-51.129	273.198	273.198	100	311.123
Monnalisa Korea Ltd	KOREA	81.000		79.321	79.321	100	81.000
Altre partecipazioni							(1)
Totale							**3.742.258**

Commento, dettagli sulle partecipazioni in imprese controllate
Nel bilancio non sono iscritte immobilizzazioni finanziarie in imprese controllate per un valore superiore al loro fair value. Si fa presente che relativamente alla partecipazione in Monnalisa China il capitale sociale non è stato ancora interamente versato perciò è stato scritto un debito verso la controllata pari ad euro 1.560.000.

Introduzione, dettagli sulle partecipazioni in imprese collegate

Dettagli sulle partecipazioni in imprese collegate possedute direttamente o per tramite di società fiduciaria o per interposta persona (prospetto)

Denominazione	Città, se in Italia o Stato estero	Capitale in euro	Utile (Perdita) ultimo esercizio in euro	Patrimonio netto in euro	Quota posseduta in euro	Quota posseduta in %	Valore a bilancio o corrispondente credito
Monnalisa Brasil	BRASILE	1.457		2.915	1.457	50	1.457
Totale							**1.457**

Commento, dettagli sulle partecipazioni in imprese collegate
Nel bilancio non sono iscritte immobilizzazioni finanziarie in imprese collegate per un valore superiore al loro fair value.

Introduzione, suddivisione dei crediti immobilizzati per area geografica

La ripartizione dei crediti al 31/12/2016 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.).

Dettagli sui crediti immobilizzati suddivisi per area geografica (prospetto)

	Crediti immobilizzati verso					
	controllate	collegate	controllanti	imprese sottoposte al controllo delle controllanti	altri	Totale
Italia					57.500	57.500
Estero	155.000					155.000
Totale	**155.000**				**57.500**	**212.500**

Introduzione, crediti immobilizzati relativi ad operazioni con obbligo di retrocessione a termine
Non ve ne sono

Introduzione, valore delle immobilizzazioni finanziarie

Altri titoli
Come previsto dal principio contabile OIC 20 si è deciso di avvalersi della facoltà di non applicare il criterio del costo ammortizzato ai titoli iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016, i quali continuano pertanto ad essere iscritti sulla base del costo di sottoscrizione/acquisto.
I titoli non sono stati svalutati non avendo subito alcuna perdita durevole di valore.

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
1.200.000	2.500.000	(1.300.000)

Le variazioni intervenute nell'esercizio sono conseguenti al rimborso anticipato di parte del prestito obbligazionario fruttifero emesso da JAFIN SpA scadente originariamente il 31.12.2021.

Descrizione	Acquisti	Rivalutazioni	Riclassifiche	Altre variazioni	Cessioni	Svalutazioni
Altri					1.300.000	
Totale					**1.300.000**	

Nel bilancio non sono iscritti altri titoli per un valore superiore al loro *fair value*

Come previsto dal principio contabile OIC 20 si è deciso di avvalersi della facoltà di non applicare il criterio del costo ammortizzato ai titoli iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016, conseguentemente risultano iscritti al costo di sottoscrizione comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione; non hanno subito svalutazioni per perdite durevoli di valore, né si sono verificati casi di "ripristino di valore".
Nessun titolo immobilizzato ha subito cambiamento di destinazione e rappresentano un investimento duraturo da parte della società.

Analisi del valore delle immobilizzazioni finanziarie (prospetto)

Descrizione	Valore contabile	Fair value
Partecipazioni in imprese controllanti		
Partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
Partecipazioni in altre imprese	8.624	8.624
Crediti verso imprese controllate	155.000	155.000
Crediti verso imprese collegate		
Crediti verso imprese controllanti		
Crediti immobilizzati verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
Crediti verso altri	57.500	57.500
Altri titoli	1.200.000	

Dettaglio del valore delle partecipazioni immobilizzate in altre imprese (prospetto)

Descrizione	Valore contabile	Fair value
CONSORZIO BIMBO ITALIA	1.291	1.291
POLO UNIVERSITARIO ARETINO	510	510
CONAI	23	23
CONSORZIO SVILUPPO PRATACCI	500	500
CONSORZIO TOSCANA LOFT	1.300	1.300
FONDAZIONE MADE IN RUSSEL	5.000	5.000
Totale	**8.624**	**8.624**

Dettaglio del valore dei crediti immobilizzati verso imprese controllate (prospetto)

Descrizione	Valore contabile	Fair value
Finanziamenti a terzi Monnalisa Hong Kong	155.000	155.000
Totale	**155.000**	**155.000**

Dettaglio del valore dei crediti immobilizzati verso altri (prospetto)

Descrizione	Valore contabile	Fair value
POLIZZA TFM	57.500	57.500
Totale	**57.500**	**57.500**

Dettaglio del valore degli altri titoli immobilizzati (prospetto)

Descrizione	Valore contabile	Fair value
Altri (obbligazioni Jafin)	1.200.000	1.200.000
Totale	**1.200.000**	**1.200.000**

Introduzione, attivo circolante

Introduzione, rimanenze

Rimanenze magazzino
I criteri di valutazione adottati sono invariati rispetto all'esercizio precedente.
I valori sono perfettamente rispondenti a quelli di realizzo.
Le materie prime, sussidiarie, accessorie e di consumo sono state iscritte al minore tra il costo di acquisto, integrato degli oneri accessori e valorizzate secondo il metodo LIFO ed il valore di presunto realizzo. Il valore attribuito a tali categorie non differisce in misura apprezzabile da quello che scaturirebbe utilizzando i costi correnti o il costo di sostituzione alla data di chiusura dell'esercizio.
I prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti sono valutati al minore tra il costo industriale loro attribuibile ed il presunto valore di realizzo, rappresentato dalla migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile. Il costo industriale è stato determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avendo riguardo alla fase raggiunta nello stato di avanzamento del processo produttivo.
Tale posta è comprensiva, così come nelle passate stagioni, dei capi di campionario esistenti alla chiusura dell'esercizio, valorizzati sulla base del minore tra il costo industriale sostenuto ed il valore netto di realizzo.
Non essendosene verificate le condizioni non si è proceduto al ripristino del costo originario delle rimanenze precedentemente svalutate sulla base del loro valore di realizzo.
I criteri di valutazione adottati sono invariati rispetto all'esercizio precedente.
Per le variazioni corrispondenti alle singole categorie, si rinvia ai dati evidenziati nel conto economico.

I. Rimanenze

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
13.325.010	13.098.957	226.053

Analisi delle variazioni delle rimanenze (prospetto)

Descrizione	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio
Materie prime, sussidiarie e di consumo	1.820.395	(125.574)	1.694.821
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	1.779.657	342.218	2.121.875
Prodotti finiti e merci	9.418.986	53.597	9.472.583
Acconti	79.919	(44.188)	35.731
Totale rimanenze	**13.098.957**	**226.053**	**13.325.010**

Introduzione, attivo circolante: crediti

Crediti
I crediti, classificati in base alla loro destinazione tra le immobilizzazioni finanziarie o nell'apposita voce dell'attivo circolante, sono iscritti in bilancio al loro valore nominale.
Si precisa che, come previsto dal principio contabile OIC 15, il criterio del costo ammortizzato non è stato applicato in quanto gli effetti sono irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta, anche con riferimento ai crediti iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016.
Le politiche contabili adottate dalla società sono le seguenti:
- la mancata attualizzazione dei crediti con scadenza inferiore ai 12 mesi;
- la mancata attualizzazione dei crediti nel caso in cui il tasso di interesse effettivo non sia significativamente diverso dal tasso di interesse di mercato;
- la mancata applicazione del criterio del costo ammortizzato nel caso in cui i costi di transazione, le commissioni e ogni altra differenza tra valore iniziale e valore a scadenza sono di scarso rilievo.

I crediti relativi ai ricavi per vendita di beni o prestazioni di servizi sono riconosciuti al momento nel quale il processo produttivo dei beni o dei servizi è stato completato ed il trasferimento sostanziale e non solo formale della proprietà è avvenuto.
I crediti originati da altre motivazioni vengono iscritti solo quando sussiste giuridicamente il titolo al credito.
Il valore dei crediti è ridotto a quello di presumibile realizzazione mediante un apposito "fondo svalutazione" iscritto in diretta detrazione, determinato dall'analisi delle singole posizioni e della rischiosità complessiva del monte crediti, cioè a copertura di perdite sia per situazioni di inesigibilità già manifestatesi ma non ancora definitive, sia per situazioni non ancora manifestatesi ma che l'esperienza e la conoscenza del settore nel quale opera l'azienda inducono a ritenere intrinseche nei saldi contabili.
I crediti vengono cancellati dal bilancio solo nel caso di estinzione dei diritti contrattuali sui flussi finanziari o nel caso la titolarità degli stessi diritti sia stata trasferita insieme sostanzialmente a tutti i rischi connessi al credito.

II. Crediti

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
15.324.898	11.078.648	4.246.250

Introduzione,variazioni dei crediti iscritti nell'attivo circolante

Analisi delle variazioni e della scadenza dei crediti iscritti nell'attivo circolante (prospetto)

	Valore di inizio esercizio	Variazioni nell'esercizio	Valore di fine esercizio	Quota scadente entro l'esercizio	Quota scadente oltre l'esercizio
Crediti verso clienti iscritti nell'attivo circolante	9.309.624	1.004.245	10.313.869	10.313.869	
Crediti verso imprese controllate iscritti nell'attivo circolante	160.292	1.047.753	1.208.045	1.208.045	
Crediti tributari iscritti nell'attivo circolante	893.062	2.135.617	3.028.679	3.028.679	
Attività per imposte anticipate iscritte nell'attivo circolante	393.125	62.160	455.285		
Crediti verso altri iscritti nell'attivo circolante	322.545	(3.525)	319.020	254.636	64.384
Totale crediti iscritti nell'attivo circolante	**11.078.648**	**4.246.250**	**15.324.898**	**14.805.229**	**64.384**

Commento, variazioni dei crediti iscritti nell'attivo circolante
Le imposte anticipate sono relative a differenze temporanee deducibili per una descrizione delle quali si rinvia al relativo paragrafo nell'ultima parte della presente nota integrativa.

Introduzione, suddivisione dei crediti iscritti nell'attivo circolante per area geografica

La ripartizione dei crediti al 31/12/2016 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.).

Dettagli sui crediti iscritti nell'attivo circolante suddivisi per area geografica (prospetto)

Area geografica	Crediti verso clienti	Crediti verso controllate	Crediti verso collegate	Crediti verso controllanti	Crediti tributari	Attività per imposte anticipate	Crediti verso altri	Totale crediti
	iscritti/e nell'attivo circolante							
Italia	4.528.120				3.028.679	455.285	227.125	8.239.209
Resto Mondo	4.904.445	1.208.045					71.291	6.183.781
Europa Cee	1.626.259						20.604	1.646.863
Resto Europa	375.288							375.288
(Fondo Svalutazione)	(1.120.243)							(1.120.243)
Totale	**10.313.869**	**1.208.045**			**3.028.679**	**455.285**	**319.020**	**15.324.898**

Introduzione, crediti iscritti nell'attivo circolante relativi ad operazioni con obbligo di retrocessione a termine

Non ve ne sono.

Commento, attivo circolante: crediti
L'adeguamento del valore nominale dei crediti è stato ottenuto mediante apposito fondo svalutazione crediti che ha subito, nel corso dell'esercizio, le seguenti movimentazioni:

Descrizione	F.do svalutazione ex art. 2426 Codice Civile	F.do svalutazione ex art. 106 D.P.R. 917/1986	Totale
Saldo al 31/12/2015	1.081.359		1.081.359
Utilizzo nell'esercizio	161.221		161.221
Accantonamento esercizio	200.105		200.105
Saldo al 31/12/2016	**1.120.243**		**1.120.243**

Introduzione, variazione delle disponibilità liquide

IV. Disponibilità liquide

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
3.010.371	6.074.052	(3.063.681)

Analisi delle variazioni delle disponibilità liquide (prospetto)

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio
Depositi bancari e postali	6.036.359	(3.059.214)	2.977.145
Denaro e altri valori in cassa	37.693	(4.467)	33.226
Totale disponibilità liquide	**6.074.052**	**(3.063.681)**	**3.010.371**

Commento, variazioni delle disponibilità liquide
Il saldo rappresenta le disponibilità liquide e l'esistenza di numerario e di valori alla data di chiusura dell'esercizio.
I depositi bancari, postali e gli assegni vengono valutati al valore di presumibile realizzo, mentre le disponibilità giacenti in cassa al loro valore nominale. Non sussistono conti vincolati.
Le giacenze in moneta estera sono iscritte al cambio in vigore alla chiusura dell'esercizio

Introduzione, informazioni sui ratei e risconti attivi

Ratei e risconti
Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.
Per i ratei e risconti di durata pluriennale sono state verificate le condizioni che ne avevano determinato l'iscrizione originaria, adottando, ove necessario, le opportune variazioni.

Misurano proventi e oneri la cui competenza è anticipata o posticipata rispetto alla manifestazione numeraria e/o documentale; essi prescindono dalla data di pagamento o riscossione dei relativi proventi e oneri, comuni a due o più esercizi e ripartibili in ragione del tempo.
Anche per tali poste, i criteri adottati nella valutazione e nella conversione dei valori espressi in moneta estera sono riportati nella prima parte della presente nota integrativa.
Non sussistono, al 31/12/2016, ratei e risconti aventi durata superiore a cinque anni.

D) Ratei e risconti

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
208.423	126.496	81.927

Analisi delle variazioni dei ratei e risconti attivi (prospetto)

Descrizione	Ratei attivi	Risconti attivi	Totale ratei e risconti attivi
Valore di inizio esercizio		126.496	126.496
Variazione nell'esercizio		81.927	81.927
Valore di fine esercizio		208.423	208.423

Commento, informazioni sui ratei e risconti attivi
La composizione della voce è così dettagliata (articolo 2427, primo comma, n. 7, C.C.).

Descrizione	Importo
Canoni Manutenzione	50.274
Fitti Passivi	21.965
Consulenze	9.595
Canoni Noleggio	18.783
Varie	3.580
Derivati	104.226
	208.423

Introduzione, oneri finanziari capitalizzati

La società non ha capitalizzato alcun onere finanziario ai valori iscritti all'attivo.

Introduzione, nota integrativa passivo

Introduzione, patrimonio netto

A) Patrimonio netto
(Rif. art. 2427, primo comma, nn. 4, 7 e 7-bis, C.C.)

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
28.015.473	26.983.713	1.031.760

Introduzione, variazioni nelle voci di patrimonio netto

Analisi delle variazioni nelle voci di patrimonio netto (prospetto)

	Valore di inizio esercizio	Altre destinazioni	Incrementi	Decrementi	Risultato d'esercizio	Valore di fine esercizio
Capitale	2.064.000					2.064.000
Riserve di rivalutazione	2.959.446					2.959.446
Riserva legale	943.276					943.276
Riserva per utili su cambi non realizzati	295.448			208.311		87.137
Varie altre riserve	51.573	5				51.578
Totale altre riserve	347.021	5		208.311		138.715
Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	(26.705)		(140.928)	(26.705)		(140.928)
Utili (perdite) portati a nuovo	17.800.733		1.754.253			19.554.986
Utile (perdita)dell'esercizio	2.895.942		2.495.978	2.895.942	2.495.978	2.495.978
Totale patrimonio netto	**26.983.713**	**5**	**4.109.303**	**3.077.548**	**2.495.978**	**15.324.898**

Dettaglio delle varie altre riserve (prospetto)

Descrizione	Importo
13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	2
Totale	**51.578**

Introduzione, disponibilità e utilizzo del patrimonio netto

Le poste del patrimonio netto sono così distinte secondo l'origine, la possibilità di utilizzazione, la distribuibilità e l'avvenuta utilizzazione nei tre esercizi precedenti (articolo 2427, primo comma, n. 7-bis, C.C.)

Origine, possibilità di utilizzo e distribuibilità delle voci di patrimonio netto (prospetto)

Descrizione	Importo	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate nei tre precedenti esercizi	
				per copertura perdite	per altre ragioni
Capitale	2.064.000	B			
Riserva da soprapprezzo delle azioni		A, B, C, D			
Riserve di rivalutazione	2.959.446	A, B	2.959.446		
Riserva legale	943.276	A, B			
Riserve statutarie		A, B, C, D			
Altre riserve					
Riserva straordinaria		A, B, C, D			
Riserva da deroghe ex articolo 2423 codice civile		A, B, C, D			
Riserva azioni o quote della società controllante		A, B, C, D			
Riserva da rivalutazione delle partecipazioni		A, B, C, D			
Versamenti in conto aumento di capitale		A, B, C, D			
Versamenti in conto futuro aumento di capitale		A, B, C, D			
Versamenti in conto capitale		A, B, C, D			
Versamenti a copertura perdite		A, B, C, D			
Riserva da riduzione capitale sociale		A, B, C, D			
Riserva avanzo di fusione		A, B, C, D			
Riserva per utili su cambi non realizzati	87.137	A, B, C, D			
Riserva da conguaglio utili in corso		A, B, C, D			
Varie altre riserve	51.578	A, B, C	51.576		
Totale altre riserve	138.715		51.576		
Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	(140.928)	A, B, C, D			
Utili portati a nuovo	19.554.986	A, B, C, D	19.554.986		
Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio		A, B, C, D			
Totale	25.519.495		22.566.008		
Quota non distribuibile					
Residua quota distribuibile	943.276		22.566.008		

Legenda - **A**: per aumento di capitale **B**: per copertura perdite **C**: per distribuzione ai soci **D**: per altri vincoli statutari **E**: altro

Origine, possibilità di utilizzo e distribuibilità delle varie altre riserve (prospetto)

Descrizione	Importo	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate nei tre precedenti esercizi	
				per copertura perdite	per altre ragioni
13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576	A, B, C, D	51.576		
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	2	A, B, C, D			
Totale	51.578				

Legenda - **A**: per aumento di capitale **B**: per copertura perdite **C**: per distribuzione ai soci **D**: per altri vincoli statutari **E**: altro

Introduzione, informazioni sulla riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi

I movimenti della riserva per operazioni di copertura di flussi finanziari attesi è il seguente (art. 2427 bis, comma 1 , n. 1 b) quater.

Analisi delle variazioni della riserva per operazioni di copertura di flussi finanziari attesi (prospetto)

	Riserva per operazioni di copertura di flussi finanziari attesi
Valore di inizio esercizio	(26.705)
Variazioni nell'esercizio	
Incremento per variazione di fair value	(140.928)
Decremento per variazione di fair value	(36.835)
Rilascio a conto economico	(10.130)
Valore di fine esercizio	(140.928)

Commento, patrimonio netto

Come previsto dall'art. 2427, comma 1, numero 4) del codice civile si forniscono le informazioni in merito alla formazione e all'utilizzazione delle voci di patrimonio netto:

	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva...	Risultato d'esercizio	Totale
All'inizio dell'esercizio precedente	2.064.000	943.276	19.238.208	3.218.995	25.464.479
Destinazione del risultato dell'esercizio					
- attribuzione dividendi					
- altre destinazioni			(26.708)		(26.708)
Altre variazioni					
- Incrementi			1.868.995		1.868.995
- Decrementi				323.053	323.053
- Riclassifiche					
Risultato dell'esercizio precedente				2.895.942	
Alla chiusura dell'esercizio precedente	2.064.000	943.276	21.080.495	2.895.942	26.983.713
Destinazione del risultato dell'esercizio					
- attribuzione dividendi					
- altre destinazioni			5		5
Altre variazioni					
- Incrementi			1.613.325	2.495.978	4.109.303
- Decrementi			181.606	2.895.942	3.077.548
- Riclassifiche					
Risultato dell'esercizio corrente				2.495.978	
Alla chiusura dell'esercizio corrente	2.064.000	943.276	22.512.219	2.495.978	28.015.473

In conformità con quanto disposto dal principio contabile n.28 sul Patrimonio netto, si attesta che sussistono riserve di rivalutazione per euro 2.959.446. Non sono previste riserve statutarie. Si attesta inoltre che le riserve di rivalutazione sono unicamente costituite dal Fondo di Riserva ex D.L. 185/2008 per € 2.959.446.
Nel patrimonio netto sono presenti:

- riserve o altri fondi che in caso di distribuzione concorrono a formare il reddito imponibile della società, costituite dal Fondo ex L.R. 28/77 per € 51.576 e dal suddetto fondo di rivalutazione ex D.L. 185/2008;
- riserve o altri fondi che in caso di distribuzione non concorrono a formare il reddito imponibile dei soci indipendentemente dal periodo di formazione, costituite da utili ex snc per € 128.

Introduzione, informazioni sui fondi per rischi e oneri

B) Fondi per rischi e oneri

(Rif. art. 2427, primo comma, n. 4, C.C.)

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
790.731	493.308	297.423

Analisi delle variazioni dei fondi per rischi e oneri (prospetto)

	Fondo per trattamento di quiescenza e obblighi simili	Fondo per imposte anche differite	Strumenti finanziari derivati passivi	Altri fondi	Totale fondi per rischi e oneri
Valore di inizio esercizio	97.606	77.012	36.835	281.855	493.308
Variazioni nell'esercizio					
Accantonamento nell'esercizio	22.469	27.236	313.917	155.000	518.622
Utilizzo nell'esercizio	41.313	38.051	36.835	105.000	221.199
Altre variazioni					
Totale variazioni	(18.844)	(10.815)	277.082	50.000	297.423
Valore di fine esercizio	78.762	66.197	313.917	331.855	790.731

Commento, informazioni sui fondi per rischi e oneri

Fondi per rischi e oneri

Sono stanziati per coprire perdite o debiti di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non erano determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza.
Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.
Le passività potenziali sono state rilevate in bilancio e iscritte nei fondi in quanto ritenute probabili ed essendo stimabile con ragionevolezza l'ammontare del relativo onere.
Tale posta è costituita da quanto accantonato:

- al Fondo Risoluzione Rapporti Agenti, pari a € 7.602,16;
- per indennità suppletiva clientela pari a € 71.159,92;
- al Fondo Ripristino ambientale /bonifica per € 176.855, costituito nell'anno 2014 e ritenuto ragionevolmente congruo ex OIC 16;
- per il fondo strumenti finanziari derivati passivi che accoglie il mark to market dei contratti derivati al 31/12/16;
- al Fondo oneri per resi prodotti per € 155.000, costituito in forza della applicazione congiunta dei principi di prudenza e competenza, atteso che la merce è comunque restituita entro la data di redazione del progetto di bilancio e che il reso comporta una contrazione dei ricavi dell'esercizio.

Tra i fondi imposte sono iscritte, inoltre, passività per imposte differite per € 66.197, relative a differenze temporanee tassabili, per la descrizione delle quali si rinvia al relativo paragrafo della presente nota integrativa.

Introduzione, informazioni sul trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 4, C.C.)

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
1.330.212	1.207.544	122.668

Analisi delle variazioni del trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (prospetto)

	Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
Valore di inizio esercizio	1.207.544
Variazioni nell'esercizio	
Accantonamento nell'esercizio	219.685
Utilizzo nell'esercizio	97.017
Altre variazioni	
Totale variazioni	122.668
Valore di fine esercizio	1.330.212

Commento, informazioni sul trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
Il fondo accantonato rappresenta l'effettivo debito della società al 31/12/2016 verso i dipendenti in forza a tale data, al netto degli anticipi corrisposti in conformità di legge e dei contratti di lavoro vigenti, considerando ogni forma di remunerazione avente carattere continuativo, al netto degli acconti erogati, ed è pari a quanto si sarebbe dovuto corrispondere ai dipendenti nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro in tale data.
Il fondo non ricomprende le indennità maturate a partire dal 1° gennaio 2007, destinate a forme pensionistiche complementari ai sensi del D. Lgs. n. 252 del 5 dicembre 2005.
L'ammontare di Tfr relativo a contratti di lavoro cessati, il cui pagamento è scaduto prima del 31/12/2016 o scadrà nell'esercizio successivo, è stato iscritto nella voce D.14 dello stato patrimoniale fra gli altri debiti.
Il contratto di lavoro applicabile prevede che i lavoratori con anzianità di servizio di almeno otto anni possano chiedere al datore di lavoro una anticipazione non superiore al 70% del trattamento cui avrebbero diritto in caso di cessazione del rapporto alla data richiesta. La richiesta è subordinata alla necessità del dipendente di fare fronte ad importanti spese sanitarie, acquisto di prima casa per sé o per i figli, spese connesse al congedo di maternità o per formazione. Ove possibile, Monnalisa anticipa a tutti coloro che ne facciano richiesta il trattamento di fine rapporto anche in percentuali superiori, a prescindere dai requisiti contrattuali.

Introduzione, debiti

Debiti
Il criterio del costo ammortizzato non è stato applicato in quanto gli effetti sono irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta. In particolare, l'attualizzazione dei debiti non si effettua per i debiti con scadenza inferiore ai 12 mesi e/o in quanto gli effetti sono irrilevanti rispetto al valore non attualizzato. Pertanto i debiti sono esposti al valore nominale.
Con riferimento ai debiti iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016, gli stessi sono iscritti al loro valore nominale in quanto, come previsto dal principio contabile OIC 19, si è deciso di non applicare il criterio del costo ammortizzato e l'attualizzazione.

D) Debiti
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 4, C.C.)

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
21.444.085	13.054.785	8.389.300

Introduzione, variazioni e scadenza dei debiti

La scadenza dei debiti è così suddivisa (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.).

Analisi delle variazioni e della scadenza dei debiti (prospetto)

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio	Quota scadente entro l'esercizio	Quota scadente oltre l'esercizio	Di cui di durata residua superiore a 5 anni
Debiti verso banche	2.055.537	5.293.643	7.349.180	6.508.681	840.499	171.429
Acconti	1.146.101	(328.995)	817.106	817.106		
Debiti verso fornitori	8.026.575	1.716.066	9.742.641	9.742.641		
Debiti verso imprese controllate		1.611.658	1.611.658	1.611.658		
Debiti tributari	253.895	2.366	256.261	256.261		
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	308.256	67.900	376.156	376.156		
Altri debiti	1.264.421	26.662	1.291.083	1.218.279	72.804	
Totale debiti	**13.054.785**	**8.389.300**	**21.444.085**	**20.530.782**	**913.303**	**171.429**

Commento, variazioni e scadenza dei debiti
- i "Debiti v/banche" sono comprensivi dei mutui passivi ed esprimono l'effettivo debito per capitale, interessi ed oneri accessori maturati ed esigibili alla data del 31.12.2016;
- gli "Acconti" comprendono i versamenti ricevuti per forniture di beni non ancora effettuate;
- i "Debiti verso fornitori" sono iscritti al netto degli sconti commerciali, mentre quelli "cassa" sono rilevati al momento del pagamento;
- la voce "debiti tributari" accoglie solo le passività, al netto dei relativi acconti, per imposte certe e determinate, essendo le passività per imposte probabili o incerte nell'ammontare o nella data di sopravvenienza, ovvero per imposte differite, iscritte nella voce B.2 del passivo (Fondo imposte); sono complessivamente pari ad € 256.261; in particolare, il valore comprende le ritenute di acconto trattenute ai dipendenti e ai lavoratori autonomi, debitamente pagate nel 2017.
- gli "Altri debiti" sono rappresentati per la maggior parte da debiti verso agenti per provvigioni maturate da liquidare per € 560.536,77, da debiti verso il personale dipendente comprensivi di ratei e mensilità aggiuntive per € 620.653, regolarmente pagati nel corso del 2017 e da quanto dovuto per la cessazione del rapporto di collaborazione del precedente organo amministrativo pari a € 67.500.

Alla chiusura dell'esercizio non vi erano debiti assistiti da garanzia reale su beni sociali (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.).
Non sono state poste in essere operazioni che prevedano l'obbligo di retrocessione a termine, né sussistono debiti verso soci per finanziamenti da ripartire secondo le scadenze e la clausola di postergazione contrattuale.
Non esistono variazioni significative nella consistenza della voce "Debiti tributari".

Introduzione, suddivisione dei debiti per area geografica

La ripartizione dei Debiti al 31/12/2016 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.).

Dettagli sui debiti suddivisi per area geografica (prospetto)

Area geografica	Debiti verso banche	Acconti	Debiti verso fornitori	Debiti verso imprese controllate	Debiti tributari	Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	Altri debiti	Debiti
Italia	7.349.180	38.116	7.999.653		256.261	376.156	1.168.384	17.187.750
Fornitori Resto Mondo		576.584	1.602.534	1.611.658				3.790.776
Fornitori Cee		202.406	140.454				122.699	465.559
Totale	**7.349.180**	**817.106**	**9.742.641**	**1.611.658**	**256.261**	**376.156**	**1.291.083**	**21.444.085**

Introduzione, debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali

Alla chiusura dell'esercizio non vi erano debiti assistiti da garanzia reale su beni sociali (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.).

Analisi dei debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali (prospetto)

	Debiti assistiti da garanzie reali	Debiti assistiti da ipoteche	Debiti assistiti da pegni	Debiti assistiti da privilegi speciali	Totale debiti assistiti da garanzie reali	Debiti non assistiti da garanzie reali	Totale
Debiti verso banche						7.349.180	7.349.180
Acconti						817.106	817.106
Debiti verso fornitori						9.742.641	9.742.641
Debiti verso imprese controllate						1.611.658	1.611.658
Debiti tributari						256.261	256.261
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale						376.156	376.156
Altri debiti						1.291.083	1.291.083
Totale debiti						**21.444.085**	**21.444.085**

Introduzione, nota integrativa conto economico

A) Valore della produzione

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
41.005.120	41.057.041	(51.921)

Descrizione	31/12/2016	31/12/2015	Variazioni
Ricavi vendite e prestazioni	39.495.029	39.601.059	(106.030)
Variazioni rimanenze prodotti	395.814	11.486	384.328
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni		216.890	(216.890)
Altri ricavi e proventi	1.114.277	1.227.606	(113.329)
	41.005.120	**41.057.041**	**(51.921)**

Introduzione, valore della produzione

Riconoscimento ricavi
I ricavi per vendite dei prodotti sono riconosciuti al momento del trasferimento della proprietà, che normalmente si identifica con la consegna o la spedizione dei beni.
I ricavi di natura finanziaria e quelli derivanti da prestazioni di servizi vengono riconosciuti in base alla competenza temporale.
I ricavi e i proventi, i costi e gli oneri relativi ad operazioni in valuta sono determinati al cambio corrente alla data nella quale la relativa operazione è compiuta.
I proventi e gli oneri relativi ad operazioni di compravendita con obbligo di retrocessione a termine, ivi compresa la differenza tra prezzo a termine e prezzo a pronti, sono iscritte per le quote di competenza dell'esercizio.
I ricavi ed i proventi, così come i costi e gli oneri, sono iscritti al netto di resi, sconti e abbuoni e premi.
Nel caso sia probabile il sorgere di attività o utili potenziali, questi non vengono iscritti in bilancio, per il rispetto del principio della prudenza, ma vengono fornite le informazioni necessarie nel presente documento.
I resi di prodotti vengono contabilizzati nell'esercizio in cui la merce viene restituita dal cliente. Come già precisato, si è peraltro ritenuto prudenzialmente di accantonare € 155.000 al fondo rischi resi merce, riferentisi a vendite effettuate nell'anno 2016.

Introduzione, suddivisione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per categoria di attività

Ricavi per categoria di attività
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 10, C.C.)

Dettagli sui ricavi delle vendite e delle prestazioni suddivisi per categoria di attività (prospetto)

Categoria di attività	Valore esercizio corrente
Vendite merci	46.337
Vendite prodotti	39.448.692
Totale	**39.495.029**

Introduzione, suddivisione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per area geografica

Dettagli sui ricavi delle vendite e delle prestazioni suddivisi per area geografica (prospetto)

Area geografica	Valore esercizio corrente
Italia	14.889.626
Europa	10.114.677
Resto Mondo	14.490.726
Totale	**39.495.029**

B) Costi della produzione

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
37.409.570	37.328.002	81.568

Descrizione	31/12/2016	31/12/2015	Variazioni
Materie prime, sussidiarie e merci	13.303.339	13.589.558	(286.219)
Servizi	13.455.877	13.271.243	184.634
Godimento di beni di terzi	1.709.285	1.495.346	213.939
Salari e stipendi	4.589.780	4.153.038	436.742
Oneri sociali	1.336.121	1.248.705	87.416
Trattamento di fine rapporto	324.274	288.667	35.607
Trattamento quiescenza e simili	15.901	5.933	9.968
Altri costi del personale	362.837	216.356	146.481
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	457.787	482.246	(24.459)
Ammortamento immobilizzazioni materiali	786.942	734.179	52.763
Svalutazioni crediti attivo circolante	200.105	750.873	(550.768)
Variazione rimanenze materie prime	125.575	39.590	85.985
Oneri diversi di gestione	741.747	1.052.268	(310.521)
	37.409.570	**37.328.002**	**81.568**

Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci e Costi per servizi
Sono strettamente correlati a quanto esposto nella parte della Relazione sulla gestione e all'andamento del punto A (Valore della produzione) del Conto economico e sono rilevati nel rispetto del principio di correlazione con i ricavi dell'esercizio.
In tale voce sono stati iscritti i costi necessari alla produzione dei beni oggetto dell'attività ordinaria dell'impresa.

I costi per l'acquisto di beni sono imputati a Conto Economico al momento della consegna degli stessi.
I costi per servizi sono imputati a Conto Economico al momento del loro completamento.
Così come per i ricavi ed i proventi, i costi e gli oneri sono iscritti al netto di resi, sconti e abbuoni e premi.

Secondo il Documento Interpretativo N. 11, alla voce B7 (costi per servizi) sono stati imputati i costi per servizi bancari non aventi natura finanziaria.
Inoltre tale voce accoglie l'accantonamento indennità agenti (Firr e Indennità Suppletiva Clientela) e quello per la cessazione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa.
Rientrano nei costi per servizi:
- costi per Façon (cucito, stiro, ricamo, stampa, fasi accessorie), per € 4.629.910
- costi per Agenti e Rappresentanti, per € 1.183.492,35
- costi per pubblicità, sia a livello nazionale che locale per € 425.012
- costi per sfilate e manifestazioni, sia a livello nazionale che locale per € 465.279
- accantonamento indennità agenti (Firr e Indennità Suppletiva di Clientela) per € 44.969
- consulenze tecniche, industriali, amministrative, commerciali per € 2.323.810.

Costi per il personale
La voce comprende l'intera spesa per il personale dipendente ivi compresi i miglioramenti di merito, passaggi di categoria, scatti di contingenza, costo delle ferie non godute e accantonamenti di legge e contratti collettivi.
Gli altri costi connessi alla gestione del personale, sono stati imputati, in base alla loro natura strettamente economica, alle voci B6 e B7.

Godimento di beni di terzi
La voce include costi sostenuti per royalties relativi a disegni dei cartoons per € 245.424, fitti passivi di immobili ed oneri condominiali per € 1.182.760.

Ammortamenti svalutazioni
Gli ammortamenti sono stati calcolati sulla base della durata utile del cespite e del suo utilizzo nella fase produttiva, mentre alla voce B10d sono state indicate le svalutazioni dei crediti commerciali iscritti nell'attivo circolante.

Oneri diversi di gestione
Tale voce comprende tutti i costi della gestione caratteristica non iscrivibili nelle altre voci dell'aggregato b) del conto economico e i costi delle gestioni accessorie comprensivi degli oneri straordinari, tra cui i resi degli anni precedenti, nonché tutti i costi di natura tributaria, diversi dalle imposte dirette, in dettaglio:
- Imposte e tasse (IMU-TARSU-CCIAA);
- Spese amministrative varie;
- Abbonamenti a giornali e riviste;
- Perdite su crediti non coperte da specifico fondo;
- Erogazioni liberali.

Le erogazioni liberali ad ONLUS sono risultate pari a € 11.325.

Introduzione, proventi e oneri finanziari

C) Proventi e oneri finanziari

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
(319.140)	189.378	(508.518)

Introduzione, ripartizione degli interessi e altri oneri finanziari per tipologia di debiti

Interessi e altri oneri finanziari
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 12, C.C.)

Descrizione	Controllanti	Controllate	Collegate	Imprese Sottoposte al controllo delle controllanti	Altre	Totale
Interessi bancari					2.822	2.822
Interessi fornitori					3.569	3.569
Interessi medio credito					9.569	9.569
Sconti o oneri finanziari					214.273	214.273
Interessi su finanziamenti					19.949	19.949
Arrotondamento					1	1
					250.183	**250.183**

Ripartizione degli interessi e altri oneri finanziari per tipologia di debiti (prospetto)

	Interessi e altri oneri finanziari
Debiti verso banche	226.664
Altri	23.518
Totale	**250.183**

Altri proventi finanziari

Descrizione	Controllanti	Controllate	Collegate	Imprese Sottoposte al controllo delle controllanti	Altre	Totale
Interessi su obbligazioni					62.500	62.500
Interessi bancari e postali					11.723	11.723
Altri proventi					11.034	11.034
					85.257	**85.257**

Criteri di conversione dei valori espressi in valuta
I crediti e i debiti espressi originariamente in valuta estera, iscritti in base ai cambi in vigore alla data in cui sono sorti, sono allineati ai cambi correnti alla chiusura del bilancio.
Le differenze di cambio, sia attive che passive, derivanti dalla valutazione al cambio di fine esercizio sono state iscritte nella voce C17bis del conto economico.
Non si segnalano effetti significativi delle variazioni dei cambi valutari tra la chiusura dell'esercizio e la data di formazione del bilancio.
Dell'ammontare complessivo degli utili netti risultanti dal conto economico, la componente valutativa non realizzata è pari alla risultante di utili per € 109.516 e perdite per € 22.379. Tale importo è iscritto in una riserva non distribuibile fino al momento del successivo realizzo.
Non si segnalano effetti significativi delle variazioni dei seguenti cambi valutari, verificatisi tra la chiusura dell'esercizio e la data di formazione del bilancio (articolo 2427, primo comma, n. 6-bis, C.C.).

Proventi finanziari

Descrizione	31/12/2016	31/12/2015	Variazioni
Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	62.500	62.500	
Proventi diversi dai precedenti	22.757	20.267	2.490
(Interessi e altri oneri finanziari)	(250.183)	(253.761)	3.578
Utili (perdite) su cambi	(154.214)	360.372	(514.586)
	(319.140)	**189.378**	**(508.518)**

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

Introduzione, importo e natura dei singoli elementi di ricavo di entità o incidenza eccezionali

Ricavi di entità o incidenza eccezionale
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 13, C.C.)

Si evidenzia che a fronte di spese per R&S pari a € 2.249.064 negli esercizi 2015 e 2016, come da apposita certificazione rilasciata da professionista esterno, è stato contabilizzato un credito di imposta conseguente pari ad € 294.521 per il 2015 e € 387.011 per il 2016, per complessivi € 681.532 rilevati quale contributo in conto esercizio.

Introduzione, imposte correnti differite e anticipate

Imposte sul reddito
Le imposte sono accantonate secondo il principio di competenza; rappresentano pertanto:
- gli accantonamenti per imposte liquidate o da liquidare per l'esercizio, determinate secondo le aliquote e le norme vigenti;
- l'ammontare delle imposte differite o pagate anticipatamente in relazione a differenze temporanee sorte o annullate nell'esercizio;
- le rettifiche ai saldi delle imposte differite per tenere conto delle variazioni delle aliquote.

Il debito per imposte è rilevato alla voce Debiti tributari al netto degli acconti versati, delle ritenute subite e, in genere, dei crediti di imposta.
L'Ires differita e anticipata è calcolata sulle differenze temporanee tra i valori delle attività e delle passività determinati secondo criteri civilistici e i corrispondenti valori fiscali esclusivamente con riferimento alla società.
L'Irap corrente, differita e anticipata è determinata esclusivamente con riferimento alla società.

Imposte sul reddito d'esercizio

Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
780.432	1.022.475	(242.043)

Imposte		Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazioni
Imposte correnti:		819.033	1.202.410	(383.377)
	IRES	629.281	976.270	(346.989)
	IRAP	189.752	226.140	(36.388)
Imposte relative a esercizi precedenti				
Imposte differite (anticipate)		**(38.601)**	**(179.935)**	**141.334**
	IRES	(34.584)	(179.935)	145.351
	IRAP	(4.016)		(4.016)
Proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale				
		780.432	**1.022.475**	**(242.043)**

Sono state iscritte le imposte di competenza dell'esercizio.
Ai sensi dell'articolo 2427, primo comma n. 14, C.C. si evidenziano le informazioni richieste sulla fiscalità differita e anticipata.

Fiscalità differita / anticipata
Le imposte differite sono state calcolate secondo il criterio dell'allocazione globale, tenendo conto dell'ammontare cumulativo di tutte le differenze temporanee, sulla base delle aliquote medie attese in vigore nel momento in cui tali differenze temporanee si riverseranno.
Le imposte anticipate sono state rilevate in quanto esiste la ragionevole certezza dell'esistenza, negli esercizi in cui si riverseranno le differenze temporanee deducibili, a fronte delle quali sono state iscritte le imposte anticipate, di un reddito imponibile non inferiore all'ammontare delle differenze che si andranno ad annullare.
Le principali differenze temporanee che hanno comportato la rilevazione di imposte differite e anticipate sono indicate nella tabella seguente unitamente ai relativi effetti.

