



MONNALISA S.P.A.

Relazione della società di revisione indipendente

sulla dichiarazione consolidata di carattere
non finanziario ai sensi dell'art. 3, comma 10,
del D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 del
Regolamento CONSOB adottato con delibera n.
20267 del 18 gennaio 2018

Esercizio chiuso al 31 dicembre 2022

Protocollo n. RC092372022BD1308

Relazione della società di revisione indipendente

sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 del Regolamento CONSOB adottato con delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018

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

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario della Monnalisa S.p.A. e sue controllate (di seguito il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022, predisposta ai sensi degli artt. 4 e 7 del Decreto e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 31 marzo 2023 (di seguito "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "*Tassonomia Europea*" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento (UE) 2020/852.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai "*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards*" definiti dal GRI - *Global Reporting Initiative* (di seguito "GRI Standards"), da essi individuati come standard di riferimento per la rendicontazione.

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

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

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

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

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

Bari, Bologna, Brescia, Cagliari, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Padova, Palermo, Roma, Torino, Verona

BDO Italia S.p.A. - Sede Legale: Viale Abruzzi, 94 - 20131 Milano - Capitale Sociale Euro 1.000.000 i.v.

Codice Fiscale, Partita IVA e Registro Imprese di Milano n. 07722780967 - R.E.A. Milano 1977842

Iscritta al Registro dei Revisori Legali al n. 167911 con D.M. del 15/03/2013 G.U. n. 26 del 02/04/2013

BDO Italia S.p.A., società per azioni italiana, è membro di BDO International Limited, società di diritto inglese (company limited by guarantee), e fa parte della rete internazionale BDO, network di società indipendenti.

Responsabilità della società di revisione

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

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche dell'impresa rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato;
2. analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto;
3. comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario incluse nella DNF ed i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo Monnalisa;
4. comprensione dei seguenti aspetti:
 - modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a);

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

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

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

- a livello di Capogruppo,
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF e, in particolare, al modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo Monnalisa relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

Le nostre conclusioni sulla DNF del Gruppo Monnalisa non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia Europea" della stessa, richieste dall'art. 8 del Regolamento (UE) 2020/852.

Firenze, 7 aprile 2023

BDO Italia S.p.A.



Luigi Riccetti
Socio

**DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE
NON FINANZIARIO**

(redatta ai sensi del Decreto Legislativo 254 del 2016)

INDICE

LETTERA AGLI STAKEHOLDER	2
NOTA METODOLOGICA.....	3
PROFILO E ATTIVITA' DEL GRUPPO.....	5
MISSIONE, VISIONE E VALORI	8
MODELLO DI BUSINESS	9
ANALISI DI MATERIALITA'	15
MODELLO DI CREAZIONE DEL VALORE DI MONNALISA.....	24
INFORMAZIONI SUI PRINCIPALI RISCHI E OPPORTUNITA'	26
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE.....	30
CAPITALE PRODUTTIVO E INTELLETTUALE	44
CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE.....	60
CAPITALE UMANO	74
CAPITALE NATURALE.....	99
CAPITALE ECONOMICO-FINANZIARIO	121
CLIMATE CHANGE.....	123
TASSONOMIA EUROPEA	123
TABELLA DEGLI INDICATORI GRI E DEI TEMI D.LGS. 254/16.....	123

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Presidente

“Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla” W. Kelvin.

Una citazione che mi è molto cara e che ben rappresenta Monnalisa, l'azienda che guardo con l'orgoglio del padre fondatore, attraverso questo annual report: un documento che racconta e “misura”, anno dopo anno, con trasparenza e con puntualità, la nostra determinazione a progredire soprattutto sulle strategie di sviluppo sostenibile, arrivando a un posizionamento ai vertici del settore. Tra i molti riconoscimenti che abbiamo ricevuto, sono particolarmente legato a quello di una primaria università italiana, che ha evidenziato in una ricerca i nostri sforzi verso un business sostenibile e il nostro impegno per comunicarlo. Orgoglioso di questo premio che viene dal mondo accademico e parla quindi ai giovani, riconoscendoci una strategia di sostenibilità che va oltre **la dimensione ambientale, economica e sociale**, per giungere a una definizione di progresso e di benessere che superi in qualche modo le mere, tradizionali misure di crescita economica. Al progresso e al benessere dei nostri stakeholder, a cominciare dai collaboratori, che sostengono con resilienza e con entusiasmo questa azienda, declinando nel lavoro i loro tanti talenti, dedico questo documento che rappresenta la nostra visione e i nostri sforzi per consegnare alle future generazioni, un mondo migliore. Buona lettura

