

Annual Report

MONNALISA

2019

Indice di Bilancio

	Lettera agli stakeholder	3
	Approccio metodologico	4
	Analisi di materialità	6
1	Profilo e attività di Monnalisa	8
	Missione, Visione e Valori	14
	Governance ed organizzazione	14
	Modello di creazione del valore di Monnalisa	18
	Informazioni sui principali rischi e opportunità	20
2	Relazione sulla Gestione	22
3	Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019	36
	Conto economico consolidato	36
	Stato patrimoniale consolidato	37
	Rendiconto finanziario consolidato	38
	Nota integrativa al bilancio consolidato	39
4	Bilancio civilistico al 31 dicembre 2019	52
	Conto economico civilistico	52
	Stato patrimoniale civilistico	53
	Rendiconto finanziario civilistico	54
	Nota integrativa al bilancio civilistico	55
5	Informativa di carattere non finanziario	70
	Capitale produttivo e intellettuale	70
	Capitale sociale e relazionale	82
	Capitale umano	92
	Capitale naturale	102
	Obiettivi di miglioramento	110
6	Allegati	112
	Tabella identificazione GRI	112

Si ringraziano:

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

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

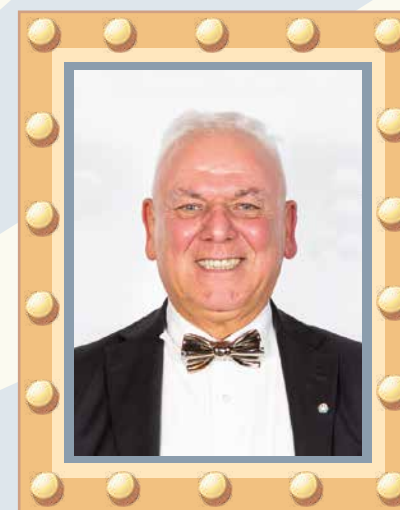
Un particolare ringraziamento a Pierangelo Arcangoli, per tutta la parte di bilancio civilistico e consolidato.

Grazie a Stefano Baldi, per il contributo creativo e di immagine e infine, grazie all'ufficio Certificazioni nelle persone di Mafalda Maffettone, Guido Cappelli e Chiara Menicatti.



MONNALISA

Annual Report 2019



Piero Iacomoni *Presidente Cda*

Abbiamo preparato questo Annual Report a distanza di solo qualche mese dalla diffusione globale del Covid-19, un evento inatteso e inaudito che ha segnato il percorso di ciascuno di noi. Per alcuni, con la perdita di affetti e di persone care, per tutti con un senso di insicurezza e di estrema vulnerabilità che ci porteremo dentro per tanto tempo.

Mai come in questo momento ho sentito urgente e vivo il senso della responsabilità sociale, che tutti, ciascuno nel proprio ambito, devono porre al centro del proprio agire. Non c'è altra scelta, non c'è altra strada: essere responsabili ora significa affrontare con tenacia e spirito di sacrificio le difficoltà, prendendo decisioni a volte faticose e sofferte, ma sempre con consapevolezza ed equilibrio.

Ne usciremo inevitabilmente diversi, ma più forti di prima, nella misura in cui sapremo mettere il bene comune prima di quello del singolo, ed il bene futuro prima di quello dell'oggi.



Christian Simoni *Amministratore Delegato*

Anche quest'anno, tra le grandi sfide degli ultimi mesi, siamo riusciti a portare avanti anche il nostro impegno a rappresentare con una prospettiva integrata i processi con cui creiamo valore nel tempo per tutti gli stakeholder.

Sarebbe stato semplice, con l'alibi della straordinarietà del momento attuale, fare il minimo necessario per essere *compliant* nella rendicontazione. Così come sarebbe stato semplice uscire con un campionario primavera estate 2020 ridotto ai minimi termini e con scarso contenuto innovativo, oppure non investire in un sistema di *virtual showrooming* e aspettare ad iniziare la campagna vendite, o ancora rimandare le consegne della stagione autunno-inverno, oppure non sforzarsi per trovare soluzioni innovative *win-win* con i nostri fornitori.

Essere responsabili significa non cercare scorciatoie, mantenere l'impegno verso i nostri stakeholder *"no matter what"*. È, anzi, in momenti come questo che emergono le vere differenze tra chi parla di ESG perché va di moda e chi, come noi, pratica questo approccio da quasi trent'anni, tra chi adotta una buona pratica e chi si comporta così perché responsabile veramente lo è, perché certi valori non sono solo predicati o comunicati, ma sono radicati in una cultura, in un modo di essere. E questo chi lavora con noi lo sa. Auspico che chi invece ci conosce meno lo percepisca dalla lettura di questo report integrato. Grazie a tutti quelli che partecipano alla vita della Monnalisa.



Approccio metodologico

Anno 2019 (01/01/2019 - 31/12/2019)

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 generarlo. Il Bilancio integrato rappresenta non la semplice unione tra bilancio di esercizio e bilancio di sostenibilità ma un nuovo modello di *reporting* che integra le "tradizionali" variabili di valutazione aziendale, contesto sociale, ambientale ed economico nel quale l'azienda opera, con l'obiettivo di comunicare il reale valore creato dall'intera organizzazione e l'impatto con tutti gli *stakeholder*. Il percorso di rendicontazione progressivamente sempre più improntato all'*Integrated Thinking*, intrapreso nel 2018 e portato avanti nel 2019, è finalizzato al rafforzamento della propria sensibilità sociale, predisponendo il Bilancio secondo i GRI *Standards* della *Global Reporting Initiative* (GRI) e i principi guida e gli elementi del contenuto dell'*International <IR> Framework* definiti dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC). L'adesione ai principi del Report Integrato richiede di illustrare il processo con cui un'organizzazione crea valore nel tempo. La struttura del Bilancio segue perciò la logica dei capitali, cioè le variabili che determinano la creazione di valore:

- **Capitale Finanziario:** insieme delle risorse economiche impiegate nei processi produttivi;
- **Capitale Manifatturiero:** immobili, infrastrutture e mezzi fisici (impianti, macchinari, ecc.) utilizzati per la produzione dei prodotti offerti dall'azienda;
- **Capitale Naturale:** tutti i processi e le risorse ambientali che contribuiscono alla produzione dei servizi offerti dall'azienda;
- **Capitale Umano:** insieme delle competenze, capacità ed esperienze delle persone che lavorano nell'azienda;
- **Capitale Intellettuale:** risorse intangibili rappresentate da conoscenze organizzative e proprietà intellettuali del Gruppo;
- **Capitale Relazionale:** capacità dell'azienda di creare relazioni con gli *stakeholder* esterni e condivisione di valori al fine di aumentare il benessere organizzativo e collettivo.

Il Bilancio integrato così rappresentato conferma la ricerca continua di innovazione che contraddistingue il Gruppo e la volontà di offrire risposte, non soltanto agli aspetti economici e finanziari, ma anche alle tematiche sociali ed ambientali che guidano, in maniera integrata, i processi decisionali aziendali, la definizione della strategia, la governance e il modello di business.

Nei capitoli iniziali del documento viene descritto il Modello di *business* attraverso il quale vengono organizzati i diversi "capitali" al fine di creare valore nel tempo. I dati del capitale finanziario sono allineati ai prospetti del Bilancio Civilistico e Consolidato, che includono la nota integrativa, il rendiconto finanziario e la relazione sulla gestione, mentre quelli del capitale manifatturiero - e del capitale relazionale - derivano dai sistemi del controllo di gestione di Monnalisa; infine, i dati rappresentati nel capitale naturale sono stati gestiti dal *team Ambiente*. Il processo strutturato di Analisi di Materialità, avviato per lo scorso Bilancio, ha consentito di identificare e indirizzare i contenuti da rendicontare in quanto rilevanti sia per Monnalisa che per gli *stakeholder*, e viene ritenuto tuttora valido. Il processo di rilevazione delle tematiche significative ha visto il coinvolgimento dell'Alta Direzione e di tutte le prime linee aziendali, mentre, dal punto di vista esterno è stato cruciale il contributo degli *store monomarca* e una approfondita analisi di *benchmark* su un campione rappresentativo di *player* di settore.

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, consolidando la versione *comprehensive* dei GRI *Standards*. Il perimetro di rendicontazione include la capogruppo Monnalisa S.p.A, e le Società controllate: Monnalisa Hong Kong LTD, ML Retail USA INC, Monnalisa China LTD, Monnalisa Brazil LTDA, Monnalisa Rus OOO, Monnalisa Korea LTD, Monnalisa Bebek Giyim San ve Tic A.S. (Turchia), Monnalisa International LTD (Taiwan), Monnalisa UK LTD, Monnalisa Japan Co LTD. I dati di natura sociale e ambientale presentati fanno riferimento alla sola Capogruppo. Per le Società controllate vengono esposti, in appositi *box*, solamente i dati sociali.

Analisi di materialità

Nell'ambito del processo di *reporting* integrato, Monnalisa ha effettuato, lo scorso anno, un'analisi di materialità volta a identificare e dare priorità alle tematiche considerate significative per il proprio *business* e per gli *stakeholder*. Tali tematiche vengono definite "materiali" poiché tali da riflettere gli impatti economici, sociali e ambientali dell'azienda, nonché in grado di influenzare le decisioni degli *stakeholder* interni ed esterni.

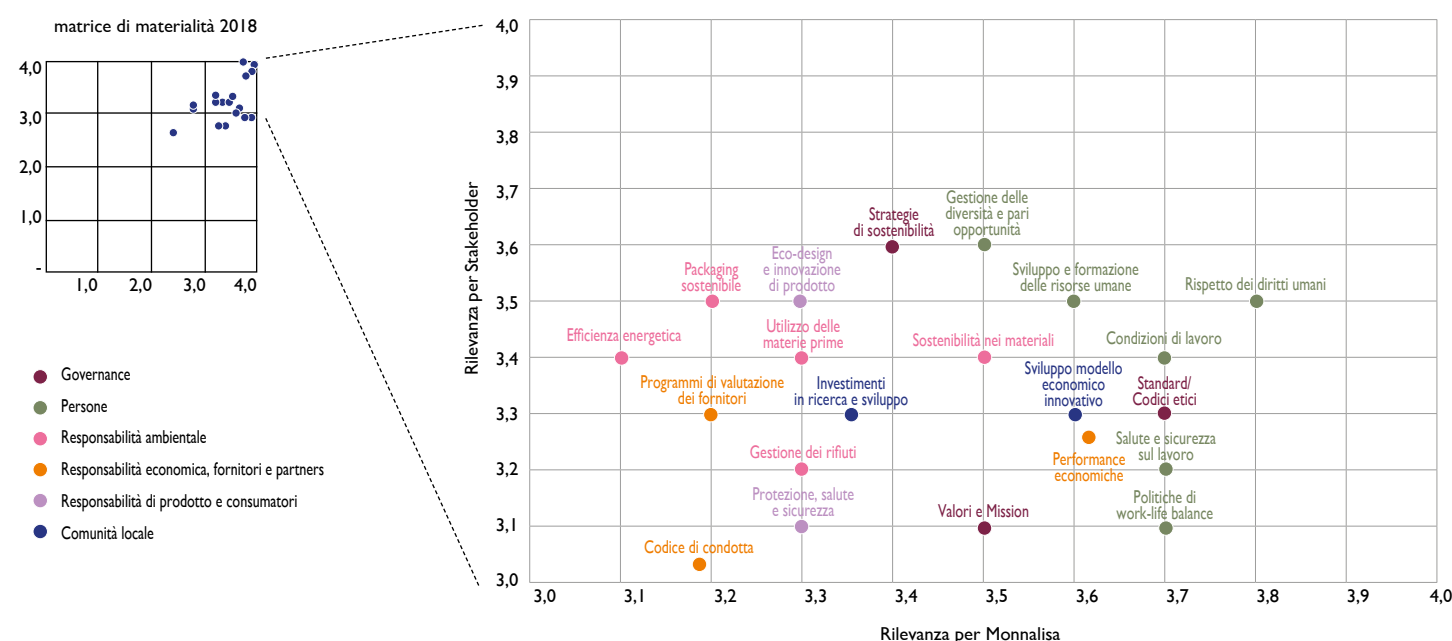
Il *Materiality Determination Process*, in particolare, si è basato sui seguenti passaggi:

- Somministrazione di una *survey* interna rivolta all'Alta Direzione e a tutte le prime linee aziendali;
- Questionario esterno rivolto agli *store* monomarca; le società controllate esistenti al 31.12.18 sono state direttamente coinvolte nell'analisi di materialità.
- Analisi di *benchmark* approfondita su un campione rappresentativo di *player* di settore.

Tali attività hanno permesso di identificare 21 macro temi afferenti a 6 diverse macro-aree di seguito elencate:

Governance	Strategie di sostenibilità Valori e Mission Standard/Codici etici
Responsabilità sociale	Salute e sicurezza sul lavoro Gestione delle diversità e pari opportunità Sviluppo e formazione delle risorse umane Rispetto dei diritti umani Condizioni di lavoro Politiche di <i>work-life balance</i>
Responsabilità ambientale	Packaging sostenibile Utilizzo delle materie prime Efficienza energetica Sostenibilità dei materiali Gestione dei rifiuti
Responsabilità economica	Performance economiche Programmi di valutazione dei fornitori Codice di condotta
Responsabilità di prodotto	Eco-design e innovazione di prodotto Protezione salute e sicurezza
Collettività	Sviluppo modello economico innovativo Investimenti in ricerca e sviluppo

La matrice di materialità che segue è una rappresentazione sintetica dei risultati emersi dall'analisi effettuata, in cui i temi rilevanti sono rappresentati con dei punti nel piano cartesiano in base alla rilevanza che ricoprono rispettivamente, per Monnalisa (asse delle ascisse) e per gli *stakeholder* (asse delle ordinate). All'interno della matrice, per ragioni di semplificazione e fruibilità dei risultati, sono rappresentati esclusivamente i temi che hanno superato la cosiddetta soglia di materialità, ossia quelli che hanno ottenuto una valutazione media superiore a 3 su una scala da 0 (aspetto trascurabile) a 4 (aspetto molto rilevante) su entrambi gli assi. Come si evince dal grafico, molti dei temi ritenuti maggiormente rilevanti sia per Monnalisa che per gli *stakeholder*, rientrano nella macro-area Governance, Responsabilità di prodotto, Responsabilità sociale.



Ciò che emerge dall'analisi è che le tematiche maggiormente significative per Monnalisa sono coerenti con l'approccio che l'azienda ha avviato e intende perseguire, in linea, peraltro, con le priorità individuate rispetto al raggiungimento degli SDGs (*Sustainable Development Goals*). In particolare, il "re-thinking" che Monnalisa sta attuando coinvolge e impatta tutti gli aspetti del proprio *business*: la *governance*, le persone, i prodotti, i servizi e gli strumenti, la comunicazione e la propria immagine, la sostenibilità economica e l'approccio commerciale. In questo contesto, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono posti a guida e supporto nella determinazione delle priorità strategiche aziendali, su cui focalizzare politiche, obiettivi e azioni per creare valore. Data la natura del *business* e in un'ottica di focalizzazione, Monnalisa ha identificato, in particolare, una selezione di SDGs su cui investire in via prioritaria, come di seguito illustrato.



L'attenzione alla *Governance* è intesa, non solo a livello interno, ma anche esterno, con un crescente impegno al coinvolgimento e all'ascolto degli *stakeholder*. Monnalisa considera le persone quale *asset* portante della propria strategia, sviluppando iniziative e misure di diversa natura volte a garantire pari opportunità, condizioni di lavoro rispettose, eque e flessibili, oltre a evitare ogni forma di discriminazione: dai programmi di *work-life balance* e attenzione alla persona e alla famiglia, ai percorsi di crescita e formazione.

A declinazione della Vision e della Mission di Monnalisa, si rileva un'elevata attenzione alle tematiche sociali, ambientali e di *corporate Governance*, che vengono incluse nella definizione di prodotti e servizi. Nei vari capitoli del Bilancio Integrato si riporta il logo degli SDGs applicabile sulla base delle politiche e degli indicatori riportati.



Profilo e attività di **MONNALISA**

Fondata nel 1968 ad Arezzo su iniziativa di Piero Iacomoni, attuale presidente del Consiglio di Amministrazione, Monnalisa è la *holding* operativa del Gruppo Monnalisa. Attivo nel settore del lusso attraverso il marchio "Monnalisa", il Gruppo è uno dei maggiori operatori internazionali nel campo del *design*, della realizzazione e della distribuzione di abbigliamento di alta gamma e di accessori per bambini. Il Gruppo affianca alla matrice italiana e all'elevata qualità e artigianalità delle lavorazioni, la creatività e la capacità di rinnovarsi e di essere contemporanei.

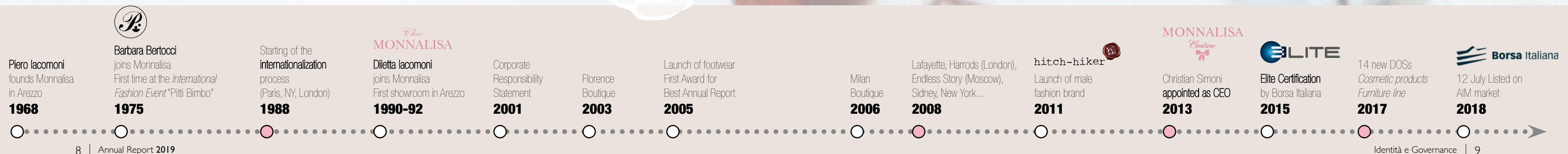
Descrizione delle attività del Gruppo

L'attività del Gruppo Monnalisa è da sempre volta alla costante valorizzazione dei marchi di proprietà, con l'obiettivo di garantirsi una totale autonomia strategica e una ponderata concentrazione degli investimenti, operando altresì attraverso una sinergica commistione di innovazione e avanguardia, attraverso l'internalizzazione di tutta la fase di progettazione e definizione delle collezioni, prototipazione e creazione dei modelli. Tali circostanze sono da annoverarsi tra i principali tratti distintivi del Gruppo Monnalisa e *driver* del proprio successo.

La continua attenzione all'unicità, alla qualità e all'innovazione dei propri prodotti nonché la capacità di intercettare di volta in volta le nuove tendenze, hanno permesso al Gruppo Monnalisa di diventare un punto di riferimento nel settore della moda per bambino. Il Gruppo ha adottato negli anni una chiara e coerente strategia di espansione internazionale, capace di incrementare e di consolidare l'identità del marchio, il posizionamento nel mercato di riferimento, il crescente controllo diretto dei canali distributivi nonché l'innovazione che da sempre lo caratterizza.

Il successo del Gruppo affonda le sue radici nella storia e nell'eredità del grande artigianato nonché nella contemporaneità del *design*: una strategia di valore fondata sulla combinazione di innovazione e artigianalità. Tra le caratteristiche distintive dei prodotti Monnalisa sono da annoverarsi:

- *l'elevata qualità, frutto di competenze e saperi affinati nel tempo nella ricerca costante di alti livelli di eccellenza grazie anche all'attenzione riposta nella selezione dei materiali;*
- *la sartorialità delle realizzazioni capace di garantire una elevata vestibilità dei capi realizzati;*
- *il carattere contemporaneo delle collezioni, che è espressione di un equilibrio tra innovazione e identità di gusto.*



Il Gruppo propone una vasta gamma di prodotti, articolati in temi, che si presta a svariate occasioni d'uso, dal tempo libero al formale.

L'unicità dell'offerta Monnalisa risiede principalmente nella forte identità di prodotto.



Chic MONNALISA

Linea dedicata all'abbigliamento d'occasione e da cerimonia, che rivisita la tradizione e offre capi ricercati, con uno stile romantico-contemporaneo. Gioiose stampe o morbide tinte unite, tessuti raffinati e naturali per abiti emozionanti, completi in grado di interpretare le ultime tendenze, outfit dedicati alle giornate di festa caratterizzano la linea Chic, corredata da ampia offerta di accessori.



MONNALISA

Linea principale dell'offerta Monnalisa, da 0 a 16 anni. Creatività e continua innovazione caratterizzano le collezioni della linea core, di grande carattere, con elevato contenuto creativo e massima attenzione ai dettagli. Un'offerta completa e versatile, con proposte specifiche per vari segmenti di età; dai teneri completi della linea Layette, al comfort allegro delle proposte destinate al bebè dai 3 ai 36 mesi, fino ai look ironici e fashion per i pre-teens e teenager, comprensiva di specifica proposta per il maschietto, ispirata a una ricercatezza vintage. Ogni tema è proposto con accessori specifici – scarpe, borse, cerchietti, cappelli, cinture, collant – che lo richiamano nei colori, nei tessuti e nell'ispirazione. Lo sviluppo taglie è esteso anche a XS, S, M, L dedicato alle mamme, per consentire abbinamenti complementari con le loro bambine, all'insegna del "Maxi you".



MONNALISA Couture

Linea pensata per accompagnare la bambina nelle occasioni più esclusive, un'offerta top di gamma, declinata in pochi raffinatissimi capi che esprimono la migliore tradizione sartoriale italiana. Tessuti raffinati, sofisticate applicazioni e dettagli effetto gioiello caratterizzano i capi della linea Couture, che si completano con complementi ricercati - come accessori per capelli, tiare, borse a mano, illuminati da castoni e broche pieni di luce o tralci fioriti.



Stile, Design e Sviluppo Prodotto

- Analisi mercato
- Pianificazione collezione
- Design
- Prototipazione



Presentazione Collezione/ Campagna Vendite

- Presentazione a Pitti Bimbo
- Definizione strategie distributive
- Raccolta primi feedback sui prodotti



Acquisto Materie Prime e Prodotti Finiti

- Ricerca tessuti e accessori
- Selezione fornitori
- Programmazione produzione
- Acquisto materie prime e prodotti finiti



Produzione e logistica

- Controllo materie prime
- Taglio tessuti
- Distribuzione materie prime a laboratori
- Cucitura, ricami, stampa, stiratura e packaging
- Controllo di qualità



Distribuzione

- Diretta: Retail ed E-commerce Retail
- Indiretta: Wholesale ed E-commerce Wholesale



Il Modello di Business

Il Gruppo Monnalisa opera attraverso una struttura di *business* centralizzata dove viene svolta la quasi totalità delle attività afferenti al proprio modello organizzativo, fatte salve le attività di distribuzione e di gestione dei punti vendita *retail* nelle diverse aree geografiche, poste invece in essere in via diretta dalle singole entità commerciali del Gruppo nel relativo mercato di riferimento. Monnalisa è pertanto una *holding* operativa che – oltre alla detenzione delle partecipazioni nelle società commerciali estere – gestisce tutte le fasi del processo produttivo, dalla ideazione e creazione del prodotto alla sua commercializzazione, esternalizzando esclusivamente alcune fasi produttive.

L'internalizzazione del processo creativo e realizzativo dei prodotti - oltre a rappresentare un elemento distintivo del Gruppo Monnalisa - persegue l'obiettivo primario di una forte industrializzazione degli stessi. Il Gruppo è infatti in grado di presidiare internamente tutti i processi strategici con conseguenti risvolti positivi su fatturato e margini. Il Gruppo è organizzato secondo un modello in cui strategie di prodotto e attività comunicativa sono strettamente connesse così da risultare coerenti con l'immagine del marchio e lo stile Monnalisa. Esso si caratterizza per un costante e attento controllo della catena del valore da parte della Società. Il modello organizzativo del Gruppo può essere suddiviso nelle seguenti fasi:

- stile, *design* e sviluppo del prodotto;
- presentazione della collezione e campagna vendite;
- programmazione della produzione, acquisto delle materie prime e dei prodotti finiti;
- produzione e logistica;
- *marketing* e comunicazione;
- distribuzione.

Stile

La creatività è il fulcro del processo produttivo. E' affidata ad un *team* di circa 30 persone, guidate da Barbara Bertocci e Diletta Iacomoni, rispettivamente Direttore Creativo e *Fashion Coordinator*. Questo felice connubio di creatività ed 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.

Produzione

Monnalisa lavora in programmato, articolando la produzione in due collezioni e due pre-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. Variano 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.

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, a livello consolidato, ha un peso del 32% sul fatturato aziendale, con 48 punti vendita monomarca al 31/12/19, a cui si aggiungono lo *store on line* e gli *shop in shop* presenti all'interno dei più prestigiosi grandi magazzini nel mondo.

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, al fine di indirizzare le politiche aziendali per strutturare un'offerta adeguata.

Punti di forza della distribuzione sono la capillarità e la esclusività, che connotano il canale *wholesale*. Al 31/12/19, Monnalisa contava su circa 700 clienti dettaglianti ed un peso a valore del fatturato estero del 67%.

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, fa di 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.

- 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.

La *Mission* di Monnalisa è 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.

From products to operations, Monnalisa has always distinguished itself by the high level of creativity and innovation.

Quality Management certifications,
accounting transparency, care for the
environment are part of Monnalisa .

Customers, Suppliers, Employees...
People are the key to Monnalisa.

Monnalisa è quotata su AIM Italia dal 12 luglio 2018. Ad oggi il 74% del capitale è detenuto da Jafin Due, finanziaria della famiglia Iacomoni. La quotazione ha avuto lo scopo di contribuire ad accelerare ulteriormente il processo di crescita e la presenza internazionale del Gruppo, con particolare riferimento al canale *retail* e all'*e-commerce*.

AIM

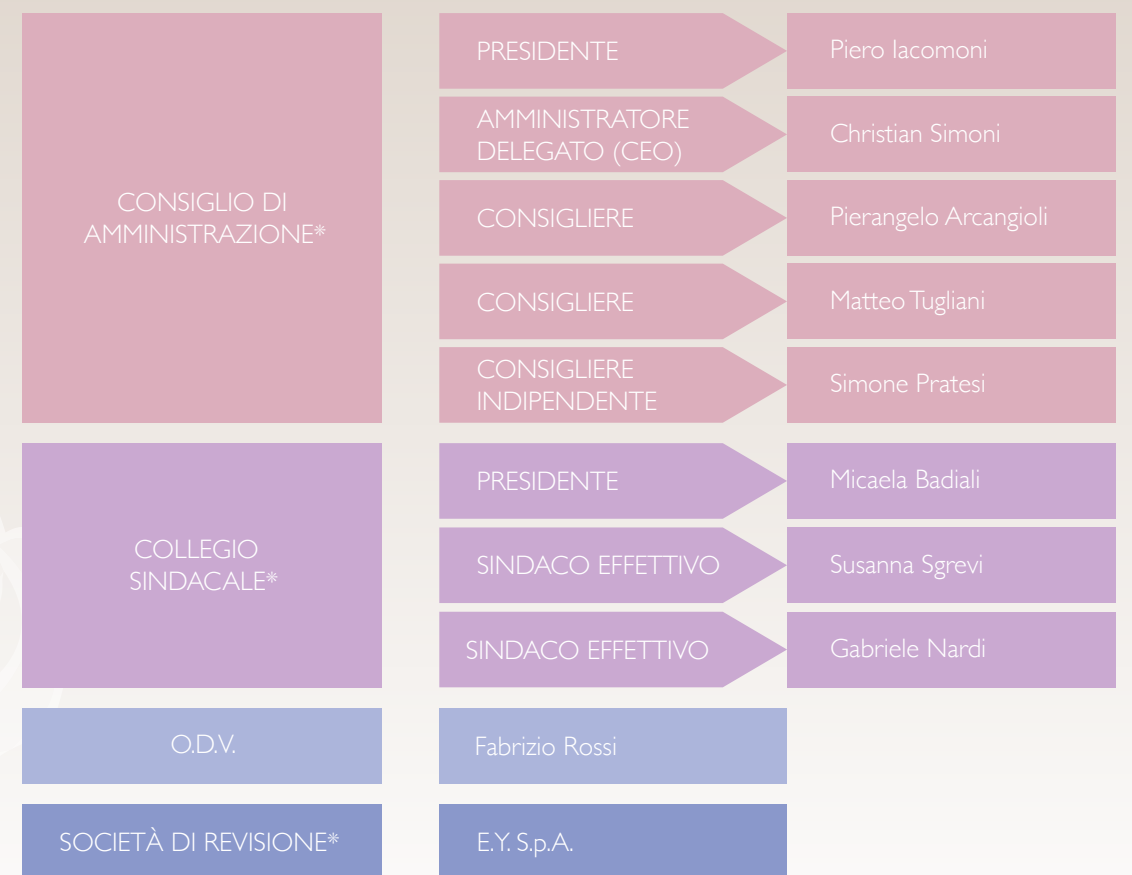
AIM Italia/Mercato Alternativo del Capitale è un sistema multilaterale di negoziazione (Multilateral Trading Facility o MTF) dedicato alle piccole e medie imprese italiane ad alto potenziale di crescita, regolamentato e gestito da Borsa Italiana. L'AIM Italia è stato lanciato in Italia nel 2009 ed è stato mutuato dall'esperienza e dal know how ottenuti in oltre 15 anni di esperienza dell'AIM UK della Borsa di Londra. Il mercato è un mercato non regolamentato, pertanto non soggetto a regolamentazione specifica relativa all'organizzazione e al funzionamento del mercato stesso. L'assenza di regolamentazione riguarda il fatto che il funzionamento di tale mercato, i titoli e gli operatori ammessi non sono assoggettati alla disciplina specifica e alla autorizzazione delle Autorità di Vigilanza in materia di Mercati Regolamentati e non sono iscritti nell'apposito albo. Pertanto, in fase di ammissione non c'è alcuna istruttoria da parte di Consob.

Al 31/12/19, il gruppo Monnalisa si compone dell'azienda Monnalisa SPA, la capogruppo, e delle aziende controllate Monnalisa Hong Kong Ltd, Monnalisa Rus Llc, Monnalisa China Ltd, ML Retail Usa, Inc, Monnalisa Korea Ltd, Monnalisa Brazil Participacoes, Ltda, Monnalisa Bebek Giyim San ve Tic A.S. (Turchia), Monnalisa Uk Ltd, Monnalisa Japan Co Ltd e Monnalisa International Limited (Taiwan).

Nei primi mesi del 2020, è stata costituita una nuova controllata a Singapore.



MONNALISA SpA



* In carica per gli esercizi 2018-2020

Assetto Societario

Monnalisa è governata da un Consiglio di Amministrazione (CDA) eletto dall'assemblea dei soci. Con l'assemblea del 15/06/18, è stata approvata l'adozione di un nuovo statuto, funzionale al processo di quotazione AIM. Nella stessa data è stato nominato il Consiglio di Amministrazione che rimarrà in carica per tre esercizi, fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020. Fanno parte del nuovo Consiglio di Amministrazione: Piero Iacomoni (Presidente), Christian Simoni (Amministratore Delegato), Matteo Tugliani e Pierangelo Arcangioli, non dotati di poteri esecutivi, e Simone Pratesi, amministratore indipendente.

I membri del Consiglio di Amministrazione vengono nominati dall'assemblea dei soci sulla base di criteri di competenza, esperienza ed affidabilità.

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; 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, in ambito di sostenibilità, vi sono:

- approvare il piano industriale, le linee strategiche ed il *budget* e verificarne la realizzazione. All'interno del piano industriale sono contenuti anche elementi relativi alla sostenibilità,
- monitorare tramite gli *audit* di parte terza inerenti alle 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.

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.

L'incarico di revisione legale è affidato alla società EY Spa, mantenendo la funzione di controllo di gestione in capo al Collegio Sindacale. L'incarico è stato rinnovato per il triennio 2018-2020, sia per il bilancio della capogruppo che per quello consolidato.

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 sostenibilità 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 (Corporate Social Responsibility) e il responsabile progetti speciali e ambiente.

Il responsabile CSR partecipa alla stesura del piano industriale dell'azienda per la parte di propria attinenza. Con esso collabora poi il referente per la SA8000 e ciascun responsabile di funzione cura in vario modo, a seconda del contesto, anche gli aspetti relativi alla sostenibilità. 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 sostenibilità, essendo formati a tale scopo. Per il mercato più cruciale e potenzialmente tra i più critici, come la Cina, la responsabile locale degli approvvigionamenti 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 propone il rinnovo della carica o l'affidamento dell'incarico ad altri. La valutazione dell'operato avviene periodicamente in occasione della redazione e approvazione del bilancio.

In particolare, 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	
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 <i>performance</i> annuali dei familiari che lavorano in azienda individuando specifici percorsi di carriera; approvare le strategie, i piani, i <i>budget</i> e i risultati nell'ambito della <i>mission</i> aziendale; approvare gli investimenti extra <i>budget</i> ; 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 <i>marketing</i> , 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.

Investor Relator

Per prassi di mercato e ai fini di gestime al meglio il rapporto, viene raccomandato alle aziende quotate nel mercato AIM di procedere alla nomina di un soggetto, anche esterno alla società, che occupi la posizione di Investor Relator. Si tratta di una figura incaricata della gestione dei rapporti con investitori e intermediari. La figura dell'*Investor Relator* risponde a un'esigenza di comunicazione della società con l'esterno completa e trasparente. In particolare, l'attività dell'*Investor Relator* è mirata ad assicurare il corretto posizionamento e l'attrattività di uno strumento finanziario sul mercato, a sviluppare un mercato liquido e stabile per il titolo stesso, a garantire alla società la possibilità di collocare facilmente successivi aumenti di capitale e a promuovere una base solida e diversificata di azionisti. *In Monnalisa, il ruolo di Investor Relator è ricoperto da Sara Tommasiello. Eventuali comunicazioni possono essere recapitate all'indirizzo dedicato investorelations@monnalisa.eu.*

Sistema di controllo interno

Monnalisa si è dotata nel tempo di numerosi strumenti volti a supportare l'azienda nel garantire una gestione efficace, efficiente e trasparente, nel rispetto della normativa cogente e garantendo la *compliance* anche rispetto a specifiche normative di carattere volontario.

Sistema	Qualità (<i>customer satisfaction</i>)	Sicurezza sul lavoro	Sicurezza dei dati	Tutela ambientale	Responsabilità sociale	Informativa finanziaria	Responsabilità amministrativa
Parte Cogente		DLgs 81/2008 testo unico in materia di sicurezza sul posto di lavoro	Regolamento europeo 2016/679, <i>Privacy</i> e protezione dei dati	DLgs 152/2006 Testo unico ambientale	Legge 300/1970 Statuto dei lavoratori + normativa in materia di lavoro	Regolamento AIM Informativa finanziaria	DLgs 231/2001 Responsabilità amministrativa in sede penale delle persone giuridiche
Parte Volontaria	ISO 9001, SGQ, Sistema per la gestione della qualità	SA 8000		ISO 14001, SGA Sistema di Gestione Ambientale, FSC	SA 8000, SGS, sistema di gestione per la responsabilità sociale ISEGA	Adozione di procedure specifiche pubblicate sul sito aziendale (sezione IR)	Adozione Codice Etico e Modello 231 (consultabili sul sito monnalisa.eu)
Referente	Referente <i>compliance</i> e Progetti Speciali	RSPP ASPP	<i>Data Protection Officer</i> (DPO)	Referente <i>compliance</i> e Progetti Speciali	Referente <i>compliance</i> e Progetti Speciali	<i>Investor Relator</i>	Organismo di Vigilanza (OdV)

Modello di Organizzazione, Gestione e controllo ex D. Lgs. 231/01

Il modello mira a prevenire la responsabilità amministrativa dell'azienda in relazione a particolari reati che possono venire commessi da soggetti apicali o persone sottoposte a direzione o vigilanza dei soggetti apicali, nell'esercizio delle loro funzioni e nell'interesse o a vantaggio dell'azienda. Monnalisa ha attivato un percorso strutturato di mappatura ed analisi dei rischi ai fini 231/01, già dal 2016, con 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. Nei primi mesi del 2017, l'azienda 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 piena *compliance* rispetto a quanto disposto dalla norma. A dicembre 2017, il CdA ha approvato il modello organizzativo previsto dal D. Lgs. 231/2001 ed è stato nominato il relativo organismo di vigilanza, che resta in carica per tutta la durata dell'organo amministrativo. In occasione delle dimissioni del CdA e della nomina del nuovo consiglio di amministrazione nel giugno 2018 è stato nominato nuovamente anche l'organismo di vigilanza, monocratico, nella persona di Fabrizio Rossi, il cui profilo professionale risulta in linea con le caratteristiche richieste dal Modello 231 adottato, per ricoprire l'incarico. L'organo ha il compito di vigilare con costanza sulla osservanza del modello organizzativo 231 e del codice etico da parte di tutti i destinatari e l'attuazione delle prescrizioni in essi contenute, di verificare l'effettiva efficacia del modello nel prevenire la commissione dei reati, di provvedere all'aggiornamento del modello nel caso in cui si riscontri la necessità di adeguarlo a causa di cambiamenti avvenuti nella struttura aziendale o nel quadro normativo di riferimento. A seguito dell'ammissione alla quotazione di Monnalisa sul mercato AIM di Borsa Italiana, sono state approfondite le misure preventive di carattere generale da attivare in relazione ai reati di “abuso di mercato”, richiamate dalle Linee Guida di Confindustria.



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.

Tutti gli *stakeholder* possono segnalare per iscritto ogni violazione o sospetto di violazione del Codice Etico all'organismo di vigilanza mediante l'indirizzo *e-mail* dedicato organismodivigilanza@monnalisa.eu o per posta all'attenzione dell'Organismo di Vigilanza, all'indirizzo Via Madame Curie 7, Arezzo. Ad aprile 2019, l'OdV, di concerto con la Direzione aziendale, ha istituito il cosiddetto “sportello 231” con l'obiettivo di assicurare un periodico presidio presso la sede aziendale, con il quale interfacciarsi per facilitare i flussi informativi verso l'OdV e fornire gli opportuni chiarimenti riguardo agli impatti della normativa sull'attività della Società e sulle norme comportamentali. Nel 2019, non sono pervenute segnalazioni all'OdV attraverso l'indirizzo *e-mail* dedicato, né mediante altre modalità di comunicazione. Nel primo trimestre 2020, l'OdV ha ricevuto, da parte di tutti i soggetti interessati, la sottoscrizione dell'autocertificazione attestante che – nell'espletamento delle funzioni loro attribuite nel corso del 2019 – non hanno tenuto né sono venuti a conoscenza di comportamenti o atti contrari alle disposizioni del Modello 231 e del Codice Etico della società. Nel corso del 2019 si sono tenute due sessioni formative in ambito 231/01: una in area acquisti e produzione e l'altra in ambito IT.

Adeguamento al GDPR

Dal 25 maggio del 2018 è applicabile, in tutti i Paesi facenti parte dell'Unione Europea, il Regolamento (UE) 2016/679 in materia di protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione dei dati stessi, volto a definire un quadro normativo comune in materia di tutela dei dati personali per tutti gli stati membri dell'Unione Europea. Monnalisa, con l'ausilio di consulenti esterni, ha adeguato le proprie policy interne, dotandosi di un modello di organizzazione e gestione dei dati personali in grado di tutelare l'interessato e garantire la corretta applicazione della normativa in materia di protezione dei dati personali. Nel corso del 2019 si è provveduto ad implementare la parte normativa e documentale nell'ambito della quale sono stati individuati i casi in cui è necessario acquisire il consenso da parte degli interessati, è stato aggiornato il Registro Unico dei Trattamenti e si sono svolte varie sessioni di formazione sui temi della *privacy* in azienda e nei vari punti vendita (per un totale di 44 ore di formazione e 16 persone formate). Sono state ottenute le autorizzazioni all'utilizzo delle videocamere nelle unità locali con sistema di videosorveglianza ed approntate le relative modulistiche.

L'OdV ha attivato un flusso informativo semestrale con il Responsabile della protezione dati/Data Protection Officer (DPO) della Società per avere un riscontro delle attività svolte, previste dal Regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali da parte della Società. In particolare, l'informativa riguarda gli aggiornamenti normativi, l'attività svolta ed eventuali aspetti di miglioramento/criticità in termini di *compliance* agli adempimenti *privacy* della Società.

Politica per la Qualità, l'Ambiente e la Responsabilità Sociale

Monnalisa si è dotata da tempo di specifiche *policy* aziendali, volte a regolare in maniera omogenea gli aspetti legati ai temi della qualità, ambiente e sostenibilità. L'attuazione di queste politiche è in parte svolta attraverso sistemi di gestione certificati secondo le principali norme volontarie, riconosciute a livello internazionale, quali la ISO 14001 per l'ambiente, la ISO 9001 per la qualità e la SA8000 per la responsabilità sociale. In particolare, con la politica per l'ambiente, Monnalisa si impegna a definire ed implementare strategie e piani di azione per l'ottimizzazione dei processi aziendali considerando la matrice ambientale e la salvaguardia delle risorse naturali ed energetiche. Con la Politica per la qualità e la sostenibilità, Monnalisa intende mantenere e migliorare gli *standard* qualitativi dei prodotti realizzati ed offerti sul mercato, garantendo la sicurezza da parte dei vari *stakeholder* di trovare nell'azienda un *partner* affidabile, incisivo e dinamico. Pertanto, Monnalisa si impegna a:

- costruire un duraturo rapporto di fiducia con i propri consumatori;
- consolidare nel tempo una vera e propria *partnership* sia con i propri clienti, sia con i propri fornitori, faconisti, cooperative di servizio e agenti;
- tutelare l'investimento nell'azienda dei propri azionisti e il rapporto con le banche e gli istituti di credito, garantendo la massima trasparenza informativa;
- motivare i propri dipendenti, attraverso puntuali programmi di formazione, il coinvolgimento nelle *performance* aziendali tramite un approccio proattivo, nonché garantire la sicurezza sul luogo di lavoro, la totale assenza di discriminazione, basata su sesso, razza, orientamento politico, sessuale e religioso, e l'esclusione del lavoro minorile.

Nel complesso, Monnalisa è soggetta annualmente ad almeno cinque *audit* indipendenti effettuati da enti accreditati per le certificazioni ISO 9001, 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 certificazione ISO 14001 e nel 2016 la certificazione di bilancio, sia civilistico che consolidato. Agli *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, nei confronti dei clienti e del consumatore finale, o quantomeno a gestirlo con consapevolezza.

Il Sistema di gestione SA8000

Certificata SA8000 dal 2001, nel corso del 2019, Monnalisa è stata sottoposta a un *audit* dell'ente certificatore, un riesame della direzione ed un *audit* interno.

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	105
Rapporto tra RAC/RAP risolte ed emesse	96%
Nr di obiettivi del piano di miglioramento 2019	38
Rapporto tra obiettivi raggiunti sul totale obiettivi 2019	74% (5 obiettivi sono tuttora 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 SPT (Social Performance Team), 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 sostenibilità.

Social Performance Team

Nell'ambito del sistema di gestione SA8000, Monnalisa ha approvato una politica di gestione che ha portato a costituire 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*.

<i>nome</i>	<i>età</i>	<i>ruolo</i>
Piero Iacomoni	76	Presidente
Christian Simoni	49	Amministratore Delegato
Chiara Menicatti	51	Referente SA8000
Sara Tommasiello	49	Responsabile CSR&HR, CFO
Eleonora Belliconi	39	Rappresentante dei lavoratori
Marco Carleschi	50	Rappresentante dei lavoratori

Partecipano al comitato anche i rappresentanti dei lavoratori che si fanno carico di riportare in questa sede eventuali segnalazioni, reclami o richieste di chiarimento in merito alle tematiche di pertinenza del comitato. Per garantire una maggior trasparenza anche 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).

Modello di creazione del valore di Monnalisa

Il Modello di *business* di Monnalisa si propone di creare nel tempo valore sostenibile e condiviso per l'azienda e per la propria comunità di riferimento. Come già anticipato, l'azienda ha una struttura produttiva estremamente flessibile; infatti, per i prodotti industrializzati, tutte le fasi di trasformazione, dopo il controllo della materia prima e il taglio del tessuto, che è la fase più importante per garantire un alto livello qualitativo al prodotto finito, vengono esternalizzate a piccoli laboratori mantenendo un controllo efficace su ogni punto critico del ciclo. Per ogni collezione, le proiezioni basate sull'esito della campagna di vendita consentono all'azienda di programmare in anticipo gli acquisti e la produzione supportando così le differenti Business Unit del Gruppo in una gestione sostenibile.

Alla base del modello di business vi sono i sei capitali (Finanziario, Manifatturiero, Naturale, Umano, Intellettuale, Relazionale) dai quali l'organizzazione dipende per garantire l'unicità dei propri prodotti. Consapevole che solo il mantenimento di questi stessi capitali possa essere la chiave per una crescita sostenibile e una presenza solida nel lungo periodo, Monnalisa ha definito un sistema di valori, che rispecchiano una strategia che integra obiettivi di *business* con obiettivi di sostenibilità avviando anche un processo mirato a valutare ed approfondire il contributo che l'azienda può dare per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dai *leader* dei governi dei 193 Paesi membri dell'ONU.

In linea con questa evoluzione del proprio modello di *business*, Monnalisa sta attuando un approccio integrato di creazione di valore, non limitandosi a dare una *disclosure* dei soli dati finanziari più significativi, né valorizzando in modo asettico l'impatto sociale ed ambientale creato, ma sviluppando un percorso di allineamento tra la *mission* aziendale e il suo modello di *business*. A tal fine è stato attuato un processo di *stakeholder value* (vedasi cap. 5.1), volto ad individuare gli *stakeholder* principali, le responsabilità di Monnalisa nei loro confronti e, più in generale, gli impatti delle attività dell'azienda sul contesto di riferimento.

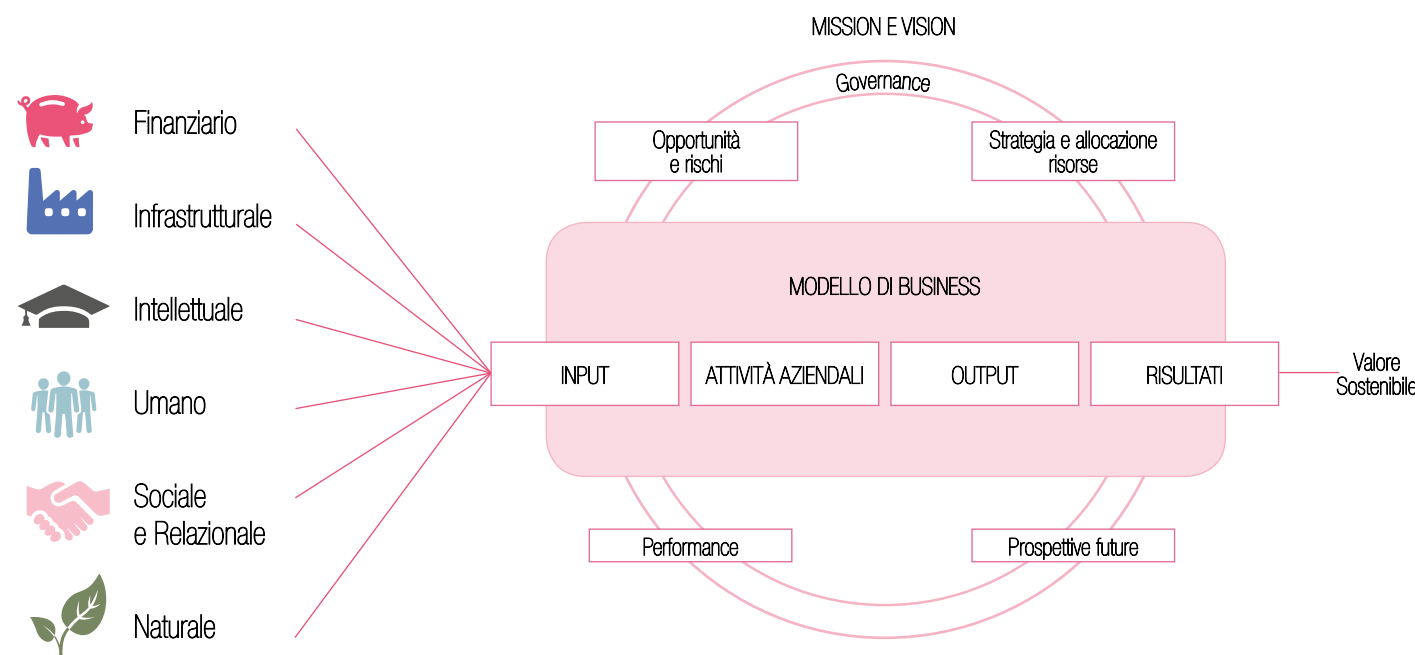
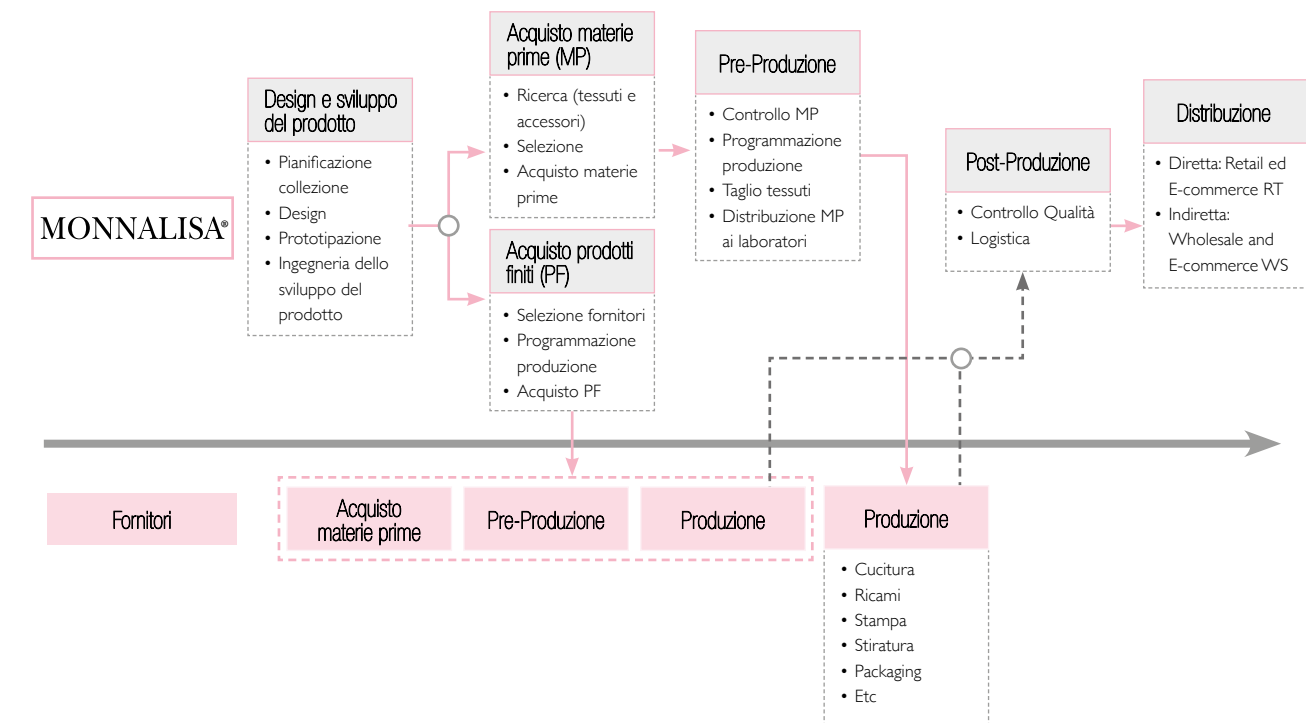
In particolare, l'impegno per sviluppare un'offerta innovativa e distintiva, ha portato Monnalisa allo sviluppo di un modello integrato di *shared value creation*, ottenuto valorizzando:

- il **capitale umano**, per consentire alle persone di migliorare costantemente competenze e capacità di comprensione e realizzazione delle strategie dell'Organizzazione, e agli *stakeholder* esterni di interagire con persone di elevata qualifica professionale;
- il **capitale naturale**, per monitorare e minimizzare l'impatto delle proprie attività sulle risorse ambientali;
- il **capitale relazionale**, per condividere valori comportamentali e "stili di relazione" con i propri clienti, fornitori e investitori;
- il **capitale produttivo e intellettuale**, per valorizzare lo sviluppo dei propri prodotti attraverso processi di ricerca e innovazione lungo tutto il loro ciclo di vita.

Su questo orientamento strategico si fonda il modello di *business* di Monnalisa che punta alla creazione, raccolta e distribuzione di valore nel breve, medio e lungo termine in tutti gli ambiti connessi ai capitali dell'*International <IR> Framework* e in risposta alle sfide globali definite dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU a cui l'azienda sente di potere e dovere dare un contributo fattivo e concreto.

L' "Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile", ha determinato 17 obiettivi e impegni globali in materia di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*) da realizzare entro l'anno 2030. I *Sustainable Development Goals* rappresentano degli "obiettivi comuni" da raggiungere in ambiti rilevanti per lo sviluppo sostenibile, tra cui il contrasto alla fame e alla povertà, la produzione di energia pulita, la tutela e la conservazione delle risorse idriche, la sensibilizzazione verso un consumo responsabile e consapevole e la promozione dell'accesso alla salute e all'istruzione. Gli SDGs così individuati dal Gruppo sono stati ricondotti alle tematiche *material* per Monnalisa e ai progetti innovativi e socio-ambientali da essi realizzati.

Nello specifico i *Sustainable Development Goals* rilevanti per Monnalisa sono quelli di seguito evidenziati a colori.



CAPITALI

- **Insieme dei fondi** che l'organizzazione può utilizzare per produrre merci o fornire servizi. Sono ottenuti tramite varie fonti di finanziamento oppure generati tramite operazioni o investimenti.
- **Insieme degli immobili, infrastrutture, mezzi fisici e tecnologici** che un'organizzazione può utilizzare per garantire i servizi offerti.
- **Beni immateriali e organizzativi** basati sulle conoscenze tra cui proprietà intellettuale e beni immateriali associati al marchio e alla reputazione dell'organizzazione.
- **Competenze, capacità ed esperienza** delle persone, tensione all'innovazione, lealtà e motivazioni per il miglioramento di processi, prodotti e servizi, inclusa la capacità di dirigere, gestire e collaborare.
- **Istituzioni e relazioni** tra e fra le comunità, gruppi di *stakeholder* e altri *network* e l'abilità di condividere informazioni per rilanciare il benessere individuale e collettivo.
- **Risorse e processi naturali** rinnovabili e non rinnovabili che forniscono prodotti e servizi, che supportano (o hanno supportato) la prosperità passata, presente o futura dell'organizzazione (biodiversità e salute degli ecosistemi, aria, acqua, suolo, minerali e foreste).

Informazioni sui principali RISCHI e OPPORTUNITÀ

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.

A lato si riporta il modello dei rischi di Monnalisa articolato per rischi interni, esterni e relativi alla strategia e la *governance*. I rischi interni sono stati poi interpretati alla luce dei capitali aziendali: sociale/relazionale, umano, produttivo/intellettuale.

Come in ogni azienda, attività e strategie 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*. I principali fattori di rischio fanno riferimento alla *mission* dell'azienda ed al suo legame con il territorio, locale ed internazionale, alla natura e diversificazione dei canali di *business*, al piano di crescita, agli obiettivi strategici, all'ambiente competitivo, normativo e regolatorio, al contesto macro-economico e socio-ambientale, alle aspettative delle parti interessate, alle quali si aggiungono gli investitori esterni alla famiglia del fondatore. Per una disamina dei principali fattori di rischio si rimanda alla relazione sulla gestione, contenuta nel capitolo 2, mentre si riportano qui di seguito alcuni *highlights* sulle tematiche di gestione dei rischi.

Consolidamento della sostenibilità 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 sostenibilità, 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 sostenibilità, oggetto nel 2018 di una completa revisione tuttora valida.

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, e che ha portato a luglio 2018 alla quotazione sul mercato AIM di Borsa Italiana.

Distintività del prodotto

La creatività, ovvero la capacità di rendere distintivo il 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.

ESTERNI		
Finanziari - Tassi di cambio - Tassi di interesse - Liquidità dei mercati e volatilità del prezzo degli strumenti finanziari	Normativi-regolamentari - Quadro normativo, fiscale e tributario - Normativa ambientale e di sicurezza - Norme tributarie in materia di <i>transfer pricing</i> - Operatività stabilimenti produttivi e normativa locale applicabile	Mercato - Cambiamento preferenze consumatori - Riconoscibilità del marchio - Concorrenza - Contraffazione marchi e prodotti - Attività internazionale del Gruppo - Fenomeni di stagionalità - Canale distributivo <i>wholesale</i> - Tutela dei diritti di proprietà intellettuale
INTERNI		
Capitale Sociale e Relazionale - Rapporti con agenti di vendita - Rapporti con façonisti - Rapporti con fornitori - Operazioni con parti correlate - Indicatori alternativi di performance	Capitale umano - Dipendenza da figure chiave - Perdita di <i>know how</i> e talenti - Capacità di attrarre, formare e trattenere risorse qualificate e motivate	Capitale produttivo e intellettuale - Implementazione modello 231/01 - Dichiarazione di preminenza, stime ed elaborazioni interne - Raccolta, conservazione e trattamento dei dati personali - Sistema di controllo di gestione e di controllo interno - Punti vendita a gestione diretta - Riconoscibilità del marchio
STRATEGICI E DI GOVERNANCE		
Indirizzo - Esecuzione piano industriale - Strategia e gestione della crescita - Attività di direzione e coordinamento - Difficile contendibilità di Monnalisa - Impegni temporanei di inalienabilità delle azioni - Incertezza circa il conseguimento di utili e distribuzione dividendi - Rischi connessi al livello di indebitamento finanziario e al rispetto degli obblighi previsti nei contratti di finanziamento		

Sicurezza e garanzia della qualità del prodotto

Ogni capo Monnalisa è progettato e valutato tenendo conto anche della salute e della 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.

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.