Rilevazione delle imposte differite e anticipate ed effetti conseguenti (prospetto)

	IRES	IRAP
A) Differenze temporanee		
Totale differenze temporanee deducibili	165.545	163.546
Totale differenze temporanee imponibili	129.201	
Differenze temporanee nette	(36.344)	(163.546)
B) Effetti fiscali		
Fondo imposte differite (anticipate) a inizio esercizio		
Imposte differite (anticipate) dell'esercizio	(34.584)	
Fondo imposte differite (anticipate) a fine esercizio	(34.584)	(4.016)

Dettaglio delle differenze temporanee deducibili (prospetto)

Descrizione	Importo al termine dell'esercizio precedente	Variazione verificatasi nell'esercizio	Importo al termine dell'esercizio	Effetto fiscale IRES	Effetto fiscale IRAP
Ammortamento Marchi	(1.013)	(1.746)	(2.759)	(392)	(56)
Ammortamento avviamento	(291.528)	402.574	111.046	13.515	1.917
Compenso amm.ri	(5.065)	5.065			
Svalutazione Crediti 2015	1.031.984	(1.193.205)	(161.221)	(38.693)	
Consulenze 2015	42.640	(53.300)	(10.660)	(2.932)	(416)
Accantonamento Rischi anno 2015	105.000	(210.000)	(105.000)	(28.875)	(4.095)
Accantonamento Rischi anno 2016		155.000	155.000	37.200	6.045
Svalutazione Crediti 2016		140.841	140.841	33.802	
Accantonamento Ind. Sup.Clientela		15.919	15.919	3.821	621
Perdite su Cambi non realizzati		22.379	22.379	5.371	
Derivati	26.705	26.705			
Derivati		189.403	189.403	46.457	

Dettaglio delle differenze temporanee imponibili (prospetto)

Descrizione	Importo al termine dell'esercizio precedente	Variazione verificatasi nell'esercizio	Importo al termine dell'esercizio	Aliquota IRES	Effetto fiscale IRES	Aliquota IRAP	Effetto fiscale IRAP
Rivalutazione fabbricati	(126.383)	200.178	73.795	31,40	(23.172)		
Cessione ramo azienda	216.443	(270.554)	(54.111)	27,50	(14.880)		
Utili su cambi non realizzati		109.517	109.517	24	26.285		

Introduzione, nota integrativa altre informazioni

Introduzione, dati sull'occupazione

Dati sull'occupazione
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 15, C.C.)
L'organico aziendale, ripartito per categoria, ha subito, rispetto al precedente esercizio, le seguenti variazioni.

Organico	31/12/2016	31/12/2015	Variazioni
Dirigenti			
Quadri	2	2	
Impiegati	124	113	11
Operai	39	38	1
Altri			
	165	**153**	**12**

Per la parte di organico dedicata al retail (addetti alla vendita e store manager), il contratto nazionale applicabile è quello al commercio rinnovato il 1° aprile 2015. Per la restante parte di collaboratori, il contratto di lavoro applicato è quello del settore dell'industria tessile abbigliamento rinnovato formalmente dai sindacati Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, insieme a SMI (Sistema Moda Italia), associazione degli imprenditori tessili aderenti a Confindustria, il 4 febbraio 2014 con decorrenza 1° aprile 2013-31marzo 2016, ad oggi in fase di ulteriore rinnovo.

Introduzione, compensi, anticipazioni e crediti concessi a amministratori e sindaci e impegni assunti per loro conto

Informazioni relative ai compensi spettanti agli amministratori e sindaci
Ai sensi di legge si evidenziano i compensi complessivi spettanti agli amministratori e all'organo di controllo (articolo 2427, primo comma, n. 16, C.C.).

Ammontare dei compensi, delle anticipazioni e dei crediti concessi ad amministratori e sindaci e degli impegni assunti per loro conto (prospetto)

	Amministratori	Sindaci
Compensi	392.900	48.810

Introduzione, compensi revisore legale o società di revisione

Informazioni relative ai compensi spettanti al revisore legale
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 16-bis, C.C.)

Ai sensi di legge si evidenziano i corrispettivi di competenza dell'esercizio per i servizi resi dal revisore legale/o dalla società di revisione legale e da entità appartenenti alla sua rete:

Ammontare dei corrispettivi spettanti al revisore legale o alla società di revisione (prospetto)

	Valore
Revisione legale dei conti annuali	20.000
Totale corrispettivi spettanti al revisore legale o alla società di revisione	20.000

Introduzione, categorie di azione emesse dalla società

Analisi delle categorie di azioni emesse dalla società (prospetto)

Descrizione	Azioni sottoscritte nell'esercizio, numero	Azioni sottoscritte nell'esercizio, valore nominale	Consistenza iniziale, numero	Consistenza finale, numero	Consistenza iniziale, valore nominale	Consistenza finale, valore nominale
Azioni Ordinarie			400.000	400.000	2.064.000	2.064.000
Totale			**400.000**	**400.000**	**2.064.000**	**2.064.000**

Commento, categorie di azione emesse dalla società
Le azioni e i titoli emessi sono i seguenti:

Azioni e titoli emessi dalla società	Numero	Tasso	Scadenza	Diritti attribuiti
Azioni ordinarie	400.000			

Alla data di chiusura del bilancio i titoli in circolazione sono unicamente costituiti da 400.000 azioni ordinarie.

Introduzione, dettagli sugli strumenti finanziari emessi dalla società

Informazioni sugli strumenti finanziari emessi dalla società
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 19, C.C.)

La società non ha emesso strumenti finanziari.

Informazioni relative al fair value degli strumenti finanziari derivati
(Rif. art. 2427-bis, primo comma, n. 1, C.C.)

Gli strumenti finanziari derivati sono utilizzati solamente con l'intento di copertura dei rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta.
Sono stati contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* in quanto:
- All'inizio della copertura, esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa;
- Si prevede che la copertura sarà altamente efficace;
- L'efficacia può essere attendibilmente misurata;
- La copertura stessa è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al fair value.

La Società si è avvalsa della contabilizzazione secondo le regole del *cash flow hedge* per la stabilizzazione dei flussi finanziari per la copertura di ricavi denominati in rubli ed acquisti in dollari. In conseguenza di ciò, la componente ritenuta efficace della variazione di fair value degli strumenti derivati negoziati a copertura di transazioni altamente probabili in valuta estera viene accantonata in un'apposita riserva nel Patrimonio Netto. Al momento della manifestazione contabile delle transazioni oggetto di copertura, gli importi accantonati a riserva vengono imputati a Conto Economico nei Ricavi. La componente inefficace di tale variazione di fair value, invece, viene imputata a Conto Economico tra i Proventi e Oneri Finanziari. Le variazioni di fair value successive alla manifestazione contabile delle transazioni oggetto di copertura, in accordo con le modalità adottate per la contabilizzazione delle poste coperte, sono imputate a Conto Economico tra i Proventi e Oneri Finanziari.
Di seguito sono indicati il fair value e le informazioni sull'entità e sulla natura di ciascuna categoria di strumenti finanziari derivati posti in essere dalla società, suddivisi per classe tenendo in considerazione aspetti quali le caratteristiche degli strumenti stessi e le finalità del loro utilizzo.
Le relazioni di copertura sono state poste in essere in quanto, sulla base degli ordini di acquisto e vendita verso controparti estere, la Società risulta esposta al rischio di cambio per effetto della fatturazione attiva in Rubli prevista per i mesi di dicembre 2016, gennaio/febbraio/marzo 2017 e fatturazione passiva in Dollari prevista per lo stesso periodo.

Le operazioni di copertura in essere al 31 dicembre 2016 con controparti finanziarie sono costituite da:

1) *Flexible forward* in acquisto su USD

N. identificativo contratto	9789754
Data operazione	23/11/16
Controparte	Unicredit S.p.A.
Scadenza del contratto	12/04/17
Cambio	1,0505 €/USD
Nozionale di riferimento (in divisa)	1.200.000USD
Importo cliente	1.142.313,18€
Sottostante	Cambio €/$

Il contratto è esercitabile dal 25/11/2016 al 12/04/2017 con esercizio minimo 50.000 USD.

2) Flexible forward in vendita su RUB

N. identificativo contratto	9220974
Data operazione	22/06/16
Controparte	Unicredit S.p.A.
Scadenza del contratto	12/04/17
Cambio	79,48 €/RUB
Importo banca	1.500.000€
Nozionale di riferimento (in divisa)	119.220.000 RUB
Sottostante	Cambio €/RUB

Il contratto è esercitabile dal 23/06/2016 al 12/04/2017 con esercizio minimo 3.500.000 RUB.
Alla data del 31/12/16 il *mark to market* delle due operazioni era pari a:
- 3.900,96 € per il *flexible* su USD
- 310.016,22 € per quello su rubli

Introduzione, impegni, garanzie e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale

Informazioni relative agli accordi non risultanti dallo stato patrimoniale
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 22-ter, C.C.)

La società non ha in essere accordi non risultanti dallo Stato Patrimoniale.

Commento, impegni, garanzie e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale
Si attesta che non sussistono impegni non risultanti dallo stato patrimoniale.

Destinazione del risultato d'esercizio

Si propone all'assemblea di:
- approvare il Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2016, che chiude con un utile di € 2.495.978;
- deliberare l'attribuzione dell'utile conseguito all'incremento degli Utili portati a nuovo pari ad € 2.495.978.

Informazioni relative alle operazioni realizzate con parti correlate
(Rif. art. 2427, primo comma, n. 22-bis, C.C.)

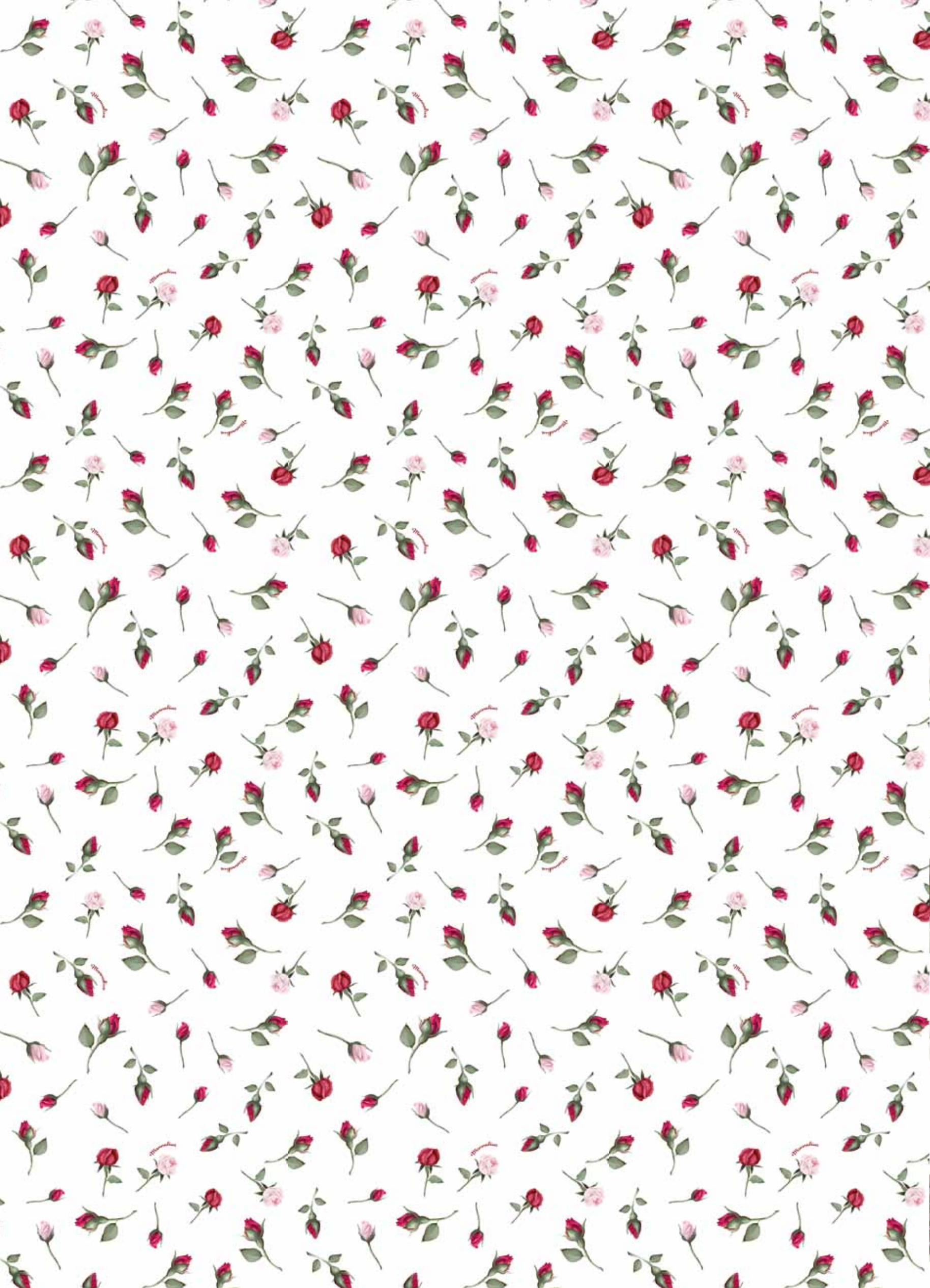
Per quanto concerne le operazioni effettuate con parti correlate si precisa che le stesse non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nel normale corso di attività. Dette operazioni , comprese quelle con le società del gruppo, sono regolate a condizioni di mercato.

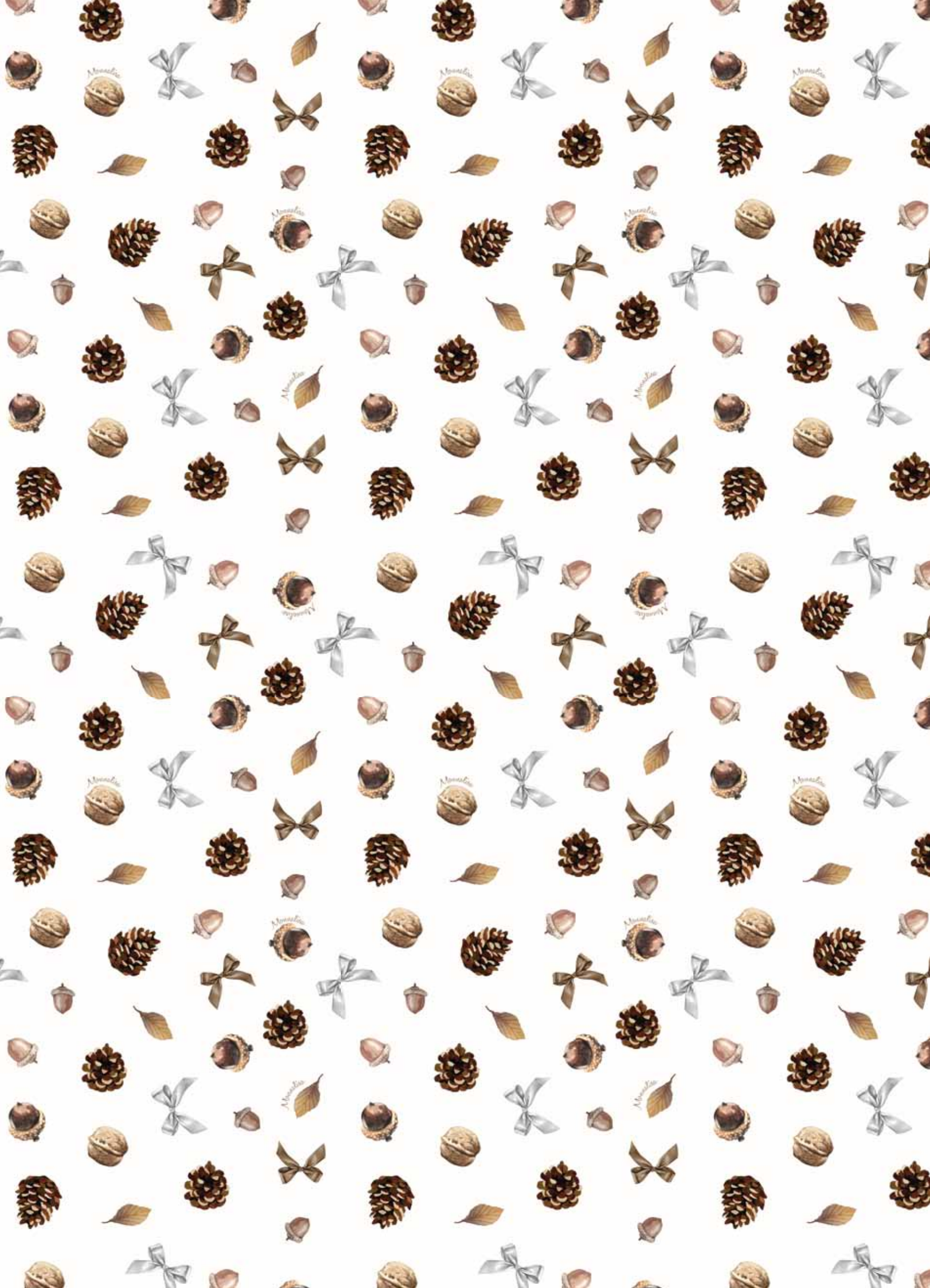
Società	Debiti vari	Partecipa-zioni	Crediti vari	Crediti comm.li	Debiti comm.li	Vendite	Acquisti
Jafin SpA	0	0	1.200.000	0	0	10.000	0
PJ Srl	0	0	0	6.100	1.614.579	5.000	0
Monnalisa&Co. Srl	0	0	0	3.660	0	3.000	0
Monnalisa China Ltd	1.560.000	3.300.000	0	801.465,52	0	818.072,52	0
ML Retail USA Inc.	0	311.122,56	0	0	0	0	0
Monnalisa Rus LLC	0	135,57	0	185.092	50.200,80	1.099.561,66	0
Monnalisa Brasil LTDA	1.457	1.457	0	0	0	0	0
Monnalisa Korea Ltd	0	81.000	0	0	0	0	0
Monnalisa HK Ltd	0	50.000	155.000	221.488	0	319.375,75	0
Totale	1.561.457	3.743.715	1.355.000	1.217.805,52	1.664.779,8	2.255.009,93	0

Il presente bilancio, composto da Stato patrimoniale, Conto economico, Nota integrativa e Rendiconto Finanziario rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria nonché il risultato economico dell'esercizio e corrisponde alle risultanze delle scritture contabili.

Presidente del Consiglio di amministrazione
Piero Iacomoni

Mannalisa
Mannalisa
Mannalisa
Mannalisa
Mannalisa





RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE
ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI
ai sensi dell'art. 2429, comma 2, C.C.

Alll'Assemblea degli Azionisti della Società Monnalisa S.p.A.

Si premette che il Collegio Sindacale e gli azionisti hanno rinunciato ai termini di cui all'art. 2429 C.C. comma primo e terzo. Si premette, altresì, che la Vostra società ha attribuito al Collegio sindacale soltanto l'attività di vigilanza amministrativa, mentre la revisione legale dei conti è stata attribuita alla società di revisione Ernst & Young S.p.A, ciò premesso diamo conto del nostro operato per l'esercizio chiuso il 31.12.2016.
Nel corso dell'esercizio chiuso il 31.12.2016 la nostra attività è stata conforme ai contenuti delle Norme di comportamento del Collegio Sindacale raccomandate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Attività di vigilanza
Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.
Abbiamo partecipato alle assemblee dei soci e alle adunanze del Consiglio di Amministrazione, in relazione alle quali, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello statuto sociale, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.
Abbiamo acquisito dagli amministratori durante le riunioni svolte informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate e, in base alle informazioni acquisite, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Abbiamo incontrato il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, e non sono emersi dati ed informazioni rilevanti che debbano essere evidenziati nella presente relazione.
Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo della società, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni, dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Non sono pervenute denunzie ex art. 2408 C.C.
Nel corso dell'esercizio il Collegio sindacale, non ha rilasciato pareri previsti dalla legge.
Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi altri fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

Bilancio di esercizio
Abbiamo esaminato il progetto di bilancio d'esercizio chiuso al 31.12.2016, in merito al quale riferiamo quanto segue.
Non essendo a noi demandata la revisione legale del bilancio, abbiamo vigilato sull'impostazione generale data allo stesso, sulla sua generale conformità alla legge per quel che riguarda la sua formazione e struttura e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Abbiamo verificato l'osservanza delle norme di legge inerenti alla predisposizione della relazione sulla gestione e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Per quanto a nostra conoscenza, gli amministratori, nella redazione del bilancio, non hanno derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma quattro, C.C.

Bilancio Consolidato
Il Collegio sindacale prende atto che la società ha provveduto, per il primo esercizio, alla redazione del bilancio consolidato, e ha sottoposto anch'esso alla revisione legale da parte della società di Revisione Ernst & Young S.p.A.
Il Collegio Sindacale ha svolto sul bilancio consolidato e sulla relazione consolidata sulla gestione le medesime attività di vigilanza svolte per il bilancio di esercizio, in particolare ha vigilato, per gli aspetti di propria competenza, sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione nonché sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Conclusioni
Considerando anche le risultanze dell'attività svolta dalla società di revisione Ernst & Young S.p.A sulla revisione legale dei conti contenute nella relazione ex art. 14 D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, relazione che non evidenzia rilievi per deviazioni significative, ovvero giudizi negativi o impossibilità di esprimere un giudizio o richiami di informativa e pertanto il giudizio rilasciato è positivo, il Collegio propone all'Assembla di approvare il bilancio d'esercizio chiuso il 31.12.2016 così come redatto dagli Amministratori.

Arezzo, 25 maggio 2017
I Sindaci:
Badiali Micaela
Nardi Gabriele
Sgrevi Susanna

EY S.p.A.
Piazza della Libertà, 9 - Firenze

RELAZIONE DELLA SOCIETA'
DI REVISIONE INDIPENDENTE
ai sensi dell'Art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n.39

Agli Azionisti della Monnalisa S.p.A.

Relazione sul Bilancio d'esercizio
Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio d'esercizio della Monnalisa S.p.A., costituito dallo Stato Patrimoniale al 31 dicembre 2016, dal conto economico e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla Nota Integrativa.

Responsabilità degli amministratori per il bilancio d'esercizio
Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Responsabilità della società di revisione
E' nostra responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio di esercizio sulla base della revisione contabile.
Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art 11 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n 39. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio non contenga errori significativi.
La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio d'esercizio. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.
Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio d'esercizio dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio d'esercizio nel suo complesso.
Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Giudizio
A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Monnalisa S.p.A. al 31 dicembre 2016, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione, la cui responsabilità compete agli amministratori della Monnalisa S.p.A., con il bilancio d'esercizio della Monnalisa S.p.A. al 31 dicembre 2016.
A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Monnalisa S.p.A. al 31 dicembre 2016.

Firenze, 25 maggio 2017

EY S.p.A.
Lorenzo Signorini
(Socio)

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE
ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI
ai sensi dell'art. 2429, comma 2, C.C.

Alll'Assemblea degli Azionisti della Società Monnalisa S.p.A.

Si premette che il Collegio Sindacale e gli azionisti hanno rinunciato ai termini di cui all'art. 2429 C.C. comma primo e terzo. Si premette, altresì, che la Vostra società ha attribuito al Collegio sindacale soltanto l'attività di vigilanza amministrativa, mentre la revisione legale dei conti è stata attribuita alla società di revisione Ernst & Young S.p.A, ciò premesso diamo conto del nostro operato per l'esercizio chiuso il 31.12.2016.
Nel corso dell'esercizio chiuso il 31.12.2016 la nostra attività è stata conforme ai contenuti delle Norme di comportamento del Collegio Sindacale raccomandate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Attività di vigilanza
Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.
Abbiamo partecipato alle assemblee dei soci e alle adunanze del Consiglio di Amministrazione, in relazione alle quali, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello statuto sociale, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.
Abbiamo acquisito dagli amministratori durante le riunioni svolte informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate e, in base alle informazioni acquisite, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Abbiamo incontrato il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, e non sono emersi dati ed informazioni rilevanti che debbano essere evidenziati nella presente relazione.
Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo della società, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni, dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Non sono pervenute denunzie ex art. 2408 C.C.
Nel corso dell'esercizio il Collegio sindacale, non ha rilasciato pareri previsti dalla legge.
Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi altri fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

Bilancio di esercizio
Abbiamo esaminato il progetto di bilancio d'esercizio chiuso al 31.12.2016, in merito al quale riferiamo quanto segue.
Non essendo a noi demandata la revisione legale del bilancio, abbiamo vigilato sull'impostazione generale data allo stesso, sulla sua generale conformità alla legge per quel che riguarda la sua formazione e struttura e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Abbiamo verificato l'osservanza delle norme di legge inerenti alla predisposizione della relazione sulla gestione e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.
Per quanto a nostra conoscenza, gli amministratori, nella redazione del bilancio, non hanno derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma quattro, C.C.

Bilancio Consolidato
Il Collegio sindacale prende atto che la società ha provveduto, per il primo esercizio, alla redazione del bilancio consolidato, e ha sottoposto anch'esso alla revisione legale da parte della società di Revisione Ernst & Young S.p.A.
Il Collegio Sindacale ha svolto sul bilancio consolidato e sulla relazione consolidata sulla gestione le medesime attività di vigilanza svolte per il bilancio di esercizio, in particolare ha vigilato, per gli aspetti di propria competenza, sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione nonché sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Conclusioni
Considerando anche le risultanze dell'attività svolta dalla società di revisione Ernst & Young S.p.A sulla revisione legale dei conti contenute nella relazione ex art. 14 D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, relazione che non evidenzia rilievi per deviazioni significative, ovvero giudizi negativi o impossibilità di esprimere un giudizio o richiami di informativa e pertanto il giudizio rilasciato è positivo, il Collegio propone all'Assembla di approvare il bilancio d'esercizio chiuso il 31.12.2016 così come redatto dagli Amministratori.

Arezzo, 25 maggio 2017
I Sindaci:
Badiali Micaela
Nardi Gabriele
Sgrevi Susanna

EY S.p.A.
Piazza della Libertà, 9 - Firenze

RELAZIONE DELLA SOCIETA'
DI REVISIONE INDIPENDENTE
ai sensi dell'Art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n.39

Agli Azionisti della Monnalisa S.p.A.

Relazione sul Bilancio d'esercizio
Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio d'esercizio della Monnalisa S.p.A., costituito dallo Stato Patrimoniale al 31 dicembre 2016, dal conto economico e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla Nota Integrativa.

Responsabilità degli amministratori per il bilancio d'esercizio
Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Responsabilità della società di revisione
E' nostra responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio di esercizio sulla base della revisione contabile.
Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art 11 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n 39. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio non contenga errori significativi.
La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio d'esercizio. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.
Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio d'esercizio dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio d'esercizio nel suo complesso.
Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Giudizio
A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Monnalisa S.p.A. al 31 dicembre 2016, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione, la cui responsabilità compete agli amministratori della Monnalisa S.p.A., con il bilancio d'esercizio della Monnalisa S.p.A. al 31 dicembre 2016.
A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Monnalisa S.p.A. al 31 dicembre 2016.

Firenze, 25 maggio 2017

EY S.p.A.
Lorenzo Signorini
(Socio)

PROSPETTI DI BILANCIO CONSOLIDATO

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	31/12/2016	31/12/2015
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	**1.457**	
(di cui già richiamati)		
B) Immobilizzazioni		
I. Immateriali		
1) Costi di impianto e di ampliamento		
2) Costi di sviluppo		
3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno	301.034	
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	2.268	
5) Avviamento	662.416	
6) Immobilizzazioni in corso e acconti		
7) Altre	1.143.861	
	2.109.579	
II. Materiali		
1) Terreni e fabbricati	3.427.128	
2) Impianti e macchinario	874.092	
3) Attrezzature industriali e commerciali	225.292	
4) Altri beni	2.121.982	
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	6.675.342	
	13.323.836	
III. Finanziarie		
1) Partecipazioni in:		
a) imprese controllate non consolidate		
b) imprese collegate		
c) imprese controllanti		
d) imprese sottoposte al controllo delle controllanti (di cui concessi in *leasing*)		
d-bis) altre imprese	8.624	
	8.624	
2) Crediti		
a) verso imprese controllate non consolidate		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
b) verso imprese collegate		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
c) verso controllanti		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
d-bis) verso altri		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi	57.500	
	57.500	
	57.500	
3) Altri titoli	1.200.000	
4) Strumenti finanziari derivati attivi		
	1.266.123	
Totale immobilizzazioni	**16.699.538**	

C) Attivo circolante			
I. Rimanenze			
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo		1.695.416	
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati		2.121.875	
3) Lavori in corso su ordinazione			
4) Prodotti finiti e merci		10.110.373	
5) Acconti		35.731	
		13.963.395	
II. Crediti			
1) Verso clienti			
- entro 12 mesi	10.542.455		
- oltre 12 mesi			
		10.542.455	
2) Verso imprese controllate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
3) Verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4) Verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
5) Verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
5-bis) Per crediti tributari			
- entro 12 mesi	3.464.788		
- oltre 12 mesi			
		3.464.788	
5-ter) Per imposte anticipate			
- entro 12 mesi	525.419		
- oltre 12 mesi			
		525.419	
5-quater) Verso altri			
- entro 12 mesi	662.400		
- oltre 12 mesi	64.384		
		726.784	
		15.259.445	
III. Attività finanziarie che non costituiscono Immobilizzazioni			
1) Partecipazioni in imprese controllate non consolidate			
2) Partecipazioni in imprese collegate			
3) Partecipazioni in imprese controllanti			
3-bis) Partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
4) Altre partecipazioni			
5) Strumenti finanziari derivati attivi			
6) Altri titoli			
7) Attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
IV. Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali		3.976.409	
2) Assegni			
3) Denaro e valori in cassa		36.678	
		4.013.087	
Totale attivo circolante		**33.235.927**	

D) Ratei e risconti		208.423	
Totale attivo		**50.145.344**	
STATO PATRIMONIALE PASSIVO		**31/12/2016**	**31/12/2015**
A) Patrimonio netto			
I. Capitale		2.064.000	
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni			
III. Riserva di rivalutazione		2.959.446	
IV. Riserva legale		943.276	
V. Riserve statutarie			
VI. Altre riserve, distintamente indicate			
Riserva straordinaria			
Riserva da deroghe ex articolo 2423 Codice Civile			
Riserva azioni (quote) della società controllante			
Riserva da rivalutazione delle partecipazioni			
Versamenti in conto aumento di capitale			
Versamenti in conto futuro aumento di capitale			
Versamenti in conto capitale			
Versamenti a copertura perdite			
Riserva da riduzione capitale sociale			
Riserva avanzo di fusione			
Riserva per utili su cambi non realizzati	87.137		
Riserva da conguaglio utili in corso			
Varie altre riserve			
Fondo contributi in conto capitale (art. 55 T.U.)			
Fondi riserve in sospensione d'imposta			
Riserve da conferimenti agevolati (legge n.576/1975)			
Fondi di accantonamento delle plusvalenze di cui all'art. 2 legge n.168/1992			
Fondi di accantonamento delle plusvalenze ex d.lgs n.124/1993			
Riserva non distribuibile ex art. 2426			
Riserva per conversione EURO			
Riserva da condono			
13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576		
14) Riserva non distribuibile per diff.cambi			
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	2		
Altre...			
Riserva da rapporti di terzi a patrimoni destinati			
Riserva di conversione da consolidamento estero	60.606		
Riserva di consolidamento			
		199.320	
VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi		(140.928)	
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		19.477.289	
IX. Utile (perdita) d'esercizio		1.939.330	
X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio			
Totale patrimonio netto di gruppo		**27.441.732**	
-) Capitale e riserve di terzi		1.531	
-) Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi		471	
Totale patrimonio di terzi		2.002	
Totale patrimonio netto consolidato		**27.443.734**	
B) Fondi per rischi e oneri			
1) Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili		78.762	
2) Fondi per imposte, anche differite		66.197	
3) Strumenti finanziari derivati passivi		313.917	
4) Altri		331.855	
5) Fondo di consolidamento per rischi e oneri futuri			
Totale fondi per rischi e oneri		**790.731**	
C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato		**1.330.212**	
D) Debiti			
1) Obbligazioni			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
2) Obbligazioni convertibili			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
3) Debiti verso soci per finanziamenti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4) Debiti verso banche			
- entro 12 mesi	6.508.681		
- oltre 12 mesi	840.499		
		7.349.180	
5) Debiti verso altri finanziatori			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
6) Acconti			
- entro 12 mesi	1.133.547		
- oltre 12 mesi			
		1.133.547	
7) Debiti verso fornitori			
- entro 12 mesi	10.096.202		
- oltre 12 mesi			
		10.096.202	
8) Debiti rappresentati da titoli di credito			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
9) Debiti verso imprese controllate non consolidate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
10) Debiti verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
11) Debiti verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
11-bis) Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
12) Debiti tributari			
- entro 12 mesi	263.574		
- oltre 12 mesi			
		263.574	
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale			
- entro 12 mesi	376.636		
- oltre 12 mesi			
		376.636	
14) Altri debiti			
- entro 12 mesi	1.262.994		
- oltre 12 mesi	72.804		
		1.335.798	
Totale debiti		**20.554.937**	
E) Ratei e risconti		**25.731**	
Totale passivo		**50.145.344**	

CONTO ECONOMICO		**31/12/2016**	**31/12/2015**
A) Valore della produzione			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		40.607.843	
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti		745.926	
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione			
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			
5) Altri ricavi e proventi con separata indicazione dei contributi in conto capitale:			
- vari	378.933		
- contributi in conto esercizio	734.061		
		1.112.994	
Totale valore della produzione		**42.466.763**	

B) Costi della produzione			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		13.541.018	
7) Per servizi		14.099.331	
8) Per godimento di beni di terzi		2.347.566	
9) Per il personale			
a) Salari e stipendi	5.147.878		
b) Oneri sociali	1.360.707		
c) Trattamento di fine rapporto	324.274		
d) Trattamento di quiescenza e simili	15.901		
e) Altri costi	372.096		
		7.220.856	
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	681.303		
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	796.238		
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	200.105		
		1.677.646	
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		125.575	
12) Accantonamento per rischi			
13) Altri accantonamenti			
14) Oneri diversi di gestione		757.021	
Totale costi della produzione		**39.769.012**	
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)		**2.697.751**	
C) Proventi e oneri finanziari			
15) Proventi da partecipazioni con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da imprese controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri			
16) Altri proventi finanziari:			
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da imprese controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	62.500		
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni			
d) proventi diversi dai precedenti con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da imprese controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri	21.977		
		21.977	
		84.477	
17) Interessi e altri oneri finanziari con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime:			
- verso imprese controllate non consolidate			
- verso imprese collegate			
- verso imprese controllanti			
- verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri	266.275		
		266.275	
17-bis) Utili e Perdite su cambi		(2.943)	
Totale proventi e oneri finanziari		**(184.741)**	

D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie			
18) Rivalutazioni:			
a) di partecipazioni			
in imprese collegate			
in imprese controllate			
in imprese controllanti			
in imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
in altre imprese			
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni			
d) di strumenti finanziari derivati			
e) di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
f) con il metodo del patrimonio netto			
19) Svalutazioni:			
a) di partecipazioni			
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni			
d) di strumenti finanziari derivati			
e) di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
f) con il metodo del patrimonio netto			
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie			
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)		**2.513.009**	
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite anticipate			
a) Imposte correnti	617.163		
b) Imposte relative a esercizi precedenti			
c) Imposte differite e anticipate	(43.955)		
d) proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale			
		573.208	
21) Utile (Perdita) dell'esercizio		**1.939.801**	
-) Utile (perdita) dell'esercizio di gruppo		1.939.330	
-) Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi		471	

Presidente
del Consiglio
di Amministrazione
Piero Iacomoni

PROSPETTI DI BILANCIO CONSOLIDATO

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	31/12/2016	31/12/2015
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	**1.457**	
(di cui già richiamati)		
B) Immobilizzazioni		
I. Immateriali		
1) Costi di impianto e di ampliamento		
2) Costi di sviluppo		
3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno	301.034	
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	2.268	
5) Avviamento	662.416	
6) Immobilizzazioni in corso e acconti		
7) Altre	1.143.861	
	2.109.579	
II. Materiali		
1) Terreni e fabbricati	3.427.128	
2) Impianti e macchinario	874.092	
3) Attrezzature industriali e commerciali	225.292	
4) Altri beni	2.121.982	
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	6.675.342	
	13.323.836	
III. Finanziarie		
1) Partecipazioni in:		
a) imprese controllate non consolidate		
b) imprese collegate		
c) imprese controllanti		
d) imprese sottoposte al controllo delle controllanti (di cui concessi in *leasing*)		
d-bis) altre imprese	8.624	
	8.624	
2) Crediti		
a) verso imprese controllate non consolidate		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
b) verso imprese collegate		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
c) verso controllanti		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
d-bis) verso altri		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi	57.500	
	57.500	
	57.500	
3) Altri titoli	1.200.000	
4) Strumenti finanziari derivati attivi		
	1.266.123	
Totale immobilizzazioni	**16.699.538**	

C) Attivo circolante			
I. Rimanenze			
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo		1.695.416	
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati		2.121.875	
3) Lavori in corso su ordinazione			
4) Prodotti finiti e merci		10.110.373	
5) Acconti		35.731	
		13.963.395	
II. Crediti			
1) Verso clienti			
- entro 12 mesi	10.542.455		
- oltre 12 mesi			
		10.542.455	
2) Verso imprese controllate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
3) Verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4) Verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
5) Verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
5-bis) Per crediti tributari			
- entro 12 mesi	3.464.788		
- oltre 12 mesi			
		3.464.788	
5-ter) Per imposte anticipate			
- entro 12 mesi	525.419		
- oltre 12 mesi			
		525.419	
5-quater) Verso altri			
- entro 12 mesi	662.400		
- oltre 12 mesi	64.384		
		726.784	
		15.259.445	
III. Attività finanziarie che non costituiscono Immobilizzazioni			
1) Partecipazioni in imprese controllate non consolidate			
2) Partecipazioni in imprese collegate			
3) Partecipazioni in imprese controllanti			
3-bis) Partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
4) Altre partecipazioni			
5) Strumenti finanziari derivati attivi			
6) Altri titoli			
7) Attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
IV. Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali		3.976.409	
2) Assegni			
3) Denaro e valori in cassa		36.678	
		4.013.087	
Totale attivo circolante		**33.235.927**	

D) Ratei e risconti		208.423	
Totale attivo		**50.145.344**	
STATO PATRIMONIALE PASSIVO		**31/12/2016**	**31/12/2015**
A) Patrimonio netto			
I. Capitale		2.064.000	
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni			
III. Riserva di rivalutazione		2.959.446	
IV. Riserva legale		943.276	
V. Riserve statutarie			
VI. Altre riserve, distintamente indicate			
Riserva straordinaria			
Riserva da deroghe ex articolo 2423 Codice Civile			
Riserva azioni (quote) della società controllante			
Riserva da rivalutazione delle partecipazioni			
Versamenti in conto aumento di capitale			
Versamenti in conto futuro aumento di capitale			
Versamenti in conto capitale			
Versamenti a copertura perdite			
Riserva da riduzione capitale sociale			
Riserva avanzo di fusione			
Riserva per utili su cambi non realizzati	87.137		
Riserva da conguaglio utili in corso			
Varie altre riserve			
Fondo contributi in conto capitale (art. 55 T.U.)			
Fondi riserve in sospensione d'imposta			
Riserve da conferimenti agevolati (legge n.576/1975)			
Fondi di accantonamento delle plusvalenze di cui all'art. 2 legge n.168/1992			
Fondi di accantonamento delle plusvalenze ex d.lgs n.124/1993			
Riserva non distribuibile ex art. 2426			
Riserva per conversione EURO			
Riserva da condono			
13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576		
14) Riserva non distribuibile per diff.cambi			
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	2		
Altre...			
Riserva da rapporti di terzi a patrimoni destinati			
Riserva di conversione da consolidamento estero	60.606		
Riserva di consolidamento			
		199.320	
VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi		(140.928)	
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		19.477.289	
IX. Utile (perdita) d'esercizio		1.939.330	
X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio			
Totale patrimonio netto di gruppo		**27.441.732**	
-) Capitale e riserve di terzi		1.531	
-) Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi		471	
Totale patrimonio di terzi		2.002	
Totale patrimonio netto consolidato		**27.443.734**	
B) Fondi per rischi e oneri			
1) Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili		78.762	
2) Fondi per imposte, anche differite		66.197	
3) Strumenti finanziari derivati passivi		313.917	
4) Altri		331.855	
5) Fondo di consolidamento per rischi e oneri futuri			
Totale fondi per rischi e oneri		**790.731**	
C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato		**1.330.212**	
D) Debiti			
1) Obbligazioni			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
2) Obbligazioni convertibili			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
3) Debiti verso soci per finanziamenti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4) Debiti verso banche			
- entro 12 mesi	6.508.681		
- oltre 12 mesi	840.499		
		7.349.180	
5) Debiti verso altri finanziatori			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
6) Acconti			
- entro 12 mesi	1.133.547		
- oltre 12 mesi			
		1.133.547	
7) Debiti verso fornitori			
- entro 12 mesi	10.096.202		
- oltre 12 mesi			
		10.096.202	
8) Debiti rappresentati da titoli di credito			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
9) Debiti verso imprese controllate non consolidate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
10) Debiti verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
11) Debiti verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
11-bis) Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
12) Debiti tributari			
- entro 12 mesi	263.574		
- oltre 12 mesi			
		263.574	
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale			
- entro 12 mesi	376.636		
- oltre 12 mesi			
		376.636	
14) Altri debiti			
- entro 12 mesi	1.262.994		
- oltre 12 mesi	72.804		
		1.335.798	
Totale debiti		**20.554.937**	
E) Ratei e risconti		**25.731**	
Totale passivo		**50.145.344**	

CONTO ECONOMICO		**31/12/2016**	**31/12/2015**
A) Valore della produzione			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		40.607.843	
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti		745.926	
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione			
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			
5) Altri ricavi e proventi con separata indicazione dei contributi in conto capitale:			
- vari	378.933		
- contributi in conto esercizio	734.061		
		1.112.994	
Totale valore della produzione		**42.466.763**	

B) Costi della produzione			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		13.541.018	
7) Per servizi		14.099.331	
8) Per godimento di beni di terzi		2.347.566	
9) Per il personale			
a) Salari e stipendi	5.147.878		
b) Oneri sociali	1.360.707		
c) Trattamento di fine rapporto	324.274		
d) Trattamento di quiescenza e simili	15.901		
e) Altri costi	372.096		
		7.220.856	
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	681.303		
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	796.238		
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	200.105		
		1.677.646	
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		125.575	
12) Accantonamento per rischi			
13) Altri accantonamenti			
14) Oneri diversi di gestione		757.021	
Totale costi della produzione		**39.769.012**	
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)		**2.697.751**	
C) Proventi e oneri finanziari			
15) Proventi da partecipazioni con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da imprese controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri			
16) Altri proventi finanziari:			
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da imprese controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	62.500		
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni			
d) proventi diversi dai precedenti con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da imprese controllanti			
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri	21.977		
		21.977	
		84.477	
17) Interessi e altri oneri finanziari con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime:			
- verso imprese controllate non consolidate			
- verso imprese collegate			
- verso imprese controllanti			
- verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
- altri	266.275		
		266.275	
17-bis) Utili e Perdite su cambi		(2.943)	
Totale proventi e oneri finanziari		**(184.741)**	

D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie			
18) Rivalutazioni:			
a) di partecipazioni			
in imprese collegate			
in imprese controllate			
in imprese controllanti			
in imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
in altre imprese			
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni			
d) di strumenti finanziari derivati			
e) di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
f) con il metodo del patrimonio netto			
19) Svalutazioni:			
a) di partecipazioni			
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni			
d) di strumenti finanziari derivati			
e) di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria			
f) con il metodo del patrimonio netto			
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie			
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)		**2.513.009**	
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite anticipate			
a) Imposte correnti	617.163		
b) Imposte relative a esercizi precedenti			
c) Imposte differite e anticipate	(43.955)		
d) proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale			
		573.208	
21) Utile (Perdita) dell'esercizio		**1.939.801**	
-) Utile (perdita) dell'esercizio di gruppo		1.939.330	
-) Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi		471	

Presidente
del Consiglio
di Amministrazione
Piero Iacomoni

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

Descrizione	esercizio 31/12/2016
A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)	
Utile (perdita) dell'esercizio	1.939.330
Imposte sul reddito	573.208
Interessi passivi / (attivi)	181.798
(Dividendi)	
(Plusvalenze) / Minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	(3.779)
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima delle imposte sul reddito, interessi,dividendi e plus/minusvalenze da cessione	2.690.558
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	
Accantonamenti ai fondi	396.774
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.477.541
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazioni monetarie	
Altre rettifiche in aumento / (in diminuzione) per elementi non monetari	
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	4.564.873
Variazioni del capitale circolante netto	
Decremento / (incremento) delle rimanenze	(748.959)
Decremento / (incremento) dei crediti verso clienti	(1.232.831)
Incremento / (decremento) dei debiti verso fornitori	2.069.626
Decremento / (incremento) dei ratei e risconti attivi	(81.927)
Incremento / (decremento) dei ratei e risconti passivi	25.731
Altri decrementi / (altri incrementi) del capitale circolante netto	(2.767.305)
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	1.829.209
Altre rettifiche	
Interessi incassati / (pagati)	(181.798)
(Imposte sul reddito pagate)	(573.208)
Dividendi incassati	
(Utilizzo dei fondi)	(242.950)
Altri incassi / (pagamenti)	
Totale altre rettifiche	831.253
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' OPERATIVA (A)	
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	
Immobilizzazioni materiali	
(Investimenti)	(7.248.668)
Disinvestimenti	
Immobilizzazioni immateriali	
(Investimenti)	(1.074.290)
Disinvestimenti	
Immobilizzazioni finanziarie	
(Investimenti)	
Disinvestimenti	
Attività finanziarie non immobilizzate	
(Investimenti)	
Disinvestimenti	1.300.000
(Acquisizione di Società controllate al netto delle disponibilità liquide)	
Cessione di società controllate al netto delle disponibilità liquide	
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)	(7.022.958)
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	
Mezzi di terzi	
Incremento (Decremento) debiti a breve verso banche	5.876.534
Accensione finanziamenti	(582.875)
(Rimborso finanziamenti)	
Mezzi propri	
Aumento di capitale a pagamento	
(Rimborso di capitale)	
Cessione / (Acquisto) di azioni proprie	
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	(1.350.000)
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)	3.943.659
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+-B+-C)	(2.248.046)
Effetto cambi sulle disponibilità liquide	
Disponibilità liquide a inizio esercizio	
Depositi bancari e postali	6.223.127
Assegni	
Denaro e valori in cassa	38.006
Totale disponibilità liquide a inizio esercizio	6.261.133
Di cui non liberamente utilizzabili	
Disponibilità liquide a fine esercizio	
Depositi bancari e postali	3.976.409
Assegni	
Denaro e valori in cassa	36.678
Totale disponibilità liquide a fine esercizio	4.013.087

Nota integrativa al bilancio consolidato

PREMESSA

Monnalisa SpA , nel seguito la " Società " o la "capogruppo " è una società costituita e domiciliata in Italia , con sede legale in Arezzo ,Via Madame Curie n. 7 e organizzata secondo l'ordinamento giuridico della Repubblica Italiana.