Piero Iacomoni, Founder e Presidente CdA

NOTA METODOLOGICA

Anno 2022 (01/01/2022 – 31/12/2022)

Con la stesura dell'Annual Report, predisposto come report integrato, il Gruppo 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 e come le iniziative strategiche del Gruppo sono rivolte alla massimizzazione del valore per tutti gli stakeholders.

Il Bilancio integrato rappresenta non la semplice unione tra bilancio di esercizio e bilancio di sostenibilità ma un 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 per tutti gli stakeholder.

Il percorso di rendicontazione, progressivamente sempre più improntato all'“*Integrated Thinking*”, intrapreso nel 2018 e portato avanti negli esercizi successivi, è finalizzato al rafforzamento della sensibilità sociale, ambientale e agli aspetti di governance del Gruppo Monnalisa. Il Bilancio Consolidato e il Bilancio Separato sono predisposti, a partire da questo Annual Report 2022, in base ai Principi Contabili Internazionali nella versione adottata dall'Unione Europea (IFRS) e emessi dall'International Accounting Standards Board (“IASB”).

La Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario, redatta con frequenza annuale su base volontaria in base all'articolo 7 del Decreto Legislativo 254 del 2016, è redatta attenendosi a quanto disposto nel decreto e pertanto in conformità al Decreto Legislativo 254. L'informativa non finanziaria è predisposta in conformità ai GRI Standards della Global Reporting Initiative (GRI) e ai 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 della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 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 relativamente agli aspetti economici e finanziari, ma anche con riferimento 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 e coerenti rispetto ai prospetti del Bilancio Separato e Consolidato, mentre quelli del capitale manifatturiero e del capitale relazionale derivano dai sistemi del controllo di gestione di Monnalisa; i dati relativi al capitale umano sono stati raccolti e organizzati con l'apporto della funzione risorse umane e infine, i dati rappresentati nel capitale naturale, sono stati predisposti dall'apposito team che gestisce le tematiche ambientali.

Dall'esercizio 2020 il perimetro di rendicontazione è stato esteso a livello consolidato, così da includere – oltre alla capogruppo Monnalisa S.p.A – le Società controllate: Monnalisa Hong Kong LTD, ML Retail USA INC, Monnalisa China LTD, Monnalisa Brazil LTDA, Monnalisa Rus OOO, Monnalisa Korea LTD (inattiva), Monnalisa Bebek Giyim San ve Tic A.S. (Turchia), Monnalisa International LTD (Taiwan), Monnalisa UK LTD, Monnalisa Japan Co LTD, Monnalisa Singapore Ltd e Monnalisa San Marino Srl costituita a dicembre 2020. La capogruppo include anche le branch in Spagna, Francia, Belgio, nonché gli uffici di rappresentanza in Germania e Gran Bretagna.

In data 5 ottobre 2021 sono stati pubblicati i nuovi standard GRI (da ora "GRI 2021"). Coi nuovi standard del 2021, il GRI ha lanciato i nuovi standard universali e rinnovato l'intero framework. Le novità rafforzano soprattutto i concetti di impatto nella rendicontazione di sostenibilità, anche in coerenza con le indicazioni dell'ultima direttiva europea sul reporting di sostenibilità.

L'applicazione della versione più recente degli Standards GRI è obbligatoria a partire dall'esercizio 2022. Il Gruppo ha pertanto proceduto a predisporre la Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario sulla base dei GRI 2021, adeguando i contenuti della stessa qualora il passaggio dagli Standards GRI 2016 agli Standards 2021 lo rendesse necessario. Si segnala in particolare che i GRI 1, 2 e 3 hanno sostituito i precedenti GRI universali, ovvero il GRI 101, 102 e 103. Si segnala altresì che non vi sono al momento "Sector standard" emessi sulla base dei nuovi GRI 2021 in vigore applicabili al settore in cui il Gruppo opera.