L'emergenza COVID-19

Con i primi mesi del 2020, partendo dalla Cina ma poi diffondendosi in tutto il mondo, ogni realtà aziendale ed ogni persona ha dovuto affrontare l'emergenza sanitaria provocata dal Coronavirus. Nonostante la pandemia abbia colto un po' tutti impreparati, Monnalisa si è attivata con prontezza per limitare il rischio di contagio tra colleghi e per i clienti, garantendo comunque la continuità operativa dell'azienda. Già dal mese di febbraio 2020, il *management* di Monnalisa ha provveduto a porre in essere le prime misure volte a contrastare la diffusione del virus Covid-19, come poi di volta in volta aggiornate ed integrate a seguito dell'evolversi della situazione e dell'adozione del "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto ed il contenimento del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro", sottoscritto dai sindacati e dalle associazioni di categoria. Tali misure hanno riguardato in particolare:

- la costituzione di un Comitato per l'emergenza Covid-19, costituito da Direzione Generale, Direzione Risorse Umane, Servizio di Prevenzione e Protezione, Medico del lavoro e Rappresentanti per la Sicurezza dei Lavoratori;
- un'adeguata informativa a tutti i dipendenti sugli accorgimenti da adottare a fini precauzionali, in linea con quanto indicato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, dal Ministero della Salute e dalle disposizioni normative tempo per tempo in vigore, nonché sulla fruizione di congedi straordinari, bonus baby-sitter e permessi, mediante il portale aziendale accessibile a tutti i dipendenti. In aggiunta, è stata disposta un'apposita cartellonistica nei locali aziendali al fine di ricordare ed incentivare, per quanto possibile, le norme di igiene e sicurezza da adottare;
- un'intensificazione del servizio di pulizia ed una maggiore igienizzazione dei locali aziendali, sia a livello quantitativo sia a livello qualitativo, nonché la disponibilità di gel disinfettanti ed altri prodotti per l'igiene della persona e di dispositivi di protezione individuale, come mascherine e guanti, alle funzioni aziendali maggiormente esposte, come il reparto produzione;
- la sospensione di viaggi e trasferte di lavoro, nonché di riunioni con persone esterne a Monnalisa.

Quanto precede è stato posto in essere contestualmente ad una riorganizzazione delle modalità di lavoro, che ha interessato il personale della Società a seconda della mansione svolta all'interno dell'organigramma aziendale: infatti, per il personale delle funzioni amministrative-finanziarie, commerciale, stile e progettazione, programmazione della produzione, si è ricorso a forme di lavoro agile, *smart-working*, attivando 58 contratti in tal senso, aggiuntivi ai contratti di telelavoro già esistenti. Per i dipendenti della funzione produzione – prima della chiusura del sito produttivo –, si è prevista una riduzione dell'orario di lavoro a sei ore continuative nonché un meccanismo di turnazione basato su giorni alterni, al fine di ridurre il numero del personale contemporaneamente presente in reparto, così da promuovere il distanziamento sociale ed evitare forme di socialità. Per il personale non rientrante nelle precedenti categorie, si è incentivato il ricorso alla fruizione di permessi e ferie tripartite.

A partire dalla metà del mese di marzo, Monnalisa ha disposto la chiusura degli *showroom* e dei negozi *retail* direttamente gestiti in Italia e successivamente, a decorrere dal 23 marzo, la chiusura aziendale in ottemperanza alle disposizioni normative in tal senso previste dal c.d. "Decreto Cura Italia". Conseguentemente, si è dovuto ricorrere all'ammortizzatore sociale della cassa integrazione guadagni ordinaria, con causale Covid-19, per il personale con mansioni inconciliabili con la pratica del lavoro in remoto. Invece, per i dipendenti in *smart-working*, si è optato per una riduzione degli orari di lavoro sulla base degli effettivi carichi, con integrazione della cassa integrazione guadagni per la restante parte.

Limitatamente al magazzino di via Madame Curie e al sito produttivo di Badia al Pino, hanno continuato ad essere evasi gli ordini *e-commerce* - canale di vendita rimasto sempre attivo - ed è stata avviata la produzione di mascherine chirurgiche con tessuto non tessuto, consegnate a titolo solidale all'amministrazione e forze dell'ordine locali ed all'Ospedale di Arezzo, a rafforzamento dei progetti di responsabilità sociale posti in essere dalla Società.

In linea con il *welfare* aziendale, il *management* della Società ha provveduto a stipulare una polizza assicurativa in caso di contagio da Covid-19 a favore di tutti i dipendenti Monnalisa Italia.

A livello di società controllate estere, i *retail-store* gestiti direttamente dalle società facenti parte del gruppo Monnalisa sono stati pian piano chiusi, a seconda del diffondersi della pandemia, a partire dalla metà di marzo, in Francia, U.S.A., Spagna, Belgio, Brasile, U.K., Russia e Turchia, in ottemperanza alle disposizioni legislative locali, seguendo il *trend* registrato in Oriente, dove l'emergenza si era già manifestata a fine gennaio.

Ciascuna delle società controllate, per quanto di propria spettanza, ha fatto ricorso a quanto previsto dalla legislazione nazionale vigente in ordine all'utilizzo degli ammortizzatori sociali per i propri addetti vendita, e dunque utilizzando permessi e ferie maturate in prima istanza nonché facendo ricorso ai sistemi di cassa integrazione locali, ovvero optando per il rimborso da parte del singolo Stato, parziale o totale del costo del personale, ovvero ancora mettendo in aspettativa non retribuita i dipendenti, così da permettere loro di ricevere l'indennità di disoccupazione.

Con l'avvio della Fase 2 e la riapertura di tutte le attività commerciali ed industriali, è stato redatto un Protocollo aziendale per disciplinare le misure di contrasto del virus Covid-19, in attuazione del Protocollo nazionale adottato il 24 aprile 2020 tra le parti sociali alla presenza del Governo, tenendo conto del "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto ed il contenimento del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro", sottoscritto dai sindacati e dalle associazioni di categoria in data 14 marzo 2020, e uniformandosi altresì a quanto stabilito dalle Ordinanze Regionali (in primis quella della Regione Toscana n.38), adeguandosi dunque alle linee guida ivi previste volte ad agevolare le imprese nell'adozione di protocolli di sicurezza anti-contagio.

In particolare, le previsioni del Protocollo riguardano, inter alia: (i) il flusso informativo verso tutti i lavoratori circa le disposizioni delle autorità e del datore di lavoro per il contenimento del contagio, ivi incluse le norme igieniche personali da seguire, (ii) le modalità di ingresso in azienda, come la misurazione della temperatura corporea o la previsione di ingressi scaglionati, (iii) le norme di pulizia e sanificazione da eseguire in azienda, anche in caso di presenza di personale risultato poi positivo al Covid-19, (iv) la gestione degli spazi comuni, come la mensa o gli spogliatoi, (v) l'organizzazione aziendale, e dunque l'incentivazione del ricorso allo *smart-working* ove possibile e la turnazione dei dipendenti dedicati alla produzione, e (vi) l'adozione di dispositivi di sicurezza individuale, quali il distanziamento delle postazioni di lavoro ovvero l'utilizzo di mascherine ed altri dispositivi di protezione individuali qualora le attività svolte impongano ai lavoratori una distanza inferiore ad un metro e ottanta.

In data 26/05/2020 è stato effettuato da parte delle Autorità Competenti presso la sede di Via Madame Curie l'accertamento finalizzato alla corretta applicazione del Protocollo per il contenimento del Covid-19, secondo le disposizioni impartite a livello nazionale e regionale. Il controllo ha avuto esito positivo non essendo state riscontrate non conformità.



GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA
RENDICONTATA NELLA

RELAZIONE SULLA GESTIONE

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.

Organi sociali ed informazioni societarie

Consiglio di amministrazione

Il Consiglio di amministrazione, nominato il 15 giugno 2018, rimarrà in carica per tre esercizi, fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020. Fanno parte del Consiglio di amministrazione:



PIERO IACOMONI
Presidente



CHRISTIAN SIMONI
Amministratore Delegato



PIERANGELO ARCANGIOLI
Consigliere



MATTEO TUGLIANI
Consigliere



SIMONE PRATESI
Consigliere Indipendente

COLLEGIO SINDACALE

MICAELA BADIALI *Presidente*
GABRIELE NARDI *Sindaco Effettivo*
SUSANNA SGREVI *Sindaco Effettivo*
PATRIZIA BELLÌ *Sindaco Supplente*
GIANNI PAPI *Sindaco Supplente*

SOCIETÀ DI REVISIONE LEGALE EY S.p.A.
NOMAD CFO Sim S.p.A.

Signori Azionisti,
l'esercizio chiuso al 31/12/2019 riporta un risultato negativo consolidato pari ad euro 8.422.207 di cui Euro 6.691 di pertinenza di terzi. Il bilancio separato della controllante Monnalisa Spa (di seguito "Monnalisa") di pari periodo ha registrato un risultato negativo di Euro 5.077.544.

PREMESSA

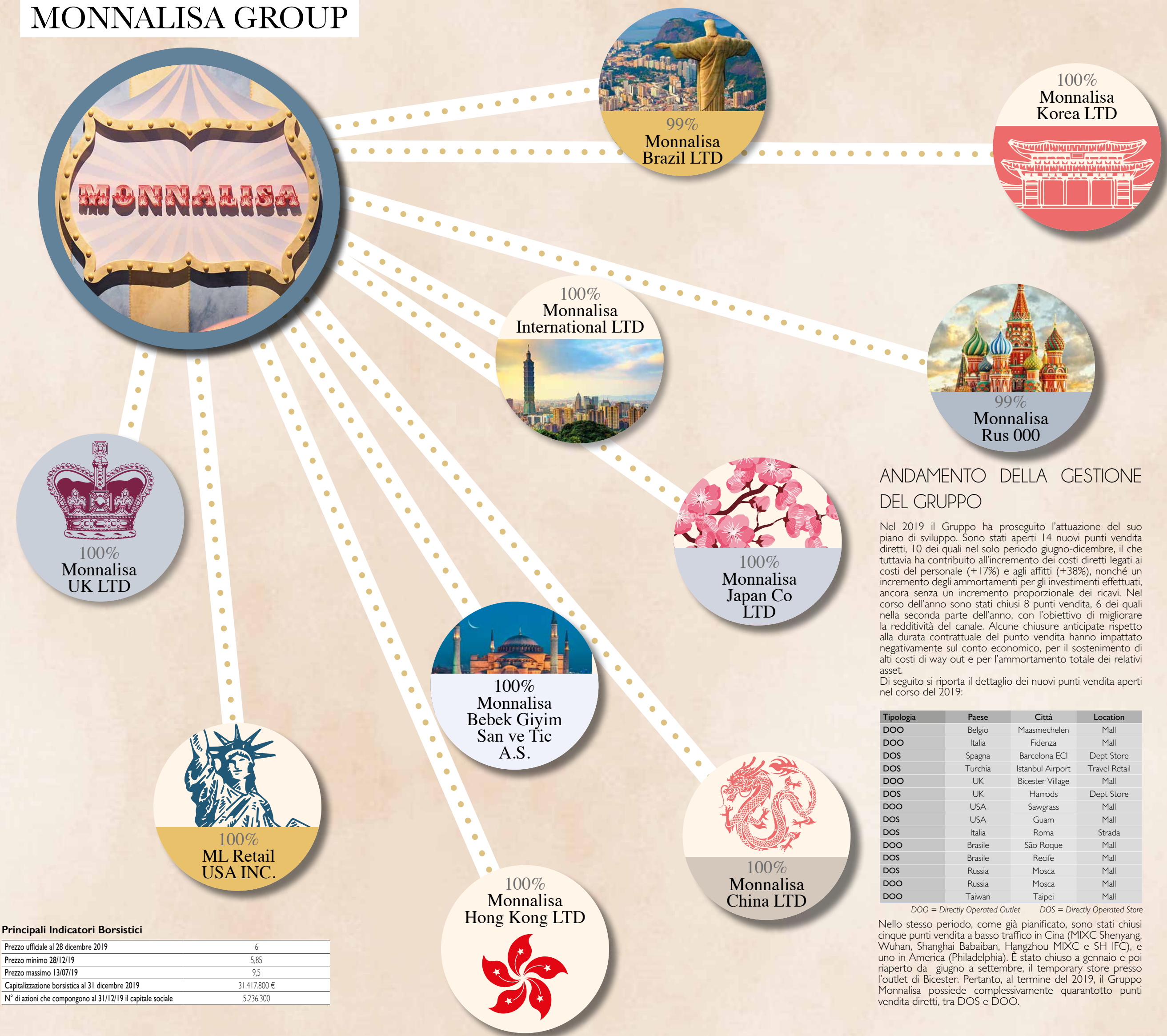
Ai sensi dell'Art. 40 del D.Lgs 127/1991 modificato dall'art.2 lettera d) del D.Lgs n. 32/2007 la presente relazione è presentata in un unico documento ai fini del bilancio consolidato del Gruppo Monnalisa (di seguito "Gruppo Monnalisa") e del bilancio d'esercizio della capogruppo Monnalisa, redatti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

Attività svolta
Fondata ad Arezzo nel 1968 da Piero Iacomoni – attuale presidente del Consiglio di Amministrazione – Monnalisa progetta, produce e distribuisce childrenswear 0-16 anni di fascia alta, con il marchio omonimo, attraverso più canali distributivi. Da sempre, la filosofia aziendale combina l'attività imprenditoriale, l'innovazione, la ricerca di nuovi mercati, lo styling originale e una particolare attenzione allo sviluppo delle risorse e competenze aziendali. Il Gruppo Monnalisa (di seguito "Gruppo" o "Società") opera attraverso una struttura di business centralizzata dove viene svolta la quasi totalità delle attività afferenti al proprio modello organizzativo, fatte salve le attività di distribuzione e di gestione dei punti vendita retail nelle diverse aree geografiche, poste invece in essere in via diretta dalle singole entità commerciali del Gruppo nel relativo mercato di riferimento.
Monnalisa è pertanto una holding operativa che – oltre alla detenzione delle partecipazioni nelle società commerciali estere – gestisce tutte le fasi del processo produttivo, dalla ideazione e creazione del prodotto alla sua commercializzazione, esternalizzando esclusivamente alcune fasi produttive. Da 50 anni, la filosofia di Monnalisa è basata sulla combinazione unica di attività imprenditoriale, innovazione, ricerca di nuovi mercati, styling originale. Oggi la Società distribuisce in oltre 60 Paesi, sia in flagship store diretti, che nei più prestigiosi department store del mondo, e in oltre 750 punti vendita multibrand.
L'internalizzazione del processo creativo e realizzativo dei prodotti – oltre a rappresentare elemento fortemente distintivo del Gruppo Monnalisa – persegue l'obiettivo primario di una forte industrializzazione degli stessi. Il Gruppo è difatti in grado di presidiare internamente tutti i processi strategici con conseguenti risvolti positivi sull'aumento del fatturato e dei margini. Il Gruppo è organizzato secondo un modello in cui strategie di prodotto e attività comunicativa sono strettamente connesse così da risultare coerenti con l'immagine del marchio e lo stile Monnalisa. Esso si caratterizza per un costante e attento controllo della catena del valore da parte della Società. Si riporta di seguito l'organigramma del Gruppo Monnalisa al 31 dicembre 2019 che corrisponde anche all'Area di consolidamento:

AIM ITALIA / MERCATO ALTERNATIVO DEL CAPITALE

In data 10 luglio 2018 le azioni ordinarie della Società sono state ammesse alle negoziazioni su AIM Italia / Mercato Alternativo del Capitale, sistema multilaterale di negoziazione organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. Le negoziazioni delle azioni ordinarie della Società sono iniziate il 12 luglio 2018. L'ammissione alla quotazione è avvenuta a seguito del collocamento di complessive n. 1.290.800 azioni ordinarie, di cui n. 1.236.300 azioni connesse ad aumento di capitale a pagamento, attraverso collocamento effettuato principalmente presso investitori qualificati istituzionali, italiani ed esteri, e n. 54.500 azioni poste in vendita da parte dell'azionista di controllo, Jafin Due S.p.A.
Il prezzo di collocamento delle azioni ordinarie è stato fissato in Euro 13,75, con una capitalizzazione della Società alla data di inizio delle negoziazioni pari a Euro 72 milioni e un flottante pari a circa il 25% del capitale sociale, assumendo l'integrale esercizio dell'opzione greenshoe per ulteriori n. 54.500 azioni. Il Prezzo di IPO è stato definito dalla Società, d'intesa con il Global Coordinator CFO SIM S.p.A., in considerazione della quantità e delle caratteristiche delle manifestazioni di interesse pervenute nell'ambito del collocamento e al fine di privilegiare una composizione del book caratterizzata dalla presenza di investitori di alto standing con un orizzonte di investimento di medio-lungo periodo. L'offerta globale, conclusasi il 6 luglio 2018, ha registrato, infatti, elevate richieste di sottoscrizione pervenute da parte di circa 30 investitori istituzionali italiani ed esteri. Nell'azionariato di Monnalisa sono presenti pressoché tutte le principali SGR italiane per patrimonio gestito.
La quotazione ha avuto lo scopo di contribuire ad accelerare ulteriormente il processo di crescita e la presenza internazionale del Gruppo, con particolare riferimento al canale retail e all'e-commerce.

MONNALISA GROUP



Principali Indicatori Borsistici	
Prezzo ufficiale al 28 dicembre 2019	6
Prezzo minimo 28/12/19	5,85
Prezzo massimo 13/07/19	9,5
Capitalizzazione borsistica al 31 dicembre 2019	31.417.800 €
N° di azioni che compongono al 31/12/19 il capitale sociale	5.236.300

ANDAMENTO DELLA GESTIONE DEL GRUPPO

Nel 2019 il Gruppo ha proseguito l'attuazione del suo piano di sviluppo. Sono stati aperti 14 nuovi punti vendita diretti, 10 dei quali nel solo periodo giugno-dicembre, il che tuttavia ha contribuito all'incremento dei costi diretti legati ai costi del personale (+17%) e agli affitti (+38%), nonché un incremento degli ammortamenti per gli investimenti effettuati, ancora senza un incremento proporzionale dei ricavi. Nel corso dell'anno sono stati chiusi 8 punti vendita, 6 dei quali nella seconda parte dell'anno, con l'obiettivo di migliorare la redditività del canale. Alcune chiusure anticipate rispetto alla durata contrattuale del punto vendita hanno impattato negativamente sul conto economico, per il sostenimento di alti costi di way out e per l'ammortamento totale dei relativi asset.
Di seguito si riporta il dettaglio dei nuovi punti vendita aperti nel corso del 2019:

Tipologia	Paese	Città	Location
DOO	Belgio	Maasmechelen	Mall
DOO	Italia	Fidenza	Mall
DOS	Spagna	Barcelona ECI	Dept Store
DOS	Turchia	Istanbul Airport	Travel Retail
DOO	UK	Bicester Village	Mall
DOS	UK	Harrods	Dept Store
DOO	USA	Sawgrass	Mall
DOS	USA	Guam	Mall
DOS	Italia	Roma	Strada
DOO	Brasile	São Roque	Mall
DOS	Brasile	Recife	Mall
DOS	Russia	Mosca	Mall
DOO	Russia	Mosca	Mall
DOO	Taiwan	Taipei	Mall

DOO = Directly Operated Outlet DOS = Directly Operated Store

Nello stesso periodo, come già pianificato, sono stati chiusi cinque punti vendita a basso traffico in Cina (MIXC Shenyang, Wuhan, Shanghai Babaiban, Hangzhou MIXC e SH IFC), e uno in America (Philadelphia). È stato chiuso a gennaio e poi riaperto da giugno a settembre, il temporary store presso l'outlet di Bicester. Pertanto, al termine del 2019, il Gruppo Monnalisa possiede complessivamente quarantotto punti vendita diretti, tra DOS e DOO.

Ricavi per canale distributivo

I Ricavi delle vendite sono risultati pari a circa Euro 48 milioni rispetto a Euro 49 milioni dell'esercizio precedente. Coerentemente con la strategia di crescita del Gruppo, sono cresciuti i ricavi del canale retail, pari a Euro 15,5 milioni, Euro 15,3 milioni a cambi costanti (rispettivamente +26% e +24% rispetto a Euro 12,3 milioni al 31/12/2018). Il peso del canale retail è aumentato di 7 bpp rispetto allo scorso esercizio grazie all'apertura di nuovi punti vendita diretti prevalentemente all'estero. I ricavi dell'e-commerce diretto sono rimasti stabili rispetto all'esercizio precedente. Nel corso del secondo semestre è stato avviato un grande progetto per l'implementazione di una nuova piattaforma e-commerce, di un sistema di customer relationship management, e per un sistema per la marketing automation. Il nuovo sito per le vendite online dirette è stato rilasciato nel mese di dicembre. Nonostante alcuni mesi necessari al fine-tuning del progetto, i primi mesi del 2020 hanno rilevato una progressiva crescita nelle vendite, e soprattutto del valore medio delle transazioni e del tasso di conversione.

I ricavi del canale wholesale si sono attestati a Euro 30,9 milioni a cambi correnti e costanti, rispetto a Euro 35,3 milioni dell'esercizio precedente. Il calo delle vendite sul canale wholesale è legato anzitutto all'interruzione del rapporto con l'importatore del Giappone, dove Monnalisa sta lavorando per entrare nel mercato retail in modo autonomo, al passaggio a concession del cliente Harrods, che rientra quindi ora nel canale retail. Questi due fattori, combinati, pesano per circa un terzo della riduzione dei ricavi wholesale. Tuttavia, la riduzione del canale wholesale ha subito nella seconda parte dell'anno l'accelerazione della congiuntura negativa della distribuzione multimarca di prodotti di abbigliamento per bambini, soprattutto in Italia e in Russia, oltre che l'instabilità politica ed economica di alcune aree geografiche molto importanti per Monnalisa, soprattutto nel medio-oriente. Sull'andamento del fatturato wholesale ha inciso anche un aumento dei resi di esercizi precedenti, collegato all'incremento nell'anticipo di collezione estiva effettuato a fine anno 2018.

La struttura dell'azienda è stata dimensionata per un livello di ricavi wholesale superiore rispetto a quello che si è verificato, che è risultato inferiore non solo rispetto alle aspettative, ma significativamente ridotto rispetto al 2018. L'eventuale crescita del canale wholesale non andrebbe infatti ad aumentarne i relativi costi, ma una sua diminuzione impatta immediatamente sulla marginalità operativa di un canale che in base agli scenari ipotizzati avrebbe dovuto contribuire alla crescita e al sostegno economico del canale retail in fase di start-up. È per questa ragione che il Consiglio di Amministrazione ha intenzione di valutare alcune strategie per alimentare la futura crescita del canale wholesale.

Nell'esercizio si sono ridotti sensibilmente anche i ricavi della gestione accessoria, che nel 2018 avevano avuto un impatto positivo rilevante sull'andamento dei ricavi totali e sulla redditività.

Ricavi per area geografica

I ricavi per area geografica hanno evidenziato un incremento high single digit per l'Europa, cresciuta, a cambi costanti del 7% per effetto del contributo positivo della controllata del Regno Unito. Il calo più significativo si è registrato, invece, in Italia, dove l'aumento dei ricavi del canale retail non è stato sufficiente a bilanciare il decremento del canale multi-marca indipendente. L'andamento delle vendite dei negozi comparabili ha subito l'impatto negativo della riduzione delle vendite dei punti vendita di Hong Kong in seguito alle gravi turbolenze sociali che hanno tormentato il Paese nel secondo semestre dell'anno.

Sotto l'aspetto reddituale, L'EBITDA reported si attesta a Euro -2,9 milioni (€ -2,8 milioni a cambi costanti), rispetto a Euro 5,2 milioni al 31 dicembre 2018. L'EBITDA adjusted si attesta a circa Euro 0,26 milioni (EBITDA adjusted 2018 pari a Euro 7,3 milioni). Le rettifiche all'EBITDA* sono relative ad aperture e chiusure di DOS effettuate nel corso dell'anno e ad alcuni costi one-off sostenuti nel periodo, in considerazione del fatto che – coerentemente con il piano industriale – sono state fatte molte aperture e altrettante chiusure in numero da considerarsi assolutamente "straordinario".

Gli ammortamenti sono aumentati di Euro 0,4 milioni rispetto al 31 dicembre 2018, a seguito degli importanti investimenti effettuati negli ultimi anni, inclusi quelli nel nuovo magazzino e nella nuova sede, già pienamente operativi dal 2019, a cui si aggiunge la svalutazione dell'avviamento iscritto dalla controllata americana per Euro 1 milione.

La scelta di incorporare le stime sul prevedibile impatto dell'attuale emergenza sanitaria mondiale sui risultati dell'azienda ha indotto il Gruppo a modificare, in ottica prudenziale, la valutazione di alcune poste. In particolare, la Società ha svolto la discounted cash-flow analysis finalizzata ad individuare la presenza di eventuali indicatori di impairment relativamente alle partecipazioni nelle società controllate, utilizzando come base di partenza i business plan delle controllate per gli esercizi 2020-2024 elaborati ed approvati dal Consiglio di Amministrazione tenendo conto dei probabili effetti negativi conseguenti al Covid-19. Ciò ha condotto a svalutare l'avviamento della società americana e ad eliminare crediti per imposte anticipate della controllata cinese e di quella brasiliana, per una riduzione del risultato economico a ciò imputabile di circa € 2 milioni.

L'importante numero di aperture nell'esercizio, e l'impatto sull'intera annualità dei negozi aperti nel corso del 2018, hanno contribuito all'incremento dei costi diretti legati ai costi del personale (+17%) ed agli affitti (+38%), nonché un incremento degli ammortamenti per gli investimenti effettuati, ancora senza un incremento proporzionale dei ricavi.

* La composizione dell'EBITDA non è regolamentata dai principi contabili di riferimento, il criterio di determinazione applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri e quindi non comparabile. Con EBITDA Adjusted si intende l'utile o la perdita che l'azienda avrebbe conseguito in assenza di componenti non ricorrenti.

Bilancio chiuso al 31 Dicembre (a cambi correnti)						
in migliaia di €	2019	Inc. %	2018	Inc. %	Var	Var %
Retail	15.531	32%	12.334	25%	3.197	26%
Wholesale	30.950	65%	35.333	72%	(4.383)	-12%
B2C	1.453	3%	1.463	3%	(10)	-1%
Totale	47.934	100%	49.129	100%	(1.196)	-2%

Bilancio chiuso al 31 Dicembre (a cambi costanti)						
in migliaia di €	2019	Inc. %	2018	Inc. %	Var	Var %
Retail	15.299	32%	12.334	25%	2.965	24%
Wholesale	30.887	65%	35.333	72%	(4.446)	-13%
B2C	1.453	3%	1.463	3%	(10)	-1%
Totale	47.638	100%	49.129	100%	(1.491)	-3%

Bilancio chiuso al 31 Dicembre (a cambi correnti)						
in migliaia di €	2019	Inc. %	2018*	Inc. %	Var	Var %
Italia	15.745	33%	16.876	34%	(1.131)	-7%
Europa	13.011	27%	12.256	25%	755	6%
Resto del Mondo	19.178	40%	19.997	41%	(819)	-4%
Totale	47.934	100%	49.129	100%	(1.196)	-2%

Bilancio chiuso al 31 Dicembre (a cambi costanti)						
in migliaia di €	2019	Inc. %	2018	Inc. %	Var	Var %
Italia	15.745	33%	16.876	34%	(1.131)	-7%
Europa	13.135	28%	12.256	25%	879	7%
Resto del Mondo	18.758	39%	19.997	41%	(1.239)	-6%
Totale	47.638	100%	49.129	100%	(1.491)	-3%

Nel corso dell'anno sono stati chiusi 8 punti vendita, 6 dei quali nella seconda parte dell'anno, con l'obiettivo di migliorare a medio-lungo termine la redditività del canale. Alcune chiusure anticipate rispetto alla durata contrattuale del punto vendita hanno impattato negativamente sul conto economico, per il sostenimento di alti costi di way out e per l'ammortamento totale dei relativi asset.

L'EBIT reported si attesta dunque ad Euro -7,6 milioni (Euro 2,1 milioni al 31 dicembre 2018), mentre l'EBIT adjusted è -2,9 milioni di Euro, inclusivo della valutazione prudenziale della posta avviamento della controllata americana. Il Risultato Netto è negativo per Euro 8,4 milioni (positivo per Euro 1,3 milioni nell'esercizio 2018).

Il Risultato Netto Adjusted sulla base dei molteplici fattori non ricorrenti sopra commentati, tra cui la prudenziale eliminazione del credito per imposte anticipate sulle controllate brasiliana e cinese, alla luce della valutazione dell'impatto Covid-19 sulle stime future, è negativo per Euro 2,5 milioni.

La situazione patrimoniale al 31 dicembre 2019 è solida con un totale degli impieghi di 68 milioni di euro, coperti per 38,9 milioni di euro da mezzi propri e per 14,7 milioni di euro da debiti finanziari netti.

Il patrimonio netto, oltre a garantire la copertura integrale degli immobilizzi, pari a 25,4 milioni di euro, finanzia circa il 32% dell'attivo circolante, pari a 42,6 milioni di euro, con un indebitamento finanziario di 14,7 milioni di Euro e fondi (rischi e TFR) per un totale di 2,6 milioni di Euro.

Il capitale circolante netto, tipicamente più elevato a fine dicembre per effetto della stagionalità, si è assestato a 22,5 milioni di euro (24 milioni di Euro nel 2018) quale conseguenza, sul lato degli impieghi, sia di maggiori volumi di magazzino (fatturati poi nei mesi successivi) che di minori crediti (15,7 milioni di Euro contro 17,7 milioni di Euro nel 2018).

Sotto il profilo dei flussi finanziari, nel periodo in esame, la Società ha assorbito-con la gestione tipica- flussi di cassa per circa 2,1 euro milioni, contro una produzione di risorse di 1,5 milioni di euro nel 2018.

La Posizione Finanziaria Netta si attesta a Euro 3,4 milioni a debito rispetto a una Posizione Finanziaria Netta attiva per Euro 2,5 milioni al 31 dicembre 2018, anche in conseguenza dell'attività di investimento, che ha assorbito risorse finanziarie per circa 3,7 milioni di Euro, di cui 2 milioni per lo sviluppo del canale retail. Gli investimenti residui hanno riguardato il completamento degli uffici del nuovo stabile e la realizzazione del nuovo showroom ad Arezzo. Nonostante il risultato negativo, al netto delle attività di investimento, l'assorbimento di cassa dell'attività operativa è stato contenuto.



Fall-Winter Collection 2021

LA SITUAZIONE DELLA CAPOGRUPPO E DEL GRUPPO

Andamento generale dell'attività

I risultati del 2019, 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 e che sono in continuità con quanto già avviato nell'anno precedente. Sono state capitalizzate e finanziate le controllate estere al fine di far fronte agli ingenti investimenti nel settore retail. Sono state inoltre aperte tre nuove società (in Giappone, Gran Bretagna e Taiwan) finalizzate alla gestione del retail diretto.

la situazione economica patrimoniale, finanziaria

L'analisi economica, finanziaria e patrimoniale si fonda sugli schemi riclassificati 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 capogruppo Monnalisa che del gruppo. Il Gruppo Monnalisa utilizza inoltre alcuni indicatori alternativi di performance, che non sono identificati come misure contabili nell'ambito dei principi contabili italiani, per consentire una migliore valutazione dell'andamento del Gruppo. Il criterio di determinazione applicato dal Gruppo e i relativi risultati ottenuti potrebbero pertanto non essere omogenei e comparabili con quelli di altri gruppi. Tali indicatori sono costituiti esclusivamente a partire da dati storici del Gruppo del periodo contabile oggetto del presente bilancio e di quelli posti a confronto, senza riferirsi alla performance attesa del Gruppo e non devono essere considerati sostitutivi degli indicatori previsti dai principi contabili di riferimento (IOC). Di seguito la definizione degli indicatori alternativi di performance utilizzati: **EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization)**: Risultato dell'esercizio prima della gestione ammortamenti ed accantonamenti, gestione finanziaria e tassazione. Nella riclassifica l'accantonamento svalutazione crediti è stato considerato all'interno dell'indicatore. La composizione dell'EBITDA non è regolamentata dai principi contabili di riferimento, il criterio di determinazione applicato dal Gruppo potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri e quindi non comparabile. **Capitale Investito Netto**: è dato dalla differenza tra il totale di passività e netto da una parte e debiti non onerosi dall'altra. Nello specifico, è costituito dalla somma di capitale investito operativo netto e impieghi extra-operativi (immobilizzazioni finanziarie, attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni, ratei/risconti attivi extra-operativi); in cui il capitale investito operativo netto è dato dalla differenza tra capitale investito operativo (immobilizzazioni materiali e immateriali, rimanenze, crediti, disponibilità liquide, ratei e risconti attivi) e passività operative (fondo rischi e oneri, TFR, debiti al netto dei debiti verso le banche, ratei e risconti passivi). **EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)**: corrisponde al reddito operativo aziendale. E' l'espressione del risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari.

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 3.1 - 3.1bis). 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 3.2 - 3.2bis). Le aree gestionali del conto economico riclassificato sono articolate distinguendo tra gestione produttiva ordinaria (operativa ed extra-caratteristica), gestione straordinaria e gestione finanziaria. Ai fini di una più corretta e prudente rappresentazione delle poste contabili, i contributi in conto esercizio non sono stati inseriti tra la voce ricavi diversi ma sono contabilizzati a riduzione dei costi di esercizio ai quali si riferiscono. (tab 3.3 - 3.3bis).

Tab. 3.1 Stato patrimoniale finanziario capogruppo

	2017	%	2018	%	2019	%
ATTIVO						
ATTIVO FISSO	24.313.712	42,13%	32.567.689	41,16%	32.527.447	43%
Immobilizzazioni immateriali	1.186.568		2.647.997		2.517.147	
Immobilizzazioni materiali	15.022.495		17.321.621		17.195.707	
Immobilizzazioni finanziarie	8.104.649		12.598.071		12.814.594	
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	33.395.413	57,87%	46.550.904	58,84%	43.005.477	57%
Magazzino	14.922.522		15.194.460		15.171.715	
Liquidità differite	16.892.986		20.364.627		21.354.368	
Liquidità immediate	1.579.905		10.991.817		6.479.394	
CAPITALE INVESTITO (CI)	57.709.126	100%	79.118.593	100%	75.532.925	100%
PASSIVO						
MEZZI PROPRI	31.040.729	53,79%	51.398.143	64,96%	46.134.591	61%
Capitale sociale	2.064.000		10.000.000		10.000.000	
Riserve	26.069.123		38.107.588		41.212.135	
Utile dell'esercizio	2.907.606		3.290.556		(5.077.544)	
PASSIVITA' CONSOLIDATE	6.393.163	11,08%	9.977.477	12,61%	12.599.781	17%
Finanziarie	4.199.012		7.370.295		9.036.962	
Non finanziarie	2.194.151		2.607.182		3.562.819	
PASSIVITA' CORRENTI	20.275.233	35,13%	17.742.972	22,43%	16.798.552	22%
Finanziarie	8.541.867		7.202.603		6.220.328	
Non finanziarie	11.733.366		10.540.368		10.578.224	
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	57.709.126	100%	79.118.593	100%	75.532.925	100%

Tab. 3.1bis Stato patrimoniale finanziario di gruppo

	2017	%	2018	%	2019	%
ATTIVO						
CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	32					
ATTIVO FISSO	19.349.759	34,03%	25.733.073	34,03%	25.468.487	37,38%
Immobilizzazioni immateriali	2.531.744		5.427.809		4.161.899	
Immobilizzazioni materiali	15.351.891		18.137.073		18.338.905	
Immobilizzazioni finanziarie	1.466.124		2.168.191		2.967.683	
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	37.506.903	65,97%	49.150.933	65,97%	42.597.245	62,62%
Magazzino	16.774.262		17.826.800		18.510.004	
Liquidità differite	17.920.718		17.745.383		15.730.357	
Liquidità immediate	2.811.923		13.578.750		8.356.884	
CAPITALE INVESTITO (CI)	56.856.695	100%	74.884.006	100%	68.056.733	100%
PASSIVO						
MEZZI PROPRI	29.203.237	51,36%	47.397.682	63,29%	38.900.640	57,19%
Capitale sociale	2.064.000		10.000.000		10.000.000	
Riserve	24.885.583		36.104.344		37.322.847	
Utile dell'esercizio	2.248.215		1.291.853		(8.415.516)	
Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza terzi	5.439		1.486		(6.691)	
PASSIVITA' CONSOLIDATE	6.243.163	10,98%	9.797.477	13,08%	9.322.567	13,64%
Finanziarie	4.199.012		7.370.295		6.564.737	
Non finanziarie	2.044.151		2.427.182		2.757.830	
PASSIVITA' CORRENTI	21.410.295	37,66%	17.688.846	23,62%	19.842.525	29,17%
Finanziarie	8.278.706		6.154.475		8.127.152	
Non finanziarie	13.131.589		11.534.371		11.715.373	
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	56.856.695	100%	74.884.006	100%	68.065.733	100%

Tab. 3.2 Stato patrimoniale capogruppo per aree funzionali

	2017	%	2018	%	2019	%
IMPIEGHI						
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	49.596.809		66.461.218		62.706.520	
- Passività operative	14.190.677		14.483.952		14.706.444	
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO NETTO	35.406.132	81%	52.013.562	80%	48.000.076	79%
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	8.112.317	19%	12.657.375	20%	12.826.405	21%
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	43.518.448	100%	64.670.938	100%	60.826.481	100%
FONTI						
MEZZI PROPRI	31.040.730	71%	51.398.145	79%	46.134.591	76%
DEBITI FINANZIARI	12.477.718	29%	13.272.793	21%	14.691.889	24%
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	43.518.448	100%	64.670.938	100%	60.826.481	100%

Tab. 3.2bis Stato patrimoniale consolidato per aree funzionali

	2017	%	2018	%	2019	%
IMPIEGHI						
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	55.382.871		72.656.510		65.086.239	
- Passività operative	15.175.780		13.973.418		14.473.203	
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO NETTO	40.207.091	96%	58.683.092	96%	50.613.036	95%
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	1.473.823	4%	2.227.496	4%	2.979.494	5%
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	41.680.914	100%	60.910.588	100%	53.592.530	100%
FONTI						
MEZZI PROPRI	29.203.197	70%	47.397.682	78%	38.900.640	73%
DEBITI FINANZIARI	12.477.718	30%	13.512.906	22%	14.691.889	27%
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	41.680.914	100%	60.910.588	100%	53.592.530	100%

Tab. 3.3 Conto economico capogruppo riclassificato

Descrizione	2017	%	2018	%	2019	%
Ricavi delle vendite	42.272.824		43.064.801		40.800.301	
Risultato dell'aria accessoria	661.139		1.798.088		719.707	
Ricavi totali	42.933.963	100%	44.862.889	100%	41.520.008	100%
Costi realizzazione prodotto	(19.736.580)		(22.646.005)		(19.524.122)	
Costi per materie prime e prodotti finiti	(13.320.190)		(16.764.100)		(13.634.496)	
Costi per servizi di produzione	(6.416.390)		(5.881.905)		(5.889.626)	
Costi di godimento beni di terzi	(1.605.082)		(1.867.279)		(2.183.497)	
Costi di Marketing	(1.582.193)		(1.851.572)		(2.585.573)	
Costi per altri servizi	(5.926.811)		(5.354.827)		(6.685.107)	
VALORE AGGIUNTO	14.083.297	33%	13.143.206	29%	10.541.711	25%
Costi del personale	(7.069.608)		(6.274.552)		(8.997.602)	
Oneri diversi di gestione	(412.223)		(439.127)		(174.508)	
Accantonamento Fondo Sval. Crediti	(370.000)		(121.897)		(130.314)	
EBITDA	6.231.466	15%	6.307.630	14%	1.239.286	3%
Ammortamenti materiali	(778.337)		(1.066.444)		(1.570.687)	
Ammortamenti immateriali	(487.274)		(769.397)		(671.695)	
Gestione straordinaria	(557.548)		(48.274)			
EBIT	4.408.307	10%	4.423.514	10%	(1.003.096)	-2%
Gestione Finanziaria (ex Cambi)	(311.481)		(299.286)		(285.994)	
Rettifica di valore e accantonamento rischi attività finanziaria					(3.862.385)	
Risultato ante imposte	4.096.826	10%	4.124.228	9%	(5.151.475)	-12%
Imposte	(1.189.220)		(833.673)		73.931	
Risultato netto Monnalisa	2.907.606	7%	3.290.556	7%	(5.077.544)	-12%

Tab. 3.3bis Conto economico consolidato riclassificato

Descrizione	2017	%	2018	%	2019	%
Ricavi delle vendite	47.011.251		49.129.438		47.942.231	
Risultato dell'aria accessoria	684.342		1.943.111		772.163	
Ricavi totali	47.695.593	100%	51.072.549	100%	48.714.394	100%
Costi realizzazione prodotto	(19.832.715)		(20.409.377)		(19.982.296)	
Costi per materie prime e prodotti finiti	(12.703.550)		(13.396.440)		(13.237.993)	
Costi per servizi di produzione	(7.129.165)		(7.012.937)		(6.744.302)	
Costi di godimento beni di terzi	(3.314.110)		(4.877.477)		(6.718.720)	
Costi di Marketing	(1.751.943)		(2.140.082)		(2.611.753)	
Costi per altri servizi	(6.875.626)		(7.077.065)		98.883.391)	
VALORE AGGIUNTO	15.921.199	33%	16.568.547	32%	10.518.234	22%
Costi del personale	(8.721.525)		(10.614.232)		(12.439.131)	
Oneri diversi di gestione	(450.670)		(594.915)		(888.495)	
Accantonamento Fondo Sval. Crediti	(170.000)		(121.897)		(146.630)	
EBITDA	6.579.004	14%	5.237.502	10%	(2.956.022)	-6%
Ammortamenti materiali	(883.919)		(1.281.960)		(1.798.122)	
Ammortamenti immateriali	(1.374.191)		(1.799.370)		(2.755.178)	
Gestione straordinaria	(801.743)		(75.051)			
EBIT	3.519.151	7%	2.081.122	4%	(7.509.322)	-15%
Gestione Finanziaria	(373.591)		(369.043)		(387.301)	
Risultato ante imposte	3.145.560	7%	1.712.079	3%	(7.896.623)	-16%
Imposte	(891.906)		(418.741)		(525.584)	
Risultato netto Monnalisa	2.253.654	5%	1.293.338	3%	(8.422.207)	-17%

LA SITUAZIONE ECONOMICA

La redditività rappresenta l'attitudine dell'azienda a generare in modo durevole reddito adeguato ai capitali in essa investiti. I livelli di redditività consolidati registrano un'importante diminuzione sulla quale influiscono significativamente, da una parte, il peso del canale retail non ancora supportato da ricavi adeguati ai relativi costi, e dall'altra, la forte diminuzione del canale wholesale. La struttura dell'azienda era stata dimensionata per un livello di ricavi superiore rispetto a quello che si è verificato, che è risultato non solo inferiore rispetto al preventivato, ma significativamente ridotto rispetto all'esercizio precedente. Una eventuale crescita del canale wholesale non andrebbe infatti ad aumentarne i costi relativi, ma una sua diminuzione – in questo contesto- impatta subito sulla marginalità operativa.

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. Nonostante il volume di investimenti sostenuto nell'anno e la perdita registrata, l'azienda continua ad essere solida e patrimonializzata, chiudendo l'esercizio con un netto patrimoniale consolidato di 38,9 milioni di € contro un attivo fisso di 25,4 milioni di Euro.

Tab. 3.4 Indici economici di solidità

Indice	Formula	2017	2018	2019	consolidato		
					2017	2018	2019
Indice di indebitamento	Passività consolidate e correnti/capitale di finanziamento	46,21%	35,04%	38,88%	48,64%	36,79%	38,37%
Indice di autonomia finanziaria	Mezzi propri/capitale di finanziamento	53,79%	64,96%	61,12%	51,36%	63,21%	61,63%
Quoziente primario di struttura	Mezzi propri/attivo fisso	1,28	1,58	1,42	1,51	1,84	1,77



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. 3.5).

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. 3.6 - 3.6bis).

La posizione finanziaria netta è stata redatta - con gli opportuni adattamenti - in conformità alla raccomandazione C.E.S.R. ("Committee of European Securities Regulators") "Raccomandazioni per l'attuazione uniforme del regolamento della Commissione Europea sui prospetti informativi" del 10 febbraio 2005, paragrafo 127 "Fondi propri e indebitamento". Se la "posizione finanziaria netta" ha segno negativo i crediti finanziari e la liquidità sono maggiori dei debiti finanziari.

Tab. 3.5 Indici economici di liquidità

Indice	Formula	2017	2018	2019	consolidato		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Quoziente di disponibilità	Attivo circolante/passività correnti	1,65	2,62	2,56	1,70	2,78	2,66
Quoziente di tesoreria (acid test)	Liquidità immediate e differite/passività correnti	0,91	1,77	1,66	0,94	1,77	1,60
Margine di tesoreria (€)	Liquidità immediate e differite – passività correnti	(1.802.342)	13.613.472	11.035.210	(1.389.406)	13.635.287	11.228.091

Tab. 3.6 Posizione Finanziaria Netta capogruppo

Descrizione (valori in migliaia di euro)	31/12/17	31/12/18	31/12/19
A- Denaro e valori in cassa	1.524	53	50
B- Depositi bancari e postali	56	10.939	6.430
C- Titoli detenuti per la negoziazione	-	-	-
D- Liquidità A+B+C	1.580	10.992	6.479
E- Crediti finanziari correnti	3.318	5.352	7.199
F- Debiti bancari correnti	6.991	3.665	5.655
G- Parte corrente dell'indebitamento non corrente	1.288	2.237	2.472
H- Altri debiti finanziari correnti	263	1.300	367
I- Indebitamento finanziario corrente F+G+H	8.542	7.203	8.494
J- Indebitamento finanziario corrente netto I-E-D	3.644	(9.141)	(5.184)
K- Debiti bancari non correnti	4.199	7.370	6.565
L- Obbligazioni emesse	-	-	-
M- Altri debiti non correnti	-	-	-
N- Indebitamento finanziario non corrente K+L+M	4.199	7.370	6.565
O- Posizione finanziaria netta J+N	7.843	(1.771)	1.380

Tab. 3.6bis Posizione Finanziaria Netta di gruppo

Descrizione (valori in migliaia di euro)	31/12/17	31/12/18	31/12/19
A- Denaro e valori in cassa	65	62	76
B- Depositi bancari e postali	2.747	13.519	8.281
C- Titoli detenuti per la negoziazione	-	-	-
D- Liquidità A+B+C	2.812	13.581	8.357
E- Crediti finanziari correnti	1.400	2.435	2.913
F- Debiti bancari correnti	4.276	3.905	5.655
G- Parte corrente dell'indebitamento non corrente	4.002	2.237	2.472
H- Altri debiti finanziari correnti	-	-	-
I- Indebitamento finanziario corrente F+G+H	8.278	6.143	8.127
J- Indebitamento finanziario corrente netto I-E-D	4.066	(9.873)	(3.143)
K- Debiti bancari non correnti	4.199	7.370	6.565
L- Obbligazioni emesse	-	-	-
M- Altri debiti non correnti	-	-	-
N- Indebitamento finanziario non corrente K+L+M	4.199	7.370	6.565
O- Posizione finanziaria netto J+N	8.265	(2.503)	3.422

CALCOLO E RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Il prospetto di determinazione del valore aggiunto prodotto 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 accessoria 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 a distribuirla tra i vari portatori di interesse.

La distribuzione del valore aggiunto rappresenta invece quanta parte della ricchezza prodotta dall'azienda viene destinata 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 attengono a: incentivo fotovoltaico (€ 20.697,64), contributi tirocini (€ 2.700), contributo CCIAA (€ 1.726), contributo formazione professionale Fondimpresa (€ 13.460), contributo R&S (€ 751.903,82), contributo quotazione AIM (€ 200.000) e contributo formazione 4.0 (€ 22.559,60).

Tab. 3.7 Prospetto di determinazione del valore aggiunto capogruppo

	31/12/17	31/12/18	31/12/19
Valore della produzione	44.170.381	44.730.494	41.535.892
Ricavi delle vendite e delle prestazioni, rettifiche di ricavo	42.272.824	42.997.287	40.668.197
Variazione delle rimanenze di prodotti finiti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (meno)	1.236.418	(132.395)	45.200
Altri ricavi e proventi	661.139	1.865.602	822.496
Ricavi della produzione tipica	44.170.381	44.730.494	41.535.892
Costi intermedi della produzione	25.308.551	25.240.403	26.519.641
Consumi di materie prime	15.175.794	14.655.641	14.385.649
Costi per servizi	7.925.902	8.027.222	9.088.024
Costi per godimento di beni di terzi	2.029.249	2.623.328	2.684.070
Accantonamento per rischi	370.000	121.897	130.314
Variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(328.311)	(390.751)	70.240
Oneri diversi di gestione	135.917	203.065	161.344
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	18.861.830	19.490.091	15.016.251
Componenti accessori e straordinari	(557.548)	(48.274)	222.207
+/- saldo gestione accessoria	(557.548)	(48.274)	222.207
Ricavi accessori			222.207
Costi accessori	(557.548)	(48.274)	
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	18.304.282	19.441.817	15.238.458
Rettifiche	150.625	51.767	3.879.510
Ammortamenti della gestione	1.265.611	1.928.516	2.242.382
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	16.888.045	17.461.534	9.116.566

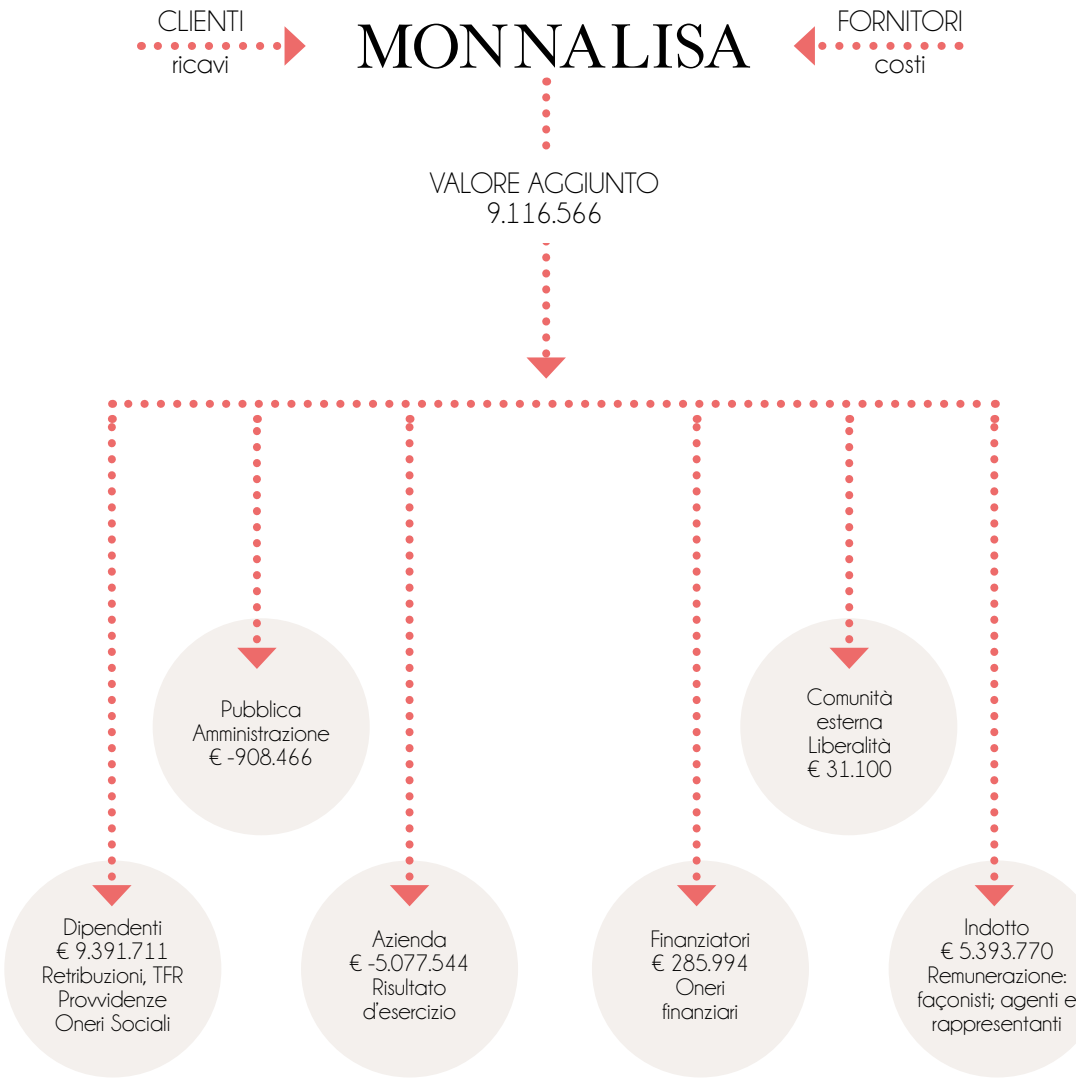
Tab. 3.8 Distribuzione del valore aggiunto

	2017	%	2018	%	2019	%
Remunerazione del personale	7.510.138	44%	8.783.864	50%	9.391.711	103%
Personale dipendente	7.510.138		8.783.864		9.391.711	
a) remunerazioni dirette e premio (inclusa la dipendente dell'ufficio rappresentanza in Russia e dello showroom in Germania e della branch spagnola)	5.296.427		6.076.575		6.492.134	
b) remunerazioni indirette	1.836.504		2.157.724		2.395.213	
c) rimborsi spese, spese sicurezza	153.623		154.317		188.017	
d) spese mensa	109.267		123.414		149.826	
e) formazione	23.319		68.761		27.016	
f) welfare	90.998		203.073		139.504	
Remunerazione dell'indotto: aziende façoniste	5.089.993	30%	4.568.174	26%	4.576.245	50%
Costi per ricamo, stampa, cucito, stiro, tintura	5.089.993		4.568.174		4.576.245	
Remunerazione dell'indotto: agenti e rappresentanti	905.117	5%	627.773	4%	817.525	9%
a) remunerazioni dirette	877.509		573.925		568.956	
b) remunerazioni indirette	27.608		53.848		248.569	
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	177.160	1%	(81.524)	0%	(908.466)	-10%
Imposte dirette	1.189.220		833.673		(73.931)	
Imposte indirette	135.937		208.532		178.512	
Sovvenzioni in d'esercizio	1.147.997		1.123.728		1.013.047	
Remunerazione del capitale di credito	287.529	2%	262.191	2%	285.994	3%
Oneri per capitali a breve termine	248.602		215.611		189.139	
Oneri per capitali a lungo termine	38.927		46.580		96.856	
Remunerazione del capitale di rischio	0	0	0	0	0	0
Dividendi	0		0		0	
Remunerazione dell'azienda	2.907.606	17%	3.290.556	19%	(5.077.544)	-56%
Variazione riserve	2.907.606		3.290.556		(5.077.544)	
Liberalità esterne	10.503	0%	10.500	0%	31.100	0%
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	16.888.045	100%	17.461.534	100%	9.116.566	100%

MAPPA DEGLI
STAKEHOLDER

e distribuzione del valore aggiunto

2019



ANALISI DEI RISCHI DEL GRUPPO MONNALISA

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 gestiti e arginati, possono influire sui risultati dal punto di vista economico e sulle condizioni patrimoniali e finanziarie attuali e prospettiche.

Monnalisa S.p.A. ha messo a punto delle procedure per la gestione dei rischi nelle aree maggiormente esposte al fine di eliminare o ridurre possibili impatti negativi sulla situazione economica e finanziaria della Società.

RISCHI CONNESSI AL MERCATO

Il 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

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. 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

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 principale rischio 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'inventario.

RISCHI CONNESSI AI RAPPORTI CON I PRODUTTORI E I FORNITORI

La produzione è realizzata esternamente presso piccoli laboratori locali (façon) e presso produttori di commercializzati, situati in Italia e 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, 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

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 ALL'ANDAMENTO DEI TASSI DI CAMBIO

Il gruppo opera sui mercati internazionali con finalità transattive, sia in acquisto che in vendita, utilizzando valute diverse dall'euro. Risultando, per la capogruppo, i volumi di acquisto in dollari disallineati temporalmente rispetto alla definizione dei listini di vendita, si procede quando ritenuto opportuno, 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. Con la stessa ratio, e ove ne sussistano i presupposti, vengono coperti i flussi di pagamento in valuta relativi alle vendite realizzate nei mercati esteri.

RISCHI CONNESSI ALLA GOVERNANCE

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, nel 2010 è stato costituito un Consiglio di Amministrazione, rinnovato nel 2018, che ospita ad oggi oltre al presidente Piero Iacomoni, tre membri esterni, tra i quali l'amministratore delegato Christian Simoni, e un membro indipendente. Resta da valutare l'eventuale allargamento del Consiglio di Amministrazione a nuovi membri.

RISCHI CONNESSI ALLA PERDITA DI INFORMAZIONI E DATI

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 software. 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 PATRIMONIALI

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. Ciò è stato confermato dall'aumento del patrimonio netto conseguente alla quotazione sul mercato AIM Italia.

RISCHI CONNESSI A FENOMENI DI CORRUZIONE

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, il cui modello nella parte generale e speciale, assieme al codice etico, sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2017. Il percorso di implementazione su base volontaria di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 ha consentito di affinare ulteriormente l'analisi dei rischi, approfondendo in particolare quelli a rilevanza penale ai sensi del Decreto. 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 dell'esercizio, così come negli anni precedenti, non si sono avute segnalazioni rispetto a possibili atteggiamenti o fenomeni di corruzione.

RISCHI DI LIQUIDITÀ

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 CONNESSI ALL'ATTIVITÀ CONTABILE

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 affidato alla società di revisione EY SpA alla quale è stata affidata la certificazione del bilancio d'esercizio della capogruppo e del bilancio consolidato. Per quanto attiene le società controllate, l'attività contabile è affidata a società di consulenza locali con esperienza internazionale. Le società controllate con maggior volumi di fatturato (Russia, Cina, Hong Kong) sono soggette a revisione da parte di auditor locali o di sedi locali di EY.