Il bilancio consolidato costituito da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa è stato redatto in conformità al dettato dell'art. 29 del d.lgs. 127/91, come risulta dalla presente nota integrativa, predisposta ai sensi dell'art. 38 dello stesso decreto. Ove necessario, sono stati applicati i principi contabili disposti dal Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti Contabili e, ove mancanti questi, i principi contabili raccomandati dallo IASB e richiamati dalla Consob.
Oltre agli allegati previsti dalla legge, vengono presentati prospetti di raccordo tra il risultato netto e il patrimonio netto della consolidante e i rispettivi valori risultanti dal bilancio consolidato.
Questo bilancio consolidato è il primo che viene predisposto in applicazione dell'art. 27 del d.lgs. 127/91 in quanto per due esercizi consecutivi sono stati superati due dei tre limiti previsti dall'articolo.
Essendo il primo bilancio consolidato, i prospetti di stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario non riportano il confronto con l'esercizio precedente in applicazione dell'OIC 17 par. 32.
I criteri utilizzati nella formazione e nella valutazione del bilancio chiuso al 31/12/2016 tengono conto delle novità introdotte nell'ordinamento nazionale dal D.Lgs. 139/2015, tramite il quale è stata data attuazione alla Direttiva 2013/34/UE. Per effetto del D.Lgs. 139/2015 sono stati modificati i principi contabili nazionali OIC.
Le disposizioni del decreto entrano in vigore dal 1 gennaio 2016 e si applicano ai bilanci relativi agli esercizi finanziari aventi inizio a partire da tale data. Il D.Lgs. 139/2015 prevede, in via generale, che le nuove disposizioni si applichino retrospettivamente sulla base di quanto previsto dall'OIC 29 ("Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili, correzione di errori, fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio") salvo nelle fattispecie dove è concessa la possibilità di avvalersi della facoltà di applicazione prospettica, come previsto dall'art. 12, co. 2 del D. Lgs. 139/2015.
Nel corso del 2016 si è concluso il processo di revisione ed aggiornamento, da parte dell'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"), dei principi contabili nazionali al fine di recepire le disposizioni contenute nel D.Lgs. 139/2015. Le principali modifiche apportate al nuovo set di principi contabili che hanno avuto impatti sui bilanci delle società italiane sono le seguenti:

- Introduzione del criterio del costo ammortizzato e dell'attualizzazione per la valutazione di talune tipologie di crediti, debiti e titoli di natura finanziaria a medio-lungo termine. In accordo con quanto previsto dall'art. 12, co. 2 del D.Lgs. 139/2015, la Società si è avvalsa della possibilità di applicazione prospettica di tali novità, mantenendo invariati i criteri di valutazione dei crediti, debiti e titoli iscritti in bilancio antecedentemente al 1 gennaio 2016.
- In applicazione di quanto previsto dall'art. 12, co. 3 del D.Lgs. 139/2015, l'OIC ha elaborato un principio contabile nazionale ex novo sugli strumenti finanziari derivati (OIC 32 – Strumenti Finanziari Derivati) che sostituisce le disposizioni di cui all'OIC 3 - Le informazioni sugli strumenti finanziari da includere nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione. Questo nuovo principio ha lo scopo di definire i criteri per la rilevazione, classificazione e valutazione degli strumenti finanziari derivati, nonché le tecniche di valutazione del fair value degli strumenti finanziari derivati e le informazioni da presentare in nota integrativa, richieste dall'articolo 2427 bis, co. 1 del Codice Civile, per ciascuna categoria di strumento finanziario derivato.
- Modifica delle modalità di determinazione del periodo di ammortamento dell'avviamento. L'avviamento è ammortizzato in base alla vita utile, con un limite massimo di venti anni e, nei casi in cui non sia possibile stimarne attendibilmente la vita utile, è ammortizzato entro un periodo non superiore a dieci anni.
- Eliminazione, dallo schema di conto economico, della sezione straordinaria (voci E21/E22). Ciò ha comportato la necessità di ricollocare le voci precedentemente classificate negli oneri e proventi straordinari, nelle altre voci di conto economico ritenute più appropriate in base alla tipologia della transazione. L'indicazione dell'importo e della natura dei singoli elementi di costo o di ricavo di entità o incidenza eccezionali deve comunque essere mantenuta in nota integrativa.

I valori di bilancio sono rappresentati in unità di Euro mediante arrotondamenti dei relativi importi. Le eventuali differenze da arrotondamento sono state indicate alla voce "Riserva da arrotondamento Euro" compresa tra le poste di Patrimonio Netto.
La nota integrativa presenta le informazioni delle voci di stato patrimoniale e di conto economico secondo l'ordine in cui le relative voci sono indicate nei rispettivi schemi di bilancio.

Nella determinazione del saldo inziale delle disponibilità liquide e per le principali variazioni all'interno del rendiconto finanziario si è fatto riferimento al perimetro del consolidamento inziale che comprende la capogruppo Monnalisa Spa e Monnalisa HK. Ai sensi dell'art. 29, comma 4 del d.lgs. 127/91 si segnala che non è stato necessario derogare alle disposizioni dello stesso d.lgs.

AREA E METODI DI CONSOLIDAMENTO

Il bilancio consolidato trae origine dai bilanci d'esercizio della MONNALISA S.P.A. (Capogruppo) e delle Società nelle quali la Capogruppo detiene direttamente o indirettamente la quota di controllo del capitale oppure esercita il controllo. I bilanci delle Società incluse nell'area di consolidamento sono assunti con il metodo integrale. L'elenco di queste Società viene dato di seguito:

Denominazione sociale	Sede	Capitale sociale		Soci	Quota proprietà	Quota consolid.
		Valuta	importo in valuta			
Monnalisa Brazil Ltda	San Paolo (Brazil)	Real	10.000	Monnalisa Spa; Jafin Spa	50%	100%
Monnalisa China LLC	Shanghai (Cina)	Yuan	12.844.152	Monnalisa Spa	100%	100%
Monnalisa Hong Kong Ltd	HK	HKD	427.565	Monnalisa Spa	100%	100%
Monnalisa Korea Ltd	Seoul (Korea)	WON	100.687.02	Monnalisa Spa	100%	100%
Monnalisa Rus OOO	Mosca (Russia)	RUR	10.000	Monnalisa Spa; Jafin Spa	99%	100%
ML Retail Usa Inc	Houston Texas (USA)	USD	344.573	Monnalisa Spa	100%	100%

Non vi sono casi di imprese consolidate con il metodo proporzionale.
Le Società in cui la partecipazione detenuta è inferiore alla soglia del 20% e che costituiscono immobilizzazioni vengono valutate col metodo del costo o di sottoscrizione.
Per il consolidamento sono stati utilizzati i bilanci d'esercizio delle singole Società, già approvati dagli organi competenti riclassificati e rettificati per uniformarli ai principi contabili e ai criteri di presentazione adottati dal Gruppo.
Ai sensi dell'art.30, 1° comma, del D.Lgs.9 aprile 1991 n.127, la data di riferimento del presente bilancio consolidato coincide con la data di chiusura del bilancio dell'esercizio della Capogruppo, ossia il 31 dicembre 2016 che, peraltro, rappresenta la data di chiusura del bilancio di tutte le società facenti parte dell'area di consolidamento.

CRITERI DI CONSOLIDAMENTO

Preliminarmente si precisa che avendo la Capogruppo direttamente promosso e partecipato alla costituzione delle singole società consolidate, con la sottoscrizione del valore nominale del capitale, non è stato necessario provvedere alla eliminazione del valore delle partecipazioni e la conseguente attribuzione della differenza da annullamento.
Le quote di patrimonio netto di competenza di azionisti terzi sono iscritte nell'apposita voce dello stato patrimoniale. Nel conto economico viene evidenziata separatamente la quota di risultato di competenza di terzi.
I rapporti patrimoniali ed economici tra le Società incluse nell'area di consolidamento sono totalmente eliminati.
Gli utili e le perdite emergenti da operazioni tra Società consolidate, che non siano realizzati con operazioni con terzi, vengono eliminati.
In sede di preconsolidamento sono state eliminate le poste di esclusiva rilevanza fiscale e sono state accantonate le relative imposte differite.
La conversione del bilancio delle Società controllate e collegate estere è stata effettuata utilizzando il cambio a pronti alla data di bilancio per le attività e passività ed utilizzando il cambio medio del periodo per le voci di conto economico . L'effetto netto della traduzione del bilancio della società partecipata in moneta di conto è rilevato nella "*Riserva da differenze di traduzione*".
Per la conversione dei bilanci espressi in valuta estera sono stati applicati i tassi al 30.12.2016, tratti dal sito ufficiale della Banca d'Italia, indicati nella seguente tabella:

Valuta	Cambio al 31/12/2016	Cambio medio annuo
Dollaro USA	1,0541	1,1069
Yuan cinese	7,3202	7,35222
Dollaro di Hong Kong	8,1751	8,59219
Won sudcoreano	1269,36	1284,18
Rublo Russo	64,3	74,1446
Real Brasiliano	3,4305	3,85614

CRITERI DI VALUTAZIONE

I criteri utilizzati nella formazione del consolidato chiuso al 31/12/2016 sono quelli utilizzati nel bilancio d'esercizio dell'impresa controllante che redige il bilancio consolidato e non si discostano da quelli dalla stessa usualmente utilizzati.
La valutazione delle voci di bilancio è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza, competenza e prospettiva della continuazione dell'attività.
In applicazione del principio di rilevanza non sono stati rispettati gli obblighi in tema di rilevazione, valutazione, presentazione e informativa quando la loro osservanza aveva effetti irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta.
La rilevazione e la presentazione delle voci di bilancio è stata fatta tenendo conto della sostanza dell'operazione o del contratto.
In particolare, i criteri di valutazione adottati nella formazione del bilancio sono stati i seguenti.

Immobilizzazioni
Immateriali
Le immobilizzazioni immateriali consistono in spese ad utilità pluriennale, correlate a benefici futuri che ne garantiscono la recuperabilità, iscritte al costo di acquisto, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione. Non sono inclusi oneri finanziari, né altri costi che non risultino specificatamente attribuibili alle immobilizzazioni stesse.
Sono iscritte al costo storico di acquisizione ed esposte al netto degli ammortamenti effettuati a quote costanti secondo piani di ammortamento individuati in rapporto alla residua possibilità di utilizzazione.

- I costi per l'utilizzazione di opere dell'ingegno (software) sono stati ammortizzati in un periodo di cinque anni, in considerazione della loro validità pluriennale.
- I costi di acquisizione, registrazione e tutela dei marchi sono stati ammortizzati sulla base della loro utilità futura, stimata in un periodo di dieci anni.
- L'avviamento è stato iscritto nell'attivo, con il consenso del Collegio sindacale, per un importo pari al costo sostenuto in occasione dell'acquisto di alcune aziende al dettaglio. Con riferimento all'ammortamento dell'avviamento, si è ritenuto corretto stimare in dieci anni la vita economica utile, avendo riguardo al settore, al connesso fattore immagine ed alle condizioni specifiche di operatività delle aziende acquisite.
- Le altre immobilizzazioni comprendono principalmente migliorie su beni di terzi, ammortizzate sulla base della residua possibilità di utilizzo dei beni, ed i capi campioni, riferiti alle passate stagioni, pervenuti a seguito di una operazione di fusione effettuata dalla capogruppo nell'anno 2015. Analogamente a quanto effettuato per l'avviamento sono stati ammortizzati sulla base della loro utilità futura, stimata in dieci anni.

I costi di ricerca e sviluppo sono stati interamente addebitati al Conto Economico del periodo in cui sono stati sostenuti.
Qualora, indipendentemente dall'ammortamento già contabilizzato, risulti una perdita durevole di valore, l'immobilizzazione viene corrispondentemente svalutata. Se in esercizi successivi vengono meno i presupposti della svalutazione, viene ripristinato il valore originario rettificato dei soli ammortamenti.

Materiali
Le immobilizzazioni materiali, che rappresentano beni materiali ad utilità pluriennale correlati a benefici futuri che ne garantiscono la recuperabilità, sono iscritte al costo di acquisto, comprensivo dei costi accessori di diretta imputazione, al netto del presumibile valore residuo e rettificate dai corrispondenti fondi di ammortamento.
Non sono inclusi oneri finanziari, né altri costi che non risultino specificatamente attribuibili. Nel valore di iscrizione in bilancio si è tenuto conto degli oneri accessori e dei costi sostenuti per l'utilizzo dell'immobilizzazione, portando a riduzione del costo gli sconti commerciali e gli sconti cassa di ammontare rilevante.
Non esistono immobilizzazioni risultanti da costruzioni in economia.
Le quote di ammortamento, imputate a conto economico, sono state calcolate sulla base di aliquote costanti coerenti con l'utilizzo, la destinazione e la durata economico-tecnica dei cespiti, sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione e nel rispetto dell'effettivo utilizzo del bene.
L'ammortamento attuato risulta coincidente con l'applicazione dei coefficienti massimi di ammortamento stabiliti dal D.M. 31.12.88, da ritenersi rappresentativi del periodo di normale deperimento dei beni in relazione allo specifico settore di attività.
Le aliquote applicate, ridotte alla metà nell'esercizio di entrata in funzione del bene, sono le seguenti:

Categoria	%
Fabbricati destinati all'industria	3%
Macchinari, operatori ed impianti	12,5%
Mobili e macchine ordinarie di ufficio	12%
Macchine di ufficio, elettromeccanografiche ed elettroniche	20%
Automezzi da trasporto strumentali	20%
Autovetture	25%
Impianti fotovoltaici	9%

Le spese incrementative sono state computate sul costo di acquisto solo in presenza di un reale e misurabile aumento della produttività o della vita utile dei beni ed ammortizzate sulla base della loro residua possibilità di utilizzazione. Ogni altro costo afferente tali beni è stato invece integralmente imputato al conto economico.
Non essendosene verificati i presupposti non sono state effettuate svalutazioni delle immobilizzazioni, sia materiali che immateriali, da imputarsi allo loro ridotta attitudine a determinare i futuri risultati economici o alla loro prevedibile vita utile o al loro valore di mercato.

La Società valuta ad ogni data di riferimento del Bilancio se esiste un indicatore attestante che un'immobilizzazione possa aver subito una riduzione di valore. Se tale indicatore dovesse sussistere, la società procede alla stima del valore recuperabile dell'immobilizzazione (maggiore tra valore d'uso e valore equo) ed effettua una svalutazione soltanto se questo risulta inferiore al corrispondente valore netto contabile. In assenza di indicatori di potenziali perdite di valore non si procede alla determinazione del valore recuperabile. Se e nella misura in cui negli esercizi successivi vengono meno i presupposti della svalutazione, viene ripristinato il valore originario, rettificato degli ammortamenti non effettuati per effetto della svalutazione stessa.
Non vi sono cespiti il cui pagamento sia differito rispetto alle normali condizioni di mercato.
Non sono state effettuate rivalutazioni discrezionali o volontarie e le valutazioni effettuate trovano il loro limite massimo nel valore d'uso, oggettivamente determinato, dell'immobilizzazione stessa.

Operazioni di locazione finanziaria (leasing)
Il Gruppo non ha in essere operazioni di locazione finanziaria.

Crediti
I crediti, classificati in base alla loro destinazione tra le immobilizzazioni finanziarie o nell'apposita voce dell'attivo circolante, sono iscritti in bilancio al loro valore nominale.
I crediti finanziari iscritti in bilancio a partire dal 1 gennaio 2016 sono invece rilevati ai sensi dell'art. 2426, co. 1, n. 8 del Codice Civile secondo il criterio del costo ammortizzato, tenendo conto del fattore temporale e del valore di presumibile realizzo.
I costi di transazione, le eventuali commissioni attive e passive e ogni differenza tra valore iniziale e valore nominale a scadenza sono inclusi nel calcolo del costo ammortizzato utilizzando il criterio dell'interesse effettivo, che implica che essi siano ammortizzati lungo la durata attesa del credito.
Si precisa che ,come previsto dal principio contabile OIC 15, il criterio del costo ammortizzato non è stato applicato in quanto gli effetti sono irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta, anche con riferimento ai crediti iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016.
I crediti relativi ai ricavi per vendita di beni o prestazioni di servizi sono riconosciuti al momento nel quale il processo produttivo dei beni o dei servizi è stato completato e il trasferimento sostanziale e non solo formale della proprietà è avvenuto.
I crediti originati da altre motivazioni vengono iscritti solo quando sussiste giuridicamente il titolo al credito.
Il valore dei crediti è ridotto a quello di presumibile realizzazione mediante un apposito "fondo svalutazione" iscritto in diretta detrazione, determinato dall'analisi delle singole posizioni e della rischiosità complessiva del monte crediti, cioè a copertura di perdite sia per situazioni di inesigibilità già manifestatesi ma non ancora definitive, sia per situazioni non ancora manifestatesi ma che l'esperienza e la conoscenza del settore nel quale opera l'azienda inducono a ritenere intrinseche nei saldi contabili.
I crediti vengono cancellati dal bilancio solo nel caso di estinzione dei diritti contrattuali sui flussi finanziari o nel caso la titolarità degli stessi diritti sia stata trasferita insieme sostanzialmente a tutti i rischi connessi al credito.

Debiti
Con riferimento alle novità normative introdotte dal D.Lgs. 139/2015 in merito al criterio di valutazione del costo ammortizzato e all'attualizzazione dei debiti, si segnala che la Società si è avvalsa della facoltà di applicazione prospettica, ai sensi dell'art. 12, co. 2, di tale Decreto. Pertanto i debiti iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1 gennaio 2016 sono iscritti in bilancio al loro valore nominale.
I debiti in bilancio a partire dal 1 gennaio 2016 sono invece rilevati ai sensi dell'art. 2426, co. 1, n. 8 del Codice Civile secondo il criterio del costo ammortizzato, tenendo conto del fattore temporale.
Il valore di rilevazione iniziale dei debiti è rappresentato dal valore nominale del debito al netto di tutti i premi, gli sconti e gli abbuoni, tenendo conto (in diminuzione o aumento) degli eventuali costi direttamente attribuibili alla transazione che ha generato il debito.
I costi di transazione, le eventuali commissioni attive e passive e ogni differenza tra valore iniziale e valore nominale a scadenza sono inclusi nel calcolo del costo ammortizzato utilizzando il criterio dell'interesse effettivo, che implica che essi siano ammortizzati lungo la durata attesa del credito.
I debiti commerciali originati da acquisizioni sono iscritti quando rischi, oneri e benefici significativi connessi alla proprietà sono stati trasferiti. I debiti relativi a servizi sono rilevati quando i servizi sono stati resi, ovvero quanto la prestazione è stata effettuata. I debiti finanziari sorti per operazioni di finanziamento e i debiti sorti per ragioni diverse dall'acquisizione di beni e servizi sono rilevati quando esiste l'obbligazione dell'impresa verso la controparte. Per i debiti finanziari, generalmente, tale momento coincide con l'erogazione dei finanziamenti.

Il criterio del costo ammortizzato non è stato applicato in quanto gli effetti sono irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta. Pertanto i debiti sono esposti al valore nominale.

Ratei e risconti
Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.
Non vi sono ratei e risconti di durata pluriennale.

Rimanenze magazzino
Le materie prime, sussidiarie, accessorie e di consumo sono state iscritte al minore tra il costo di acquisto, integrato degli oneri accessori e valorizzate secondo il metodo LIFO ed il valore di presunto realizzo. Il valore attribuito a tali categorie non differisce in misura apprezzabile da quello che scaturirebbe utilizzando i costi correnti o il costo di sostituzione alla data di chiusura dell'esercizio.
I prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti sono valutati al minore tra il costo industriale loro attribuibile ed il presunto valore di realizzo, rappresentato dalla migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile. Il costo industriale è stato determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avendo riguardo alla fase raggiunta nello stato di avanzamento del processo produttivo.
Tale posta è comprensiva, così come nelle passate stagioni, dei capi di campionario esistenti alla chiusura dell'esercizio, valorizzati sulla base del minore tra il costo industriale sostenuto ed il valore netto di realizzo.
Non essendosene verificate le condizioni non si è proceduto al ripristino del costo originario delle rimanenze precedentemente svalutate sulla base del loro valore di realizzo.
Per quanto riguarda i prodotti venduti alle società del gruppo in giacenza alla chiusura dell'esercizio si è provveduto, in quanto non realizzato, alla eliminazione dell'utile interno, provvedendo alla conseguente rilevazione di imposte anticipate.

Titoli
Come previsto dal principio contabile OIC 20 si è deciso di avvalersi della facoltà di non applicare il criterio del costo ammortizzato ai titoli iscritti in bilancio antecedentemente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016, conseguentemente risultano iscritti al costo di sottoscrizione comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione; non hanno subito svalutazioni per perdite durevoli di valore, ne' si sono verificati casi di "ripristino di valore".
Nessun titolo immobilizzato ha subito cambiamento di destinazione e rappresentano un investimento duraturo da parte della società.

Partecipazioni
Le partecipazioni in Società collegate che si intendono detenere durevolmente, sono valutate sulla base del costo di acquisto o di sottoscrizione.

Strumenti finanziari derivati
Gli strumenti finanziari derivati sono utilizzati solamente con l'intento di copertura dei rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta.
Sono stati contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* in quanto:
- All'inizio della copertura esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa;
- Si prevede che la copertura sarà altamente efficace;
- L'efficacia può essere attendibilmente misurata;
- La copertura stessa è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*.
Dato che lo strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa di un'attività o di una passività di bilancio o di un'operazione prevista altamente probabile e, che potrebbe avere effetti sul conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario è rilevata nel patrimonio netto; l'utile o la perdita cumulati sono stornati dal patrimonio netto e contabilizzati a conto economico nello stesso periodo in cui viene rilevata l'operazione oggetto di copertura; l'utile o la perdita associati a una copertura, o a quella parte della copertura diventata inefficace, sono iscritti a conto economico quando l'inefficacia è rilevata.
La Società si è avvalsa della contabilizzazione secondo le regole del *cash flow hedge* per la stabilizzazione dei flussi finanziari per la copertura di ricavi denominati in rubli ed acquisti in dollari. In conseguenza di ciò, la componente ritenuta efficace della variazione di f*air value* degli strumenti derivati negoziati a copertura di transazioni altamente probabili in valuta estera viene accantonata in un'apposita riserva nel Patrimonio Netto. Al momento della manifestazione contabile delle transazioni oggetto di copertura, gli importi accantonati a riserva vengono imputati a Conto Economico nei Ricavi. La componente inefficace di tale variazione di *fair value*, invece, viene imputata a Conto Economico tra i Proventi e Oneri Finanziari. Le variazioni di *fair value* successive alla manifestazione contabile delle transazioni oggetto di copertura, in accordo con le modalità adottate per la contabilizzazione delle poste coperte, sono imputate a Conto Economico tra i Proventi e Oneri Finanziari.

Qualora non ricorrano le condizioni per l'applicazione dell'*hedge accounting*, gli effetti derivanti dalla valutazione al *fair value* dello strumento finanziario derivato sono imputati direttamente a conto economico.

Gli strumenti finanziari derivati, anche se incorporati in altri strumenti finanziari, sono stati rilevati inizialmente quando i relativi diritti ed obblighi sono acquisiti; la loro valutazione è stata fatta al *fair value* sia alla data di rilevazione iniziale sia ad ogni data di chiusura del bilancio. Le variazioni di f*air value* rispetto all'esercizio precedente sono state rilevate a conto economico; nel caso di strumenti che coprono il rischio di variazione dei flussi finanziari attesi di un altro strumento finanziario o di un'operazione programmata le variazioni sono state iscritte a una riserva positiva di patrimonio netto.

Gli strumenti finanziari derivati con *fair value* positivo sono stati iscritti nell'attivo di bilancio. La loro classificazione nell'attivo immobilizzato o circolante dipende dalla natura dello strumento stesso:
- uno strumento finanziario derivato di copertura dei flussi finanziari o del *fair value* di un'attività segue la classificazione, nell'attivo circolante o immobilizzato, dell'attività coperta;
- uno strumento finanziario derivato di copertura dei flussi finanziari e del *fair value* di una passività, un impegno irrevocabile o un'operazione programmata altamente probabile è classificato nell'attivo circolante;
- uno strumento finanziario derivato non di copertura è classificato nell'attivo circolante entro l'esercizio successivo.

Nella riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi sono state iscritte le variazioni di *fair value* della componente efficace degli strumenti finanziari derivati di copertura di flussi finanziari.
Gli strumenti finanziari derivati con *fair value* negativo sono stati iscritti in bilancio tra i Fondi per rischi e oneri.

Fondi per rischi e oneri
Sono stanziati per coprire perdite o debiti di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non erano determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza.
Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.
Le passività potenziali sono state rilevate in bilancio e iscritte nei fondi in quanto ritenute probabili ed essendo stimabile con ragionevolezza l'ammontare del relativo onere.
Sono stanziati per coprire perdite o debiti di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non erano determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza.
Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.
Le passività potenziali sono state rilevate in bilancio e iscritte nei fondi in quanto ritenute probabili ed essendo stimabile con ragionevolezza l'ammontare del relativo onere.
Si è peraltro ritenuto di accantonare prudenzialmente € 155.000 al fondo rischi resi merce, riferentisi a vendite effettuate nell'anno 2016.

Fondo TFR
Il fondo accantonato rappresenta l'effettivo debito della società al 31/12/2016 verso i dipendenti in forza a tale data, al netto degli anticipi corrisposti in conformità di legge e dei contratti di lavoro vigenti, considerando ogni forma di remunerazione avente carattere continuativo, al netto degli acconti erogati, ed è pari a quanto si sarebbe dovuto corrispondere ai dipendenti nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro in tale data.
Il fondo non ricomprende le indennità maturate a partire dal 1° gennaio 2007, destinate a forme pensionistiche complementari ai sensi del D. Lgs. n. 252 del 5 dicembre 2005.
L'ammontare di TFR relativo a contratti di lavoro cessati, il cui pagamento è scaduto prima del 31/12/2016 o scadrà nell'esercizio successivo, è stato iscritto nella voce D.14 dello stato patrimoniale fra gli altri debiti.

Imposte sul reddito
Le imposte sono accantonate secondo il principio di competenza; rappresentano pertanto:
- gli accantonamenti per imposte liquidate o da liquidare per l'esercizio, determinate secondo le aliquote e le norme vigenti;
- l'ammontare delle imposte differite o pagate anticipatamente in relazione a differenze temporanee sorte o annullate nell'esercizio.

Le imposte differite e anticipate sono calcolate sulle differenze temporanee tra i valori delle attività e delle passività determinati secondo criteri civilistici e i corrispondenti valori fiscali.

Riconoscimento ricavi
I ricavi per vendite dei prodotti sono riconosciuti al momento del trasferimento della proprietà, che normalmente si identifica con la consegna o la spedizione dei beni.
I ricavi di natura finanziaria e quelli derivanti da prestazioni di servizi vengono riconosciuti in base alla competenza temporale.
I ricavi e i proventi, i costi e gli oneri relativi ad operazioni in valuta sono determinati al cambio corrente alla data nella quale la relativa operazione è compiuta.
I proventi e gli oneri relativi ad operazioni di compravendita con obbligo di retrocessione a termine, ivi compresa la differenza tra prezzo a termine e prezzo a pronti, sono iscritte per le quote di competenza dell'esercizio.
I ricavi ed i proventi, così come i costi e gli oneri, sono iscritti al netto di resi, sconti e abbuoni e premi.
Nel caso sia probabile il sorgere di attività o utili potenziali, questi non vengono iscritti in bilancio, per il rispetto del principio della prudenza, ma

vengono fornite le informazioni necessarie nel presente documento.
I resi di prodotti vengono contabilizzati nell'esercizio in cui la merce viene restituita dal cliente.

Criteri di conversione dei valori espressi in valuta
I crediti e i debiti espressi originariamente in valuta estera, iscritti in base ai cambi in vigore alla data in cui sono sorti, sono allineati ai cambi correnti alla chiusura del bilancio.
Le differenze di cambio, sia attive che passive, sono state iscritte nella voce C17bis del conto economico.
Non si segnalano effetti significativi delle variazioni dei cambi delle valute adoperate tra la chiusura dell'esercizio e la data di formazione del bilancio.

Impegni, garanzie e passività potenziali
Non vi sono impegni non risultanti dallo stato patrimoniale.

Deroghe
Non sono state effettuate deroghe ai criteri di valutazione sopra descritti.

DATI SULL'OCCUPAZIONE

Si segnala separatamente per categorie il numero dei dipendenti delle imprese incluse nel consolidamento con il metodo integrale.

Organico	31/12/2016
Dirigenti	0
Quadri	2
Impiegati	165
Operai	39
Altri	0
Totale	**206**

Immobilizzazioni immateriali
La composizione della voce è la seguente.

Descrizione	31/12/2016
Impianto e ampliamento	
Sviluppo	
Diritti brevetti industriali	301.034
Concessioni, licenze, marchi	2.268
Avviamento	662.416
Immobilizzazioni in corso e acconti	
Altre	1.143.861
Totale	**2.109.579**

Totale rivalutazioni immobilizzazioni immateriali alla fine dell'esercizio
Ai sensi dell'articolo 10 legge n. 72/1983 si precisa che non sono state effettuate rivalutazioni monetarie e deroghe ai criteri di valutazione civilistica sulle immobilizzazioni immateriali tuttora iscritte nel bilancio consolidato al 31/12/2016.

Capitalizzazioni degli oneri finanziari
Nell'esercizio non sono stati imputati oneri finanziari ai conti iscritti all'attivo.

Immobilizzazioni materiali
La composizione della voce è la seguente.

Descrizione	31/12/2016
Terreni e fabbricati	3.427.128
Impianti e macchinari	874.092
Attrezzature industriali e commerciali	225.292
Altri beni	2.121.982
Immobilizzazioni in corso e acconti	6.675.342
Totale	**13.323.836**

Terreni e fabbricati

Descrizione	Importo
Saldo al 31/12/2015	
Altre variazioni	3.544.670 Di cui terreni 432.257
Ammortamenti dell'esercizio	(117.542)
Scritture di consolidamento	
Saldo al 31/12/2016	**3.427.128**

Sulla base di una puntuale applicazione del principio contabile OIC 16, e a seguito anche di una revisione delle stime della vita utile degli immobili strumentali, abbiamo provveduto nell'esercizio chiuso al 31.12.2006 a scorporare la quota parte di costo riferita alle aree di sedime degli stessi.
Il valore attribuito a tali aree è stato individuato sulla base di un criterio forfetario di stima che consente la ripartizione del costo unitario, facendolo ritenere congruo, nella misura del 30% del costo dell'immobile al netto dei costi incrementativi capitalizzati e delle eventuali rivalutazioni operate.

A partire da tal esercizio non si è più proceduto allo stanziamento delle quote di ammortamento relative al valore dei suddetti terreni, ritenendoli, in base alle aggiornate stime sociali, beni patrimoniali non soggetti a degrado ed aventi vita utile illimitata.

Impianti e macchinario

Descrizione	Importo
Saldo al 31/12/2015	
Acquisizione dell'esercizio	1.126.215
Altre variazioni	
Ammortamenti dell'esercizio	(252.123)
Scritture di consolidamento	
Saldo al 31/12/2016	**874.092**

Attrezzature industriali e commerciali

Descrizione	Importo
Saldo al 31/12/2015	
Acquisizione dell'esercizio	232.518
Ammortamenti dell'esercizio	(7.226)
Scritture di consolidamento	
Saldo al 31/12/2016	**225.292**

Altri beni

Descrizione	Importo
Saldo al 31/12/2015	
Acquisizione dell'esercizio	2.524.551
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica dell'esercizio	
Svalutazione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	7.482
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Altre variazioni	
Ammortamenti dell'esercizio	(410.051)
Scritture di consolidamento	
Saldo al 31/12/2016	**2.121.982**

Immobilizzazioni in corso e acconti

Descrizione	Importo
Saldo al 31/12/2015	
Acquisizione dell'esercizio	6.670.412
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	4.930
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Altre variazioni	
Scritture di consolidamento	
Saldo al 31/12/2016	**6.675.342**

Svalutazioni e ripristino di valore effettuati nel corso dell'anno
Nel corso dell'anno non sono state effettuate né svalutazioni né ripristini di valore

Totale rivalutazioni delle immobilizzazioni materiali alla fine dell'esercizio
La Società nel corso del 2008 si è avvalsa della facoltà prevista dal D.L. 185 usufruendo della rivalutazione del fabbricato ad uso industriale sito nel Comune di Arezzo in Via Madame Curie 7. I beni immobili costituenti un'unica categoria omogenea, su cui è stata effettuata la rivalutazione, sono rappresentati dal fabbricato industriale (sviluppato su quattro livelli, costituito da uffici, laboratori e magazzini) identificati al NCEU del Comune di Arezzo in Sez. A F.103 P.lla 559, Zona Cens.2, Cat. D/7.
La rivalutazione è stata effettuata assumendo come riferimento il criterio del "valore di mercato" - individuato sulla base del prudente apprezzamento - così come derivato da una relazione di stima del valore corrente dei beni al 31/12/08, redatta da un esperto indipendente.
Dal punto di vista contabile, la rivalutazione è stata eseguita, utilizzando la tecnica contabile di incremento del costo storico.
E' stata conseguentemente rivista la stima relativa alla vita utile residua dei beni oggetto di rivalutazione.
A partire dall'esercizio 2009, quindi, gli ammortamenti sono stati stanziati sulla base della nuova vita utile e del nuovo valore dei beni.
Dal punto di vista fiscale, la rivalutazione è stata eseguita avvalendosi della facoltà di dare, altresì, rilevanza fiscale al maggiore valore rivalutato, mediante l'assolvimento dell'imposta sostitutiva di Ires ed Irap, portata a diretta riduzione della Riserva di rivalutazione, appositamente denominata ed iscritta nel Patrimonio netto in regime di sospensione di imposta, con i vincoli di

disponibilità e di distribuibilità previsti dalla legge sopra citata.
Ai sensi dell'articolo 10 legge n. 72/1983 si elencano le seguenti immobilizzazioni materiali iscritte nel bilancio al 31/12/2016 sulle quali sono state effettuate rivalutazioni monetarie e deroghe ai criteri di valutazione civilistica.
Come già evidenziato in precedenza le immobilizzazioni materiali sono state rivalutate in base a leggi (speciali, generali o di settore) e non si è proceduto a rivalutazioni discrezionali o volontarie, trovando le rivalutazioni effettuate il limite massimo nel valore d'uso, oggettivamente determinato, dell'immobilizzazione stessa.

Descrizione	Rivalutazione di legge	Rivalutazione economica	Totale rivalutazioni
Terreni e fabbricati	3.050.975		3.050.975
Impianti e macchinari			
Attrezzature industriali e commerciali			
Altri beni			

Come richiesto dal principio contabile OIC 16 l'importo della rivalutazione al lordo degli ammortamenti risulta pari a € 3.050.975, l'effetto sul patrimonio netto è pari a € 2.959.446.

Capitalizzazioni degli oneri finanziari
Nell'esercizio non sono stati imputati oneri finanziari ai conti iscritti all'attivo.

Immobilizzazioni finanziarie: partecipazioni

Elenco delle imprese incluse nel consolidamento con il metodo integrale ai sensi dell'art. 26 del d.lgs. 127/91 al 31/12/2016

Denominazione sociale	Sede	Capitale sociale		Soci	Quota proprietà	Quota consolid.
		Valuta	importo in valuta			
Monnalisa Brazil Ltda	San Paolo (Brazil)	Real	10.000	Monnalisa Spa; Jafin Spa	50%	100%
Monnalisa China LLC	Shanghai (Cina)	Yuan	12.844.152	Monnalisa Spa	100%	100%
Monnalisa Hong Kong Ltd	HK	HKD	427.565	Monnalisa Spa	100%	100%
Monnalisa Korea Ltd	Seoul (Korea)	WON	100.687.020	Monnalisa Spa	100%	100%
Monnalisa Rus OOO	Mosca (Russia)	RUR	10.000	Monnalisa Spa; Jafin Spa	99%	100%
ML Retail Usa Inc	Houston Texas (USA)	USD	344.573	Monnalisa Spa	100%	100%

Elenco delle altre partecipazioni

Descrizione	Valore contabile	Fair value
CONSORZIO BIMBO ITALIA	1.291	1.291
POLO UNIVERSITARIO ARETINO	510	510
CONAI	23	23
CONSORZIO SVILUPPO PRATACCI	500	500
CONSORZIO TOSCANA LOFT	1.300	1.300
FONDAZIONE MADE IN RUSSEL	5.000	5.000
Totale	**8.624**	**8.624**

Nel bilancio non sono iscritte immobilizzazioni finanziarie per un valore superiore al loro *fair value*.

Immobilizzazioni finanziarie: crediti
La composizione della voce è la seguente.

Descrizione	31/12/2015	Incrementi	Decrementi	Scritture consolida-mento	31/12/2016	Fair value
Verso imprese controllate consolidate		155.000		(155.000)		
Verso imprese collegate						
Verso controllanti						
Verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti						
Verso altri		57.500			57.500	
Totale		**212.500**		**(155.000)**	**57.500**	

Nel bilancio non sono iscritti crediti immobilizzati per un valore superiore al loro fair value.

Altri titoli
Sono costituiti dal residuo del prestito obbligazionario emesso da Jafin SpA e sottoscritto dalla capogruppo.

Rimanenze

Descrizione	31/12/2015	Incrementi	Decrementi	Scritture consolidamento	31/12/2016
Materie prime, sussidiarie e di consumo		1.695.416			1.695.416
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati		2.121.875			2.121.875
Lavori in corso su ordinazione					
Prodotti finiti e merci di cui immobilizzazioni immateriali destinati alla rivendita		10.357.008		(246.635)	10.110.373
Acconti		35.731			35.731
Totale		**14.210.030**		**(246.635)**	**13.963.395**

Crediti
I saldi dei crediti consolidati, dopo l'eliminazione dei valori intragruppo, sono così suddivisi secondo le scadenze.

Descrizione	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Oltre 5 anni	Totale	Di cui relativi a operazioni con obbligo di retrocessionie a termine
Verso clienti	10.542.455			10.542.455	
Verso imprese controllate non consolidate					
Verso imprese collegate					
Verso controllanti					
Verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti					
Per crediti tributari	3.464.788			3.464.788	
Per imposte anticipate	525.419			525.419	
Verso altri	662.400	64.384		726.784	
Arrotondamento					
Totale	**15.195.061**	**64.384**		**15.259.445**	

Disponibilità liquide

Descrizione	31/12/2015	Incrementi	Decrementi	Scritture consolida-mento	31/12/2016
Depositi bancari e postali		3.976.409			3.976.409
Assegni					
Denaro e valori in cassa		36.678			36.678
Totale	4.013.087				4.013.087

Il saldo rappresenta le disponibilità liquide e l'esistenza di numerario e di valori alla data di chiusura dell'esercizio.

Ratei e risconti attivi
Rappresentano le partite di collegamento dell'esercizio conteggiate col criterio della competenza temporale. La composizione della voce è così dettagliata.

Descrizione	Importo
Canoni Manutenzione	50.274
Fitti Passivi	21.965
Consulenze	9.595
Canoni Noleggio	18.783
Varie	3.580
Derivati	104.226
Altri di ammontare non apprezzabile	
	208.423

Patrimonio netto

Prospetto di raccordo tra il risultato netto e il patrimonio netto della consolidante e i rispettivi valori risultanti dal bilancio consolidato
Il patrimonio netto consolidato di gruppo e il risultato economico consolidato di gruppo al 31/12/2016 sono riconciliati con quelli della controllante come segue:

	Patrimonio netto	Risultato
Patrimonio netto e risultato dell'esercizio come riportati nel bilancio d'esercizio della società controllante	28.015.472	2.495.978
Rettifiche operate in applicazione ai principi contabili		
Eliminazione del valore di carico delle partecipazioni consolidate:		
a) differenza tra valore di carico e valore pro-quota del patrimonio netto		
b) risultati pro-quota conseguiti dalle partecipate	(456.520)	(378.823)
c) plus/minusvalori attribuiti alla data di acquisizione delle partecipate		
d) differenza da conversione	60.606	
Eliminazione degli effetti di operazioni compiute tra società consolidate	(177.822)	(177.822)
Patrimonio netto e risultato d'esercizio di pertinenza del gruppo	27.441.732	1.939.330
Patrimonio netto e risultato d'esercizio di pertinenza di terzi	2.002	471
Patrimonio sociale e risultato netto consolidati	**27.443.734**	**1.939.801**

Prospetto delle movimentazioni del Patrimonio netto consolidato di gruppo

Descrizione	Saldo finale al 31.12.2016
Capitale	2.064.000
Riserve	3.900.508
Riserva di consolidamento	0
Differenze di conversione	60.606
Utile/Perd. Riportate a nuovo	19.477.289
Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	
Utile/Perd. esercizio	1.939.330
Totale di Gruppo	27.441.732

Fondi per rischi ed oneri
La composizione della voce è così dettagliata:

Descrizione	31.12.2016
Per trattamento di quiescenza e obblighi simili	78.762
Per imposte, anche differite	66.197
Strumenti finanziari derivati passivi	313.917
Altri	331.855
Fondo di consolidamento per rischi e oneri futuri	
Totale	**790.731**

Sono stanziati per coprire perdite o debiti di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non erano determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza.
Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.
Le passività potenziali sono state rilevate in bilancio e iscritte nei fondi in quanto ritenute probabili ed essendo stimabile con ragionevolezza l'ammontare del relativo onere.
Tale posta è costituita da quanto accantonato:
- al Fondo Risoluzione Rapporti Agenti, pari a € 7.602,16;
- per indennità suppletiva clientela pari a € 71.159,92;
- al Fondo Ripristino ambientale/bonifica per € 176.855, costituito nell'anno 2014 e ritenuto ragionevolmente congruo ex OIC 16;
- al Fondo oneri per resi prodotti per euro € 155.000, costituito in forza della applicazione congiunta dei principi di prudenza e competenza, atteso che la merce è comunque restituita entro la data di redazione del progetto di bilancio e che il reso comporta una contrazione dei ricavi dell'esercizio.

Tra i fondi imposte sono iscritte, inoltre, passività per imposte differite per € 66.197, relative a differenze temporanee tassabili, per la descrizione delle quali si rinvia al relativo paragrafo della presente nota integrativa.

Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
La composizione della voce è così dettagliata:

Descrizione	31/12/2016
TFR, movimenti del periodo	1.330.212

Debiti
I debiti consolidati, dopo l'eliminazione dei valori intragruppo, sono valutati al loro valore nominale e la scadenza degli stessi è così suddivisa:

Descrizione	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Oltre 5 anni	Totale
Obbligazioni				
Obbligazioni convertibili				
Debiti verso soci per finanziamenti				
Debiti verso banche	6.508.681	840.499		7.349.180
Debiti verso altri finanziatori				
Acconti	1.133.546			1.133.546
Debiti verso fornitori	10.096.201			10.096.201
Debiti costituiti da titoli di credito				
Debiti verso imprese controllate non consolidate				
Debiti verso imprese collegate				
Debiti verso controllanti				
Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti				
Debiti tributari	263.574			263.574
Debiti verso istituti di previdenza	376.156	480		376.636
Altri debiti	1.262.994	72.804		1.335.798
Totale	**19.641.152**	**913.783**		**20.554.935**

Commenti

In dettaglio:
- i "Debiti v/banche" sono comprensivi dei mutui passivi ed esprimono l'effettivo debito per capitale, interessi ed oneri accessori maturati ed esigibili alla data del 31.12.2016;
- gli "Acconti" comprendono i versamenti ricevuti per forniture di beni non ancora effettuate;
- i "Debiti verso fornitori" sono iscritti al netto degli sconti commerciali, mentre quelli "cassa" sono rilevati al momento del pagamento;
- la voce "debiti tributari" accoglie solo le passività, al netto dei relativi acconti, per imposte certe e determinate, essendo le passività per imposte probabili o incerte nell'ammontare o nella data di sopravvenienza, ovvero per imposte differite, iscritte nella voce B.2 del passivo (Fondo imposte); sono complessivamente pari ad € 263.574. In particolare, il valore comprende le ritenute di acconto trattenute ai dipendenti e ai lavoratori autonomi, debitamente pagate nel 2017;
- gli "Altri debiti" sono rappresentati per la maggior parte da debiti verso agenti per provvigioni maturate da liquidare per € 560.536,77, da debiti verso il personale dipendente comprensivi di ratei e mensilità aggiuntive per € 620.653, regolarmente pagati nel corso del 2017 e da quanto dovuto per la cessazione del rapporto di collaborazione del precedente organo amministrativo pari a € 67.500.

Alla chiusura dell'esercizio non vi erano debiti assistiti da garanzia reale su beni sociali (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.).
Non sono state poste in essere operazioni che prevedano l'obbligo di retrocessione a termine, né sussistono debiti verso soci per finanziamenti da ripartire secondo le scadenze e la clausola di postergazione contrattuale.
Non vi sono debiti assistiti da garanzia reale su beni di imprese incluse nel consolidamento.

Ratei e risconti passivi
Rappresentano le partite di collegamento dell'esercizio conteggiate col criterio della competenza temporale.

Ricavi per categoria di attività
La composizione della voce è così dettagliata:

Categoria	31/12/2016
Vendite merci	46.337
Vendite prodotti	40.561.506
Vendite accessori	
Prestazioni di servizi	
Fitti attivi	
Provvigioni attive	
Altre	
Totale	**40.607.843**

La composizione della voce è così dettagliata.

Area	Vendite	Prestazioni	Totale
Italia	14.889.626		14.889.626
EU	10.114.677		10.114.677
Rdm	15.603.540		15.603.540
Totale	40.607.843		40.607.843

Gli altri ricavi , di cui alla voce A 5), pari ad € 1.112.994 sono costituiti da contributi in conto esercizio per attività di R&S per € 696.545.

Costi di produzione

La composizione della voce è così dettagliata.

Descrizione	31/12/2015	Incrementi	Decrementi	Scritture consolidamento	31/12/2016
Materie prime, sussidiarie e merci		15.545.169		(2.004.151)	13.541.018
Servizi		14.201.258		(101.928)	14.099.331
Godimento di beni di terzi		2.347.566			2.347.566
Salari e stipendi		5.147.878			5.147.878
Oneri sociali		1.360.707			1.360.707
Trattamento di fine rapporto		324.274			324.274
Trattamento quiescenza e simili		15.901			15.901
Altri costi del personale		372.096			372.096
Ammortamento immobilizzazioni immateriali		681.303			681.303
Ammortamento immobilizzazioni materiali		796.238			796.238
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni					
Svalutazioni crediti attivo circolante		200.105			200.105
Variazione rimanenze materie prime		125.575			125.575
Accantonamento per rischi					
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione		757.181		(160)	757.021
Totale		**41.875.251**		**(2.106.239)**	**39.769.012**

Interessi e altri oneri finanziari

La composizione della voce è così dettagliata.

Descrizione	Incrementi	31/12/2016
Da imprese controllate non consolidate		
Da imprese collegate		
Da controllanti		
Da Imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
Interessi e oneri su debiti obbligazionari		
Interessi passivi sui debiti verso banche di credito ordinario	18.914	
Altri oneri finanziari	247.360	
Totale	**266.275**	

Elementi di costo di entità o incidenza eccezionale

Non se ne segnalano.

Imposte sul reddito d'esercizio

Imposte	Saldo al 31/12/2016
Imposte correnti:	**617.163**
IRES	
IRAP	
Imposte esercizi precedenti	
Imposte sostitutive	
Imposte differite (anticipate)	**(43.955)**
IRES	
IRAP	
	573.208

Fiscalità differita / anticipata

La fiscalità differita viene espressa dall'accantonamento effettuato nel fondo imposte.

Le imposte differite sono state calcolate secondo il criterio dell'allocazione globale, tenendo conto dell'ammontare cumulativo di tutte le differenze temporanee, sulla base delle aliquote medie attese in vigore nel momento in cui tali differenze temporanee si riverseranno.

Le imposte anticipate sono state rilevate in quanto esiste la ragionevole certezza dell'esistenza, negli esercizi in cui si riverseranno le differenze temporanee deducibili, a fronte delle quali sono state iscritte le imposte anticipate, di un reddito imponibile non inferiore all'ammontare delle differenze che si andranno ad annullare.

Le principali differenze temporanee che hanno comportato la rilevazione di imposte differite e anticipate sono indicate nella tabella seguente unitamente ai relativi effetti.

Descrizione	Importo al termine dell'esercizio precedente	Variazione verificatasi nell'esercizio	Importo al termine dell'esercizio	Effetto fiscale IRES	Effetto fiscale IRAP
Ammortamento Marchi	(1.013)	(1.746)	(2.759)	(392)	(56)
Ammortamento avviamento	(291.528)	402.574	111.046	13.515	1.917
Compenso Amm.ri	(5.065)	5.065			
Svalutazione Crediti 2015	1.031.984	(1.193.205)	(161.221)	(38.693)	
Consulenze 2015	42.640	(53.300)	(10.660)	(2.932)	(416)
Accantonamento Rischi anno 2015	105.000	(210.000)	(105.000)	(28.875)	(4.095)
Accantonamento Rischi anno 2016		155.000	155.000	37.200	6.045
Svalutazione Crediti 2016		140.841	140.841	33.802	
Accantonamento Ind.Sup.Clientela		15.919	15.919	3.821	621
Perdite su Cambi non realizzati		22.379	22.379	5.371	
Derivati	26.705	26.705			
Derivati		189.403	189.403	46.457	
Merce in giac. Presso controllate		246.635	246.635	59.192	9.619

Dettaglio delle differenze temporanee imponibili (prospetto)

Descrizione	Importo al termine dell'esercizio precedente	Variazione verificatasi nell'esercizio	Importo al termine dell'esercizio	Aliquota IRES	Effetto fiscale IRES	Aliquota IRAP	Effetto fiscale IRAP
Rivalutazione Fabbricati	(126.383)	200.178	73.795	31,40	(23.172)		
Cessione Ramo Azienda	216.443	(270.554)	(54.111)	27,50	(14.880)		
Utili su cambi non realizzati		109.517	109.517	24	26.285		

Informazioni relative al *fair value* degli strumenti finanziari derivati
Ai sensi dell'art. 38, comma 1, punto o-ter del D.Lgs n. 127/1991 sono indicati di seguito il *fair value* e le informazioni (riferite all'esercizio in corso e all'esercizio precedente) sull'entità e sulla natura di ciascuna categoria di strumenti finanziari derivati, suddivisi per classe tenendo in considerazione aspetti quali le caratteristiche degli strumenti stessi e le finalità del loro utilizzo.
Le relazioni di copertura sono state poste in essere in quanto, sulla base degli ordini di acquisto e vendita verso controparti estere, la Società risulta esposta al rischio di cambio per effetto della fatturazione attiva in Rubli prevista per i mesi di dicembre 2016, gennaio/febbraio/marzo 2017 e fatturazione passiva in Dollari prevista per lo stesso periodo.
Le operazioni di copertura in essere al 31 dicembre 2016 con controparti finanziarie sono costituite da: Flexible forward in acquisto su USD.

N. identificativo contratto	9789754
Data operazione	23/11/16
Controparte	Unicredit S.p.A.
Scadenza del contratto	12/04/17
Cambio	1,0505 €/USD
Importo banca	1.200.000 USD
Nozionale di riferimento (in divisa)	1.142.313,18€
Sottostante	Cambio €/$

Il contratto è esercitabile dal 25/11/2016 al 12/04/2017 con esercizio minimo 50.000 USD.

Flexible forward in vendita su RUB

N. identificativo contratto	9220974
Data operazione	22/06/16
Controparte	Unicredit S.p.A.
Scadenza del contratto	12/04/17
Cambio	79,48 €/RUB
Importo banca	1.500.000€
Nozionale di riferimento (in divisa)	119.220.000 RUB
Sottostante	Cambio €/RUB

Il contratto è esercitabile dal 23/06/2016 al 12/04/2017 con esercizio minimo 3.500.000 RUB.
Alla data del 31/12/16 il *mark to market* delle due operazioni era pari a:
- 3.900,96 € per il flexible su USD
- 310.016,22 € su rubli.

Informazioni relative alle immobilizzazioni finanziarie iscritte ad un valore superiore al *fair value*
Nel bilancio sono non sono iscritte immobilizzazioni finanziarie per un valore superiore al loro *fair value*.

Informazioni relative a patrimoni destinati a uno specifico affare
Ai sensi dell'articolo 2427 n. 20) si forniscono le seguenti informazioni per ciascun patrimonio destinato a uno specifico affare.

Informazioni relative alle operazioni realizzate con parti correlate
(Rif. art. 38, primo comma, lett. o-quinquies, D.Lgs. n. 127/1991)
Di seguito sono indicati l'importo, la natura dell'importo e le eventuali ulteriori informazioni ritenute necessarie per la comprensione del bilancio relative a tali operazioni, in quanto rilevanti e non concluse a condizioni di mercato.
Le informazioni relative alle singole operazioni sono state aggregate secondo la loro natura, salvo quando la loro separata indicazione sia stata ritenuta necessaria per comprendere gli effetti delle operazioni medesime sulla situazione patrimoniale e finanziaria e sul risultato economico consolidato.

Società	Debiti Vari	Partecipazioni	Crediti vari	Crediti comm.li	Debiti comm.li	Vendite	Acquisti
Jafin SpA	0	0	1.200.000	0	0	10.000	0
PJ Srl	0	0	0	6.100	1.614.579	5.000	0
Monnalisa&Co. Srl	0	0	0	3.660	0	3.000	0
Totale	0	0	1.200.000	9.760	1.614.579	18.000	0

Le operazioni rilevanti con parti correlate realizzate dalla società sono state concluse a condizioni normali di mercato.

Informazioni relative agli accordi non risultanti dallo stato patrimoniale
(Rif. art. 38, primo comma, lett. o-sexies), D.Lgs. n. 127/1991
Non ci sono accordi non risultanti dallo Stato Patrimoniale.

Informazioni relative ai compensi spettanti al Revisore legale
(Rif. art. 38, primo comma, lett. o-septies, D.Lgs. n. 127/1991)
Ai sensi di legge si evidenziano i corrispettivi di competenza dell'esercizio per i servizi resi dal Revisore legale o dalla Società di Revisione legale e da entità appartenenti alla sua rete al gruppo:
- corrispettivi spettanti per la revisione legale dei conti consolidati: € 34.000 ai quali occorre aggiungere quelli relativi alla revisione legale della controllata cinese per € 3.808 e quelli per la controllata di Hong Kong per € 5.819;
- corrispettivi spettanti per gli altri servizi di verifica svolti: € 0;
- corrispettivi spettanti per servizi di consulenza fiscale svolti: € 0;
- corrispettivi spettanti per altri servizi diversi dalla revisione legale dei conti forniti al gruppo: € 0.

Informazioni relative ai compensi spettanti agli amministratori e sindaci
Ai sensi di legge si evidenziano i compensi complessivi spettanti agli amministratori e ai membri del Collegio sindacale della controllante, compresi anche quelli per lo svolgimento di tali funzioni anche in altre imprese incluse nel consolidamento.

Qualifica	Compenso
Amministratori	392.900
Collegio sindacale	48.810
Totale	**441.710**

Il presente bilancio consolidato, composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa, rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria nonché il risultato economico e corrisponde alle risultanze delle scritture contabili della controllante e alle informazioni trasmesse dalle imprese incluse nel consolidamento.

Presidente del Consiglio di Amministrazione
Piero Iacomoni

EY S.p.A.
Piazza della Libertà, 9 - Firenze

RELAZIONE DELLA SOCIETA'
DI REVISIONE INDIPENDENTE
ai sensi dell'Art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n.39

Agli Azionisti della Monnalisa S.p.A.

Relazione sul Bilancio consolidato
Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio consolidato del Gruppo Monnalisa, costituito dallo Stato Patrimoniale al 31 dicembre 2016, dal conto economico e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla Nota Integrativa.

Responsabilità degli amministratori per il bilancio consolidato
Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Responsabilità della società di revisione
E' nostra responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio consolidato sulla base della revisione contabile.
Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art 11 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n 39. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato non contenga errori significativi.
La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio consolidato. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio consolidato dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.
Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio consolidato dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio consolidato nel suo complesso.
Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Giudizio
A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo Monnalisa al 31 dicembre 2016, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio consolidato

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione, la cui responsabilità compete agli amministratori della Monnalisa S.p.A., con il bilancio consolidato del Gruppo Monnalisa al 31 dicembre 2016. A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio consolidato del Gruppo Monnalisa al 31 dicembre 2016.

Firenze, 25 maggio 2017

EY S.p.A.
Lorenzo Signorini
(Socio)

ASSICURARE UN'ALTA QUALITÀ

LA
BONTÀ E
QUALITÀ DELLA
RELAZIONE TRA MONNALISA
E I SUOI STAKEHOLDER SONO
DIRETTAMENTE CORRELATE
ALLA FIDUCIA, CHE SI COSTRUISCE
SOLO NEL TEMPO, CON VOLONTÀ
E IMPEGNO, ASCOLTO RECIPROCO
DELLE ASPETTATIVE LEGITTIME
E CURA DELLE INIZIATIVE
VOLTE ALLA CREAZIONE
DI UN CONTESTO
COLLABORATIVO.

Assicurare un'alta qualità nel lavoro

L'ambiente di lavoro che Monnalisa intende realizzare è caratterizzato da un contesto dinamico e stimolante, in cui ci sia sempre voglia di imparare e mettersi in gioco, che garantisca il rispetto della conciliazione tra vita e lavoro, promuovendo iniziative di tutela della salute e sicurezza, adoperandosi fattivamente per prevenire e sanare eventuali dinamiche conflittuali che possano nuocere alla creazione di un buon clima di lavoro. Queste iniziative pongono le premesse per migliorare ed accrescere la soddisfazione e la motivazione delle persone.

L'APPARTENENZA ALL'AZIENDA

Il turnover netto è positivo, con 39 assunzioni contro 27 cessazioni (+11).

Tab. 4.1 Turnover Monnalisa

	31/12/2015	Assunzioni	Cessazioni	Passaggio categoria	31/12/2016
Dirigenti	0	0	0	0	0
Impiegati	115	26	15	0	126
Operai	38	13	12	0	39
Totale	**153**	**39**	**27**	**0**	**165**

Ai fini del calcolo del turnover aziendale, è stato considerato il saldo per categoria (dirigenti, impiegati ed operai) alla data del 31.12.15, ad esso sono state sommate tutte le assunzioni attivate nel corso del 2016, e detratte tutte le cessazioni avvenute nell'anno; il risultato della somma algebrica che ne deriva rappresenta la situazione del personale al 31.12.16.

Il numero delle persone assunte non coincide con il numero di assunzioni attivate dal momento che molti degli operai stagionali hanno avuto più di un contratto nel corso dell'anno, uno per ciascuna delle stagioni di spedizione.
Le 39 assunzioni hanno riguardato 33 persone, per le quali l'attivazione del contratto è stata motivata da:

- potenziamento uffici (6 persone),
- sostituzione maternità (3 persone),
- copertura della stagione in magazzino (13 persone),
- apertura o potenziamento risorse punti vendita diretti (17 persone).

Tab. 4.2 Turnover in entrata e uscita anni 2014-2016

	2014	2015	2016
Turnover in entrata (numero assunzioni sul totale dipendenti)	43%	76%*	24%
Turnover in uscita (numero dimissioni sul totale dipendenti)	41%	22%	16%

** il dato 2015 è falsato dalle operazioni straordinarie avvenute nel corso di quell'anno per fusioni e acquisizioni di ramo di azienda all'interno del gruppo. Pertanto, se si enucleassero le assunzioni derivanti da queste operazioni il turnover in entrata dell'anno 2015 risulterebbe pari al 27%*

Delle 27 cessazioni avvenute nel corso dell'anno, 1 deriva da mancato superamento del periodo di prova, 12 da scadenza del contratto stagionale, 11 da scadenza del contratto a termine, 3 per dimissioni del dipendente. Le cessazioni hanno interessato 15 donne e 12 uomini: 8 persone fino ai 30 anni, 12 tra 31 e 40 anni, 4 tra 41 e 50, e 3 sopra 51 anni.

Tab. 4.3 Anzianità aziendale

Anzianità in anni	DIRIGENTI	IMPIEGATI	OPERAI	TOTALE
0-5	0	56	14	70
6-10	0	34	17	51
11-15	0	13	4	17
16-25	0	20	4	24
Oltre 25	0	3	0	3
Totale	**0**	**126**	**39**	**165**

Il 42% dei dipendenti lavora in Monnalisa da meno di cinque anni, il dato risente, da un lato, dell'alta incidenza di stagionali in forza alla fine dell'esercizio e, dall'altro, dell'apertura di nuovi punti vendita avvenuta nel corso dell'anno. L'anzianità media aziendale in Monnalisa è invariata rispetto allo scorso anno. Come già segnalato nelle precedenti edizioni, in tutte le operazioni straordinarie, di acquisizione di rami di azienda o di internalizzazione di funzioni prima delegate ad altre aziende del gruppo, è stata garantita a tutti i dipendenti l'anzianità aziendale maturata.

Tab 4.4 Anzianità media aziendale

	2014	2015	2016
Anzianità media aziendale in anni	7	8	8

Categorie protette

A fine 2016 lavorano in azienda dieci persone tutelate dalla legge 68/1999: le persone con disabilità sono nove. Gli obblighi derivanti dalle norme sono rispettati.

ORARIO DI LAVORO E FLESSIBILITÀ LAVORATIVA

Monnalisa ha in essere due contratti: quello al commercio e quello industria tessile abbigliamento. L'orario di lavoro per gli addetti al commercio articola le 40 ore settimanali secondo una turnazione oraria tale da garantire la copertura dell'orario di apertura del punto vendita, senza possibilità di elasticità, pena la mancata garanzia di servizio al consumatore finale.
L'orario *standard* invece relativo alla parte di dipendenti con contratto industria tessile abbigliamento, distribuisce le 40 ore settimanali su cinque giorni lavorativi di otto ore ciascuno nelle fasce 8,30-12,45 e 13,45-17,30. La *policy* interna sull'orario di lavoro prevede flessibilità ed elasticità, consentendo la compensazione all'interno della settimana lavorativa delle proprie assenze con le proprie extra-presenze. La *policy* sull'orario di lavoro è confluita nell'accordo di secondo livello sul *welfare*, riconoscendo maggiore continuità e valore alle iniziative di conciliazione tra tempi di vita e lavoro.
Il processo produttivo aziendale è articolato su due stagioni; nell'arco dell'anno si susseguono e sovrappongono quindi attività di realizzazione campionario, vendita, produzione e spedizione. I picchi lavorativi, di natura fisiologica, si registrano soprattutto in gennaio, febbraio, dicembre e nei mesi estivi, caratterizzati dalle attività di vendita della collezione a venire e da quelle di spedizione della collezione già venduta ai clienti.
Il volume di straordinari diminuisce rispetto agli anni precedenti sia in valore assoluto che rispetto al numero di dipendenti.
Circa l'11% delle ore di straordinario equivale ad ore di lavoro supplementare, vale a dire ore in più prestate dai lavoratori *part time* fino a concorrenza massima dell'orario di lavoro settimanale *standard full time*. Diminuiscono del 2% le ore di straordinario, ma se considerate al netto del lavoro supplementare, il valore è in crescita del 5% rispetto allo scorso anno.
Ai fini di una migliore interpretazione del ricorso al lavoro straordinario, è utile articolare il montante ore per reparto, in modo da individuarne le cause. Il 19% delle ore complessive annue di straordinario è relativo all'area dei negozi diretti, il 20% al magazzino, per far fronte agli arrivi di merce ed alle conseguenti spedizioni sempre più concentrate e con volumi elevati di prodotti da gestire, il 19% è in ambito produzione, il 21% nell'area vendite, *marketing* e *retail* per impegni fieristici e trasferte commerciali, perlopiù estere.
Il valore medio mensile per dipendente, calcolato sempre rispetto al numero medio di dipendenti nel corso dell'anno, è in diminuzione rispetto agli anni precedenti.
L'andamento mensile degli straordinari presenta livelli più alti nei primi/ultimi mesi dell'anno e nei mesi estivi, in corrispondenza dell'arrivo delle merci in magazzino e della preparazione del campionario.

Tab. 4.5 Ore di straordinario effettuate *(per il 2014 ai fini della comparabilità del dato sono state considerate anche le aziende consorelle PentaService, Babalai, Jafin, Monnalisa&Co.)*

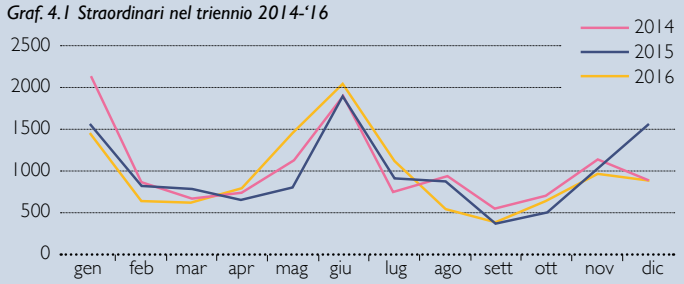
	2014	2015	2016
Totale ore annue	12.392,08	11.793,37	11.605,95
Media per dipendente*	90,45	88,67	76,35

** La media per dipendente è stata calcolata rispetto al numero medio di dipendenti nel corso dell'anno (152 nel 2016) e non rispetto alla consistenza del personale al 31 di dicembre.*

Tab. 4.6 Straordinari medi per mese anni '14-'16 (incluso lavoro supplementare)

	2014	2015	2016
Media mensile ore di straordinario	1.032,67	982,78	967,16
Media mensile per dipendente	7,54	7,39	6,36

Graf. 4.1 Straordinari nel triennio 2014-'16



Tab. 4.7 Ore di lavoro 2014-2016

	2014**			2015			2016		
	Ore totali	Ore pro capite*	GG pro capite*	Ore totali	Ore pro capite*	GG pro capite*	Ore totali	Ore pro capite*	GG pro capite*
Malattia	7.003,93	51,12	6,39	7.277,77	54,72	6,84	6.320,03	41,58	5,20
Maternità	9.332,50	n.s.	n.s.	12.159,00	n.s.	n.s.	11.877,50	n.s.	n.s.
Allattamento	-	n.s.	n.s.	1.230,00	n.s.	n.s.	1.195,00	n.s.	n.s.
Infortunio	168,00	n.s.	n.s.	76,17	n.s.	n.s.	403,50	n.s.	n.s.
Permessi retribuiti	8.604,19	62,80	n.s.	11.147,26	83,81	n.s.	11.226,51	73,86	n.s.
Ferie	21.578,73	157,51	19,69	21.016,07	158,02	19,75	22.794,47	149,96	18,75
Totale assenze	**46.687,35**	**340,78**	**42,60**	**52.906,27**	**397,79**	**49,72**	**53.817,01**	**354,06**	**44,26**
Lavoro ordinario	236.318,35	1.724,95	215,62	235.279,39	1.769,02	221,13	259.478,82	1.707,10	213,39
Lavoro straordinario e supplementare	14.361,59	104,83	13,10	11.793,38	88,67	11,08	11.605,95	76,35	9,54
Totale presenze	**250.679,94**	**1.829,78**	**228,72**	**247.072,77**	**1.857,69**	**232,21**	**271.084,77**	**1.783,45**	**222,93**

** Il dato pro capite è ottenuto mediante rapporto rispetto alla media annuale del numero di dipendenti*
*** il dato del 2014 è stato ottenuto sommando quelli di ciascuna azienda del gruppo allora esistente (Monnalisa, Babalai, Jafin, Monnalisa&Co, Penta Service)*

L'utilizzo di giorni di ferie è pari al 94% di quanto previsto contrattualmente in termini di fruizione dei periodi di riposo (ipotizzando 20 giorni di ferie all'anno per tutti i dipendenti medi annui a prescindere dall'orario di lavoro svolto).
Rientrano nelle assenze retribuite le assenze per permessi ex L. 104[1], ai quali hanno diritto 12 dipendenti per un totale di 1.191 ore di permesso usufruite nel corso del 2016, pari al 39% del monte ore spettante per legge.
Nel triennio, solo una dipendente si è dimessa dopo la maternità. Le dimissioni sono state convalidate dalla Direzione Territoriale del Lavoro.
Al rientro dalla maternità, molte dipendenti hanno avuto un orario personalizzato, una maggiore flessibilità oraria, un periodo di orario di lavoro *part time*, e talvolta, ove compatibile con la mansione ricoperta, la possibilità di attivare formule di telelavoro, seppur temporanee.
Come da accordo integrativo di secondo livello, Monnalisa garantisce a tutti i neo-babbi due giorni di assenza retribuita a carico dell'azienda, al di fuori dei giorni di ferie e permesso contrattuali, aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge.

[1] I permessi ex L.104/92 sono permessi retribuiti, a carico dell'INPS, destinati a: persone in situazione di disabilità grave che lavorano come dipendenti (spettano 2 ore al giorno o 3 giorni al mese anche frazionabili in ore); genitori, lavoratori dipendenti, di figli in situazione di disabilità grave con età inferiore a tre anni (spetta il prolungamento dell'astensione facoltativa o 2 ore al giorno fino al compimento dei 3 anni di vita del bambino o 3 giorni al mese anche frazionabili in ore); coniuge, parenti o affini, di persone con disabilità grave, entro il 2° grado che lavorano come dipendenti (spettano 3 giorni al mese anche frazionabili in ore).

SALUTE E SICUREZZA

I Contratti Nazionali di lavoro applicati individuano come prioritaria la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, assolvendo la necessità di consolidare e diffondere comportamenti consapevoli e partecipati nel rispetto degli obblighi previsti dalle disposizioni legislative vigenti. L'obiettivo è di eliminare o ridurre progressivamente i rischi alla fonte, migliorando le condizioni dei luoghi di lavoro, ergonomiche ed organizzative, i livelli di salute e tutela dell'ambiente.

La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori è garantita dall'ufficio risorse umane, che provvede ad organizzare in modo efficace il servizio di prevenzione e protezione secondo le prescrizioni di legge stabilite dal D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81.
Un'adeguata informazione e formazione in materia di salute e sicurezza, con particolare riferimento al proprio posto di lavoro e alle proprie mansioni, ha coinvolto anche i dipendenti dei punti vendita della rete aziendale, così come gli aggiornamenti periodici dei documenti di valutazione dei rischi delle varie unità locali.

Nel corso del 2016 è stato costituito un comitato tecnico per la salute e la sicurezza che consente un monitoraggio più approfondito su tutte le tematiche che hanno un impatto in materia di salute, sicurezza ed ambiente specie alla luce della realizzazione del fabbricato in costruzione che accoglierà il nuovo magazzino e gli uffici.

A fine anno, presso la sede, si è svolta la riunione periodica di prevenzione e protezione dei rischi, ai sensi dell'Art. 35 del D.Lgs 81/08, cui hanno partecipato: il delegato del datore di lavoro, il responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP), l'addetto al servizio di prevenzione e protezione (ASPP), il medico competente, i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS), il preposto al magazzino ed il referente ambientale.

Sono stati effettuati interventi di sensibilizzazione in relazione all'utilizzo dei DPI, come, ad esempio, scarpe antinfortunistiche per magazzinieri e guanti per addetti al taglio con sega a nastro della sede di Badia al Pino. Sono state incrementate tutte le squadre di gestione delle emergenze, sia per gli addetti antincendio che primo soccorso, in tutte le varie unità locali. E' stata incrementata anche la squadra di addetti all'utilizzo del defibrillatore, con 8 nuovi formati.

Infortuni

Nel corso dell'anno si sono registrati 5 infortuni, per un totale complessivo di 66 giorni di prognosi.

*Tab. 4.8 Infortuni anni 2014-2016**

	Nr infortuni totali	di cui in itinere
2014	0	0
2015	3 (di cui 2 donne e un uomo)	0
2016	5 (tutte donne)	0

** per il 2014 il dato copre tutte le attività aziendali anche quelle che al tempo facevano capo a differenti ragioni sociali (Babalai, Jafin, Monnalisa&CO, Penta Service)*

PRATICHE DISCIPLINARI E CONTENZIOSO

Monnalisa, se e quando necessario, applica le pratiche disciplinari previste dal CCNL. Le controversie sono molto rare e vengono gestite, ove fattibile, mediante conciliazione, allo scopo di ridurre il più possibile l'impatto in termini di tempo e denaro derivante da eventuali contenziosi.

ASSICURARE UN'ALTA QUALITÀ NELLA RELAZIONE

La costruzione di relazioni volte ad una sempre maggiore fidelizzazione della clientela si realizza a partire dall'offerta di prodotti di qualità e di servizi che rispondano in maniera affidabile, personalizzata e adeguata alle diverse esigenze, anche attraverso lo sviluppo tecnologico di nuovi canali di comunicazione.
Rispetto al complesso delle relazioni instaurate con i fornitori, Monnalisa riconosce l'importanza del loro ruolo nel processo di generazione del valore, promuovendo un rapporto basato sulla trasparenza e la correttezza e assicurando le condizioni per la realizzazione di prodotti in grado di competere proficuamente sul mercato.

LA FIDELIZZAZIONE E L'AFFIDABILITÀ DEI CLIENTI

Monnalisa articola la distribuzione tra più canali distributivi: *directly operated store*, canale di vendita al dettaglio con negozi di proprietà (diretta come Monnalisa o indiretta per il tramite di società controllate all'estero); *monobrand wholesale*, canale di vendita con negozi monomarca gestiti da clienti indipendenti legati all'azienda da accordi di distribuzione; *multibrand wholesale*, vendite a negozi al dettaglio plurimarca indipendenti inclusi i *department store*; *e-commerce*, sia *monobrand* - diretto e indiretto - sia *multibrand*.

Qualsiasi siano le caratteristiche del canale *retail* con cui collabora, Monnalisa garantisce un forte impegno a sostegno della distribuzione, a dimostrazione del reale partenariato tra cliente e fornitore. Rientrano tra le varie iniziative, il supporto personalizzato in sede di pianificazione del *layout* e nell'allestimento del punto vendita o di parte di esso se si tratta di un *corner*, la preparazione dell'ordine di impianto ed il monitoraggio del *mix* di assortimento, la formazione del personale di vendita in tema di *visual merchandising* anche mediante interventi in loco del *visual* Monnalisa ed il supporto a distanza, la cogestione ed organizzazione di eventi *in store*.

Allo scopo di tenere sotto controllo il rischio di mancata solvibilità dei clienti, Monnalisa assicura il proprio credito con primaria società assicurativa. Inoltre, è attivo un servizio per acquisire informazioni commerciali on line, in tempo reale, in modo da poter attribuire con maggiore consapevolezza il fido ai propri clienti, monitorandone lo sviluppo nel tempo.

Tab. 4.9 Fidelizzazione

	2014	2015	2016
Delta fatturato anno su anno	-0,43%	+2,2%	-0,3%%
Turnover netto in termini di capi	-4,82%	-13%	+0,24%
% clienti consolidati sul totale clienti	84%	87%	81%
Turnover in uscita (nr clienti persi sul totale)	22,20%	22,30%	19,50%
% clienti in contenzioso a fine anno sul totale	11%	12%	5,6%
CRR - *Customer Retention Rate* (indice di conservazione della clientela)	79,02%	81,74%	80,73%

Tab. 4.10 Affidabilità

	2014	2015	2016
Numero medio di spedizioni per ordine	3,82	3,53	3,82
% ordini evasi con % di evasione tra il 98 ed il 100%	69,91%	78,29%	71,44%
Riassortimenti/resi commerciali (in capi)	1,64	2,07	1,75
% personale mktg e vendite sul totale del personale	36%	33%	36%

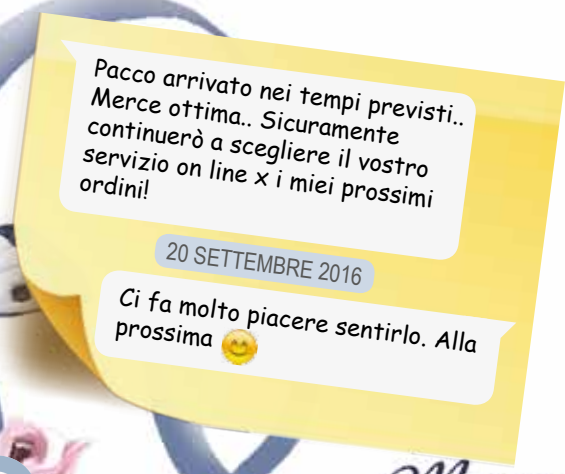
Tab. 4.11 Resi commerciali sul totale resi

	2014	2015	2016
% resi commerciali sul totale resi	87%	86%	87%

Contribuisce alla bontà del servizio al cliente, la qualità delle consegne, sia in termini di numero di spedizioni che di percentuale di evasione dell'ordine confermato. Rispetto agli anni precedenti, il numero medio di spedizioni per ordine diminuisce, mentre aumenta la percentuale di ordini evasi tra il 98% ed il 100% (tab. 4.10).