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. L'attività del Gruppo è caratterizzata, tra l'altro, da una operatività in diversi paesi (europei e non). Nell'ambito di tale operatività, intervengono tra le diverse entità del Gruppo cessioni di beni e prestazioni di servizi tra società residenti in Stati e territori differenti. In particolare, i rapporti posti in essere dalla capogruppo con le sue controllate estere rientrano tra le operazioni soggette alla normativa sui prezzi di trasferimento (transfer pricing). A giudizio del management, le operazioni intercorse tra la capogruppo e le altre società del gruppo non residenti sono poste in essere nel corso dell'attività ordinaria e sono realizzate nel pieno rispetto del principio del "prezzo di libera concorrenza", previsto dalla normativa italiana e definito (a livello internazionale) dalle linee guida fornite dall'OCSE.

Rapporti con gli istituti finanziari e rating

L'indebitamento riguarda perlopiù la sola capogruppo. Le attività oggetto della relazione banca-impresa afferiscono alla stipula di mutui, copertura cambi, smobilizzi, gestione incassi e pagamenti, finanziamenti e linee di credito, apertura di crediti documentari. L'articolazione dell'indebitamento presenta un buon equilibrio tra breve e lungo termine.

Tab. 3.9 Rapporto tra EBITDA capogruppo e oneri finanziari

	EBITDA	Oneri finanziari	EBITDA/O.f.
2017	6.231.466	311.481	20,00
2018	6.307.630	373.993	16,87
2019	1.239.286	373.553	3,31

Il *rating* espresso tramite il modello di simulazione basato sull'indice di copertura degli oneri finanziari mediante l'EBITDA, esprime la sostenibilità degli oneri finanziari intesa come unità di margine a disposizione per far fronte ad una unità di oneri finanziari.

Utilizzo degli strumenti finanziari

Gli strumenti finanziari derivati sono utilizzati con l'intento di copertura dei rischi finanziari relativi alle variazioni dei tassi di cambio sulle transazioni commerciali in valuta o per la copertura dei rischi finanziari derivanti dalla variazione del tasso di interesse variabile relativo a specifiche operazioni di finanziamento a medio-lungo termine. Per maggiori informazioni si rimanda a quanto riportato nelle note esplicative al bilancio.

Investimenti

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

Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio della capogruppo	Acquisizioni dell'esercizio del gruppo
Costi di impianto e ampliamento	0	71.319
Diritti e brevetti industriali	264.258	289.461
Altre immobilizzazioni immateriali	276.587	1.377.252
Terreni e fabbricati	181.552	181.552
Impianti e macchinari	409.579	439.820
Attrezzature industriali e commerciali	43.463	297.031
Altri beni	807.708	1.036.055
Immobilizzazioni in corso e acconti	5.400	5.400

Informazioni relative alle relazioni con l'ambiente

In ossequio a quanto disposto dall'art. 2428, comma 2, c.c., si precisa:

- 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.

La società non ha intrapreso particolari politiche di impatto ambientale perché non necessarie in relazione all'attività svolta.

Informazioni relative alle relazioni con il personale

Ad integrazione di quanto riferito nella Nota Integrativa si precisa:

- 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 società ha effettuato interventi di sicurezza del personale al fine di adeguare l'azienda alle disposizioni di legge in materia.

La Società adotta tutte le misure idonee a tutelare la salute e la sicurezza degli ambienti di lavoro attraverso l'applicazione delle procedure tradizionali (valutazione dei rischi, piano di sorveglianza sanitaria) e con il supporto delle figure professionali competenti (Dirigenti, Preposti, Medico Competente e Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione come da D.Lgs. 81/2008).

La prevenzione dei rischi lavorativi è un principio fondamentale cui si ispira la Società e rappresenta un'opportunità per migliorare la qualità della vita negli stabilimenti e negli uffici della Società; in tale ottica, sono continuate le iniziative di formazione e sensibilizzazione dei dipendenti e in genere di tutti i lavoratori sulle problematiche riguardanti la sicurezza negli ambienti di lavoro. L'attività è stata attuata mediante interventi di formazione e informazione (realizzati con appositi corsi), l'attuazione del piano di sorveglianza sanitaria, la divulgazione di avvisi e circolari come previsto dalle normative in materia. In ottemperanza alle disposizioni del D.L. n.81 del 2008, sono stati effettuati ulteriori investimenti per migliorare l'adeguatezza degli impianti e delle attrezzature ai dettati della suddetta normativa.

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. Si precisa che la società ha svolto attività di ricerca e sviluppo nel settore tessile abbigliamento con caratteristiche tecnologiche di prodotto e di processo evolute ed innovative, come meglio analiticamente illustrato nel fascicolo allegato al presente bilancio,
- I costi relativi a tale attività sono stati interamente imputati al Conto economico,
- Il totale dei costi sostenuti per l'attività di R&S nel corso del 2019 è stato pari ad € 1.951.722,22
- Il totale del credito di imposta per R&S di cui al DM 174 del 27.05.2015 iscritto quale contributo in conto esercizio è pari a € 751.903,82

Informativa sulla redazione e/o aggiornamento del documento programmatico sulla Sicurezza e protezione dei dati personali

Nell'ambito delle attività previste dal Regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali la Società ha svolto le seguenti ulteriori attività:

- sessioni formative nei confronti degli Store Manager sui temi della privacy e sulle principali novità;
- redazione del Registro delle attività di trattamento, oggetto di aggiornamento nel 2020;
- definizione delle “linee guida” in materia di privacy da consegnare ai “responsabili esterni” e della procedura per l'eventuale “data breach”;
- nei primi mesi del 2020 sono inoltre state svolte una serie di verifiche sulla infrastruttura (c.d. “penetration test” e “vulnerability assessment”) i cui esiti sono risultati positivi;
- nel 2020 - compatibilmente con il perdurare dell'emergenza sanitaria - la società intende adottare un Regolamento “informatico” per disciplinare l'uso e l'accesso alle email e l'uso degli assetti aziendali (laptop, tablet, smartphone) soprattutto nella prospettiva di eliminare il rischio di perdita dei dati (aziendali e delle persone fisiche).

Rapporti infragruppo - parti correlate

I rapporti di scambio tra le varie aziende sono regolati dalle condizioni di mercato correnti. Di seguito si riporta per le transazioni di importo rilevante il contenuto della relazione di scambio nel 2019 per singola azienda:

- Jafin SpA: società finanziaria della quale Monnalisa ha sottoscritto un prestito obbligazionario
- PJ Srl: società immobiliare che affitta i locali degli showroom, per la raccolta degli ordini, e altri locali ad uso produttivo
- Monnalisa & Co. Srl: società con la quale sono in essere operazioni residuali connesse all'acquisto di un ramo di azienda effettuato nel 2015 da parte di Monnalisa
- Fondazione Monnalisa: entità che senza fini di lucro svolge attività filantropiche nel territorio aretino
- Hermes&Athena Srl: società di consulenza nell'area commerciale
- Arcangioli Consulting Srl: società di consulenza direzionale
- Barbara Bertocci: creative director di Monnalisa
- Pierangelo Arcangioli: consulente amministrativo-fiscale
- 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 del sud
- 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
- Monnalisa Bebek Gyim Sanayi Ve Ticaret A.S.: società per lo sviluppo retail in Turchia
- Monnalisa Japan: società per lo sviluppo retail in Giappone
- Monnalisa International: società per lo sviluppo retail in Taiwan
- Monnalisa UK Ltd: società per lo sviluppo retail in Gran Bretagna.

Nella seguente tabella si dettaglia l'aspetto economico e finanziario delle relazioni evidenziate alla data del 31/12/2019, comprensive delle cessioni di beni e servizi infragruppo:

Società	Partecipazioni	Crediti comm.li	Crediti vari	Debiti comm.li	Debiti vari	Ricavi	Costi
Jafin SpA		12.200	1.230.000			10.000	
PJ Srl		28.504		6.737		5.311	416.453
Monnalisa &Co. Srl		14.640				3.000	
Fondazione Monnalisa		156.754					
DiDi srl				70.299		16.299	
Hermes & Athena Consulting Srl				400.000		200.000	
Arcangioli Consulting Srl			31.000	2.000	30.000		32.000
Arcangioli Pierangelo							123.852
Barbara Bertocci							250.000
Monnalisa Hong Kong LTD	500.000	1.713.986	100.000	33.143		572.226	34.552
Monnalisa Brazil Ltda	500.036	297.885	1.100.000	12.150		126.879	12.211
Monnalisa China LLC	4.800.000	3.284.016		76.357		930.379	82.510
Monnalisa Rus OOO	592.678	845.387				2.198.203	5.660
ML Retail Usa Inc	591.156	1.799.856	3.908.274	69.361		989.510	71.578
Monnalisa Bebek Gyim Sanayi ve Ticarted A.Ş.	1.215.434	123.315		7.859	366.531	123.305	8.613
Monnalisa UK LTD	235.377	133.002		27.512		662.481	4.167
Monnalisa Korea Ltd	81.000	99.296	100.000			1.000	
Monnalisa Taiwan	202.731	16.386				15.053	
Monnalisa Japan	8.189		80.000				
TOTALE	8.726.601	8.525.226	6.549.274	705.418	396.531	5.637.349	1.257.896

Le azioni di Monnalisa sono detenute per il 74,48% da Jafin Due SpA che, ai sensi dell'art. 2497 sexies CC, esercita attività di direzione e coordinamento.

Azioni proprie e azioni/quote di società controllanti

Alla chiusura dell'esercizio, la società deteneva nr. 18.075 azioni proprie per un controvalore di 149.915€, acquistate a seguito di programma di acquisto e disposizione di azioni proprie della Società deliberato in data 16 gennaio 2019 dal Consiglio di Amministrazione di Monnalisa S.p.A. in esecuzione della delibera assembleare del 15 giugno 2018. La durata del programma di acquisto è stata stabilita dal Consiglio di Amministrazione nel periodo tra il 28 gennaio 2019 ed il 15 dicembre 2019.

Il piano è stato funzionale a: (i) l'utilizzo delle proprie azioni come oggetto di investimento per un efficiente impiego della liquidità generata dall'attività caratteristica della Società; (ii) procedere ad acquisti di azioni proprie dai beneficiari di eventuali piani di incentivazione; (iii) consentire l'utilizzo delle azioni proprie nell'ambito di operazioni straordinarie ove si concretizzi l'opportunità di scambi azionari, con l'obiettivo principale di perfezionare operazioni di integrazione societaria con potenziali partner strategici; nonché (iv) intervenire, nel rispetto delle disposizioni vigenti (ed ove possibile) per contenere movimenti anomali delle quotazioni e per regolarizzare l'andamento delle negoziazioni e dei corsi, a fronte di momentanei fenomeni distorsivi legati ad un eccesso di volatilità o a una scarsa liquidità degli scambi. L'acquisto poteva avvenire anche in più tranche ed in ogni caso fin ad un ammontare massimo, tenuto conto delle azioni ordinarie della Società di volta in volta detenute in portafoglio dalla Società stessa e dalle società da essa controllate, complessivamente non superiore al 15% delle azioni rappresentative tempo per tempo del capitale sociale. Gli acquisti sono stati effettuati comunque nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio approvato e nei limiti dei volumi massimi giornalieri determinati in linea con le disposizioni di volta in volta applicabili. Gli acquisti di azioni proprie potevano essere eseguiti ad un corrispettivo unitario non inferiore, nel minimo, del 15% e non superiore, nel massimo, sempre del 15% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo aveva registrato nella seduta di mercato del giorno precedente ogni singola operazione – fatti salvi i casi in cui le azioni siano oggetto di permuta, conferimento, assegnazione o altri atti di disposizione non in denaro, nei quali i termini economici dell'operazione venivano determinati, nel rispetto della normativa vigente, in ragione della natura e delle caratteristiche dell'operazione.

- Le azioni proprie possono inoltre essere cedute in qualsiasi momento, in tutto o in parte, in una o più volte, anche prima di aver esaurito gli acquisti mediante alienazione delle stesse sul mercato, ai blocchi o altrimenti fuori mercato, accelerated bookbuilding, ovvero cessione di eventuali diritti reali e/o personali relativi alle stesse (ivi incluso, a titolo esemplificativo, il prestito titoli), nonché nell'ambito di progetti industriali o operazioni di finanza straordinaria, mediante operazioni di scambio, permuta o conferimento o altre modalità che implichino il trasferimento delle azioni proprie al prezzo o al valore che risulterà congruo e in linea con l'operazione, tenuto anche conto dell'andamento del mercato. Il programma di acquisto di azioni è stato coordinato da un intermediario abilitato che ha effettuato gli acquisti in piena indipendenza e senza alcuna influenza da parte di Monnalisa per quanto riguarda il momento dell'acquisto delle stesse. Le operazioni effettuate sono state oggetto di informativa al mercato nei termini e con le modalità di cui alla normativa regolamentare vigente. Al fine di rispettare le disposizioni del Regolamento Emittenti AIM Italia / Mercato Alternativo del Capitale aggiornato al 3 gennaio 2018, la Società si è dotata di apposite procedure di corporate governance quali:
- procedura di Internal Dealing volta a regolare gli obblighi informativi inerenti determinate operazioni compiute dagli amministratori della Società;
- regolamento per la gestione e il trattamento delle informazioni societarie e per la comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate;
- procedura per le operazioni con parti correlate volta a disciplinare l'individuazione, l'approvazione e l'esecuzione delle operazioni poste in essere dalla Società con parti correlate al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza, sia sostanziale sia procedurale, delle operazioni stesse;
- procedura per l'adempimento degli obblighi di comunicazione al Nomad

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Il 2020 è iniziato con gli effetti imponderabili della pandemia COVID-19 che sta tuttora affliggendo il mondo. Il contesto dovuto all'emergenza è stato affrontato immediatamente, con l'attivazione di misure eccezionali per ridurre i rischi di diffusione del virus e garantire la sicurezza dei dipendenti e dei clienti dei punti vendita diretti, in Italia come in tutti gli altri Paesi in cui Monnalisa è presente. Fin dai primi di marzo è stato istituito un team dedicato alla gestione dell'emergenza, mettendo in atto tutte le iniziative possibili per preparare il Gruppo al contesto. A partire dalla metà del mese di marzo, in anticipo rispetto al legislatore, la Società ha disposto la chiusura degli showroom e dei punti vendita diretti in Italia e successivamente, a decorrere dal 23 marzo c.a., la chiusura aziendale in ottemperanza alle disposizioni normative in tal senso previste dal c.d. “Decreto Cura Italia”, misure tuttora in vigore. I punti vendita gestiti direttamente dalle società controllate del Gruppo sono stati gradualmente chiusi, adeguandosi al diffondersi della pandemia, prima in Oriente, e poi da marzo, in Francia, Stati Uniti d'America, Spagna, Belgio, Brasile, Regno Unito, Russia e Turchia, seguendo le disposizioni legislative locali. Il canale e-commerce ha continuato a funzionare regolarmente, essendo tra le poche attività consentite durante il lockdown. Per quanto concerne il personale, si è promosso l'utilizzo delle ferie e permessi maturati, per poi passare alla Cassa Integrazione Ordinaria, comunque anticipata dall'azienda. Ciascuna delle società controllate ha fatto ricorso a quanto previsto dalla legislazione nazionale vigente in ordine all'utilizzo degli ammortizzatori sociali per i propri addetti alle vendite, e dunque utilizzando permessi e ferie maturate in prima istanza nonché applicando i sistemi di cassa integrazione locali, ovvero optando per il rimborso da parte del singolo Stato di parte o tutto il costo del personale, ovvero ancora ponendo in aspettativa non retribuita i dipendenti, così da consentire loro di ricevere l'indennità di disoccupazione. Per tutti i dipendenti italiani, è stata stipulata una polizza assicurativa speciale per la copertura dei rischi personali da Covid-19. Le interlocuzioni con i proprietari immobiliari sono state attivate fin da subito, allo scopo di ottenere la sospensione dei canoni almeno per il periodo di chiusura dei punti vendita, la rimodulazione degli stessi o quantomeno la revisione dei termini di pagamento. Sono stati ridotti al minimo tutti i costi non ritenuti strettamente necessari, tanto a livello di punti vendita diretti, quanto a livello “corporate” e quelli dedicati al sostegno delle vendite. Le previsioni di investimento per l'esercizio in corso sono state ridimensionate, confermando solo gli investimenti già contrattualizzati. A livello di canale wholesale, le forniture della merce estiva erano già state

pressoché completate prima dell'inizio della pandemia, ma la chiusura dei punti vendita multimarca clienti sta allungando i tempi di riscossione del credito commerciale. Il portafoglio ordini della collezione invernale, invece, anch'esso già raccolto quasi completamente prima dell'emergenza, è stato oggetto di alcuni annullamenti effettuati sia per eliminare gli ordini di clienti che in seguito alle conseguenze dell'epidemia sulle vendite abbiamo ritenuto a maggior rischio, sia per alleggerire l'approvvigionamento ed il conseguente rischio di aumento delle rimanenze legato a possibili, ancorché tuttora non formalizzate, richieste di riduzioni di ordini o chiusure di clienti. Il management ha comunque lavorato per concentrare tali annullamenti o riduzioni di quantità sui modelli a più basso margine di contribuzione. Ad oggi la visibilità sull'impatto delle vendite dell'anno è ancora limitata. Tuttavia, la pressoché totale mancanza di incassi nel mese di marzo e la drastica contrazione nel mese di aprile, nonché la prevedibile riduzione anche nei primi mesi che seguiranno la fine del lockdown hanno imposto misure di differimento dei pagamenti. Per quanto riguarda i ricavi, l'esercizio 2020 subirà una forte contrazione. Oltre ai quasi due mesi di interruzione è ragionevole attendersi una riduzione anche post-riapertura. Le azioni di contenimento dei costi in atto, l'aiuto della cassa integrazione, gli sconti dai fornitori, uniti ai minori costi per servizi ed affitti saranno le principali leve che utilizzeremo per compensare il più possibile la conseguente perdita di redditività. Dal punto di vista della liquidità, il recente “Decreto Liquidità” rappresenta un possibile supporto sotto il profilo finanziario e in questa direzione sono state già avviate le interlocuzioni con gli istituti bancari. Oltre a questo, stiamo valutando anche altri strumenti funzionali all'allungamento della dilazione dei tempi di pagamento di alcune forniture. Nelle scorse settimane è stata convertita la produzione per la realizzazione di mascherine chirurgiche usa e getta, fornite gratuitamente alla USL, alle forze dell'ordine e alle amministrazioni locali della città di Arezzo. L'azienda sta continuando a produrre mascherine, in un formato specifico, per bambini dai 6 anni, in tessuto fantasia. Sono state già anticipate al reparto pediatria di Arezzo e saranno regalate ai clienti del canale e-commerce, per poi estenderne la distribuzione nei punti vendita diretti. Dal mese di maggio, in seguito al grande successo riscosso anche sui canali social, saranno introdotti alcuni modelli destinati alla vendita coordinati con i capi delle nostre collezioni.

Dal 14 aprile, in Italia, i negozi per bambino hanno ricevuto l'autorizzazione alla riapertura ma, a tutela dei dipendenti e per organizzare una ripartenza sicura per tutti, Monnalisa ha deciso di iniziare con aperture su appuntamento, anche in coerenza con quanto immaginato per la riapertura da parte di numerosi altri brand del lusso. Al contempo, è stata chiesta una deroga per il completamento della produzione di capi per le vendite online e l'azienda è appena ripartita. I fornitori esteri stanno completando le commesse di lavorazione per l'invernale. Monnalisa è comunque riuscita a portare avanti, in smart working, la ricerca e lo sviluppo del campionato Primavera-Estate 2021 e si sta preparando per l'eventuale raccolta ordini anche online, utilizzando anche materiale fotografico sviluppato internamente. Continuiamo, infatti, a guardare avanti, oltre la crisi, e riteniamo che mantenere il nostro vantaggio competitivo in termini di tempi di consegna sarà un fattore rilevante per ripartire con successo già dalle prossime stagioni. Il Gruppo ha altresì avviato una serie di iniziative digital-oriented finalizzate ad adeguare le modalità di lavoro della rete commerciale, e mantenere l'interazione con la clientela.

In particolare, è stato avviato un progetto per la realizzazione di showroom virtuali, nonché la ridefinizione delle modalità di relazione con i clienti delle boutique, che saranno accolti soltanto su appuntamento, con un servizio tipo atelier di moda, e con cui stiamo condividendo contenuti e presentazioni di prodotto attraverso social media casting. Prosegue anche la realizzazione delle nuove collezioni che rimangono ispirate alla moda e alla creatività che da sempre contraddistinguono la filosofia del Gruppo. Nonostante le iniziative intraprese, considerata la rapida evoluzione della situazione e del contagio e le forti incertezze relative alla durata della situazione emergenziale ed all'estensione degli effetti economico-sociali del Coronavirus Covid-19, non è al momento possibile valutare in maniera attendibile quelli che possono essere i reali impatti sulla performance e sulla situazione finanziaria e patrimoniale del Gruppo.

Unità locali

La società, oltre che presso la sede sociale, svolge la propria attività in:

Arezzo, Via Madame Curie n. 7/G
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. 15-27
Arezzo, Via Pasqui 23,25, 49, 43
Arezzo, Via Morse n. 1
Arezzo, Via Puccini n. 119
Firenze, Via del Corso n. 66/R
Firenze, Via degli Strozzi 22/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 Scivia (AL), Viale della Moda 1
Madrid, Calle Velasquez 20, 6 DC
Marcianise, Strada Provinciale 363
Mosca, Presnenskaya naberegnaya, 8 str. I, floor 2, office 44
Viernheim, Robert-Kochstrasse 10
Forte dei Marmi, Via Vittorio Veneto 4
Agira (EN), Località Mandre Bianche (Sicilia Outlet Village)
Londra - Logan Studios - Logan Place
Firenze, Via del Termine 1 I
Roma - Via L.Luciani 1 P2 I5A
Roma, Via del Babuino nn. 136-137
Fidenza, Via Federico Fellini

PROSPETTI DI BILANCIO CONSOLIDATO

AL 31/12/2019

CONTO ECONOMICO	31.12.2019	31.12.2018
A) Valore della produzione		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	47.933.614	49.129.438
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	605.945	546.466
4) Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	115.404	30.897
5) Altri ricavi e proventi	1.449.109	3.035.942
Totale valore della produzione	50.104.072	52.742.743
B) Costi della produzione		
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	14.560.070	14.801.858
7) Per servizi	17.749.429	16.153.629
8) Per godimento di beni di terzi	7.219.293	5.609.186
9) Per il personale		
a) Salari e stipendi	9.488.898	8.068.473
b) Oneri sociali	2.173.685	1.874.913
c) Trattamento di fine rapporto	304.053	281.358
d) Trattamento di quiescenza e simili	233.571	154.413
e) Altri costi	238.925	235.075
Totale costi del personale	12.439.131	10.614.232
10) Ammortamenti e svalutazioni		
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.667.622	1.799.370
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1.798.122	1.281.960
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	1.087.556	
d) Svalut.crediti attivo circ. e disponibiq.	146.630	121.897
Totale ammortamenti e svalutazioni	4.699.930	3.203.226
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	63.332	(391.431)
14) Oneri diversi di gestione	952.186	611.198
Totale costi della produzione	57.683.370	50.601.898
Differenza tra valore e costi di produzione (A - B)	(7.579.298)	2.140.845
C) Proventi e oneri finanziari		
16) Altri proventi finanziari		
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	30.000	30.000
d) proventi diversi dai precedenti	12.988	24.725
Totale altri proventi finanziari	42.988	54.725
17) Interessi e altri oneri finanziari		
altri	430.289	423.767
Totale interessi e altri oneri finanziari	430.289	423.767
17-bis) Utili e (perdite) su cambi	87.101	(75.051)
Totale proventi e oneri finanziari	(300.200)	(444.094)
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie		
18) Rivalutazioni:		
d) di strumenti finanziari derivati		37.095
Totale rivalutazioni		37.095
19) Svalutazioni:		
d) di strumenti finanziari derivati	17.125	21.767
Totale svalutazioni	17.125	21.767
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	(17.125)	15.328

Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)	(7.896.623)	1.712.079
a) Imposte correnti	22.999	784.743
b) Imposte differite (anticipate)	502.585	(366.002)
Totale imposte sul reddito	525.584	418.741
21) Utile (Perdita) del periodo	(8.422.207)	1.293.338
Risultato di pertinenza del gruppo	(8.415.516)	1.291.853
Risultato di pertinenza di terzi	(6.691)	1.486
ATTIVO	31.12.2019	31.12.2018
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
1) costi di impianto e di ampliamento	859.656	1.074.411
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	318.551	153.444
5) avviamento	909.103	2.145.599
6) immobilizzazioni in corso e acconti	-	138.258
7) altre	2.074.589	1.916.097
Totale immobilizzazioni immateriali	4.161.899	5.427.809
II - Immobilizzazioni materiali		
1) Terreni e fabbricati	10.991.664	11.100.937
2) Impianti e macchinario	3.811.577	4.186.066
3) Attrezzature industriali e commerciali	518.590	315.309
4) Altri beni	3.011.673	2.469.890
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	5.400	64.871
Totale immobilizzazioni materiali	18.338.905	18.137.073
III - Immobilizzazioni finanziarie		
1) Partecipazioni in:		
D bis) altre imprese;	8.624	8.624
Totale Partecipazioni	8.624	8.624
2) Crediti		
d bis) verso altri		
entro l'esercizio successivo	-	959.567
oltre l'esercizio successivo	1.712.281	
3) Altri titoli	1.200.000	1.200.000
Totale immobilizzazioni finanziarie	2.920.906	2.168.191
B) Totale immobilizzazioni	25.421.710	25.733.073
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	2.351.518	2.414.560
2) prodotti in corso di lavoraz. e semilav.	1.734.271	1.672.876
4) prodotti finiti e merci	14.339.822	13.657.266
5) acconti	84.393	82.098
Totale rimanenze	18.510.004	17.826.800
II - Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo		
1) Verso clienti		
- entro l'esercizio successivo	9.611.253	11.257.074
Totale crediti verso clienti	9.611.253	11.257.074
5-bis) Crediti tributari		
- entro l'esercizio successivo	3.231.350	3.735.433
Totale crediti tributari	3.231.350	3.735.433
5-ter) Imposte anticipate		
- entro l'esercizio successivo	1.159.190	1.604.390
Totale crediti per imposte anticipate	1.159.190	1.604.390
5-quater) Verso altri		
- entro l'esercizio successivo	825.071	715.704
- oltre l'esercizio successivo		
Totale crediti verso altri	825.071	715.704
Totale crediti	14.826.864	17.312.601
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
5) Strumenti finanziari derivati attivi entro 12 mesi	11.811	59.304
Totale att. fin. che non costituiscono immobilizzazioni	11.811	59.304
IV - Disponibilità liquide		
1) Depositi bancari e postali	8.280.643	13.518.370
3) Denaro e valori in cassa	76.242	60.379
Totale disponibilità liquide	8.356.884	13.578.750
C) Totale attivo circolante	41.705.563	48.777.455

D) Ratei e risconti		
Risconti attivi	891.683	373.478
D) Totale ratei e risconti	891.683	373.478
TOTALE ATTIVO	68.018.956	74.884.006
PASSIVO		
A) Patrimonio netto		
I Capitale	10.000.000	10.000.000
II - Riserva da Sovraprezzo Azioni	9.063.125	9.063.125
III Riserve di rivalutazione	2.959.446	2.959.446
IV Riserva legale	1.108.276	943.276
VI - Altre riserve , distintamente indicate		
Riserva da differenze di traduzione	(608.669)	(717.937)
Altre riserve	189.187	51.576
Totale altre riserve	(419.482)	(666.360)
VII - Riserva per operaz. di copertura dei flussi finanziari attesi	8.364	44.459
VIII Utili (perdite) portati a nuovo	24.740.642	23.751.400
IX Utile (perdita) dell'esercizio	(8.415.516)	1.291.853
X) Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	(149.915)	-
Totale patrimonio netto di Gruppo	38.894.939	47.387.198
Patrimonio Netto di Terzi		
Capitale e Riserve di Terzi	12.394	8.999
Utile/Perdita di Terzi	(6.691)	1.486
Totale patrimonio netto di Terzi	5.703	10.485
Totale Patrimonio netto	38.900.642	47.397.683
B) Fondi per rischi e oneri		
1) Fondi per trattamento di quiescenza e obbligazioni simili	59.397	54.257
2) Fondo per imposte	264.928	256.843
4) Altri fondi	489.175	420.855
Totale fondi per rischi e oneri	813.499	731.955
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.809.749	1.607.423
D) Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo		
4) Debiti verso banche		
- entro l'esercizio successivo	8.127.152	5.733.506
- oltre l'esercizio successivo	6.564.737	7.779.400
Totale debiti verso banche	14.691.889	13.512.906
5) debiti verso altri finanziatori		
- entro l'esercizio successivo	-	11.865
Totale debiti verso altri finanziatori	-	11.865
6) Acconti		
- entro l'esercizio successivo	951.813	1.324.853
Totale acconti	951.813	1.324.853
7) Debiti verso fornitori		
- entro l'esercizio successivo	7.942.570	7.758.687
Totale debiti verso fornitori	7.942.570	7.758.687
12) Debiti tributari		
- entro l'esercizio successivo	580.504	425.632
Totale debiti tributari	580.504	425.632
13) Debiti verso Istituti di previdenza e sicurezza sociale		
- entro l'esercizio successivo	540.079	492.303
Totale debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	540.079	492.303
14) Altri debiti		
- entro l'esercizio successivo	1.252.322	1.400.026
- oltre l'esercizio successivo	87.804	87.804
Totale altri debiti	1.340.126	1.487.829
Totale debiti	26.046.982	25.014.074
E) Ratei e risconti		
Ratei passivi	148.084	132.871
Risconti passivi	300.000	
Totale Ratei e risconti passivi	448.084	132.871
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	68.018.956	74.884.006

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

METODO INDIRETTO AL 31/12/2019

RENDICONTO FINANZIARIO DISPONIBILITA' LIQUIDE	esercizio 31/12/2019	esercizio 31/12/2018
A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)		
Utile (perdita) del periodo	(8.422.207)	1.293.338
Imposte sul reddito	525.584	418.741
Interessi passivi/(attivi)	387.301	369.043
(Dividendi)	-	-
(Plusvalenze)/Minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	(525)	(847.962)
1) Utile (perdita) del periodo prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	(7.509.847)	1.233.160
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	661.373	326.897
Ammortamenti delle immobilizzazioni	3.465.744	3.081.130
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	1.087.556	-
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazione monetarie	19.547	(13.236)
Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari	3.543	-
Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	5.237.764	3.394.991
2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	(2.272.084)	4.628.151
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	(683.204)	(1.052.539)
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	1.229.127	(149.245)
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	183.883	(1.787.346)
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	(535.330)	(254.299)
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	315.213	101.023
Altri decrementi/(Altri incrementi) del capitale circolante netto	408.480	1.864.756
Totale variazioni del capitale circolante netto	918.169	(1.277.649)
3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	(1.353.914)	3.350.502
Altre rettifiche		
Interessi incassati / (pagati)	(387.301)	(369.043)
(Imposte sul reddito pagate)	(406.548)	(1.271.802)
Dividendi incassati	-	-
(Utilizzo dei fondi)	(385.587)	(148.818)
Altri incassi / (pagamenti)	-	(65.751)
Totale altre rettifiche	(1.179.436)	(1.855.414)

FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' OPERATIVA (A)	(2.533.350)	1.495.088
Immobilizzazioni materiali	(1.643.032)	(4.067.141)
(Investimenti)	(1.959.859)	(4.249.867)
Disinvestimenti	316.827	182.726
Immobilizzazioni immateriali	(1.738.032)	(4.695.436)
(Investimenti)	(1.738.032)	(4.695.436)
Disinvestimenti	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	(336.519)	-
(Investimenti)	(479.664)	-
Disinvestimenti	143.145	-
Attività finanziarie non immobilizzate	-	-
(Investimenti)	-	-
Disinvestimenti	-	-
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)	(3.717.583)	(8.762.577)
Mezzi di terzi		
Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche	1.749.498	(2.376.209)
Accensione finanziamenti	2.000.000	6.740.113
(Rimborso finanziamenti)	(2.570.514)	(3.328.717)
Mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento	-	16.999.125
(Rimborso di capitale)	-	-
Cessione/(Acquisto) di azioni proprie	(149.915)	-
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	-	-
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)	1.029.069	18.034.312
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+-B+C)	(5.221.864)	10.766.823
Disponibilità liquide iniziali	13.578.750	2.811.923
Di cui:		
depositi bancari e postali	13.518.370	2.746.976
Assegni	-	-
Denaro e valori in cassa	60.379	64.947
Disponibilità liquide finali	8.356.885	13.578.750
Di cui:		
depositi bancari e postali	8.280.643	13.518.370
Assegni	-	-
Denaro e valori in cassa	76.242	60.379

NOTA INTEGRATIVA al bilancio consolidato

AL 31/12/2019

Premessa

Monnalisa S.p.A., 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 presente 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. Sono stati applicati i principi contabili disposti dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC). 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. 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 dello Stato Patrimoniale e di Conto Economico secondo l'ordine in cui le relative voci sono indicate nei rispettivi schemi di bilancio. 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. 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 e che vi è comparabilità fra le poste del bilancio dell'esercizio e quelle del precedente. Ai sensi dell'art. 2424, non sono riscontrabili elementi dell'attivo o del passivo tali da ricadere sotto più voci dello schema.

Area e metodi di consolidamento

Il bilancio consolidato trae origine dai bilanci d'esercizio della Monnalisa S.p.A. 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	1.680.390	Monnalisa SPA; Jafin SPA	99%	100%
Monnalisa China LLC	Shanghai (Cina)	Yuan	36.505.707	Monnalisa SPA	100%	100%
Monnalisa Hong Kong LTD	Hong Kong	HKD	427.565	Monnalisa SPA	100%	100%
Monnalisa Korea Ltd	Seoul (Korea)	WON	100.000.000	Monnalisa SPA	100%	100%
Monnalisa Rus OOO	Mosca (Russia)	RUR	41.410.00	Monnalisa SPA; Jafin SPA	99,9%	100%
ML Retail Usa Inc	Houston Texas (USA)	USD	644.573	Monnalisa SPA	100%	100%
Monnalisa Bebek Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Istanbul (Turchia)	TRY	7.450.000	Monnalisa SPA	100%	100%
Monnalisa UK LTD	London (UK)	GBP	200.000	Monnalisa SPA	100%	100%
Monnalisa Japan Co Ltd	Tokyo (Giappone)	JPY	1.000.000	Monnalisa SPA	100%	100%
Monnalisa International Ltd	Taipei (Taiwan)	TWTD	7.000.000	Monnalisa SPA		100%

Non vi sono casi di imprese consolidate con il metodo proporzionale e non vi sono società in cui la partecipazione detenuta è inferiore alla soglia del 20%. Per il consolidamento sono stati utilizzati i bilanci del periodo al 31 dicembre 2019 delle singole Società, 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 del 31 dicembre 2019.

Monnalisa Hong Kong Ltd

costituita in data 25.08.2015 con sede in Hong Kong, è controllata al 100% da Monnalisa Spa e finalizzata allo sviluppo del mercato retail locale. Attualmente la società controllata possiede tre negozi monomarca;

Monnalisa Russia LLC

è stata costituita in data 14 gennaio 2016 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. Alla fine dell'esercizio, la controllata gestisce 6 negozi (4 DOS e 2 DOO) con due nuove aperture nel 2019. Nel corso dell'esercizio Monnalisa S.p.A. ha proceduto all'aumento di capitale sociale nella controllata per 41,4 mln di rubli, sottoscritto interamente dal socio di maggioranza, che portato la % di possesso dal 99% del precedente esercizio al 99,99% dell'esercizio corrente;

Monnalisa China Ltd

costituita in data 17 febbraio 2016, con sede in Shanghai, e controllata al 100% da Monnalisa S.p.A. La sua costituzione è finalizzata allo sviluppo del mercato retail locale, attraverso l'apertura di negozi monomarca nei mall più prestigiosi di Shanghai, Pechino e altre importanti città cinesi. Nel corso del 2019 sono stati chiusi cinque punti vendita a basso traffico nel paese (Shenyang MIXC, Shanghai Babaiban, Hangzhou MIXC, Shanghai IFC, Wuhan IP). In aggiunta al canale retail, dal 2018 la società vende anche attraverso il canale distributivo B2C;

ML Retail Usa, Inc.

è stata costituita in data 22 settembre 2016, partecipata al 100% da Monnalisa S.p.A. con la finalità di gestire l'attività retail del mercato locale. Nel corso del periodo sono stati inaugurati due nuovi punti vendita rispettivamente con sede a Guam (DOS) e Florida (DOO Sawgrass Mill) portando così a cinque il numero dei punti vendita. Da rilevare a fine 2019, la chiusura del punto vendita a basso traffico sito a Philadelphia;

Monnalisa Korea Ltd

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

Monnalisa Brazil Participacoes LTDA

è stata costituita in data 22 dicembre 2016, al fine di gestire l'attività nel mercato retail in Brasile. Nel corso dell'esercizio 2019, sono stati inaugurati due ulteriori punti vendita, un DOO sito a São Roque (San Paolo) e un DOS sito a Recife, che hanno così portato a 4 il numero dei punti vendita presenti nel paese. La società è controllata al 99%;

Monnalisa BEBEK GIYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

costituita in data 11.12.2018, con sede in Turchia e controllata al 100% da Monnalisa Spa, finalizzata allo sviluppo del mercato retail locale dove è stato aperto a giugno 2019 uno store presso il nuovo aeroporto di Istanbul;

Monnalisa UK Ltd:

costituita nel mese di gennaio 2019, con sede a Londra, per la gestione di una concession presso Harrods e per l'apertura di temporary monomarca presso Bicester Village. La società è controllata al 100% da Monnalisa Spa;

Monnalisa International Limited:

costituita nel mese di maggio 2019 con sede a Taiwan e controllata al 100% da Monnalisa Spa, finalizzata allo sviluppo del mercato retail locale dove è stato aperto a settembre 2019 uno store presso la città di Taipei;

Monnalisa Japan Co Ltd:

controllata al 100% da Monnalisa Spa. La società costituita a fine giugno era ancora inattiva 31/12/19; è finalizzata allo sviluppo nel mercato retail locale a partire dall'esercizio 2020.

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, ad eccezione di quanto verificatori nella controllata brasiliana. I principali criteri di consolidamento sono i seguenti:

- Tutte le imprese controllate sono consolidate con il metodo integrale. 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 dalle corrispondenti voci di bilancio; in particolare vengono stomati gli utili infragruppo sedimentati sulle rimanenze finali per prodotti finiti acquistati infragruppo;
- In sede di pre-consolidamento sono state eliminate le poste di esclusiva rilevanza fiscale e sono state accantonate le relative imposte differite;
- La conversione del bilancio delle Società controllate 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 tratti dal sito ufficiale della Banca d'Italia, indicati nella seguente tabella, precisando che quello medio annuo è costituito dalla media dei cambi medi dei singoli mesi:

Valuta	Cambio al 31/12/2019	Cambio medio annuo
Real	4,51570	4,41350
Yuan	7,82050	7,73390
Euro	1,00000	1,00000
Pound Sterling	0,85080	0,87731
Dollar Hong Kong	8,74730	8,77240
Japanese Yen	121,9400	122,0564
Won	1296,28	1304,90
Rublo	69,9563	72,4593
Turkish Lira	6,68430	6,35740
New Taiwan dollar	33,71560	34,6051
Dollar	1,12340	1,11960

Criteri di iscrizione e valutazione

I criteri utilizzati nella formazione del consolidato al 31/12/2019 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.

Si indicano di seguito i criteri di iscrizione e di valutazione più significativi seguiti nella redazione del bilancio.

Immobilizzazioni

Accolgono le attività immateriali, materiali e finanziarie destinate ad un utilizzo durevole all'interno dell'impresa.

Immobilizzazioni Immateriali

Le immobilizzazioni immateriali consistono in spese ad utilità pluriennale, correlate a benefici futuri che ne garantiscono la recuperabilità; sono 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. Il costo di iscrizione dei beni immateriali può comprendere anche le rivalutazioni eventualmente effettuate in base a specifiche disposizioni di legge. I costi così iscritti sono esposti nell'attivo dello stato patrimoniale al netto dei relativi ammortamenti, sistematicamente stanziati sulla base del periodo di utilità teorica degli stessi inizialmente stimato e periodicamente verificato. Nel dettaglio:

- I costi di impianto e ampliamento sono stati ammortizzati in un periodo di cinque anni, in considerazione della loro validità pluriennale,
- 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 e comunque annualmente viene sottoposto a verifica di recuperabilità. 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 miglionie 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.

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 procederebbe 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.

Immobilizzazioni 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 rettificata 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.

Il piano di ammortamento è periodicamente rivisto per verificare se sono intervenuti cambiamenti che richiedono una modifica delle stime effettuate nella determinazione della residua possibilità di utilizzazione.

L'ammortamento attuato risulta coincidente con l'applicazione dei coefficienti massimi di ammortamento stabiliti dal D.M. 31.1.2.88, 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, impianti	12,5%
Macchine taglio e macchinari automatici	17,5%
Mobili e macchine ordinarie di ufficio	12%
Macchine di ufficio elettro-meccanografiche ed elettroniche	20%
Automezzi da trasporto strumentali	20%
Attrezzatura	25%
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.

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 procederebbe 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 essendosene verificati i presupposti, non sono state effettuate svalutazioni delle immobilizzazioni, sia materiali che immateriali, da imputarsi alla loro ridotta attitudine a determinare i futuri risultati economici o alla loro prevedibile vita utile o al loro valore di mercato. 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.

Immobilizzazioni Finanziarie

Le partecipazioni, rappresentative di immobilizzazioni finanziarie, sono iscritte al costo di acquisto ridotto delle perdite permanenti di valore, qualora presenti. Il valore di carico delle partecipazioni 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, imputando la rettifica al Conto Economico come svalutazione. Tale minor valore non può essere mantenuto nei successivi bilanci se sono venuti meno i motivi della sua iscrizione. 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. I crediti classificati nelle immobilizzazioni finanziarie sono iscritti secondo il presumibile valore di realizzo, ossia i criteri di valutazione adottati sono analoghi a quelli utilizzati per i crediti iscritti nell'attivo circolante. In questa voce sono iscritti anche crediti per depositi cauzionali.

Come previsto dal principio contabile OIC 20 si è deciso di avalersi 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.

Contributi in conto capitale

Nel corso dell'esercizio 2019 non sono stati erogati contributi in conto capitale alla società.

Operazioni di locazione finanziaria (leasing)

Il Gruppo non ha in essere operazioni di locazione finanziaria al 31 dicembre 2019.

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, tenuto conto dell'effettiva possibilità di vendita sulla base ella movimentazione delle stesse. 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. 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.

I criteri di valutazione adottati sono invariati rispetto all'esercizio precedente.

Crediti

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 ai crediti iscritti in bilancio antecedente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016, né è stato applicato a quelli sorti successivamente, in quanto gli effetti sono irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta. 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 siano 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.

Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio. Nella voce ratei e risconti attivi sono iscritti i proventi di competenza dell'esercizio esigibili in esercizi successivi ed i costi sostenuti entro la chiusura dell'esercizio ma di competenza di uno o più esercizi successivi; nella voce ratei e risconti passivi sono invece iscritti i costi di competenza dell'esercizio esigibili in esercizi successivi ed i proventi percepiti entro la chiusura dell'esercizio ma di competenza di uno o più esercizi successivi. 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.

Sono iscritte in tali voci soltanto quote di costi e proventi comuni a due o più esercizi, l'entità dei quali varia in ragione del tempo. Alla fine di ogni esercizio viene aggiornato il saldo: in tale sede viene tenuto conto non solo del trascorrere del tempo ma anche della loro recuperabilità e, se ritenuto necessario, sono apportate le necessarie rettifiche di valore.

Fondi per rischi e oneri

Nella voce sono iscritte le passività di natura determinata, di esistenza certa o probabile, con data di sopravvenienza o ammontare indeterminati.

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.

Nello specifico, le passività di natura determinata ed esistenza probabile, i cui valori sono stimati, vengono iscritte nei fondi per rischi; le passività di natura determinata ed esistenza certa, stimate nell'importo o nella data di sopravvenienza, vengono invece iscritte nei fondi per oneri. I fondi per rischi accolgono quindi passività potenziali connesse a situazioni esistenti alla data di bilancio, ma caratterizzate da uno stato di incertezza il cui esito dipende

dal verificarsi o meno di uno o più eventi futuri, mentre i fondi per oneri accolgono obbligazioni già assunte alla data di bilancio ma che avranno manifestazione numeraria negli esercizi successivi.

L'iscrizione avviene nel rispetto del principio di competenza, quando le passività sono ritenute probabili ed è stimabile con ragionevolezza l'ammontare del relativo onere, apportando adeguati aggiustamenti negli esercizi successivi alla luce delle nuove informazioni acquisite.

La stima tiene conto di tutte le informazioni e degli elementi di costo già noti e determinabili alla data di bilancio, anche se appresi in seguito e fino alla data di redazione del presente documento; nel processo di stima dei fondi per oneri, laddove sia possibile operare una stima ragionevolmente attendibile dell'esborso e della data di sopravvenienza e questa sia così lontana nel tempo da rendere significativamente diverso il valore attuale dell'obbligazione, si può tenere conto del fattore temporale.

La voce dello stato patrimoniale comprende anche i fondi per imposte differite il cui criterio di valutazione è indicato nello specifico paragrafo che segue “Imposte sul reddito, attività per imposte anticipate e fondo per imposte differite”.

Fondo TFR

Il fondo accantonato rappresenta l'effettivo debito della società al 31 dicembre 2019 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 (ovvero trasferite alla tesoreria dell'INPS). Il fondo corrisponde al totale delle singole indennità maturate fino al 31 dicembre 2006 a favore dei dipendenti alla data di chiusura del bilancio, al netto degli acconti erogati.

L'ammontare di TFR relativo a contratti di lavoro cessati, il cui pagamento è scaduto prima del 31/12/2019 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.

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. Per tanto i debiti sono esposti al valore nominale.

Ricavi e Costi

Sono iscritti al netto dei resi, degli sconti incondizionati, degli abbuoni e dei premi e sono classificati nelle voci dello schema di conto economico di cui all'art.2425 del Codice civile sulla base della loro natura.

Vengono rilevati quando il processo produttivo dei beni è completato e si è verificato il passaggio sostanziale e non solo formale del relativo titolo di proprietà, che avviene normalmente con la consegna o spedizione per i beni mobili e con la stipula dell'atto per gli immobili, assumendo quale parametro di riferimento per il passaggio sostanziale il trasferimento dei rischi e benefici. I ricavi di natura finanziaria e quelli derivanti da prestazioni di servizi vengono riconosciuti in base alla competenza temporale.

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 costi, in particolare, sono sempre rilevati nel rispetto del principio di correlazione con i ricavi dell'esercizio.

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. Si precisa, peraltro, che, prudenzialmente, si è ritenuto di accantonare € 312.320 al fondo rischi resi merce, riferentisi a vendite effettuate nell'anno 2019. I costi per materie prime, sussidiarie o di consumo e di merci sono comprensivi dei costi accessori di acquisto (trasporti, assicurazioni, etc) se inclusi dal fornitore nel prezzo di acquisto delle stesse, altrimenti vengono iscritti separatamente nei costi per servizi in base alla loro natura.Vengono rilevati tra i costi, non solo quelli di importo certo, ma anche quelli non ancora documentati per i quali è tuttavia già avvenuto il trasferimento della proprietà o il servizio sia già stato ricevuto.

In rispetto del principio della prudenza non vengono iscritti in bilancio attività o utili potenziali, fomendo le informazioni necessarie nel presente documento.

Imposte sul reddito, attività per imposte anticipate e fondo per imposte differite

Le imposte sono accantonate secondo il principio di competenza e 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. 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. Le attività per imposte anticipate sono rilevate (e mantenute iscritte) solamente se vi è la ragionevole certezza del loro integrale recupero con gli imponibili fiscali futuri dell'azienda ovvero; in caso di svalutazione, il valore dell'attività è ripristinato negli esercizi successivi nella misura in cui ne diviene ragionevole certo il recupero. Le imposte differite sono rilevate nel fondo solo nella misura in cui non può dimostrarsi che il loro pagamento è improbabile.

Operazioni, attività e passività in valuta estera

I ricavi ed i costi relativi ad operazioni in valuta estera sono contabilizzati al cambio corrente (cd. “tasso di cambio a pronti”) alla data in cui la relativa operazione è compiuta (nei termini in precedenza riferiti) e allo stesso cambio sono rilevate anche le contropartite patrimoniali, rappresentate tipicamente da crediti e debiti. La valutazione in bilancio è poi diversa a seconda che si abbiano attività e passività monetarie (che comportano il diritto ad incassare o l'obbligo di pagare importi in valuta estera) o non monetarie (che non comportano tali diritti o obblighi): tra i primi rientrano ad esempio i crediti, i debiti, i ratei attivi e passivi, le disponibilità liquide ed i titoli di debito; tra i secondi le immobilizzazioni immateriali e materiali che generano flussi in valuta estera, le partecipazioni ed i titoli denominati in valuta estera, gli anticipi dati o ricevuti, i risconti attivi e passivi relativi ad operazioni denominate in valuta estera. Le attività e le passività monetarie non ancora regolate alla fine dell'esercizio sono iscritte al tasso di cambio a pronti alla data di chiusura di questo, rilevato secondo le procedure stabilite nell'ambito del Sistema europeo delle Banche centrali e pubblicati dalla Banca d'Italia sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. Gli utili e le perdite che derivano dalla conversione sono rispettivamente accreditati e addebitati al conto economico alla voce “Utili e perdite su cambi”. Le attività e passività non monetarie, invece, sono iscritte al tasso di cambio corrente al momento del loro acquisto o a quello inferiore alla data di chiusura dell'esercizio se le variazioni negative nei cambi hanno determinato una perdita durevole di valore delle stesse. Eventuali andamenti sfavorevoli nei tassi di cambio registrati successivamente alla chiusura dell'esercizio ed entro la data di formazione del bilancio, sono menzionati in calce alla nota integrativa se comportano effetti significativi sui valori di Bilancio.

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. 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 fair 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.

Impegni, garanzie e passività potenziali

Alla chiusura dell'esercizio non vi erano debiti assistiti da garanzia reale su beni sociali (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.) ad eccezione del mutuo immobiliare sottoscritto a fine 2018 con Unicredit S.p.A. per un importo di

5.000.000 euro, garantito da garanzia ipotecaria gravante sull'immobile sito ad Arezzo in V. Madame Curie 7/G.

Di seguito il dettaglio delle garanzie fideiussorie in essere al 31.12.2019:

- Garanzia fideiussoria a favore di Monnalisa Turchia per € 403.654,
- Garanzia fideiussoria a favore di Ministry of commerce ankara per TRY 660.000,
- Garanzia fideiussoria a favore di ML Retail per 153.240 dollari,
- Garanzia fideiussoria a favore di Gotti Bruno e Lesmo Angela per € 22.550,
- Garanzia fideiussoria a favore di Toscana Aeroporti spa per € 65.000
- Garanzia fideiussoria a favore di Barducci Bardo per € 131.760,
- Garanzia fideiussoria a favore di Serravalle Outlet per € 75.804,
- Garanzia fideiussoria a favore di Famiglini Flora per € 26.400
- Garanzia fideiussoria a favore di VR Milan srl per € 53.985,
- Garanzia fideiussoria a favore di Dominici Cons socio unico per € 165.000,
- Fideiussione a carattere commerciale a favore di Mazzola Gloria per € 50.000,
- Fideiussione a carattere commerciale a favore di Capri Due Outlet srl per € 54.318,
- Fideiussione a carattere commerciale a favore di Sicily Outlet Village Spa per € 28.822,
- Fideiussione a carattere finanziario a favore del Comune di Arezzo per € 5.400,
- Fideiussione a carattere finanziario a favore del Comune di Arezzo per € 13.030.

Dati sull'occupazione

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

Organico	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Direnti	3	1	+2
Quadri	8	8	0
Impiegati	314	268	+46
Operai	37	37	0
Totale	362	314	+48

Note nelle voci del conto economico

Ricavi per categoria di attività

La composizione della voce è così dettagliata:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Vendite merci	106.916	101.280	5.636
Vendite prodotti	47.826.698	49.028.158	(1.201.460)
Totale	47.933.614	49.129.438	(1.195.824)

Per un dettaglio puntuale circa la tendenza dei ricavi registrato nell'esercizio, si rimanda a quando dettagliato in precedenza nella relazione sulla gestione. Riportiamo qui di seguito un dettaglio della voce per area geografica:

Area	31/12/2019
Italia	15.745.178
EU	13.010.719
Resto del Mondo	19.177.717
Totale	47.933.614

Sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e altri vantaggi economici ricevuti dalla pubblica amministrazione (ex art. 1, comma 125, della legge 4 agosto 2017 n. 124)

Ai sensi dell'art.1, comma 125 Legge 4 agosto 2017, n.124, in ottemperanza all'obbligo di trasparenza, si riportano di seguito in forma tabellare sulla base del principio di competenza, i contributi ricevuti:

Ente erogatore	Importo contribuito	Causale
GSE SPA	€ 20.697,64	Incentivo fotovoltaico

Costi di produzione

La composizione della voce è così dettagliata.

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Materie prime, sussidiarie e merci	14560.070	14.801.858	(241.788)
Servizi	17.749.429	16.153.629	1.595.800
Godimento di beni di terzi	7.219.293	5.609.186	1.610.107
Costi del personale	12.439.131	10.614.232	1.824.899
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	1.667.622	1.799.370	(131.748)
Ammortamento immobilizzazioni materiali	1.798.122	1.281.960	516.162
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	1.087.556	0	1.087.556
Svalutazioni crediti attivo circolante	146.630	121.897	24.733
Variazione rimanenze materie prime	63.332	(391.431)	454.763
Oneri diversi di gestione	952.186	611.198	340.988
Totale	57.683.370	50.601.899	7.081.471

Con riferimento alle singole voci di costo si fa presente quanto segue.

Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci

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. Così come per i ricavi ed i proventi, i costi e gli oneri sono iscritti al netto di resi, sconti e abbuoni e premi.

Costi per servizi

La voce accoglie i costi derivanti dall'acquisizione di servizi nell'attività ordinaria dell'impresa che vengono imputati a Conto Economico al momento del loro completamento.

La voce è dettagliata di seguito:

Descrizione	31/12/2018	31/12/2017	Variazioni
Assicurazioni	259.834	189.034	70.800
Commissioni POS	425.712	390.362	35.350
Compensi revisore legale, collegio sindacale, CDA	632.715	648.939	(16.224)
Consulenze tecniche, indus., amm.ve e comm.li	3.427.973	2.826.151	601.822
Costi per agenti	867.077	682.248	184.829
Costi per Servizi di produzione	4.625.462	4.568.174	57.288
Manutenzioni	748.021	484.444	263.577
Mostre, fiere e sfilate	590.700	493.171	97.529
Pulizia e vigilanza	246.279	204.409	41.870
Utenze e spese postali	581.126	486.905	94.221
Corsi di formazione	24.742	65.598	(40.856)
Spese di rappresentanza	130.940	124.626	6.314
Marketing e pubblicità	588.514	511.944	76.570
Mensa	149.826	123.414	26.412
Trasporti	3.214.763	3.472.944	(258.181)
Viaggi e trasferte	373.934	336.471	37.463
Altri servizi generali	861.811	544.795	317.016
Totale	17.749.429	16.153.629	1.595.800

Nel dettaglio, rientrano principalmente nei costi per servizi:

- costi per Façon (cucito, stiro, ricamo, stampa, fasi accessorie) per euro 4.625.462
- costi per Agenti e Rappresentanti per euro 867.077
- costi per pubblicità, sia nazionale che locale, per euro 588.514
- costi per sfilate e manifestazioni, sia a livello nazionale che locale, per euro 590.700
- costi per servizi bancari non aventi natura finanziaria per euro 425.712
- costi per consulenze tecniche, industriali, amministrative e commerciali per euro 3.427.973.

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.

Godimento di beni di terzi

La voce accoglie tutti quei costi derivanti dall'utilizzo di beni di proprietà di terzi quali costi sostenuti per royalties relativi a disegni dei cartoons, fitti passivi di immobili ed altri oneri condominiali.

Tali costi sono così formati e variati rispetto all'esercizio precedente:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Costi fitti passivi	6.327.328	4.594.954	1.732.374
Costi noleggio	391.392	282.523	108.869
Costi per royalties	500.573	731.709	(231.136)
Totale	7.219.293	5.609.186	1.610.107

L'incremento registrato nella voce affitti è il diretto risultato degli investimenti effettuati nel corso del 2019. Nel dettaglio, nel corso dell'esercizio sono stati aperti:

- 2 nuovi store in USA (1 DOO e 1 DOS),
- 2 nuovi store in Russia (1 DOO e 1 DOS),
- 2 nuovi store in Brasile (1 DOO e 1 DOS),
- 1 nuovo DOS in Turchia (Istanbul Airport),
- 2 nuovi store in Inghilterra (1 DOO e 1 DOS)
- 1 nuovo DOS a Taiwan (Taipei)
- 1 nuovo DOO in Belgio (Maasmechelen)
- 2 nuovi store in Italia (1 DOO a Fidenza e 1 DOS a Roma)
- 1 nuovo store in Spagna (Barcelona Corte Inglés)

Costi per il personale

Il costo del lavoro dipendente sostenuto nell'esercizio è stato pari a euro 12.439.131, con un incremento di euro 1.824.899 rispetto all'esercizio comparativo.

La voce comprende l'intera spesa per il personale dipendente, ivi compresi i miglioramenti di merito, i passaggi di categoria, gli scatti di contingenza, il costo delle ferie maturate ma non godute e gli accantonamenti effettuati per legge e per osservanza dei contratti collettivi.

Nel conto "trattamento fine rapporto", oltre alla quota accantonata nell'esercizio, è compreso l'importo maturato e pagato al personale assunto

e dimesso nello stesso periodo e l'importo versato a fondi di previdenza esterni. Gli altri costi connessi alla gestione del personale sono stati imputati, in base alla loro natura strettamente economica, alle voci B6 e B7.