Il reso di merce da parte del cliente può costituire un reclamo, nel caso in cui i prodotti non soddisfino i requisiti qualitativi attesi, o più frequentemente può rappresentare una leva commerciale di servizio al cliente, al quale si accorda la restituzione di alcuni prodotti allo scopo di agevolarlo nelle vendite, sostituendo la merce a lenta vendita con altra più idonea alla piazza di appartenenza.

A fronte di un capo reso per motivi commerciali - per cause non imputabili quindi a difetti produttivi e progettuali - ne vengono riassortiti mediamente due (tab. 4.11).



Nel complesso, Monnalisa è soggetta annualmente ad almeno cinque *audit* interni effettuati da enti accreditati per le certificazioni ISO9001, SA8000, e per l'attestazione dell'*annual report*, per la sola parte di sostenibilità, alle quali dal 2015 si sono aggiunti gli *audit* ambientali derivanti dalla neo acquisita certificazione ISO 14001 e nel 2016 la certificazione di bilancio, ora anche per il consolidato.
A questi *audit* volontari si associano anche quelli periodici inviati da terzi (fornitori di *cartoon* ai quali viene riconosciuta una *royalty*). Il controllo regolare sui propri processi consente all'azienda di tenere alto il proprio livello di attenzione e la propria prestazione in tutti gli ambiti.
Analogamente Monnalisa realizza direttamente, mediante personale qualificato, o commissiona a terzi accreditati, *audit* presso i propri fornitori di materie prime, prodotti finiti e lavorazioni. Questo impegno contribuisce a contenere fortemente il rischio di perdita di reputazione o quantomeno a gestirlo con consapevolezza.

NEW OPENING

Prosegue a ritmi sostenuti la forte politica di espansione retail del brand, con aperture focalizzate in particolar modo sul Far East, avviate con il recente monomarca di Hong Kong. Grazie ad un'azione di buy back, integrata con nuove aperture di negozi diretti di proprietà, è stata inaugurata una serie di new opening in Cina. Nella "Perla d'Oriente" a Shanghai, si è iniziato con l'apertura presso il department store Ba Bai Ban, continuando con City Plaza e presso il prestigioso mall L'Avenue; a Beijing, presso Scitech, Shin Kong Place e Yintai Centre; a Shenyang nelle suggestive "twin towers" cinesi del Forum 66. Obiettivo Monnalisa in questa parte del mondo è aprire, a breve, anche il canale e-commerce.
La lunga lista di aperture si arricchisce con un outlet di 120 mq presso il Vnukovo outlet village, a Mosca. In Spagna, a Marbella, una delle più rinomate località della Costa del Sol, debutto a El Corte Ingles, importante catena di grandi magazzini della penisola iberica, di uno shop in shop a tre mesi dal re-opening nella capitale.
Rafforzamento anche in America Latina dove il brand ha aperto un bel monomarca a San Isidro (Lima) alla fine del 2015, cui é seguita l'apertura a Panama a Settembre 2016, col suo affascinante skyline sul Pacifico, di un monomarca di 90 mq nello Street Mall.

Enna

Monnalisa ha inaugurato presso il SICILIA OUTLET VILLAGE di Agira (Enna), il più grande dell'isola, un bel monomarca di 130 mq con la proposta di collezione Autunno Inverno 2015/16. L'arredo è caratterizzato da mobili color avorio di linea contemporanea, pavimenti *damier* e bordure floreali alle pareti. Il taglio del nastro è coinciso con la suggestiva cerimonia dell'accensione dell'albero di Natale, il più alto della Sicilia, nella piazza centrale sulla quale si affaccia lo *store*.

Aeroporto Francoforte

Inaugurato presso l'aeroporto di Francoforte, terminal Z, un *pop up store* di 35 mq. Il *temporary store*, con il *concept* floreale fortemente connotato del marchio, è in un'area strategica dello scalo tedesco, quella *no Schengen* che intercetta i passeggeri in volo per USA e *Far East*, i più sensibili allo *shopping-on-the-go* ed è la prima di importanti aperture previste sia in aeroporti italiani che internazionali.

MONNALISA
Boutique

LO SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA A SERVIZIO DEI CLIENTI

B2B Il servizio B2B è rappresentato da una piattaforma *e-commerce* dedicata ai clienti dettaglianti nella quale poter visionare i prodotti finiti in magazzino e disponibili per i riassortimenti in modo da poter autonomamente procedere alla selezione ed acquisto degli stessi. Il servizio offerto dalla piattaforma include anche una serie di funzionalità volte a rendere più semplice ed immediata la comunicazione tra azienda e rete vendita e tra azienda e dettaglianti.

B2C La piattaforma *e-commerce* continua a crescere a ritmi sostenuti con +38% del numero di iscritti rispetto al 2015. Aumenta anche il numero di pagine visualizzate (+22%), il tempo medio di permanenza nel sito diminuisce a significare una navigabilità migliore.
In soli otto anni, il numero di iscritti è passato da 300 a oltre 21.000, si tratta del patrimonio intangibile relazionale più importante di questo strumento. Il canale ha visto crescere le proprie *performance* grazie alla notorietà della *boutique on line*, al miglioramento dei vari processi aziendali connessi al servizio, all'aumento della gamma e della profondità della proposta, al miglioramento della cura del cliente mediante una politica di comunicazione personalizzata e costante verso i consumatori finali. Con il 2016, si sono aggiunti ulteriori servizi con il *magazine* multilingua, la possibilità di richiedere materiale per fare il pacchetto regalo, la pagina di *total look* e le *email* transazionali (notifica di conferma ordine, pagamento effettuato, spedizione ordine, capi mancanti, etc.).
Il 49% delle visite è rappresentato da nuove visite.

Tab. 4.12 Indicatori e-commerce B2C

	2014	2015	2016
Numero di iscritti	14.840	16.381	21.431
Numero di visite	715.696	653.934	1.065.572
Numero di pagine visualizzate	8.421.852	9.277.168	11.358.701
Numero di pagine visionate per visita	11,77	14,19	10,66
Tempo medio di permanenza nel sito	6' e 34"	7' e 16"	6' e 46"

Alcuni commenti dei nostri clienti B2C

Infinite grazie Ana :D
è arrivata una scatola meravigliosa e all'interno tante cose per confezionare il più bello dei regali nel modo più elegante!
★siete fantastici★!!!

graxxxie di ❤ mi avete regalato un sacco pieno di sorrisi!!! :D A prestissimo, Daniela

Buongiorno
non so se scrivendo a Lei va bene, ma volevo complimentarmi con voi. Ieri mi è arrivato il vostro pacco ed era tutto perfetto. Dalla scatola al suo interno. Veramente tutto TOP Siete fantastici. Grazie

Hello Elenia. Yes, I saw that the package is on the way. Thank you so much for all your efforts! Monnalisa is my favorite brand for my daughter, and you offer the best customer service.
Have a nice day, Jonita

Monnalisa utilizza sistemi di pagamento sicuri gestiti da società certificate che utilizzano i migliori protocolli di sicurezza. Mediante i propri controlli viene garantita la bontà formale e sostanziale delle transazioni

VISA AMERICAN EXPRESS PayPal MasterCard postepay CartaSi

Il capitale relazionale di Monnalisa associato alla rete di vendita, ai propri clienti dettaglianti ed ai consumatori finali è oggetto di investimento anche mediante lo sviluppo della connettività intesa come capacità di intercomunicazione tra sistemi diversi per lo scambio di informazioni.
Nel complesso si relazionano in via telematica con il sistema aziendale circa 25.000 utenti esterni, tra agenti e rappresentanti, dettaglianti e consumatori (mediante B2C). A questi interlocutori andrebbe aggiunta la platea dei social network (Facebook, Pinterest, Instagram e Youtube) che nel complesso registrano una community di 101.442 persone fra fan, iscritti e followers, più che raddoppiati rispetto allo scorso anno.
Non si sono mai avuti casi di violazione della privacy nella gestione dei dati di consumatori o clienti.

L'etichetta

Tutti i prodotti Monnalisa riportano etichetta composizione e manutenzione di dimensione 10x3,5cm su supporto in resina, contenente - in dieci lingue - le seguenti informazioni: modello, articolo, taglia, taglia cinese corrispondente, simboli di lavaggio, manutenzioni aggiuntive, *Made In*, eventuale marchio *royalty* ed eventuali indicazioni sulla provenienza delle pelli (ove impiegate). L'etichetta è l'*output* di un processo che prevede la richiesta ai fornitori di tutte le informazioni relative ai materiali che compongono i prodotti, l'integrazione delle informazioni sul sistema centrale, l'inserimento dei dati su apposito *sw* di gestione, aggiornato in tempo reale con le normative internazionali sull'etichettatura dei prodotti.

Sicurezza e garanzia del prodotto

Come ogni capo di abbigliamento, e a maggior ragione in quanto destinato ai bambini, il prodotto Monnalisa è progettato e testato sulla base degli aspetti relativi a salute e sicurezza. Le normative possono differire da paese a paese, pertanto Monnalisa ha scelto di prendere a riferimento quelle del paese – la Cina- che ad oggi presenta la regolamentazione più restrittiva in termini di requisiti di salute e sicurezza per la commercializzazione dei prodotti di abbigliamento per bambini.
Nel corso del 2016 sono stati verificati a campione alcuni materiali sia di provenienza estera che italiana, selezionando tra i più utilizzati, nuovi e potenzialmente a "rischio".
Nel complesso sono stati verificati da ente terzo accreditato 150 materiali per la stagione estiva di cui 86 tessuti per prodotti confezionati (di cui 21 relativi a fornitori italiani) e 64 per prodotti commercializzati, e 164 materiali per la stagione invernale (di cui 121 acquistati da fornitori italiani). I *test* hanno riguardato sia modelli che tipologie di tessuto utilizzate per diversi modelli. Ove necessario, il *test* è stato ripetuto più volte fino a risoluzione degli eventuali problemi emersi. Tra i *test* maggiormente eseguiti, le analisi sulla presenza di coloranti azoici, coloranti cancerogeni, coloranti allergizzanti dispersi, formaldeide, metalli pesanti, analisi del livello di pH, resistenza del colore a saliva, traspirazione, luce e sfregamento. Tutti i *test* hanno dato esito positivo, confermando la salubrità dei prodotti.
I materiali con *test* non soddisfacenti (nella quasi totalità dei casi per il valore del PH) sono stati trattati e riportati a norma. Da inizio 2016, i *test* del PH vengono effettuati internamente in modo da prevenire e correggere eventuali anomalie prima dell'effettuazione del *test* in Cina.
Per esplicito accordo con i fornitori, sia stranieri che italiani, il costo dei *test* è a carico di Monnalisa solo se con esito positivo; nel caso di non conformità, è responsabilità del fornitore provvedere alla spesa per i *test*, fino al raggiungimento della conformità. La politica è finalizzata a sensibilizzare il fornitore rispetto alle tematiche di salute e sicurezza del prodotto, incentivando la realizzazione di prodotti conformi.
L'ente certificatore accreditato che esegue i *test* sui prodotti fornisce a Monnalisa anche tutti gli aggiornamenti in merito alla normativa di riferimento. Nel contempo, l'azienda riceve e tiene in considerazione anche le *newsletter* tematiche provenienti da un laboratorio di analisi chimiche italiano. Non si sono verificati casi di vendita di prodotti non conformi alla normativa di specifici paesi di destinazione.
Tutte le *zip* e gli accessori in metallo utilizzati da Monnalisa sono *nickel free*.

A partire dalla stagione AI 2015, è stata inviata una comunicazione a tutti i fornitori di tessuto circa la necessità di rispettare i parametri imposti dalla norma GB18401 (Chinese National General Safety Technical Code for Textile Products), fornendo certificazione di ente terzo indipendente accreditato. Da giugno 2016 la normativa è stata aggiornata con la GB31701, ancora più restrittiva, sono infatti stati aggiunti vincoli per la presenza di metalli pesanti nei coloranti ed è stato incluso anche il *test* per l'infiammabilità.

Rientra all'interno delle tematiche di salubrità del prodotto, l'applicazione della normativa Reach[2], esplicitamente prevista nel codice di condotta Monnalisa per i fornitori, per i quali rappresenta una specifica clausola contrattuale. I fornitori stanno progressivamente uniformandosi a queste previsioni, inviando il relativo consenso e l'impegno ad aderire a quanto previsto dalla normativa.

Ad oggi, il 70% dei fornitori di prodotti finiti (tra façon e commercializzato) e l'89% di fornitori di materie prime ha inviato a Monnalisa il consenso relativo all'impegno Reach.
Nel corso del 2016, su sollecitazione delle autorità cipriote, è stata effettuata una verifica da parte del Ministero italiano della Salute su un capo Monnalisa della stagione estiva 2015, segnalato come potenzialmente pericoloso per la presenza -vicino al collo- di un nastro più lungo di quanto previsto dalla norma UNI EN 14682. Monnalisa si è prontamente attivata nei confronti della clientela italiana ed estera informandola della problematica in corso e richiedendo la restituzione dei capi eventualmente ancora in giacenza. I clienti hanno restituito i capi giacenti che sono disponibili in azienda per eventuali ulteriori accertamenti che si possano rendere necessari.

Tutte le *zip* e gli accessori in metallo utilizzati da Monnalisa sono *nickel free*

[2] *Il Reach (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals) si prefigge l'obiettivo di migliorare la conoscenza dei pericoli e dei rischi derivanti da prodotti chimici in modo da assicurare un elevato livello di protezione della salute umana e dell'ambiente. Inoltre, il regolamento promuove lo sviluppo di metodi alternativi a quelli che richiedono l'utilizzo di animali per la valutazione dei pericoli delle sostanze. Dal 2013, tutti i fornitori Monnalisa hanno l'obbligo di comunicazione immediata in caso di utilizzo nel processo produttivo di sostanze chimiche non autorizzate o con valori di concentrazione superiori ai minimi di sicurezza stabiliti dal regolamento comunitario.*

Nel corso del 2016, è stato siglato un accordo di ***reverse factoring*** con un importante istituto bancario. Monnalisa segnala alla banca i propri fornitori più stabili, ai quali viene offerta la possibilità di cedere il credito verso Monnalisa, gestendo e anticipando, a condizioni di particolare favore, i crediti vantati nei confronti della committente. A Monnalisa, in qualità di azienda convenzionata, viene richiesta la collaborazione necessaria allo sviluppo del progetto, con l'obiettivo di raggiungere e soddisfare le necessità finanziarie del maggior numero di fornitori. Per i fornitori, il beneficio è nell'anticipo dei flussi di cassa in entrata e, per entrambe le parti, il vantaggio è nella crescita della solidità della relazione.

EQUITÀ E CORRETTEZZA VERSO I FORNITORI

**Nelle aziende che lavorano in programmato e producono a cliente, l'ordine al buio è un ordine a fornitori di materie prime non correlato a dati a proiezione sulla campagna vendite ma basato solo su dati storici e di stima sulla conoscenza della collezione. In quanto tale, rappresenta per l'azienda un fattore di rischio e di impegno finanziario anticipato rispetto alla tempistica degli ordini a proiezione o a consuntivo.*

Le condizioni di pagamento stabilite con i fornitori corrispondono alla tipologia di prodotto acquistato. Per i tessuti, la dilazione più lunga sconta l'anticipo e la sicurezza della richiesta di fornitura da parte di Monnalisa, che mediante l'"ordine al buio*" - effettuato a campagna vendita non iniziata - si accolla il rischio di valutazione delle tipologie e quantità di materie prime da acquistare, per poter anticipare i tempi del processo produttivo e quindi delle consegne al cliente.
Monnalisa salvo situazioni di contestazione su merci o servizi acquistati, osserva regolarmente le condizioni contrattuali concordate con il fornitore. Questo, unitamente all'approccio alla relazione con il fornitore in termini di *partnership*, tutela l'azienda dal mancato rispetto degli accordi di fornitura.

Tab. 4.13 Dilazioni di pagamento contrattuali per tipologia di fornitore (in anagrafico-attivo)

	Dilazione di pagamento da contratto			
Tipologia di fornitore	30 gg	60 gg	90 gg	120 gg
Tessuti	63	67	230	248
Accessori	38	68	109	63
Façon	33	252	6	5
Commercializzati	137	224	35	14

LA VALUTAZIONE DELLA QUALITA DEI FORNITORI

Monnalisa, nella propria gestione della catena di fornitura, adotta un sistema di collaborazione attiva con i propri fornitori: uscendo dai propri confini aziendali e concentrando le proprie attività anche a monte, verso i fornitori, e a valle, verso i propri clienti. L'azienda ha così creato un vero e proprio rapporto collaborativo e di fiducia con i soggetti coinvolti. Si è venuto a creare un *network* di aziende che, lavorando vicendevolmente per uno stesso obiettivo, riescono a creare un maggior valore aggiunto rispetto al prodotto offerto, un miglior livello di servizio fornito al cliente, la diminuzione dei tempi di fornitura, e una conseguente diminuzione dei costi complessivi rispetto al mercato in concorrenza. La volontà é di orientarsi verso un *supply chain management*, attraverso quindi il coinvolgimento di tutte le aziende inserite nel ciclo, da monte a valle, proprio perché la collaborazione con esse è strategica per l'acquisizione di uno specifico vantaggio competitivo nel mercato.

La qualità del prodotto e del processo
Al termine di ogni stagione, Monnalisa valuta i propri fornitori sulla base di: qualità del prodotto/servizio fornito, rapporto qualità-prezzo, flessibilità, creatività e versatilità.
La percentuale di fornitori con indice di qualità buono, discreto o ottimo sul totale dei fornitori valutati è piuttosto alta ed in linea con quello dello scorso esercizio, a significare l'importante patrimonio di competenze e conoscenze capitalizzate nella relazione tra Monnalisa e la sua catena di fornitura.

La qualità etica
L'analisi della catena di fornitura dal punto di vista globale consente di evidenziare una localizzazione prettamente italiana dei fornitori (sul totale dei volumi di acquisto 2016, soltanto il 33% deriva da fornitori localizzati all'estero, concentrati perlopiù in Cina, Bulgaria, Polonia, Spagna, Taiwan, Egitto, Turchia, Francia).
La presenza della certificazione SA8000 consente di mitigare eventuali rischi paese di violazione dei diritti umani. La norma SA8000 contiene infatti uno specifico requisito relativo all'estensione del controllo alla catena di fornitura, che consente, di fatto, all'azienda di monitorare (attraverso il questionario di valutazione, l'impegno al rispetto dei requisiti della norma e gli *audit* presso fornitori) tutta la catena di fornitura. Tutti i contratti di fornitura di Monnalisa riportano clausole su pratiche di lavoro, aspetti sociali, ambientali e di sostenibilità. Al 100% dei fornitori è richiesto di adeguarsi ed ottemperare ai requisiti SA8000 ed a quanto previsto dal codice di condotta di Monnalisa.
A ciò si aggiungono anche gli *audit* effettuati (sia da parte terza che da Monnalisa direttamente), la cui programmazione avviene sulla base di vari fattori, quali la tipologia di lavorazione, la dimensione e localizzazione dell'azienda, l'esito di precedenti verifiche ispettive.

Tab. 4.14 Valutazione fornitori stagione estiva tessuti, accessori, façon e commercializzati

	Tessuti					Façon e commercializzati					Accessori				
	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O
2014	2	4	10	14	2	3	9	23	16	1	0	6	5	12	22
2015	1	4	14	10	1	2	13	27	18	1	3	10	7	10	23
2016	0	4	10	11	9	2	10	17	30	5	1	6	5	10	21

I= insufficiente; S= sufficiente; D= discreto; B= buono; O= ottimo

Tab. 4.15 Valutazione fornitori stagione invernale tessuti, accessori, façon e commercializzati

	Tessuti					Façon e commercializzati					Accessori				
	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O
2014	2	11	14	8	3	2	9	24	29	3	2	10	8	9	20
2015	1	5	10	11	9	1	9	26	32	3	1	5	6	8	24
2016	0	6	11	14	3	8	8	23	18	6	1	5	9	6	21

I= insufficiente; S= sufficiente; D= discreto; B= buono; O= ottimo

84,55%

% di fornitori con IQ buono/discreto/ottimo sul totale dei fornitori valutati (Media delle due stagioni analizzate)

Tab. 4.16 Audit presso fornitori

	2014	2015	2016
Nr. visite a fornitori effettuate	12	11	10
di cui in Italia	9	9	8
di cui all'estero	3	2	2

Audit

Gli *audit* effettuati nel 2016 coprono circa il 9% dell'acquistato a valore di materie e lavorazioni, se invece si considera l'acquistato per le stesse categorie relativo agli ultimi tre anni, la quota di acquisto coperto da audit arriva al 30%. In particolare, sono stati auditati due fornitori di commercializzati in Cina, e in Italia: tre fornitori di prodotti commercializzati, un façonista e quattro fornitori di materie prime.

Con lo scopo di accrescere la copertura percentuale dei fornitori auditati, è stata introdotta una figura, di stanza a Shanghai, che funge da tramite tra i fornitori locali e Monnalisa, in modo da uniformare gli standard di prodotto e di processo, in termini di adesione ai requisiti di responsabilità sociale previsti da SA8000 e dal codice di condotta per i fornitori. La risorsa ha la qualifica di "*lead auditor* SA8000".

In occasione degli *audit* presso fornitori, non sono state rilevate non conformità critiche, sono stati invece individuati e condivisi con le aziende ambiti di miglioramento. A questi *audit* si aggiungono quelli tenuti dalla Disney su fornitori cinesi presso i quali vengono realizzati prodotti contenenti immagini soggette a *royalty*. Questi *audit* hanno lo scopo di verificare la *compliance* delle aziende rispetto alle clausole etiche del codice di condotta Disney. E' ancora in via di sviluppo un'area del portale aziendale dedicata ai fornitori, in essa sarà previsto anche un canale per segnalazioni di presunte anomalie/violazioni relative ai diritti umani, pratiche di lavoro, aspetti sociali e ambientali, in modo che possano essere gestite mediante il sistema SA8000, alla stessa stregua dei rilievi interni (vedi capitolo 7 del presente documento).

Codice di condotta

Con lo scopo di rendere sempre più stringente l'impegno sul fronte della sostenibilità in tutta la catena di fornitura, Monnalisa ha elaborato un codice di condotta per i fornitori che rappresenta una vera e propria clausola contrattuale e che raccoglie al proprio interno tutti gli *standard* ai quali l'azienda intende adempiere. Nello specifico, oltre ai requisiti previsti da SA8000, il codice include clausole relative all'ambiente, alla sicurezza del prodotto ed alla tutela del *know how* aziendale. Nel sottoscrivere il contratto di fornitura, di cui il codice rappresenta una specifica clausola, il fornitore si impegna ad assumere azioni positive per l'attuazione del codice e ad accogliere eventuali visite ispettive da parte del committente volte a verificarne la corretta applicazione.
Il codice di condotta per i fornitori può essere visionato e letto sul sito aziendale all'indirizzo: http://portal.monnalisa.eu/comunicazione_istituzionale/responsabilita_sociale_it-IT/codice_di_condotta_per_i_fornitori.aspx.
Con l'introduzione di un sistema di *compliance* 231, i contratti ed il codice di condotta verranno integrati con ulteriori requisiti.

La qualità ambientale

Ai fini della valutazione dei fornitori in ottica ambientale, il percorso ha avuto inizio nel 2015, quando è stata introdotta la valutazione ambientale oltre a quelle relative alla qualità e alla responsabilità sociale.
Tale attività mira principalmente a valutare le capacità tecniche ed organizzative dei fornitori Monnalisa in ambito ambientale. I questionari auto-valutativi creati sintetizzano i concetti espressi dalla norma UNI EN ISO 14001, in base ai quali, pertanto, il fornitore stesso è valutato. L'applicazione dei requisiti della norma è stata più o meno approfondita, a seconda del livello tecnico, organizzativo e di rilevanza ambientale del fornitore in esame.
Grazie ad un impegno più deciso sui fornitori di materie prime, prodotti finiti e sui *façon*, rivolto ad una maggiore sensibilità sulla parte ambientale, è stato possibile raggiungere una percentuale di risposte ai questionari auto-valutativi superiore al 70%.
Considerato l'alto numero di fornitori, si è stabilito in questa prima fase di "auditare" solo i fornitori alla prima esperienza Monnalisa e/o quelli con un fatturato considerevole.
Oltre ai fornitori afferenti il prodotto, vi sono quelli di servizi di manutenzione, trasporto, raccolta, smaltimento, etc. Questo gruppo di fornitori viene valutato dal Sistema di Gestione Ambientale con opportuni parametri oggettivi di valutazione approvati dall'organismo di certificazione, attribuendo al fornitore un punteggio in base a criteri ambientali e legislativi. Tutti i fornitori di questo insieme hanno risposto al questionario. Di questi, il 76% dei fornitori valutati ha ottenuto punteggio buono, il 9% ottimo ed il residuo 15% è risultato mediocre.
Dal risultato ottenuto si evince che la gran parte dei fornitori di servizi è quindi affidabile e permette di mantenere un rapporto collaborativo senza particolari difficoltà mentre, per i rimanenti, che hanno ottenuto un esito mediocre, sono stati condivisi piani di miglioramento.

LA MODA

un'effervescente passione

Barbara Bertocci

ECCELLERE NELL'INNOVAZIONE

Cos'è la creatività? La creatività, secondo Monnalisa, è la capacità di immaginare quello che ancora non c'è. E' la tensione verso la bellezza, l'arte, la freschezza. La potenza generativa di Monnalisa è originale eppure coerente, e dà un contributo potente alla identità di brand.
Rappresenta la leva competitiva per eccellenza, da preservare e valorizzare come una delle componenti chiave del patrimonio intangibile dell'Azienda.
La creatività nasce nelle persone che sanno lasciarsi ispirare e che sanno infondere in quello che fanno questa energia.
La creatività è contagiosa: in Monnalisa oltrepassa i confini dell'ufficio creativo e permea tutti gli altri reparti. Si può innovare sempre, in ogni ambito, in ogni attività: basta aver coraggio di incontrare il nuovo e non aver paura di farlo diventare realtà.

La creatività al servizio dell'innovazione

Il prodotto di Monnalisa trae origine dall'innovazione: l'ideazione estetica e la ricerca applicata rappresentano il motore di tutta l'azienda.

Nell'attività di ricerca e sviluppo delle due collezioni, interamente spesate a conto economico, sono state inserite le voci di costo relative al personale dedicato, alle consulenze esterne e ad altre risorse interne ed esterne impiegate.

Le attività di ricerca, frutto di un continuo scambio tra ufficio stile e ufficio *marketing*, si sono articolate in:
- Individuazione delle tendenze moda, dei colori, e dei temi da sviluppare in ogni linea
- Ricerca, selezione e creazione ex novo di materiali, tessuti ed applicazioni
- Ideazione degli *sketch* per le stampe, i ricami, le applicazioni ed i tessuti stampati
- Ricerca, selezione e realizzazione di accessori specifici finalizzati al capo ed al suo *packaging*.

Tab. 5.1 Indici di creatività

		2014	2015	2016
Risorse dedicate all'attività creativa	Anzianità media *team* creatività	7,93	9	10
	Incidenza del costo di ricerca, sviluppo e realizzazione del campionario sul fatturato	12%	8%	10%
Tasso di successo della collezione	% di modelli che hanno venduto almeno il 50% in più rispetto alla media di venduto a modello	21%	21%	21%
	% di modelli collocati sul mercato sul totale dei modelli presentati	90,21%	79%	82%

Gli indicatori di creatività riportati misurano, da una parte, i *driver* della ricerca, intesi come investimento aziendale nell'attività creativa, e, dall'altra, i risultati ottenuti dalla stessa.
L'anzianità media del *team* di creatività cresce, grazie anche allo scarso *turnover*. L'elevata percentuale del numero di articoli collocati sul mercato rispetto al totale degli articoli presentati, associata alla crescita di proposte stilistiche, denota il gradimento da parte della clientela delle scelte creative operate.

Innovazione e cambiamento

Innovare in azienda significa cambiare qualcosa per produrre miglioramenti, per ottimizzare costi, aumentare il fatturato ed accrescere la propria competitività. Si tratta di un processo graduale, avente carattere di continuità, che pervade tutti gli aspetti della vita aziendale, tutti i giorni, in un continuo percorso di ricerca, trasformazione, progettualità.
Si rendicontano pertanto in questa sezione i progetti di ricerca e sviluppo più importanti che hanno contraddistinto l'anno appena concluso ed alcuni progetti in corso d'opera, non ancora terminati, che testimoniano la forte propensione e tensione al cambiamento che pervade l'intera azienda.
E poiché qualsiasi innovazione parte e si sviluppa dalle persone, nelle quali si concentrano preparazione, motivazione, impegno, volontà e competenze, si può intuire facilmente la felice concentrazione di "innovatori" nell'organico delle aziende del gruppo Monnalisa.

Innovazione e work in progress

Progetto WMS

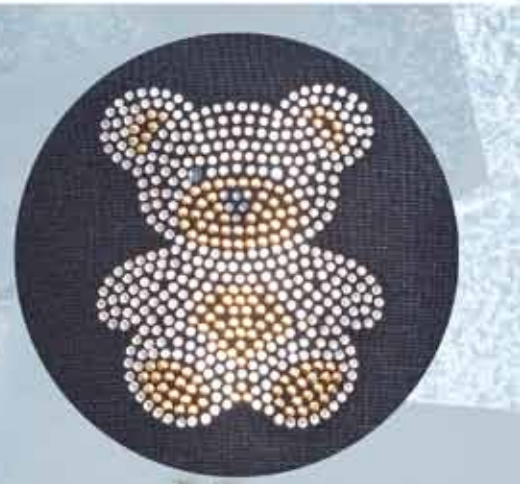
Con la costruzione del nuovo complesso logistico e operativo, è stata colta l'occasione di rivedere le dinamiche ed i flussi aziendali. A supporto di tali cambiamento è avviato ed in corso di ultimazione, un progetto complesso, riguardante l'introduzione di un SW logistico integrato con l'ERP aziendale, che va a toccare direttamente, tutte le fase di gestione logistica, ed indirettamente, l'intera *supply chain*, dall'*in-bound* alla fase di *out-bound*.
Un *warehouse management system* (WMS), nato per gestire i magazzini singoli o distribuiti sul territorio, che permetterà il monitoraggio e il controllo della massima efficienza di tutti i processi operativi. Il WMS pensato da Monnalisa porterà ad una maggiore fruibilità, accuratezza e affidabilità dei dati relativi agli articoli presenti in magazzino; maggiore capacità decisionale grazie ad un data base aggiornato in tempo reale alla situazione attuale di magazzino; maggiore flessibilità operativa, che consentirà di fronteggiare i picchi di attività e, non ultimo, minore tempo nella gestione delle spedizioni, sia attraverso il miglioramento dell'attività di picking sia nella gestione del magazzino.

Progetto gestione materiale pubblicitario

L'obietto del progetto è di gestire il carico e lo scarico dei materiali pubblicitari per avere sempre aggiornata la giacenza in magazzino e la continua tracciabilità delle spedizioni fatte ai clienti. Gli articoli considerati come materiali pubblicitari sono: cataloghi, *shopping bags*, cartelli vetrina, *poster*.
La gestione completa dei materiali pubblicitari sarà sull'ERP aziendale e il programma partirà da una codifica dei materiali, per seguire con l'ordine di acquisto, il calcolo e l'allocazione per cliente, agente, licenziatario, tenendo in considerazione un ordine di scorta. Sarà inoltre possibile verificare la quadratura delle giacenze, modificare le modalità del calcolo di ripartizione, gestire la fase di programmazione degli acquisti, l'ubicazione ed infine lo scarico dei materiali, al momento della spedizione.

Implementazione della *digital strategy* in Cina

Durante il 2016 si è avviata la strategia digitale di Monnalisa in Cina. In particolare, è stato aperto il canale *e-commerce* diretto in Cina. E' stata implementata una piattaforma tecnologica adattando la *User Experience* dell'*e-commerce* monnalisa.eu (tipologia di pagamento disponibile, form di compilazione dati utente).
La piattaforma è completamente integrata con la logistica locale in termini di disponibilità e flussi di trasporto e resi. Altro tassello della strategia digitale in Cina è stata l'implementazione del profilo *WeChat Monnalisa official* che sta riscuotendo un ottimo successo. Il 2017 prevede la realizzazione della "omnicanalità", nella forma dell'*inventory visibility* e delle politiche O2O (*on line to off line* e *off line to on line*). In pratica, l'esperienza del cliente sarà arricchita, diventando la comunicazione a doppio senso: dal negozio sarà possibile riconoscere il cliente che ha acquistato *on-line* e viceversa. L'idea è quella di non creare interruzioni tra *on-line* e *off-line* dando al cliente la possibilità di passare da uno stato ad un altro senza soluzione di continuità. Il cliente all'interno del punto vendita potrà acquistare prodotti non disponibili nello *store* e farli spedire in negozio oppure a qualsiasi altro indirizzo. La parte del pagamento sarà completamente integrata con i sistemi di pagamento *in store*.



PROMUOVERE
LA VALORIZZAZIONE...

La sostenibilità si manifesta nella relazione verso le persone che lavorano nella e per l'azienda, nella consapevolezza del ruolo dell'impresa e del valore che si riconosce nello stakeholder e nel rapporto intrattenuto con esso.Nei confronti dei dipendenti, questo significa promuovere politiche che riconoscano il contributo delle persone, valorizzino le loro esperienze e le competenze, garantiscano opportunità e percorsi di crescita in risposta alle diverse esigenze e potenzialità, coerentemente con il piano di sviluppo aziendale.Nei confronti dei fornitori, la valorizzazione del rapporto passa attraverso un approccio orientato alla partnership e alla crescita reciproca.

...del capitale umano

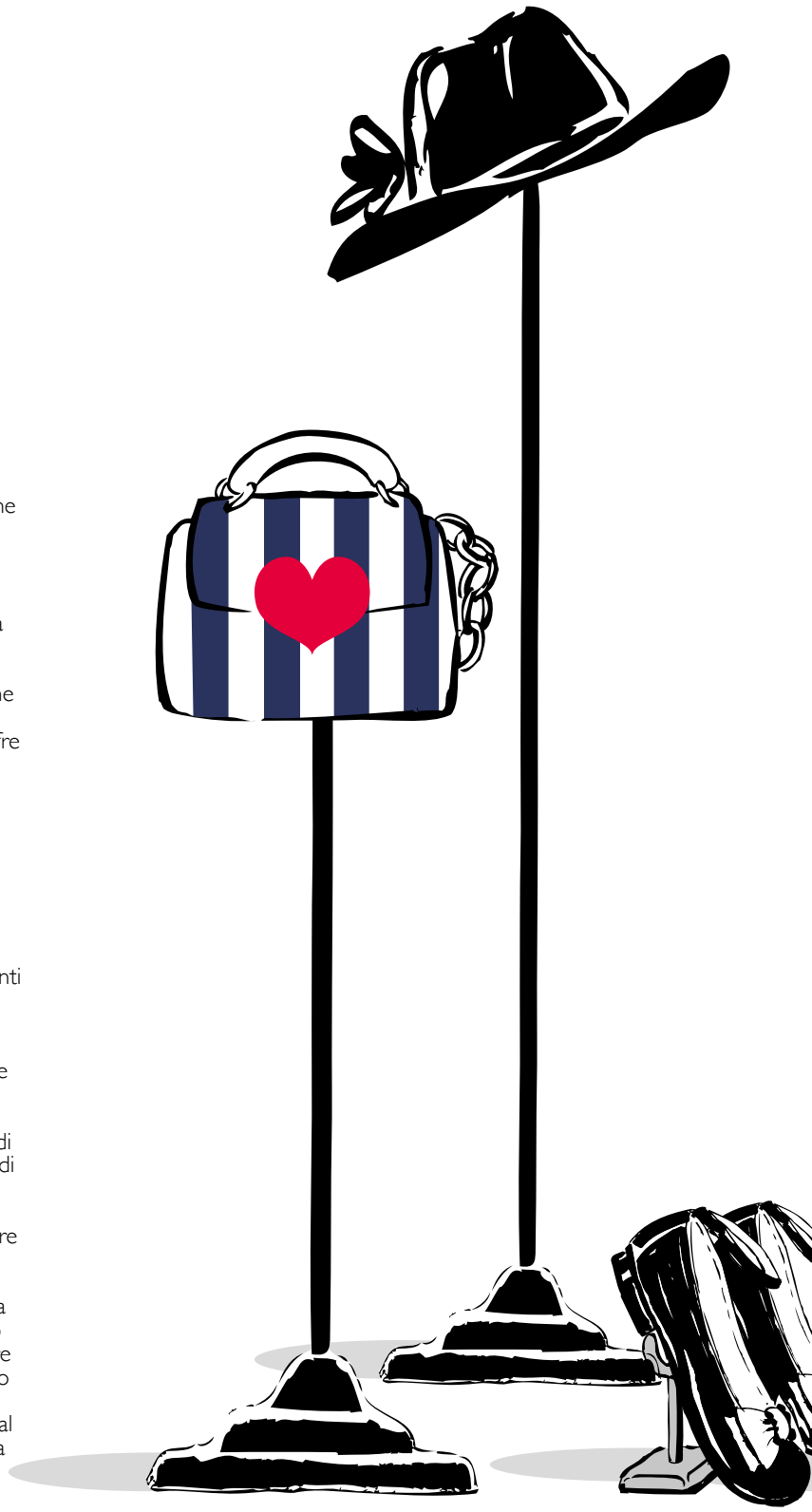
Nella relazione con i propri collaboratori, Monnalisa ha quale obiettivo primario quello di far emergere quella componente aggiuntiva, talvolta inespressa, che travalica il puro scambio contrattuale e che è fatta di vitalità, energia, sapere e dedizione.
Le iniziative in ambito risorse umane hanno l'intento di intercettare questo aspetto di ciascuno, rendendo più solido il legame fiduciario e di relazione con il collaboratore, con una evidente ricaduta positiva sulla qualità della prestazione lavorativa e sul benessere delle persone, dentro e fuori il contesto aziendale.

Le iniziative in ambito Risorse Umane

Tutti i neoassunti (laureati e non) vengono inquadrati secondo i livelli previsti dal contratto per la mansione loro assegnata e successivamente rientrano nei meccanismi di valutazione e crescita validi per l'intero personale ed esplicitati nella *policy* retributiva aziendale approvata dal CDA.
Annualmente, viene redatta un'analisi di equità interna ed esterna, finalizzata alla valutazione comparativa dell'inquadramento e dei livelli retributivi delle risorse. Per le qualifiche più alte è prevista anche un'analoga analisi rispetto a quanto il mercato offre (analisi di equità esterna).
Queste valutazioni, associate alla revisione delle *performance* dei dipendenti, portano a concretizzare periodiche iniziative di crescita delle persone (tab 6.1).

Tra aumenti ad personam e passaggi di livello, l'azienda ha investito circa 82.000 €, aggiuntivi rispetto agli aumenti contrattuali periodici.

Trattandosi di una realtà di medie dimensioni, con forte caratterizzazione territoriale e familiare, la struttura gerarchica è fisiologicamente piatta. E' frequente perciò avere l'opportunità di percorsi di crescita mediante cambio di mansione o ampliamento del proprio ruolo. Ciò porta alla presenza di una pluralità di persone in grado di svolgere con professionalità e competenza più ruoli, come espresso dall'indice di polivalenza che rappresenta proprio la percentuale di persone che all'interno dell'azienda hanno coperto anche altre posizioni oltre quella in essere. Questo aspetto rappresenta senza dubbio la vivacità intellettuale e la propensione al cambiamento presente sia nell'azienda che nelle persone (tab. 6.2).



Tab. 6.1 Iniziative di crescita del personale

Tipologia	2014	2015	2016
Aumento di stipendio	7	6	21
Passaggio di livello	3	6	11
Trasformazione da tempo determinato a tempo indeterminato	2	6	11
Passaggio di categoria	2	1	0
Rinnovo contratto a termine	0	1	2
Cambio mansione con nuove responsabilità	4	8	4
Premio ad personam	2	4	0

Tab. 6.2 Indice di polivalenza

	2014	2015	2016
Indice di Polivalenza	50%	26%	29%

Sistema incentivante

Con l'obiettivo di ridistribuire la ricchezza prodotta e riconoscere il contributo di ciascuno al buon andamento aziendale, è stato siglato e depositato un accordo di secondo livello in sede sindacale, aggiuntivo e migliorativo rispetto a quanto previsto dal contratto nazionale applicabile. In presenza di una soddisfacente redditività aziendale, a tutti i dipendenti in forza al 1° giugno che abbiano prestato servizio in azienda come dipendenti per almeno 8 mesi anche non continuativi nell'anno precedente, viene erogato un premio in denaro (collegato a obiettivi di produttività, redditività, innovazione, qualità, efficienza assegnati a ciascun ufficio) di importo differente al variare del profilo professionale di appartenenza.

Gli obiettivi di soddisfacente redditività, efficienza, produttività, innovazione e qualità sono stati raggiunti per il 2015, consentendo così di dare seguito nel 2016 all'accordo sul sistema premiante, con l'erogazione del premio in denaro. Nel complesso, il premio è risultato pari a circa € 90.000 lordi.
In aggiunta al premio di risultato, i dipendenti hanno beneficiato di una erogazione liberale in natura consistente in un voucher del valore unitario di 250€ da utilizzare alternativamente per l'acquisto di carburante, libri o spesa. Nel complesso, Monnalisa ha così donato 33.250 € di voucher nel 2016

Assistenza sanitaria integrativa

Diversamente dalla maggior parte dei contratti nazionali, quello del tessile abbigliamento industria non prevede l'assicurazione sanitaria integrativa. Monnalisa ha deciso perciò di prendere l'iniziativa e di investire in questo ambito così importante per le persone. A partire dal 2015, a tutti i dipendenti in forza con contratto CCNL Industria a tempo indeterminato viene riconosciuta l'assistenza sanitaria integrativa di cui al piano A del pacchetto FasiOpen. La copertura sanitaria è estendibile su richiesta del dipendente e mediante suo contributo economico ai propri familiari. L'assistenza sanitaria con FasiOpen non prevede alcuna selezione del rischio, opera attraverso una capillare rete di strutture e professionisti convenzionati e consente di intervenire anche su tutta l'area della prevenzione, diventata ad oggi di primaria importanza. L'investimento per l'azienda è di circa 15.000€ annui. Nel corso del 2016 sono state erogate 251 prestazioni, concentrate perlopiù nelle aree ticket sanitari (130) e visite specialistiche private (53). Le prestazioni erogate sono state in media 20,91 al mese.

Rating Welfare Index 2017

Il *rating* classifica le PMI (in un campione di 3.422 aziende) in cinque categorie, in un valore crescente da 1W a 5W, con lo scopo di permettere alle imprese di comunicare il proprio livello di *welfare* in modo immediatamente riconoscibile, facendo diventare il *Rating* un vantaggio competitivo. Monnalisa che ha aderito all'iniziativa promossa da Generali e Associazione Industriali, si è aggiudicata la categoria massima di *Welfare Champion*, con 5W. Le PMI cui l'algoritmo-indice attribuisce lo status 5W sono "imprese con un sistema di *welfare* aziendale caratterizzato da ampiezza molto rilevante (almeno 8 aree coperte nella classificazione *Welfare Index* PMI), intensità elevata (normalmente più di una iniziativa per area, anche oltre le misure previste dai contratti collettivi nazionali), orientamento all'innovazione sociale, rilevante impegno economico-organizzativo e sistematico coinvolgimento dei lavoratori".

Previdenza complementare

Nell'ambito del progetto welfare e con l'obiettivo di sensibilizzare i collaboratori sull'importanza della previdenza complementare, Monnalisa ha concluso un accordo plurimo per l'adesione su base collettiva al Fondo Pensione aperto Azimut Previdenza. Il fondo rappresenta una opportunità in più ed alternativa a quello contrattuale (Previmoda).
Azimut è rivolto a tutti coloro che intendono realizzare un piano di previdenza complementare su base individuale. L'adesione è libera e volontaria, mentre Monnalisa si impegna a versare, per tutti i dipendenti aderenti, l'1,5% della retribuzione annua lorda, al netto degli elementi retributivi variabili. Nel 2016 hanno aderito 18 dipendenti, a seguito della presentazione avvenuta in azienda.

Polizza Trasferta

Con l'elevato livello di internazionalizzazione che contraddistingue l'azienda, sono tanti i collaboratori che nel corso dell'anno affrontano trasferte di lavoro all'estero. Pertanto, Monnalisa ha attivato una polizza valida per tutti i paesi nel mondo che copre tutti gli eventi più significativi di malattia e infortunio, rendendo i viaggi di ciascun collaboratore più sicuri.

Flexible benefit

La popolazione aziendale è costituita da 116 donne e 49 uomini, l'età media è di 41 anni. Il 60% dei dipendenti ha figli, con una media di 1,58 figli a persona. Stante la composizione dell'organico, Monnalisa si è concentrata anche su aspetti della remunerazione e del potere di acquisto delle persone, cercando ove possibile di ridurre il cuneo fiscale, dando di più e meglio, valorizzando al tempo stesso le risorse messe a *budget*.
E' stato così introdotto un sistema di *flexible benefit* che ha visto la prima concretizzazione nel giugno 2016. A ciascun profilo professionale viene assegnato un importo spendibile a scelta del collaboratore nelle voci di spesa previste dal TUIR agli articoli 51 e 100. Il *benefit* può quindi essere impiegato per il rimborso della mensa scolastica, piuttosto che della retta dell'asilo o dell'iscrizione ai campi estivi dei propri figli, o ancora potrà essere scelta la frequenza alla palestra o un viaggio, l'abbonamento ad una rivista o l'ingresso al cinema. Nel 2016, sono stati erogati *flexible benefit* a 133 persone, con una media di 630 € a dipendente, per un investimento totale dell'azienda pari a circa 84.000 €, al netto dell'implementazione del portale per la fruizione dei *benefit*. Di questi, 20.000 € sono stati spesi dai dipendenti per rette scolastiche dei figli e assistenza a familiari non autosufficienti.

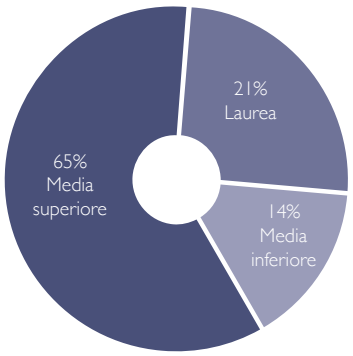
Monnalisa
l'impresa vicina alla famiglia

Dal punto di vista valoriale l'azienda è sempre stata presente, mentre sul punto di vista degli strumenti per ideare iniziative tarate sui bisogni dei dipendenti, il percorso è stato più lungo.

MONNALISA

Lo sviluppo delle competenze

Graf. 6.1 Scolarità dipendenti



L'articolazione dei dipendenti per titolo di studio vede crescere la quota di laureati Attribuendo al titolo di studio conseguito, un punteggio crescente per scolarizzazione (da licenza elementare a laurea) è possibile estrapolare un indice sintetico di scolarità dei dipendenti pari a 3 su una scala da 1 a 4 (tab 6.3).

Il numero di ore di formazione, in valore assoluto, è cresciuto rispetto allo scorso anno (+29%), con un forte aumento delle ore di formazione vera e propria, in particolare quella esterna (tab. 6.4).

Tra i progetti formativi avviati nel corso del 2016 rientrano le seguenti tematiche: sicurezza, contabilità analitica e analisi di bilancio, *lean thinking*, *social media,* progettazione Cad, bilancio consolidato. Del totale ore di formazione, 323 ore sono state dedicate a tematiche afferenti la salute e sicurezza.
Pur essendo ciascun corso rivolto soltanto ad alcuni dipendenti, il materiale formativo relativo è disponibile per tutti nella intranet aziendale in modo da divenire patrimonio comune.

L'investimento pro-capite e la percentuale di fatturato investito in formazione prendono in considerazione non solo le spese di formazione a conto economico, ma anche la valorizzazione della formazione esterna con docenti interni, la valorizzazione della formazione finanziata (mediante Fondimpresa o specifici bandi provinciali), la stima del costo opportunità dei dipendenti in formazione.
Rientra indirettamente nella formazione anche la spesa per l'acquisto di libri e pubblicazioni periodiche per l'aggiornamento professionale dei dipendenti.
La percentuale di fatturato investito in formazione è sostanzialmente in linea con quella dello scorso anno (tab. 6.8).

Tab. 6.3 Indice di scolarità

	2014	2015	2016
Indice sintetico di scolarità dei dipendenti	3,12	3,04	3,06

*Tab. 6.4 Formazione e addestramento**

	2014	2015	2016
N° dipendenti coinvolti in attività formative	63	78	83
N° ore complessive di formazione e addestramento	2.345	2.472	3.192
N° ore di addestramento per cambio o potenziamento della mansione (docenti interni)	200	40	0
N° ore di addestramento per nuovi assunti (docenti interni)	840	1.260	1.640
N° ore di formazione interna con docenti interni	47	1.300	1.640
N° ore di formazione interna con docenti esterni	722	741	734
N° ore di formazione esterna	536	431	818
N° ore medie di formazione e addestramento per dipendente	33,50	16,15	21
N° ore medie di formazione per dipendente	17,50	13,33	10,21

** Il computo delle ore di addestramento per neo assunti e per dipendenti con nuove mansioni è frutto di una stima del tempo necessario all'acquisizione della completa autonomia nel ruolo considerato. Questa attività ha interessato persone per cambio mansione e per nuove assunzioni, al netto degli stagionali continuativi già addestrati negli anni precedenti.*

Tab. 6.5 Formazione per genere

	N° ore formazione/addestramento per genere	Media ore formazione/addestramento per genere dei formati	Media ore formazione/addestramento per genere*
Donne	2.334	40,95	20,12
Uomini	858	33,00	17,51

**rapporto fra il n° di ore di formazione/addestramento per genere ed il totale dipendenti per genere a dicembre*

Tab. 6.6 Formazione per categoria

	N° ore formazione/addestramento per categoria	Media ore formazione/addestramento per categoria dei formati	Media ore formazione/addestramento per categoria*
Donne	2.792	42,30	22,16
Uomini	400	30,77	10,26

**rapporto fra il n° di ore di formazione/addestramento per categoria ed il totale dipendenti per categoria a dicembre*

Tab. 6.7 Formazione mirata a ruolo

	2014	2015	2016
Numero persone interessate da formazione mirata a ruolo*	24	23	39
Numero attività di formazione mirata a ruolo svolte	15	22	25

**di cui 29 donne e 10 uomini*

Tab. 6.8 Investimento in formazione

	2014	2015	2016
Investimento pro-capite in formazione*	1.805,96	958,99	871,41
% fatturato investito in formazione	0,30%	0,32%	0,34%

**Ai fini del calcolo del rapporto è stata considerata la consistenza media del personale nel corso dell'anno (152 persone)*

Le politiche retributive

Le retribuzioni totali, tra dirette ed indirette, sono cresciute sensibilmente a seguito dell'assorbimento in Monnalisa di tutti gli organici delle aziende satellite (tab. 6.9).
Sia la retribuzione che il costo medio del lavoro per dipendente sono lievemente diminuiti rispetto allo scorso esercizio.

In Monnalisa convivono due contratti: il contratto commercio e servizi per gli addetti presso i punti vendita diretti ed il contratto industria tessile abbigliamento per tutti gli altri collaboratori. In termini numerici sul saldo dipendenti al 31/12/16, 37 appartengono al commercio e 128 all'industria.
Il CCNL commercio è stato rinnovato il 30 marzo 2015 per il periodo 2015-2017. Sono stati rivisti i minimi tabellari con un aumento medio di 85€ per un 4° livello da suddividere in 5 tranche (due nel 2015, due nel 2016 e 1 nel 2017).
Il CCNL industria tessile abbigliamento in essere è quello rinnovato il 4 febbraio 2014 con decorrenza 1° aprile 2013 - 31 marzo 2016, e perciò oggetto di revisione. Rispetto alla modifica dei minimi tabellari, nel marzo 2016 è stato erogato l'ultimo aumento.

La differenza tra retribuzione contrattuale e retribuzione Monnalisa aumenta progressivamente al crescere del livello di inquadramento, risultando maggiore l'influenza delle retribuzioni praticate sul mercato a parità di mansione (tab. 6.11 - 6.12).

La retribuzione maschile è mediamente superiore a quella femminile in quasi tutti i livelli di inquadramento, il divario si è però notevolmente ridotto nel corso degli anni, tanto da essere mediamente inferiore al 5% (tab. 6.13).

Tutti i dipendenti con contratto al commercio sono donne, non risulta quindi significativo il confronto tra retribuzione maschile e femminile

*Tab. 6.9 Retribuzioni dirette ed indirette anni '14-'16**

	2014	2015	2016
Retribuzioni	1.943.921	4.153.038	4.589.780
Oneri sociali	586.487	1.246.625	1.336.121
TFR	126.953	288.667	324.274
Totale	**2.657.361**	**5.688.330**	**6.250.175**

** i dati si riferiscono alla sola Monnalisa ed ai soli lavoratori dipendenti, non sono inclusi eventuali interinali né le branch (francese e spagnola), né gli uffici di rappresentanza di Mosca e Viernheim*

Tab. 6.10 Costo del lavoro e retribuzione media lorda anni '14-'16

	2014	2015	2016
Costo lavoro/dipendente	40.882,47	42.769,40	41.119,57
Retribuzione media lorda/dipendente	29.906,48	31.225,85	30.195,92

Ai fini del calcolo degli indici è stata considerata la consistenza media del personale nel corso dell'anno di riferimento

Tab. 6.11 Scostamento tra retribuzione Monnalisa e CCNL industria*

Inquadramento (operai e impiegati)	N° persone	Uomini	Donne	Paga base CCNL*	Media Monnalisa**	Scostamento medio	Scostamento medio %
7° livello	11	7	4	1.971,17	3.472,71	1.501,54	76%
6° livello	13	4	5	1.851,20	2.721,97	870,77	47%
5° livello	64	11	53	1.734,05	1.916,69	182,64	11%
4° livello	20	10	10	1.629,51	1.736,59	107,08	7%
3° livello	16	15	1	1.575,31	1.581,56	6,25	0%
2° livello	2	2	0	1.496,63	1.496,63	-	0%

** La retribuzione media Monnalisa è computata al netto degli scatti di anzianità*

Tab. 6.12 Scostamento tra retribuzione Monnalisa e CCNL commercio*

Inquadramento (impiegati)	N° persone	Uomini	Donne	Paga base CCNL*	Media Monnalisa**	Scostamento medio	Scostamento medio %
1° livello	6	0	6	2.185,53	2.463,53	278,00	13%
2° livello	1	0	1	1.958,33	1.978,33	20,00	1%
3° livello	2	0	2	1.746,86	1.894,01	147,15	8%
4° livello	28	0	28	1.578,75	1.612,39	33,64	2%

** La retribuzione media Monnalisa è computata al netto degli scatti di anzianità*

Tab. 6.13 Scostamento tra retribuzione media maschile e femminile (industria)*

Inquadramento	Livello	Nr. uomini	Nr. Donne	Rapporto tra retribuzione femminile e maschile
Impiegati	7°	7	4	93%
Impiegati	6°	4	9	89%
Impiegati	5°	7	42	101%
Impiegati	4°	6	8	96%
Operai	5°	4	11	96%
Operai	4°	4	2	96%
Operai	3°	15	1	99%
Operai	2°	2	0	-

** Il computo della retribuzione media è qui al lordo degli scatti d'anzianità*

PROMUOVERE LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE RELAZIONALE

La logica che ispira la collaborazione di Monnalisa con i principali fornitori è basata sulla creazione di una partnership di lungo periodo, che si concretizza nella condivisione di obiettivi e strumenti per individuare soluzioni professionali di qualità ed efficienza, così da conseguire risultati di reciproca soddisfazione.
La bontà di questo processo è testimoniata dalla continuità e stabilità dei rapporti che si sono venuti ad instaurare con i principali fornitori. L'azienda tende a privilegiare quei fornitori dai quali riceve collaborazione in ambito di ricerca, sviluppo e sperimentazione. Con queste imprese Monnalisa instaura una relazione che tende ad essere continua nel tempo, il più possibile stabile.

Stabilità del rapporto e dipendenza rispetto ai fornitori

I fornitori analizzati sono i soli fornitori di prodotti e servizi con impatto diretto sull'attività produttiva dell'azienda, si tratta quindi di fornitori di tessuto, accessori, commercializzati, e servizi di lavorazione (taglio, cucito, stiro e fasi accessorie).(Tab. 6.14).

Mediamente, più della metà dei fornitori consolidati (con i quali l'azienda ha lavorato almeno in due delle ultime quattro stagioni) è costituita dai fornitori continui (dai quali l'azienda ha acquistato in tutte e quattro le ultime collezioni), a dimostrazione della stabilità e solidità della relazione. Diversamente dagli anni precedenti, anche la relazione con i fornitori di prodotti commercializzati sta acquisendo carattere di continuità (Tab. 6.15).

Se invece si imposta il ragionamento in termini di volumi di acquisto, si ottiene l'indice di dipendenza da fornitori, vale a dire l'incidenza percentuale dei volumi di acquisto dai primi dieci fornitori sul totale acquistato per tipologia (Tab. 6.17).

L'indice cresce per accessori e tessuti, mentre diminuisce per *façon* e commercializzati.

Tab. 6.14 Numero di fornitori per tipologia (anagrafico; consolidato; continuo)

Tipologia di fornitore	Nr. di fornitori in anagrafico	di cui Nr. Fornitori consolidati *(almeno 2 su 4 stagioni)*	di cui Nr. Fornitori continui *(4 su 4 stagioni)*
Tessuti	608	40	20
Accessori	278	49	30
Façon	296	29	21
Commercializzati	410	43	20

Tab. 6.15 Indice di stabilità del rapporto con i fornitori

Tipologia di fornitore	Continui/consolidati in %		
	2014	2015	2016
Tessuti	47%	51%	50%
Accessori	59%	52%	61%
Façon	74%	83%	72%
Commercializzati	35%	26%	47%
% globale	**51%**	**51%**	**57%**

Tab. 6.16 Indice di dipendenza da fornitori

	2014	2015	2016
Tessuti	82%	79%	84%
Accessori	62%	71%	75%
Façon	71%	65%	59%
Commercializzati	68%	84%	78%

COMUNICARE E COINVOLGERE IN MODO TRASPARENTE ED EFFICACE

LA COMUNICAZIONE verso l'interno

Sono spesso gli *stakeholder* stessi a chiedere a Monnalisa di comunicare la propria identità e di far sapere le proprie scelte. In questo contesto rientrano sia le iniziative di comunicazione e informazione rivolte ai dipendenti (comunicazione interna), che, più in generale, a tutti gli *stakeholder*, con il comune denominatore rappresentato da trasparenza, chiarezza, efficacia ed adeguatezza.

Il portale interno è il sistema primo di diffusione delle informazioni all'interno dell'azienda, viene a tale scopo utilizzata la bacheca presente nella prima pagina che consente ad alcune funzioni (risorse umane, comunicazione, direzione generale) di diffondere informazioni, comunicazioni, avvisi a tutti gli uffici o solo ad alcuni. Da una parte, è garantita la capillarità di diffusione delle informazioni, dall'altra la loro ufficialità, oltre a consentire la risposta da parte dei destinatari mediante la funzione "commento".
L'area del portale dedicata alle risorse umane contiene tutta la documentazione relativa al rapporto di lavoro e l'accesso alla propria busta paga. Vengono in esso pubblicati anche tutti i video delle presentazioni o riunioni di interesse plenario in modo da consentire anche a coloro che non lavorano in sede di condividerne il contenuto.

Riuscire ad instaurare e mantenere rapporti proficui con tutti gli stakeholder di riferimento dipende dalla capacità dell'azienda di intraprendere con ciascuno, regolarmente e con modalità pertinenti, percorsi di dialogo finalizzati alla partecipazione ed al coinvolgimento.
In questo capitolo vengono riportate le iniziative di comunicazione e informazione - dalle politiche e scelte aziendali alla distintività dei prodotti offerti - che consentono a Monnalisa di far conoscere compiutamente la propria realtà. A queste iniziative si associano le attività di coinvolgimento più strutturato, che l'azienda ha realizzato nel corso del tempo per parlare con i diversi stakeholder e identificare modalità di risposte adeguate alle loro aspettative.

verso l'esterno

La prima forma di comunicazione verso l'esterno è rappresentata dalla pubblicità che, tramite i prodotti ed i comunicati, veicola l'identità di marchio e di azienda a tutti gli interlocutori esterni.

Attualmente Monnalisa non aderisce a specifici codici o *standard* volontari relativi alle attività di *marketing* e pubblicità. Tuttavia, rivolgendosi proprio ad un mercato dedicato al bambino, in tutte le possibili declinazioni dei messaggi pubblicitari, Monnalisa rifiuta atteggiamenti e immagini che potrebbero essere irrispettose della dignità del bambino in quanto tale. Ad oggi, non si sono mai verificati casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riferiti all'attività di *marketing* incluso la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.

Allo scopo di misurare il rapporto tra l'investimento in pubblicità sostenuto da Monnalisa e la valorizzazione dell'intera pubblicità uscita, sia a pagamento che come redazionale gratuito, è possibile elaborare l'indice di contribuzione interna alla pubblicità, che rappresenta il rapporto tra il costo reale sostenuto da Monnalisa per pubblicità e la valorizzazione a mercato dell'intera pubblicità - a pagamento e gratuita - uscita su testate giornalistiche e televisive a livello internazionale.
L'investimento di 49 pagine pubblicitarie ha dato come ritorno redazionali per un totale di 205 pagine diffuse in testate, cartacee e sul *web*, di tutto il mondo.

Tab. 7.1 Indice di contribuzione interna alla pubblicità

	2014	2015	2016
Indice di contribuzione interna alla pubblicità	8,69%	10,12%	11,94%

Alla forma più tradizionale di pubblicità, si associa quella mediante il *web*, in cui la comunicazione aziendale è veicolata dal sito aziendale (monnalisa.eu) e dalla presenza sui *social*. Il sito pur arricchito con pagine istituzionali rimanda direttamente alla funzionalità e-*commerce*. I dati di accesso sono già stati trattati nel capitolo 4.

Eventi in Store

Nel corso del 2016 sono stati realizzati 34 eventi *in-store* in Italia e 46 all'estero, secondo i seguenti *format*

Like a Star

Un evento-gioco che trasforma eccezionalmente le *boutique* Monnalisa in un *set* fotografico, allestito per piccole clienti tra 2 e 12 anni. Le bambine, dopo aver indossato un *outfit* scelto tra una selezione di abiti e dopo una piccola seduta "*hair and make-up*", posano davanti a un fotografo professionista. In omaggio alle piccole "modelle" la loro foto "artistica", come ricordo della divertente esperienza, consegnata in relativo portafoto.

Alice

In occasione del lancio mondiale del film "*Alice through the looking glass*" diretto da James Bobin, Monnalisa ha realizzato un evento basato sul gioco del Memory, con protagonista sia le stampe Disney ispirate al magico mondo che gli *outfit* sul tema della collezione FW2016/17.

Once Upon a Time

Evento Monnalisa che consente alle bambine di vivere un'esperienza da favola rendendole principesse per un giorno. Per ogni bambina, un libricino con una favola scritta ad hoc, senza copertina, e la possibilità di scegliere ed indossare il *look* Monnalisa preferito per fare una foto. La fotografia sarà poi stampata e applicata come immagine di copertina del libretto fiabesco e consegnata ai partecipanti alla fine della bellissima esperienza.

Lesson of Style

Per celebrare la Vogue Fashion's Night Out, la boutique di Milano ha ospitato un divertente *format*, la scoperta del guardaroba perfetto in .... *perfect English*, con la guida impeccabile e un po' scanzonata di John Peter Sloan - la scuola.

My Fashion Day

Evento Monnalisa dove la bambina può creare dei disegni di modelli, abbinando insieme diversi capi di abbigliamento. Il principale piano di gioco consiste in una serie di cerchi concentrici e girevoli, che ruotati opportunamente danno la possibilità di creare numerosi abbinamenti di vestiti. Il cerchio più interno permette di scegliere la testa della modella, quello intermedio la parte superiore dell'abbigliamento (camicie, maglie etc.) e quello più esterno la parte inferiore (gonne, pantaloni etc.). I partecipanti avranno la possibilità di vivere un'esperienza divertentissima, creando gli *outfit* Monnalisa a proprio piacimento.

Let me Design

Evento che vuole mettere alla prova piccole aspiranti stiliste. Le *boutique* Monnalisa si trasformano per un giorno in un laboratorio creativo fornendo alle bambine tutto il materiale per poter creare una *t-shirt* personalizzata che potranno portare a casa, come ricordo di questa indimenticabile esperienza! Ogni bambina ha a disposizione: *t-shirt* bianca con logo Monnalisa o Hitch-Hiker, fiocchi, fiori, perle, *strass*, *stencil* e varie applicazioni, tutto rigorosamente Monnalisa.

IL COINVOLGIMENTO

Le iniziative di coinvolgimento che Monnalisa realizza in maniera periodica sono finalizzate a raccogliere le aspettative degli *stakeholder* e a individuare gli ambiti di intervento per dare risposte adeguate. Si tratta di un percorso di coinvolgimento, iniziato più di dieci anni fa, che si caratterizza per la scelta dell'azienda di fornire le risposte ritenute opportune e darne conto attraverso le pagine di questo documento.
Nel corso dello svolgimento della propria attività, Monnalisa - così come ogni altro organismo socio-economico - entra in contatto con una pluralità di soggetti che, a vario titolo, hanno un interesse nel perseguimento della sua missione aziendale e pertanto presentano attese di conoscenza relativamente alle attività e prestazioni dell'impresa.

- Ciò che accomuna gli *stakeholder* è l'oggetto di interesse (l'azienda) ma non sempre le aspettative nei suoi confronti sono comuni e condivise; si tratta perciò per l'impresa di:
- Confermare, mediante il proprio comportamento e la rendicontazione dello stesso, il mandato fiduciario ricevuto a vario titolo dagli *stakeholder* interni ed esterni;
- Mediare sia le attese (espresse e tacite) dei vari portatori di interesse, considerando in prima istanza e super partes l'interesse dell'interlocutore autonomo "azienda", dal momento che in esso devono trovare comune giustificazione e soluzione gli interessi di tutte le parti, incluse quelle potenziali e future.

il coinvolgimento
verso l'interno
I DIPENDENTI

Informazione e coinvolgimento dei dipendenti

Con l'emanazione della nuova edizione della norma SA8000 2014 Monnalisa ha approvato una politica di gestione che ha portato a costituire nel 2016 il ***Social Performance Team*** (**SPT**) che include una rappresentanza equilibrata di rappresentanti dei lavoratori SA8000 e *management*, dando una nuova veste al precedente Comitato Etico. I membri dell'SPT sono stati formati nel dettaglio circa le novità della nuova edizione della norma. Tra i compiti dell'SPT rientra quello di riportare al CdA e all'AD tutti i problemi critici che possono verificarsi in ambito di responsabilità sociale ed ambientale, così come tutte le segnalazioni e i reclami ricevuti dagli *stakeholders*.
Nel 2016 Sono diminuite a 10, rispetto alle 12 dell'anno precedente, le segnalazioni, tutte esaminate dall'SPT in occasione delle riunioni periodiche che hanno avuto luogo nei mesi di febbraio, aprile, giugno, settembre e dicembre.
Le segnalazioni sono arrivate dalla sede centrale e dalla sede operativa, attraverso comunicazione diretta con i rappresentanti SA8000 per i lavoratori oppure tramite le cassette delle idee e quindi garantendone l'anonimato.
A tutte le segnalazioni è stata data risposta, anche se negativa (5 segnalazioni), previa revisione e definizione del piano di azione in sede di riunioni dell'SPT. I report delle riunioni sono pubblicati sul portale interno dei dipendenti.

Alle segnalazioni emerse in sede di comitato etico si sono aggiunte quelle raccolte mediante l'ufficio risorse umane, costituite da suggerimenti, richieste, rilievi e reclami che possono sfociare in non conformità, ad integrazione di quelle eventualmente riscontrate nel corso degli *audit* interni dei sistemi di gestione aziendale. Tra tutte quelle pervenute nel 2016, non sono state registrate segnalazioni di violazione dei diritti umani. A tutte le segnalazioni viene data risposta (anche in caso di segnalazione anonima). Il 100% delle segnalazioni emerse è stato perciò accolto e gestito.

Tab. 7.2 Segnalazioni dipendenti per area tematica

	2014	2015	2016
Ambiente di lavoro*	38%	79%	87%
Contratto	9%	2,5%	0
Busta paga	19%	8%	6%
Orario di lavoro	21%	0	0
Fondi pensione del settore tessile-abbigliamento	2%	0	0
Flexible benefit e altro	7%	8%	2%
Formazione	2%	2,5%	5%
TFR	2%	0	0

** con ambiente di lavoro si intende non solo il luogo fisico della prestazione lavorativa, inclusivo degli aspetti attinenti la sicurezza, ma anche e soprattutto il clima e le relazioni orizzontali e verticali che lo caratterizzano.*

Come far vivere il bilancio di sostenibilità

Una delle caratteristiche del presente documento è rappresentata dalla scelta compiuta dall'azienda di coinvolgere i dipendenti nella fase di redazione dello stesso. Il coinvolgimento su una tematica come la redazione del Bilancio porta come prima conseguenza una maggiore consapevolezza, da parte di un gruppo numericamente significativo di dipendenti, delle *performance* realizzate nell'anno oggetto di *Report*. Ma aumentare la condivisione di questo documento significa anche incrementare il numero di persone che possono contribuire a raccogliere e commentare i dati, fornendo una descrizione migliore e più approfondita degli stessi. Concretamente, sono stati coinvolti i responsabili delle diverse aree di competenza aziendale allo scopo di raccogliere e commentare i dati necessari alla redazione del *report*, inoltre ad alcuni referenti di progetti particolari ed innovativi, ai quali hanno partecipato come collaboratori o come responsabili, è stato chiesto di spiegare le caratteristiche del loro impegno, ed il contributo da loro dato nel perseguimento dell'obiettivo aziendale. I contributi forniti con entrambe le metodologie sono entrati a far parte del Bilancio stesso.

il coinvolgimento
verso l'esterno
I CONSUMATORI

In un mercato sempre più *social*, dove il tempo passato sul *web* cresce ogni anno in maniera esponenziale, le regole della socialità cambiano e i comportamenti di consumo si evolvono, la creazione di *account* istituzionali sui principali *network* è fondamentale.
Monnalisa è presente su Facebook, Pinterest, Youtube e Instagram, naturalmente tutti interconnessi tra di loro.
A *post* di prodotto, notizie aziendali, immagini di catalogo, collegamenti all'*e-commerce*, si affiancano approfondimenti su tematiche inerenti il mercato di riferimento. Tutto questo consente di ascoltare i bisogni degli utenti per poi convertirli in prodotti e servizi *ad hoc*, monitorare le parole e le conversazioni che si creano attorno al *brand* per migliorare i rapporti con il consumatore finale, sviluppare contenuti che generino valore aggiunto, creare opportunità per le persone per sentirsi legate al mondo Monnalisa.
Sono questi i principali obiettivi che l'azienda si è prefissa, ai quali si aggiunge, con l'intensificazione del *marketing* relazionale, l'individuazione e il coinvolgimento di *opinion leader*, in grado di trasmettere fiducia, generare notorietà e migliorare la reputazione dell'azienda.
Ad oggi, l'azienda annovera 38.000 *fan* su Facebook, 994 iscritti e 359.412 visualizzazioni su Youtube, 1.698 *follower* su Pinterest e 60.800 su Instagram.

Instagram Follower
2015
35.400
2016
60.800

COSA DICONO DI NOI

i clienti

Le collezioni Monnalisa così come le attività in termini di immagine e comunicazione sono percepite positivamente da parte dei clienti. I sondaggi pubblicati periodicamente sulla rivista Fashion - basati su un campione significativo di clienti italiani - dimostrano una grande considerazione di Monnalisa sul mercato, l'azienda si colloca sempre al primo posto - in entrambe le stagioni - in termini di *best seller*.

i dipendenti

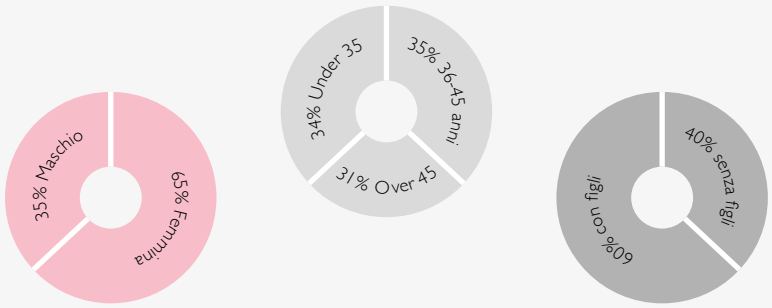
A tre anni di distanza dalla precedente, è stata realizzata una nuova analisi di clima aziendale con lo scopo di verificare come e quanto il clima e la sua percezione siano cambiati alla luce anche dell'aumentata complessità dell'azienda.

Analisi di clima

Metodologia
Le domande sono rimaste perlopiù le stesse, ma con una suddivisione in aree diverse: clima interno, responsabilità, organizzazione, collaborazione, gestione delle persone, motivazione ed appartenenza e l'elemento di novità rispetto alla scorsa indagine rappresentato dal *Welfare* Aziendale.
Il questionario è stato somministrato on line a tutti i collaboratori che, a parte qualche eccezione di alcuni punti vendita lo hanno restituito in via telematica.

Risultati
Il tasso di risposta è stato più basso rispetto alle aspettative con il 52% di adesione rispetto al totale della popolazione aziendale, in flessione rispetto all'analisi effettuata nel 2014. Quindi anche quanto emerso dalla compilazione dei questionari va considerato alla luce di questo campione, che pur significativo, non rappresenta l'intero organico.

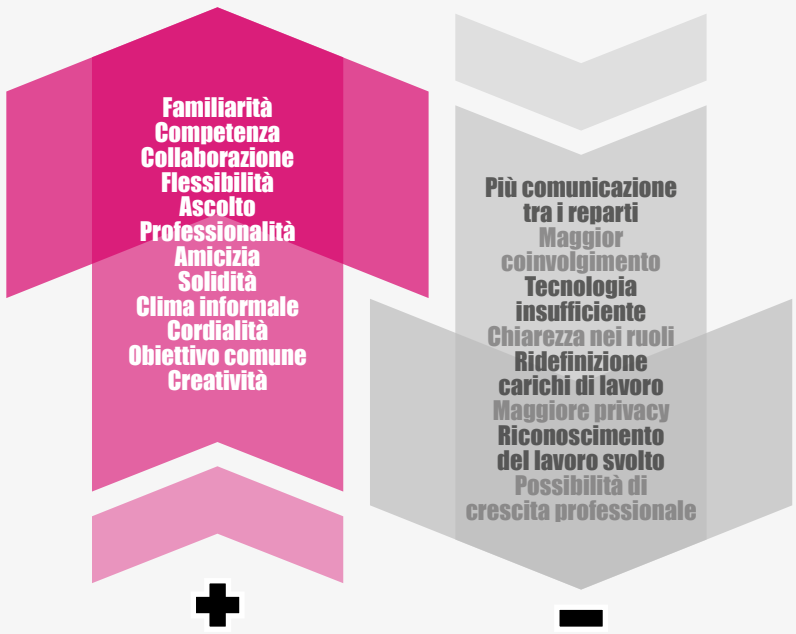
Graf. 7.1 Fotografia di coloro che hanno partecipato all'indagine di clima



I dati emersi evidenziano vari aspetti positivi:
- buona percezione del clima generale, 71%, che scende al 63% rispetto al proprio reparto
- percezione soddisfacente del rapporto con il proprio responsabile, tra 70% e 74%
- positiva considerazione dell'organizzazione in generale, 70%, che scende al 65% se riferita al proprio reparto
- buon senso di appartenenza delle persone: 74%
- diffuso senso di orgoglio (91%) ed una grande motivazione (98%)
- ottima comprensione e soddisfazione rispetto ai meccanismi di *welfare* ed incentivazione.

Tra i fattori critici sono emersi invece:
- inadeguata collaborazione tra reparti
- non soddisfacente percezione delle retribuzioni, dei percorsi di crescita, e della distribuzione dei carichi di lavoro.

Analisi dei
DATI QUALITATIVI



FLEXIBLE BENEFIT

Rispetto alla novità del *flexible benefit* introdotto nell'ambito delle politiche di *welfare* aziendale, è emerso quanto segue:

Cosa mi è stato più utile
- Spese mediche e scolastiche
- La possibilità di dedicarlo alle attività ricreative
- Mi è stato molto utile per il rimborso di diverse spese familiari
- Ho potuto usufruire di un corso di lingua che altrimenti non avrei potuto pagare
- Avere a disposizione un Call center che rispondeva alle mie domande

Cosa potrebbe essere aggiunto
- La possibilità di avere più tempo per l'allocazione del tesoretto
- Comunicazione della disponibilità del *flexible* in anticipo rispetto all'effettiva disponibilità dello stesso
- Ho trovato poco fluido l'utilizzo del sito web: sia per i tempi che per problemi tecnici
- Vorrei fossero incluse le spese per parrucchiere/estetista, il veterinario, la spesa al supermercato
- La possibilità di convertire il *flexible* in denaro se non usato in altri *benefit*

Conclusioni

A fronte di quanto emerso, Monnalisa intende focalizzare le proprie iniziative a venire su:
- Organizzazione, con una revisione della struttura organizzativa ed un maggior sviluppo/integrazione della tecnologia.
- Coordinamento, mediante la creazione di team di progetto ad hoc.
- Sviluppo delle persone, con l'implementazione del sistema di valutazione delle prestazioni e la promozione di un processo di gestione dei talenti e delle risorse chiave.

la comunità finanziaria e le istituzioni

MONNALISA- OSCAR DI BILANCIO

Il 29 novembre 2016, durante la suggestiva cerimonia di assegnazione degli Oscar di Bilancio, a Palazzo Mezzanotte, sede di Borsa Italiana, Monnalisa classificatasi fra i finalisti, ha ricevuto una menzione speciale, nella categoria piccole e medie imprese. Lo storico premio, organizzato da FERPI sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica, giunto alla sua 52^ edizione, ha lo scopo di selezionare i migliori bilanci sotto il profilo della trasparenza, comunicazione e chiarezza. Il riconoscimento a Monnalisa è stato così motivato: "*Il bilancio è molto buono, con menzione di particolare merito per quanto riguarda la volontà di utilizzare lo strumento di bilancio anche per la trasmissione dell'immagine aziendale, mediante una grafica molto innovativa. Il report è integrato, includendo sia il bilancio civilistico in forma Cee che il bilancio di sostenibilità: l'integrazione realizza una vera e propria interconnettività delle diverse informazioni. Molto ben articolata la parte relativa alla governance, la considerazione dei fattori esterni che influenzano l'azienda, anche in termini di rischio, e dei rapporti che l'organizzazione intrattiene con i portatori di interesse*". Grande soddisfazione in Monnalisa, già insignita in precedenza di ben due Oscar di Bilancio.

LE FONTI AWARDS PER PIERO IACOMONI

Piero Iacomoni premiato come Imprenditore dell'anno nel settore *Childrenswear*, importante riconoscimento per il fondatore di un'azienda che si è distinta come eccellenza, specie sul tema della responsabilità sociale. La cerimonia di premiazione si è tenuta lo scorso 15 novembre nella prestigiosa sede di Palazzo Mezzanotte, serata d'onore in occasione del premio internazionale Le Fonti, con la *media partnership* di Corriere Economia e con il patrocinio della Commissione Europea.

A MONNALISA IL DIGITAL FACTOR 2016

Monnalisa tra le aziende premiate nella prima edizione del "Digital Factor", ideato dall'Associazione Culturale "Lorem Ipsum" e promosso da Esimple, in collaborazione con l'Università San Raffaele di Roma e lo IED di Firenze, con la partecipazione dell'Università di Siena. Tratto comune alle aziende selezionate, il "Digital Factor", ovvero credere nelle potenzialità infinite delle nuove tecnologie, tanto da usarle per la promozione del proprio *brand* e la creazione di canali comunicativi alternativi, in grado di rafforzare la relazione con gli utenti ma anche di migliorare i processi produttivi.
Piero Iacomoni ha ritirato il premio per Monnalisa, cui è stata riconosciuta la "capacità di evolversi in un mercato come quello della moda bambino, facendo uso di tecnologie digitali che ne contraddistinguono il carattere innovativo".

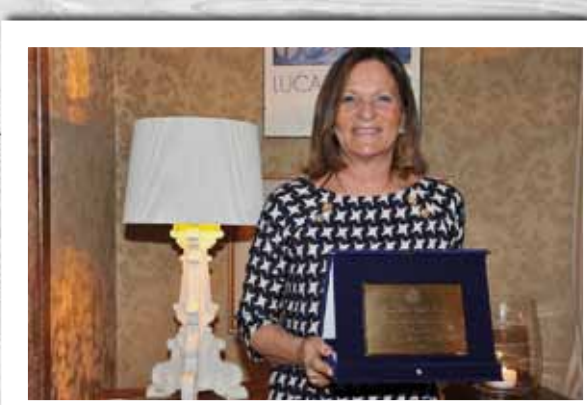
PREMIO DAVID DI MICHELANGELO

Grande orgoglio in casa Monnalisa per l'assegnazione del premio DAVID MICHELANGELO al suo Patron, Piero Iacomoni, fondatore e Presidente dell'azienda. La cerimonia di premiazione, promossa da Ciemmeesse Firenze onlus, si è svolto lo scorso marzo 2016 nel corso di "Girotondo per Sempre" , spettacolo solidale a cui hanno partecipato Leonardo Pieraccioni, Walter Sabelli, Marco Berry e numerosi artisti. La raccolta fondi è stata finalizzata alla costituzione di un centro di ricerca oncologica regionale, diretta dall'ospedale pediatrico Meyer. Il premio è stato assegnato sia per l'eccellenza raggiunta da Monnalisa, che per l'impegno personale di Piero Iacomoni, Presidente di Monnalisa onlus.
"*Sono onorato del DAVID che premia un'azienda moderna e innovativa, in cui il capitale umano è sempre centrale. Abbiamo introdotto un piano di welfare che integra i benefit già attivi per i 140 dipendenti (rimborso viaggio casa/ufficio, orario elastico, mensa aziendale, sistema premiante), con l'obiettivo di sostenerli nelle spese della salute, della prevenzione, della cura, salvaguardandone il potere d'acquisto. All'impegno di MONNALISA SPA verso i suoi collaboratori e il suo territorio, aggiungo l'impegno dell'omonima onlus, con l'ambizioso progetto STRASICURA che promuove una cultura della sicurezza stradale tra i nostri giovani*".