Ammortamenti svalutazioni

Gli ammortamenti sono stati calcolati sulla base della durata utile del cespite e del suo utilizzo nella fase produttiva, mentre alla voce B10) d) sono state indicate le svalutazioni dei crediti commerciali iscritti nell'attivo circolante.

La voce accoglie la svalutazione dell'avviamento della controllata ML Retail per 966 mila euro conseguente all'effettuazione del test di verifica della recuperabilità dell'immobilizzazione.

Nel 2019 l'impairment test effettuato sul valore dell'avviamento relativo alla controllata ML Retail ha evidenziato una perdita di valore dell'avviamento iscritto in bilancio, per un importo di 1.087.556€. Tale svalutazione è riconducibile al mancato sviluppo delle vendite e della conseguente redditività così come previsto dagli iniziali piani di sviluppo.

Oneri diversi di gestione

Tale voce pari a euro 952.186, comprende tutti i costi della gestione caratteristica non iscrivibili nelle altre voci dell'aggregato b) del conto economico e i costi delle gestioni accessorie che non abbiano natura di costi straordinari, nonché tutti i costi di natura tributaria, diversi dalle imposte dirette. Nel dettaglio la voce è principalmente composta da:

- Imposte e tasse (IMU-TARSU-CCIAA) per euro 351.940,
- Minusvalenze da dismissione assets per euro 300.152 conseguenti alla chiusura dello store di Philadelphia,
- Spese amministrative varie per euro 33.219,
- Erogazioni liberali per euro 31.100.

Proventi e oneri finanziari

Alla determinazione del risultato dell'esercizio hanno concorso proventi finanziari per euro 42.988, interessi passivi ed altri oneri finanziari per euro 430.289 ed utili su cambi per euro 87.101, con le seguenti variazioni rispetto all'esercizio precedente:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Interessi attivi su obbligazioni	30.000	30.000	0
Interessi attivi bancari e postali	5.250	24.725	(19.475)
Altri proventi	7.738	0	7.738)
Totale proventi finanziari	42.988	54.725	(11.737)
Interessi passivi bancari	(240.052)	(228.683)	(11.369)
Altri oneri finanziari	(190.237)	(195.084)	4.847
Totale oneri finanziari	(430.289)	(423.767)	(6.522)
Utili su cambi	760.600	523.889	236.711
Perdite su cambi	(673.498)	(598.940)	(74.558)
Totale Utili e perdite su cambi	87.101	(75.051)	162.152

Imposte sul reddito d'esercizio

Le imposte correnti sono state calcolate su una base imponibile che ha tenuto conto delle variazioni di natura fiscale previste dalla normativa vigente:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Imposte correnti	22.999	784.743	(761.744)
Imposte differite (anticipate)	502.585	(366.002)	868.587
Totale	525.584	418.741	106.843

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

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. La composizione della voce risultante da conto economico consolidato è di seguito rappresentata:

Imposte anticipate e differite a conto economico	31/12/2019	31/12/2018
Ammortamento Marchi	598	347
Ammortamento Avviamento	(3.575)	(24.501)
Accantonamento Fondo rischi	(19.061)	(13.392)
Altre	(102)	24.229
Margini intercompany sulle rimanenze	(165.561)	(83.038)
Perdite fiscali controllate riportabili a nuovo	(222.619)	(454.827)
Svalutazione imposte anticipate non recuperabili	899.839	
Imposte anticipate	489.520	(551.182)
Cessione ramo d'azienda	(12.987)	(12.987)
Cessione Immobile	(47.316)	189.267
Altre	73.368	8.901
Imposte differite	13.065	185.181
Imposte differite (anticipate)	502.585	(366.002)

Si riporta, inoltre, di seguito il dettaglio della rilevazione delle imposte differite e anticipate ed effetti conseguenti per la capogruppo Monnalisa S.p.A.:

Descrizione	esercizio 31/12/2019				esercizio 31/12/2018			
	Ammontare delle differenze temporanee IRES	Effetto fiscale IRES	Ammontare delle differenze temporanee IRAP	Effetto fiscale IRAP	Ammontare delle differenze temporanee IRES	Effetto fiscale IRES	Ammontare delle differenze temporanee IRAP	Effetto fiscale IRAP
Imposte anticipate:								
Ammortamento Marchi	(2.183)			(74)	(1.275)	(306)	(1.051)	(41)
Ammortamento Avviamento	12.818	(524)	(1.905)	499	87.817	21.076	87.821	3.425
Accantonamenti Resi	68.320	3.076	12.795	2.664	244.000	58.560	244.000	9.516
Svalutazione Crediti 2017		16.397	68.307		(62.204)	(14.929)		
Consulenze	(10.658)			(415)	(10.660)	(2.558)	(10.660)	(416)
Accantonamento Rischi 2017		(2.558)	(10.641)		(196.000)	(47.040)	(196.000)	(7.644)
Svalutazione Crediti 2018					70.354	16.885		
Svalutazione Crediti 2019	35.088							
Accantonamento ISC	5.596	8.421		218	6.404	1.537	6.410	250
Recupero ISC 2017		1.343	5.589		(10.200)	(2.448)	(10.205)	(398)
Perdite su cambi	(19.109)				(101.971)	(24.473)		
Compenso amministratore	(8.321)	(4.586)		(324)	8.321	1.997	8.321	324
Totale	81551	(1.997)	(8.307)	2.568	34.586	8.301	128.636	5.016
Imposte differite:								
Utili su cambi 2017					(128.521)	(30.845)		
Cessione Ramo Azienda	(54.110)	(12.987)			(54.110)	(12.987)		
Cessione Immobile	(169.592)	(40.702)	(169.592)	(6.614)	678.371	162.809	678.371	26.458
Utili su cambi 2018	35.466	8.512			165.608	39.746		
Totale	(188.236)	(45.177)	(169.592)	(6.614)	661.348	158.723	678.371	26.458
Imposte differite (anticipate) nette		(64.749)		(9.182)		150.422		21.442

Si rileva a tal riguardo che, nel rispetto di quanto previsto dall'OIC 25, la società ha valutato il recupero con ragionevole certezza delle suddette imposte anticipate iscritte effettuando una proiezione dei redditi imponibili futuri sulla base dei Business Plan economici ed effettuando una stima dell'importo dei crediti per imposte anticipate ragionevolmente recuperabile. Sulla base dei piani previsionali relativi alla controllata Monnalisa China e Monnalisa Brazil si è altresì ritenuto necessario stornare il credito per imposte anticipate in precedenza iscritte per euro 889.745€ non sussistendo le condizioni per prevedere redditi imponibili tali da consentirne l'ulteriore iscrizione.

Note nelle voci dello Stato Patrimoniale

ATTIVO

Le macroclassi iscritte tra le attività dello stato patrimoniale sono così composte e variate rispetto all'esercizio precedente:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
B) Immobilizzazioni	25.421.710	25.733.073	(311.363)
C) Attivo circolante	41.705.563	48.777.455	(7.071.892)
D) Ratei e risconti	891.683	373.478	518.205
Totale	68.018.956	74.884.006	(6.865.050)

B) IMMOBILIZZAZIONI

La composizione e la movimentazione delle singole classi sono di seguito indicate:

Immobilizzazioni immateriali

La voce registra nell'esercizio la seguente movimentazione:

Descrizione	31/12/2018	Incre- menti	Decre- menti	Delta Cambi	Riclas- sifiche	Altri movi- menti	Amm.to esercizio	31/12/2019
Costi di impianto e ampliamento	1.074.411	71.319		(2.698)			(283.375)	859.657
Diritti brevetti industriali	153.444	289.461		64			(124.418)	318.551
Concessioni, licenze, marchi								
Avviamento	2.145.599			19.660		(1.087.556)	(168.600)	909.102
Immobilizzazioni in corso e acconti	138.258			3.137	(141.395)			
Altre	1.916.097	1.377.252	(315.468)	43.263	141.395		(1.087.950)	2.074.589
Totale	5.427.809	1.738.032	(315.468)	63.425	0	(1.087.556)	(1.664.343)	4.161.899

I costi iscritti sono ragionevolmente correlati ad una utilità protratta in più esercizi, e sono ammortizzati sistematicamente in relazione alla loro residua possibilità di utilizzazione. La voce "Costi di impianto e ampliamento" è principalmente costituita

dai costi sostenuti dalla capogruppo Monnalisa S.p.A. propedeutici alla quotazione sul mercato AIM Italia. L'incremento della voce "Diritti di brevetto industriale" è principalmente correlato all'acquisto di licenze software applicativo. La voce "Altre immobilizzazioni" accoglie principalmente i costi relativi alle spese sostenute su beni di terzi, ammortizzate sulla base della durata del periodo di locazione. Gli incrementi del periodo sono principalmente relativi ai nuovi punti vendita aperti nel corso del periodo (principalmente Italia, Turchia e Russia) e ai lavori di migloria eseguiti per la relocation dello store di Hong Kong sito a Ocean Terminal.

Ad ogni data di Bilancio, la società rivede il valore contabile delle proprie attività materiali e immateriali per determinare se vi siano indicazioni che queste attività abbiano subito riduzioni di valore. Qualora queste indicazioni esistano, viene stimato l'ammontare recuperabile di tale attività per determinare l'eventuale importo della svalutazione. Dove non sia possibile stimare il valore recuperabile di un'attività individualmente, la società effettua la stima del valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi a cui l'attività appartiene.

In particolare, è stata valutata la recuperabilità del valore residuo della voce "Avviamento" al fine di assicurare che lo stesso non sia iscritto in bilancio ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile. L'ammontare recuperabile è il maggiore fra il fair value al netto dei costi di vendita e il valore d'uso. Nella determinazione del valore d'uso, i flussi di cassa futuri stimati sono scontati al loro valore attuale utilizzando un tasso al lordo delle imposte che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore del denaro e dei rischi specifici dell'attività. Se l'ammontare recuperabile di un'attività (o di una unit generatrice di flussi finanziari) è stimato essere inferiore rispetto al relativo valore contabile, esso è ridotto al minor valore recuperabile. Una perdita di valore è rilevata nel conto economico immediatamente. Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività ad eccezione dell'avviamento, è incrementato al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore netto di carico che l'attività avrebbe avuto se non fosse stata effettuata la svalutazione per perdita di valore. Il ripristino del valore è imputato al conto economico immediatamente.

Per quanto attiene gli avviamenti in carico alla capogruppo non sono stati individuati indicatori di perdita durevole di valore.

Per quanto attiene invece l'avviamento nella controllata americana ML Retail USA Inc. è stato elaborato e portato in approvazione del Consiglio di Amministrazione un piano previsionale pluriennale, tenuto conto anche dei possibili effetti negativi conseguenti al nuovo Coronavirus noto come Covid-19, in particolare quelli per l'esercizio 2020. Il valore residuo dell'avviamento della controllata americana è stato confrontato con quanto risultante dalla determinazione del valore economico della società partecipata, secondo il metodo del Discounted Cash Flow. L'impairment test è stato effettuato utilizzando un costo medio del capitale pari a 7,52% e un tasso di crescita "g" (growth rate) pari a 1,57%.

Alla luce di quanto sopra, si è proceduto nel corso dell'esercizio alla svalutazione dell'avviamento iscritto per 1.087 mila euro.

Immobilizzazioni materiali

La voce registra nell'esercizio la seguente movimentazione:

Descrizione	31/12/2018	Incrementi	Decrementi	Delta cambi	Altri movi- menti	Amm.to esercizio	31/12/2019
Terreni e fabbricati	11.100.937	181.552				(290.825)	10.991.664
Impianti e macchinari	4.186.066	439.820	(2.958)	1.491	(40.593)	(772.249)	3.811.577
Attrezzature industriali e commerciali	315.309	297.031		47.279		(141.028)	518.591
Altri beni	2.469.890	1.036.055	(1.155)	(4.562)	105.464	(594.020)	3.011.672
Immobilizzazioni in corso e acconti	64.871	5.400			(64.871)		5.400
Totale	18.137.072	1.959.859	(4.113)	44.208	0	(1.798.121)	18.338.905

La voce terreni comprende, tra l'altro, le pertinenze fondiarie degli stabilimenti ed i terreni su cui insistono i fabbricati. Gli incrementi sono relativi, principalmente, a miglorie dei complessi industriali esistenti e agli arredi per le nuove aperture 2019 e riqualificazione store già esistenti. Da rilevare, inoltre, l'acquisto nel corso dell'esercizio di nuovi macchinari e impianti per l'ufficio stile e produzione.

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. 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. È 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. Ai sensi dell'articolo 10 legge n. 72/1983 si elencano di seguito le seguenti immobilizzazioni materiali iscritte nel bilancio al 30/12/2019 sulle quali sono state effettuate rivalutazioni monetarie.

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

L'importo della rivalutazione pari a euro 3.050.975, al netto dell'imposta di registro, ha generato alla data del 31/12/08 un effetto sul patrimonio netto pari a 2.959.446, oggi ridotto per effetto dei maggiori ammortamenti accumulati su tale valore.

Capitalizzazioni degli oneri finanziari

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

Immobilizzazioni finanziarie

Partecipazioni in altre imprese

La voce "partecipazioni in altre imprese" accoglie valori riferiti a partecipazioni minori come da specifica sottostante. La voce ammonta ad euro 8.624 e non registra variazioni rispetto all'esercizio chiuso al 31.12.2018:

Descrizione	Valore contabile	Fair value
CONSORZIO BIMBO	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. Si precisa che non si è proceduto, nell'esercizio in commento e negli esercizi precedenti, ad alcuna rivalutazione delle immobilizzazioni finanziarie.

Crediti finanziari e altri titoli

La composizione della voce "Crediti finanziari" è la seguente:

Descrizione	31/12/2018	Incrementi	Decrementi	Riclassifiche	31/12/2019
Crediti verso altri	959.567	895.859	(143.145)	-	1.712.281

Tali crediti risultano principalmente formati dai crediti per depositi cauzionali per euro 1,3 milioni e gli incrementi dell'anno fanno riferimento ai nuovi depositi cauzionali versati per l'apertura dei nuovi punti vendita. Nella voce è, inoltre, rilevata la polizza TFR Amministratore per € 57.500. Nel corso del 2019 è stata riscossa l'ultima parte del finanziamento fruttifero verso Jafin S.p.A. per l'importo di euro 100.000 portando così a chiusura la posizione creditoria aperta al 31 dicembre 2018.

La voce "Altri titoli" è costituita dal residuo del prestito obbligazionario emesso da Jafin S.p.A. pari a € 1.200.000. Nell'esercizio non sono intervenute variazioni in tale voce.

Rimanenze

Al 31 dicembre 2019 le rimanenze ammontano ad € 18.510.004. Nella tabella seguente è indicata la loro composizione:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Materie prime, sussidiarie e di consumo	2.351.518	2.414.560	(63.042)
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	1.734.271	1.672.876	61.395
Prodotti finiti e merci	14.339.822	13.657.266	682.556
Acconti	84.393	82.098	2.295
Totale	18.510.004	17.826.800	683.204

L'incremento delle rimanenze è conseguente all'aumento del numero di punti vendita rispetto all'esercizio precedente.

Crediti

I saldi dei crediti consolidati, dopo l'eliminazione dei valori infragruppo, sono così suddivisi:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Verso clienti	9.611.253	11.257.074	(1.645.821)
Per crediti tributari	3.231.350	3.735.433	(504.083)
Per imposte anticipate	1.159.190	1.604.390	(445.200)
Verso altri	824.571	715.704	108.867
Totale	14.826.363	17.312.601	(2.486.238)

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

Descrizione	Totale
Saldo al 31/12/2018	764.197
Utilizzo nel periodo	(48.012)
Accantonamento del periodo	130.314
Saldo al 31/12/2019	846.499

La voce "Crediti tributari" accoglie principalmente crediti iva per circa euro 1,3 mln e credito di imposta per ricerca e sviluppo per euro 774 mila. Per quanto riguarda la voce "Imposte anticipate" si rimanda allo specifico paragrafo che segue "Fiscaltà differita/anticipata".

Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide corrispondono alle giacenze sui conti correnti intrattenuti presso le banche e alle liquidità esistenti nelle casse sociali alla chiusura dell'esercizio e sono valutate al loro valore nominale:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Depositi bancari e postali	8.280.643	13.518.370	(5.237.727)
Denaro e valori in cassa	76.242	60.379	15.863
Totale	8.356.885	13.578.750	(5.221.865)

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	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Canoni manutenzione	92.204	72.582	19.622
Fitti passivi	533.824	108.958	424.866
Canoni noleggio	36.867	4.211	32.656
Assicurazioni	40.431	8.222	32.209
Derivati	100.500	117.625	(17.125)
Consulenze	11.785	9.652	2.133
Varie	76.062	52.229	23.833
Totale	891.673	373.478	518.195

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

Descrizione	Oltre 5 anni
Derivati	40.125
Imposte sostitutive e ipotecarie	20.000
Totale	60.125

PASSIVO

Patrimonio netto

Prospetto di raccordo tra il risultato netto e il patrimonio netto della consolidante e i rispettivi valori risultanti dal bilancio consolidato

	Patrimonio Netto	Risultato
Patrimonio netto e risultato del periodo come riportati nel bilancio della società controllante	46.134.591	(5.077.544)
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	(9.824.161)	(6.801.432)
c) storno svalutazione controllate	3.862.385	3.862.385
d) differenza da conversione	(608.669)	
Eliminazione degli effetti di operazioni compiute tra società consolidate	(669.207)	(398.925)
Patrimonio netto e risultato del periodo di pertinenza del gruppo	38.894.939	(8.415.516)
Patrimonio netto e risultato del periodo di pertinenza di terzi	5.703	
Patrimonio sociale e risultato netto consolidati	38.900.642	(8.422.207)

Prospetto delle movimentazioni del Patrimonio netto consolidato di gruppo

	Capitale	Riserve	Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	Differenze di conversione	Utile/Perd. riportate a nuovo	Utile/Perd. del periodo	Totale di Gruppo
Saldo iniziale al 01.01.2019	10.000.000	13.061.882		(717.937)	23.751.400	1.291.853	47.387.198
Variazioni dell'esercizio		302.611			989.242	(1.291.853)	
Incrementi / (Decrementi)							
Utile dell'esercizio						(8.415.516)	(8.415.516)
Differenze di cambio derivanti dalla conversione dei bilanci espressi in moneta estera				109.268			109.268
Altri movimenti		(36.095)	(149.915)				(186.010)
Saldo finale al 31.12.2019	10.000.000	13.328.398	(149.915)	(608.669)	24.740.642	(8.415.516)	38.894.939

Fondi per rischi ed oneri

La composizione della voce è così dettagliata:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
per trattamento di quiescenza e obblighi simili	59.397	54.257	5.140
per imposte anche differite	264.928	256.843	8.085
Altri	489.175	420.855	68.320
Totale	813.499	731.955	81.544

Tali fondi 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:

- Fondo indennità Agenti per euro 59.397;
- Fondo Ripristino ambientale/bonifica per euro 176.855, costituito nell'anno 2014 e ritenuto ragionevolmente congruo ex OIC 16;
- Fondo oneri per resi prodotti per euro 312.320 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 € 264.928, relative a differenze temporanee tassabili, per la descrizione delle quali si rinvia al relativo paragrafo "Fiscaltà differita / anticipata della presente nota integrativa.

Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

Nella voce è iscritto il debito esistente alla data di chiusura dell'esercizio nei confronti dei lavoratori dipendenti, determinato in conformità all'art.2120 del Codice civile e dei contratti nazionali ed integrativi eventualmente vigenti:

Descrizione	31/12/2018	Accantonamenti	Utilizzi nell'esercizio	Altre variazioni	31/12/2019
TFR	1.607.423	290.110	(87.784)	0	1.809.749

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 l'esercizio successivo	Oltre l'esercizio successivo	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche	8.127.152	6.564.737		14.691.889
Acconti	951.813			951.813
Debiti verso fornitori	7.942.570			7.942.570
Debiti tributari	580.504			580.504
Debiti verso istituti di previdenza	540.079			540.079
Altri debiti	1.252.322	87.804		1.340.126
Totale	19.394.441	6.652.541	0	26.046.982

La voce è costituita da:

- "Debiti v/banche", comprensivi dei mutui passivi ed esprimono l'effettivo debito per capitale, interessi ed oneri accessori maturati ed esigibili alla data del 31.12.2019;
- "Acconti" comprendenti i versamenti ricevuti per forniture di beni non ancora effettuate;
- "Debiti verso fornitori" iscritti al netto degli sconti commerciali, mentre quelli "cassa" sono rilevati al momento del pagamento;
- "Debiti tributari", accolgono 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). La voce è complessivamente pari ad € 580.504 e comprende, in particolare, le ritenute di acconto trattenute ai dipendenti e ai lavoratori autonomi, debitamente pagate nel 2020;
- "Altri debiti" sono rappresentati per la maggior parte da debiti verso agenti per provvigioni maturate da liquidare per euro 298.355, da debiti verso il personale dipendente comprensivi di ratei e mensilità aggiuntive per euro 886.260, regolarmente pagati nel corso del 2020 e da quanto dovuto per la cessazione del rapporto di collaborazione del precedente organo amministrativo pari a € 67.500.

Non sono state attuate 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.

Ratei e risconti passivi

I ratei e risconti passivi al 31 dicembre 2019 ammontano a euro 448.084 e sono dettagliati come di seguito:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018
Consulenze	1.967	13.184
Contributo AIM	300.000	0
Varie	146.117	119.687
Totale	448.084	132.871

Come sopra precisato nel 2019 il Ministero per lo Sviluppo Economico ha deliberato a favore di Monnalisa, il contributo per la quotazione AIM, sotto forma di credito di imposta del valore di euro 500.000 (aiuto massimo concedibile); tale contributo è stato iscritto per 200.000 euro nel presente esercizio e per 300.000 euro rilevato tra i risconti passivi. Rappresentano le partite di collegamento dell'esercizio conteggiate col criterio della competenza temporale. I criteri adottati nella valutazione e nella conversione dei valori espressi in moneta estera per tali poste sono riportati nella prima parte della presente nota integrativa. Non sussistono, al 31/12/2019, ratei e risconti aventi durata superiore a cinque anni.

Altre informazioni

Informazioni relative al fair value degli 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. 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 operazioni di copertura in essere al 31 dicembre 2019 con controparti finanziarie sono costituite da:

Interest Rate Cap (1)	
N. identificativo contratto	11175923
Data operazione	21/10/2017
Controparte	Unicredit S.p.A.
Scadenza del contratto	29/10/2021
Nozionale di riferimento	2.000.000 euro
Premio	15.000 euro
Tasso Parametro Banca	Euribor 3 mesi
Tasso Parametro Cliente	Euribor 3 mesi
Tasso Cap	0%

Alla data del 31/12/19 il mark to market dell'operazione era pari a euro + 29,24.

Interest Rate Cap (2)	
N. identificativo contratto	12677683
Data operazione	27/12/2018
Controparte	Unicredit S.p.A.
Scadenza del contratto	31/12/2026
Nozionale di riferimento	5.000.000 euro
Premio	107.000 euro
Tasso Parametro Banca	Euribor 6 mesi
Tasso Parametro Cliente	Euribor 6 mesi
Tasso Cap	1%

Alla data del 31/12/19 il mark to market dell'operazione era pari a euro + 11.781,67.

Informazioni relative a finanziamenti destinati a uno specifico affare

Ai sensi dell'articolo 2427 n. 21) si attesta che non sussistono finanziamenti destinati a uno specifico affare.

Informazioni relative alle operazioni realizzate con parti correlate.

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	Crediti comm.li	Crediti vari	Debiti comm.li	Debiti vari	Ricavi	Costi
Jafin SpA	12.200	1.230.000			10.000	
PJ Sri	28.504		6.737		5.311	416.453
Monnalisa &Co. Srl	14.640				3.000	
Fondazione Monnalisa	156.754					
DiDj srl			70.299			16.299
Hermes & Athena Consulting Srl			400.000			200.000
Arcangioli Consulting Srl		31.000	2.000	30.000		32.000
Arcangioli Pierangelo						123.852
Barbara Bertocci						250.000

Informazioni relative agli accordi non risultanti dallo stato patrimoniale

Non ci sono in essere accordi non risultanti dallo Stato Patrimoniale.

Informazioni relative ai compensi spettanti al Revisore legale

Ai sensi di legge si evidenziano i corrispettivi di competenza dell'esercizio per i servizi resi dalla Società di Revisione legale al gruppo:

- corrispettivi spettanti per la revisione presso la capogruppo Euro 56.000, di cui Euro 41.000 per la revisione legale del bilancio civilistico e consolidato, Euro 15.000 per la revisione contabile limitata del bilancio consolidato intermedio al 30 giugno 2019. A questi si aggiungono Euro 9.500 per attività accessorie.

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	496.532
Collegio sindacale	40.144
Totale	536.676



FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Il 2020 è iniziato con gli effetti imponderabili della pandemia COVID-19 che sta tuttora affliggendo il mondo. Il contesto dovuto all'emergenza è stato affrontato immediatamente, con l'attivazione di misure eccezionali per ridurre i rischi di diffusione del virus e garantire la sicurezza dei dipendenti e dei clienti dei punti vendita diretti, in Italia come in tutti gli altri Paesi in cui Monnalisa è presente. Fin dai primi di marzo è stato istituito un team dedicato alla gestione dell'emergenza, mettendo in atto tutte le iniziative possibili per preparare il Gruppo al contesto. A partire dalla metà del mese di marzo, in anticipo rispetto al legislatore, la Società ha disposto la chiusura degli showroom e dei punti vendita diretti in Italia e successivamente, a decorrere dal 23 marzo c.a., la chiusura aziendale in ottemperanza alle disposizioni normative in tal senso previste dal c.d."Decreto Cura Italia", misure tuttora in vigore. I punti vendita gestiti direttamente dalle società controllate del Gruppo sono stati gradualmente chiusi, adeguandosi al diffondersi della pandemia, prima in Oriente, e poi da marzo, in Francia, Stati Uniti d'America, Spagna, Belgio, Brasile, Regno Unito, Russia e Turchia, seguendo le disposizioni legislative locali. Il canale e-commerce ha continuato a funzionare regolarmente, essendo tra le poche attività consentite durante il lockdown. Per quanto concerne il personale, si è promosso l'utilizzo delle ferie e permessi maturati, per poi passare alla Cassa Integrazione Ordinaria, comunque anticipata dall'azienda. Ciascuna delle società controllate ha fatto ricorso a quanto previsto dalla legislazione nazionale vigente in ordine all'utilizzo degli ammortizzatori sociali per i propri addetti alle vendite, e dunque utilizzando permessi e ferie maturate in prima istanza nonché applicando i sistemi di cassa integrazione locali, ovvero optando per il rimborso da parte del singolo Stato di parte o tutto il costo del personale, ovvero ancora ponendo in aspettativa non retribuita i dipendenti, così da consentire loro di ricevere l'indennità di disoccupazione. Per tutti i dipendenti italiani, è stata stipulata una polizza assicurativa speciale per la copertura dei rischi personali da Covid-19. Le interlocuzioni con i proprietari immobiliari sono state attivate fin da subito, allo scopo di ottenere la sospensione dei canoni almeno per il periodo di chiusura dei punti vendita, la rimodulazione degli stessi o quantomeno la revisione dei termini di pagamento. Sono stati ridotti al minimo tutti i costi non ritenuti strettamente necessari, tanto a livello di punti vendita diretti, quanto a livello «corporate» e quelli dedicati al sostegno delle vendite. Le previsioni di investimento per l'esercizio in corso sono state ridimensionate, confermando solo gli investimenti già contrattualizzati. A livello di canale wholesale, le forniture della merce estiva erano già state pressoché completate prima dell'inizio della pandemia, ma la chiusura dei punti vendita multimarca clienti sta allungando i tempi di riscossione del credito commerciale. Il portafoglio ordini della collezione invernale, invece, anch'esso già raccolto quasi completamente prima dell'emergenza, è stato oggetto di alcuni annullamenti effettuati sia per eliminare gli ordini di clienti che in seguito alle conseguenze dell'epidemia sulle vendite abbiamo ritenuto a maggior rischio, sia per alleggerire l'approvvigionamento ed il conseguente rischio di aumento delle rimanenze legato a possibili, ancorché tuttora non formalizzate, richieste di riduzioni di ordini o chiusure di clienti. Il management ha comunque lavorato per concentrare tali annullamenti o riduzioni di quantità sui modelli a più basso margine di contribuzione. Ad oggi la visibilità sull'impatto delle vendite dell'anno è ancora limitata. Tuttavia, la pressoché totale mancanza di incassi nel mese di marzo e la drastica contrazione nel mese di aprile, nonché la prevedibile riduzione anche nei primi mesi che seguiranno la fine del lockdown hanno imposto misure di differimento dei pagamenti. Per quanto riguarda i ricavi, l'esercizio 2020 subirà una forte contrazione. Oltre ai quasi due mesi di interruzione è ragionevole attendersi una riduzione anche post-riapertura. Le azioni di contenimento dei costi in atto, l'aiuto della cassa integrazione, gli sconti dai fornitori, uniti ai minori costi per servizi ed affitti saranno le principali leve che utilizzeremo per compensare il più possibile la conseguente perdita di redditività. Dal punto di vista della liquidità, il recente "Decreto Liquidità" rappresenta un possibile supporto sotto il profilo finanziario e in questa direzione sono state già avviate le interlocuzioni con gli istituti bancari. Oltre a questo, stiamo valutando anche altri strumenti funzionali all'allungamento della dilazione dei tempi di pagamento di alcune forniture. Nelle scorse settimane è stata convertita la produzione per la realizzazione di mascherine chirurgiche usa e getta, fornite gratuitamente alla USL, alle forze dell'ordine e alle amministrazioni locali della città di Arezzo. L'azienda sta continuando a produrre mascherine, in un formato specifico, per bambini dai 6 anni, in tessuto fantasia. Sono state già anticipate al reparto pediatria di Arezzo e saranno regalate ai clienti del canale e-commerce, per poi estenderne la distribuzione nei punti vendita diretti. Dal mese di maggio, in seguito al grande successo riscosso anche sui canali social, saranno introdotti alcuni modelli destinati alla vendita coordinati con i capi delle nostre collezioni. Dal 14 aprile, in Italia, i negozi per bambino hanno ricevuto l'autorizzazione alla riapertura ma, a tutela dei dipendenti e per organizzare una ripartenza sicura per tutti, Monnalisa ha deciso di iniziare con aperture su appuntamento, anche in coerenza con quanto immaginato per la riapertura da parte di numerosi altri brand del lusso. Al contempo, è stata chiesta una deroga per il completamento della produzione di capi per le vendite online e l'azienda è appena ripartita. I fornitori esteri stanno completando le commesse di lavorazione per l'invernale. Monnalisa è comunque riuscita a portare avanti, in smart working, la ricerca e lo sviluppo del campionario Primavera-Estate 2021 e si sta preparando per l'eventuale raccolta ordini anche online, utilizzando anche materiale fotografico sviluppato internamente. Continuiamo, infatti, a guardare avanti, oltre la crisi, e riteniamo che mantenere il nostro vantaggio competitivo in termini di tempi di consegna sarà un fattore rilevante per ripartire con successo già dalle prossime stagioni. Il Gruppo ha altresì avviato una serie di iniziative digital-oriented finalizzate ad adeguare le modalità di lavoro della rete commerciale, e mantenere l'interazione con la clientela. In particolare, è stato avviato un progetto per la realizzazione di showroom virtuali, nonché la ridefinizione delle modalità di relazione con i clienti delle boutique, che saranno accolti soltanto su appuntamento, con un servizio tipo atelier di moda, e con cui stiamo condividendo contenuti e presentazioni di prodotto attraverso social media casting. Prosegue anche la realizzazione delle nuove collezioni che rimangono ispirate alla moda e alla creatività che da sempre contraddistinguono la filosofia del Gruppo. Nonostante le iniziative intraprese, considerata la rapida evoluzione della situazione e del contagio e le forti incertezze relative alla durata della situazione emergenziale ed all'estensione degli effetti economico-sociali del Coronavirus Covid-19, non è al momento possibile valutare in maniera attendibile quelli che possono essere i reali impatti sulla performance e sulla situazione finanziaria e patrimoniale del Gruppo.



Monnalisa S.p.A.

Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39



EY S.p.A.
Piazza della Libertà, 9
50129 Firenze
Tel. +39 055 552451
Fax: +39 055 5524950
ey.com

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

Agli azionisti della Monnalisa S.p.A.

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Monnalisa (il Gruppo), costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2019, dal conto economico e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo al 31 dicembre 2019, 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.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Monnalisa S.p.A. in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Richiamo di informativa

Richiamiamo l'attenzione sul paragrafo "10. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio" della nota integrativa del bilancio consolidato, che descrive gli effetti sull'attività del Gruppo derivanti dalla diffusione del COVID 19 e dai provvedimenti legislativi a carattere di urgenza assunti dai governi dei Paesi ove il Gruppo opera per il relativo contenimento.

Il nostro giudizio non è espresso con rilievi in relazione a tale aspetto.

Altri Aspetti

L'attività di revisione contabile si è in parte svolta nel contesto della situazione venutasi a creare a seguito della diffusione del COVID 19 e dei connessi provvedimenti, anche di natura restrittiva alla circolazione, emanati dal Governo Italiano a tutela della salute dei cittadini. Conseguentemente, in ragione di oggettive situazioni di forza maggiore, alcune procedure di revisione previste dagli standard professionali di riferimento sono state eseguite nell'ambito (i) di una rimodulata organizzazione del personale, improntata ad un ampio uso di smart working e (ii) di differenti modalità per interfacciarsi con i referenti aziendali e di raccolta delle evidenze probative, attraverso l'utilizzo, in modo prevalente, di documentazione in formato elettronico trasmessaci con tecniche di comunicazione a distanza.

EY S.p.A.
Torre Elyon - Via L. Landolfi, 31 - 00197 Roma
Capitale Sociale Euro 1.500.000.000 i.v.
Iscritta alla S.C. del Registro delle Imprese presso la C.C.I.A.A. di Roma
Codice fiscale e numero di iscrizione 00450401004 - numero R.E.A. 200845
P.IVA 08051230503
Società di Revisione (Revisori) iscritta al n. 705455 al Pubblico albo G.R. Suppl. 63 - 30/09/2016
Società di Revisione (Revisore) iscritta al n. 705455 al Pubblico albo G.R. Suppl. 63 - 30/09/2016
Consiglio di Amministrazione: 2 febbraio 1993 al 30/09/2017
A member firm of Ernst & Young Global Limited



Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale 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 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare ad operare come entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Monnalisa S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che tuttavia non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze, e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori e della relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori



del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare ad operare come entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come entità in funzionamento;

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dai principi di revisione internazionali (ISA Italia), tra gli altri aspetti, la portata e la tempestività pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

Gli amministratori della Monnalisa S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione del gruppo Monnalisa al 31 dicembre 2019, inclusa la sua coerenza con il relativo bilancio consolidato e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 7208 al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio consolidato del gruppo Monnalisa al 31 dicembre 2019 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio consolidato del gruppo Monnalisa al 31 dicembre 2019 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Per riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, c.2, lettera e), del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Firenze, 8 maggio 2020

EY S.p.A.
Luca Signorini
Luca Signorini
(Revisore Legale)

PROSPETTI
DI BILANCIO
CIVILISTICO

CONTO ECONOMICO	31.12.2019	31.12.2018
A) Valore della produzione		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	40.791.683	43.064.801
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	45.200	(132.395)
4) Incrementi immobilizzaz. per lavori interni		
5) Altri ricavi e proventi	1.712.057	2.921.817
Totale valore della produzione	42.548.940	45.854.223
B) Costi della produzione		
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	14.393.905	14.666.955
7) Per servizi	14.865.300	13.581.135
8) Per godimento di beni di terzi	2.684.070	2.623.328
9) Per il personale		
a) Salari e stipendi	6.462.884	6.050.475
b) Oneri sociali	1.924.987	1.728.199
c) Trattamento di fine rapporto	294.919	275.112
d) Trattamento di quiescenza e simili	175.307	154.413
e) Altri costi	139.504	203.073
Totale costi del personale	8.997.602	8.411.272
10) Ammortamenti e svalutazioni		
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	671.695	776.011
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1.570.687	1.152.505
d) Svalut.crediti attivo circ. e disponib.liq.	130.314	121.897
Totale ammortamenti e svalutazioni	2.372.696	2.050.413
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	70.240	(390.751)
14) Oneri diversi di gestione	373.304	425.409
Totale costi della produzione	43.757.117	41.367.761
Differenza tra valore e costi di produzione (A - B)	(1.208.177)	4.486.461
C) Proventi e oneri finanziari		
16) Altri proventi finanziari		
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	30.000	30.000
d) proventi diversi dai precedenti	57.559	44.706
Totale altri proventi finanziari	87.559	74.706
17) Interessi e altri oneri finanziari		
altri	373.553	373.993
Totale interessi e altri oneri finanziari	373.553	373.993
17-bis) Utili e (perdite) su cambi	222.207	(48.274)
Totale proventi e oneri finanziari	(63.788)	(347.561)
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie		
18) Rivalutazioni:		
d) di strumenti finanziari derivati		37.095
Totale rivalutazioni		37.095
19) Svalutazioni:		
a) di partecipazioni	3.862.385	30.000
d) di strumenti finanziari derivati	17.125	21.767
Totale svalutazioni	3.879.510	51.767
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	(3.879.510)	(14.672)
Attività e passività finanziarie		
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)	(5.151.475)	4.124.229
a) Imposte correnti		661.809
b) Imposte differite (anticipate)	(73.931)	171.864
Totale imposte sul reddito	(73.931)	833.673
21) Utile (Perdita) del periodo	(5.077.544)	3.290.556



ATTIVO	31.12.2019	31.12.2018
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
1) costi di impianto e di ampliamento	801.718	1.068.957
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	292.352	134.118
4) Concessione, licenze, marchi e diritti simili	-	-
5) avviamento	816.599	951.168
6) immobilizzazioni in corso e acconti	-	-
7) altre	606.479	493.754
Totale immobilizzazioni immateriali	2.517.147	2.647.997
II - Immobilizzazioni materiali		
1) Terreni e fabbricati	10.991.664	11.100.937
2) Impianti e macchinario	3.614.796	3.943.110
3) Attrezzature industriali e commerciali	49.961	19.509
4) Altri beni	2.533.885	2.258.065
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	5.400	0
Totale immobilizzazioni materiali	17.195.707	17.321.621
III - Immobilizzazioni finanziarie		
1) Partecipazioni in:		
a) imprese controllate	5.607.869	7.237.761
D bis) altre imprese;	8.624	8.624
Totale Partecipazioni	5.616.493	7.246.385
2) Crediti		
a) verso imprese controllate		
entro l'esercizio successivo	5.288.274	3.804.851
oltre l'esercizio successivo	486.137	-
d bis) verso altri		
entro l'esercizio successivo	223.689	246.834
oltre l'esercizio successivo	-	100.000
3) Altri titoli	1.200.000	1.200.000
Totale immobilizzazioni finanziarie	12.814.594	12.598.071
B) Totale immobilizzazioni	32.527.447	32.567.689
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	2.343.643	2.413.883
2) prodotti in corso di lavoraz. e semilav.	1.734.271	1.672.876
4) prodotti finiti e merci	11.009.408	11.025.603
5) acconti	84.393	82.098
Totale rimanenze	15.171.715	15.194.460
II - Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo		
1) Verso clienti		
- entro l'esercizio successivo	9.486.407	10.513.732
Totale crediti verso clienti	9.486.407	10.513.732
2) Verso controllate		
- entro l'esercizio successivo	7.799.480	5.481.765
Totale crediti verso controllate	7.799.480	5.481.765
5-bis) Crediti tributari		
- entro l'esercizio successivo	2.196.843	3.146.237
Totale crediti tributari	2.196.843	3.146.237
5-ter) Imposte anticipate		
- entro l'esercizio successivo	378.723	356.582
Totale crediti per imposte anticipate	378.723	356.582
5-quater) Verso altri		
- entro l'esercizio successivo	715.412	493.759
Totale crediti verso altri	715.412	493.759
Totale crediti	20.576.864	19.992.075
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
5) Strumenti finanziari derivati attivi entro 12 mesi	11.811	59.304
Totale att. fin. che non costituiscono immobilizzazioni	11.811	59.304
IV - Disponibilità liquide		
1) Depositi bancari e postali	6.429.861	10.938.834
3) Denaro e valori in cassa	49.533	52.983
Totale disponibilità liquide	6.479.394	10.991.817

C) Totale attivo circolante	42.239.784	46.237.656
D) Ratei e risconti		
Risconti attivi	765.693	313.248
D) Totale ratei e risconti	765.693	313.248
TOTALE ATTIVO	75.532.924	79.118.592
PASSIVO	31.12.2019	31.12.2018
A) Patrimonio netto		
I Capitale	10.000.000	10.000.000
II - Riserva da Sovraprezzo Azioni	9.063.125	9.063.125
III Riserve di rivalutazione	2.959.446	2.959.446
IV Riserva legale	1.108.276	943.276
VI - Altre riserve, distintamente indicate		
Altre riserve	189.187	51.575
Totale altre riserve	189.187	51.575
VII - Riserva per operaz. di copertura dei flussi finanziari attesi	8.364	44.459
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	28.033.652	25.045.707
IX Utile (perdita) dell'esercizio	(5.077.544)	3.290.556
X Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	(149.915)	-
Totale patrimonio netto	46.134.591	51.398.144
B) Fondi per rischi e oneri		
1) Fondi per trattamento di quiescenza e obbligazioni simili	59.397	54.257
2) Fondo per imposte	193.042	256.843
3) Strumenti finanziari derivati passivi	-	-
4) Altri fondi	1.412.828	600.855
Totale fondi per rischi e oneri	1.665.267	911.955
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.809.749	1.607.423
D) Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo		
4) Debiti verso banche		
- entro l'esercizio successivo	8.127.152	5.902.497
- oltre l'esercizio successivo	6.564.737	7.370.295
Totale debiti verso banche	14.691.889	13.272.793
5) debiti verso altri finanziatori		
- entro l'esercizio successivo	-	-
Totale debiti verso altri finanziatori	-	-
6) Acconti		
- entro l'esercizio successivo	719.059	871.287
Totale acconti	719.059	871.287
7) Debiti verso fornitori		
- entro l'esercizio successivo	7.540.878	7.670.111
Totale debiti verso fornitori	7.540.878	7.670.111
9) Debiti verso controllate		
- entro l'esercizio successivo	565.401	1.300.105
Totale debiti verso controllate	565.401	1.300.105
12) Debiti tributari		
- entro l'esercizio successivo	371.547	324.963
Totale debiti tributari	371.547	324.963
13) Debiti verso Istituti di previdenza e sicurezza sociale		
- entro l'esercizio successivo	537.102	492.303
Totale debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	537.102	492.303
14) Altri debiti		
- entro l'esercizio successivo	1.107.670	1.145.408
- oltre l'esercizio successivo	87.804	87.804
Totale altri debiti	1.195.474	1.233.212
Totale debiti	25.621.351	25.164.773
E) Ratei e risconti		
Ratei passivi	1.967	36.297
Risconti passivi	300.000	-
Totale Ratei e risconti passivi	301.967	36.297
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	75.532.924	79.118.592

RENDICONTO FINANZIARIO CIVILISTICO

METODO INDIRETTO AL 31/12/2019

RENDICONTO FINANZIARIO DISPONIBILITÀ LIQUIDE	31/12/2019	31/12/2018
A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)		
Utile (perdita) del periodo	(5.077.544)	3.290.556
Imposte sul reddito	(73.931)	833.673
Interessi passivi/(attivi)	285.994	299.286
(Dividendi)		
(Plusvalenze) / minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	(525)	(847.962)
I. Utile (perdita) del periodo prima delle imposte sul reddito, interessi,dividendi e plus/minusvalenze da cessione	(4.866.006)	3.575.552
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	1.405.025	356.897
Ammortamenti delle immobilizzazioni	2.242.382	1.928.516
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	3.118.732	
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazioni monetarie	19.547	(13.236)
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	6.785.686	2.272.177
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	1.919.680	5.847.730
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	22.745	(271.938)
Decremento/(incremento) dei crediti verso clienti	1.027.325	(1.202.858)
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(863.938)	(124.574)
Decremento/(incremento) dei ratei e risconti attivi	(469.570)	(194.069)
Incremento/(decremento) dei ratei e risconti passivi	265.670	35.161
Altri decrementi/(altri incrementi) del capitale circolante netto	(1.926.616)	(961.874)
Totale variazioni del capitale circolante netto	(1.944.384)	(2.720.152)
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	(24.704)	3.127.577
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	(285.994)	(299.286)
(Imposte sul reddito pagate)	(250.586)	(1.068.603)
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)	(385.587)	(148.818)
Altri incassi/(pagamenti)		
Totale altre rettifiche	(922.167)	(1.516.708)

FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' OPERATIVA (A)	(946.871)	1.610.870
Immobilizzazioni materiali	(1.444.772)	(3.451.632)
(Investimenti)	(1.447.702)	(3.603.669)
Disinvestimenti	3.455	152.037
Immobilizzazioni immateriali	(540.845)	(2.237.440)
(Investimenti)	(540.845)	(2.237.440)
Disinvestimenti		
Immobilizzazioni finanziarie	(2.849.117)	(4.204.088)
(Investimenti)	(2.992.262)	(4.204.088)
Disinvestimenti	143.145	
Attività finanziarie non immobilizzate		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)	(4.834.734)	(9.893.160)
Mezzi di terzi		
Incremento (Decremento) debiti a breve verso banche	1.989.611	(2.376.209)
Accensione finanziamenti	2.000.000	6.500.000
(Rimborso finanziamenti)	(2.570.514)	(3.428.717)
Mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento		16.999.125
(Rimborso di capitale)		
Cessione (acquisto) di azioni proprie	(149.915)	
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)		
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)	1.269.182	17.694.199
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+-B+-C)	(4.512.423)	9.411.909
Disponibilità liquide iniziali		
Di cui:	10.991.817	1.579.905
Depositi bancari e postali	10.938.834	1.524.060
Assegni		
Denaro e valori in cassa	52.983	55.845
Disponibilità liquide finali	6.479.394	10.991.817
Di cui:		
Depositi bancari e postali	6.429.861	10.938.834
Assegni		
Denaro e valori in cassa	49.533	52.983

NOTA INTEGRATIVA

il presente bilancio, sottoposto al Vostro esame e alla Vostra approvazione, evidenzia una perdita di esercizio pari a euro 5.077.544.

Valutazione degli amministratori rispetto ai requisiti di continuità aziendale

Gli amministratori ritengono, sulla base delle performance economiche e della solida situazione patrimoniale e finanziaria, che non vi siano significative incertezze che possano compromettere la capacità della società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento per un periodo almeno pari a 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio ed hanno pertanto redatto il bilancio al 31 dicembre 2019 sulla base del postulato della continuità aziendale.

Fatti di rilievo verificatisi nel corso dell'esercizio

Si rimanda in questa sede a quanto già precisato nella Relazione sulla gestione.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Il 2020 è iniziato con gli effetti imponderabili della pandemia COVID-19 che sta tuttora affliggendo il mondo. Il contesto dovuto all'emergenza è stato affrontato immediatamente, con l'attivazione di misure eccezionali per ridurre i rischi di diffusione del virus e garantire la sicurezza dei dipendenti e dei clienti dei punti vendita diretti, in Italia come in tutti gli altri Paesi in cui Monnalisa è presente. Fin dai primi di marzo è stato istituito un team dedicato alla gestione dell'emergenza, mettendo in atto tutte le iniziative possibili per preparare il Gruppo al contesto. A partire dalla metà del mese di marzo, in anticipo rispetto al legislatore, la Società ha disposto la chiusura degli showroom e dei punti vendita diretti in Italia e successivamente, a decorrere dal 23 marzo c.a., la chiusura aziendale in ottemperanza alle disposizioni normative in tal senso previste dal c.d. "Decreto Cura Italia", misure tuttora in vigore. I punti vendita gestiti direttamente dalle società controllate del Gruppo sono stati gradualmente chiusi, adeguandosi al diffondersi della pandemia, prima in Oriente, e poi da marzo, in Francia, Stati Uniti d'America, Spagna, Belgio, Brasile, Regno Unito, Russia e Turchia, seguendo le disposizioni legislative locali. Il canale e-commerce ha continuato a funzionare regolarmente, essendo tra le poche attività consentite durante il lockdown.

Per quanto concerne il personale, si è promosso l'utilizzo delle ferie e permessi maturati, per poi passare alla Cassa Integrazione Ordinaria, comunque anticipata dall'azienda. Ciascuna delle società controllate ha fatto ricorso a quanto previsto dalla legislazione nazionale vigente in ordine all'utilizzo degli ammortizzatori sociali per i propri addetti alle vendite, e dunque utilizzando permessi e ferie maturate in prima istanza nonché applicando i sistemi di cassa integrazione locali, ovvero optando per il rimborso da parte del singolo Stato di parte o tutto il costo del personale, ovvero ancora ponendo in aspettativa non retribuita i dipendenti, così da consentire loro di ricevere l'indennità di disoccupazione. Per tutti i dipendenti italiani, è stata stipulata una polizza assicurativa speciale per la copertura dei rischi personali da Covid-19. Le interlocuzioni con i proprietari immobiliari sono state attivate fin da subito, allo scopo di ottenere la sospensione dei canoni almeno per il periodo di investimento per l'esercizio in corso sono state ridimensionate, confermando solo gli investimenti già contrattualizzati. A livello di canale wholesale, le forniture della merce estiva erano già state pressoché completate prima dell'inizio della pandemia, ma la chiusura dei punti vendita multimarca clienti sta allungando i tempi di riscossione del credito commerciale. Il portafoglio ordini della collezione invernale, invece, anch'esso già raccolto quasi completamente prima dell'emergenza, è stato oggetto di alcuni annullamenti effettuati sia per eliminare gli ordini di clienti che in seguito alle conseguenze dell'epidemia sulle vendite abbiamo ritenuto a maggior rischio, sia per alleggerire l'approvvigionamento ed il conseguente rischio di aumento delle rimanenze legato a possibili, ancorché tuttora non formalizzate, richieste di riduzioni di ordini o chiusure di clienti. Il management ha comunque lavorato per concentrare tali annullamenti o riduzioni di quantità sui modelli a più basso margine di contribuzione. Ad oggi la visibilità sull'impatto delle vendite dell'anno è ancora limitata. Tuttavia, la pressoché totale mancanza di incassi nel mese di marzo e la drastica contrazione nel mese di aprile, nonché la prevedibile riduzione anche nei primi mesi che seguiranno la fine del lockdown hanno imposto misure di differimento dei pagamenti. Per quanto riguarda i ricavi, l'esercizio 2020 subirà una forte contrazione. Oltre ai quasi due mesi di interruzione è ragionevole attendersi una riduzione anche post-riapertura. Le azioni di contenimento

dei costi in atto, l'aiuto della cassa integrazione, gli sconti dai fornitori, uniti ai minori costi per servizi ed affitti saranno le principali leve che utilizzeremo per compensare il più possibile la conseguente perdita di redditività. Dal punto di vista della liquidità, il recente “Decreto Liquidità” rappresenta un possibile supporto sotto il profilo finanziario e in questa direzione sono state già avviate le interlocuzioni con gli istituti bancari. Oltre a questo, stiamo valutando anche altri strumenti funzionali all'allungamento della dilazione dei tempi di pagamento di alcune forniture.

Nelle scorse settimane è stata convertita la produzione per la realizzazione di mascherine chirurgiche usa e getta, fornite gratuitamente alla USL, alle forze dell'ordine e alle amministrazioni locali della città di Arezzo. L'azienda sta continuando a produrre mascherine, in un formato specifico, per bambini dai 6 anni, in tessuto fantasia. Sono state già anticipate al reparto pediatria di Arezzo e saranno regalate ai clienti del canale e-commerce, per poi estenderne la distribuzione nei punti vendita diretti. Dal mese di maggio, in seguito al grande successo riscosso anche sui canali social, saranno introdotti alcuni modelli destinati alla vendita coordinati con i capi delle nostre collezioni. Dal 14 aprile, in Italia, i negozi per bambino hanno ricevuto l'autorizzazione alla riapertura ma, a tutela dei dipendenti e per organizzare una ripartenza sicura per tutti, Monnalisa ha deciso di iniziare con aperture su appuntamento, anche in coerenza con quanto immaginato per la riapertura da parte di numerosi altri brand del lusso.

Al contempo, è stata chiesta una deroga per il completamento della produzione di capi per le vendite online e l'azienda è appena ripartita. I fornitori esteri stanno completando le commesse di lavorazione per l'invernale. Monnalisa è comunque riuscita a portare avanti, in smart working, la ricerca e lo sviluppo del campionario Primavera-Estate 2021 e si sta preparando per l'eventuale raccolta ordini anche online, utilizzando anche materiale fotografico sviluppato internamente. Continuiamo, infatti, a guardare avanti, oltre la crisi, e riteniamo che mantenere il nostro vantaggio competitivo in termini di tempi di consegna sarà un fattore rilevante per ripartire con successo già dalle prossime stagioni.

Il Gruppo ha altresì avviato una serie di iniziative digital-oriented finalizzate ad adeguare le modalità di lavoro della rete commerciale, e mantenere l'interazione con la clientela.

In particolare, è stato avviato un progetto per la realizzazione di showroom virtuali, nonché la ridefinizione delle modalità di relazione con i clienti delle boutique, che saranno accolti soltanto su appuntamento, con un servizio tipo atelier di moda, e con cui stiamo condividendo contenuti e presentazioni di prodotto attraverso social media casting. Prosegue anche la realizzazione delle nuove collezioni che rimangono ispirate alla moda e alla creatività che da sempre contraddistinguono la filosofia del Gruppo.

Nonostante le iniziative intraprese, considerata la rapida evoluzione della situazione e del contagio e le forti incertezze relative alla durata della situazione emergenziale ed all'estensione degli effetti economico-sociali del Coronavirus Covid-19, non è al momento possibile valutare in maniera attendibile quelli che possono essere i reali impatti sulla performance e sulla situazione finanziaria e patrimoniale del Gruppo.

Criteri di formazione e valutazione

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.

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 e quelle del precedente.

Ai sensi dell'art. 2424, non sono riscontrabili elementi dell'attivo o del passivo tali da ricadere sotto più voci dello schema.

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.

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 di impianto e ampliamento, costituiti dai costi sostenuti in occasione della quotazione AIM, sono stati ammortizzati in un periodo di cinque anni.
- 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 procederebbe 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.

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 rettificato 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.

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, impianti	12,5%
Macchine taglio e macchinari automatici	17,5%
Mobili e macchine ordinarie di ufficio	12%
Macchine di ufficio elettro-meccanografiche ed elettroniche	20%
Automezzi da trasporto strumentali	20%
Attrezzatura	25%
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 alla 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 Plla 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 distribuibiltà 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 procederebbe 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.

Contributi in conto capitale

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31/12/2019 non sono stati erogati contributi in conto capitale alla società.

Operazioni di locazione finanziaria (leasing)

La società non ha in essere operazioni di locazione finanziaria.

Partecipazioni

Le partecipazioni in imprese controllate e collegate, da ritenersi un investimento duraturo e strategico da parte della società:

- sono iscritte tra le immobilizzazioni finanziarie;
- sono valutate al costo di acquisto o sottoscrizione, comprensivo dei costi accessori di diretta imputazione, rettificato in caso di perdite permanenti di valore, comprendendovi, se del caso, il valore dei versamenti effettuati in conto capitale, quelli a fondo perduto e l'importo degli eventuali crediti rinunciati dal socio concedente.

Il valore di carico 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, imputando la rettifica al Conto Economico come svalutazione. Tale minor valore non può essere mantenuto nei successivi bilanci se sono venuti meno i motivi della sua iscrizione.

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.

Tutte le partecipazioni sono state iscritte al costo di acquisto, fatta eccezione per quelle in cui si è ritenuto essere sussistente una perdita durevole di valore, tale da motivarne la svalutazione.

I crediti, in base alla loro destinazione, vengono classificati tra le immobilizzazioni finanziarie o nell'apposita voce dell'attivo circolante.

I dividendi vengono iscritti nel momento in cui sorge il relativo diritto di credito in seguito alla delibera di distribuzione da parte della società partecipata. A seguito di tale erogazione viene verificato il permanere della recuperabilità del valore.

Nessun dividendo è stato peraltro percepito nel corso dell'esercizio.

Si precisa che, prudenzialmente, è stato effettuato un idoneo accantonamento al Fondo Svalutazione Società Partecipate, appostandolo tra i Fondi Rischi, per i dettagli del quale si rimanda a quanto scritto nel proseguo.

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.

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.

Il valore delle rimanenze così ottenuto è svalutato al fine di tenere conto dell'obsolescenza delle merci, nonché delle effettive possibilità di vendita sulla base della movimentazione delle stesse.

Il valore delle rimanenze è ripristinato nell'esercizio in cui siano venuti meno i motivi di una precedente svalutazione nei limiti del costo originariamente sostenuto.

Per le variazioni corrispondenti alle singole categorie, si rinvia ai dati evidenziati nel conto economico.

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 ai crediti iscritti in bilancio antecedente all'esercizio avente inizio a partire dal 1° gennaio 2016, né è stato applicato a quelli sorti successivamente, in quanto gli effetti sono irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta.

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 siano 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.

Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.

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.

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 è stata effettuata per i debiti con scadenza inferiore ai 12 mesi e/o in quanto gli effetti sono irrilevanti rispetto al valore non attualizzato. Per tanto i debiti sono esposti al valore nominale.

Riconoscimento ricavi e costi

I ricavi pervendite dei prodotti sono riconosciuti al momento del trasferimento dei rischi e dei benefici 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. I resi di prodotti vengono contabilizzati nell'esercizio in cui la merce viene restituita dal cliente. Si precisa, per altro, che, prudenzialmente, si è ritenuto di accantonare € 312.320 al fondo rischi resi merce, riferentisi a vendite effettuate nell'anno 2019. I costi di acquisto sono rilevati in base al principio della competenza. I costi per materie prime, sussidiarie o di consumo e di merci sono comprensivi dei costi accessori di acquisto (trasporti, assicurazioni,...) se inclusi dal fornitore nel prezzo di acquisto delle stesse, altrimenti vengono iscritti separatamente nei costi per servizi in base alla loro natura. Vengono rilevati tra i costi, non solo quelli di importo certo, ma anche quelli non ancora documentati per i quali è tuttavia già avvenuto il trasferimento della proprietà o il servizio sia già stato ricevuto. In rispetto del principio della prudenza non vengono iscritti in bilancio attività o utili potenziali, fornendo comunque le informazioni necessarie nel presente documento.