BARBARA BERTOCCI: DONNA TOSCANA DELL'ANNO PER INNER WHEEL

Premio "Donna Inner Wheel Toscana dell'anno" assegnato a Barbara Bertocci.
Il club Inner Wheel di Firenze che, da circa 25 anni premia importanti figure femminili distintesi nel settore sociale, culturale, del lavoro e dello sport, ha scelto, tra le diverse candidate, tutte di alto profilo, il Direttore Creativo Barbara Bertocci, per il lodevole impegno e coinvolgimento in tematiche sociali, umanitarie e di solidarietà e per la realizzazione di progetti culturali rivolti soprattutto ai giovani.
Barbara Bertocci è stata insignita del premio il 28 gennaio 2016 a Villa Viviani, Firenze. Ad accompagnarla, Elvira M. Di Filippo, Presidente del Club Inner Wheel Arezzo Toscana Europea, che ha segnalato la sua candidatura.

"Questo premio mi onora - ha dichiarato Barbara Bertocci - perché premia il percorso di iniziative culturali dedicate a bambini e ragazzi, che Monnalisa ha sostenuto in questi anni. Credo fermamente nell'impegno sociale che le Aziende devono avere. Monnalisa e l'omonima fondazione promuovono da sempre, progetti entusiasmanti di utilità sociale e culturale. Sono molto grata di questo riconoscimento. La forza generatrice delle donne va riconosciuta e incoraggiata e condivido idealmente questo premio con tutte le mie preziose collaboratrici".



CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO

La relazione con i territori è basata sul riconoscimento del ruolo assunto da Monnalisa come impresa che persegue obiettivi di business tenendo conto dell'impatto nel territorio in cui opera. Monnalisa intende configurarsi come azienda sostenibile contribuendo allo sviluppo economico e sociale e riducendo l'impatto ambientale derivante dallo svolgimento delle proprie attività.

da un punto di vista sociale

La partecipazione alla crescita dell'indotto

Come evidenziato già nel capitolo 4, l'organico di Monnalisa ha avuto un incremento netto rispetto al 2015 di 12 unità (tab. 8.1).

Sono cresciute coerentemente le aree aziendali di distribuzione delle risorse (graf 8.1).

La presenza femminile (tab. 8.2) è preponderante con un rapporto di 2,36 tra donne e uomini. L'età media è di 41 anni. Nella tabella 8.3 si riporta la distribuzione del personale per genere e funzione/inquadramento.

Monnalisa è caratterizzata da una struttura gerarchica piatta, frutto della sua dimensione e della sua origine e storia familiare.

Questo comporta in molti casi la presenza di figure che, pur con inquadramento impiegatizio, rivestono importanti responsabilità, per *budget* di vendita o acquisto gestito, per tipologia di attività svolta o per numero di persone coordinate. Occorre valorizzare queste figure, per dare conto anche del grado di autonomia e managerialità implicita presenti all'interno dell'azienda.

L'articolazione fra generi vede una distribuzione dei ruoli di responsabilità maggiore, in proporzione, nella popolazione maschile. La maggior parte dei dipendenti e del *management* proviene dal territorio provinciale e regionale.

Graf. 8.1 Dipendenti Monnalisa per area

Tab. 8.1 Consistenza personale per inquadramento, anni '14 - '16

	2014	2015	2016
Dirigenti	0	0	0
Impiegati e Quadri	53	115	126
Operai e Intermedi	17	38	39
Totale	**70**	**153**	**165**

Tab. 8.2 Consistenza personale per età e genere

	Personale femminile				Personale maschile			
Età	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale	Dirigenti	Impiegati	Operai	Totale
<18	0	0	0	0	0	0	0	0
18-30	0	25	2	27	0	2	1	3
31-40	0	28	1	29	0	5	9	14
41-50	0	38	9	47	0	8	10	18
51-60	0	11	2	13	0	9	5	14
Oltre	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	**0**	**102**	**14**	**116**	**0**	**24**	**25**	**49**

Tab. 8.3 Distribuzione donne e uomini per funzione

	Uomini	Donne
Quadri e impiegati con responsabilità	9	18
Impiegati	15	84
Operai	25	14

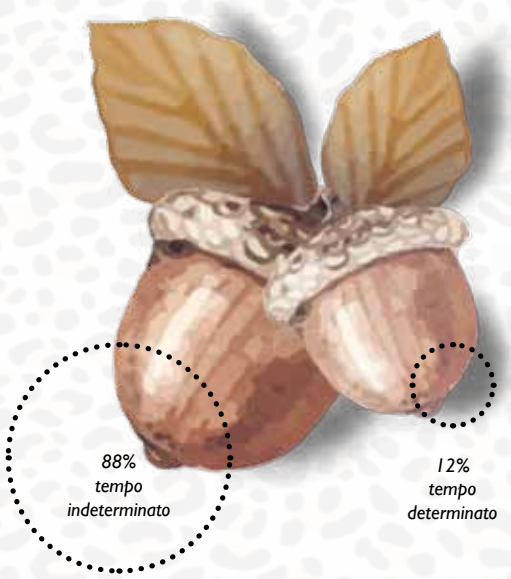
Curricula

Monnalisa si avvale di uno strumento *web-based* di archiviazione e gestione dei curricula, collegato alla pagina "Lavora con noi" del portale aziendale. Tutti i cv che arrivano in azienda con qualsiasi modalità vengono canalizzati nello stesso *sw* di gestione in modo da avere sempre aggiornato il *data base* aziendale e consentire, quando necessario, la ricerca filtrata dei profili necessari. Mediante lo stesso strumento viene tenuta traccia dei colloqui svolti e del loro esito. L'utente esterno profilato che invia il proprio cv a Monnalisa ha la possibilità di modificare i propri dati quando opportuno. Nel corso del 2016, si sono registrate 658 persone.

Apprendistato

Quando ne ricorrano le condizioni, Monnalisa introduce risorse giovani in azienda mediante l'istituto dell'apprendistato professionalizzante, contratto che si rivolge a soggetti di età compresa fra i 18 e i 29 anni al fine di fornire una qualifica professionale in ambito lavorativo. Negli ultimi tre anni, sono stati attivati due contratti di apprendistato, tuttora in essere; quelli attivati in precedenza sono stati tutti trasformati.

Graf. 8.2 Suddivisione personale per tipologia contrattuale



Tab. 8.4 Curricula, colloqui, assunzioni

	2014	2015	2016
Curricula pervenuti	909	909	884
Colloqui	124	140	243
Assunzioni	30	41	39

Tab. 8.5 Colloqui, tirocini, assunzioni under 30

	2014	2015	2016
Colloqui svolti	124	140	243
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	15%	11%	18%
Assunti *under* 30 sul totale persone inserite	50%	22%	31%

Assegnando un punteggio (da uno a cinque) agli indicatori considerati, sulla base dei dati storici aziendali e della sostenibilità degli impegni presi per la struttura, è possibile stabilire un tasso ponderato di apertura alle nuove risorse. Per gli indicatori relativi al 2014 sono state incluse anche le aziende Babalai, Jafin e Penta in modo da avere un dato confrontabile con gli anni seguenti.

Tab. 8.6 Tasso di apertura alle nuove risorse

	Indice 2014	Indice 2015	Indice 2016	Peso	Tasso 2014	Tasso 2015	Tasso 2016
Colloqui svolti	3,23	3,88	6,75	20%	2,67	2,31	3,49
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	2,90	2,20	3	30%			
Assunti under 30 sul totale persone inserite	2,32	1,76	2,48	50%			

L'indice evidenzia una apertura alle nuove risorse positiva e continua nel tempo.

	2014	2015	2016
Under 30 presenti	17	25	19

Dei diciannove giovani presenti in Monnalisa, otto sono laureati, tredici hanno contratto a tempo indeterminato e altrettanti sono entrati in azienda mediante tirocinio formativo, che - conclusosi positivamente - ha portato alla stipula di un contratto di assunzione.
Tutte le risorse neo-assunte vengono inquadrate al livello previsto dal contratto collettivo di riferimento a seconda della mansione svolta, per poi col tempo, sulla base delle capacità di ciascuno e degli eventuali sviluppi professionali, proseguire la propria crescita.

Tipologia contrattuale

Al 31/12/16 risultano 165 dipendenti, 20 a tempo determinato e 145 a tempo indeterminato. Rispetto allo scorso esercizio, aumenta di un punto percentuale la quota di contratti a tempo indeterminato.
Nel corso del 2016, sono stati trasformati in tempi indeterminati otto contratti a termine e tre contratti di apprendistato giunti a scadenza.
Dei 20 contratti a termine, 12 sono in ambito negozi diretti, 6 in magazzino come stagionali e i restanti due sono coperture di maternità. L'età media di coloro con contratto a termine è di 37 anni (contro i 35 dello scorso anno), dieci donne e dieci uomini.

	2014	2015	2016
Percentuale di stagionali continuativi/totale stagionali	70%	100%	83 %

Monnalisa ha in essere un accordo aziendale di secondo livello interpretativo del concetto di stagionalità, che ha esteso le attività già definite dal CCNL come stagionali, includendo quelle attinenti il magazzino durante la campagna di arrivo e spedizione delle merci. L'accordo enfatizza gli aspetti di continuità dei rapporti stagionali e di stabilizzazione ove possibile (il 100% delle persone a tempo indeterminato in magazzino ha un passato come stagionale). Inoltre, sono stati introdotti due nuovi aspetti:

- Creazione di un bacino/graduatoria di stagionali da cui attingere ove si creino possibilità di stabilizzazione per profili analoghi, con un funzionamento della graduatoria stabilito in modo rigoroso in termini di anzianità, età e competenze.
- Coinvolgimento degli addetti di magazzino nelle attività formative organizzate all'interno dell'azienda anche in periodi al di fuori di quelli contrattuali. Si tratta di un'opportunità formativa estesa agli addetti stagionali, che potranno su base volontaria aderirvi o meno, senza che questo abbia alcuna conseguenza rispetto alla stipula di possibili contratti a termine successivi.

Nel corso del 2016, si è attinto alla graduatoria per la stipula di un contratto per copertura di maternità, tuttora in essere.

I Fornitori

L'acquisto finalizzato all'attività caratteristica si articola in acquisto di materie prime (tessuti e accessori), acquisto di lavorazioni (façon) e di commercializzati (prodotti finiti). La dislocazione geografica dei fornitori dello scorso esercizio è descritta nella tabella 8.7.

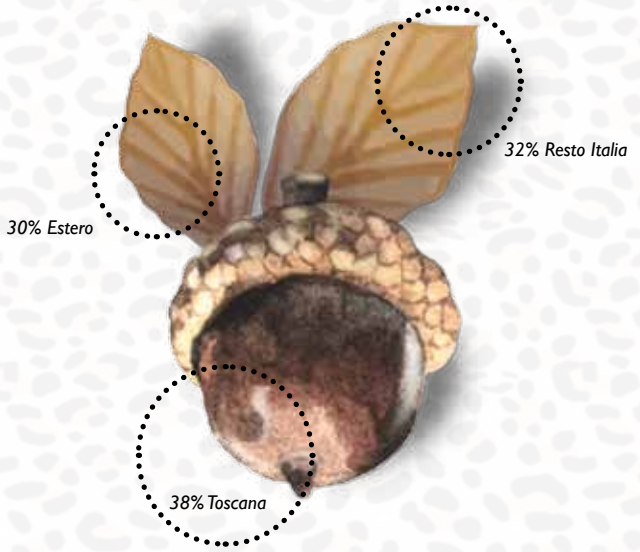
Tab. 8.7 Dislocazione geografica dei fornitori per tipologia di prodotto

	Tessuti	Accessori	Façon	Commercializzati
Toscana	41%	22%	64%	19%
Lombardia	36%	31%	0%	6%
Emilia Romagna	2%	17%	23%	0%
Umbria	0	2%	3%	2%
Resto d'Italia	7%	10%	8%	37%
Estero	15%	18%	3%	37%

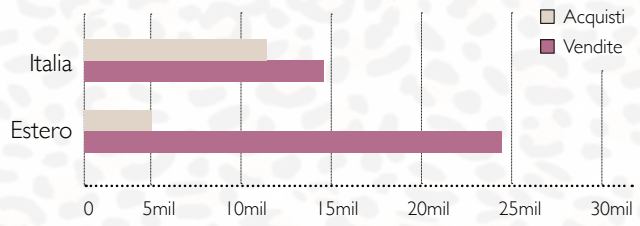
La distribuzione geografica degli approvvigionamenti varia al variare dell'oggetto di acquisto. Considerando i relativi volumi di acquisto, la distribuzione percentuale continua a vedere crescere la quota italiana.
I paesi di approvvigionamento esteri sono: Turchia, Cina, Egitto, Bulgaria e Francia, dei quali l'ultimo solo per le materie prime. Nel tempo, i paesi di approvvigionamento possono cambiare a seguito non solo di esigenze in merito alla tipologia di prodotti, lavorazioni e materiali oggetto di *sourcing*, ma anche rispetto alle condizioni macroeconomiche e politiche che possono rendere più o meno sostenibile un paese di fornitura. Nel presidiare questo aspetto, Monnalisa cerca anche di tenere conto del *ranking* WGI (*Worldwide Governance Indicators*) che classifica il rischio dei vari paesi del mondo sulla base di vari aspetti quali la stabilità politica, l'efficacia dell'amministrazione, la partecipazione pubblica, il sistema giuridico, la corruzione, la qualità normativa.

Immaginando una bilancia commerciale dei volumi valorizzati degli scambi fra Italia ed estero, il volume di fatturato all'estero risulta pari a quasi cinque volte l'acquistato. L'azienda crea valore aggiunto e distribuisce ricchezza sia localmente (intendendo Italia) che globalmente.

Graf. 8.3 Distribuzione dei volumi di acquisto (materie prime, façon e commercializzati)



Graf. 8.4 Bilancia commerciale



Nel corso del 2016, tra attività di prospezione da parte dell'azienda e proposte di collaborazione avanzate da nuovi façonisti e fornitori di commercializzati, sono stati raccolti ed archiviati 10 contatti. La valutazione dei potenziali fornitori, mediante incontri conoscitivi e verifiche di contro campioni o prove di lavoro, ha portato all'avvio di un contratto di fornitura per 7 laboratori/fornitori.

Il rapporto con la comunità locale

Monnalisa collabora da sempre con il mondo della formazione scolastica, universitaria e post-universitaria in una duplice forma: accogliendo giovani studenti in stage ed effettuando testimonianze presso le scuole e le università, portando l'esperienza di Monnalisa nei vari ambiti del controllo di gestione, dell'internazionalizzazione o della responsabilità sociale.
Monnalisa predispone annualmente un piano degli stage, suddiviso per aree di competenza. Le candidature possono pervenire direttamente da parte di potenziali stagisti o possono essere proposte da Università, Istituti scolastici, scuole di formazione e specializzazione. Talvolta è Monnalisa stessa ad attivarsi per la ricerca di giovani presso questi istituti a cui affidare un progetto di *stage*.

Gli *stage* formativi possono venire attivati con diverse finalità da parte del tirocinante:
- per il completamento della propria formazione universitaria, allo scopo di redigere la tesi di laurea,
- per ottemperare ad un preciso obbligo curricolare finalizzato all'acquisizione di crediti formativi,
- per inserirsi nel mondo del lavoro,
- per l'avviamento al lavoro nel caso di persone con *handicap* fisico o mentale.

Monnalisa e la formazione

Dei trenta *stage* attivati, l'80% ha previsto un rimborso spese mensile, per tutti è stato garantito il pasto presso il ristorante aziendale convenzionato.

Gli stage effettuati nel 2016 hanno portato a due assunzioni

IED Career Day Firenze

Monnalisa ha partecipato allo IED (Istituto Europeo di Design) *career day* nel mese di maggio 2016. Una giornata dedicata a colloqui conoscitivi con le aziende *partner* del *network* IED e rivolta agli studenti al termine del percorso di studi e ai neodiplomati. Sono stati colloquiati 8 giovani, due di loro hanno successivamente effettuato -nel periodo estivo- un tirocinio presso l'ufficio marketing e presso l'ufficio stampa di Milano.

Made in Tuscany Academy

Monnalisa è socio fondatore della Fondazione Istituto Tecnico Superiore M.I.T.A. (*Made in Italy Tuscany Academy*), unica scuola superiore di alta specializzazione presente in Toscana ed operante nel settore del *made in Italy*. Tra gli scopi della Fondazione: assicurare l'offerta di tecnici superiori a livello post-secondario in relazione a figure che rispondano alla domanda proveniente dal settore del *made in Italy*, con particolare riguardo a quello della moda, sostenere le misure per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico alle pmi, diffondere la cultura tecnica e scientifica, sostenere l'integrazione tra i sistemi di istruzione, formazione e lavoro.

Stage policy

Monnalisa garantisce a tutti i tirocinanti la presenza di un *tutor* che li segua nel corso del tirocinio, un progetto formativo concordato ed in linea con la formazione ed esperienze pregresse dello stagista, una postazione dedicata all'interno dell'azienda (con pc e indirizzo di posta elettronica), la partecipazione a riunioni interne attinenti il contenuto del tirocinio, servizio mensa in convenzione esterna, eventuale rimborso mensile fino ad un massimo di 500 euro, ove ne ricorrano le condizioni.

Tirocini per i figli dei dipendenti

All'interno delle politiche di *Welfare*, è stata introdotta l'opportunità per i figli dei dipendenti di Monnalisa di svolgere un tirocinio in azienda. Vengono messe a disposizione cinque posizioni di *stage* all'anno riservate per i figli dei dipendenti in una qualsiasi delle unità locali dell'azienda ed in qualsiasi ambito. Se si tratta di tirocinio extracurricolare viene riconosciuto il rimborso obbligatorio di importo variabile a seconda della Regione in cui si svolge il tirocinio; se si tratta di alternanza scuola lavoro o di tirocinio curricolare non viene previsto rimborso. Per tutti i tipi di tirocinio viene offerto il servizio mensa in convenzione.

Tab. 8.8 Stage attivati nel 2016

Ente promotore	Nr allievi	Durata (mesi)	Ambito tirocinio
LIUC	1	2	Showroom Milano
Centro per l'impiego Napoli	1	2	Showroom Napoli
Università di Siena	1	6	Certificazioni
Università di Siena	1	1	Amministrazione
University of Oklahoma	1	3	Marketing
Università di Siena	1	3	Amministrazione
IULM	1	3	Showroom Milano
Regione Lombardia tramite 4stars	1	3	Showroom Milano
LIUC	1	1	Showroom Milano
MITA	1	5	Produzione
Università di Siena	1	2	Commerciale
Università di Siena	1	2	Marketing
Liceo Scientifico Redi	1	1	Ufficio Stile
Città Metropolitana di Napoli	1	3	Showroom Napoli
Regione Lombardia tramite 4stars	1	3	Showroom Milano
Università di Dusseldorf	1	3	Commerciale
Università di Siena	1	3	Marketing
Università di Dusseldorf	1	3	Marketing
Università di Siena	1	1	Amministrazione
Ial Toscana	1	3	Ufficio Tecnico
Università di Bologna	1	2	Commerciale
Università di Bologna	1	3	Comunicazione
Centro per l'impiego Arezzo	1	3	Ufficio Stile
Ial Toscana	1	3	Marketing
Centro per l'impiego Arezzo	1	3	Showroom Milano
Università di Siena	1	3	Progetti Speciali
Università di Siena	1	3	Commerciale
Centro per l'impiego Arezzo	1	3	Ufficio Stile
Centro per l'impiego Arezzo	1	3	Magazzino Resi
Università di Bologna	1	3	Comunicazione

Candidature per tesi e stage

Sul portale aziendale portal.monnalisa.eu nella sezione "tesi e *stage*" vengono pubblicate eventuali posizioni aperte per tirocini in azienda, per le quali è possibile effettuare la propria candidatura direttamente *on line* compilando il modulo relativo. Nella stessa sezione vengono proposte tematiche di interesse aziendale a fronte delle quali gli studenti possono candidarsi per l'elaborazione della propria tesi di laurea.

Career Day Università di Siena

Monnalisa ha aderito all'iniziativa dell'Università di Siena che ha organizzato lo scorso ottobre una giornata dedicata all'incontro tra mondo del lavoro e studenti, laureati e laureandi. Sono stati colloquiati 35 giovani presso lo *stand* allestito per l'occasione dall'azienda; due di essi hanno avuto l'occasione di svolgere uno stage retribuito in Monnalisa, uno presso l'ufficio risorse umane e uno presso l'ufficio progetti speciali.

Daniele Barbarese

Ciao! Mi chiamo Daniele ed ho 28 anni.

Dopo una laurea in Comunicazione conseguita a Napoli, la passione per la moda mi ha spinto ad intraprendere un Master in Management in ambito Moda, Lusso e Design all'università IULM di Milano ed è da quell'istante che sono iniziati i miei sogni. A master concluso ho intrapreso in Monnalisa uno stage.

Durante questo periodo ho avuto modo di svolgere, grazie ad un eccellente affiancamento, attività di ufficio stampa, pubbliche relazioni e gestione di eventi sia in Italia che all'estero; ho partecipato a due edizioni di Pitti Bimbo e ad eventi in store. Quest'azienda mi ha dato la possibilità di crescere sia personalmente che professionalmente, di conoscere blogger, stylist e giornalisti del settore, ma soprattutto fare di questo lavoro una vera e propria passione.

In Monnalisa tutti, chi più e chi meno mi hanno insegnato qualcosa. A partire da colui che ha fondato questa meravigliosa azienda, Piero Iacomoni e che ho avuto il piacere di conoscere durante un'edizione di Pitti Bimbo. La sua spontaneità, il carisma e la voglia di far crescere i giovani sono valori che lo contraddistinguono; e poi Elenia, Andrea, Roberto, Fabio, i ragazzi del magazzino, le ragazze della boutique di Napoli.

Ma il mio più grande ringraziamento va alla "grande famiglia" dello showroom di Milano a cui sarò sempre grato per le tante competenze che mi hanno trasmesso e l'affetto dimostratomi.

Oggi ho intrapreso una nuova ed importante esperienza lavorativa e ne sono davvero felice. Ma il "primo amore non si scorda mai" perché in quello showroom, che è stato per molto tempo la mia seconda casa, ho lasciato parte del mio cuore!

Auguro a chiunque abbia la possibilità di lavorare in Monnalisa, di vivere ciò che ho vissuto io e il più a lungo possibile!

PS: ho scelto una foto che ricorda uno dei tanti bei momenti trascorsi in Monnalisa: nel fantastico Palazzo Luraschi, in occasione di un press day alternativo, con un team di giovani bravissimi e con alcuni dei miei amati ex-colleghi! Io.. sono quello in basso a sinistra! Grazie!

Monnalisa e la responsabilità sociale

Per condividere e sollecitare la discussione sulle tematiche afferenti la responsabilità sociale di impresa e la rendicontazione sociale, è possibile contattare l'azienda mediante un contact form presente sul sito www.monnalisa.eu.
E' possibile scaricare l'annual report dal sito internet aziendale, senza bisogno di accreditarsi né di compilare alcuna richiesta, questo per velocizzare e facilitare la fruibilità dell'informativa. Il documento può essere scaricato in pdf per intero o per singolo capitolo.

MONNALISA OSPITA ESPERIMENTO DI ARTE TOTALE A DOMICILIO

Nella sede milanese di Palazzo Luraschi, Oniro Project, la *performance* di 25 giovani liceali

Milano, 14 settembre 2016: Monnalisa, attenta ai tempi della crescita e al sostegno delle esperienze creative dei giovani, ha ospitato nello *showroom* milanese di Palazzo Luraschi, una speciale *performance* di Oniro Project. Un esperimento di arte totale «a domicilio», nato letteralmente tra i banchi di scuola del prestigioso liceo classico Carducci, un progetto ambizioso, "under 18" guidato dal regista Manuel Macadamia, con l'obiettivo di guidare e coinvolgere il pubblico in un ambiente in cui sogno e realtà si mescolano, filtrati dall'arte. «Il lavoro - dice Macadamia - è nato da una ventina di compagni di liceo, che per oltre un anno hanno lavorato autonomamente alla ricerca di un'arte oltre i confini del palcoscenico". Un modo diverso per raccontare il sogno, le difficoltà, gli inciampi, la fatica di crescere. Teatro, musica, immagini, poesia, danza, per questo gruppo di attori, ballerini, pittori, fotografi, musicisti, scrittori. Cinque maschere hanno avuto il compito di accompagnare, in un percorso libero, gli ospiti con una mappa concettuale, con le indicazioni essenziali sulle *performance* e i rispettivi temi. Lo spettacolo ha avuto come cornice lo splendido cortile d'onore dell'ottocentesco palazzo di Buenos Aires 1, dedicato ai Promessi Sposi, oggetto di un recentissimo restauro.

Monnalisa ha un defibrillatore disponibile per la comunità della zona industriale Pratacci e almeno dieci persone all'interno dell'azienda sono formate al suo utilizzo ed alle tecniche di rianimazione.

Monnalisa per propria politica interna non prevede alcun contributo a favore di partiti o politici

Fondazione Sodalitas

Dal 2010, Monnalisa aderisce a Fondazione Sodalitas, associazione territoriale del sistema confindustriale italiano, finalizzata alla creazione di un ponte tra mondo d'impresa e non *profit*. La Fondazione sviluppa, assieme alle imprese, progetti per promuovere la sostenibilità di impresa nel mercato italiano. Le imprese che fanno parte di Sodalitas sono accomunate dalla scelta di "fare impresa" secondo parametri socialmente ed economicamente innovativi, per favorire la competitività responsabile e sostenibile contribuendo così allo sviluppo di una società inclusiva, equa e coesa (www.sodalitas.it).

Consorzio Sviluppo Pratacci

Monnalisa ha contribuito alla creazione del Consorzio Sviluppo Pratacci, che riunisce le imprese dell'area industriale aretina con la finalità di espletare tutte le attività preliminari e correlate alla riqualificazione, al miglioramento ed al mantenimento dell'area urbana Pratacci, con il fine di favorire e promuovere le attività delle singole imprese. Tra le proposte lanciate dagli operatori e subito accolte dall'Amministrazione Pubblica, la necessità di migliorare lo stato di viabilità, illuminazione e traffico nella zona, oltre alla razionalizzazione della segnaletica stradale.

Consorzio Arezzo Fashion

Monnalisa aderisce al Consorzio Arezzo Fashion, nato per rilanciare la moda e l'oreficeria aretina, promuovendo nuovi marchi, attraverso la formazione ad hoc di giovani studenti e la creazione di figure professionali che possano soddisfare la domanda del mercato del lavoro territoriale. Ne è capofila l'Istituto d'Istruzione Superiore "Piero della Francesca" di Arezzo, insieme a dieci ditte operanti nei settori della moda, accessori e gioielli, la collaborazione dell'Arci, della Provincia e quella delle associazioni di categoria, che hanno dato il loro appoggio e che credono fermamente in questa iniziativa.

Attività della Fondazione

Con la costituzione della Fondazione, Monnalisa ha concentrato le donazioni aziendali riuscendo così a razionalizzare gli aiuti ed a contribuire alla realizzazione di specifici progetti coerenti con i valori dell'azienda e della famiglia proprietaria. Nel tempo, la Fondazione è diventata una vera fondazione di comunità: una realtà che persegue il miglioramento della qualità della vita di una determinata comunità locale ed il rafforzamento dei legami solidaristici fra coloro che vivono ed operano nel suo territorio, raccogliendo quindi dalla comunità le cause da sostenere e attivandosi per potenziare i mezzi per finanziarle. Da un organismo nato grazie al contributo dei soci fondatori si è passati quindi ad una vera e propria fondazione di comunità in cui tutti gli attori sociali (istituzioni, imprese *for profit*, imprese non *profit*, singoli cittadini) si sentono coinvolti e perciò protagonisti concretamente delle iniziative realizzate perché a beneficio di tutta la comunità.

Iniziative di promozione sportiva

Monnalisa sostiene:
- la Polisportiva Savinese, affiliata alla F.I.P.A.V., per la partecipazione della squadra maschile di pallavolo al campionato nazionale di serie C;
- il Baseball Club Arezzo.

PROGETTO "A TUTTO CINEMA"
sponsorizzato da Monnalisa - finalista al
9th CMS International Children's Film Festival - India.

Soddisfazione in casa Monnalisa per la risonanza internazionale dell'iniziativa "A Tutto Cinema", tra i finalisti del CMS International Children's Film Festival di Luchnow, India.
Progetto unico ed ambizioso che nasce da un'idea di Daniele Bonarini, regista della Poti Pictures, realtà che lavora da anni per superare le barriere della disabilità, utilizzando il cinema come mezzo di comunicazione ed inclusione.
Nel corso dell'anno scolastico 2015/2016 è stato realizzato un corso di teatro e di recitazione a cui ha partecipato una classe di terza elementare, affiancata dagli attori speciali della Poti Pictures. Durante il percorso didattico, durato oltre 7 mesi, i bambini hanno preso parte alla stesura della sceneggiatura e dei copioni, trasformata, nel mese di maggio 2016, in un cortometraggio ispirato al racconto "La scuola di domani" realizzato nell'ambito del PROGETTO-CONCORSO WIKIDNo.
I cortometraggi della Poti Pictures sono stati anche presentati, per la loro particolare valenza, alla Camera dei deputati.

CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO

da un punto di vista ambientale

In un contesto in cui la globalizzazione ha reso più difficile la conoscenza di un prodotto e aumentato le distanze del suo approvvigionamento, il tema sociale e ambientale diventano criteri prioritari nelle scelte dei consumatori: un'azienda attiva da questo punto di vista, capace di instaurare legami con la società e di controllare i propri impatti ambientali è in grado di ottenere, in un mercato sempre più sensibile e attento a questi temi, un vantaggio competitivo.

Monnalisa è sensibile a questi temi anche da un punto di vista ambientale e cerca costantemente di essere proattiva nel migliorarli. A dimostrazione di questo, da Marzo 2015, Monnalisa ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 14001:2004 che permette di analizzare e controllare l'intero sistema di gestione ambientale e di promuovere piani di miglioramento misurabili.

Il presente *Report* comprende la sede centrale[1], il magazzino programmato in affitto[2] e la sede operativa di Badia al Pino[3] (adibita alle attività di immagazzinamento materie prime e accessori, controllo qualità, stesura e taglio dei tessuti) e l'ufficio esterno di Montepulciano[4].

1. Via Madame Curie 7 Arezzo
2. Via Giacomo Puccini 119 Arezzo
3. Via di Basserone 12, Civitella in Val di Chiana (AR)
4. Via Mencattelli 38/E, Montepulciano (SI)

Indicatori di *performance* ambientale

Nonostante la tipologia di processo produttivo e l'ubicazione dell'organizzazione aziendale non comportino rischi fisici specifici legati ai cambiamenti del sistema climatico, Monnalisa è attiva al fine di limitare i propri impatti ambientali direttamente correlati ai cambiamenti climatici. Con lo stesso criterio, per ridurre al minimo gli impatti ambientali derivanti dallo svolgimento delle proprie attività, Monnalisa ha sviluppato un sistema di monitoraggio dei principali consumi, in modo da poter intervenire qualora i dati non rientrino più nei parametri stimati come opportuni. Non si sono mai avuti casi di multe o sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale.
Nel presente Annual Report è stato aggiunto un altro indicatore di *performance* ambientale al rapporto tra consumi e n. dipendenti (totale 2016: 125 dipendenti esclusi i negozi diretti), ottenuto dal rapporto tra i consumi e le ore medie lavorate (totale 2016: 206.378,51): questo nuovo indicatore ci ha permesso di capire il consumo medio ed effettivo per ogni ora lavorata nel corso dell'anno, sotto il vincolo dell'affidabilità e della veridicità delle stime ottenute.

I VIAGGI E LE SPEDIZIONI

La connotazione internazionale dell'attività di Monnalisa comporta la movimentazione di importanti volumi di merce, sia in acquisto che in vendita, da e verso l'estero, con la gestione di una fitta rete di relazioni con soggetti, siano essi clienti, agenti, importatori o fornitori, dislocati ovunque nel mondo.
L'impatto ambientale generato dalle attività aziendali nell'area della mobilità può essere articolato in:

- Mobilità di persone: viaggi effettuati dal personale dell'azienda per la gestione della propria rete di relazioni
- Mobilità di merce: in entrata per l'acquisto (spesso in importazione) di materie prime e commercializzati, ed in uscita per la spedizione dei prodotti finiti ai clienti finali in Italia ed in tutto il mondo.

Gli impatti di entrambe le tipologie di mobilità sono state stimate, attraverso dei calcolatori disponibili sul *web*, in riferimento alla quantità di merce spedita e al numero di passeggeri per ogni tragitto.

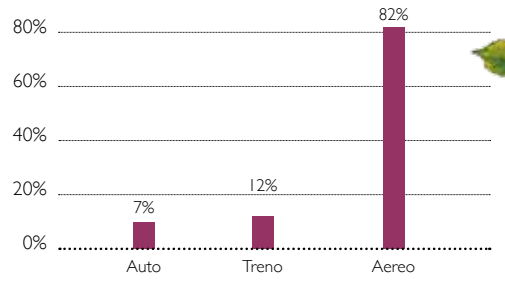
Mobilità di persone

L'aumentare delle aperture degli *store* di proprietà in paesi esteri ha generato un inevitabile aumento di km viaggiati. La maggior parte dei viaggi interessa destinazioni al di fuori dell'Europa: dei circa 1.132.674 km totali (+34 % rispetto al 2015), l'81 % è percorso utilizzando l'aereo come mezzo di trasporto. Rispetto allo scorso anno, per i viaggi in Italia, si denota un netto incremento dell'utilizzo del treno il cui numero di Km percorsi è aumentato di circa 20.000 km.
In tendenza con gli anni precedenti, i km percorsi con la macchina sono in diminuzione.

Mobilità di merci

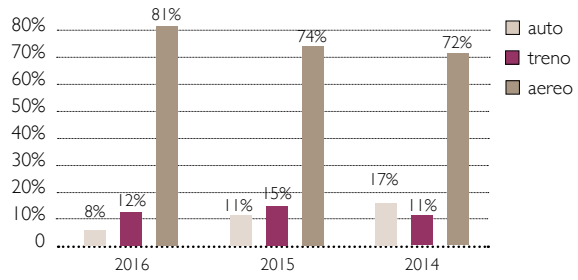
Monnalisa spedisce le proprie collezioni ovunque nel mondo. Per quanto riguarda le spedizioni in Italia, tra il 2016 e il 2015, si è registrato un aumento dell'8% circa dei km percorsi, dato generato dall'aumento del numero di spedizioni. Da notare che le spedizioni Italiane sono aumentate del 12% mentre quelle estere rimango in linea con l'anno precedente. Al contrario delle spedizioni italiane, quelle europee ed extra europee sono diminuite rispetto allo scorso anno di rilevazione, per una ottimizzazione del flusso logistico.
Il mezzo di trasporto più utilizzato è il camion, con il quale è stato percorso il 68% dei km totali.
A questi trasporti occorre aggiungere la movimentazione delle merci che i fornitori esteri spediscono a Monnalisa e che interessa perlopiù i prodotti commercializzati. Questi prodotti, che provengono soprattutto dalle zone asiatiche, compiono circa 900.927 km in decisa diminuzione rispetto al 2015 (-28%). Nel totale delle 109 spedizioni in arrivo in Italia, il 49% dei km è percorso in aereo, il 39% in nave e l'11% tramite trasporto su gomma.

*Graf. 8.5 Distribuzione percentuale Km percorsi per viaggi per tipologia di mezzo di trasporto utilizzato**

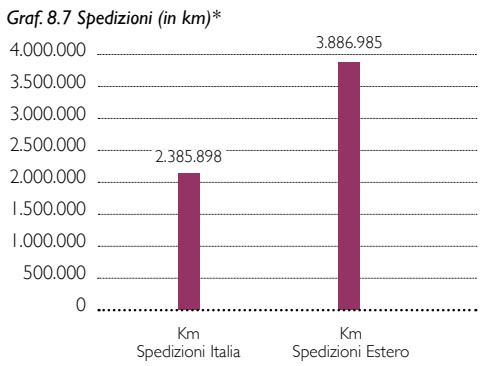


**La stima dei km percorsi è stata fatta mediante l'ausilio di calcolatori sul web. Per i Km percorsi via terra la distanza è stata calcolata da Arezzo (sede centrale) al punto di destinazione (www.viamichelin.it)(http://it.distanze-chilometriche.himmera.com), mentre per i km percorsi via aerea la distanza è stata calcolata dagli aeroporti di partenza e destinazione. Anche in questo caso sono stati utilizzati due calcolatori sul web (http://www.webflyer.com/travel/mileage_calculator/index.php) e (http://www.gc.kls2.com/).*

Graf. 8.6 Confronto per anno sulla distribuzione percentuale di Km percorsi per viaggi per tipologia di mezzo di trasporto utilizzato



*Graf. 8.7 Spedizioni (in km)**



**I km percorsi sono frutto di una stima per difetto, in quanto generata non dall'effettivo percorso delle merci verso le proprie destinazioni ma dalla valutazione della distanza chilometrica tra Monnalisa ed il capoluogo di provincia relativo alla città di destinazione, nel caso di spedizione in Italia, e la distanza tra Monnalisa e la capitale dello stato estero relativo alla città di destinazione, nel caso di spedizione all'estero. Sono stati utilizzati gli stessi calcolatori di distanze sul web utilizzato per i km percorsi per viaggi del personale (Graf. 8.6).*

I CONSUMI DI MATERIALI

Nell'analisi che segue, per gli indicatori relativi a consumo di acqua, energia elettrica, gas per riscaldamento e carta, il perimetro di rendicontazione è riferito agli immobili aziendali siti ad Arezzo che comprendono la sede centrale e la sede produttiva (adibita alle attività di immagazzinamento materie prime/accessori, controllo qualità, stesura e taglio dei tessuti) e a quello utilizzato come magazzino prodotti finiti.
Ove sia significativo il rapporto tra consumi e numero di utenti, per quest'ultimo dato si è considerata la somma dei dipendenti presenti nelle tre sedi sopra riportate, escludendo quindi i dipendenti dello *showroom* di Milano, Napoli e Roma, del *corner* presso Rinascente e dei negozi diretti in Italia.
Allo scopo di ottenere un dato più oggettivo, i consumi di energia elettrica, gas e acqua sono stati rapportati al numero di ore medie lavorate nei periodi di riferimento.
Il consumo di energia elettrica, gas ed acqua è destinato esclusivamente ad uso civile.

Carburante

Il consumo di carburante si riferisce alle sole auto aziendali, il cui impiego ha finalità commerciali e di rappresentanza. Rispetto al 2015 si registra, mediamente, un aumento nel consumo di carburanti del 19%. L'incremento ha portato ad un consumo di 1.306 litri in più rispetto all'anno precedente. I consumi di benzina senza piombo e gasolio sono aumentati rispettivamente del 13% e del 35%. Si registra tuttavia una drastica diminuzione del *blue diesel tech*, che ha avuto un abbattimento nei consumi del 29%. Si registra infine un aumento del 63% nei consumi di *blue super 98*, tuttavia occorre precisare che tale aumento corrisponde a 41 litri in più rispetto al 2015, incremento che risulta poco impattante a livello ambientale.

Tab. 8.9 Consumi di carburante

	Litri 2014	Litri 2015	Litri 2016	GJ 2016*	Delta lt	Delta %
Senza Piombo 98	4.500	2.777	3.147	97	369	13%
Gasolio	9.671	4.612	6.234	218,8	1.622	35%
Blu Diesel Tech	831	2.519	1.792	55,3	-726	-29%
Blu Super 98	0	65	106	3,27	41	63%
Totale litri	**15.002**	**9.973**	**11.280**	**374,50**	**1.306**	**13%**

**Per trovare i GJ sono stati reperiti i pesi specifici dei carburanti delle schede tecniche Eni e le tonnellate di prodotto sono state moltiplicate per il fattore PCI reperibile dalla tabella coefficienti standard nazionali 2016.*

Acqua

Rispetto allo scorso anno il consumo di acqua è diminuito sia in valore assoluto che rispetto al singolo dipendente. I consumi in rapporto alle ore effettive lavorate evidenzia una riduzione di circa il 10% rispetto al 2015.
La fonte del servizio è unica ed è rappresentata dall'acquedotto comunale.

Tab. 8.10 Consumi di acqua anni 2014-'16

Anni	mc	mc/Dipendente	mc/h effettive lavorate
2014	916	7,83	n.a.*
2015	1.093	9,42	0,0053
2016	902	7,22	0,0048

**il dato sulle ore effettivamente lavorate è disponibile dal 2015*

Genergy

Mediante Jafin SpA, la finanziaria del gruppo, Monnalisa investe indirettamente nel mercato dell'energia rinnovabile. Jafin è infatti socia di GENERGY, una società promossa dall'Associazione degli Industriali della Provincia di Arezzo, che ha per obiettivo principale la realizzazione di investimenti nel settore della produzione di energia elettrica prevalentemente da fonti energetiche rinnovabili.
Il ricorso sempre maggiore alle fonti di energia rinnovabile con l'uso di risorse locali è d'altra parte espressamente indicato come uno degli obiettivi che la Regione Toscana si propone di realizzare attraverso il proprio piano energetico regionale, anche per cercare di centrare i traguardi stabiliti dal protocollo di Kyoto.

Il marchio FSC identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici. La foresta di origine è stata controllata e valutata in maniera indipendente in conformità a questi standard (principi e criteri di buona gestione forestale), stabiliti ed approvati dal Forest Stewardship Council A.C. tramite la partecipazione ed il consenso delle parti interessate. L'FSC è una ONG internazionale, indipendente e senza scopo di lucro, che include tra i suoi membri gruppi ambientalistici e sociali, comunità indigene, proprietari forestali, industrie che lavorano e commerciano il legno, scienziati e tecnici che operano insieme per migliorare la gestione delle foreste di tutto il mondo. Il gruppo FSC-Italia opera in armonia con gli obiettivi e la missione del Forest Stewardship Council internazionale. In particolare, il marchio "FSC Mix" si riferisce ad una combinazione di materiale proveniente da foreste certificate FSC, FSC Controlled Wood (legno controllato FSC) e fibre riciclate.

Energia

Tab. 8.11 Acquisti di energia elettrica anni 2014-'16

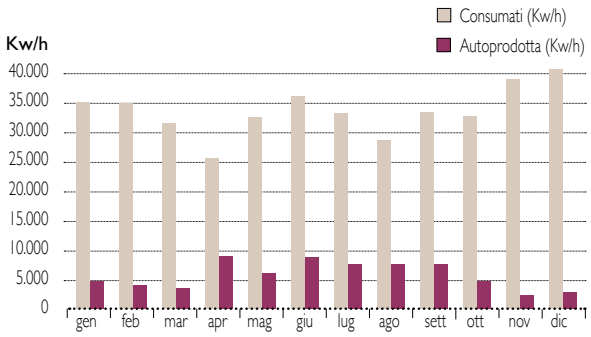
	Kw/h	GJ*	per dipendente	per mese	per dipendente/mese	Kwh/ore medie lavorate
2014	391.474,20	1.772,59	3.345,93	32.622,85	278,83	2,03
2015	406.630,60	1.464	3.505,44	33.885,88	292,12	2,04
2016	412.332	1.484	3.298,66	34.361	274,89	2

** I dati espressi in GJ sono stati calcolati con la seguente equazione: 1kw/h = 0,0036 GJ*

Tab. 8.12 Acquisti di energia elettrica a confronto con l'autoprodotta anni 2015-'16

	Kw/h acquistati	Kw/h prodotti
2016	412.332	68.525
2015	406.630	104.574

Graf. 8.8 Composizione energia: consumo e produzione



Energia elettrica

Il consumo di energia elettrica in valore assoluto è esattamente in linea con gli anni precedenti. Rispetto al 2015, il consumo pro-capite è diminuito del 7%, a seguito dell'incremento nell'organico. Relativamente al consumo per ore medie lavorate si evidenzia una riduzione del 3%. Monnalisa da marzo 2016 ha stipulato un contratto con fornitore di energia elettrica con Garanzia di Origine, 100% generata da fonti rinnovabili e lo ha esteso a tutti i contatori della società.
Monnalisa dispone di due impianti fotovoltaici che producono energia elettrica in regime di scambio sul posto e che sono in grado di sopperire al 20% circa del fabbisogno annuale di energia. Rispetto all'anno precedente, l'energia autoprodotta mediante l'impianto fotovoltaico è diminuita di circa il 34%. Questo a causa di un mal funzionamento che ha provocato per qualche mese l'inattività dell'impianto ubicato presso lo stabile di produzione e taglio.
Mediamente sono stati generati 5.710,42 kw/h al mese (contro gli 8.714 kw/h del 2015). I dati relativi alla produzione di energia vengono forniti mensilmente al GSE dai gestori di rete territorialmente competenti. Nel caso di ritardo nella fornitura del dato, il GSE provvede ad un calcolo stimato sulla base della producibilità presunta dell'impianto, salvo poi rettificare il dato con le misure di energia effettivamente prodotta.

Gas per riscaldamento

Analizzando i dati relativi al 2016 e confrontandoli con quelli dell'anno precedente è possibile notare come i consumi di gas siano diminuiti dell'8% pari a circa 2.000 smc in meno. Questo *trend* discendente ha comportato anche una riduzione della CO_2 immessa nell'atmosfera; rispetto al 2015 infatti l'azienda ha visto una decrescita dell'8% pari a circa 5000 kg di CO_2 in meno. Monnalisa utilizza una caldaia a condensazione, che consente rendimenti molto elevati grazie al recupero del calore latente di condensazione del vapore acqueo contenuto nei fumi, come pure riduzioni delle emissioni di ossido di azoto e monossido di carbonio che possono raggiungere il 70% rispetto agli impianti tradizionali.

Tab. 8.13 Consumi di gas per riscaldamento anni 2014-16

	smc	GJ*	smc per m2	mc per dipendente	mc per mese	mc per dipendente/mese	mc per h effettive lavorate
2014	36.220,11	1.267,70	9,46	309,57	3.018,34	25,80	0,18
2015	40.888,00	1.431,08	10,68	352,48	3.407,38	29,37	0,11
2016	37.749,13	1.321,24	9,86	302	3.145,81	25,17	0,18

** I dati espressi in GJ sono stati calcolati considerando il PCI del metano derivato dalla tabella parametri standard nazionali combustibili-materiali 2016 (35.197 GJ/1000 Sm^3). Il metodo calcolo utilizzato è stato quello di considerare nel calcolo dei mc a dipendente anche l'unità predisposta all'immagazzinamento di prodotti finiti allo scopo di fornire un dato uniforme con l'anno precedente (tale unità è provvista di impianto di riscaldamento), escludendola invece nel rapporto dei mc sulle ore medie lavorate per avere un dato più oggettivo sui consumi orari.*

Materie prime

Imballaggi in carta e cartone

L'acquisto di imballi risulta lievemente in diminuzione. Si conferma il valore relativo al numero di scatole sul dato effettivo di capi prodotti, mentre il peso totale dei materiali usati a tale scopo è aumentato del 5% rispetto all'anno precedente.
Per tutti i materiali di imballo, Monnalisa è in regola con i pagamenti al Consorzio nazionale imballi Conai, volto al sostegno delle attività di raccolta differenziata ed al riciclo dei rifiuti da imballo. Tutti gli imballaggi acquistati da Monnalisa sono certificati FSC Mix*.
Dal 2014 sono disponibili anche i dati di imballaggi destinati al recupero di carta e cartone, desumibili dal registro FIR. I dati ottenuti per il 2016 sono 39,27 t comprensivi della sede principale, del magazzino prodotti finiti e della sede produttiva.
In questo contesto occorre segnalare inoltre che Monnalisa fornisce ai negozi monomarca e ai clienti top (*shop in shop, corner, space*) *shopping bags* realizzate in carta FSC Mix e nastro in raso o cordino in cotone, a seconda del *brand* di riferimento, acquistabili dai clienti anche sul sito B2B.
I *pallets* con cui Monnalisa riceve la merce in arrivo vengono restituiti al fornitore in ottica di riutilizzo dei prodotti.

Tab. 8.14 Acquisti di imballaggi in carta e cartone anni 2014-'16

	Scatole	Scatole per capi prodotti	Peso (ton)* acquistato
2014	41.363	0,037	87,1
2015	45.178	0,044	80,6
2016	44.388	0,045	85,0

**Il peso totale delle scatole è stato calcolato moltiplicando il peso di ogni tipologia di scatola per la rispettiva quantità acquistata. I dati sono stati ricavati dalle fatture di acquisto e dalle schede materiali.*

Tab. 8.15 Acquisti di imballaggi in plastica (nr pezzi e peso)

Materiale	2014		2015		2016	
	quantità	peso (ton)	quantità	peso (ton)	quantità	peso (ton)
Buste	816.295	15,25	648.985	15,88	899.088	19,95
Grucce	521.395	28,33	439.050	24,04	415.403	22,93
Aste	1.400	0,35	1.100	0,32	1.000	0,285
Scatole in PVC	53.865	2,41	52.985	2,49	12.973	2,71
Totale	**1.392.955**	**46,35**	**1.142.120**	**42,74**	**1.328.464**	**45,90**

Il peso complessivo di ogni categoria è stato desunto dai pesi riportati in fattura. I dati sono stati ricavati dalle schede materiali o dai documenti contabili

Imballaggi in plastica

Gli imballaggi in plastica sono costituiti da buste per indumenti appesi, grucce in resina/plastica, aste e scatole in pvc per i trasporti dei capi. Rispetto all'anno precedente, e ad eccezione delle aste, tutti i materiali hanno avuto un lieve incremento. La voce imballaggi in plastica include i pesi per articolo, così come comunicati dai fornitori o come dichiarati in fattura ai fini Conai.
Le quantità di grucce includono, oltre a quelle acquistate direttamente nel corso dell'anno, anche quelle presenti nei capi di importazione.
Nel 2016, Monnalisa ha sostenuto 7.353€ come contributo Ambientale Conai plastica.

Tab. 8.16 Acquisto tessuti per composizione

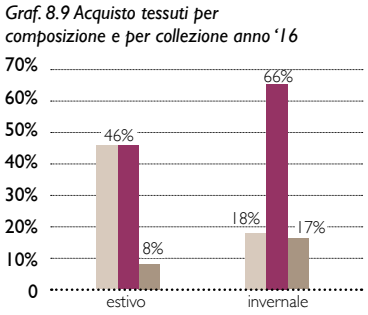
	mt acquistati stagione estiva	mt acquistati stagione invernale	totale mt acquistati
Naturali	172.847	59.561	232.408
Tecnofibre	206.499	278.879	485.378
Sintetici	174.460	222.297	396.757
Artificiali	32.039	56.582	88.621
Totali	**379.346**	**338.440**	**717.786**

Le fibre naturali sono esistenti in natura, le tecnofibre sono prodotte dall'uomo. Queste ultime sono articolate in artificiali, se prodotte da polimeri organici di origine naturale, e sintetiche, se prodotte da polimeri di sintesi.

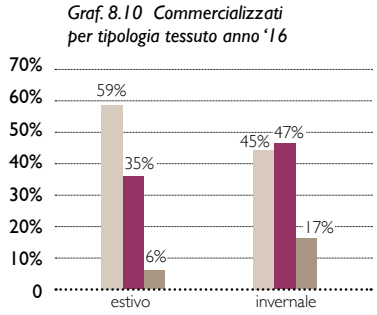
Tab. 8.17 Metri di tessuto acquistato nell'ultimo triennio

	2014	2015	2016
Naturali	231.295	241.591	232.408
Tecnofibre	435.155	402.699	485.378
Sintetici	338.624	310.240	396.757
Artificiali	96.531	92.459	88.621
Totali	**666.450**	**644.290**	**717.786**

Graf. 8.9 Acquisto tessuti per composizione e per collezione anno '16



Graf. 8.10 Commercializzati per tipologia tessuto anno '16



Tessuti

Pur distribuiti in modo differente tra le due stagioni rispetto allo scorso anno, l'ammontare complessivo di tessuti acquistati è rimasto sostanzialmente invariato.

Nella stagione invernale, sono soprattutto gli acquisti di tecnofibre ad aumentare 50.000 m in più rispetto al 2015) con un peso maggiore, al loro interno, dei tessuti sintetici rispetto agli artificiali. Sebbene nelle tabelle si faccia riferimento ad annualità, di fatto il conteggio è operato sulle stagioni di produzione relative all'anno solare considerato, con una fisiologica sfasatura temporale tra i due sistemi di valutazione.

Rispetto allo scorso anno, dove la percentuale di sintetici superava di gran lunga quelli in fibre naturali, si evidenzia un forte livellamento. Dato particolarmente evidente nella stagione estiva (circa 167.000 m di cotone). All'interno della categoria dei commercializzati, la maggior parte dei prodotti utilizzati contengono fibre naturali. Il lavaggio a mano e in lavatrice a freddo (30°) restano le tipologie di lavaggio indicate per la maggior parte dei capi prodotti e commercializzati.

Tab. 8.18 Consumi di carta anni 2014-'16

	Risme	Peso in ton	Risme per dipendente	Moduli continui	Carta plotter in ton
2014	2.081	6,03	21,45	76.500	0,58
2015	2.568	6,51	25,94	84.000	0,57
2016	2.040	5,21	20,20	-	0,56

Carta

Il consumo di carta rimane in linea con gli altri anni, con una forte riduzione nel consumo dei moduli continui utilizzati per la generazione dei ddt in 4 copie, che ha consentito di coprire l'anno 2016 con le scorte derivanti dal 2015. A questi dati vanno aggiunti i consumi della carta *plotter* termoadesiva (5,04 t) e del cartone per il sotto-materasso (6,7 t) per stesura tessuti; materiali utilizzati nella sede operativa di taglio.
La carta ad uso interno viene sempre riutilizzata, ove possibile, e quando non più utile viene destinata alla raccolta differenziata per un suo riciclo. Come per gli imballaggi tutta la carta utilizzata sia per le stampanti che per i *plotter*, che rappresenta il 34% del totale, è marchiata FSC Mix.
Il presente report, così come quelli delle passate edizioni, è stampato su carta riciclata ecologica.
Nel 2016, Monnalisa ha sostenuto 3.600 € come contributo Ambientale Conai carta.

Tab. 8.19 Acquisto toner, cartucce, nastri anni 2014-'16

	Toner acqustati + contratto a copia			Cartucce			Nastri		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Totale acquistato	220	174	183	5	10	11	16	15	18

Toner, cartucce e nastri per stampanti

Monnalisa ha in essere due tipologie di contratto per la gestione dei materiali di stampa, il primo con acquisto diretto ed il secondo tramite contratto con il fornitore (contratto a copia) dove i *toner* vengono pagati sulla base del numero di copie/stampe effettuate. Per avere il totale degli acquistati sono stati sommati i *toner* acquistati fisicamente con fattura e quelli registrati dalle bolle di consegna in riferimento ai fornitori con cui sussiste contratto a copia. Per tutte le tipologie di prodotti si denota una lieve diminuzione dei consumi.
Dai registri FIR risulta che nel 2016 sono stati smaltiti, fra sede centrale e sede operativa di taglio, 118 kg di toner.

Rifiuti

Monnalisa continua a portare avanti una serie di iniziative e procedure per la corretta gestione dei rifiuti

Sono state avanzate ipotesi di riciclaggio e recupero dei tessuti di scarto generati dalla fase di taglio ma a causa della molteplice variabilità dei tessuti utilizzati da Monnalisa, quanto ricercato non risulta momentaneamente realizzabile. Il rifiuto è comunque gestito secondo le normative vigenti sullo smaltimento.
Gli altri rifiuti imputabili all'azienda sono generati dalla quotidiana gestione operativa aziendale e dalla gestione delle attività intra-logistiche (per la maggior parte rifiuti generati dagli imballaggi di primo e secondo livello dei capi in arrivo presso i magazzini di smistamento).
Molti dei materiali utilizzati nel processo aziendale non sono rifiuti.
Per la carta e la plastica è operativa una dettagliata raccolta differenziata con Eco-Box distribuiti in tutti gli uffici Monnalisa.
L'azienda ha introdotto una politica di gestione ambientale in conformità con la normativa UNI EN ISO 14001 che prevede la collaborazione per la gestione dei prodotti e dei rifiuti esclusivamente con trasportatori e fornitori certificati e autorizzati alla movimentazione e raccolta degli stessi. L'azienda non produce né gestisce rifiuti pericolosi.

LE EMISSIONI DI CO2

Le emissioni di gas ad effetto serra sono la causa principale dei cambiamenti climatici. Fra queste, le emissioni di anidride carbonica (CO2) sono quelle maggiormente causate dall'uomo.
Le emissioni dirette ed indirette di gas serra calcolate dall'azienda si riferiscono alla sola CO2 e sono associate alle seguenti attività:

- *Consumo di energia elettrica*
- *Consumo di gas per riscaldamento*
- *Trasporto prodotti in acquisto e in vendita*
- *Trasporto personale per trasferte di lavoro*
- *Pendolarismo dei dipendenti.*

Tutti i risultati ottenuti nella presente analisi, tengono conto anche della sede "produttiva", a differenza di quanto fatto negli anni precedenti, poiché essa non apparteneva alla società Monnalisa. Quindi, per uniformare e confrontare i dati sull'ultimo biennio, sono state calcolate le performance ambientali per il 2014 e 2015 in modo coerente con il 2016. Inoltre Monnalisa utilizza auto aziendali, auto in leasing o noleggio prolungato e auto a noleggio saltuario (autonoleggio); le prime due sono considerate emissioni dirette mentre le altre rientrano nelle "altre emissioni indirette".

Emissioni dirette

Emissioni di gas serra da fonti che sono possedute e/o controllate dall'organizzazione. Ad esempio, le emissioni dirette derivanti dal processo di combustione finalizzato alla produzione di energia all'interno del perimetro operativo dell'organizzazione.

Tra le emissioni dirette, rientrano quelle per:

	CO2 (ton)
Riscaldamento*	73,81
Auto proprietà e noleggi prolungato**	11,78
Totale	85,59

**Al fine del calcolo è stata utilizzata la tabella parametri standard nazionali: Coefficienti utilizzati per l'inventario delle emissioni di CO2 nell'inventario nazionale UNFCCC (media valori degli anni 2013-2015). Tali dati possono essere utilizzati per il calcolo delle emissioni dal 1 gennaio 2016 al 31 dicembre 2016*
***Ai fini del calcolo è stato utilizzato il metodo proposto dalle linee guida EPA 430*

I consumi di gas metano sono diminuiti dell'8% rispetto al 2015 e quindi, in proporzione, anche le emissioni di CO2, che corrispondono a circa 6 tonnellate in meno. Per ciascun immobile, sede centrale e sede produttiva, il consumo si è ridotto di 3.000 smc annui.
Nelle emissioni dirette, come previsto dalla Norma UNI ISO 14064-1, che recepisce il *Greenhouse Gas Protocol*, occorre inserire anche quelle relative ai veicoli di proprietà e/o in leasing di lungo periodo, che nel complesso hanno generato emissioni per circa 11,78 tonnellate.

*Tab. 8.20 Km ed emissioni veicoli di proprietà e/o leasing di lungo periodo**

	2014		2015		2016	
	Km	CO2 (ton)	Km	CO2 (ton)	Km	CO2 (ton)
Proprietà	42.298	10,25	35.200	7,96	29.290	6,63
Noleggio prolungato	22.776	5,15	22.776	5,15	22.776	5,15
Totale	65.074	15,40	57.976	13,11	52.066	11,78

**Il dato è stato stimato in base all'utilizzo delle auto di proprietà per gli spostamenti/trasferte di lavoro. Per il calcolo dei km percorsi è stato utilizzato il sito http://www.viamichelin.it/. Il calcolo include anche gli spostamenti per gli eventi Pitti e per le commissioni aziendali. Per le emissioni di CO2 è stato utilizzato il metodo proposto dalla linea guida EPA430.*

Emissioni indirette

emissioni risultanti dalle attività dell'organizzazione ma che sono state generate da fonti possedute o controllate da altre organizzazioni. Si riferiscono tra l'altro a emissioni di gas ad effetto serra per la produzione di elettricità, riscaldamento, vapore che sono importati e consumati dall'organizzazione.

Le emissioni indirette di CO2 comprendono tutte le emissioni legate alla produzione dell'energia elettrica acquistata e consumata dall'azienda. Per quanto riguarda le emissioni di Scope 2, la GHG Protocol Scope 2 Guidance prevede che le imprese operanti sui mercati liberalizzati riportino nel loro inventario due valori, determinati con due diversi approcci:

- location-based method: determina le emissioni di gas serra derivanti dalla produzione dell'energia acquistata sulla base di fattori di emissione medi della rete e senza considerare informazioni specifiche sul fornitore o eventuali contratti di fornitura stipulati dall'azienda;
- Market-based method: fornisce e calcola le emissioni di gas serra in base all'origine dell'energia e riflette eventuali scelte dell'azienda per quanto riguarda la fornitura della stessa. Per poter considerare e utilizzare le caratteristiche specifiche dell'energia acquistata, però, l'origine della stessa deve essere certificata da strumenti contrattuali che soddisfano i "criteri minimi di qualità" (definiti dalla Scope 2 Guidance); in caso contrario il calcolo deve essere effettuato considerando le emissioni relative al cosiddetto mix residuale.

Per determinare le emissioni secondo i due metodi sono state fatte le seguenti considerazioni:

- location-based method: è stato considerato il fattore di emissione "grid mix" ricavato dal National Inventory Report 2017 - Italian Greenhouse Gas Inventory 1990-2015 (pari 332 gCO2/kWh) ottenendo quindi delle emissioni indirette pari a 136,89 tCO2;
- Market-based method: le emissioni indirette secondo questo metodo risultano 0 perchè associate ad energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili certificate da Garanzie d'origine.

Consumo energia elettrica (kwh)	Emissioni di CO2 (tCO2)	
	Location based method	Market based method
412.332	136,89	0

Altre emissioni indirette

emissioni diverse dalle precedenti che possono comprendere, in maniera non esaustiva, i viaggi per raggiungere il posto di lavoro, il trasporto dei prodotti, materiali, delle persone o dei rifiuti di un'organizzazione

Le altre emissioni indirette rappresentano emissioni che sono conseguenza dell'attività di Monnalisa ma la cui fonte/sorgente è controllata da altre aziende. Come primo step nella definizione di tali emissioni, sono state definite le categorie di attività da considerare; in particolare, sono state escluse dalla quantificazione sorgenti e categorie il cui contributo non fosse rilevante o per le quali la quantificazione non fosse tecnicamente o economicamente fattibile.
Sono state invece calcolate le emissioni relative a:

- trasporto di prodotti finiti (in entrata ed in uscita)
- mobilità del personale per trasferte di lavoro (con noleggio di breve periodo)
- pendolarismo per coprire il tragitto casa-ufficio e viceversa.

Considerando tutte le spedizioni di Monnalisa S.p.A., a livello nazionale, europeo ed extra europeo (tab. 8.21), nel 2016 si è registrato un leggero decremento del peso lordo della merce trasportata (-1.45 %). La tabella che riassume il numero di spedizioni totali di Monnalisa S.p.A. (tab. 8.22) attesta che il numero delle spedizioni è però aumentato del 12% rispetto all'anno precedente. I km percorsi conseguentemente sono aumentati del 18% e le emissioni di CO2 imputabili alle attività di spedizione prodotti vedono un aumento del 32%.
Le emissioni relative alle trasferte del personale si riferiscono alla mobilità per viaggi di lavoro; i mezzi di trasporto utilizzati sono l'aereo, il treno e l'automobile. La prima modalità è quella che incide maggiormente sul totale con una quota pari all'83%.
Come ormai accade da qualche anno i viaggi in treno aumentano costantemente, mentre rimangono costanti i valori per le auto.
In ultimo, si riportano le emissioni di CO2 derivanti dal pendolarismo dei dipendenti, vale a dire dai viaggi per raggiungere il luogo di lavoro. Ai fini del calcolo si è considerata l'intera popolazione aziendale di Arezzo (Monnalisa composta da sede centrale, magazzino e sede produttiva) distinguendo tra part time e full time, assumendo che i primi effettuino due soli viaggi giornalieri: uno per andare al lavoro ed uno per tornare a casa. Sulla restante porzione di dipendenti, si è calcolata la percentuale di persone che non tornano a casa per pranzo, restando a mangiare presso la mensa esterna aziendale. Il restante gruppo di dipendenti, che torna a casa a pranzo, effettua pertanto quattro tratte giornaliere casa-lavoro.
Una volta determinati i km per ciascuna tratta-dipendente, ai fini delle emissioni di CO2 al km, è stato utilizzato il metodo EPA430

Tab. 8.24 Emissioni di CO2 per pendolarismo dipendenti

	2014		2015		2016	
	Km	CO2 (ton)	Km	CO2 (ton)	Km	CO2 (ton)
Monnalisa	702.735	158,98	922.125	208,61	956.716	216,44
Sede operativa	176,845	40,01	149.223	33,76	174.678	39,52
Totale	879.580	198,99	1.071.348	242,37	1.131.394	255,95
Totale con negozi*	n.a.	n.a.	1.512.029	342,06	1.709.453	386,73

**questo dato è stato calcolato solo a partire dal 2015, dal momento che prima i negozi erano sotto un'altra ragione sociale*

I dati del 2016 sono aumentati rispetto a quelli dell'anno precedente a seguito dell'aumento nell'organico.

Le emissioni dirette sono in diminuzione grazie anche alla politica di rinnovamento dei corpi illuminanti degli ambienti Monnalisa. Le indirette sono rimaste pressoché invariate, mentre si riducono notevolmente le altre emissioni, principalmente grazie alla diminuzione dei quantitativi delle importazioni dall'estero.
Nonostante questa diminuzione, se si considerano nel complesso tutte le fonti di emissione analizzate, di qualsiasi natura, la voce più importante resta sempre quella originata dal trasporto dei prodotti (46%).

In accordo con quanto riportato dalle Linee Guida GRI Standards, l'azienda ha rendicontato l'indicatore GRI 305-4, relativo all'indice di intensità di emissioni di Gas ad effetto serra (GHG): il risultato è stato ottenuto rapportando la somma di tutte le emissioni (dirette, indirette e altre) al numero di tutti i dipendenti Monnalisa, esclusi i negozi, e al numero di ore effettive lavorate.

Tab. 8.25 Indice di intensità di emissioni di gas ad effetto serra (GHG)
Indice di performance ambientale: Numero dipendenti

Intensità Emissioni GHG	Udm	2016	2015	2014
GHG emesse per dipendente	(ton CO2 eq.)	8,8	10,6	9

Tab. 8.26 Indice di intensità di emissioni di gas ad effetto serra (GHG)
Indice di performance ambientale: Ore effettive di lavoro

Intensità Emissioni GHG	Udm	2016	2015	2014
GHG emesse per ore lavorate effettive	(ton CO2 eq.)	0,0054	0,0062	0,0053

Infine, vengono riportate le emissioni degli inquinanti SOx e NOx relativi alle attività di import e di export delle merci movimentate dell'azienda.

*Tab. 8.27 NOx e SOx**

Altre emissioni atmosferiche	2016	2015
NOx	2.169,46 kg	2.851,52 kg
SOx	176,04 kg	203,7 kg

**Questo indicatore è disponibile dal 2015*

*Tab. 8.21 Emissioni CO2 trasporto prodotti 2015-2016**

	2015			2016		
	In entrata	In uscita	Totale(t)	In entrata	In uscita	Totale(t)
Camion	4,4	20,5	25,0	4,3	12,5	16,8
Aereo	446,6	211,5	658,1	182,5	294,9	477,5
Nave	1,6	0	1,6	3,3	0	3,3
Totale	452,7	232,0	684,7	190,17	307,4	497,6

**La quantità di emissioni prodotte è stata determinata tramite il sito http://www.ecotransit.org/ facendo riferimento alle linee guida EN 16258:2013 "Methodology for calculation and declaration of energy consumption and GHG emissions of transport services (freight and passengers)". Per ogni tratta è stata indicata la quantità di merce spedita (espressa in peso lordo) ed il relativo mezzo di trasporto utilizzato, i cui dati sono stati ricavati dai documenti di trasporto e dalle bollette doganali. Le merci in uscita derivano dalle spedizioni di cui al grafico 8.7. Le emissioni di CO2 non sono direttamente proporzionali ai km percorsi per merce in entrata ed in uscita, derivando dalla combinazione di km percorsi, mezzo di trasporto utilizzato, peso della merce trasportata.*

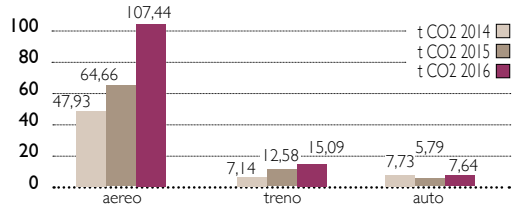
Tab. 8.22 Spedizioni (Italia, Europa, Resto del Mondo) per peso, km e CO2 prodotta

	Peso lordo merce	Km percorsi	CO2 (ton)
2014	324.337,31	6.227.511	553,85
2015	325.805,11	5.798.587	232,01
2016	321.053,75	6.272.883	307,43
Delta	-1,46%	8,18%	32,51%

Tab. 8.23 Numero di spedizioni per destinazione

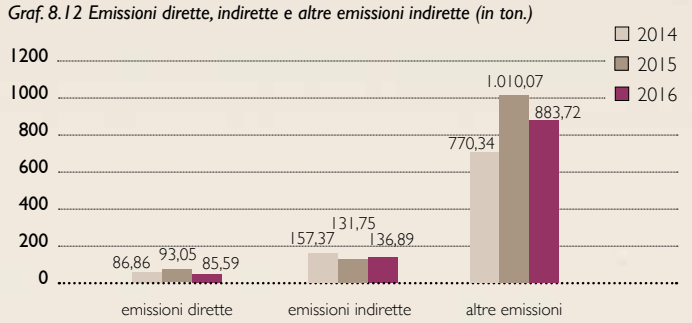
	Italia	UE e extra UE	Totale
2014	5.035	1.633	6.668
2015	5.016	1.651	6.667
2016	5.618	1.621	7.239
Delta	12,00%	-1,82%	8,58%

*Graf. 8.11 Emissioni CO2 (in tonnellate) relative ai viaggi di lavoro per mezzo di trasporto**



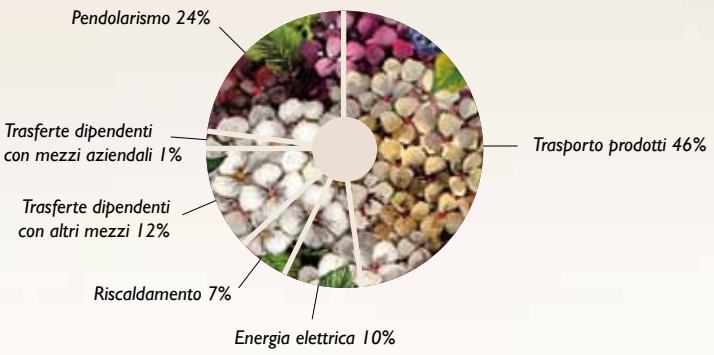
**Le fonti ed i criteri di stima utilizzati differiscono a seconda del mezzo di trasporto utilizzato. Per quanto riguarda l'ultimo biennio in considerazione, per tutte le tipologie di mezzo di trasporto utilizzato per i viaggi di lavoro, le emissioni di CO2 sono state calcolate tramite il metodo proposto dalla linea guida EPA430*

Graf. 8.12 Emissioni dirette, indirette e altre emissioni indirette (in ton.)



emissioni dirette: *riscaldamento, trasferte auto e noleggio prolungato*
emissioni indirette: *consumi di energia elettrica approccio location-based*
Altre emissioni: *import/export prodotti, pendolarismo dipendenti, noleggio auto a breve termine, viaggi in treno e in aereo dei dipendenti.*

Graf. 8.13 Emissioni dirette, indirette e altre indirette di CO2 (in ton.) per origine



Fornitori

Con l'introduzione delle nuove procedure sui fornitori si tende a limitare le possibili criticità degli stessi relativamente al rispetto dei requisiti della Norma SA8000, ISO 9001 e 14001, valutando i parametri di monitoraggio più opportuni per tipologia di fornitore. I fornitori di Monnalisa si articolano in base ai prodotti/servizi da essi forniti:

- materie prime (tessuti ed accessori)
- lavorazioni (ricamo, cucito, stiro, taglio, stampa, altre lavorazioni)
- prodotti finiti (commercializzati)
- servizi (pulizie, servizi di manutenzione parte strutturale e macchine).

Tutte le categorie sopra riportate subiscono, in fase di stipula del contratto, l'obbligo di rispondere ad un questionario auto valutativo che mira ad evidenziare quali possano essere gli aspetti ambientali e i relativi impatti imputabili al fornitore in esame. Allo scambio di documentazione segue l'*audit* ispettivo di Monnalisa che valuta l'effettiva conformità del fornitore alle risposte date al questionario di autovalutazione e mira ha promuovere, se ritenuti necessari, l'introduzione di opportuni miglioramenti.
Oltre ad una verifica documentabile, il fornitore riceve un punteggio stagionale in base alla qualità del lavoro offerto. In questo risultato si tiene conto anche della presenza o meno della certificazione ISO 14001 e/o CE1221 (regolamento Emas) che va a pesare il 5% sul giudizio di qualità finale.

OBIETTIVI E PIANI DI MIGLIORAMENTO FUTURI

Lo scorso anno Monnalisa si era prefissa una serie di obiettivi che si riportano di seguito con i risultati di consuntivazione.

Obiettivo 2015 per il 2016	Risultato
Sostituzione di tutti i neon presenti nel magazzino della sede centrale con luci led ad alta efficienza energetica	Fatto
Ricorrere per l'energia elettrica ad un unico fornitore da fonti rinnovabili con garanzia di origine	Fatto
Fare un'analisi ambientale della sede produttiva	Fatto
Fare una valutazione dei consumi energetici di tutti i negozi di proprietà finalizzata alla sostituzione di tutti i corpi illuminanti con nuovi a led	Fatta valutazione su tutti i negozi, la sostituzione per ora solo sul negozio di Arezzo (il più grande)
Avviare la costruzione di un impianto di cogenerazione alimentato a biomassa	L'impianto è stato realizzato ed entrerà in funzione a fine 2017

Per il nuovo esercizio, Monnalisa intende:

1. Procedere alla sostituzione del parco macchine con altre 100% elettriche;
2. Introdurre una nuova linea di imballo che preveda, a parità di resa delle attuali scatole, cartoni più leggeri e meno impattanti. La chiusura di tali scatole sarà effettuata con nastro gommato e permetterà il riciclo del 100% dell'imballo utilizzato
3. Progettazione dell'impiantistica interna del nuovo stabile con massima attenzione alla minimizzazione dell'impatto ambientale
4. Costruzione di un impianto fotovoltaico per il nuovo stabile in via di ultimazione.

Come dimostrato dal presente Annual Report, Monnalisa intende essere un esempio per tutte le generazioni presenti e future, non parlando di crescita, ma di sviluppo: instaurare un legame con il proprio territorio e promuovere azioni di analisi e valutazione ex ante dell'impatto ambientale, di soluzioni efficaci in itinere, e azioni di valutazione ex post dei risultati ottenuti, è essenziale affinché si possano mantenere i risultati ottenuti nel tempo. Del resto, attività sostenibili aumentano sia l'efficienza dell'impresa che la sua concorrenza nei mercati. L'obiettivo è quindi quello di contribuire alla realizzazione di un sistema che favorisca la competitività, garantendo allo stesso tempo un uso più efficace delle risorse e un'applicazione più efficiente del principio dello sviluppo sostenibile. Mettersi sempre in un'ottica proattiva per non abbandonare mai i valori e l'impegno che l'azienda ha dimostrato negli anni, in controtendenza rispetto alle tendenze economiche moderne insostenibili, consentirà ad un'impresa dinamica e attenta alle innovazioni come Monnalisa di rimanere sulla *fast lane*.

LETTERA di ATTESTAZIONE

MONNALISA S.p.A - ANNUAL REPORT 2016

SGS Italia S.p.A. (SGS) ha ricevuto l'incarico di eseguire la verifica indipendente dell'Annual Report 2016 di Monnalisa S.p.A. (Monnalisa)

Le informazioni contenute nel documento sono responsabilità esclusiva di Monnalisa.

SGS non è stata coinvolta in alcun modo nella preparazione del report e nei processi di raccolta ed elaborazione dei dati in esso contenuti.

Monnalisa è responsabile per l'identificazione degli stakeholder, degli aspetti materiali e per la definizione degli obiettivi rispetto alle performance di sostenibilità.

SGS dichiara la propria indipendenza da Monnalisa e ritiene che non sussista alcun conflitto di interesse con l'Organizzazione, le sue controllate e le Parti Interessate.

Responsabilità e Scopo dell'attestazione

La responsabilità di SGS è di esprimere un'opinione relativamente al testo, alle informazioni, ai grafici e alle dichiarazioni contenuti nelle sezioni di sostenibilità dell'Annual Report, nell'ambito dello scopo di verifica di seguito riportato, con l'intento di informare tutte le Parti Interessate.

Lo scopo dell'attestazione concordato con Monnalisa prevede la verifica dei seguenti aspetti:

- validazione dell'approccio all'analisi di materialità e del processo di stakeholder engagement;
- valutazione secondo quanto prescritto dalle Linee Guida di Global Reporting Initiative (GRI Standards), con riferimento all'opzione "in accordance" ***Comprehensive***;
- accuratezza dei dati.

Metodologia e Limitazioni

Il processo di verifica è stato condotto a partire dall'attività di validazione della metodologia dell'analisi di materialità e di stakeholder engagement, effettuata attraverso l'esame di registrazioni e documenti, interviste con il personale e il management, l'analisi delle politiche, procedure e prassi adottate all'interno dell'organizzazione. I testi, i grafici e le tabelle contenuti nel Report sono stati verificati selezionando, a campione, informazioni qualitative e/o quantitative, al fine di confermarne l'accuratezza e seguirne il processo di elaborazione e sintesi.

Il team di verifica è stato scelto sulla base della competenza tecnica, dell'esperienza e della qualifica di ciascun membro, in relazione alle diverse dimensioni valutate.

Le attività di verifica hanno avuto luogo nel mese di Giugno 2017, presso la sede di Arezzo.

Per quanto riguarda i dati di carattere economico e finanziario riportati nel Bilancio d'Esercizio al 31/12/2016 già certificato dalla Società di Revisione, riportati nel capitolo 3 dell'Annual Report 2016, non sono stati oggetto di verifica da parte di SGS.

Conclusioni

Sulla base dell'attività di verifica svolta, si confermano la completezza, affidabilità e accuratezza delle informazioni contenute nell'Annual Report 2016, che rappresenta una significativa sintesi delle attività svolte da Monnalisa, oltre che uno strumento essenziale di comunicazione con gli Stakeholder.

Riteniamo che il Report affronti in maniera completa e trasparente i temi considerati "materiali" per l'Organizzazione e per i suoi Stakeholder.

Per quanto riguarda l'approccio all'analisi di materialità e al processo di stakeholder engagement, il team di verifica esprime la seguente opinione:

- l'Analisi di Materialità, il coinvolgimento degli Stakeholder e gli obiettivi futuri di una maggiore integrazione con l'analisi strategica dimostrano in modo tangibile l'integrazione delle istanze di sostenibilità nelle attività di Monnalisa.
- l'impegno al dialogo costante con i propri Stakeholder, rappresenta un ulteriore passo verso il principio di inclusività finalizzato alla identificazione e prioritizzazione degli aspetti economici, ambientali e sociali e loro relativi impatti.

Con riferimento agli indicatori GRI Standards, si conferma la completezza e l'accuratezza della rendicontazione dei KPI.

Il team di verifica riconosce a Monnalisa la capacità di mettere in relazione le proprie performance e la propria strategia organizzativa rispetto al più ampio contesto di sostenibilità, ad esempio nell'ambito dello sviluppo delle interazioni con la comunità. Si riconosce inoltre un progressivo miglioramento nell'accuratezza della fase di raccolta e rendicontazione dei dati.

La sostenibilità è a tutti gli effetti un tema integrato con le istanze di qualità e degli altri sistemi di gestione esistenti. Si invita l'Organizzazione a capitalizzare gli sforzi messi in atto nella produzione del bilancio di sostenibilità al fine di renderlo uno strumento sempre più attivo anche nella gestione responsabile e integrata (in termini economici, sociali, ambientali e di governance) della Supply Chain.

Per quanto riguarda la dimensione ambientale risulta apprezzabile lo sforzo effettuato dalla organizzazione nella rendicontazione degli indicatori relativi. Si invita l'Organizzazione a migliorare la rendicontazione relativamente all'energia consumata fuori dall'Organizzazione.

Si conferma l'aderenza dell'Annual Report 2016 di Monnalisa ai requisiti richiesti del GRI Standards secondo l'opzione 'in accordance' *Comprehensive*.

Milano, 07 Luglio 2017

SGS Italia S.p.A.

Paola Santarelli
Certification & Business Enhancement
Consumer & Retail Services
Business Manager

Laura Ligi
Certification & Business Enhancement
Consumer & Retail Services
Project Leader

Questo bilancio è stato stampato su
Symbol Freelife Gloss di pura cellulosa ecologica ECF (Elemental Chlorine Free)
con elevato contenuto di riciclo selezionato

ARCORSET di pura cellulosa ecologica ECF (Elemental Chlorine Free)
con elevato contenuto di riciclo selezionato

Finito di stampare nel Luglio 2017
Graphic design & layout Webdesign.it di Chiara Massaini - AR
Stampa Grafiche Badiali - AR

A pagina 94 e 95 foto di sfondo con diritti d'Autore: Marinini

MONNALISA®

Via Madame Curie, 7 - Z.I. Pratacci B/4 - 52100 Arezzo
Ph. +39 0575 9850.1 - Fax +39 0575 9850.20
monnalisa.eu - info@monnalisa.eu