Imposte sul reddito

Le imposte sono accantonate secondo il principio di competenza e 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.

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. Dell'ammontare complessivo degli utili netti risultanti dal conto economico, la componente valutativa non realizzata è costituita da utili per € 201.077 e da perdite per € 8.877. Non si segnalano effetti significativi in termini di variazioni dei cambi valutari adottati, verificatisi tra la chiusura dell'esercizio e la data di formazione del bilancio (articolo 2427, primo comma, n. 6-bis, C.c.).

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'inefficiacia è rilevata.

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 fair 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.

Deroghe

Non si sono verificati casi eccezionali che abbiano reso necessario il ricorso a deroghe di cui all'art. 2423 comma 5 del Codice civile

Note nelle voci del Conto Economico

Valore della produzione

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Ricavi vendite e prestazioni	40.791.683	43.064.801	(2.273.118)
Variazioni rimanenze prodotti	45.200	(132.395)	177.595
Altri ricavi e proventi	1.712.057	2.921.817	(1.209.760)
Totale	42.548.939	45.854.223	(3.305.283)

Per un dettaglio puntuale circa il trend registrato nelle voci qui in analisi si rimanda a quanto specificato nella relazione sulla gestione, a cui espressamente si rimanda. Qui di seguito il dettaglio dei ricavi divisi per categoria di attività e area geografica:

Categoria di attività	31/12/2019
Vendite merci	85.127
Vendite prodotti	40.706.466
Totale	40.791.683

Area geografica	31/12/2019
Italia	15.745.177
Europa	11.927.164
Resto del Mondo	13.119.342
Totale	40.791.683

Sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e altri vantaggi economici ricevuti dalla pubblica amministrazione (ex art. 1, comma 125, della legge 4 agosto 2017 n. 124)

Ai sensi dell'art.1, comma 125 Legge 4 agosto 2017, n.124, in ottemperanza all'obbligo di trasparenza, si riportano di seguito in forma tabellare sulla base del principio di competenza, i contributi ricevuti:

Ente erogatore	Importo contributo	Causale
GSE SPA	€ 20.697,64	Incentivo fotovoltaico

Costi della produzione

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Materie prime, sussidiarie e merci	14.393.905	14.666.955	(273.050)
Servizi	14.865.300	13.581.135	1.284.165
Godimento di beni di terzi	2.684.070	2.623.328	60.742
Costi del personale	8.997.602	8.411.272	586.330
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	671.695	776.011	(104.316)
Ammortamento immobilizzazioni materiali	1.570.687	1.152.505	418.182
Svalutazioni crediti attivo circolante	130.314	121.897	8.417
Variazione rimanenze materie prime	70.240	(390.751)	460.991
Oneri diversi di gestione	373.304	425.409	(52.105)
Totale	43.757.117	41.367.761	2.389.356

Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci

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.

Così come per i ricavi ed i proventi, i costi e gli oneri sono iscritti al netto di resi, sconti e abbuoni e premi.

Costi per servizi

I costi per servizi sono imputati a Conto Economico al momento del loro completamento. La voce è così dettagliata:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Costi per Servizi di produzione	4.625.462	4.617.965	7.497
Compensi revisore legale, collegio sindacale, CDA	595.344	634.800	(39.456)
Pulizia e vigilanza	198.965	172.271	26.694
Manutenzioni	610.686	412.054	198.632
Trasporti	2.360.086	2.530.831	(170.745)
Utenze	307.670	243.852	63.818
Viaggi e trasferte	243.308	231.938	11.370
Marketing	726.825	1.076.531	(349.706)
Mensa	149.826	123.414	26.412
Mostre, fiere e sfilate	563.721	491.702	72.019
Consulenze tecniche, indus., amministrative e commerciali	2.584.050	1.142.651	1.441.399
Corsi di formazione	24.669	65.448	(40.779)
Costi per agenti	855.162	627.773	227.389
Commissioni POS	299.838	293.730	6.108
Assicurazioni	175.274	161.552	13.722
Altri servizi generali	544.413	754.623	(210.210)
Totale	14.865.300	13.581.135	1.284.165

Rientrano, dunque, nei costi per servizi:

- costi per Façon (cucito, stiro, ricamo, stampa, fasi accessorie), per € 4.625.462
 - costi per Agenti e Rappresentanti, per € 855.162
 - costi per pubblicità, sia a livello nazionale che locale per € 469.603
 - costi per sfilate e manifestazioni, sia a livello nazionale che locale per € 563.721
 - consulenze tecniche, industriali, amministrative, commerciali per € 2.584.050
- 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.

Godimento beni di terzi

La voce include costi sostenuti per royalties relativi a disegni dei cartoons per € 500.573, fitti passivi di immobili ed oneri condominiali per € 1.488.687

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.

Ammortamenti e 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 che non abbiano natura di costi straordinari, nonché tutti i costi di natura tributaria, diversi dalle imposte dirette, in dettaglio:

- Imposte e tasse (IMU-TARSU-CCIAA) per euro 178.512
- Spese amministrative varie per euro 18.951
- Erogazioni liberali per euro 31.100

Proventi e oneri finanziari

Alla determinazione del risultato dell'esercizio hanno concorso proventi finanziari per euro 87.559, interessi passivi ed altri oneri finanziari per euro 373.553 e perdite su cambi per euro 222.207, con le seguenti variazioni rispetto all'esercizio precedente:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Interessi attivi su obbligazioni	30.000	30.000	-
Interessi attivi bancari e postali	8.695	1.186	7.509
Altri proventi	48.864	43.520	5.344
Totale Proventi finanziari	87.559	74.706	12.853
Interessi passivi bancari	(139.831)	(123.107)	(16.724)
Altri oneri finanziari	(233.722)	(250.886)	17.164
Totale Oneri finanziari	(373.553)	(373.993)	440
Utili su cambi	391.089	238.534	152.255
Perdite su cambi	(168.882)	(286.808)	117.926
Totale Utili e Perdite su cambi	222.207	(48.274)	270.481

Rivalutazioni e svalutazioni

La voce "Rivalutazioni" registra la seguente movimentazione nel periodo:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Di strumenti finanziari derivati	0	37.095	(37.095)
Totale rettifiche attività e passività finanziarie	0	37.095	(37.095)

La voce "Svalutazioni" è dettagliata qui di seguito

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Di strumenti finanziari derivati	17.125	21.767	(4.642)
Di partecipazioni	3.862.385	30.000	3.832.385
Totale rettifiche attività e passività finanziarie	3.879.510	51.767	3.827.743

Per il dettaglio delle svalutazioni di partecipazioni si rimanda a quanto già precisato nel paragrafo che segue "Partecipazioni" nel commento alla voce Immobilizzazioni finanziarie.

Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate

Imposte	31/12/2018	31/12/2017	Variazioni
Imposte correnti:	0	661.809	(661.809)
IRES	0	466.327	(466.327)
IRAP	0	195.482	(195.482)
Imposte differite (anticipate)	(73.931)	171.864	(245.795)
IRES	(71.363)	176.880	(248.243)
IRAP	(2.569)	(5.016)	2.447
Totale	(73.931)	833.673	(907.604)

Imposte sul reddito

Le imposte sono accantonate secondo il principio di competenza e 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.

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

Per il dettaglio delle imposte differite e anticipate della Capogruppo si rimanda a quanto già precisato nella Nota Integrativa consolidata paragrafo "Fiscalità differita/anticipata".





Imposte	31/12/2019 Ammontare delle differenze temporanee IRES	31/12/2019 Effetto fiscale IRES	31/12/2019 Ammontare delle differenze temporanee IRAP	31/12/2019 Effetto fiscale IRAP	31/12/2018 Ammontare delle differenze temporanee IRES	31/12/2018 Effetto fiscale IRES	31/12/2018 Ammontare delle differenze temporanee IRAP	31/12/2018 Effetto fiscale IRAP
Imposte anticipate:								
Ammortamento Marchi	(2.183)	(524)	(1.905)	(74)	(1.275)	(306)	(1.051)	(41)
Ammortamento Avviamento	12.818	3.076	12.795	499	87.817	21.076	87.821	3.425
Accantonamenti Resi	68.320	16.397	68.307	2.664	244.000	58.560	244.000	9.516
Svalutazione Crediti 2017					(62.204)	(14.929)		
Consulenze	(10.658)	(2.558)	(10.641)	(415)	(10.660)	(2.558)	(10.660)	(416)
Accantonamento Rischi 2017					(196.000)	(47.040)	(196.000)	(7.644)
Svalutazione Crediti 2018					70.354	16.885		
Svalutazione Crediti 2019	35.088	8.421						
Accantonamento ISC	5.596	1.343	5.589	218	6.404	1.537	6.410	250
Recupero ISC 2017					(10.200)	(2.448)	(10.205)	(398)
Perdite su cambi	(19.109)	(4.586)			(101.971)	(24.473)		
Compenso amministratore	(8.321)	(1.997)	(8.307)	(324)	8.321	1.997	8.321	324
Totale	81.551	19.572	65.838	2.568	34.586	8.301	128.636	5.016
Imposte differite:								
Utili su cambi 2017					(128.521)	(30.845)		
Cessione Ramo Azienda	(54.110)	(12.987)			(54.110)	(12.987)		
Cessione Immobile	(169.592)	(40.702)	(169.592)	(6.614)	678.371	162.809	678.371	26.458
Utili su cambi 2018	35.466	8.512			165.608	39.746		
Totale	(188.236)	(45.177)	(169.592)	(6.614)	661.348	158.723	678.371	26.458
Imposte differite (anticipate) nette		(64.749)		(9.182)				21.442

Note nelle voci dello Stato Patrimoniale

ATTIVO

B) IMMOBILIZZAZIONI

La composizione e la movimentazione delle singole classi sono di seguito indicate:

Immobilizzazioni immateriali

La voce registra nell'esercizio la seguente movimentazione:

Descrizione	Costi di impianto e di ampliamento	Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione opere dell'ingegno	Avviamento	Altre immobilizzazioni immateriali	Totale immobilizzazioni immateriali
Valore di inizio esercizio	1.068.957	134.118	951.168	493.754	2.647.997
Acquisizioni		264.258		276.587	540.845
Riclassifiche					
Decrementi					
Ammortamenti	267.239	106.024	134.569	163.862	671.694
Altre variazioni					
Totale variazioni	(267.239)	158.234	(134.569)	112.725	(130.849)
Costo					
Fondo ammortamento					
Valore di fine esercizio	801.718	292.352	816.599	606.479	2.517.147

I costi iscritti sono ragionevolmente correlati ad una utilità protratta in più esercizi e sono ammortizzati sistematicamente in relazione alla loro residua possibilità di utilizzazione.

La voce “Costi di impianto e ampliamento” è principalmente costituita dai costi sostenuti dalla capogruppo Monnalisa S.p.A. propedeutici alla quotazione sul mercato AIM Italia, capitalizzati ai sensi dell'OIC 24.

La voce “Altre immobilizzazioni” accoglie principalmente i costi relativi alle spese sostenute su beni di terzi, ammortizzate sulla base della durata del periodo di locazione. Gli incrementi del periodo sono relativi ai nuovi punti vendita aperti nel corso del periodo.

Ad ogni data di Bilancio, la società rivede il valore contabile delle proprie attività materiali e immateriali per determinare se vi siano indicazioni che queste attività abbiano subito riduzioni di valore. Qualora queste indicazioni esistano, viene stimato l'ammontare recuperabile di tale attività per determinare l'eventuale importo della svalutazione. Dove non sia possibile stimare il valore recuperabile di un'attività individualmente, la società effettua la stima del valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi a cui l'attività appartiene.

Gli amministratori, sulla base dell'andamento dell'esercizio e dei futuri risultati positivi risultanti dai piani aziendali, ritengono che non sussistano indicatori di perdite durevoli di valore relativamente al valore delle immobilizzazioni immateriali. Si precisa che l'analisi svolta ha riguardato gli specifici rami di azienda acquisiti, comprensivi del valore di avviamento corrisposto.

Immobilizzazioni materiali

Introduzione, immobilizzazioni materiali

La voce registra nell'esercizio la seguente movimentazione:

Descrizione	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinario	Attrezzature industriali e commerciali	Altre immobilizzazioni materiali	Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	Totale Immobilizzazioni materiali
Costo	12.329.059	8.403.319	184.865	6.722.826		27.640.069
Fondo ammortamento	1.228.122	4.460.209	165.356	4.464.761		10.318.448
Valore di inizio esercizio	11.100.937	3.943.110	19.509	2.258.065	-	17.321.621
Acquisizioni	181.552	409.579	43.463	807.708	5.400	1.447.702
Riclassifiche						
Dismissioni		1.775		1.155		2.930
Ammortamenti	290.825	736.118	13.010	530.733		1.570.686
Totale variazioni	(109.273)	(328.314)	30.453	275.820	5.400	(125.914)
Costo	12.510.611	8.811.123	228.328	7.529.379	5.400	29.084.841
Fondo ammortamento	1.518.947	8.807.219	178.366	7.529.141		29.080.699
Valore di fine esercizio	10.991.664	5.192.423	49.961	4.995.256	5.400	11.884.993

La voce terreni comprende, tra l'altro, le pertinenze fondiarie degli stabilimenti ed i terreni su cui insistono i fabbricati.

Gli incrementi sono relativi, principalmente, a migliorie dei complessi industriali esistenti e agli arredi per le nuove aperture 2019 e riqualificazione store già esistenti.

Da rilevare, inoltre, l'acquisto nel corso dell'esercizio di nuovi macchinari e impianti per l'ufficio stile e produzione.

Totale rivalutazioni delle immobilizzazioni materiali alla fine dell'esercizio

Ai sensi dell'articolo 10 legge n. 72/1983 si elencano le seguenti immobilizzazioni materiali iscritte nel bilancio della società al 31/12/2019 sulle quali sono state effettuate rivalutazioni.

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

L'importo della rivalutazione pari a euro 3.050.975, al netto dell'imposta di registro, ha generato alla data un effetto sul patrimonio netto pari a euro 2.959.446, oggi ridotto per effetto dei maggiori ammortamenti accumulati su tale valore.

Operazioni di locazione finanziaria

La società non ha in essere operazioni di locazione finanziaria.

Immobilizzazioni finanziarie

La voce registra nell'esercizio la seguente movimentazione:

Descrizione	Partecipazioni in imprese controllate	Partecipazioni in altre imprese	Crediti immobilizzati verso imprese controllate	Crediti verso altri	Altri titoli
Costo	7.237.761	8.624	3.804.851	346.834	1.200.000
Valore di inizio esercizio	7.237.761	8.624	3.804.851	346.834	1.200.000
Incrementi	1.488.840		1.483.423		
Riclassifiche			486.137*		
Decrementi				(123.145)	
Svalutazioni	(3.118.732)				
Valore di fine esercizio	5.607.869	8.624	5.774.111	223.689	1.200.000

*riclassifica da crediti commerciali a crediti finanziari

Partecipazioni

Nessuna partecipazione immobilizzata ha subito cambiamento di destinazione. Di seguito riportiamo in dettaglio le partecipazioni in imprese controllate:

Monnalisa Hong Kong Ltd

costituita in data 25.08.2015 con sede in Hong Kong, è controllata al 100% da Monnalisa Spa e finalizzata allo sviluppo del mercato retail locale. Attualmente la società controllata possiede tre negozi monomarca;

Monnalisa Rus LLC

è stata costituita in data 14 gennaio 2016 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. Alla fine dell'esercizio, la controllata gestisce 6 negozi (4 DOS e 2 DOO);

Monnalisa China Ltd

è stata costituita in data 17 febbraio 2016, con sede in Shanghai e controllata al 100% da Monnalisa S.p.A. La sua costituzione è finalizzata allo sviluppo del mercato retail locale, attraverso l'apertura di negozi monomarca nei mall più prestigiosi di Shanghai, Pechino e altre importanti città cinesi. Nel corso del 2019 sono stati chiusi cinque punti vendita a basso traffico nel paese (Shenyang MIXC, Shanghai Babaiban, Hangzhou MIXC, Shanghai IFC, Wuhan IP). In aggiunta al canale retail, dal 2018 la società vende anche attraverso il canale distributivo B2C;



ML Retail Usa Inc.

è stata costituita in data 22 settembre 2016,partecipata al 100% da Monnalisa S.p.A. con la finalità di gestire l'attività retail del mercato locale. Nel corso de periodo sono stati inaugurati due nuovi punti vendita rispettivamente con sede a Guam (DOS) e Florida (DOO Sawgrass Mill) portando così a cinque il numero dei punti vendita. Da rilevare nel corso dell'esercizio, la chiusura del punto vendita a basso traffico sito a Philadelphia;

Monnalisa Korea Ltd

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

Monnalisa Brazil Participasoes LTDA

è stata costituita in data 22 dicembre 2016, al fine di gestire l'attività nel mercato retail in Brasile. Nel corso dell'esercizio 2019, sono stati inaugurati due ulteriori punti vendita, un DOO sito a São Roque (San Paolo) e un DOS sito a Recife, che hanno così portato a 4 il numero dei punti vendita presenti nel paese. La società è controllata al 99%;

Monnalisa BEBEK GİYİM SANAYİVE TİCARET A.Ş.

costituita in data 11.12.2018, con sede in Turchia e controllata al 100% da Monnalisa Spa, finalizzata allo sviluppo del mercato retail locale dove è stato aperto a giugno 2019 uno store presso il nuovo aeroporto di Istanbul;

Monnalisa UK Ltd

costituita nel mese di Gennaio 2019, con sede a Londra, per la gestione di una concession presso Harrods e per l'apertura di temporary monomarca presso Bicester Village. La società è controllata al 100% da Monnalisa Spa;

Monnalisa International Ltd

costituita nel mese di Maggio 2019 con sede a Taiwan e controllata al 100% da Monnalisa Spa, finalizzata allo sviluppo del mercato retail locale dove è stato aperto a settembre 2019 uno store presso la città di Taipei;

Monnalisa Japan Co Ltd

controllata al 100% da Monnalisa Spa. La società costituita a fine giugno è ancora inattiva alla data del presente documento; sarà finalizzata allo sviluppo nel mercato retail locale.

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 aumento della quota di partecipazione sopra evidenziate, di normale fornitura e quelle connesse al loro finanziamento, comunque avvenute alle usuali condizioni di mercato, è stata attuata con società partecipate.

Si forniscono le seguenti informazioni relative alle partecipazioni possedute direttamente o indirettamente per le imprese controllate.

Società	Sede	Capitale in euro	Utile/(Perdita) dell'esercizio	Patrimonio netto in euro	Patrimonio netto di competenza	% possesso	Differenza tra patrimonio netto di competenza e valore di carico della partecipazione	Differenza tra patrimonio netto di competenza e valore di carico della partecipazione
Monnalisa Brazil Ltda	San Paolo (Brazil)	505.087	(669.081)	(721.739)	(714.522)	99		(714.522)
Monnalisa China LLC	Shanghai (Cina)	4.800.000	(2.100.758)	388.894	388.894	100	3.134.036	(4.411.106)
Monnalisa UK LTD	London (UK)	235.377	46.525	283.040	283.040	100	235.377	47.662
Monnalisa Hong Kong LTD	Hong Kong	500.000	(615.091)	(346.075)	(346.075)	100	500.000	(846.075)
Monnalisa Japan Co Ltd	Tokyo (Japan)	8.189		8.201	8.201	100	8.189	12
Monnalisa Korea Ltd	Seoul (Korea)	81.000	(39.280)	(156.450)	(156.450)	100	81.000	(237.450)
Monnalisa Rus OOO	Mosca (Russia)	592.679	(113.401)	1.747.597	1.730.121	99	592.678	1.137.443
Monnalisa Bebek Giyim Sanayi ve Tic.A.Ş.	Istanbul (Turkey)	1.215.434	(354.813)	771.326	771.326	100	853.858	(82.532)
Monnalisa International Limited	Taipei (Taiwan)	202.731	(60.510)	145.513	145.513	100	202.731	(57.219)
ML Retail Usa Inc	Houston Texas (USA)	591.156	(2.901.715)	(3.525.293)	(3.525.293)	100		(3.532.293)

Si fa presente che relativamente alla partecipazione in Monnalisa Bebek GİYİM SANAYİVE TİCARET A.Ş il capitale sociale non è stato ancora interamente versato, iscrivendo quindi un debito verso la controllata pari al 31.12.2019 ad euro 366.531.

La Società ha svolto una analisi finalizzata ad individuare la presenza di eventuali indicatori di impairment e/o perdite durevoli di valore sulle società controllate. In particolare, è stata valutata la recuperabilità del valore residuo delle partecipazioni al fine di assicurare che le stesse non siano iscritte in bilancio ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile.

Gli impairment tests sono stati condotti considerando quale CGU la società controllata oggetto di analisi. La configurazione di valore utilizzata per determinare il valore recuperabile delle CGU è il valore d'uso, stimato sulla base dei flussi finanziari attesi e sulla loro attualizzazione in base ad un opportuno tasso di sconto (Discounted cash-flow analysis – DCF). In particolare, la stima del valore d'uso è stata effettuata attualizzando i flussi finanziari operativi delle CGU ad un tasso pari alla media ponderata del costo del debito e dei mezzi propri (WACC -Weighted Average Cost of Capital). Ai fini del calcolo del valore residuo è stato considerato un flusso di cassa normalizzato estrapolato dall'ultimo anno di previsione esplicita ed al quale è stato applicato un tasso di crescita annuo ("g").

La Discounted cash-flow analysis è stata elaborata utilizzando come base di partenza il budget per l'esercizio 2020, elaborato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione, e per i quattro anni di previsione successivi (2021 e 2024), elaborato secondo le aspettative del management relative all'andamento dei mercati in cui sono posizionate le partecipazioni. Tali piani tengono conto dei possibili effetti negativi conseguenti al nuovo coronavirus conosciuto come Covid-19, in particolare quelli sull'esercizio 2020.

Le assunzioni principali per la determinazione del valore recuperabile sono di seguito riportate:

- Terminal Value: determinato con il metodo della rendita perpetua ad un tasso di crescita "g" di lungo periodo il quale rappresenta il valore attuale, all'ultimo anno di proiezione, di tutti i flussi di cassa futuri attesi;
- Tasso di crescita "g"
- Tasso di sconto (Weighted Average Cost of Capital, WACC).

Nello specifico:

Controllata	Tasso di crescita "g"	WACC
Monnalisa China LLC	5,50%	11,69%
ML Retail USA Inc.	1,57%	7,52%
Monnalisa Hong Kong	2,99%	9,8%

Alla luce dei risultati emersi dalla analisi di impairment, si è stabilito di non svalutare la partecipazione su Monnalisa HK, e di contro svalutare quella in Monnalisa China, per € 1.665.964, e quella in ML Retail USA, per € 670.565, di cui € 591.156 a Fondo Svalutazione Partecipazioni e € 79.409 a Fondo Rischi su partecipazioni, per riflettere le diminuzioni patrimoniali ed al fine di adeguare il valore contabile al valore recuperabile.

A seguito del mancato raggiungimento degli obiettivi nei piani aziendali, nell'impossibilità di prevedere, in un arco di tempo per il quale si possano formulare previsioni attendibili, di rimuovere le ragioni che hanno causato le perdite, si è altresì ritenuto prudenzialmente opportuno svalutare il valore delle partecipazioni in Monnalisa Brazil e Monnalisa Turchia allineandole alla rispettiva quota di patrimonio netto posseduto.

Tale risultato è stato ottenuto nel caso di Monnalisa Turchia, accantonando Euro 361.576 al fondo svalutazione partecipazion e, nel caso di Monnalisa Brasile, accantonando Euro 500.035,79 al fondo svalutazione partecipazioni ed Euro 664.243,90 ad uno specifico fondo rischi.

Per le altre partecipazioni in società controllate, non si ritiene sussistano indicatori di perdite durevoli di valore, in quanto il maggior valore di iscrizione delle partecipazioni rispetto alla corrispondente frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio della partecipata, è conseguenza della fase di start up che queste stanno vivendo, anche alla luce dei risultati attesi nel periodo 2019-2023.

Dettaglio del valore delle partecipazioni immobilizzate in altre imprese

Di seguito il dettaglio delle partecipazioni in altre imprese. 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, né si sono verificati casi di "ripristino di valore".

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

Altri titoli

La voce “Altri titoli” è costituita dal residuo del prestito obbligazionario emesso da Jafin S.p.A. pari a € 1.200.000. Nell'esercizio non sono intervenute variazioni in tale voce.

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Altri titoli	1.200.000	1.200.000	0

Variazioni e scadenza dei crediti immobilizzati

Nel bilancio non sono iscritti crediti immobilizzati per un valore superiore al loro fair value. Come previsto dal principio contabile OIC 20 in considerazione del fatto che i finanziamenti sono per lo più a breve periodo e/o con costi di transazione nulli o non rilevanti, 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, mentre è stata ritenuta irrilevante l'applicazione di tale criterio a quelli sorti successivamente. Le variazioni intervenute nell'esercizio sono le seguenti:

Descrizione	Crediti immobilizat verso imprese controllate	Crediti immobilizzati verso altri	Totale credit immobilizzati
Valore di inizio esercizio	3.804.851	346.834	4.151.685
Variazioni nell'esercizio	1.969.560	(123.145)	1.846.415
Valore di fine esercizio	5.774.411	223.689	5.998.100

La voce risulta così formata:

- Finanziamento Fruttifero Monnalisa Korea Ltd: €100.000
- Finanziamento Fruttifero Monnalisa Brazil: €1.100.000
- Finanziamento Fruttifero Monnalisa Hong Kong: €100.000
- Finanziamento Fruttifero Monnalisa ML Retail: €3.908.274
- Crediti finanziari verso ML Retail: €486.137
- Finanziamento Fruttifero Monnalisa Japan: €80.000
- Polizza TFR Amm.re: €57.500
- Depositi cauzionali: €166.689

Si evidenzia che tra le immobilizzazioni finanziarie, nella voce “Altri crediti” sono stati riclassificati i depositi cauzionali relativi a fitti passivi ai fini di una migliore e più puntuale rappresentazione nello stato patrimoniale; in precedenza erano iscritti nella voce “C.II.5-quater – Crediti verso altri”.

Suddivisione dei crediti immobilizzati per area geografica

La ripartizione dei crediti al 31/12/2019 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente:

Area geografica	Crediti immobilizzati verso controllate	Crediti immobilizzati verso altri	Totale crediti immobilizzati
ITALIA		122.481	122.481
EUROPA		100.904	100.904
MONDO	5.774.411	304	5.774.715

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”. Nel bilancio non sono iscritti altri titoli per un valore superiore al loro fair value. Nessun titolo immobilizzato ha subito cambiamento di destinazione e rappresentano un investimento duraturo da parte della società. Trattasi, specificamente, di obbligazioni emesse da Jafin S.p.A.

C) ATTIVO CIRCOLANTE

Rimanenze

Si è ritenuto non iscrivibile alcun fondo svalutazione in considerazione del fatto che i prodotti finiti appartenenti alla stagione non corrente sono esitati a prezzi superiori al costo di produzione, sia tramite i negozi di proprietà che di terzi.

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Materie prime, sussidiane e di consumo	2.343.643	2.413.883	(70.240)
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	1.734.271	1.672.876	61.395
Prodotti finiti e merci	11.009.408	11.025.603	(16.195)
Acconti	84.393	82.098	2.295
Totale rimanenze	15.171.715	15.194.460	(22.745)

La voce “rimanenze” al 31 dicembre 2019 ammonta a 15.171.715 euro attestandosi su valori in linea rispetto al precedente esercizio. Non si rilevano variazioni di rilievo rispetto al periodo comparativo.

Crediti iscritti nell'attivo circolante

Variazioni e scadenza dei crediti iscritti nell'attivo circolante

Descrizione	31/12/2018	Variazioni	31/12/2019	Quota scadente entro l'esercizio
Crediti verso clienti	10.513.732	(1.027.325)	9.486.407	9.486.407
Crediti verso imprese controllate	5.481.765	2.317.715	7.799.480	7.799.480
Crediti tributari	3.146.237	(949.394)	2.196.843	2.196.843
Attività per imposte anticipate	356.582	22.141	378.723	378.723
Crediti verso altri	493.759	221.653	715.412	715.412
Totale crediti iscritti nell'attivo circolante	19.992.075	584.790	20.576.864	20.576.864

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

Descrizione	Totale
Saldo al 31/12/2018	764.197
Utilizzo nel periodo	(48.012)
Accantonamento del periodo	130.314
Saldo al 31/12/2019	846.499

Per il dettaglio e la movimentazione del periodo registrata nella voce “Imposte anticipate” si rimanda a quanto dettagliato nel paragrafo “Fiscaltà differita/anticipata”.

Suddivisione crediti iscritti nell'attivo circolante per area geografica

La ripartizione dei crediti al 31/12/2019 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente.

Area geografica	Crediti verso clienti	Crediti verso controllate	Crediti tributari	Attività per imposte anticipate	Crediti verso altri	Totale crediti nell'attivo circolante
Italia	5.282.375		2.196.731	378.723	628.704	8.486.533
Europa	1.459.586	133.002	112		15.507	1.608.207
Extra Europa	47.572	7.666.478				7.714.050
Mondo	3.543.372				71.201	3.614.573
Fondo svalutazione	(846.498)					(846.498)
Totale	9.486.407	7.799.480	2.196.843	378.723	715.412	20.576.865

I crediti verso controllate sono relativi ai rapporti di fornitura tra Monnalisa S.p.A. e le altre società rientranti nel perimetro di consolidamento. La voce crediti tributari è composta da crediti IVA per 730 mila euro, da credito di imposta ricerca e sviluppo per 774 mila euro e da acconti IRES e IRAP per 657 mila euro.

Crediti iscritti nell'attivo circolante relativi ad operazioni con obbligo di retrocessione a termine

Non risultano crediti iscritti nell'attivo circolante relativi ad operazioni con obblighi di retrocessione a termine.

Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

La voce è dettagliata di seguito e registra nell'esercizio la seguente movimentazione:

Descrizione	31/12/2018	Variazioni	31/12/2019
Strumenti finanziari derivati attivi non immobilizzati	59.304	(47.493)	11.811
Totale attività finanziarie che non costituiscono immob.	59.304	(47.493)	11.811

Disponibilità liquide

Descrizione	Valore di inizio esercizio	Variazioni nell'esercizio	Valore di fine esercizio
Depositi bancari e postali	10.938.834	(4.508.973)	6.429.861
Denaro e altri valori in cassa	52.983	(3.450)	49.533
Totale disponibilità liquide	10.991.817	(4.512.423)	6.479.394

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.

Ratei e risconti attivi

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.

Descrizione	Ratei attivi	Risconti attivi	Totale ratei e risconti attivi
Valore di inizio esercizio		313.248	313.248
Variazione nell'esercizio		452.445	452.445
Valore di fine esercizio		765.693	765.693

La composizione della voce è così dettagliata:

Descrizione	31/12/2019	31/12/2018
Canoni manutenzione	92.204	72.582
Fitti passivi	448.133	77.563
Derivati	100.500	117.625
Canoni noleggio	36.867	4.211
Assicurazioni	14.895	8.222
Consulenze	11.785	9.652
Altri	61.308	23.393
Totale	765.693	313.248

Al 31.12.2019 sussistono ratei e risconti aventi durata superiore a cinque anni. Si veda dettaglio qui di seguito:

Descrizione	Oltre 5 anni
Derivati	40.125
Imposte sostitutive e ipotecarie	20.000
Totale	60.125

PASSIVO

Patrimonio netto

Descrizione	Valore di inizio esercizio	Destinazione del risultato dell'esercizio precedente		Altre variazioni		Risultato d'esercizio	Valore di fine esercizio
		Attribuzione di dividendi	Altre destinazioni	Incrementi	Decrementi		
Capitale	10.000.000						10.000.000
Riserva da sovrapprezzo delle azioni	9.063.125						9.063.125
Riserve di rivalutazione	2.959.446						2.959.446
Riserva legale	943.276		165.000				1.108.276
Altre riserve	51.575		137.611				189.186
Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	44.459				(36.095)		8.364
Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio				(149.915)			(149.915)
Utili (perdite) portati a nuovo	25.045.707		2.987.945				28.033.652
Utile (perdita) dell'esercizio	3.290.556		(3.290.556)			(5.077.544)	(5.077.544)
Tot patrimonio netto	51.398.144	0	0	(149.915)	(36.095)	(5.077.544)	46.134.591

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.)

Descrizione	Importo	Origine / natura	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile
Capitale	10.000.000	B		
Riserva da sovrapprezzo delle azioni	9.063.125	A,B,C,D		
Riserve di rivalutazione	2.959.446	A,B		2.959.446
Riserva legale	1.108.276	A,B		
Altre riserve	189.187			189.187
Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	8.364	A,B,C,D		
Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	(149.915)	C		
Utili portati a nuovo	28.033.652	A,B,C,D		28.033.652
Totale	51.212.135			31.182.285
Quota non distribuibile				
Residua quota distribuibile				31.182.285

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

Descrizione	Importo	Possibilità di utilizzazioni	Quota disponibile
13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576	A,B,C,D	51.576
Riserva non distribuibile per differenze cambi	137.611	C	
TOTALE	189.188		189.188

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

Variazioni della 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.

Descrizione	Riserva per operazioni di copertura di flussi finanziari attesi
Valore di inizio esercizio	44.459
Decremento per variazione di fair value	(36.095)
Valore di fine esercizio	8.364



Formazione ed utilizzo delle voci del patrimonio netto

	Capitale sociale	Riserva legale	Riserve	Risultato d'esercizio	Totale
All'inizio dell'esercizio precedente	2.064.000	943.276	25.125.848	2.907.606	1.040.730
<i>Destinazione del risultato dell'esercizio</i>					
- attribuzione dividendi					
- altre destinazioni					
<i>Altre variazioni</i>					
- Incrementi	7.936.000		12.038.434	3.290.556	32.64.990
- Decrementi				(2.907.606)	(2.907.606)
- Riclassifiche					
Risultato dell'esercizio precedente				3.290.556	
Alla chiusura dell'esercizio precedente	10.000.000	943.276	37.164.312	3.290.556	51.398.114
<i>Destinazione del risultato dell'esercizio</i>					
- attribuzione dividendi					
- altre destinazioni			2		
<i>Altre variazioni</i>					
- Incrementi	165.000		2.984.617	(5.077.544)	(1.927.927)
- Decrementi			45.071	3.290.556	3.335.627
- Riclassifiche					
Risultato dell'esercizio corrente				(5.077.544)	
Alla chiusura dell'esercizio corrente	10.000.000	1.108.276	37.164.312	(5.077.544)	46.134.592

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 euro 2.959.446. Nel patrimonio netto sono presenti:

- euro 9.063.125, quale fondo sovrapprezzo azioni rilevato in occasione dell'aumento di capitale conseguito alla procedura di quotazione;
- 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 € 51.575 e dalla riserva per differenza cambi per 137.611 euro;
- 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 s.n.c. per € 128.

Fondi per rischi e oneri

Descrizione	Fondo per tratta-mento di quiescenza e obblighi simili	Fondo per imposte an-che differite	Strumenti finanziari de-derivati passivi	Altri fondi	Totale fondi per rischi e oneri
Valore di inizio esercizio	54.257	256.843		600.855	911.955
Accantonamenti	7.850	51.093		1.055.973	1.114.916
Utilizzo nell'esercizio	(2.710)	(114.894)		(244.000)	(361.604)
Valore di fine esercizio	59.397	193.043		1.412.828	1.665.266

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 indennità agenti pari a € 59.397;
- al Fondo Ripristino ambientale/bonifica per euro € 176.855, costituito nell'anno 2014 e ritenuto ragionevolmente congruo ex OIC 16;
- al Fondo oneri per resi prodotti per euro 312.320, 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;
- al Fondo Riserva copertura Perdite società partecipate per € 923.653, di cui detto in precedenza.

Tra i fondi imposte sono iscritte, inoltre, passività per imposte differite per € 193.043, 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

Descrizione	Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
Valore di inizio esercizio	1.607.423
Accantonamento nell'esercizio	290.110
Utilizzo nell'esercizio	87.784
Totale variazioni	202.326
Valore di fine esercizio	1.809.749

Il fondo accantonato rappresenta l'effettivo debito della società al 31/12/2019 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 2008, destinate a forme pensionistiche complementari ai sensi del D. Lgs. n. 252 del 5 dicembre 2005 (ovvero trasferite alla tesoreria dell'INPS). Il fondo

corrisponde al totale delle singole indennità maturate fino al 31 dicembre 2006 a favore dei dipendenti alla data di chiusura del bilancio, al netto degli acconti erogati. L'ammontare di Tfr relativo a contratti di lavoro cessati, il cui pagamento è scaduto prima del 31/12/2019 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.

Debiti

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

Descrizione	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	13.272.792	1.419.096	14.691.889	8.127.152	6.564.737	
Acconti	871.287	(152.227)	719.059	719.059		
Debiti verso fornitori	7.670.111	(129.233)	7.540.878	7.540.878		
Debiti verso imprese controllate	1.300.105	(734.705)	565.401	565.400		
Debiti tributari	324.963	46.584	371.547	371.547		
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	492.303	44.799	537.102	537.102		
Altri debiti	1.233.212	(37.738)	1.195.474	1.107.670	87.804	
Totale debiti	25.164.773	456.577	25.621.351	18.968.809	6.652.541	

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 31.12.2019;
- 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", pari a € 371.547 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). In particolare, il valore comprende le ritenute di acconto trattenute ai dipendenti e ai lavoratori autonomi, debitamente pagate nel 2020;
- gli "Altri debiti" sono rappresentati per la maggior parte da debiti verso agenti per provvigioni maturate da liquidare, da debiti verso il personale dipendente comprensivi di ratei e mensilità aggiuntive per € 794.981, regolarmente pagati nel corso del 2020 e da quanto dovuto per la cessazione del rapporto di collaborazione del precedente organo amministrativo pari a € 67.500.
- i "debiti verso imprese controllate" sono costituiti dal residuo capitale sociale sottoscritto e non ancora versato alla chiusura dell'esercizio in Monnalisa Turchia per Euro 366.351 e dai corrispettivi dovute per talune prestazioni fornite verso la casa madre per Euro 198.870;
- i "debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale" corrispondono a quanto maturato alla chiusura del mese di dicembre e regolarmente corrisposti nel 2020

Non sono state effettuate 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.

Suddivisione dei debiti per area geografica

La ripartizione dei Debiti al 31/12/2019 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente:

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
Italia	14.691.889		5.790.871		318.027	511.732	1.113.222
Europa	186.489		170.908	33.143	53.520	25.370	82.252
Extra Europa			1.321				
Mondo		532.570	1.577.778	532.258			
Totale	14.691.889	719.059	7.548.878	565.401	371.547	537.102	1.195.474

Ratei e risconti passivi

La composizione della voce è così dettagliata:

Descrizione	31/12/2019
Consulenze	1.967
Contributo AIM	300.000
Totale	301.967

Rappresentano le partite di collegamento dell'esercizio conteggiate col criterio della competenza temporale. I criteri adottati nella valutazione e nella conversione dei valori espressi in moneta estera per tali poste sono riportati nella prima parte della presente nota integrativa. Non sussistono, al 31/12/2019, ratei e risconti aventi durata superiore a cinque anni.

Altre informazioni

Dati sull'occupazione

L'organico aziendale, ripartito per categoria, ha subito, rispetto al precedente esercizio, le seguenti variazioni:

Organico	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni
Direnti	3	1	+2
Quadri	4	5	-1
Impiegati	159	150	+9
Operai	37	37	0
Totale	203	193	+10

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, con scadenza 31 dicembre 2019, ed integrato dal verbale di accordo 10 settembre 2019 sui minimi contrattuali. 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 5 luglio 2017, integrato dall'accordo 2 agosto 2019 sull'adeguamento dell'Elemento Retributivo Nazionale e dall'accordo 10 aprile 2020 su assistenza e previdenza integrative, con decorrenza 1° aprile 2016-31 marzo 2020. In aggiunta ai dipendenti in Italia, occorre considerare anche quelli relativi alle branch ed uffici di rappresentanza in Europa, nello specifico: uno in Gran Bretagna, uno in Germania, due in Francia, cinque in Belgio e dieci in Spagna, tutti assunti con contratto di lavoro di diritto locale.

Numero medio	31/12/2019
Direnti	2
Quadri	3
Impiegati	155
Operai	38
Totale Dipendenti	198

Compensi, anticipazioni e crediti concessi ad amministratori e sindaci e impegni assunti per loro conto

Ai sensi di legge si evidenziano i compensi complessivi spettanti agli amministratori e all'organo di controllo.

Descrizione	Amministratori	Sindaci
Compensi	469.352	40.144

Compensi al revisore legale o società di revisione

Ai sensi di legge si evidenziano i corrispettivi di competenza dell'esercizio per i servizi resi dalla Società di Revisione legale e da entità appartenenti alla sua rete al gruppo:

- corrispettivi spettanti per la revisione presso la capogruppo Euro 56.000, di cui Euro 41.000 per la revisione legale del bilancio civilistico e consolidato, Euro 15.000 per la revisione contabile limitata del bilancio consolidato intermedio al 30 giugno 2019.

Categorie di azioni emesse dalla società

Il capitale sociale è così composto

Azioni/Quote	Numero	Valore nominale in Euro
Azioni Ordinarie	5.236.300	10.000.000
Totale	5.236.300	10.000.000

Alla data di chiusura del bilancio i titoli in circolazione sono unicamente costituiti da 5.236.300 azioni ordinarie.

Informazioni relative al fair value degli strumenti finanziari derivati

Nel ribadire che 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 si rimanda alla prima parte della presente nota per ciò che attiene le modalità di contabilizzazione seguite. 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 operazioni di copertura in essere al 31 dicembre 2019 con controparti finanziarie sono costituite da:

Interest Rate Cap (1)	
N. identificativo contratto	11175923
Data operazione	21/10/2017
Controparte	Unicredit S.p.A.
Scadenza del contratto	29/10/2021
Nozionale di riferimento	2.000.000 euro
Premio	15.000 euro
Tasso Parametro Banca	Euribor 3 mesi
Tasso Parametro Cliente	Euribor 3 mesi
Tasso Cap	0%

Alla data del 31/12/19 il mark to market dell'operazione era pari a euro +29,24

Interest Rate Cap (2)	
N. identificativo contratto	12677683
Data operazione	27/12/2018
Controparte	Unicredit S.p.A.
Scadenza del contratto	31/12/2026
Nozionale di riferimento	5.000.000 euro
Premio	107.000 euro
Tasso Parametro Banca	Euribor 6 mesi
Tasso Parametro Cliente	Euribor 6 mesi
Tasso Cap	1%

Alla data del 31/12/19 il mark to market dell'operazione era pari a euro +11.781,67.

Prospetto riepilogativo del bilancio della società che esercita l'attività di direzione e coordinamento

Nel seguente prospetto vengono forniti i dati essenziali dell'ultimo bilancio approvato della Jafin Due SpA con sede in Arezzo, Via Madame Curie 7, che esercita direzione e coordinamento ai sensi dell'articolo 2497-bis, quarto comma, C.c.. Si segnala, peraltro, che la Società redige il bilancio consolidato. Si precisa inoltre che il bilancio al 31/12/18 è il primo bilancio dalla sua costituzione.

Data dell'ultimo bilancio approvato	31/12/18
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0
B) Immobilizzazioni	6.966.353
C) Attivo circolante	1.294.003
D) Ratei e risconti attivi	0
Totale attivo	8.260.356
Capitale sociale	800.000
Riserve	7.573.107
Utile (perdita) dell'esercizio	(160.471)
Totale patrimonio netto	8.212.636
B) Fondi per rischi e oneri	0
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	0
D) Debiti	47.720
E) Ratei e risconti passivi	0
Totale passivo	8.260.356

Data dell'ultimo bilancio approvato	31/12/18
A) Valore della produzione	0
B) Costi della produzione	(91.978)
C) Proventi e oneri finanziari	(68.493)
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0
Imposte sul reddito dell'esercizio	0
Utile (perdita) dell'esercizio	(160.471)

Impegni, garanzie e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale

Si rimanda a quanto sopra descritto nella nota integrativa consolidata.

Informazioni sui patrimoni e i finanziamenti destinati ad uno specifico affare

Alla data di chiusura del bilancio non sussistono patrimoni né finanziamenti destinati ad uno specifico affare.

Informazioni sulle operazioni con parti correlate

Per quanto concerne le operazioni effettuate con parti correlate si rimanda a quanto indicato in Relazione sulla gestione.

Informazioni sugli accordi non risultanti dallo stato patrimoniale

Non vi sono da segnalare accordi non risultanti dallo stato patrimoniale significativi ai sensi del n. 22-ter dell'art. 2427 c.c.

Proposta di destinazione degli utili o di copertura delle perdite

Si propone all'assemblea di provvedere alla copertura della perdita sopportata utilizzando gli utili degli esercizi precedenti riportati a nuovo. La presente nota integrativa è redatta secondo quanto previsto dal Codice civile e dai principi contabili. Per ottemperare agli obblighi di pubblicazione nel Registro delle Imprese, una volta approvata, sarà convertita in formato XBRL; pertanto potrebbero essere poste in essere alcune variazioni formali necessarie per rendere tale nota compatibile con il formato per il deposito. 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

Capitale PRODUTTIVO INTELLETTUALE

Per capitale produttivo e intellettuale si intende l'insieme dei beni materiali (oggetti fisici fabbricati in contrapposizione agli oggetti fisici naturali) ed immateriali knowledge based (diritti legali di proprietà, tecnologia, brevetti, copyright, ma anche strategia, cultura, strutture e sistemi, prassi e procedure organizzative) che un'organizzazione può utilizzare per produrre merci o offrire servizi.





Con specifico riferimento a Monnalisa, il capitale produttivo ed intellettuale non è solo pura abilità manuale, che si realizza in una infrastruttura aziendale dotata dei sistemi più all'avanguardia, in quanto a qualità e sicurezza del prodotto, ma è anche esperienza, estrema cura e attenzione al dettaglio, continua ricerca e sviluppo di nuovi materiali e tecnologie quali leve per il miglioramento dell'efficienza, della qualità e della competitività.

Altro fattore critico di successo per Monnalisa è poi l'innovazione lungo tutta la supply chain che si sostanzia in una collaborazione con i fornitori finalizzata non solo alla condivisione di obiettivi e strumenti, ma anche all'individuazione congiunta di soluzioni professionali in grado di soddisfare i più alti standard di qualità, sostenibilità ed efficienza.

La creatività

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

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. 1 Indici di creatività

		2017	2018	2019
Risorse dedicate all'attività creativa	Anzianità media del team creatività	12	13	14
	Incidenza del costo di ricerca, sviluppo e realizzazione del campionario sul fatturato	10%	8%	8%
Tasso di successo della collezione	% di modelli che hanno venduto almeno il 50% in più rispetto alla media di venduto a modello	21%	19%	20%
	% di modelli collocati sul mercato sul totale dei modelli presentati	91%	94%	95%

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*. Nell'attività di ricerca e sviluppo delle due collezioni, interamente spese 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. 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.

Sicurezza 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 dei Paesi – Cina ed USA - che ad oggi presentano la regolamentazione più restrittiva in termini di requisiti di salute e sicurezza per la commercializzazione dei prodotti di abbigliamento per bambini.

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 per il mercato cinese, 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. Ormai da qualche anno, i test relativi al PH vengono effettuati internamente in modo da prevenire e correggere eventuali anomalie prima dell'effettuazione del test in Cina.

Tra i test maggiormente eseguiti per il mercato americano, le analisi sulla presenza di piombo, cadmio, nickel, formaldeide, ftalati e i test sull'infiammabilità. I capi che hanno avuto test con esito positivo sono stati immessi nel mercato. 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. 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** 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 di aderire a quanto previsto dalla normativa. Ad oggi, il 95% dei fornitori ha inviato a Monnalisa il consenso relativo all'impegno *Reach*.

* 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.



A partire dalla stagione AI 2019, è stato inviato a tutti i fornitori di tessuto e commercializzati una nuova comunicazione (*PRLS- Product Restricted Substances List*), contenente il capitolato sui parametri imposti dal mercato di esportazione più restrittivo, ai quali adeguarsi, fornendo certificazione di ente terzo indipendente accreditato. Hanno risposto, con l'impegno di adeguarsi al capitolato, il 50% dei fornitori italiani, tutti i fornitori cinesi ed il 50% di quelli turchi.

Nel triennio 2017-19 è stata gestita una segnalazione proveniente dal sistema Rapex (*Rapid Alert System for dangerous non-food products*) relativa ad un bikini potenzialmente pericoloso. E' stata attuata la procedura di ritiro dal mercato e di comunicazione a tutti i rivenditori. Sono state attivate le verifiche interne affinché non si ripresentino più non conformità di questa natura.

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.

Il valore del brand

Il contesto competitivo in cui opera Monnalisa è caratterizzato dalla presenza di noti *brand* del lusso, che operano anche nel segmento di abbigliamento per adulto, e di *player* specializzati che operano perlopiù mediante marchi concessi in licenza.

L'attività di Monnalisa è da sempre volta alla costante valorizzazione dei marchi di proprietà, contrapposta all'acquisizione di licenze da terzi, con l'obiettivo di garantirsi una totale autonomia strategica e una ponderata concentrazione degli investimenti, operando attraverso una sinergica commistione di innovazione e avanguardia, attraverso l'internalizzazione di tutta la fase di progettazione e definizione delle collezioni, prototipazione e creazione dei modelli.

Il valore del *brand* rappresenta quindi un patrimonio aziendale molto rilevante sia dal punto di vista strategico che finanziario. Il *brand* è l'elemento fondamentale per offrire un orientamento ai clienti e per posizionare l'impresa e la sua offerta all'interno del contesto competitivo.

Monnalisa ha perseguito negli anni un costante processo di internazionalizzazione con l'obiettivo di potenziamento della notorietà e del valore del *brand*. L'incremento della notorietà e del valore del *brand* è stato altresì perseguito attraverso l'ingresso da parte di Monnalisa in segmenti collegati e/o attigui a quello dell'abbigliamento infantile con la finalità di rafforzare l'identità del *lifestyle* Monnalisa. A tale proposito, la società ha esteso di recente il proprio *business* all'arredamento, con il lancio della linea "Monnalisa Living", e alla cosmesi e *bedding*; è stata inoltre incrementata l'offerta di calzature, borse e accessori, sempre nel settore bambino.

Progetto *Archivio Storico*

Il valore di un *brand* nasce dalla sua storia. Per preservare e fare tesoro del percorso di crescita creativo e stilistico di Monnalisa nel tempo, nel 2019 è stato avviato il progetto di creazione di un archivio storico, fisico e digitale. E' stato censito il materiale e sono stati selezionati i capi di abbigliamento (mediamente 300 a stagione) delle collezioni a partire dal 2006. E' stato allestito uno spazio dedicato con armadiature compatibili specifiche per la conservazione archivistica. Sono stati quindi catalogati i singoli prodotti creando per ciascuno una scheda di catalogo, contenente tutte le informazioni funzionali alle attività di ricerca. Ogni capo, calzatura ed accessorio può così essere messo in collegamento con foto, cataloghi, schede tecniche e notizie che lo riguardano, in modo da ricreare, quanto più possibile, un percorso completo e adeguato alle necessità stilistiche e comunicative dell'azienda. Avere un archivio aziendale è cruciale per più ambiti:

- dal punto di vista stilistico per avere disponibilità di un database di immagini e informazioni sul prodotto storico, per poter visionare i prodotti a scopo di studio ed ispirazione;
- dal punto di vista comunicativo per ideare progetti di comunicazione, per promuovere il valore storico e creativo del *brand*, per creare eventi virtuali di valorizzazione della storia e della creatività del *brand*;
- dal punto di vista legale per confermare diritti stilistici attraverso il prodotto storico.



Linea Beauty

Monnalisa ha allargato la sua linea di Beauty presentando sei nuovi prodotti *skin care* di alta gamma. La scelta delle materie prime è stata dettata da una ricerca innovativa in termini di *performance* e formulazione, proprio per questo motivo, tutti i produttori della linea *skin care* MONNALISA hanno elevatissimi standard produttivi. La qualità della filiera produttiva è governata dalle seguenti certificazioni:

ISO 9000	JPN
ISO 22716 GMP - GLP	CEE
ISO 14000	BIO
FDA	VEGAN

Disegnando i prodotti *skin care* per la pelle più delicata, è stata posta la massima attenzione per garantire un'eccellente qualità, mediante la scelta dei tecnici che hanno lavorato su formulazione e sviluppo, laureati in pediatria, dermatologia e farmaceutica. Crema Viso e Crema Corpo, con le loro formule sublimanti, sono state create da un complesso esclusivo di numerosi estratti vegetali provenienti da agricoltura biologica certificata, come il burro cacao, che inoltre, crea la barriera contro i raggi UVA e UVB. Per completare la linea Monnalisa Beach sono state introdotte due protezioni solari con SPF 30 e 50+ UVA e UVB, e il latte doposole.

Altamente idratanti, lenitivi, ristrutturanti, tutti i prodotti della linea solare sono stati disegnati in un *packaging* ultramoderno - *trigger sprayer*, facile e veloce da usare per i bambini. Monnalisa *skin care* indentifica il logo olfattivo di Monnalisa, con i sentori freschi e dolci di menta e camomilla e le note floreali delicate di gelsomino e frangipane.

MONNALISA



SKIN CARE



La catena di fornitura

La produzione viene realizzata prevalentemente mediante il metodo "industrializzato", ovvero avvalendosi di soggetti terzi indipendenti, façonisti, a cui vengono assegnate esclusivamente le fasi di produzione del capo confezionato, ad eccezione del taglio, svolto internamente. In aggiunta, viene utilizzato il metodo di produzione "commercializzato", ovvero tramite l'acquisto diretto del prodotto finito. In entrambi i casi i produttori terzi operano sotto la stretta supervisione di Monnalisa che definisce le modalità di assegnazione delle produzioni, i tempi di realizzazione dei prodotti e attua il controllo di qualità sugli stessi. 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. 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).

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. 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. L'indice diminuisce per tutte le categorie ad eccezione dei commercializzati per i quali resta invariato. 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.

Reverse Factoring

Monnalisa ha in essere 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.

Garanzia di qualità nella filiera di produzione

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 è 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 tutti i propri fornitori di materie prime, lavorazioni e commercializzati 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 crescita rispetto allo scorso esercizio, a significare l'importante patrimonio di competenze e conoscenze capitalizzate nella gestione di Monnalisa della sua catena di fornitura.

Tab. 2 Numero di fornitori per tipologia (anagrafico; consolidato; continuo)

Tipologia di fornitore	Nr. di fornitori in anagrafico	di cui consolidati (almeno 2 su 4 stagioni)	Di cui continui (4 su 4 stagioni)
Tessuti	647	40	17
Accessori	288	42	25
Façon	317	25	14
Commercializzati	457	42	24

Tab. 3 Indice di stabilità del rapporto con i fornitori

Tipologia di fornitore	Continui / consolidati in %		
	2017	2018	2019
Tessuti	48%	48%	43%
Accessori	56%	49%	60%
Façon	71%	86%	56%
Commercializzati	34%	57%	57%
Percentuale Globale	50%	56%	54%

Tab. 4 Indice di dipendenza da fornitori

	2017	2018	2019
Tessuti	79%	80%	64%
Accessori	72%	81%	64%
Façon	62%	66%	64%
Commercializzati	74%	71%	71%

Tab. 5 Dilazioni di pagamento contrattuali per tipologia di fornitore (in anagrafico-attivo)

Tipologia fornitore	30gg	60gg	90gg	120gg
Tessuti	120	73	206	248
Accessori	47	79	102	60
Façon	44	262	6	5
Commercializzati	168	265	10	14

* 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.

Tab. 6 Valutazione fornitori stagione estiva tessuti, accessori, façon e commercializzati

	Tessuti					Façon e commercializzati					Accessori					Tot
	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	
2017	0	8	14	13	3	4	11	24	24	4	0	1	5	6	21	138
2018	1	13	10	9	7	6	10	21	27	1	0	7	11	11	23	157
2019	0	7	11	14	1	6	14	10	33	3	1	6	13	9	17	145

Tab. 7 Valutazione fornitori stagione invernale tessuti, accessori, façon e commercializzati

	Tessuti					Façon e commercializzati					Accessori					Tot
	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	
2017	1	4	11	14	3	9	11	23	18	5	2	5	9	6	21	142
2018	0	6	13	12	3	0	9	24	31	2	2	6	9	7	20	144
2019	1	4	16	20	2	0	8	17	27	5	0	9	12	3	18	142

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

% di fornitori con IQ buono/discreto/ottimo sul totale dei fornitori valutati*	80,47%

* media delle due stagioni analizzate

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 2019, soltanto il 33% deriva da fornitori localizzati all'estero, concentrati perlopiù in Cina, Bulgaria, Egitto, Turchia).

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, inclusi i potenziali nuovi fornitori. 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 direttamene), 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. 8 Audit presso fornitori

	2017	2018	2019
Nr. visite a fornitori effettuate	10	19	17
di cui in Italia	6	12	8
di cui all'estero	4	7	9

Gli audit effettuati nel 2019 coprono circa il 31% 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 43%. Sono stati oggetto di *audit* otto fornitori di commercializzati in Cina, un fornitore di commercializzati in Turchia, tre fornitori di materie prime in Italia e cinque façonisti italiani.

A partire dal secondo semestre 2019, sono stati svolti ulteriori *audit* da parte dell'Ufficio Certificazioni presso fornitori nuovi confermati e fornitori che necessitano *audit* di approfondimento.

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 esteri presso i quali vengono realizzati prodotti contenenti immagini soggette a *royalty*. Questi *audit* (2 nel 2019) hanno lo scopo di verificare la *compliance* delle aziende rispetto alle clausole etiche del codice di condotta Disney.

Gli audit hanno avuto esito positivo, dimostrando una sostanziale conformità alle clausole dei codici di condotta Disney.

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, al modello 231/01, 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 verificame 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.

La qualità ambientale

Ai fini della valutazione dei fornitori in ottica ambientale, il percorso ha avuto inizio quattro anni fa, 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 (inclusivi di aspetti qualità, ambiente e responsabilità sociale) 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.

Considerato l'alto numero di fornitori, si è stabilito di "auditare" solo i fornitori con un fatturato considerevole e quelli alla prima esperienza con Monnalisa. Dai questionari auto-valutativi inviati risulta, nel 2019, che la percentuale di risposta per i fornitori di materie prime è pari al 31%. Dalle risposte si evince che chi produce impatti rilevanti sull'ambiente ha risposto positivamente

alla domanda relativa all'applicazione di procedure di controllo e gestione delle prestazioni ambientali e al possesso di specifiche autorizzazioni. Risulta interessante, inoltre, come all'interno del settore si stia andando verso una più concreta sostenibilità dei propri prodotti, caratterizzata da una sempre più diffusa realizzazione di materie prime con un basso impatto sull'ambiente. Per i fornitori di prodotti finiti risulta un tasso di risposta medio pari al 64% sul totale. Da un'analisi delle risposte date emerge che il circa il 30% di essi ha attive procedure per il controllo e la gestione delle proprie prestazioni ambientali, nonché una figura interna all'azienda avente il ruolo di responsabile ambientale. Dall'analisi di tali risposte risulta un buon grado di sensibilizzazione verso la riduzione dei propri impatti e di tutela dell'ambiente, attraverso la pianificazione di attività di miglioramento delle proprie performance ambientali.

Un ulteriore risultato positivo è dato dai façonisti: il 100% di essi ha restituito il questionario auto-valutativo compilato. Dalle risposte ricevute si evince un controllo più che discreto degli impatti ambientali prodotti e qualora obbligatorio, risulta correttamente provvisto di autorizzazione allo scarico. Oltre ai fornitori afferenti al prodotto, vi sono quelli di servizi di manutenzione, trasporto, raccolta, smaltimento, etc., sia della sede centrale, sia della sede operativa distaccata.

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.

Dall'analisi effettuata risulta che circa il 64% dei fornitori valutati ha ottenuto punteggio ottimo e il 36% buono. Si evince che tutti i fornitori di servizi risultano affidabili e ciò permette di mantenere un rapporto collaborativo senza particolari difficoltà. Rispetto all'anno precedente sono stati chiusi i contratti attivi con fornitori che hanno ottenuto una valutazione bassa.

Il processo di valutazione dei fornitori

La criticità del fornitore rispetto ai contenuti della Norma SA8000, ISO 9001 e ISO 14001 è stabilita in base al verificarsi di una o più delle seguenti condizioni:

- dimensione del fornitore ridotta e artigianale
- localizzazione del fornitore in zone a rischio
- fornitori di servizi in settori in cui più facilmente vengono disattesi i diritti dei lavoratori.

Non tutti i fornitori di servizi vengono sottoposti a valutazione ma vengono presi in considerazione soltanto quelli che forniscono o erogano servizi che rientrano nel ciclo produttivo principale escludendo volontariamente i fornitori "secondari".

Il rapporto di fornitura è regolato da ordini di fornitura e relative conferme d'ordine, contratti o accordi scritti. Tutti i fornitori ricevono un documento di presentazione dell'azienda, illustrante i valori e la mission di Monnalisa, la politica della qualità e della responsabilità sociale, la politica ambientale, gli standard ISO 9001, SA8000 e ISO 14001 a cui aderisce, nonché il Codice di Condotta, il quale include clausole relative all'ambiente, alla sicurezza del prodotto ed alla tutela del *know how* aziendale. Il documento viene restituito all'azienda controfirmato dal fornitore per accettazione.

Ai fini della valutazione tutti i fornitori ricevono inoltre -ad inizio del rapporto collaborativo- un questionario di autovalutazione, contenente domande relative alle informazioni sul fornitore, Risorse Umane, Salute e Sicurezza, SA 8000, ISO 9001, ISO 14001, trattamento dei dati. Il fornitore è chiamato a restituire il questionario compilato in via digitale e ad impegnarsi a rispettare i requisiti delle norme e ad accettare le eventuali visite ispettive annunciate e non di Monnalisa.

Allo scambio di documentazione può seguire l'*audit* ispettivo di Monnalisa per valutare l'effettiva conformità del fornitore alle risposte date al Questionario di Autovalutazione.

Le eventuali non conformità rilevate in sede di *audit* vengono registrate a sistema e segnalate per iscritto al fornitore, suggerendo –ove possibile- le azioni da intraprendere e le scadenze temporali.

A seguito di esito negativo della visita effettuata, il fornitore deve prevedere un piano di miglioramento per rimuovere le cause delle non conformità riscontrate.

Nel caso in cui, invece, la valutazione sia positiva con riserva, il fornitore in “*stand by*” viene informato dei problemi emersi e si procede ad ulteriori valutazioni e *audit* al fornitore. Il fornitore deve garantire l'adeguamento alle richieste di Monnalisa da parte degli eventuali subfornitori di cui si avvalga.



La clientela wholesale

La distribuzione *wholesale* viene effettuata attraverso negozi *multibrand* e TPOS (*third party operated stores*), i quali comprendono anche i cosiddetti TPSIS (*third party shop in shop*) ovvero punti vendita *monobrand*, di metratura contenuta, localizzati all'interno dei *department stores*. Al 31 dicembre 2019 Monnalisa contava più di 700 punti vendita *wholesale*. Nello stipulare contratti di fornitura con i propri clienti, Monnalisa opera un'attenta selezione sulla base della loro ubicazione, della visibilità che gli stessi sono in grado di assicurare ai prodotti, nonché della coerenza con lo *standing* del *brand* Monnalisa, anche al fine di ridurre il rischio di insolvenza o di ritardato pagamento degli ordinativi. Inoltre, l'azienda si assicura che i prodotti siano presentati al pubblico secondo le modalità ritenute più rispondenti ai propri *standard* e al proprio gusto accanto ai prodotti dei principali concorrenti.

Per servire il canale distributivo *wholesale*, Monnalisa si avvale prevalentemente di *showroom* gestiti direttamente con l'obiettivo di avere un efficace controllo sui clienti, nonché sulle quantità e l'assortimento degli ordini. Ad oggi, l'azienda conta sei *showroom*, situate ad Arezzo, Napoli, Milano, Viernheim, Mosca e Londra. Monnalisa si avvale anche di una rete di agenti, facendo leva sulle competenze, sulla sensibilità e sullo spirito imprenditoriale di ciascuno di essi. Per alcuni paesi, quali Portogallo, Cipro e Grecia, l'azienda si avvale di distributori che acquistano i prodotti Monnalisa e li rivendono a selezionati negozi *multibrand* indipendenti dislocati nel territorio ad essi concesso in esclusiva.

Il canale retail diretto

Il canale *retail* è costituito dai negozi *monobrand* gestiti direttamente da Monnalisa, in Italia, e dalle proprie controllate, nel mondo. Al 31 dicembre 2019 il Gruppo contava su 48 negozi diretti dei quali 12 *outlet* e 36 *full price*. Il 23% dei negozi è situato in Italia, mentre la parte restante si trova in Cina, USA, Hong Kong, Russia, Brasile, Taiwan, Turchia ed Europa. Soltanto 14 dei 48 negozi ha un'anzianità maggiore-uguale a 3 anni, a significare il grosso investimento realizzato da Monnalisa su questo canale negli ultimi esercizi.

Area geografica	2019
ITALIA	11
CINA	10
RUSSIA	6
USA	5
SPAGNA	5
BRASILE	4
HONG KONG	3
BELGIO	1
UK	1
TAIWAN	1
TURCHIA	1
Totale complessivo	48

La localizzazione delle boutique *retail* nelle vie più prestigiose dello *shopping* mondiale (Milano, New York ed Hong Kong) nonché la presenza della *brand* nei principali *department store* e *mall* del lusso costituiscono un ulteriore significativo contributo alla comunicazione del marchio Monnalisa quale sinonimo di lusso, capace di competere con i migliori *player* su tale mercato. Monnalisa intende proseguire nello sviluppo della propria rete distributiva diretta *retail* attraverso l'apertura di nuovi punti vendita in *location* esclusive ed importanti a livello internazionale allo scopo di assicurare coerenza con lo

standing del marchio e la visibilità dello stesso.

La gestione diretta dei punti vendita consente inoltre di uniformare le attività di distribuzione, di *marketing* e comunicazione e di gestire al meglio le rimanenze e l'integrazione con la piattaforma *online* e *offline*, nonché di pianificare al meglio la produzione e l'acquisto di materie prime.

Innovazione digitale

Creatività e innovazione sono tra i valori fondamentali di Monnalisa. L'innovazione passa anche attraverso la trasformazione digitale che Monnalisa ha messo in atto da tempo. In particolare, il portale B2B e il canale B2C sono protagonisti di primo ordine di questa trasformazione. Si tratta di due *touch point*, dedicati rispettivamente al mondo *trade* e al cliente finale, che rappresentano per l'azienda due veri e propri *asset*.

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 con i ritmi sostenuti degli ultimi anni. Aumenta dell' 11% il numero di iscritti rispetto al 2018 (+31% rispetto al 2017), resta stazionario il tempo medio di permanenza nel sito a dimostrazione della buona fruibilità dello stesso. Nonostante crescano gli iscritti, il numero di visite diminuisce perché i visitatori sono più targettizzati. In soli nove anni, il numero di iscritti è passato da 300 a oltre 36.000, 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. L'81% delle visite è rappresentato da nuovi visitatori.

Tab. 9 Indicatori e-commerce B2C

	2017	2018	2019
Numero di iscritti	27.454	32.400	36.104
Numero di visite	1.224.126	1.395.864	1.376.928
Numero di pagine visualizzate	10.595.492	11.473.518	10.459.527
Numero di pagine visionate per visita	8,66	8,22	7,60
Tempo medio di permanenza nel sito	5' e 09"	4' e 42"	4' e 11"

Lo scorso 31 luglio, Monnalisa ha annunciato l'inaugurazione del suo *flagship store* sulla piattaforma B2C di Alibaba Group Tmall ([monnalisatz.tmall.com](#)). La *partnership* con uno dei principali *marketplace* per il *mobile* e *online e-commerce* al mondo, consentirà di insediarsi con ancora maggiore forza sul mercato cinese con la possibilità di raggiungere anche gli oltre 650 milioni di clienti attivi su Tmall, con la sua raffinata offerta *childrenswear*. La collaborazione tra Alibaba e Monnalisa si inserisce in una strategia più ampia che punta all'integrazione tra *e-commerce* e negozi fisici. Christina Fontana, Business development Director di Alibaba Group, ha commentato: “Dopo numerosi incontri con il *team* di Monnalisa, avvenuti in particolar modo nella cornice di Pitti Bimbo, siamo felici che abbiano scelto di affidarsi ad Alibaba e Tmall per continuare il proprio percorso di espansione in Cina. In questo modo il *brand* ha l'opportunità di raggiungere un mercato in forte crescita e continua evoluzione, permettendo ai consumatori cinesi attivi sulle nostre piattaforme di conoscere il *brand* Monnalisa e il Made in Italy a misura di bambino”. Il *brand* Monnalisa è inoltre presente sull'*hub* virtuale helloITA, lanciato da Alibaba in collaborazione con l'agenzia ICE, che ha l'obiettivo di favorire l'*export* delle imprese e promuovere il *made in Italy* in Cina.

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.

Ulteriori sviluppi digitali

Il processo di trasformazione digitale è iniziato nel 2019 con l'introduzione di nuovi componenti tecnologici e di cambiamento di processo. Ad inizio dicembre è stata lanciata la nuova piattaforma *e-commerce* B2C. Dopo i primi mesi del 2020 di *fine tuning*, necessari in questo tipo di progetti, da aprile si stanno registrando risultati positivi soprattutto in termini di tassi di conversione (visitatori/numero transazioni) e sullo scontrino medio. Ancora nella piattaforma restano da potenziare tutta una serie di funzionalità relative alla intelligenza artificiale e suggerimenti. Da sottolineare che la nuova piattaforma è andata sotto il dominio monnalisa.com che finalmente Monnalisa, dopo parecchio tempo, è riuscita ad ottenere. Con l'avvio della piattaforma e- commerce, sono stati implementati altri componenti tecnologici, quali: *Inventory Visibility*: permette di dare visibilità *on-line* dei vari magazzini dislocati geograficamente nelle varie parti del mondo dove l'azienda è presente con i propri *store* diretti. Questo ha impatti sulla ottimizzazione dei magazzini, sull'evasione degli ordini e sulla gestione dei resi, che saranno trattati nell'area geografica di prossimità al cliente, con una evidente riduzione dei costi di trasporto. PIM-DAM: un sistema in grado di digitalizzare il prodotto; non soltanto foto ma anche contenuto editoriale. Il processo è stato internalizzato così da essere più reattivi nell'alimentare i vari canali digitali di vendita ma anche così da ottimizzare i processi interni che hanno necessità di informazioni di prodotto immediate.

CRM: è stato introdotto un sistema CRM in grado di raccogliere dati e informazioni dei clienti dal canale *on-line* e *off-line*. Questo permetterà non solo di migliorare la relazione con i clienti, ma anche di spostare la gestione della *customer care* verso le altre sedi Monnalisa. Il cliente verrà seguito rispettando il fuso orario e la lingua locale.

MARKETING AUTOMATION: è stato implementato un sistema di Marketing *automation* per mettere in atto azioni di comunicazione, relative a servizi dedicati al cliente. L'obiettivo è aumentare lo scontrino medio e migliorare la redditività, governando meglio i processi relativi alle promozioni che saranno più mirate. 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.

Innovazione, ricerca e sviluppo

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 e 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 di Monnalisa.

Comfort e prestazioni del prodotto

Una delle maggiori forze di competitività del *brand* è la qualità e la cura del prodotto, elementi indispensabili da affiancare alla componente “*fashion*”. Tutto questo significa che il processo innovativo di Monnalisa ruota principalmente intorno a:

- la parte stilistica del prodotto
- la qualità e cura del prodotto con un'attenzione particolare riservata a tessuti innovativi e al controllo della produzione del capo.

Nel 2019, Monnalisa ha deciso di investire risorse nell'esplorazione di possibili innovazioni di prodotto maggiormente legate a nuove funzioni che il capo di abbigliamento può offrire all'utente finale. Gli ambiti di ricerca si sono concentrati in particolare sulla comodità (comfort) e praticità nell'indossare, utilizzare e mantenere i capi di abbigliamento.

In conformità con la norma UNI EN 31092:1996 sono stati effettuati studi e analisi sui capi della collezione P/E 2019 per la determinazione delle proprietà termo-fisiche e di traspirabilità offerte al consumatore finale su varie tipologie di tessuti. Dalle analisi è emerso che il comfort termo-fisico offerto dai tessuti è in linea con quello atteso e con quello atteso dai tessuti convenzionalmente utilizzati per i tipo di prodotti realizzati. Stante la natura dei tessuti, il loro spessore ed il loro peso al metro quadro, risulta fisiologico che la resistenza termica non riesca a raggiungere valori molto alti. Per quanto riguarda la resistenza evaporativa tutti i tessuti campionati si collocano nella fascia di tessuti molto traspirante, caratteristica sicuramente importante per la collezione Primavera-estate per i quali sono stati pensati e sviluppati.

Ulteriori analisi sono state condotte dal *team* di ricerca interno nell'ormai vasto ambito della creazione di funzionalità supplementari per i tessuti e per i

vestiti. Così da rimanere in tema nell'ambito del *comfort* termo-fisiologico, in questo frangente l'azienda si è focalizzata nel ricercare possibili funzioni da integrare nei tessuti che potrebbero incrementare la sensazione di *comfort* data dall'abbigliamento. Sono state quindi esplorate tre soluzioni:

- utilizzo di fibre EKS¹ per innescare un meccanismo di riscaldamento nel capo di abbigliamento indossato
- utilizzo di materiali a cambiamento di fase (*phase change material*-PCM²) nelle fibre per mantenere costante la temperatura grazie al capo di abbigliamento indossato
- utilizzo delle “celle di Peltier³” allo scopo di riscaldare o rinfrescare il capo di abbigliamento.

Progetto PLM (Product Lifecycle Management)

A seguito delle evoluzioni del contesto del mercato e delle sfide che questo pone, con particolare attenzione al cambiamento dei tempi e alla diversificazione delle collezioni richieste dal mercato globale, Monnalisa ritiene fondamentale innovare i propri processi e strumenti a supporto della Pianificazione e Sviluppo delle Collezioni. Con questo scopo, è stato introdotto il PLM.

Il PLM (*Product Lifecycle Management*) è la struttura digitale portante per progettazione, *merchandising*, sviluppo e *sourcing* dei prodotti dal concept al *retail*, collegando tra loro *team* e *partner* interni ed esterni.

Questo complesso processo, in *go live* dal Febbraio 2020 consente di introdurre più prodotti con margini migliori, meno sprechi e tempi più rapidi di risposta al mercato ottimizzando e migliorando il controllo dei processi di collezione e le informazioni relative al prodotto.

Grazie all'introduzione di un PLM si intende quindi:

- Guidare i diversi *Team* di *business* a seguire un processo di lavoro condiviso e dare al *Management* maggiori strumenti per la visibilità ed il controllo dello stesso
- Facilitare la collaborazione – sia tra i *team* Monnalisa che con i fornitori – attraverso un facile accesso alle informazioni e l'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione e lavoro in mobilità
- Rafforzare il supporto ai Processi di Pianificazione della Collezione e del *Brief*, fondamentali per una pianificazione anticipata di tutta la catena successiva: *Sourcing*, *Production*, *Distribution* e *Sales*
- Facilitare le attività di *Monitoring* delle *Performance* – Tempi e Costi – e di Supporto alle decisioni
- Rimuovere i limiti legati alle soluzioni attuali – in termini di funzionalità e accessibilità agli strumenti – attraverso l'introduzione di soluzioni basate sulle nuove tecnologie digitali.

Con l'obiettivo di coprire tutta la *supply chain*, nel 2020 proseguirà lo sviluppo e l'estensione del perimetro di progetto.

Estensione WMS nel magazzino Disponibile

Allo scopo di ottenere una tracciabilità completa di tutti i capi di magazzino e ottimizzare con prelievi massivi le operazioni di *picking* e quindi velocizzare sia la fase di spedizione che il trasferimento tra diverse aree di *stock*, nel 2019 si sono concluse le attività di *restyling* dell'area di magazzino, da sempre destinata alla movimentazione del prodotto disponibile destinato al canale B2B e B2C. È stato mantenuto lo scheletro metallico principale ma sono state riviste completamente le modalità operative (procedure) di lavoro, il *lay-out* di *stock* e gli strumenti digitali a supporto delle attività degli operatori. Il magazzino semiautomatico, con movimentazione verticale supportata da risalitori/discensori meccanici ed una movimentazione orizzontale su *trolley* e binari, è stato completamente rivisto con le logiche già introdotte nel 2018 nel nuovo magazzino assegnato allo *stock* dei prodotti programmati.

Il magazzino disponibile è per sua natura gestito a singolo SKU (MOD-ART-COL-TG) e per ottimizzare tutte le fasi di movimentazione è stato integrato con il *Warehouse Management System* (WMS). Il WMS è un sistema a supporto della gestione operativa dei flussi fisici di un magazzino e consente di fatto di ottimizzare la gestione operativa delle attività di movimentazione merce, di poter controllare in maniera efficiente le prestazioni del sistema, di utilizzare le ubicazioni di magazzino secondo logiche ABC legate alla rotazione dei prodotti, di gestire le date di scadenza, i lotti, la *shelf life* e particolari “stati” del prodotto, dialogando in maniera iterativa con il sistema ERP aziendale. I principali vantaggi ottenuti con l'adozione di questo specifico *software* sono riassumibili nei seguenti punti:

- Eliminazione degli errori da parte degli operatori sia durante le attività di ricevimento, sia e soprattutto durante quelle di prelievo della merce e preparazione della spedizione
- Maggiore fruibilità, accuratezza e affidabilità dei dati relativi agli articoli in magazzino
- Maggiore capacità decisionale della direzione attraverso un data base allineato in tempo reale alla situazione fisica del magazzino
- Maggiore flessibilità operativa, che consente di affrontare i picchi di attività

Minore sforzo (tempo) operativo grazie alla ricerca guidata e al *picking* massivo con conseguente riduzione dei costi di manodopera.

¹. La fibra EKS è una fibra acrilica con eccellenti proprietà di assorbimento dell'umidità e di generazione di calore. L'utilizzo di queste fibre consente di ottenere nel capo finito una buonissima traspirabilità e allo stesso tempo il mantenimento di una temperatura piacevolmente calda all'interno dell'indumento.

². Si tratta di materiali che permettono di accumulare una notevole quantità di calore mantenendo la temperatura costante

³. Si tratta di semiconduttori inventati nel 1834 da J.C. Peltier. La loro importanza, dovuta alla particolarità di scaldare da un lato e raffreddare da quello opposto quanto attraversate da corrente, è cresciuta negli ultimi tempi per via della loro reversibilità.



L'abilità di un'organizzazione di creare valore per se stessa è legata al valore che crea per gli altri attori nel suo mercato di riferimento. Tale valore viene determinato facendo riferimento ad una vasta gamma di interazioni, attività, relazioni, cause ed effetti, in aggiunta a quelli associati direttamente alle variazioni del capitale finanziario. In particolare, l'approccio di Monnalisa al capitale sociale e relazionale dipende dalla capacità di creare e mantenere relazioni solide con i clienti, gli investitori e la comunità in generale. Tutto ciò con l'obiettivo di migliorare il benessere e la competitività delle comunità e del contesto di riferimento in cui l'azienda vive ed opera.

Gli stakeholder

Nello svolgere la propria attività, Monnalisa entra in contatto con numerosi soggetti che, a vario titolo, si relazionano con l'azienda: si tratta degli *stakeholder*, soggetti che influenzano più o meno direttamente le attività dell'azienda e che hanno un interesse a che Monnalisa conduca le proprie attività in modo responsabile e sostenibile. Un rapporto basato sull'ascolto, sul dialogo continuo e sul coinvolgimento attivo degli *stakeholder*, non rappresenta quindi solo una forma di responsabilità del Gruppo nei confronti del contesto in cui opera, ma anche una fonte di preziose informazioni, spunti e idee per recepire le esigenze dei territori e rispondervi in modo efficace. Il processo di ascolto degli *stakeholder*, attuato con iniziative e canali più o meno strutturati, nasce con l'obiettivo di generare valore condiviso e duraturo e si traduce nella ricerca di un equilibrio degli interessi del Gruppo con quelli dei propri interlocutori.

Tab. 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 finanziaria Jafin Due SpA, gli investitori istituzionali e retail presenti su AIM, 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 <i>façonisti</i> , 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 <i>partnership</i> 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

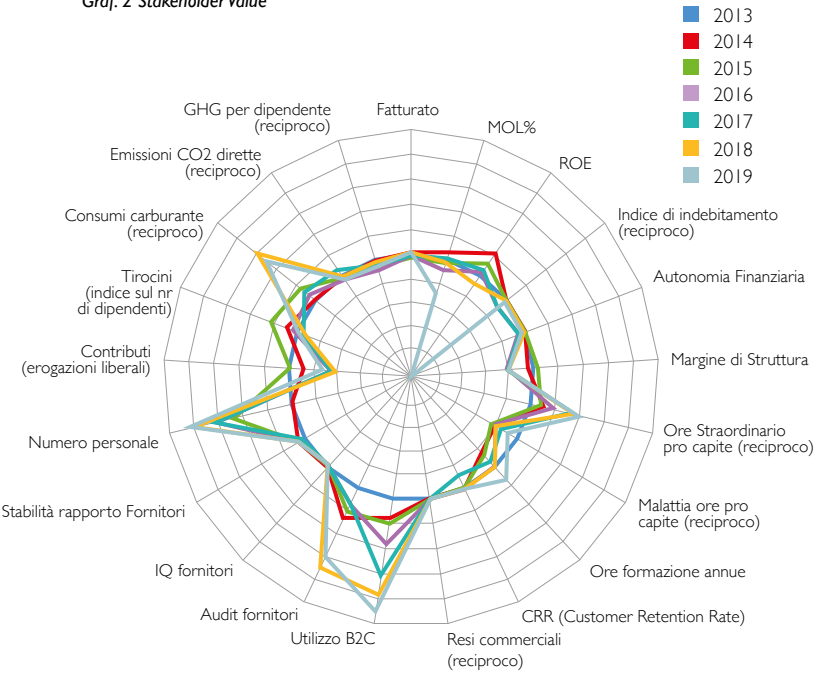
Al fine di non limitarsi alla lettura di un elenco di interlocutori, ma per interpretarne anche il livello di influenza attiva e passiva, esercitata o subita, rispetto all'azienda, è stato attribuito a ciascuno *stakeholder* un punteggio da 1 (basso) a 5 (alto) per determinare l'impatto esercitato sull'azienda 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*". Inoltre, dal punto di vista esterno per identificare la rilevanza degli *stakeholder* è stato cruciale il contributo fornito lo scorso anno dagli *store* monomarca attraverso la somministrazione di un questionario e una approfondita analisi di *benchmark* su un campione rappresentativo di *player* di settore.

Per Monnalisa, gli interlocutori in grado di esercitare maggior influenza sull'azienda sono i dipendenti, i consumatori, gli azionisti e il *Top management* mentre gli interlocutori maggiormente influenzati dalla Monnalisa sono i dipendenti. (Graf. 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 coinvolte dieci 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. Per cercare di capire quale valore e che genere di impatto l'azienda abbia avuto negli anni rispetto agli *stakeholder*, sono stati selezionati tre indicatori per ciascuno *stakeholder*, rappresentativi della relazione intrattenuta con ciascuno di essi. 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 grafico 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 grafico non ha significato tanto in valore assoluto, quanto in termini di confronto tra i vari *stakeholder*, nelle strategie e nelle politiche aziendali nel corso del tempo.

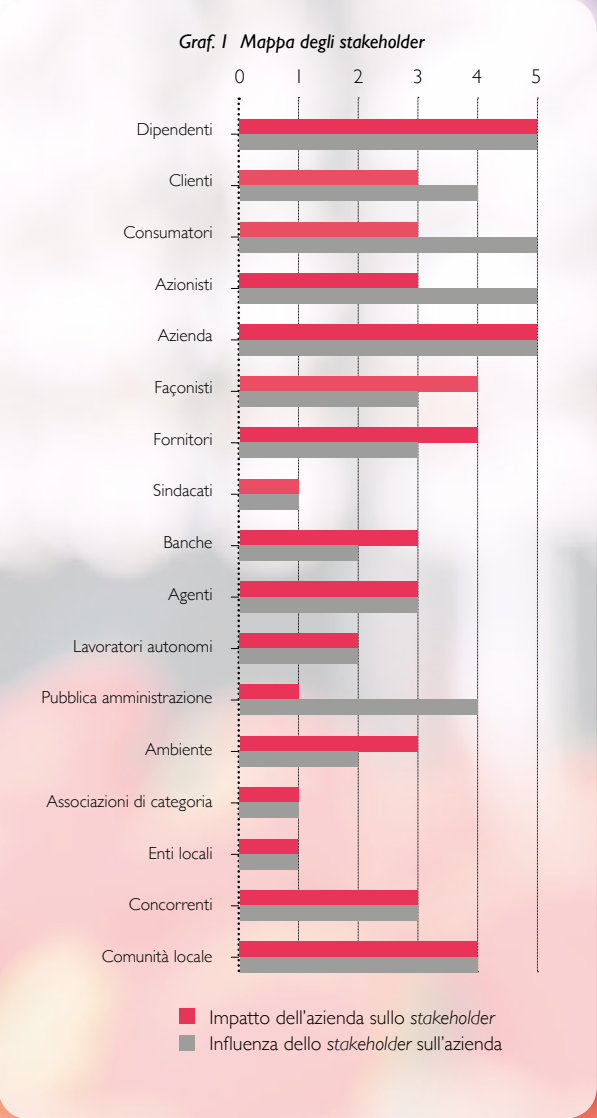
Graf. 2 Stakeholder Value



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>

La 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 i propri rappresentanti, nel *Social Performance Team*. Con gli altri *stakeholder* la relazione viene gestita mediante *focus group*, questionari, *survey* o interviste. Per quanto riguarda i dipendenti, Monnalisa ha già adottato da tempo la "cassette delle idee", tramite la quale ognuno può proporre nuove idee e/o 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, e sono inoltre soggetti a periodici *audit* da parte di Monnalisa. 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 degli *audit*, 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.



I 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*.

Tab. 2 Fidelizzazione

	2017	2018	2019
Delta fatturato anno su anno*	9%	1,87%	-5,26%
Turnover netto in termini di capi**	-3,39%	-5,81%	-1,32%
% clienti consolidati sul totale clienti	68,50%	85%	85%
Turnover in uscita (nr clienti persi sul totale)	35,50%	20,50%	17,79%
CRR - Customer Retention Rate (indice di conservazione della clientela)	63,95%	78,94%	79%

*Il delta è stato calcolato confrontando i ricavi da tabella di riclassifica conto economico civilistico presente nella relazione sulla gestione.
**sulle due collezioni principali dell'anno

Qualsiasi siano le caratteristiche del canale 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 una 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. L'azienda contribuisce inoltre alla bontà del servizio al cliente, mediante 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. 3 Affidabilità

	2017	2018	2019
Numero medio di spedizioni per ordine	4,48	3,87	3,81
% ordini evasi con % di evasione tra il 98% ed il 100%	78%	83,79%	84,65%
Riassortimenti/resi commerciali (in capi)	1,37	1,11	1,02
% personale mktg e vendite sul totale del personale	33%	40%	44%

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.

Tab. 4 Resi commerciali sul totale resi

	2017	2018	2019
% resi commerciali sul totale resi	88%	81%	88%

A fronte di un capo reso per motivi commerciali - per cause non imputabili quindi a difetti produttivi e progettuali - ne viene riassortito almeno uno.

Gli investitori e la comunicazione finanziaria

Con la quotazione sul mercato non regolamentato AIM di Borsa Italiana, avvenuta il 12 luglio 2018, la comunicazione con gli investitori risponde a precise normative che ne disciplinano i contenuti minimi ed obbligatori, le tempistiche e le modalità di diffusione.

Nel corso del 2019, sono stati pubblicati 73 comunicati sulla piattaforma SDIR (Sistema di diffusione delle informazioni regolamentate) e sul sito (sezione *Investor Relations*). Di questi: cinque erano relativi al bilancio annuale, relazione semestrale e calendario finanziario, 34 erano inerenti il programma di acquisto azioni proprie, 14 erano relativi ad *internal dealing*, mentre i rimanenti attenevano l'aggiornamento sui risultati aziendali e l'avanzamento nell'implementazione del piano di sviluppo triennale.

Monnalisa ha partecipato ad una serie di eventi di incontro e condivisione con la comunità finanziaria, nello specifico: *Small Cap Event* a Parigi (aprile 2019), AIM Italia Conference Milano (maggio 2019), Osservatorio AIM Italia (luglio 2019), Lugano Investor Day (settembre 2019), AIM Italia Conference Londra (ottobre 2019), IR TOP Investor Day (novembre 2019).

Tutta la documentazione di bilancio, incluso il verbale dell'assemblea degli azionisti di approvazione del bilancio civilistico e di presa visione del bilancio consolidato 2019, è presente sul sito aziendale. Il bilancio è disponibile anche in lingua inglese.

La comunicazione corporate

Sono spesso gli *stakeholder* stessi a chiedere a Monnalisa di comunicare la propria identità e di far conoscere 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.

La comunicazione verso l'interno

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.

La comunicazione 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. Nel corso del 2019, Monnalisa non ha investito in campagne pubblicitarie ma ha beneficiato di una forte risonanza del *brand* e delle attività del Gruppo testimoniata dai tanti redazionali gratuiti usciti nelle varie testate giornalistiche, sia di settore che economiche. Sono state diffuse un totale di 81 pagine editoriali in testate cartacee, *on line* e televisive di tutto il mondo. La valorizzazione della pubblicità uscita in forma di redazionale gratuito corrisponde a circa il 4% del fatturato della capogruppo.

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.

Alla forma più tradizionale di pubblicità, si associa quella mediante il web, in cui la comunicazione aziendale è veicolata dal sito aziendale (www.monnalisa.eu) e dalla presenza sui social.

Eventi in Store

La creatività e l'arte del fare alla base degli eventi Monnalisa. Basta un tessuto impalpabile come il *tulle*, in tanti colori sorbetto, a disposizione delle bambine negli *store* Monnalisa per creare una vaporosa gonna multistrato, con un semplice gioco di nodi e senza cuciture. Per comporla in modo semplice, adatto anche alle bimbe più piccole, un busto sartoriale. Per allacciarla, un fiocco in raso in vita.

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 che, 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.

Informazione e coinvolgimento dei dipendenti

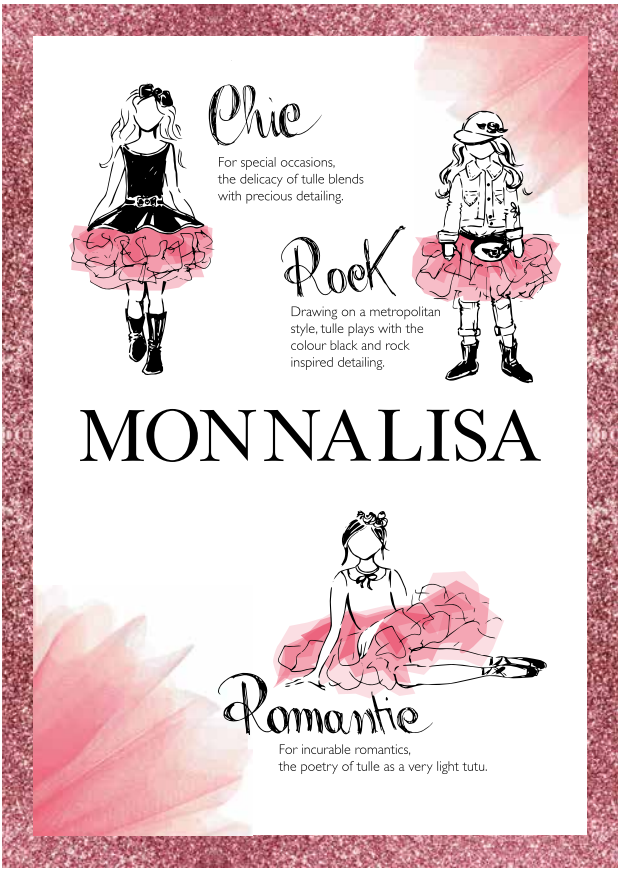
Nell'ambito di sistema di gestione SA8000 2014 Monnalisa ha approvato una politica di gestione che ha portato a costituire il *Social Performance Team* (SPT) che include una rappresentanza equilibrata di rappresentanti dei lavoratori SA8000 e *management*, dando una nuova veste al precedente Comitato 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 gli eventuali reclami ricevuti dagli *stakeholder*.

Nel 2019 sono state 6, rispetto alle 9 dell'anno precedente, le segnalazioni pervenute, tutte esaminate dall'SPT in occasione delle riunioni periodiche che hanno avuto luogo nei mesi di febbraio, maggio e ottobre.

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, garantendone quindi l'anonimato.

Alcune segnalazioni hanno espresso richieste di specifiche azioni di miglioramento da parte dell'azienda; altre hanno dato l'opportunità alla direzione di spiegare e motivare il senso di determinate regole e decisioni. 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 2019, 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.



Analisi GPTW

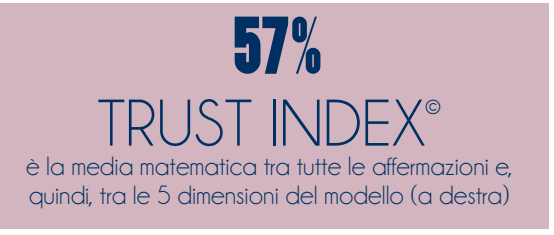
Nel corso del 2019, Monnalisa ha affidato a GPTW (*Great Place to Work*) un'analisi sull'azienda e sulla sua cultura lavorativa, mediante due strumenti che comparano la percezione dei dipendenti riguardo al proprio ambiente di lavoro con le politiche di gestione HR messe in atto dall'azienda. I due strumenti, a *copywrite* GPTW, si chiamano rispettivamente *Trust Index* e *Culture Audit*.

Il **Trust Index** è un questionario di clima aziendale che misura la percezione dei dipendenti riguardo al proprio ambiente di lavoro. Il sondaggio misura il livello di fiducia in azienda nelle tre aree chiave: rapporto con il *management*, buoni rapporti con i colleghi, orgoglio per il proprio lavoro. I risultati vengono indagati e declinati nelle cinque dimensioni: equità (equità di trattamento, imparzialità, giustizia), credibilità (comunicazione a due vie, competenza ed integrità), rispetto (sviluppo professionale, coinvolgimento, cura), coesione (confidenza, accoglienza, senso di squadra) ed orgoglio (lavoro individuale, gruppo di lavoro, immagine aziendale).

Il **Culture Audit** invece è un documento che descrive le politiche di gestione HR basandosi su nove aree: *hiring, celebrating, sharing, inspiring, speaking, listening, thanking, developing* e *caring*. I risultati vengono messi a confronto con le migliori aziende del *fashion* che hanno fatto lo stesso questionario, con i clienti GPTW alla prima esperienza di indagine nel 2019, con le aziende che hanno ottenuto la certificazione GPTW ma che non sono rientrate nella Classifica *Best Workplaces* 2019. Questo consente di compararsi con i migliori e di apprendere da questi per migliorare. Il questionario *on line* è stato inviato a 203 persone, hanno risposto in 157 con un *response rate* del 77%.

Nel capitolo dedicato al capitale umano si riporta il dettaglio dei risultati emersi per macro-tematica affrontata.

I principali risultati



C'è qualcosa di unico o speciale in questa azienda, che ne fa un eccellente ambiente di lavoro?

- La flessibilità oraria e la libertà di gestire i propri tempi.
- Il clima e l'atmosfera, come i rapporti tra colleghi, oltre che la disponibilità dei responsabili.
- La grande "umanità" dell'azienda nei confronti delle necessità delle persone.
- Il fondatore e la proprietà, il senso di appartenenza.

Se potesse cambiare una cosa di questa azienda per renderla un ambiente di lavoro migliore, cosa cambierebbe?

- La condivisione, comunicazione e ascolto top-down, sia da parte della Dirigenza che dei Responsabili, oltre alla competenza di alcuni nel gestire le persone e il business.
- La programmazione del lavoro, la distribuzione dei carichi di lavoro e la richiesta di straordinari.
- La meritocrazia e l'atmosfera tra colleghi (parlare alle spalle).

Sintesi: Punti di forza

L'85% delle persone di Monnalisa prova un senso di orgoglio quando vede cosa il gruppo è in grado di realizzare. Questo indica un forte orgoglio nei confronti del lavoro e dell'impegno profuso insieme.

- ✓ Senso di appartenenza
- ✓ Orgoglio personale e di team
- ✓ Welfare e work-life balance
- ✓ Diversity & Inclusion

Sintesi: Aree di miglioramento

- Alcuni aspetti legati all'Equità, dove spicca la meritocrazia, e alla Credibilità, in particolar modo una gestione aperta ed efficace e una comunicazione top-down, oltre al coinvolgimento bottom-up, sono aree in cui Monnalisa raccoglie meno pareri positivi.
- ✗ Meritocrazia
 - ✗ Motivazione professionale
 - ✗ Coinvolgimento
 - ✗ Gestione aperta, chiara e competente
 - ✗ Piacevolezza generale

Come far vivere anche il bilancio non finanziario

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 integrato 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.

La comunicazione 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. La platea dei *social network* nel complesso registra una *community* di circa 290.000 persone fra *fan*, iscritti e *follower*, in costante crescita (+55% rispetto al 2018). La crescita 2019 non è stata tutta in organico ma supportata da investimenti ADV nel secondo semestre.

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 (vedi capitolo "Capitale produttivo e intellettuale", La Creatività). Sono questi i principali obiettivi che l'azienda si è data, 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.

La reputazione del brand

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 tra i primi tre brand in termini di *best seller*.

Lo scorso 25 settembre, Monnalisa ha ritirato, per la seconda volta, il riconoscimento "Aziende Eccellenti 2019" a Palazzo Mezzanotte, presso la sede di Borsa Italiana. L'evento, intitolato "Sostenibilità e creazione di valore. Un binomio da ricercare", è stato dedicato al rapporto tra le PMI italiane e le tematiche ESG (Environmental, Social, Governance).

Le PMI che hanno l'onore di ricevere questo riconoscimento sonostate 722, individuate da Global Strategy, società italiana di consulenza strategica e *business advisory* che affianca le imprese nelle fasi di crescita e sviluppo, con particolare orientamento al mercato delle Mid Cap e imprese familiari. Le PMI selezionate, vengono scelte analizzando un universo di riferimento di 10.800 aziende italiane, distribuite su tutto il territorio con un valore della produzione compreso tra i 20 e i 250 milioni di euro. L'Osservatorio PMI seleziona le aziende attraverso un *database* contenente informazioni anagrafiche e bilanci degli ultimi cinque anni: metodo oggettivo ed autonomo che non prevede la possibilità di candidarsi autonomamente.

VALORE ECONOMICO PORTAFOGLIO MARCHI		
Valore portafoglio marchi (M€)	Brand Equity Score	
20,9	3,9	

- Azienda leader nel kidswear di alta gamma, fondata nel 1968, è diventato un brand icona nel mondo.
- Attiva da sempre nel cuore della zona industriale aretina, sin dalle origini si è concentrata nella creazione di collezioni per bambine, da zero a 16 anni.
- Alla elevata qualità e stile Made in Italy, si affiancano gli investimenti in ricerca e sviluppo, con grande attenzione ai temi della sostenibilità.
- Quotata con successo nel 2018 in Borsa sul mercato AIM per finanziare l'evoluzione da PMI a piccolo gruppo multinazionale del kidswear.
- Ha una forte vocazione internazionale con oltre il 60% di export. È distribuita in oltre 60 Paesi - sia in flagship store diretti che nei più prestigiosi department store del mondo e in oltre 750 punti vendita multibrand - ed è impegnata in un ampio programma di nuove aperture.
- Ha recentemente investito nel nuovo stabilimento e pianificato un ulteriore impulso sulla distribuzione (negozi e digitale).
- Conserva un forte legame col territorio, cui dedica la propria attenzione attraverso la Fondazione: molti progetti concreti, come la Cittadella dedicata ad attività continuative di formazione sulla sicurezza stradale.

Performance economico finanziaria

Fatturato in milioni di euro

CAGR Fatturato 2015-2018	2,9%
EBITDA% medio 2015-2018	14,0%
EBIT% medio 2015-2018	10,5%

Fonte: Ricerca "Save the Brand", LC Publishing Group in collaborazione con ICM Advisors

La comunità locale



Monnalisa considera le nuove generazioni importanti *stakeholders*. Stringe pertanto relazioni con numerosi Atenei, che supporta con testimonianze attive nella didattica, tutoraggio nella realizzazione di *project works*, accordi di *stage* e ricerca. Pluridecennale la collaborazione con l'Università di Siena, Dipartimento Studi Aziendali e Giuridici, caratterizzata da attività formative congiunte: con l'Università dell'Oklahoma è in corso un ciclo di lecture sull'imprenditorialità; con il Milano Fashion Institute, previsti *study tour* aziendali. Dei 24 stage attivati nel corso del 2019 (6 in più rispetto all'anno precedente), il 58% ha previsto un rimborso spesa mensile, per tutti è stato garantito il pasto presso il ristorante aziendale convenzionato. 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.

Gli *stage* effettuati nel 2019 non hanno portato ad assunzioni.

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.

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.

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. Nel triennio 2017-19 sono stati attivati 4 *stage* per i figli dei dipendenti. I tirocinanti, a seconda dei loro percorsi di studi ed assecondando le loro qualità ed aspirazioni personali, sono stati inseriti in: ufficio Overseas, Ufficio Stile, Logistica e Ufficio Acquisti.

Tab. 5 Stage attivati nel 2019

Ente promotore	Nr tirocinanti	Durata	Ambito tirocinio
Centro per l'impiego Arezzo	3	14 mesi	Progettazione Comunicazione Visual
Centro per l'impiego Napoli	1	3 mesi	Showroom Napoli
Città metropolitana di Napoli	1	3 mesi	Showroom Napoli
Confcommercio Arezzo	1	1 mesi	Digital / E-commerce
Università E-campus	1	2 mese	Showroom Milano
IULM	1	7 mesi	Ufficio Stampa Milano
Officina delle idee	1	2 mesi	Ufficio Stile
Polimoda	2	8 mesi	Marketing Visual
Politecnico di Milano	1	7 mesi	Ufficio Stampa Milano
Università Bocconi	1	2 mesi	HR
Università degli Studi di Firenze	2	7 mesi	Commerciale Italia e Domestic HR
Università degli Studi di Siena	5	15 mesi	Ufficio commercializzati Digital / E-commerce Commerciale Italia e Domestic Commerciale Overseas Acquisti
Università degli Studi di Torino	1	6 mesi	Ufficio Stampa Milano
Università di Bologna	2	10 mesi	Retail Progetti Speciali
Università degli Studi di Perugia	1	4 mesi	Commerciale Overseas

Career Day

Nel 2019 Monnalisa ha partecipato a tre *Career Days*:

- **Polimoda Business Links**, che rappresenta un'opportunità per le aziende che intendono selezionare candidati per posizioni di *stage* curriculari tra i diplomanti Polimoda. Sono state cercate due figure, un *designer* linea maschile ed un fotografo per *e-commerce*, *backstage*, campagna vendite, supporto *social media* e ufficio *marketing*. Sono stati colloquiati nove candidati e raccolti quindici cv. E' stata inserito in *stage* in ambito *marketing/* comunicazione uno dei candidati colloquiati, prima con *stage* curriculare e poi extra curriculare;

- **Career Days Istituto Marangoni**. Si tratta di giornate di colloqui conoscitivi tra aziende e studenti organizzate presso la scuola a Firenze. Sono stati fatti undici colloqui ma non è stato poi attivato nessuno stage;

- **Polimoda Career Day**. Sono stati svolti 37 colloqui ma nessuno stage è stato attivato.

Apertura alle nuove risorse

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 *software* di gestione in modo da avere sempre aggiornato il data base aziendale e consentire 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.

Tab. 6 Curricula, colloqui, assunzioni

	2017	2018	2019
Curricula pervenuti	906	871	731
Colloqui	203	127	149
Assunzioni	40	52	45

Tab. 7 Colloqui, tirocini e assunzioni under 30

	2017	2018	2019
Colloqui svolti	203	127	149
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	10%	9%	12%
Assunti under 30 sul totale persone inserite	38%	33%	18%

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.

Tab. 8 Tasso di apertura alle nuove risorse

	Indice 2017	Indice 2018	Indice 2019	Peso	Tasso 2017	Tasso 2018	Tasso 2019
Colloqui svolti	5,64	3,08	4,04	20%			
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	2,67	2,4	3,2	30%	3,05	2,50	2,49
Assunti under 30 sul totale persone inserite	2,24	2,32	1,44	50%			

L'indice evidenzia una apertura alle nuove risorse positiva e continua nel tempo.

Made in Tuscany Academy

Monnalisa è socio fondatore della Fondazione Istituto Tecnico Superiore M.I.T.A. (Made in 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.

SLIN (Senza Lasciare Indietro Nessuno)

Monnalisa ha aderito al progetto SLIN (Senza lasciare indietro nessuno) volto allo sviluppo di percorsi innovativi per l'accompagnamento al lavoro di persone disabili e soggetti vulnerabili. Nell'ambito del progetto è stato attivato uno *stage* di lungo periodo, di reciproca soddisfazione per l'azienda e per il tirocinante, che si è concluso con l'assunzione nei primi mesi del 2019.

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.

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.

Zecchino d'Oro

Monnalisa ha avuto l'onore di contribuire a un'iniziativa dedicata all'infanzia e alla solidarietà, la 62^ edizione dello Zecchino d'Oro, celebre festival internazionale della canzone del bambino, su Rai 1. Monnalisa ha vestito sia i 65 componenti del Piccolo Coro "Mariele Ventre" dell'Antoniano che i 16 piccoli solisti. Lo Zecchino d'Oro è andato in onda su RAI 1 nei pomeriggi dal 4 al 6 dicembre, in compagnia di Antonella Clerici, e si è concluso il 7 dicembre in prima serata, in eurovisione, con la conduzione di Antonella Clerici e Carlo Conti, direttore artistico del festival. Per la prima volta, lo Zecchino d'Oro è stato ospitato nell'Unipol Arena, il più ampio e moderno complesso per eventi in Italia, con una capienza di circa 20.000 spettatori. Per Monnalisa è stata un'occasione per contribuire ad un'iniziativa culturale e sociale in linea con i principi del brand: lo Zecchino d'Oro - Patrimonio Unesco per una Cultura di Pace - promuove Operazione Pane, iniziativa a sostegno di una rete di mense francescane in Italia e ad Aleppo, Siria.



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. Nel 2019 La Fondazione ha portato avanti 2 macro-progetti sempre in ottica di formazione, il primo, di *education* all'imprenditoria giovanile etica, ha dato vita alla nascita di una Scuola ad Arezzo, Arezzo Ethic Academy, a favore dei giovani del territorio, desiderosi di apprendere direttamente dal mondo dell'imprenditoria, le competenze necessarie ad essere futuri imprenditori di se stessi, in ottica etica. Arezzo Ethic Academy, ha anche ottenuto il riconoscimento della Regione Toscana, come percorso di qualifica manageriale, all'insegna della sostenibilità e dell'etica. Il secondo progetto, di *education* alla musica, ha portato la Fondazione a sostenere le attività di una Scuola di musica del territorio, affinché i bambini (età 5-12 anni) che, per particolari motivi sociali, non hanno le risorse economiche per partecipare a corsi di musica, potessero, con l'aiuto della Fondazione, portare avanti questo percorso formativo nella conoscenza e nello studio della musica: un linguaggio universale, trasversale ed internazionale.

Monnalisa ha un defibrillatore disponibile per la comunità della zona industriale Pratacci ed uno presso la sede operativa di Badia al Pino. Almeno diciotto persone all'interno dell'azienda sono formate al suo utilizzo ed alle tecniche di rianimazione.

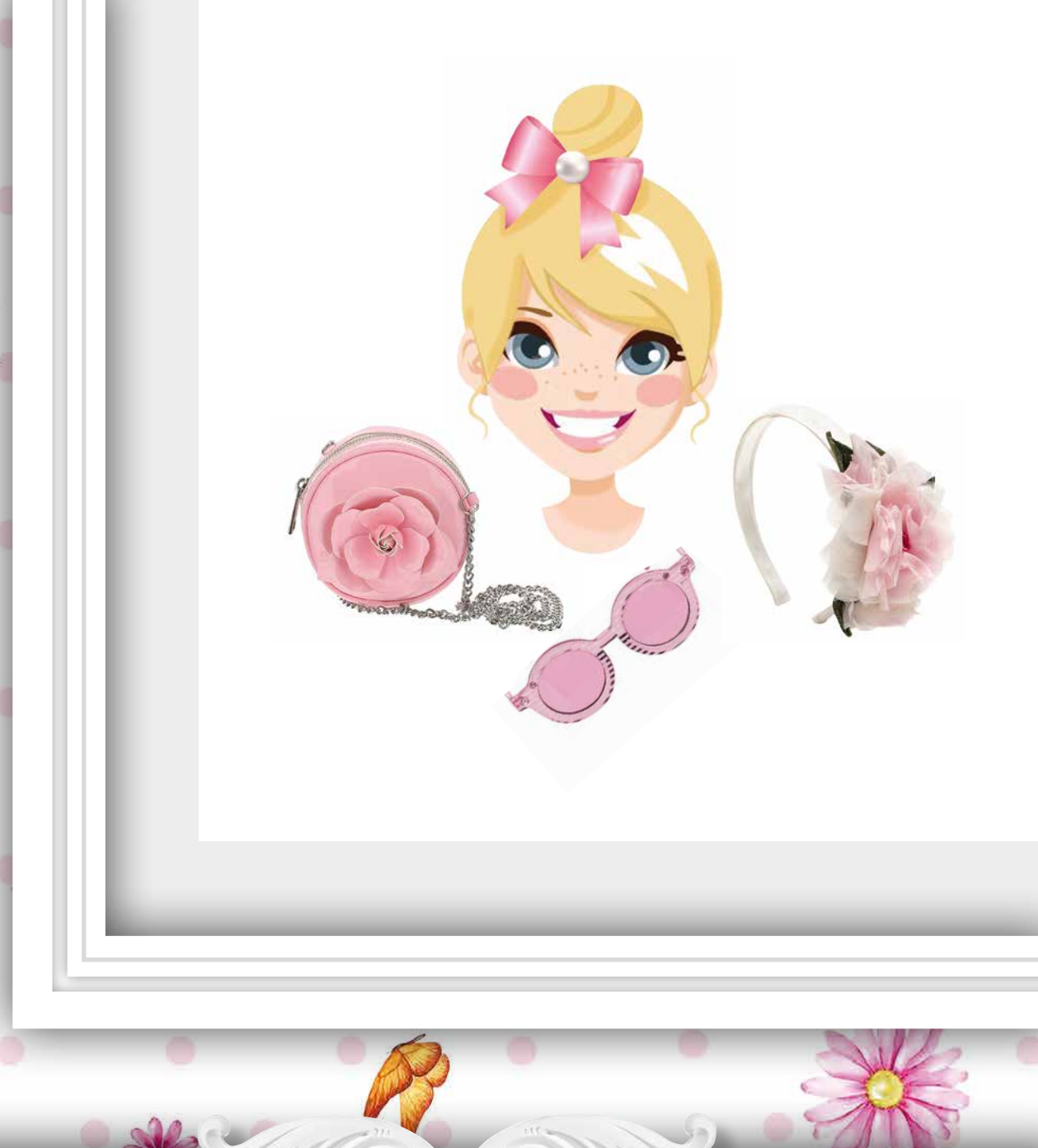
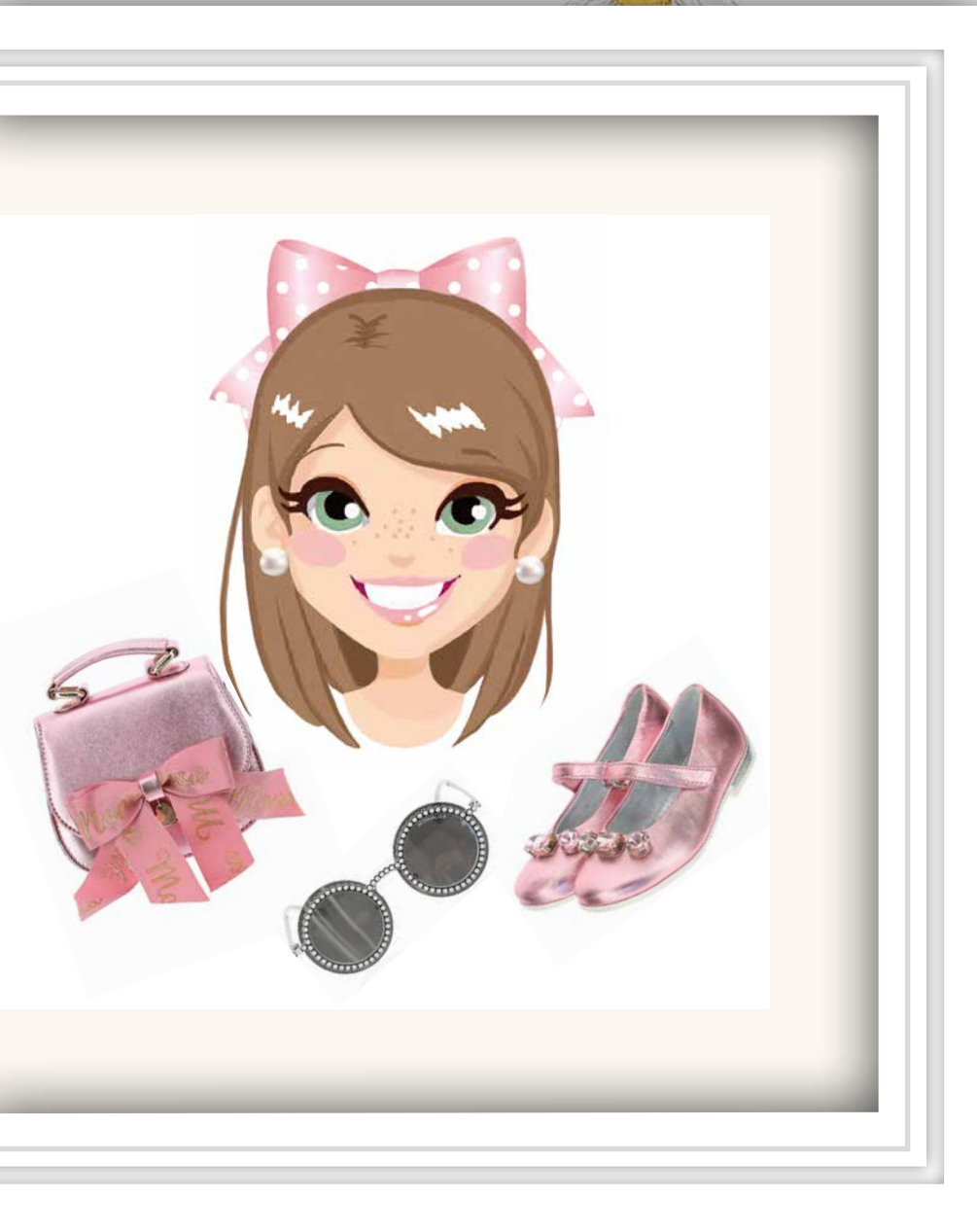
Monnalisa per propria politica interna non prevede alcun contributo a favore di partiti o politici.



Diario di uno stagista

Mi chiamo Bernadett ed ho 27 anni. Sono nata a Budapest ma 8 anni fa ho avuto la possibilità di venire a vivere e studiare in Italia. Durante il Master in Scienze del Lavoro e Gestione delle Risorse Umane dell'Università di Firenze ho avuto l'opportunità di svolgere un tirocinio curriculare di 4 mesi nell'ufficio HR di Monnalisa. Sono sempre stata affascinata dal marchio Monnalisa per l'unicità e adattabilità a qualsiasi evento/occasione dei suoi prodotti. Mi ritengo fortunata in quanto credo che il mio tirocinio curricolare in questa azienda mi abbia permesso di acquisire le conoscenze e le competenze adatte per poter intraprendere future esperienze lavorative nell'ambito delle Risorse Umane. Monnalisa mi ha permesso di crescere sia personalmente che professionalmente e di conoscere persone fantastiche che porterò sempre nei miei ricordi.

Mi presento, sono Camilla e ho 24 anni: la mia esperienza in Monnalisa è iniziata nel Giugno 2019, al termine del Master in Marketing, Sales and Digital Communication, presso l'Università degli Studi di Torino. In Monnalisa ho avuto la fortuna di conoscere persone "speciali" sia dal punto di vista professione che personale, che ricordo sempre con grande affetto e stima. I sei mesi di stage in azienda mi hanno permesso di comprendere a 360° le dinamiche di un'azienda di childrenewear, attraverso un'entusiasmante e stimolante esperienza. Mi sono avvicinata all'universo del Marketing e, più in particolare, a quello della Comunicazione, collaborando in prima persona nelle attività di PR e ufficio stampa. Sono stata di supporto nelle mansioni più svariate, dal rapporto con le stylist, al supporto nell'ideazione e realizzazione di eventi, alla gestione dei social, così come nell'analisi e creazione dei report mensili. Ho avuto la fortuna di avvicinarmi al mondo del Marketing da un punto di vista creativo, sperimentando e mettendomi in gioco nell'ideazione e sviluppo di contenuti, piani editoriali e stesura testi ma anche dal punto di vista analitico: l'analisi dei risultati, delle performance dei social ha fatto emergere il mio lato più razionale e oggettivo. Conoscere da vicino il brand Monnalisa e percorrere le tappe storiche dell'azienda mi ha permesso di comprendere quanta professionalità, passione e dedizione ci vogliano per poter lavorare nel mondo della moda bambini: la sensibilità e l'attenta cura di tutti gli aspetti comunicativi sono fondamentali poiché in questo settore ci si interfaccia con una realtà particolare e molto sensibile, che ha bisogno di cura e attenzione.



IL CAPITALE UMANO

Il capitale umano è l'insieme delle competenze e delle relazioni che si instaurano tra le persone che operano nel core business di un'azienda. È da questo tipo di capitale che discende la cultura del gruppo, alla base di qualsiasi organizzazione. Con specifico riferimento a Monnalisa, passione, competenza professionale, affidabilità e spirito di appartenenza sono i tratti distintivi che compongono la squadra del Gruppo. L'azienda sostiene i suoi dipendenti nell'intero arco della loro vita lavorativa, ascoltandone i bisogni, valorizzando le competenze, promuovendone la crescita interna, accompagnando le proprie persone

in percorsi di sviluppo disegnati per far emergere il talento e le competenze. 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, favorendo la 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.

Composizione del personale

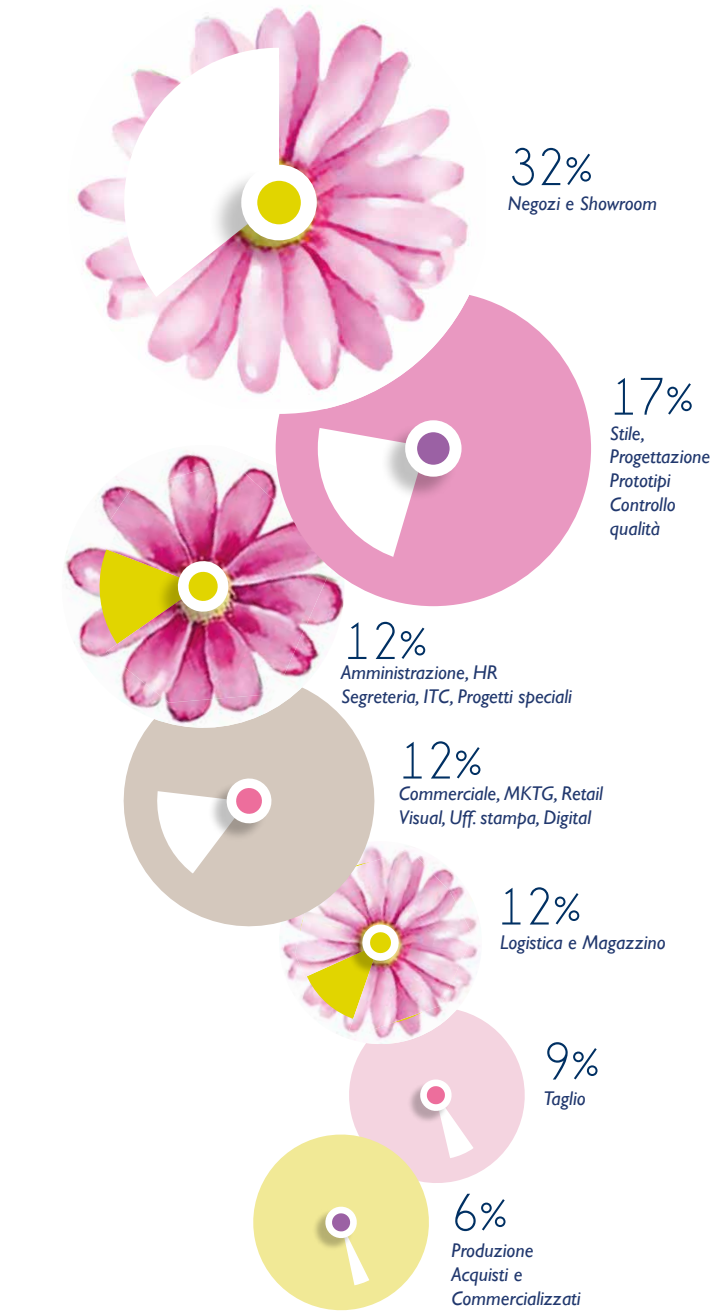
Hanno contribuito ai risultati conseguiti dal Gruppo Monnalisa 362 persone, che operano in 13 Paesi, di cui il 10% di *blue collar*, l'87% di *white collar* ed il 3% di *manager*. Per omogeneità e chiarezza di esposizione, nel proseguo della trattazione, si analizzano i vari aspetti del capitale umano localizzato in Italia, lasciando ad uno specifico paragrafo dedicato l'approfondimento relativo al capitale umano dislocato in altri Paesi europei ed extra-europei, nelle *branch*, uffici di rappresentanza e società controllate. Rispetto al 2018, l'organico è cresciuto di 10 persone, incremento dovuto soprattutto all'apertura di nuovi punti vendita ed al potenziamento di specifiche aree aziendali.

E' cresciuta coerentemente l'area aziendale di riferimento. Nel 2018 il 28% del capitale umano era distribuito tra negozi e *showroom*, nel 2019 la percentuale di occupazione nella stessa area sale al 32%. (vedi Grafico 1)

Tab. 1 Consistenza personale per inquadramento, anni '17-'19 Monnalisa Italia

	2017	2018	2019
Dirigenti	0	0	3
Quadri	6	5	4
Impiegati	126	131	159
Operai e intermedi	39	38	37
Totale	175	193	203

Graf. 1 Distribuzione percentuale dipendenti Monnalisa per area



Diversità e inclusione



Il concetto di *diversity* è molto ampio e non riguarda una sola tipologia di persone. Ogni individuo è caratterizzato da particolarità e differenze che possono riguardare l'età, il genere, l'orientamento sessuale, le abilità fisiche e psichiche, la cultura, l'appartenenza etnica, la religione. Lungi dall'essere un ostacolo, le diversità rappresentano una ricchezza nella misura in cui collaborano insieme positivamente, nel rispetto reciproco, in un contesto che sappia valorizzarle. La presenza femminile è preponderante con un rapporto di 2,8 tra donne e uomini.

Tab. 2 Consistenza personale per età e genere MONNALISA

Età	Personale femminile				Personale maschile			
	Dirigenti	Quadro	Impiegati	Operai	Totale	Dirigenti	Quadro	Impiegati
<18	0	0	0	0	0	0	0	0
18-30	0	0	17	1	18	0	0	5
31-40	0	0	54	2	56	0	0	5
41-50	2	0	41	7	50	1	2	9
51-60	0	1	18	5	24	0	1	7
Oltre	0	0	1	0	1	0	0	2
Totale	2	1	131	15	149	1	3	28

L'età media è di 42 anni. Nella tabella 2 e 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, ricoprono ruoli di responsabilità, per *budget* di vendita o acquisto gestito, per tipologia di attività svolta o per numero di persone coordinate. Evidenziare la presenza di queste figure consente di dare conto del grado di autonomia e managerialità implicita presenti all'interno dell'azienda.

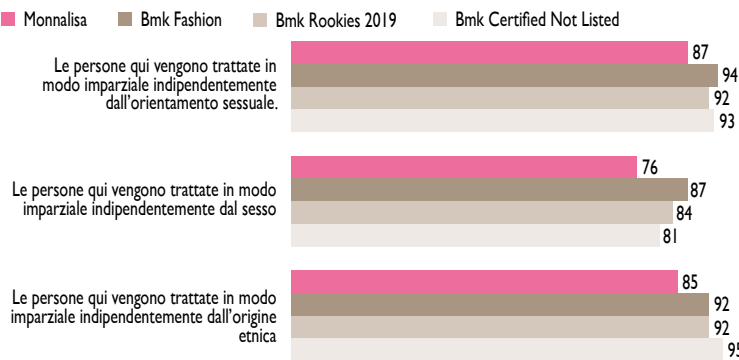
Tab. 3 Distribuzione donne e uomini per funzione

	Donne	Uomini
Dirigenti, Quadri e Impiegati con responsabilità	30	16
Impiegati	104	16
Operai	15	22

Rispetto al 2018 è aumentato il numero di dirigenti, quadro e impiegati con responsabilità con un'articolazione proporzionata tra i generi. La maggior parte dei dipendenti e del *management* proviene dal territorio provinciale e regionale.

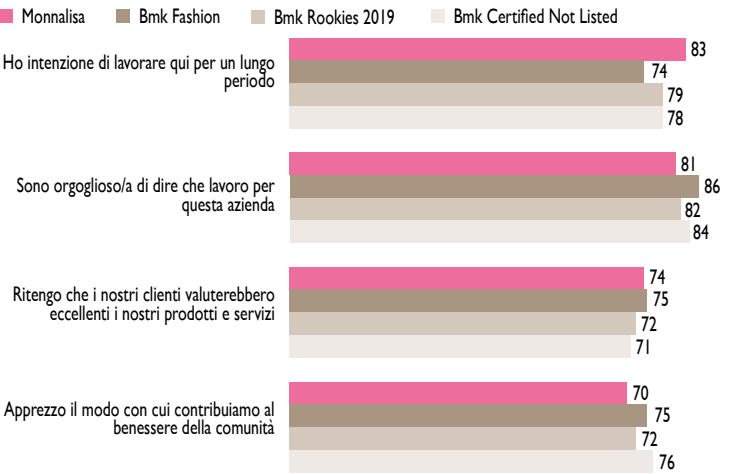
Al 31/12/2019 lavoravano in azienda dodici persone tutelate dalla legge 68/1999: le persone con disabilità sono undici. L'azienda risulta coperta per quanto riguarda l'assunzione di lavoratori iscritti alle categorie protette. Monnalisa ha aderito al progetto SLIN (Senza lasciare indietro nessuno) volto allo sviluppo di percorsi innovativi per l'accompagnamento al lavoro di persone disabili e soggetti vulnerabili. Nell'ambito del progetto è stato attivato uno *stage* di lungo periodo, di reciproca soddisfazione per l'azienda e per il tirocinante, che si è concluso con l'assunzione nei primi mesi del 2019.

In ambito *diversity&inclusion*, dall'indagine GPTW, è emerso che:



Il 40% dei dipendenti lavora in Monnalisa da meno di cinque anni, il dato risente dall'apertura di nuovi punti vendita avvenuta nel corso dell'esercizio, così come negli ultimi anni. L'anzianità media è stabile 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 sempre garantita a tutti i dipendenti l'anzianità aziendale maturata.

In ambito senso di appartenenza, dall'indagine GPTW, è emerso che:



Tipologia contrattuale

Dei 203 dipendenti, 18 sono a tempo determinato (di cui 17 donne) e 185 a tempo indeterminato (di cui 132 donne). Nel corso dell'anno, quattro contratti a termine, nel settore logistica, sono stati trasformati a tempo indeterminato. Dei 18 contratti a termine, quattro sono sostituzioni di maternità, dieci sono assunzioni nei negozi diretti, uno è relativo all'assunzione di un magazziniere stagionale ed i restanti tre si riferiscono a nuove risorse introdotte a supporto di specifiche aree. L'età media di coloro con contratto a termine è di 34 anni (contro i 28 dello scorso anno). Monnalisa ha in essere un accordo aziendale di secondo livello interpretativo del concetto di stagionalità, che ha esteso le attività già definite dal CCNL industria tessile abbigliamento come stagionali, includendo quelle attinenti al 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.

Sul totale dei 203 dipendenti, il 20% ha contratto di lavoro *part time*, con personalizzazioni sia circa l'ammontare complessivo settimanale di ore di lavoro che in merito alla loro distribuzione sui giorni della settimana e nell'arco della giornata. Il 90% dei contratti *part time* è relativo a donne. Le 40 persone con contratto di lavoro *part time* hanno percentuale di *part time* che va da un minimo del 50% ad un massimo del 95% dell'orario *full time* contrattuale, tre persone hanno *part time* ciclico sull'anno. Allo scopo di venire incontro alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, è possibile fare richiesta di *part time* anche a termine per una specifica e temporanea necessità. All'istituto del *part time*, si associa quello del telelavoro, al quale quattro persone hanno avuto l'esigenza e l'opportunità di aderire, potendo così conciliare la propria vita familiare con quella lavorativa. Nel 2019 sei persone (quattro donne e due uomini) hanno usufruito del contratto di telelavoro. L'età media dei collaboratori in telelavoro è di 40 anni.

Turnover

Il *turnover* netto è positivo, con 45 assunzioni contro 35 cessazioni (+10). Le 45 assunzioni hanno riguardato 44 persone, per le quali l'attivazione del contratto è stata motivata da:

- apertura o potenziamento risorse punti vendita diretti (18 persone)
- potenziamento uffici (4 persone)
- sostituzione maternità (4 persone)
- stagionalità (18 persone).

Il numero delle cessazioni con corrisponde con il numero dei cessati dal momento che due operai stagionali hanno terminato più contratti nello stesso esercizio. Le 35 cessazioni avvenute nel corso dell'anno riguardano 33 persone e derivano da:

- fine rapporto di lavoro a termine (23 persone)
- mancato superamento del periodo di prova (1 persona)
- dimissioni (7 persone)
- licenziamento per giusta causa (2 persone).

Le cessazioni hanno interessato 21 donne e 12 uomini: 10 persone fino ai 30 anni, 12 tra i 31 e i 40, 7 tra 41 e 50 e 4 sopra i 51 anni.

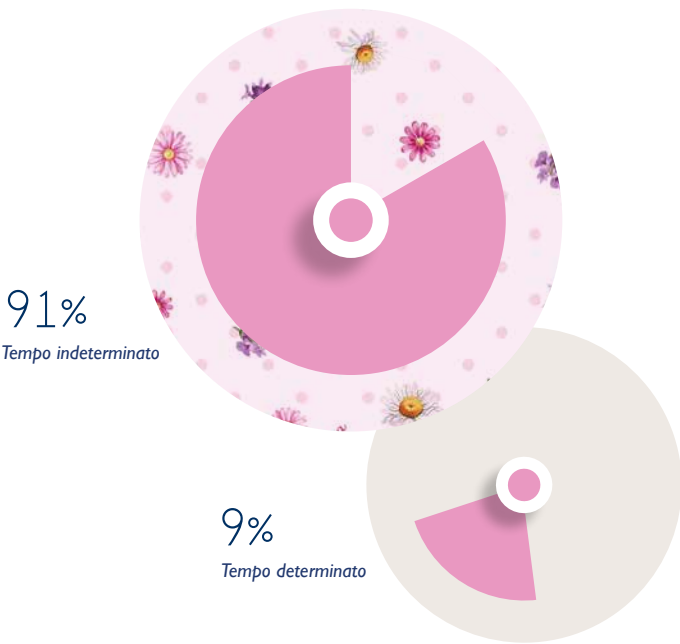
Tab. 4 Anzianità aziendale

Anzianità in anni	Dirigenti	Quadro	Impiegati	Operai	Totale
0-5	1	1	69	11	82
6-10	0	1	29	7	37
11-15	0	1	31	13	45
16-25	2	1	17	5	25
oltre 25	0	0	13	1	14
Totale	3	4	159	37	203

Tab. 5 Anzianità media aziendale

	2017	2018	2019
Anzianità media aziendale in anni	9	9	9

Graf. 2 Suddivisione personale per tipologia contrattuale



Tab. 6 Percentuale stagionali

	2017	2018	2019*
Percentuale di stagionali continuativi/totale degli stagionali	63%	100%	100%

* Al 31/12/19 erano presenti in organico 4 stagionali. Nel corso dell'anno tre dei quattro hanno visto trasformato il proprio contratto da determinato a indeterminato con part time ciclico.

Tab. 7 Turnover Monnalisa

	2018	Assunzioni	Cessazioni	Passaggio categoria	2019
Dirigenti	1	0	0	2	3
Quadri	5	1	0	-2	4
Impiegati	148	32	21	0	159
Operai e intermedi	39	12	14	0	37
Totale	193	45	35	0	203

Ai fini del calcolo del turnover aziendale, è stato considerato il saldo per categoria (dirigenti, quadro, impiegati ed operai) alla data del 31.12.18, ad esso sono state sommate tutte le assunzioni attivate nel corso del 2019, e detratte tutte le cessazioni avvenute nell'anno; il risultato della somma algebrica che ne deriva rappresenta la situazione del personale al 31.12.19.

Tab. 8 Turnover in entrata ed uscita anni 2017-'19

	2017	2018	2019
Turnover in entrata (numero assunzioni sul totale dipendenti ad inizio periodo)	24%	30%	23%
Turnover in uscita (numero dimissioni sul totale dipendenti ad inizio periodo)	18%	19%	18%

Orario di lavoro e flessibilità lavorativa

Monnalisa ha in essere tre contratti: quello per i dirigenti di aziende industriali, quello per addetti del terziario e quello per addetti industria tessile abbigliamento.

L'orario di lavoro per gli addetti con contratto terziario 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 è diminuito dell'1,4% rispetto all'anno precedente in valore assoluto e dell'8% come media rispetto al numero dei dipendenti (Tab. 9).

Circa il 12% 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*. Pertanto, se considerato al netto del lavoro supplementare, la riduzione nelle ore di straordinario puro è del 4% rispetto all'anno precedente.

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 27% delle ore complessive annue di straordinario è relativa all'area dei negozi diretti dove non è possibile una flessibilità oraria settimanale; il 25% al reparto della logistica per far fronte agli arrivi di merce ed alle conseguenti spedizioni sempre più concentrate e con volumi elevati da gestire; il 12,5% al reparto progettazione, stile e prototipia, dovuto all'aumento di lavoro durante la pianificazione e realizzazione dei campionari e dei modelli; il 14% nell'area vendite e *retail* per impegni fieristici e trasferte commerciali, perlopiù estere. Il residuo è variamente distribuito nelle funzioni di *staff*.

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 (Graf. 3).

L'utilizzo di giorni di ferie è pari al 97% di quanto previsto contrattualmente in termini di fruizione dei periodi di riposo (ipotizzando 20 giorni di ferie medi annui per tutti i dipendenti a prescindere dall'orario di lavoro svolto).

Rientrano nelle assenze retribuite le assenze per permessi ex L. 104*, ai quali hanno diritto 14 dipendenti per un totale di 1956 ore di permesso usufruite nel 2019, pari al 56% 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, anche temporanee.

Come da accordo integrativo di secondo livello, Monnalisa garantisce a tutti i neo-padri un giorno di assenza retribuita a carico dell'azienda, al di fuori dei giorni di ferie e permesso contrattuali, aggiuntivo rispetto a quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge (quattro giorni di congedo obbligatorio).

* 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).

Tab. 10 Assenze e presenze ultimo triennio

	2017			2018			2019		
	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	6.124,33	38,28	4,78	8.436,68	45,60	5,70	6.243,38	31,53	3,94
Maternità/Paternità	8.868,00	n.s.	n.s.	8.147,60	n.s.	n.s.	12.767,00	n.s.	n.s.
Allattamento	1.171,00	n.s.	n.s.	856,00	n.s.	n.s.	1.213,00	n.s.	n.s.
Infortunio	280,00	n.s.	n.s.	488,30	n.s.	n.s.	374,50	n.s.	n.s.
Permessi L. 104 e congedi st.**	6.989,63	43,69	n.s.	3.365,64	18,19	n.s.	1.953,36	9,87	n.s.
Ferie e permessi (roll/ex. Fest.)	25.392,47	158,70	19,84	27.643,91	149,43	18,68	30.671,69	154,91	19,36
Totale assenze	48.825,43	305,16	38,14	48.938,13	264,53	33,07	53.222,93	268,80	33,60
Lavoro ordinario	268.258,15	1.676,61	209,58	297.361,15	1.607,36	200,92	319.057,96	1.653,15	206,64
Lavoro straordinario e supplementare	9.016,30	56,35	7,04	10.571,96	57,15	7,14	10.427,50	52,66	6,58
Totale presenze	277.274,45	1.732,97	216,62	801.477,86	4.332,31	541,54	329.485,46	1.664,07	208,01

* Il dato pro-capite è ottenuto mediante rapporto rispetto alla media annuale del numero di dipendenti (198 persone).

** I dati Rol ed ex festività per il 2017 e per il 2018 sono nella riga "Permessi 104", mentre dal 2019 sono conteggiati insieme alle ferie.

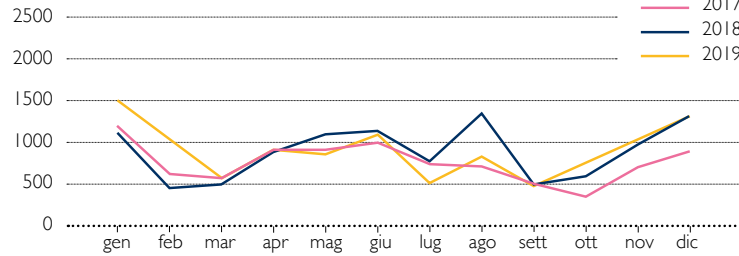


Tab. 9 Ore di straordinario effettuate

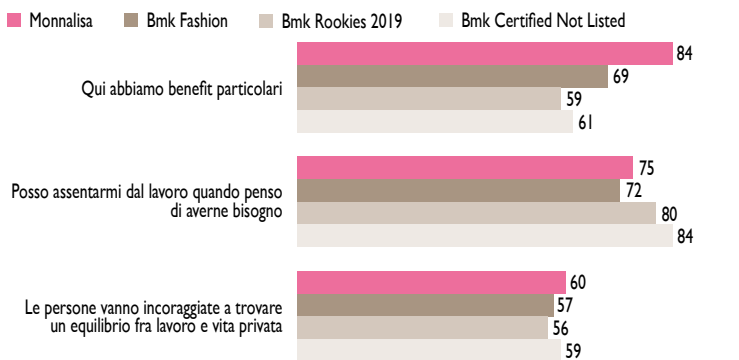
	2017	2018	2019
Totale ore annue	9.016,3	10.571,96	10.427,50
Media per dipendente	56,35	57,15	52,66

* La media per dipendente è stata calcolata rispetto al numero medio di dipendenti nel corso dell'anno (198 nel 2019) e non rispetto alla consistenza del personale al 31 di dicembre (203 persone).

Graf. 3 Straordinari nel triennio 2017-19



In ambito welfare e work-life balance, dall'indagine GPTW, è emerso che:



Smart working

Tra gli obiettivi di miglioramento che Monnalisa si era prefissa per il 2019 rientra l'introduzione di un progetto di *smart working*. Non è stato possibile avviarlo nel 2019, ma i primi mesi del 2020, con l'avvento della pandemia Covid-19, hanno inevitabilmente forzato gli eventi introducendo la modalità di *smart working* per 58 persone, aggiuntive a quelle che già praticavano forme totali o parziali di telelavoro. Probabilmente non per tutti si è trattato di *smart working* in senso stretto ma semplicemente di lavoro svolto in remoto; in generale però, pur nella difficoltà creata dall'emergenza, è stato possibile testare una modalità di lavoro nuova che ha messo in evidenza quanto tempo e risorse venissero spesi inutilmente nel passato in trasferimenti, *meeting*, e riunioni che potevano essere sostituiti da una video chiamata senza perdere nulla in efficacia. I benefici che ne derivano non sono solo per il dipendente, a livello familiare e motivazionale, ma anche per l'azienda, in termini di produttività e di diffusione di un generale clima di fiducia, e per l'ambiente, venendo ridotto il pendolarismo.

Occorre quindi fare tesoro di questa esperienza per ripensare i processi operativi e l'organizzazione del lavoro in chiave "agile", sviluppando un modello di *leadership* orizzontale e formando le persone ad una più efficace gestione del tempo e degli obiettivi assegnati.

Pratiche disciplinari e contenzioso

Monnalisa, se e quando necessario, applica le pratiche disciplinari previste dalla contrattazione collettiva. 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. Nel corso del 2019 non si sono avuti contenziosi; l'unica eccezione è rappresentata dall'impugnazione del licenziamento da parte di un dipendente cessato da Monnalisa con licenziamento per giusta causa. La sentenza del Giudice del lavoro ha rigettato in toto il ricorso presentato dal dipendente, con condanna al pagamento delle spese legali.

Le politiche retributive



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, e-mail 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 dello Statuto e delle *policy* interne, dei limiti decisionali di ciascuna figura e della procedura su parti correlate, ove applicabile.

L'azienda ha 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 insieme omogenei di professionalità. Sulla base delle retribuzioni reali sono state 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 nel raggiungere i propri obiettivi.

Le promozioni in termini di revisione dell'inquadramento e/o della 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:

- Proposta del responsabile di linea
- 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



Home sweet Home

- 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 e nel caso sia necessario, viene coinvolto il comitato sulle parti correlate.

- 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. Unica eccezione è rappresentata dall'amministratore delegato per il quale nel giugno 2018 è stato approvato un piano di incentivazione a lungo termine. Tale piano, con l'obiettivo di incentivare il beneficiario in ragione dell'incremento di valore della Società ed in ottica di *retention*, prevede l'attribuzione all'amministratore delegato (a titolo gratuito e personale) di un incentivo e del conseguente diritto a vedersi liquidato dall'azienda un importo in denaro al verificarsi di determinate condizioni.

Nessuno dei membri del CdA 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, sia per il commercio che per l'industria, 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 vengono così 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.

Di seguito, si riporta una tabella di rapporto tra i compensi riconosciuti alle figure apicali e la mediana dei compensi riconosciuti agli impiegati nel corso del 2019.

	Rapporto tra i Valori Reali
Compenso Presidente CdA e mediana del compenso degli impiegati	9,94
Compenso AD e mediana del compenso degli impiegati	7,95
Compenso figura più pagata e mediana del compenso degli impiegati	6,97

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.

Tab. 11 Scostamento retribuzione per Cluster

Profilo	Scostamento tra RAL minima e media del cluster	Scostamento tra RAL massima e media del cluster	% dipendenti del cluster con Ral maggiore/uguale alla mediana
Manager	-41%	92%	50%
Capo intermedio e professional A	-28%	49%	55%
Capo intermedio e professional B	-16%	57%	50%
Specialista A	-18%	32%	56%
Specialista B	-14%	51%	53%
Specialista C	-4%	56%	52%
Addetto	-9%	17%	53%

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.

Tab. 12 Retribuzioni dirette ed indirette anni '17-'19

	2017	2018	2019
Retribuzioni €	5.142.106	6.050.475	6.462.884
Oneri sociali €	1.468.572	1.728.199	1.924.987
TFR €	239.083	275.112	294.919
Totale €	6.849.761	8.053.786	8.682.790

Tab. 13 Costo del lavoro e retribuzione media lorda anni '17-'19*

	2017	2018	2019
Costo lavoro /dipendente €	42.811,01	43.533,97	43.852,47
Retribuzione media lorda/dipendente €	32.138,16	32.705,27	32.640,83

* Ai fini del calcolo degli indici è stata considerata la consistenza media del personale nel corso dell'anno di riferimento (198)

Il costo medio del lavoro per dipendente è cresciuto in misura più che proporzionale rispetto alla retribuzione media lorda, che invece è diminuita dello 0,20%.

Oltre al contratto dirigenti industria, convivono in Monnalisa altri 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 31/12/19, 59 appartengono al commercio e 141 all'industria.

L'ultimo rinnovo del CCNL commercio è del 30 marzo 2015 per il periodo 2015-2017. Nei primi mesi del 2019 è stato siglato un accordo integrativo tra le rappresentanze sindacali e la Confcommercio Imprese per prolungare la durata del contratto al 31 dicembre 2019, al quale ha fatto seguito il verbale di accordo del 10 settembre 2019 sui minimi contrattuali. Il CCNL industria tessile abbigliamento è stato rinnovato formalmente dai sindacati Filter- Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, insieme a SMI (Sistema Moda Italia), associazione degli imprenditori tessili aderenti a Confindustria, il 5 luglio 2017, ed integrato dall'accordo 2 agosto 2019 sull'adeguamento dell'Elemento Retributivo Nazionale e dall'accordo 10 aprile 2020 su assistenza e previdenza integrative, con decorrenza 1° aprile 2016-31 marzo 2020.

Tab. 14 Scostamento tra retribuzione Monnalisa e CCNL industria

Inquadramento (operai e impiegati)	N° persone	Uomini	Donne	Paga base CCNL	Media Monnalisa*	Scostamento medio	Scostamento medio %
8° livello	4	3	1	2.214,37	5.218,74	3.004,37	136%
7° livello	11	6	5	2.039,70	3.514,84	1.475,14	72%
6° livello	19	4	15	1.915,22	2.644,59	729,37	38%
5° livello	70	11	59	1.794,07	1.978,70	184,63	10%
4° livello	27	18	9	1.706,67	1.793,67	87,00	5%
3° livello	9	7	2	1.630,18	1.652,40	22,22	1%
2° livello	1	1	0	1.548,65	1.548,65	-	0%

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

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. 15 Scostamento tra retribuzione Monnalisa e CCNL commercio

Inquadramento (impiegati)	N° persone	Uomini	Donne	Paga base CCNL	Media Monnalisa*	Scostamento medio	Scostamento medio %
1° livello	9	2	7	2.248,08	2.519,51	271,43	12%
2° livello	4	1	3	2.012,44	2.018,55	6,11	0%
3° livello	6	0	6	1.793,11	1.842,33	49,22	3%
4° livello	40	0	40	1.618,75	1.649,32	30,57	2%

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

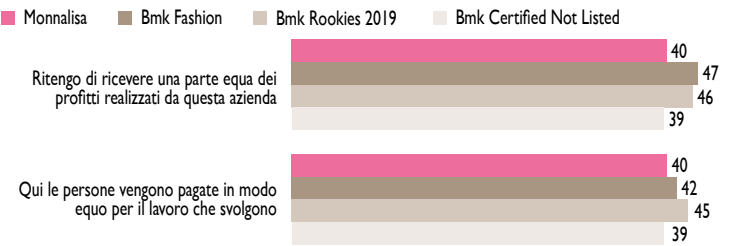
Lo scostamento tra retribuzione femminile e maschile è piuttosto contenuto.

Tab. 16 Scostamento tra retribuzione media* maschile e femminile (industria)

Inquadramento	Livello	N° uomini	N° Donne	Rapporto tra retribuzione femminile e maschile
Impiegato	8°	3	1	93%
Impiegato	7°	6	5	97%
Impiegato	6°	4	15	89%
Impiegato	5°	8	47	99%
Impiegato	4°	7	7	93%
Impiegato	3°	0	1	n.a.
Operaio	5°	3	12	98%
Operaio	4°	11	2	99%
Operaio	3°	7	1	98%
Operaio	2°	1	0	n.a.

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

Tutti i dipendenti con contratto al commercio sono donne, ad eccezione di tre. Non risulta quindi significativo il confronto tra retribuzione maschile e femminile. In ambito retribuzione, dall'indagine GPTW, è emerso che:



La valorizzazione 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.

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 Consiglio di Amministrazione. Periodicamente, 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.

Tra aumenti ad personam e passaggi di livello, l'azienda ha investito circa 89.000 €, aggiuntivi rispetto agli aumenti contrattuali periodici. Il 62% delle iniziative di crescita ha interessato donne.

E' frequente 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 rispecchia senza dubbio la vivacità intellettuale e la propensione al cambiamento presente sia nell'azienda che nelle persone.

Tab. 17 Iniziative di crescita del personale

Tipologia	2017	2018	2019
Aumento di stipendio	18	15	14
Passaggio di livello	15	15	9
Trasformazione da tempo determinato a tempo indeterminato	6	11	4
Passaggio di categoria	1	0	2
Rinnovo contratto a termine	5	8	10
Cambio di mansione con nuove responsabilità	3	1	8
Premio ad personam	3	0	0

Tab. 18 Indice di polivalenza

	2017	2018	2019
Indice di polivalenza	29%	26%	29%

Sistema incentivante industria

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, destinato ai dipendenti industria. In presenza di una soddisfacente redditività aziendale, viene stanziato un premio in denaro, di importo differente al variare del profilo professionale di appartenenza, destinato 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. L'accordo prevede la possibilità da parte del dipendente di convertire in tutto o in parte il premio da denaro a welfare. Purtroppo, gli obiettivi di soddisfacente redditività necessari ai fini dell'erogazione del premio non sono stati raggiunti per il 2018, non consentendo così di dare seguito nel 2019 all'accordo sul sistema premiante.

Sistema incentivante commercio

Come già sottolineato, in Monnalisa convivono due contratti nazionali: commercio e industria tessile-abbigliamento. Riconoscendo le peculiarità dei due contesti di lavoro, è stato stabilito di prevedere due sistemi di incentivazione distinti. Si è così preceduto alla stipula di un accordo integrativo aziendale di secondo livello per i dipendenti Monnalisa con contratto al commercio, in pratica tutti i dipendenti dei punti vendita aziendali in Italia.

Il sistema di incentivazione è clusterizzato per tipologia di punto vendita (boutique, outlet, outlet in un centro commerciale, outlet in centro commerciale con giro di affari superiore a 800.000€ annui), e prevede un premio mensile in funzione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di vendita per lo stesso periodo. L'accordo consente al dipendente di convertire, in tutto o in parte, il proprio premio di risultato in welfare (flexible benefit). L'accordo è entrato in forza a gennaio 2018. La cifra spesa per i premi di risultato commercio convertiti in flexible benefit è stata di circa 11.000€, quella per i premi non convertiti, quindi monetizzati in busta paga, è stata pari a circa 10.000€. Ne hanno beneficiato 61 dipendenti.

Assistenza sanitaria integrativa

Con l'ultimo rinnovo contrattuale, è stata introdotta l'assistenza sanitaria integrativa anche per gli addetti dell'industria tessile-abbigliamento che dal 1° aprile 2018 possono usufruire di questo benefit.

Monnalisa si è attivata già da qualche anno, senza necessità di un disposto contrattuale, investendo autonomamente 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 medio per l'azienda è di circa 20.000€ annui.

Risultando equivalente in termini di copertura e di costo sostenuto da parte dell'azienda, si è preferito mantenere il contratto di assistenza sanitaria con Fasiopen piuttosto che aderire a Sanimoda, il fondo al quale hanno aderito le aziende del comparto tessile industria.

Su un totale di 221 prestazioni sanitarie erogate, il 25% ha riguardato visite specialistiche, il 60% ticket e accertamenti diagnostici ed un altro 11% prestazioni odontoiatriche. Dal 2015, anno di introduzione dell'assicurazione, al 2019 sono state erogate 1.127 prestazioni.

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 149 donne e 54 uomini, l'età media è di 42 anni. Il 54% dei dipendenti ha figli, con una media di 1,6 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, mediante accordo aziendale di secondo livello in sede sindacale, che ha visto la prima concretizzazione nel giugno 2016 e che tuttora è in vigore. 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.

Il borsellino virtuale del 2019 ha interessato 167 persone con una media di € 641 euro a dipendente, per un investimento totale dell'azienda pari a circa € 107.000. E' preponderante l'utilizzo del flexible benefit per la copertura di spese sanitarie, per l'istruzione dei figli e per viaggi e vacanze (rispettivamente 30%, 23% e 17% del totale voce di spesa benefit).

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. Al 31/12/19 risultano aderenti 41 dipendenti, rispetto ai 40 del 2018.

Policy viaggi

E' stata introdotta una policy viaggi per tutti i collaboratori che incorrono in spese di viaggio durante trasferte e missioni autorizzate dall'azienda. La policy stabilisce le procedure per garantire la corretta programmazione e prenotazione dei servizi necessari alle missioni ed è basata sui principi di: sicurezza dei collaboratori; minimizzazione dell'impatto ambientale; combinazione tra comfort, efficienza e riduzione dei costi sostenuti; garanzia di equità nei processi per tutti i collaboratori.

Lo sviluppo delle competenze



L'articolazione dei dipendenti per titolo di studio vede crescere la quota di laureati di due punti percentuali e ridursi il numero dei dipendenti con diploma di scuola media superiore. Rimane invariata la percentuale di dipendenti con diploma di scuola media inferiore. 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 3,15 su una scala da 1 a 4. (tab. 19).

Il numero di ore di formazione, in valore assoluto, è cresciuto rispetto all'anno scorso (34%), con un forte incremento delle ore di formazione interna con docenti esterni. (tab. 20)

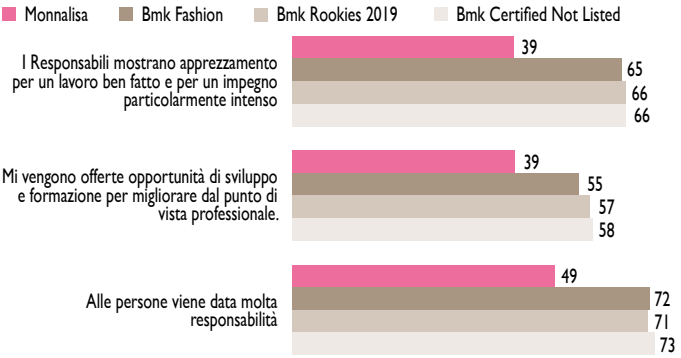
Nel 2019 sono stati coinvolti nella formazione meno dipendenti rispetto all'anno precedente, risultando il dato relativo al 2018 impattato dalla formazione sulla sicurezza generica e specifica destinata a tutti i dipendenti della sede di Arezzo, a seguito dell'apertura del nuovo stabile e del nuovo magazzino. Tra i progetti formativi avviati nel corso del 2019 rientrano le seguenti tematiche: formazione 4.0, utilizzo di nuovi sistemi grafici, *selling ceremony*, *recruiting*, *fashion sustainability*, *project management*, contabilità e bilancio, *corporate social responsibility* e formazione linguistica tecnica. Del totale ore di formazione, quasi 700 ore, circa il 15% del totale ore, sono state dedicate a tematiche afferenti 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. per l'acquisto di libri e pubblicazioni periodiche per l'aggiornamento professionale dei dipendenti (Tab. 24).

Fondimpresa è il fondo interprofessionale per la formazione continua di Confindustria, Cgil, Cisl e Uil. E' il più importante in Italia ed è aperto alle imprese di ogni settore e dimensione.

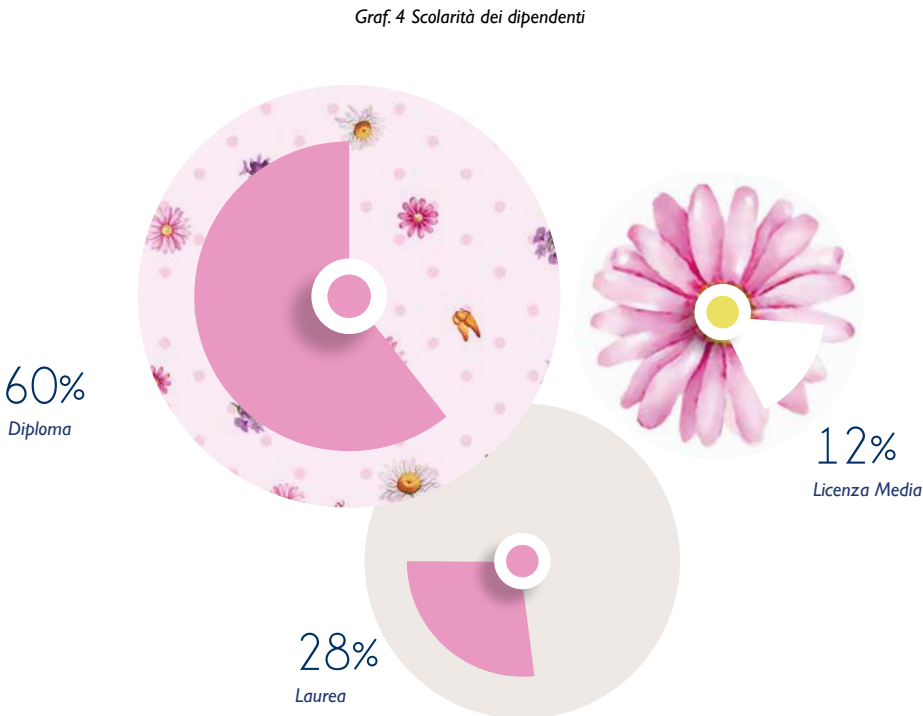
In ambito motivazione professionale, dall'indagine GPTW, è emerso che:



Formazione 4.0

Nel corso del 2019, Monnalisa ha avviato una serie di attività formative finalizzate all'acquisizione e consolidamento da parte del personale dipendente delle competenze nelle tecnologie rilevanti per la realizzazione del processo di trasformazione tecnologica e digitale delle imprese previsto dal "Piano Nazionale Impresa 4.0". Sono stati perciò attivati corsi di formazione su:

- PLM (*Product Lifecycle Management*)
- WMS (*software warehouse management system*)
- Salesforce per e-commerce
- CRM (sistema di *customer relationship management*)
- Creazione e gestione dei contenuti digitali con PIM (*product information management*) e DAM (*digital asset management*).



Tab. 19 Indice di scolarità

	2017	2018	2019
Indice sintetico di scolarità dei dipendenti	3,10	3,12	3,15

Tab. 20 Formazione e addestramento*

	2017	2018	2019
N° dipendenti coinvolti in attività formative	117	170	146
N° ore complessive di formazione e addestramento	2.866	3.423	4.601
N° ore di addestramento per nuovi assunti (docenti interni)	1.120	1.360	1.480
N° ore di formazione interna con docenti interni	1.120	1.389	1.512
N° ore di formazione interna con docenti esterni (compresa formazione online)	982	1.014	2.615
N° ore di formazione esterna	764	1.020	474
N° ore medie di formazione e addestramento per dipendente	17,91	18,50	23,24
N° ore medie di formazione per dipendente	10,91	10,99	15,76

* 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. 21 Formazione per genere

	N° ore formazione e/o addestramento per genere	Media ore di formazione e/o addestramento per genere dei formati	Media* ore di formazione e/o addestramento per genere
Donne	3.025	28,27	20,30
Uomini	1.425,5	36,55	26,40

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

Tab. 22 Formazione per categoria

	N° ore formazione e/o addestramento per categoria	Media ore di formazione e/o addestramento per categoria dei formati	Media* ore di formazione e/o addestramento per categoria
Dirigenti	146	48,67	48,67
Impiegati e Quadri	3971,5	32,82	24,37
Operai	333	15,14	9,00

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

Tab. 23 Formazione mirata a ruolo

	2017	2018	2019
Numero persone interessate da formazione mirata a ruolo*	45	39	26
Numero attività di formazione mirata a ruolo svolte	29	40	23

* di cui 24 donne e 15 uomini

Tab. 24 Investimento in formazione

	2017	2018	2019
Investimento pro-capite in formazione* (in €)	695,33	1.075,07	1.366,18
% fatturato investito in formazione	0,26%	0,46%	0,66%

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

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, ed i livelli di salute e tutela dell'ambiente. La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori è garantita dall'ufficio sicurezza, che provvede ad organizzare in modo efficace il servizio di prevenzione e protezione secondo le prescrizioni di legge stabilite dal Dlgs. 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.

A fine anno, presso la sede, si è svolta la riunione periodica di prevenzione a protezione dei rischi, ai sensi dell'Art. 35 del D. Lgs 81/08, alla quale 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 e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

Nel 2019 sono stati eseguiti i periodici aggiornamenti formativi relativi all' art. 37 riguardanti lavoratori e preposti, addetti antincendio e primo soccorso tramite prospetto aggiornato tra l'ufficio del personale e ufficio certificazioni. Nel mese di settembre 2019 si è svolta come da programma la prova di evacuazione annuale a seguito di alcune modifiche apportate al piano di emergenza, diffuso a tutto il personale addetto alla gestione delle emergenze. Nel piano è stata inoltre inserita una procedura per l'assistenza al personale disabile in caso di emergenza, con formazione specifica di due addetti.

Nel mese di ottobre si è concluso il *restyling* del magazzino metallico dello stabilimento preesistente, con conseguente trasferimento del personale, del materiale e della merce al magazzino di via Madame Curie. Sempre nello stesso mese, si è concluso l'intervento di ristrutturazione della palazzina uffici preesistente e della nuova area *Showroom*. Congiuntamente, si è conclusa anche la fase di spostamento di alcuni uffici nella nuova palazzina. A seguito di tutto ciò, a novembre 2019, è stato elaborato un aggiornamento della valutazione dei rischi che ha evidenziato un miglioramento dei livelli di sicurezza e salubrità degli ambienti di lavoro.

Nei diversi siti produttivi e commerciali è stato identificato ed opera un formale comitato per la salute e la sicurezza, costituito da personale direttivo e rappresentanze dei lavoratori con il compito di verificare, monitorare e consigliare sui programmi per la sicurezza sul lavoro. La percentuale di forza lavoro rappresentata in questo comitato è pari al 100%.

Analisi Stress Lavoro Correlato

In ottemperanza al Decreto Legislativo n. 81, in accordo con il gruppo per la sicurezza Aziendale, è stata effettuata una valutazione del livello di stress lavoro – correlato presso la sede di Via Madame Curie per quanto riguarda il lavoro di ufficio e la logistica. Tale intervento ha avuto come obiettivo la valutazione del rischio stress lavoro - correlato e l'individuazione di eventuali aree critiche in questo contesto lavorativo. L'intervento fa seguito ad una valutazione stress lavoro – correlato effettuata nel 2016. Il questionario ha avuto l'obiettivo di utilizzare, attraverso la sua compilazione, la percezione da parte dei lavoratori della qualità di vita lavorativa all'interno di questo nuovo contesto lavorativo del gruppo Monnalisa S.p.a. Premesso che rispetto alla precedente valutazione si evidenzia un sostanziale miglioramento della percezione da parte dei lavoratori su come si vive la nuova realtà lavorativa sul piano dell'ecologia personale, i dipendenti non segnalano nessun tipo di problema legato all'attività lavorativa in sé. Gli elementi critici che emergono riguardano le aree retribuzione e benefit e la comunicazione capo – collaboratore. I questionari analizzati hanno permesso di constatare la percezione positiva che i lavoratori di Monnalisa hanno dell'Azienda e del proprio operato in essa.

Per quanto riguarda la sede operativa di Badia al Pino dall'analisi dei questionari compilati emerge quale area di maggior criticità la comunicazione sia tra pari che tra capo e collaboratori. Stesso risultato emerge dall'analisi svolta sul punto vendita.

Infortunati

Nel corso dell'anno si sono registrati cinque infortuni, di cui uno in itinere, per un totale complessivo di 47 giorni di prognosi. Nel 2019 è pervenuta una richiesta per malattia professionale, attualmente in fase di accertamento e verifica tramite Inps e organi competenti.

Tab. 25 Infortuni anni '17-'19

	Nr infortuni totali	Di cui in itinere
2017	1 (1 donna)	1
2018	3 (3 donne)	1
2019	5 (3 donne)	1

Nel corso del 2019 si sono avuti quattro casi di *Incident Report*, relativamente a segnalazioni di "quasi" incidenti, due provenienti dalla sede di Arezzo, una dalla sede di Badia al Pino e una dall'outlet di Fidenza. I "quasi incidenti" si sono risolti senza nessuna conseguenza grazie all'applicazione tempestiva delle corrette procedure aziendali.

Il capitale umano Monnalisa nel mondo

In linea coi propri valori e con la strategia aziendale di gestione del personale, l'approccio di Monnalisa alla gestione delle risorse umane delle controllate dei Paesi in cui si trova ad operare è improntata allo sviluppo e alla tutela integrale della persona. Non esistendo, nella maggior parte dei casi, un contratto collettivo di lavoro nazionale cui far riferimento, Monnalisa si impegna a garantire alle persone del Gruppo una serie di condizioni migliorative rispetto a quanto previsto dalla legislazione locale, ad esempio, in materia di disciplina del lavoro, tutela della sicurezza e bilanciamento lavoro-vita privata

Ne sono un esempio, il riconoscimento di un *bonus* e commissioni per le attività di vendita a gran parte del personale impiegato negli *store* monomarca, il riconoscimento di *extra day off* in Cina, in numero crescente con l'incremento dell'anzianità di servizio, o l'assicurazione sanitaria in USA per il personale *full time*.

Tab. 26 Consistenza personale Monnalisa presso controllate e branch

	Società Controllate							Branch				
	Brasile	Cina	HK	Russia	Taiwan	Turchia	UK	Usa	Belgio	Francia	Spagna	Totali
Nr. di persone	22	35	12	29	3	9	5	23	5	2	10	157
Donne	22	35	12	29	2	8	5	25	5	2	10	153
Uomini	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	3
Assunzioni	19	38	3	7	5	12	16	29	9	3	5	146
Cessazioni	4	57	2	2	2	3	11	14	4	3	2	104
Full time	7	35	12	29	2	9	5	16	2	2	9	128
Part time	15	0	0	0	0	0	0	9	3	0	1	28
Permanent	22	2	12	29	2	9	4	25	0	2	7	114
Temporary	0	33	0	0	0	0	1	0	5	0	3	42
Edt media	33	32	31	40	44	29	38	38	26	36	34	35

Alle persone di cui la tabella precedente, sono da aggiungere due risorse negli uffici di rappresentanza, uno in UK e uno in Germania.

Allo scopo di avere un parametro di confronto rispetto alle retribuzioni praticate da Monnalisa, è stato preso in considerazione il *living* e lo *statutory wage* di ciascuno dei paesi in cui Monnalisa è presente, ad eccezione di quelli europei.

Tab. 27 Living wage e statutory wage per country (<https://wageindicator.org/salary/wages-in-context>)

Country	Statutory Minimum Wage (valuta del Paese)	SMW €	Living Wage single adult	
			min	max
			min	max
Brasile	1.045	236,77 €	220,00 €	292,00 €
Cina	2.133	275,80 €	274,00€	391,00 €
(media di Pechino, Shanghai, Tiajan e Chongqing)				
Hong Kong	7.265	828,17 €	nd	nd
Russia	12.130	167,40 €	255,00 €	349,00 €
Taiwan	23.110	667,82 €	nd	nd
Turchia	2.325	365,72 €	236,00 €	305,00 €
USA	1.247	1.113,79 €	1.068,00 €	1.451,00 €

Nel diritto del lavoro il salario minimo (statutory minimum wage) è la più bassa remunerazione o paga oraria, giornaliera o mensile che in taluni stati i datori di lavoro devono per legge corrispondere ai propri lavoratori dipendenti ovvero impiegati e operai. Il living wage è il salario minimo necessario per un lavoratore affinché possa soddisfare i propri bisogni basilari (cibo, abitazione, e altri bisogni essenziali come vestirsi). Per tutte le valute ai fini della conversione dei valori in euro sono stati utilizzati i cambi medi dell'anno.

Tab. 28 Confronto tra media retribuzioni gruppo Monnalisa e living wage

	Retribuzione media posizioni non manageriali (valuta)	Retribuzione media posizioni non manageriali	Delta % rispetto a max living wage	% dipendenti con retribuzione superiore al max living wage
Brasile	1.602,66	363,13	24%	100%
Cina	4.575	591,55	51%	100%
Hong Kong*	16.364	1.865,40	125%	100%
Russia	65.000	897,06	97%	100%
Taiwan*	32.500	939,17	41%	100%
Turchia	8.755,75	1.380,10	353%	100%
USA	2.562	2.288,32	58%	100%

* Per Hong Kong e Taiwan il delta è calcolato rispetto allo statutory minimum. Per tutte le valute ai fini della conversione dei valori in euro sono stati utilizzati i cambi medi dell'anno.

Per tutti i paesi in cui Monnalisa è presente, la media delle retribuzioni delle posizioni non manageriali è superiore rispetto al *living wage* o allo *statutory wage* dove non sia reperibile il dato sul *living wage*. Lo scostamento positivo va da un minimo del 24% in Brasile ad un massimo del 353% in Turchia. Di fatto, la differenza è ulteriormente positiva, dal momento che ai fini del confronto è stato considerato il solo dato di paga base senza includere commissioni, bonus o indennità di altra natura.

Il capitale NATURALE

Risulta sempre più accentuato il divario tra lo sfruttamento delle risorse naturali della Terra e la disponibilità delle stesse.

In tale contesto, le imprese assumono un ruolo fondamentale nella salvaguardia delle condizioni ambientali in cui operano.

Dunque, se da una parte hanno la necessità di creare valore per tutti i propri *stakeholder* e mantenere nel tempo il proprio vantaggio competitivo, dall'altra parte, non possono esimersi dal porre in essere attività di tutela dell'ambiente, per garantire il benessere delle generazioni attuali e future.

Inoltre, i consumatori diventano sempre più attenti ai temi legati alla sostenibilità, al punto da orientare le proprie scelte d'acquisto verso quei prodotti a basso impatto ambientale.

Monnalisa è sensibile a queste tematiche e cerca costantemente di adottare un approccio proattivo alla tutela ambientale. A dimostrazione di ciò, da Marzo 2015 l'azienda ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 14001 che permette di analizzare e controllare l'intero sistema di gestione ambientale e di promuovere piani di miglioramento misurabili.

L'analisi del capitale naturale contenuta in questo paragrafo include, in termini di perimetro, la sede centrale¹, il magazzino in affitto² (adibito alla movimentazione e stoccaggio dei prodotti finiti), la sede operativa di Badia al Pino³ (adibita alle attività di immagazzinamento materie prime e accessori, controllo qualità, stesura e taglio dei tessuti) e l'ufficio esterno di Montepulciano⁴.

Indicatori di performance ambientale

Nonostante il processo produttivo e l'ubicazione dell'organizzazione aziendale non comportino rischi fisici specifici legati ai cambiamenti ambientali, Monnalisa è attiva al fine di limitare gli impatti negativi sull'ambiente derivanti dallo svolgimento delle proprie attività.

Per questo motivo, l'azienda ha sviluppato un sistema di monitoraggio dei principali consumi, in modo da poter intervenire qualora i dati non rientrino 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.

¹ Via Madame Curie, 7 Arezzo

² Via Giacomo Puccini, 119 Arezzo. Il contratto di locazione è stato rescisso a Ottobre del 2019

³ Via di Basserone, 12 Civitella in Val di Chiana (AR)

⁴ Via Mencattelli, 38/E Montepulciano (SI)

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, e 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 da tali attività deriva da:

- 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 importazione) di materie prime e capi commercializzati, ed in uscita per la spedizione dei prodotti finiti ai clienti finali in Italia e nel resto del mondo.

Gli impatti di entrambe le tipologie di mobilità sono state stimate attraverso dei calcolatori disponibili sul web⁵, in riferimento alla quantità di merce spedita e al numero di passeggeri per ogni tragitto.

Mobilità di persone

Nel 2019 è stata registrata una diminuzione di Km percorsi pari al 14% rispetto al 2018.

Ciò è il risultato della divulgazione tra i collaboratori della nuova *Policy* dei viaggi, redatta dalla Direzione per garantire la corretta programmazione e prenotazione dei servizi necessari ai *business travels*. Lo scopo è stato quello di assicurare una maggiore sicurezza durante le trasferte e un minore impatto ambientale, che miri alla giusta combinazione tra *comfort*, efficienza e riduzione dei costi.

Dei circa 823.000 km totali, il 77% è percorso utilizzando l'aereo come mezzo di trasporto e interessa destinazioni al di fuori dell'Europa.

In Italia, invece, i mezzi più utilizzati sono stati l'auto e il treno, con una variazione percentuale rispetto al 2018 pari rispettivamente al 37% e a -31%. L'incremento relativo all'impiego di auto tiene conto di una maggiore disponibilità di dati rispetto all'anno precedente.

Mobilità di merci

Monnalisa spedisce le proprie collezioni ovunque nel mondo.

In Italia, il numero totale delle spedizioni risulta leggermente superiore rispetto al 2018. Ciò riflette il numero di km percorsi, circa l'1% in più.

Diversamente, nei Paesi UE e Extra UE, è stato registrata una riduzione di circa il 6% del numero di spedizioni. Anche i km percorsi risultano minori di circa il 9,5% rispetto all'anno precedente.

La maggior parte dei km registrati (circa il 71%) è stata percorsa utilizzando il camion come mezzo di trasporto.

Alle movimentazioni in uscita occorre aggiungere le spedizioni che dall'estero giungono presso l'azienda e che interessano soprattutto i prodotti commercializzati. Questi ultimi compiono circa 960.000 km. A fronte di una variazione del solo 2% sul numero di tratte, nel 2019 è stata registrata una riduzione dell'11% dei km percorsi. Rispetto al 2018, infatti, le movimentazioni in entrata dalle destinazioni asiatiche si sono ridotte del 13% circa. Ciò ha avuto effetti positivi anche sull'ambiente con una riduzione di circa l'1% delle emissioni atmosferiche derivanti dai mezzi di trasporto impiegati. La variazione percentuale è data dal confronto fra gli anni 2018-2019, considerando per entrambi la metodologia *tank to wheel* (TTW) ai fini del calcolo delle emissioni. Sui dati del 2019, per le movimentazioni in entrata e in uscita della merce, le emissioni sono state calcolate anche in base alla metodologia *well to wheel* (WTW). Con riferimento alle spedizioni in entrata, infatti, risulta un incremento pari al 22% rispetto all'anno precedente. Sul totale delle 145 spedizioni in arrivo in Italia, il 67% dei km è percorso in aereo, il 18% in nave e il 15% tramite trasporto su gomma.

⁵ Per il calcolo delle emissioni il sito utilizzato è <https://www.ecotransit.org/calculation.en.html>.

I consumi di materiali

Nell'analisi che segue relativa ai consumi 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, la sede produttiva (adibita alle attività di immagazzinamento materie prime/accessori, controllo qualità, stesura e taglio dei tessuti) ed il magazzino prodotti finiti, nello stabile esterno alla sede aziendale.

Sono esclusi dal perimetro di rendicontazione dei consumi di acqua, gas per riscaldamento e carta i negozi di proprietà, gli *showroom* e l'ufficio esterno sito in Montepulciano, per raccolta dati incompleta, avendo una gestione indipendente rispetto all'attività produttiva. Dal 2016 gli stessi sono stati, invece, inclusi nel contratto di fornitura di energia elettrica e pertanto, i consumi registrati sono stati rendicontati nel presente *report*.

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 e dei dipendenti dei negozi diretti italiani (con riferimento ai soli consumi di energia elettrica).

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

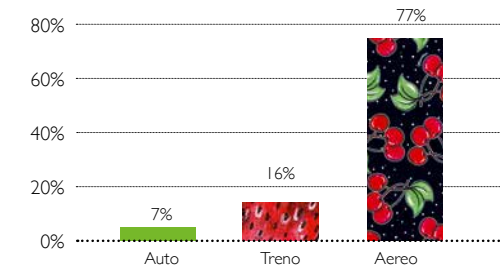
Il consumo di carburante si riferisce alle sole auto aziendali. Rispetto al 2018 è stato registrato un aumento del consumo del 13%, pari a circa 740 litri in più, poiché maggiori sono stati i viaggi commerciali e di rappresentanza. I consumi di benzina senza piombo risultano diminuiti del 44%, mentre sono più alti del 18% e del 32% quelli del gasolio e del Diesel +.

Tab. 1 Consumi di carburante 2017-2019

	Litri 2017	Litri 2018	Litri 2019	GJ 2019	Delta lt	Delta %
Senza Piombo 98	3.409,20	529,66	294,17	9,07	-235	-44%
Gasolio	6.410,62	5.095,61	6.002,75	210,76	907	18%
Diesel +	0,00	212,91	281,73	10,09	69	32%
Blu Diesel Tech	600,53	0,00	0,00	0	-	-
Totale	10.420	5.838	6.579	229,91	740	13%

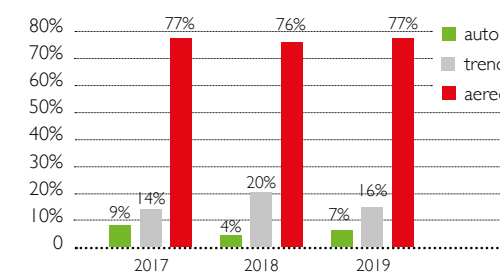
*per trovare i GJ sono stati reperti i pesi specifici dei carburanti dalle schede tecniche Eni e le tonnellate di prodotto sono state moltiplicate per il fattore PCI reperibile dalla tabella coefficienti standard nazionali 2019

Graf. 1 - Distribuzione percentuale Km percorsi per viaggi per tipologia di mezzo di trasporto utilizzato *

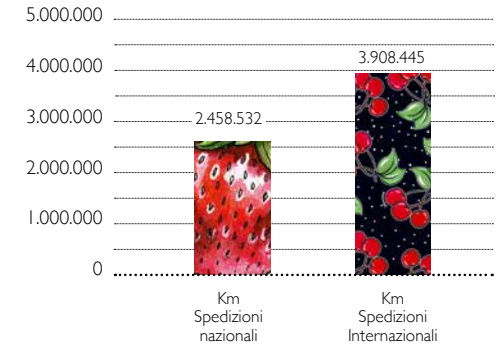


* La stima dei km percorsi è stata fatta mediante l'ausilio di calcolatori sul web. Per i Km percorsi via terra la distanza è stata calcolata da Arezzo, ossia dalla sede centrale, al punto di destinazione (www.ecotransit.org, www.viamichelin.it, maps.google.it), mentre per i km percorsi via aerea la distanza è stata calcolata tra gli aeroporti di partenza e destinazione. Anche in questo caso è stato utilizzato un calcolatore sul web (www.ecotransit.org, http://www.webflyer.com/travel/mileage_calculator/index.php)

Graf. 2 - Confronto per anno sulla distribuzione percentuale di Km percorsi per viaggi per tipologia di mezzo di trasporto utilizzato



Graf. 3 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 la sede centrale di Monnalisa ed il capoluogo di provincia relativo alla città di destinazione, nel caso di spedizione in Italia, e la distanza tra la sede centrale di Monnalisa e la capitale dello stato estero relativo alla città di destinazione, nel caso di spedizione all'estero. È stato utilizzato il calcolatore di distanze sul web www.ecotransit.org

Acqua

Rispetto allo scorso anno il consumo di acqua è aumentato in valore assoluto, mentre risulta inferiore del 3% rispetto al numero di dipendenti. I consumi si riferiscono alla sede centrale, alla sede produttiva e al magazzino prodotti finiti. Sono stati esclusi i negozi di proprietà italiani, poiché per gli anni di riferimento la raccolta dati risulta ancora incompleta.

L'incremento del 19% riguarda la sede centrale, dove l'operatività del nuovo stabile può considerarsi a pieno regime rispetto all'anno precedente. Inoltre, va tenuto conto che i dati sono raccolti dalle fatture ricevute ed alcuni casi risultano stimati e non effettivi. Eventuali adeguamenti verranno riportati nel prossimo bilancio. La fonte del servizio è unica ed è rappresentata dall'acquedotto comunale.

Tab. 2 Consumi di acqua anni 2017-2019

Anni	mc	mc/Dipendente	mc/h effettive lavorate
2017	701	5,23	0,0033
2018	1.023	24,45	0,0141
2019	1.217	23,79	0,0135

Tab. 3 Acquisti di energia elettrica anni 2017-2019

	Kwh	GJ*	per dipendente	per mese	per dipendente/mese	per ore effettive lavorate
2017	619.075	2229	4.619,96	51.589,58	385,00	2,91
2018	673.640	2425	3.508,54	56.136,67	292,38	2,39
2019	745.812	2685	3.673,95	62.151,00	306,16	2,36

* I dati espressi in GJ sono stati calcolati con la seguente equazione: 1kwh = 0,0036 GJ

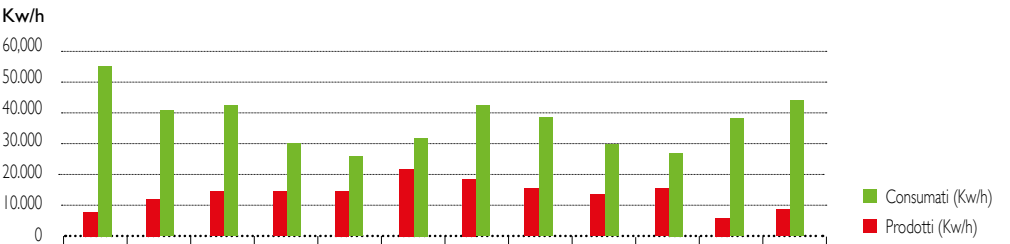
Tab. 4 Acquisti di energia elettrica negozi e showroom italiani e ufficio esterno anni 2017-2019

	Kwh	GJ*	per dipendente	per mese	per dipendente/mese	per ore effettive lavorate
2017	212.598	765,35	3.665,48	17.716,50	305,46	2,95
2018	235.973	849,50	4.369,87	19.664,42	364,16	3,16
2019	305.294	1099,06	4.556,63	25.441,17	379,72	3,66

Tab. 5 Acquisti di energia elettrica a confronto con l'autoprodotta anni 2017-2019

	Kwh acquistati	Kwh prodotti
2017	619.075	68.932
2018	673.640	50.284
2019	745.812	166.368

Graf. 4 Composizione energia: consumo e produzione



Gas per riscaldamento

Analizzando i dati relativi al 2019 e confrontandoli con quelli dell'anno precedente, è possibile notare come i consumi di gas siano aumentati di circa il 12%, con un picco registrato nei mesi più freddi dell'anno (dicembre e gennaio). Di conseguenza anche la quantità di CO2 immessa nell'atmosfera risulta aumentata.

Tab. 6 Consumi di gas per riscaldamento anni 2017-2019

	smc	GJ*	smc per m2	mc per dipendente	mc per mese	mc per dipendente/mese	mc per h effettive lavorate
2017	32.083,66	1.122,93	8,38	239,43	2.673,64	19,95	0,15
2018	37.720,00	1.329,74	13,86	1.191,71	3.143,33	99,31	0,68
2019	42.310,70	1.493,69	11,81	1.109,27	3.525,89	92,44	0,19

* I dati espressi in GJ sono stati calcolati considerando il PCI del metano derivato dalla tabella parametri standard nazionali combustibili-materiali 2019 (35.303 GJ/1000 Sm3).

Materie prime

Imballaggi in carta e cartone

Il quantitativo di imballi risulta in aumento. Il peso totale, invece, è diminuito del 40% rispetto all'anno precedente. Per comprendere tale dato vanno osservate nel dettaglio le variazioni avvenute per ciascuna tipologia di scatolame acquistata: la differenza rispetto al 2018 è dovuta alla irreperibilità di dati sul peso, per alcune tipologie di scatole, e al minor quantitativo acquistato, per altre tipologie che rispetto al peso totale, risultano essere quelle più pesanti. Per tutti i materiali, 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. I dati 2019 sugli imballaggi destinati al recupero di carta e cartone, desumibili dal registro FIR, sono 58.28 t, comprensivi della sede principale, del magazzino prodotti finiti e della sede produttiva. Inoltre, occorre segnalare 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. 7 Acquisti di imballaggi in carta e cartone anni 2017-2019

Anni	Scatole	Scatole per capi prodotti	Kg di carta per capi prodotti	Peso (ton)* acquistato
2017	48.333	0,045	0,00491	120
2018	62.820	0,063	0,00822	132
2019	73.511	0,071	0,00541	78,9

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.

Energia elettrica

Il consumo di energia elettrica è in aumento in valore assoluto rispetto al 2018. In termini percentuali, è stato riscontrato un incremento maggiore dei consumi presso la sede centrale e i negozi, dovuto alle nuove aperture avvenute durante l'anno ed all'ampliamento della sede aziendale.

I consumi riportati nella tabella seguente includono 11 negozi italiani, 3 *showroom* situati nel territorio nazionale e l'ufficio esterno di Montepulciano.

Monnalisa dispone di quattro impianti fotovoltaici, che producono energia elettrica in regime di scambio sul posto e che sono in grado di compensare circa il 10% dell'energia elettrica prelevata e consumata nel corso dell'anno. Essi riguardano la sede centrale in Arezzo e l'unità operativa in Civitella in Val di Chiana. Mediamente, sono stati generati 13.864kwh al mese e rispetto all'anno precedente, l'energia autoprodotta risulta essere maggiore del 231% circa. L'elevata differenza rispetto al 2018 è dovuta non solo agli interventi migliorativi avvenuti a seguito del malfunzionamento dell'impianto ubicato presso l'unità di produzione e taglio, ma anche alla rendicontazione dal 2019 dei KWh prodotti dal fotovoltaico installato sull'edificio adiacente alla sede centrale oggetto di ampliamento negli ultimi due anni e, a seguito dell'acquisto di uno stabile attiguo alla sede produttiva, inclusivo di impianto fotovoltaico.



Tab. 8 Acquisti di imballaggi in plastica (nr pezzi e peso)

Materiale	2017		2018		2019	
	quantità	peso (ton)	quantità	peso (ton)	quantità	peso (ton)
buste	882.590	5,074	815.120	11,411	788.655	9,92
grucce	403.084	21,830	361.876	21,148	310.237	16,86
aste	1.000	0,280	1.900	0,532	800	0,224
scatole in pvc	47.334	3,818	37.092	2,556	33.517	2,237
Totale	1.334.008	31,002	1.215.988	35,648	1.133.209	29,24

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.

Tab. 9 Metri di tessuto acquistato nell'ultimo triennio

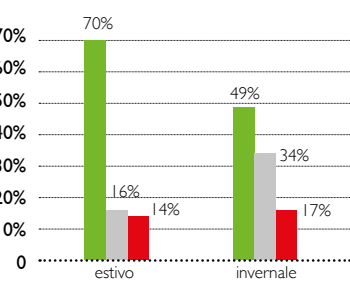
Fibre tessili	2017	2018	2019
Naturali	216.589	248.849	226.462
Tecnofibre	210.821	154.300	146.324
Sintetici	150.739	97.828	88.675
Artificiali	60.082	56.472	57.649
Totali	427.410	403.149	372.786

Tab. 10 Acquisto tessuti per composizione

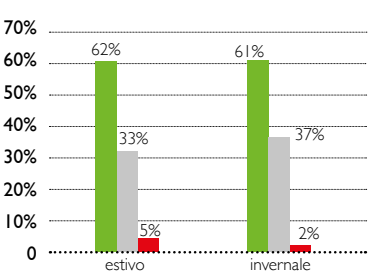
Fibre tessili	mt acquistati stag estiva	mt acquistati stag invernale
Naturali	147.001	79.461
Tecnofibre	63.633	82.691
Sintetici	33.952	54.723
Artificiali	29.681	27.968
Totali	210.634	162.152

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.

Graf. 5 Acquisto tessuti per composizione e per collezione anno '19



Graf. 6 Commercializzati per tipologia tessuto anno '19



Carta

Il consumo di carta risulta ridotto del 43% rispetto all'anno precedente. Il risultato è ottenuto grazie a un maggiore sensibilizzazione da parte dei dipendenti e all'utilizzo di carta riciclata quando possibile. L'incremento dell'87% circa di moduli continui acquistati è legato alla volontà di creare una scorta utilizzabile anche negli anni successivi. A questi vanno aggiunti i consumi della carta *plotter* termoadesiva (4,99 t), del cartone per il sotto-materasso (6,55 t) e cartenera (0,34) per la stesura dei tessuti, 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 il suo riciclo. Come per gli imballaggi, tutta la carta utilizzata sia per le stampanti che per i *plotter*, equivalente al 31% del totale, ha il marchio FSC mix. Nel 2019, Monnalisa ha sostenuto 5.350,59 € come contributo Ambientale Conai carta.

Tab. 11 Consumi di carta anni 2017-2019

	Risme	Peso in ton	Risme per dipendente	Moduli continui	Carta plotter (KG)
2017	2.240	5,79	19,31	302.400	566,55
2018	2.157	5,44	17,83	6.758.640	604,1
2019	1.230	3,01	9,04	12.625.200	602,64

Toner, cartucce e nastri per stampanti

Monnalisa, nel 2019, ha utilizzato *toner* esclusivamente oggetto di contratto a copia, che prevede il pagamento dei *toner* sulla base del numero di copie/stampe effettuate. Dal 2017 per avere traccia del consumo effettivo dei *toner* oggetto del contratto a copia, è stato redatto un registro interno su cui viene apposto il numero di *toner* restituiti al fornitore. Per tutto l'anno 2019 risultano consumati 243 toner.

Tab. 12 Acquisto toner, cartucce, nastri anni 2017-2019

	Toner			Cartucce			Nastri		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Totale acquistato	160	73	0	6	4	3	27	16	4

Imballaggi in plastica

Gli imballaggi in plastica sono costituiti da: buste per indumenti appesi, grucce in resina/plastica, scatole in pvc per i trasporti dei capi e aste per appesi. Rispetto all'anno precedente risulta una riduzione del 7% degli imballaggi in plastica acquistati. 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 2019, Monnalisa ha sostenuto 10.067,86 € come contributo Ambientale Conai plastica.

Tessuti

Rispetto al 2018, l'ammontare complessivo di tessuti acquistati è ridotto del 8% circa. La diminuzione ha riguardato sia le fibre naturali, che le tecnofibre, tra cui l'incidenza maggiore è data dalla riduzione percentuale delle fibre sintetiche. Sebbene nella tabella 9 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. Nel dettaglio dell'anno 2019, si evidenzia una prevalenza di tessuti naturali sul totale sia per la stagione estiva che invernale. All'interno della categoria dei commercializzati, la maggior parte dei prodotti utilizzati contiene 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.



Monnalisa continua a portare avanti una serie di iniziative e procedure per la corretta gestione dei rifiuti

Sono state avanzate ipotesi di riciclo e recupero dei tessuti di scarto generati dalla fase di taglio, ma, a causa della molteplice variabilità dei tessuti utilizzati da Monnalisa, ciò risulta momentaneamente non 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 si tratta di 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 un'accurata raccolta differenziata con Eco-Box collocati 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 di 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) legate all'attività umana sono dovute all'uso di energia fossile e a fenomeni di deforestazione e cambiamenti d'uso delle superfici agricole. 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.

Per quanto riguarda il trasporto per trasferte di lavoro, va sottolineato che Monnalisa utilizza:

1. auto aziendali;
2. auto in *leasing* o noleggio prolungato;
3. auto a noleggio saltuario (autonoleggio).

Pertanto, ai fini del presente *report* le emissioni derivanti dalle prime due sono state considerate dirette, mentre quelle derivanti da auto a noleggio sono state incluse 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:

	CO ₂ (ton)
Riscaldamento*	83,56
Auto proprietà e noleggio prolungato**	8,89
Tot CO ₂	92,46

* 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 2016-2018). Tali dati possono essere utilizzati per il calcolo delle emissioni dal 1 gennaio 2019 al 31 dicembre 2019.
** Ai fini del calcolo è stato utilizzato il metodo proposto dalle linee guida EPA 430.

I consumi di gas metano sono aumentati del 32% rispetto al 2018 e quindi, in proporzione, anche le emissioni di CO₂, che corrispondono a circa 9 tonnellate in più. Per ciascun immobile, sede centrale e sede produttiva, il consumo è aumentato di circa 6.800 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 di CO₂ per circa 8,89 tonnellate. Nel 2019, l'utilizzo della macchina elettrica acquistata ha registrato una percorrenza di circa 1.822 km per commissioni all'interno del comune di Arezzo, che ha permesso un risparmio di CO₂ pari a circa 0,46 tonnellate. La stima di CO₂ risparmiate deriva dal confronto con l'auto di proprietà aziendale Fiat 500L.

Tab. 13 Km ed emissioni veicoli di proprietà e/o leasing di lungo periodo*

	2017		2018		2019	
	Km	CO ₂ (ton)	Km	CO ₂ (ton)	Km	CO ₂ (ton)
Proprietà	11428	2,44	7435,8	1,59	18.947,70	4,04
Noleggio prolungato	22.776	4,86	22.776	4,86	22.776,00	4,86
Totale	34.204	7,29	30.212	6,44	41.724	8,89

* 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.viviamichelin.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. Il perimetro preso come riferimento per il seguente calcolo include la sede centrale, la sede operativa, il magazzino esterno, i negozi diretti e gli *showroom*. 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 soddisfino i "criteri minimi di qualità" (definiti nella Scope 2 Guidance); in caso contrario il calcolo deve essere effettuato considerando le emissioni relative al cosiddetto mix residuale. Nel 2019, il 6% dei consumi di energia elettrica non è coperto da Certificato Garanzia di Origine (GO). Pertanto, 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 2020 - Italian Greenhouse Gas Inventory 1990-2018 (pari 296 g CO₂/kWh) ottenendo quindi delle emissioni indirette pari a:
 - o 207,96 ton CO₂/kWh per l'energia elettrica con Garanzia d'Origine
 - o 12,8 ton CO₂/kWh per l'energia elettrica senza Garanzia d'Origine
- *Market-based method*: le emissioni indirette secondo questo metodo risultano 20,15 ton CO₂.

Consumo energia elettrica (kwh)	Kwh	Emissioni di CO ₂ (tCO ₂)			
		Location based method (mix rinnovabili e fossile)	Market based method		
		ton CO ₂ /kwh (residual mix)	ton CO ₂ /kwh (100% fonte rinnovabile con GO)		
Energia fotovoltaico	1.66.386,00 kwh	0 ton CO ₂ /kwh	-	0,00 ton CO ₂ /kwh	
Energia coperta da certificato GO	702.582,00 kwh	207,96 CO ₂ /kwh	-	0,00 ton CO ₂ /kwh	
Energia non coperta da certificato GO	43.230,01 kwh	12,80 CO ₂ /kwh	20,15 ton CO ₂ /kwh	-	

Fonti: <http://www.sinonet.isprambiente.it/it/sio-ispra/serie-storiche-emissioni/national-inventory-report/view>



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 individuate le categorie di attività da cui esse derivano. In particolare, sono state escluse dalla quantificazione sorgenti e categorie il cui contributo non risulti rilevante o per le quali la quantificazione non sia 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 nel 2019 in Italia si è registrato un aumento delle spedizioni e dei km percorsi; mentre, nei Paesi europei ed extra europei le spedizioni risultano diminuite rispetto al 2018, con conseguente riduzione dei km percorsi.

Per quanto riguarda le emissioni totali di CO₂, emerge un incremento del 12% circa rispetto all'anno precedente sul totale delle spedizioni, a fronte di una lieve riduzione del peso lordo della merce. Questa discordanza dipende dal fatto che per la rendicontazione del presente capitolo è stata utilizzata una metodologia differente rispetto agli anni precedenti, per cui il calcolo delle emissioni prende in considerazione l'indice *Well-to-Wheel*⁷. Nella tab 16 si riporta il dettaglio per zona di destinazione. 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 di CO₂ emessa pari all'81%. Rispetto al 2018, si rileva una riduzione delle emissioni di CO₂ del 15 %.

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 viene considerata l'intera popolazione aziendale di Arezzo (Monnalisa composta da sede centrale, magazzino e sede produttiva) distinguendo tra *part time* e *full time*. I primi effettuano due soli viaggi giornalieri: uno per andare al lavoro ed uno per tornare a casa. Per i dipendenti *full time*, invece, è necessaria un'ulteriore distinzione tra coloro che usufruiscono della mensa esterna aziendale e coloro che tornano a casa per pranzo, effettuando, 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.

⁷ "L'indice WTW parte dalla fonte primaria di energia, considera i processi per le sue eventuali trasformazioni, il costo in termini energetici per il suo trasporto, ed infine la quantità di energia usata per muovere un'auto per una determinata distanza" [Fonte: G. Grea, "I vantaggi dei veicoli a trazione elettrica rispetto ai sistemi di propulsione tradizionale" 2010].

Tab. 14 Emissioni CO₂ trasporto prodotti 2017-2019*

	2017			2018			2019		
	In entrata	In uscita	Totale(t)	In entrata	In uscita	Totale(t)	In entrata	In uscita	Totale(t)
Camion	4,31	14,27	18,58	6,60	14,38	21,45	8,68	19,14	27,82
Aereo	182,56	328,24	510,79	340,75	310,95	651,70	414,58	330,50	745,08
Nave	3,30	0	3,30	2,70	0	3,30	2,18	0,00	2,18
Totale	190,166	342,51	532,68	350,05	325,80	675,85	425,44	349,64	775,08

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.

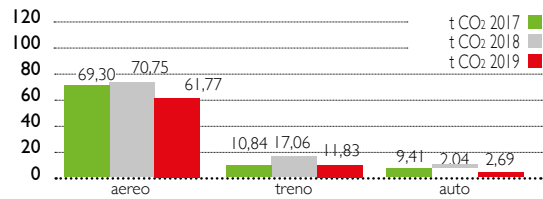
Tab. 15 Numero di spedizioni per destinazione

	Italia		UE e extra UE	
	n.spedizioni	Km percorsi	n.spedizioni	Km percorsi
2017	5.654	2.435.930	1.763	4.168.693
2018	5.496	2.430.637	1.823	4.316.980
2019	5.609	2.458.532	1.713	3.908.445
Delta	2,06%	1,15%	-6,03%	-9,46%

Tab. 16 Emissioni CO₂ per peso e destinazione (Italia, UE e extra UE)

	Italia		UE e extra UE	
	Peso lordo Kg	Ton CO ₂	Peso lordo Kg	Ton CO ₂
2017	140.533,85	3,89	207.741,81	338,62
2018	153.552,25	4,06	210.940,05	321,74
2019	152.643,39	4,91	209.351,10	344,66
Delta	-0,59%	20,88%	-0,75%	11,68%

Graf. 7 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 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.

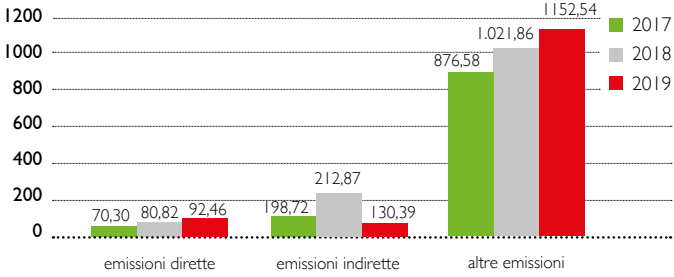
Tab. 17 Emissioni di CO₂ per pendolarismo dipendenti

	2017		2018		2019	
	Km	CO ₂ (ton)	Km	CO ₂ (ton)	Km	CO ₂ (ton)
Monnalisa	1.035.975,65	220,85	1.060.471,07	226,07	1.119.150	238,58
Sede operativa	165.677,73	35,32	160.069,13	34,12	132.519	28,25
Totale	1.201.653,38	256,16	1.220.540,20	260,19	1.251.668	266,81
Totale con negozi	1.796.791,51	383,03	1.811.873,33	386,25	1.953.084,82	404,48

I dati del 2019 risultano aumentati rispetto all'anno precedente a seguito dell'incremento del personale. Nel dettaglio, è stata registrata una variazione del 4% circa per la sede Monnalisa e quella operativa e del 6% circa considerando nel totale anche negozi e showroom aziendali.

Nei grafici seguenti è stato scelto di escludere dal calcolo i negozi diretti e le showroom aziendali, per poter effettuare il confronto su un perimetro lineare e comune a tutti i dati registrati.

Graf. 8 Emissioni dirette, indirette e altre emissioni indirette (in ton.)



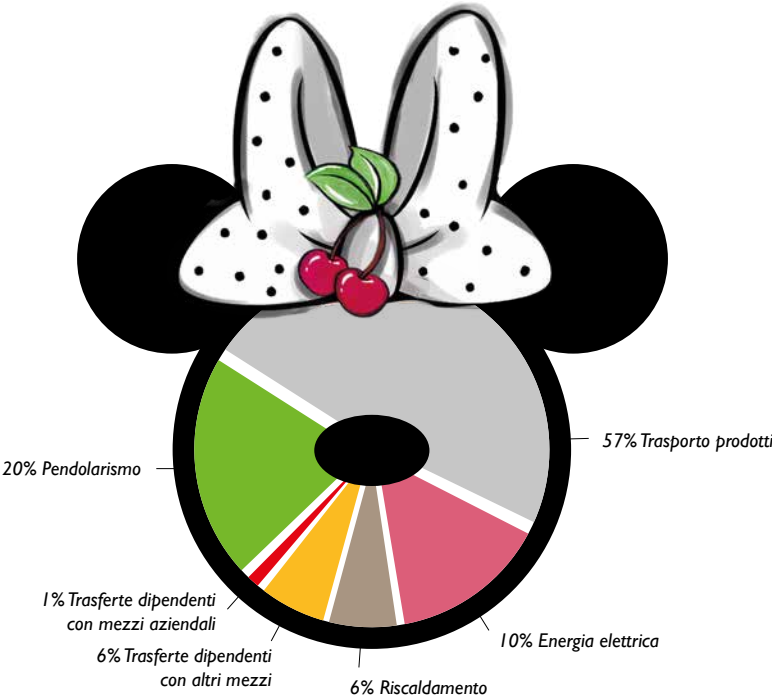
emissioni dirette: riscaldamento, trasferte auto e noleggio prolungato
emissioni indirette: consumi di energia elettrica - approccio location-based
altre emissioni: import/export prodotti, pendolarismo dipendenti, noleggio auto a breve termine, viaggi in treno e in aereo dei dipendenti.

Le emissioni di CO2 risultano leggermente superiori rispetto al 2018, con una differenza registrata pari al 3%.

La maggiore incidenza è data dalle emissioni dirette che comprendono riscaldamento, trasferte auto e noleggio prolungato. Inoltre per le altre emissioni, la variazione percentuale dipende anche dall'utilizzo dell'indice WTW per il calcolo delle emissioni relative alle movimentazioni della merce, diversamente dagli anni precedenti.

Nel complesso di tutte le fonti di emissione analizzate la voce più importante resta quella originata dal trasporto dei prodotti (76%).

Graf. 9 Emissioni dirette, indirette e altre indirette di CO2 (in ton.) per origine



In accordo con quanto riportato dai 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 per il 2019 è stato ottenuto rapportando la somma di tutte le emissioni di CO2 (dirette, indirette e altre) al numero dei dipendenti della sede centrale, sede operativa e magazzino esterno, e al numero di ore effettive lavorate. Sono esclusi i dipendenti dei negozi e degli showroom aziendali.

Per lo Scope 1 e Scope 2, si riporta nelle tabelle seguenti il solo anno 2019, essendo i perimetri del triennio 2017-2019 non comparabili. Diversamente, per lo Scope 3 è stato scelto di riportare l'indice di intensità GHG dal 2017 al 2019.

Tab. 18 Indice di intensità di emissioni di gas ad effetto serra (GHG)- indice di performance ambientale: Numero di dipendenti

Intensità Emissioni GHG	Udm	2019
GHG emesse per dipendente (scope 1 - scope 2)	(ton CO2 eq.)	1,64
Intensità Emissioni GHG emesse per dipendente (Scope 3)	Udm (ton CO2 eq.)	2017 2018 2019
GHG emesse per ore lavorate effettive	6,54 7,40 8,33	

Tab. 19 Indice di intensità di emissioni di gas ad effetto serra (GHG)- indice di performance ambientale: Ore effettive di lavoro

Intensità Emissioni GHG	Udm	2019
GHG emesse per ore lavorate effettive (scope 1 - scope 2)	(ton CO2 eq.)	0,0009
Intensità Emissioni GHG emesse per dipendente (Scope 3)	Udm (ton CO2 eq.)	2017 2018 2019
GHG emesse per ore lavorate effettive	0,0041 0,0044 0,0048	

Infine, vengono riportate le emissioni degli inquinanti SOx e NOx relativi alle attività di import ed export delle merci movimentate dell'azienda.

Tab. 20 NOx e SOx

Altre emissioni atmosferiche	Udm	2017	2018	2019
NOx	(Kg o multipli)	2.545,39	2.932,56	2.948,23
SOx	(Kg o multipli)	202,77	220,96	475,46

Fornitori

Con l'introduzione delle nuove procedure sui fornitori si è inteso minimizzare le possibili non conformità rispetto ai requisiti della Norma SA8000, ISO 9001 e 14001, attraverso la valutazione e il monitoraggio degli standard richiesti. 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).

Essi, in fase di stipula del contratto, sono tenuti a rispondere ad un questionario auto-valutativo, per un primo screening degli aspetti ambientali e relativi impatti imputabili alle loro attività. Allo scambio di documentazione segue l'audit ispettivo da parte di Monnalisa, che valuta la veridicità delle risposte date al questionario. L'obiettivo principale è quello di sensibilizzare tutti i propri collaboratori esterni ai principi di responsabilità sociale e ambientale che ispirano Monnalisa e promuovere, qualora fosse necessario, l'introduzione di opportuni miglioramenti.

Oltre ad una verifica documentale, il fornitore riceve un punteggio stagionale in base alla qualità del lavoro offerto. Lo stesso include requisiti quali il possesso della certificazione ISO 14001 e/o CE1221 (regolamento Emas), con un peso del 5 % sul giudizio di qualità finale.

MONNALISA DICE ADDIO ALLA PLASTICA MONOUSO:

BORRACCIE IN OMAGGIO A TUTTI I DIPENDENTI

Dall'ultima indagine Censis è emerso che l'Italia detiene il primato europeo nel consumo di acqua minerale in bottiglia. Già dal 2018 è stato quindi avviato da Monnalisa uno studio di fattibilità per la graduale eliminazione delle bottiglie di plastica dai distributori aziendali, concluso nel novembre 2019 in maniera positiva, con la distribuzione di borracce in acciaio inossidabile ai 203 collaboratori italiani.

✓ ridurre del 5% i consumi di energia elettrica della sede operativa entro il 2019
FATTO

✓ avviare uno studio di fattibilità per l'eliminazione delle bottiglie di plastica dai distributori aziendali
FATTO

“Siamo orgogliosi di aver intrapreso questa iniziativa, che si tradurrà in un risparmio di circa 6.000 bottiglie all'anno. È un piccolo gesto di responsabilità verso l'ambiente, che ci dà l'opportunità di comunicare, attraverso i nostri collaboratori, il nostro messaggio di tutela ambientale: Be conscious. Use less plastic.”

ha dichiarato Christian Simoni, AD di Monnalisa.



Obiettivi di
MIGLIORAMENTO

Ambito	Obiettivi 2020	Linee di intervento
Governance	Società controllate e gestione dei rischi	Estendere i principi di "compliance 231" alle altre società del Gruppo
Responsabilità di Prodotto e Consumatori	Risk assessment per il rischio di contraffazione	Sviluppo di un approccio sistematico a Risk assessment che includa il rischio di contraffazione, ad esempio tramite la strutturazione di un presidio dedicato
Comunità locale	Promuovere iniziative al consumo sostenibile e responsabile	Promozione di campagne di consumo sostenibile nei punti vendita e/o tramite etichettatura dedicata
Responsabilità Economica, Fornitori e Partner	Formazione e CSR	Sostenere il progetto Arezzo Ethic Academy
Persone	Fidelizzare e sostenere la catena di fornitura	Incentivare ed estendere alla maggior parte dei <i>façonisti</i> lo strumento di reverse factoring
Persone	Potenziamento della formazione e comunicazione interna sui temi di sostenibilità	Analisi dei numerosi canali interni e occasioni di informazione e comunicazione esistenti, per poi progettare un piano di educazione e comunicazione sui temi di sostenibilità
	Miglioramento work life balance	valutare il progetto emergenziale di <i>smart working</i> per migliorarlo e renderlo continuativo
Ambiente	Catena di fornitura	Incrementare del 10% il numero di audit presso i fornitori
	Consumo di materiali	Rifiurre del 10% i consumi di carta
	Rifiuti	Riduzione del 30% del consumo di bottiglie in plastica acquistate nei distributori aziendali
	Catena di fornitura	Attuare un'analisi di miglioramento per la valutazione della propria catena di fornitura

Ambito	Impegni Annual Report 2018	Esito e raggiungimento obiettivi
Governance	Valutazione d'impatto delle attività create da Monnalisa lungo tutta la sua catena del valore	Con specifico riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU (SDGs) è stato valutato il contributo di Monnalisa, inserendo già da questo bilancio l'SDG di riferimento per indicatore o <i>policy</i> rendicontata
	Consolidamento del perimetro di rendicontazione	Il consolidamento del perimetro inclusivo dell'impatto ambientale non è ad oggi fattibile, stante la scarsità di dati reperibili
	Sviluppo attività di <i>engagement</i> rivolta a tutti gli <i>stakeholder</i>	Sono stati coinvolti in particolar modo i collaboratori mediante analisi di clima condotta dal <i>team</i> GPTW. I risultati sono rendicontati sinteticamente sia nel capitolo sul capitale relazionale che per singolo tema sul capitolo relativo al capitale umano
Responsabilità di Prodotto e Consumatori	<i>Risk assessment</i> per il rischio di contraffazione	L'obiettivo è stato riportato al nuovo anno
	Promuovere iniziative al consumo sostenibile e responsabile	L'obiettivo è stato riportato al nuovo anno
	Sviluppo di un programma di innovazione sostenibile	È stato portato avanti un progetto di ricerca sulla riduzione di rilascio di micro plastiche da parte dei tessuti in sede di lavaggio
Comunità Locale	Sostegno e promozione della cultura, dell'arte e del bello	Monnalisa ha contribuito alla 62 ^a edizione dello Zecchino d'oro, vestendo tutti i componenti del piccolo coro
Responsabilità Economica, Fornitori e Partner	Miglioramento della comunicazione finanziaria	È stata avviata la collaborazione con un nuovo <i>partner</i> per la comunicazione finanziaria, migliorando sensibilmente contenuti, frequenze e capillarità di diffusione
Persone	Potenziamento della formazione e comunicazione interna sui temi di sostenibilità	L'obiettivo è stato riportato al nuovo anno
	Continuo miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori	È partito il progetto <i>smart working</i> in fase emergenziale e verrà portato avanti anche in futuro
Responsabilità ambientale	Energia	Sono stati ridotti i consumi di energia elettrica della sede operativa del 5%
	Catena di fornitura	L'obiettivo è stato riportato al nuovo anno
	Rifiuti	È stata prodotta e distribuita una borraccia in alluminio a tutti i collaboratori, contribuendo così alla riduzione del consumo di bottiglie di plastica

GRI

Content Index

GRI STANDARDS	DISCLOSURE	PAGE NUMBER(s) AND/OR URL(s)	OMISSION	MATERIAL TOPIC
GRI 101: Foundation 2016				
General Disclosures				
GRI 102: General Disclosures 2016	Organizational profile			
	102-1 Name of the organization	Monnalisa SpA		
	102-2 Activities, brands, products, and services	page 10-14		
	102-3 Location of headquarters	page 35		
	102-4 Location of operations	page 35		
	102-5 Ownership and legal form	page 14-15; page 24		
	102-6 Markets served	page 25-26		
	102-7 Scale of the organization	page 28-29		
	102-8 Information on employees and other workers	page 92-101		
	102-9 Supply chain	page 78-79		
	102-10 Significant changes to the organization and its supply chain		no significant change took place in 2019	
	102-11 Precautionary Principle or approach	page 20-21; page 32-33		
	102-12 External initiatives	page 90		
	102-13 Membership of associations	page 91		
	Strategy			
	102-14 Statement from senior decision-maker	page 3		
	102-15 Key impacts, risks, and opportunities	page 20-21; page 32-33		Sustainability Strategy
	Ethics and integrity			
	102-16 Values, principles, standards, and norms of behavior	page 14; page 16-17		
	102-17 Mechanisms for advice and concerns about ethics	page 17		Standard/Code of Conduct
	Governance			
	102-19 Delegating authority	page 14-17		
	102-20 Executive-level responsibility for economic, environmental, and social topics	page 14-17		
	102-21 Consulting stakeholders on economic, environmental, and social topics	page 6		
	102-22 Composition of the highest governance body and its committees	page 15		
	102-23 Chair of the highest governance body	page 15		
	102-24 Nominating and selecting the highest governance body	page 16		
	102-25 Conflicts of interest	page 16-17		
	102-26 Role of highest governance body in setting purpose, values, and strategy	page 16		
	102-27 Collective knowledge of highest governance body	page 16		
	102-28 Evaluating the highest governance body's performance	page 16		
	102-29 Identifying and managing economic, environmental, and social impacts	page 16; 17-19; 83-84		
	102-30 Effectiveness of risk management processes	page 16-17; 20-21		
	102-31 Review of economic, environmental and social topics	page 17		
	102-32 Highest governance body's role in sustainability reporting	page 16		
	102-33 Communicating critical concerns	page 17		
	102-34 Nature and total number of critical concerns	page 17		
	102-35 Remuneration policies	page 97-98		
	102-36 Process for determining remuneration	page 97		
	102-37 Stakeholders involvement in remuneration	page 97		
	102-38 Annual total compensation ratio	page 97-98		
	102-39 Percentage increase in annual total compensation ratio	page 97-98		
	Stakeholder engagement			
	102-40 List of stakeholder groups	page 83-84		
	102-41 Collective bargaining agreements	page 98		
	102-42 Identifying and selecting stakeholders	page 83-84		
	102-43 Approach to stakeholder engagement	page 83-84		
	102-44 Key topics and concerns raised	page 6		Sustainability Strategy
	Reporting practice			
	102-45 Entities included in the consolidated financial statements	page 4-5		
	102-46 Defining report content and topic Boundaries	page 4-5		
	102-47 List of material topics	page 6		
	102-48 Restatements of information		no significant change took place in 2019. Further KPIs on subsidiaries have been included in the report	
	102-49 Changes in reporting	page 4-5		
	102-50 Reporting period	page 4-5		
	102-51 Date of most recent report		2019	
	102-52 Reporting cycle		annual	
	102-53 Contact point for questions regarding the report		info@monnalisa.eu	
	102-54 Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	page 17		
	102-55 GRI content index	page 112-113		
	102-56 External assurance	page 114-115		
GRI 200 Economic Standard Series				
GRI 201: Economic Performance 2016	201-1 Direct economic value generated and distributed	page 30		Economic Performance
	201-2 Financial implications and other risks and opportunities due to climate change		Information currently not available	
	201-3 Defined benefit plan obligations and other retirement plans	page 99		
	201-4 Financial assistance received from government	page 30		
GRI 202: Market Presence 2016	202-1 Ratios of standard entry level wage by gender compared to local minimum wage	page 98; 101		
	202-2 Proportion of senior management hired from the local community		100%	
GRI 203: Indirect Economic impact 2016	203-1 Infrastructure investments and services supported	page 91		
	203-2 Significant indirect economic impacts	page 90-91		
GRI 204: Procurement Practices 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 78-79		
	204-1 Proportion of spending on local suppliers	page 79		Supply Chain Management
GRI 205: Anti-corruption 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 16		
	205-1 Operations assessed for risks related to corruption	page 16-17		
	205-2 Communication and training about anticorruption policies and procedures	page 17		
	205-3 Confirmed incidents of corruption and actions taken		During the reporting period no incident or behaviour in conflict with anti corruption laws was recorded	Standard/Code of Conduct
GRI 206: Anti-competitive Behavior 2016	GRI 103: Management Approach 2016			
	206-1 Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices		During the reporting period no fines or significant sanctions were registered	Standard/Code of Conduct

GRI STANDARDS	DISCLOSURE	PAGE NUMBER(s) AND/OR URL(s)	OMISSION	MATERIAL TOPIC
GRI 300 Environmental Standards Series				
GRI 301: Materials 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 103		
	301-1 Materials used by weight or volume	page 104-105		Sustainability Row Material
	301-2 Recycled input materials used	page 104-105		Sustainability Packaging
	301-3 Reclaimed products and their packaging materials	page 104-105		
GRI 302: Energy 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 104		
	302-1 Energy consumption within the organization	page 103-104		
	302-2 Energy consumption outside of the organization		information currently not available	
	302-3 Energy intensity	page 104		Energy Performances
	302-4 Reduction of energy consumption	page 103		
	302-5 Reductions in energy requirements of products and services	page 104		
GRI 303: Water 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 102		
	303-1 Water withdrawal by source	page 103		
	303-2 Water sources significantly affected by withdrawal of water	page 103	there are no significant direct withdrawals from water sources such as lakes, rivers, etc.	
	303-3 Water recycled and reused	page 103	the use of recycled water in the production process is not foreseen	
GRI 304: Biodiversity 2016	304-1 Operational sites owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas		not applicable	
	304-2 Significant impacts of activities, products, and services on biodiversity		not applicable	
	304-3 Habitats protected or restored		not applicable	
	304-4 IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations		not applicable	
GRI 305: Emissions 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 106		
	305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions	page 106		Energy Performances
	305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	page 106		
	305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions	page 107		
	305-4 GHG emissions intensity	page 108		
	305-5 Reduction of GHG emissions	page 108		
	305-6 Emissions of ozone-depleting substances (ODS)		information currently not available	
	305-7 Nitrogen oxides (NOX), sulfur oxides (SOX), and other significant air emissions	page 108		
GRI 306: Effluents and Waste 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 104		
	306-1 Water discharge by quality and destination		information currently not available	
	306-2 Waste by type and disposal method	page 105		
	306-3 Significant spills		not applicable	Waste Management
	306-4 Transport of hazardous waste		not applicable	
GRI 307: Environmental Compliance 2016	306-5 Water bodies affected by water discharges and/or runoff		not applicable	
	GRI 103: Management Approach 2016			
	307-1 Non-compliance with environmental laws and regulations		During the reporting period no fines or significant sanctions were registered	
	307-2 Non-compliance with environmental laws and regulations			
GRI 308: Supplier Environmental Assessment 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 78		
	308-1 New suppliers that were screened using environmental criteria	page 78-79		
	308-2 Negative environmental impacts in the supply chain and actions taken	page 34	During the reporting period no negative environmental impact was registered	Supply Chain Management
GRI 400 Social Standards Series				
GRI 401: Employment 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 94		
	401-1 New employee hires and employee turnover	page 95; 101		Human Resources Management
	401-2 Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees	page 99		Work-Life Balance
	401-3 Parental leave	page 96		
GRI 402: Labor/Management Relations 2016	402-1 Minimum notice periods regarding operational changes		In case a reorganization or a revision in the company structure takes place, employees and their representatives are previously informed in full respect of local law, collective labor contracts and agreements with trade unions.	
GRI 403: Occupational Health and Safety 2016	GRI 103: Management Approach 2018	page 94		
	403-1 Occupational health and safety management system	page 101		
	403-2 Hazard identification, risk assessment and incident investigation	page 101	In the company processes no employees with high incidence or with high risk of work related diseases are registered	
	403-3 Occupational health services	page 101		Health and Safety
	403-4 Worker participation, consultation and communication on occupational health and safety	page 101		
	403-5 Worker training on occupational health and safety	page 101		
	403-6 Promotion of worker health	page 101		
	403-9 Work-related injuries	page 101		
	403-10 Work-related ill-health	page 101		
	GRI 103: Management Approach 2016	page 100		
GRI 404: Training and Education 2016	404-1 Average hours of training per year per employee	page 100		Human Resources Management
	404-2 Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs	page 100		
	404-3 Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews	page 97-98		
	GRI 103: Management Approach 2016	page 94		
GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016	405-1 Diversity of governance bodies and employees	page 94		Diversity Management and Equal Opportunity
	405-2 Ratio of basic salary and remuneration of women to men	page 98		
	GRI 103: Management Approach 2016	page 94		
GRI 406: Non-discrimination 2016	406-1 Incidents of discrimination and corrective actions taken	page 17		Diversity Management and Equal Opportunity
GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 78		
	407-1 Operations and suppliers in which the right to freedom of association and collective bargaining may be at risk	page 78-79		Human Resources Mgmt; Supply Chain Management
GRI 408: Child Labor 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 78		
GRI 409: Forced or Compulsory Labor 2016	408-1 Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labor	page 78-79		Supply Chain Management
	GRI 103: Management Approach 2016	page 78		
GRI 410: Security Practices 2016	409-1 Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labor	page 78-79		Supply Chain Management
GRI 411: Rights of indigenous Peoples 2016	410-1 Security personnel trained in human rights policies or procedures	-	In the reporting boundaries there is no security personnel	
GRI 412: Human Rights Assessment 2016	411-1 Incidents of violations involving rights of indigenous peoples	-	Information currently not available	
	GRI 103: Management Approach 2016	page 17		
	412-1 Operations that have been subject to human rights reviews or impact assessments		The company is SA8000 Certified	Human Resources Management
	412-2 Employee training on human rights policies or procedures	page 17; 100	Information Unavailable: number of hours of training on human rights and % of employees trained	Human Rights
GRI 413: Local Communities 2016	412-3 Significant investment agreements and contracts that include human rights clauses or that underwent human rights screening	page 78-79		
	GRI 103: Management Approach 2016	page 83		
	413-1 Operations with local community engagement, impact assessments, and development programs	page 83-84; 91		Economic Model Development
	413-2 Operations with significant actual and potential negative impacts on local communities		Information currently not available	
GRI 414: Supplier Social Assessment 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 78-79		
	414-1 New suppliers that were screened using social criteria	page 78-79		Supply Chain Management
GRI 415: Public Policy 2016	414-2 Negative social impacts in the supply chain and actions taken	page 17		
	415-1 Political contributions	page 91		
GRI 416: Customer Health and Safety 2016	GRI 103: Management Approach 2016	page 73		
	416-1 Assessment of the health and safety impacts of product and service categories	page 73		Product Safety
	416-2 Incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services	page 73		
	GRI 103: Management Approach 2016	page 73		
GRI 417: Marketing and Labelling 2016	417-1 Requirements for product and service information and labeling	page 73		Product Safety
	417-2 Incidents of non-compliance concerning product and service information and labeling	page 73		
	417-3 Incidents of non-compliance concerning marketing communications	page 86		
GRI 418: Customer Privacy 2016	418-1 Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data	page 17; 81		
GRI 419: Socioeconomic Compliance 2016	419-1 Non-compliance with laws and regulations in the social and economic area	page 16-17		
OTHER MATERIAL TOPICS IDENTIFIED (not covered by the GRI Standards)				
Product Distinctiveness (Eco-Design and product innovation)		page 72-73		
Communication & Brand Identity		page 86; 89; 73		



Dichiarazione di Assurance Indipendente

SGS Italia S.p.A. ha ricevuto l'incarico dal Management di MONNALISA SpA ("Palladio Group") di condurre una verifica sul suo Bilancio di Sostenibilità periodo di rendicontazione 2019 ('Bilancio') rispetto ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative (di seguito "GRI Standards").

La nostra responsabilità nello svolgimento del lavoro commissionatoci, in accordo con le condizioni concordate con l'Organizzazione, è unicamente rivolta al management di Palladio Group.

Questa Dichiarazione di Assurance Indipendente è destinata esclusivamente agli stakeholder di MONNALISA e non è destinata ad essere e non deve essere utilizzata da persone diverse da questi.

RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI PER IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

La responsabilità della redazione del Rapporto di Sostenibilità in conformità alle linee guida "GRI Standards" compete agli amministratori di Palladio Group, così come la definizione degli obiettivi in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti.

Compete altresì agli amministratori di MONNALISA l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare, così come l'implementazione e il mantenimento di adeguati processi di gestione e di controllo interno relativi ai dati e alle informazioni presentati nel Bilancio di Sostenibilità.

INDIPENDENZA DEL VERIFICATORE E CONTROLLO DELLA QUALITÀ

SGS Italia S.p.A. 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.

SGS Italia S.p.A. mantiene un sistema di controllo della qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici ed ai principi professionali.

RESPONSABILITÀ DEL VERIFICATORE

La responsabilità di SGS Italia S.p.A. è di esprimere una conclusione sull'affidabilità e l'accuratezza delle informazioni, dati ed asserzioni contenute nel Bilancio di Sostenibilità 2019 e valutarne la conformità ai requisiti di riferimento, nell'ambito dello scopo di verifica di seguito riportato, con l'intento di informare tutte le Parti Interessate.

La verifica ha incluso le seguenti attività, in coerenza con quanto concordato con Palladio Group:

- Analisi, secondo *Limited Assurance Engagement*, delle attività e dei dati legati alla sostenibilità, riconducibili al periodo compreso tra Gennaio 2019 e Dicembre 2019, così come rendicontati nel Bilancio di Sostenibilità
- Valutazione dei principi di reporting richiamati nei **GRI Standards**, secondo l'opzione "*Comprehensive*".

L'attività è stata svolta secondo i criteri indicati nello standard "*International Standard on Assurance Engagement 3000 (Revised) – Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" (ISAE 3000), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board, per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale standard richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del lavoro ai fini di acquisire una sicurezza limitata che il Bilancio Sociale non contenga errori significativi.

SGS Italia S.p.A.
Via Caldera, 21, 20153 Milano (MI) – Italy - t +39 02 73931 f +39 02 70124630 e sgs.italy@sgs.com www.sgs.com
Membri del Gruppo SGS (Société Générale de Surveillance) - Sede Legale Milano Via Caldera, 21 - Capitale sociale € 2.500.000 i.v. C.F./N. Iscriz. Reg. Imprese di Milano 04112680378 - P. IVA n. 11370520154 - Cod. Mecc. n. MI223913 - Società unipersonale soggetta a direzione e coordinamento di SGS European Subholding BV



METODOLOGIA DI VERIFICA

La verifica ha riguardato la valutazione del rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del Report, nei quali si articolano i "GRI Standards", e sono riepilogate di seguito:

- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel Bilancio (analisi di materialità), con riferimento alle modalità di identificazione, in termini di loro priorità, per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio e analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio. In particolare, sono state svolte:
 - interviste con i referenti aziendali di MONNALISA coinvolti nella gestione operativa degli aspetti riportati nel documento al fine di raccogliere informazioni riguardo il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Bilancio;
 - analisi a campione della documentazione di supporto al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel Bilancio.

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 Luglio 2020, presso la sede di Arezzo.

LIMITAZIONI

Non sono stati oggetto di verifica da parte di SGS le informazioni e i dati di carattere economico e finanziario riportati nel Bilancio Consolidato al 31/12/2019, inclusi nel Bilancio di Sostenibilità.

CONCLUSIONI

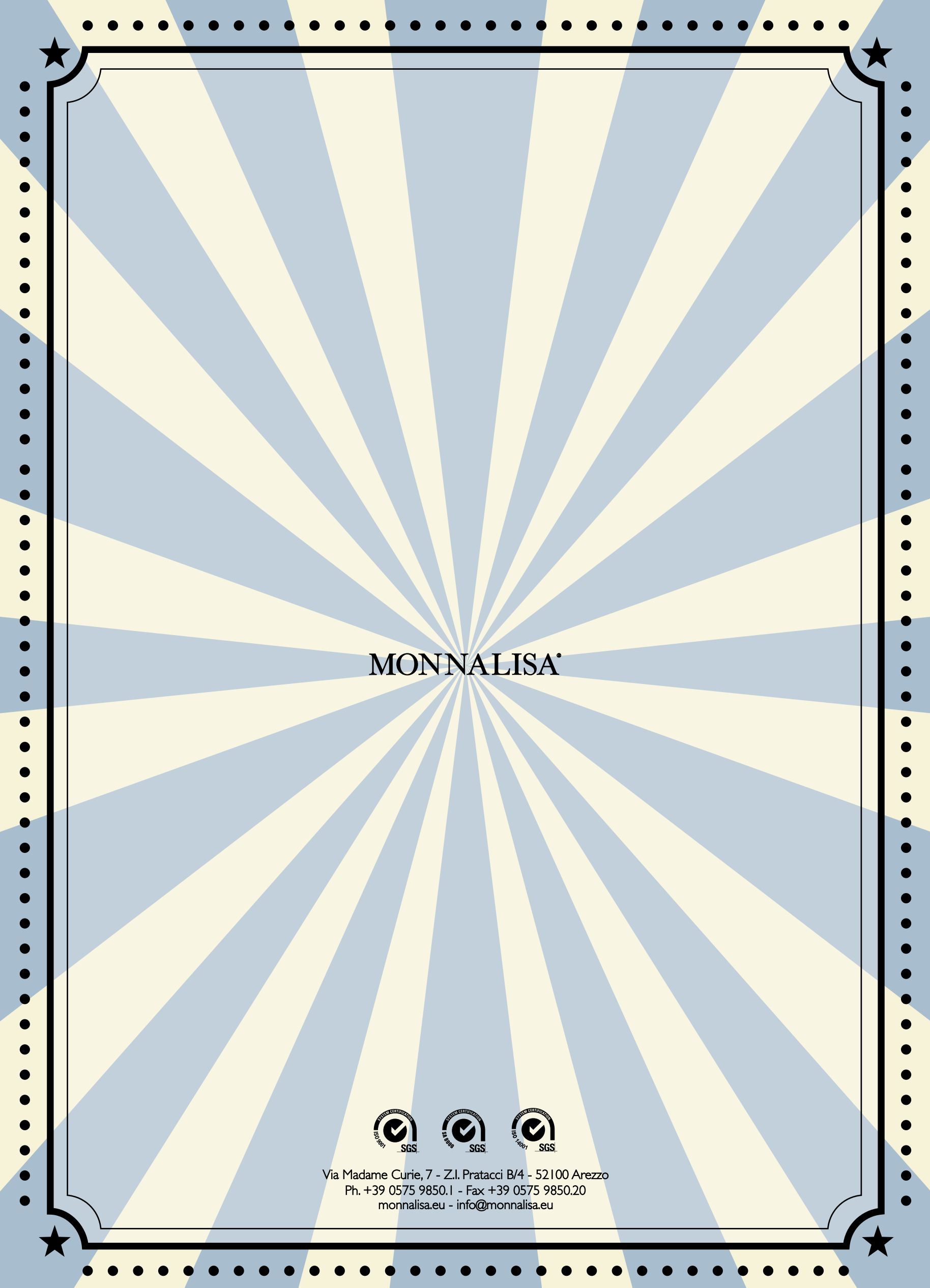
Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti all'attenzione di SGS Italia S.p.A. elementi che facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità di MONNALISA SpA al 31 dicembre 2019 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*GRI Standards*" definite nel 2016 dal GRI - *Global Reporting Initiative* come descritto nella "Nota metodologica" del Bilancio.

Milano, 17 Luglio 2020

SGS Italia S.p.A.

Paola Santarelli
Certification & Business Enhancement
Business Manager

M. Laura Ligi
Certification & Business Enhancement
Project Leader



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