Ove la rendicontazione per specifici indicatori non sia possibile, si specifica nel corpo del testo l'eventuale esclusione, dando spiegazione delle motivazioni, nell'ottica e nel rispetto del principio "*comply or explain*". Rispetto all'ampiezza e profondità della rendicontazione (per la quale lo standard 2021 prevede due diverse opzioni, "*in accordance*" e "*with reference to*"), il Gruppo Monnalisa rispetta i 9 requisiti presentati nel GRI 1 e pertanto effettua una rendicontazione "*in accordance*".

PROFILO E ATTIVITA' DEL GRUPPO

Descrizione delle attività del gruppo

Monnalisa S.p.A. è la *holding* operativa del Gruppo Monnalisa e ne accoglie l'headquarter nella città di Arezzo.

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.

L'attività del Gruppo Monnalisa è da sempre volta principalmente alla valorizzazione dei marchi di proprietà, con una totale autonomia strategica e una ponderata concentrazione degli investimenti. Recentemente il Gruppo si è aperto ad integrare il proprio modello di business con l'implementazione di una selettiva strategia di licensing produttiva e distributiva. Il Gruppo opera 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.

Monnalisa

Linea principale dell'offerta Monnalisa, 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-teen 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".

[Immagine]

Monnalisa Chic

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.

[Immagine]

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.

A fine novembre 2020 è stato firmato un accordo di licenza pluriennale con Fenice S.r.l. (società titolare del marchio "Chiara Ferragni"). L'accordo ha l'obiettivo di far crescere worldwide, nel segmento moda bambina 0-10 anni, il brand fondato da Chiara Ferragni, attraverso la struttura e l'esperienza di Monnalisa, che, con questa partnership, potrà allargare ulteriormente il proprio target di clientela, in linea con il percorso di trasformazione digitale intrapresa. La prima collezione frutto del nuovo corso di licenza del brand è stata quella dedicata alla Fall/Winter 2021/2022.

Ottenimento del rating ESG

Nell'esercizio 2022, a conferma del percorso di crescita del Gruppo Monnalisa in ambito ESG (Environmental, Social and Governance), l'Agenzia di rating Standard Ethics¹ ha assegnato il rating EE- (adequate) ovvero *investment grade* a Monnalisa, posizionandola ai vertici nel confronto con le altre aziende del settore.

L'ottenimento de rating risponde all'esigenza del Gruppo di avere una valutazione non autoreferenziale ed *ethic neutral* da parte di un'agenzia indipendente, nonché comprendere il percepito delle politiche ed attività in ambito ESG.

A gennaio 2023 che la stessa Agenzia Standard Ethics ha confermato il rating EE- (adequate) ovvero "investment grade". L'Agenzia, inoltre, ha aggiornato l'aspettativa a medio-lungo termine portandola a EE+ su un arco temporale di 4-5 anni. Alla base del miglioramento conseguito si pone il lavoro svolto nel corso del 2022 dal Gruppo principalmente sulla governance della sostenibilità e sulle strategie di sviluppo sostenibile, allineate a gran parte delle indicazioni volontarie delle Nazioni Unite, dell'Ocse e dell'Unione Europea, parallelamente a una rendicontazione extra-finanziaria redatta secondo standards internazionali aderenti alle pratiche ESG e a policies in continua evoluzione rispetto alle esigenze evolutive in termini di sostenibilità.

¹ Standard Ethics Ltd è un'agenzia di rating indipendente sulla sostenibilità, con sede a Londra. Si qualifica come "self-regulated sustainability rating agency" per avere volontariamente adottato - in assenza di regole sui Rating ESG - il modello e i vincoli delle agenzie di rating di merito creditizio. L'agenzia emette lo Standard Ethics Rating, una valutazione di sostenibilità e governance fondata sulla "compliance" ai principi e alle indicazioni volontarie delle Nazioni Unite, dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dell'Unione europea. Misurando l'aderenza solamente ad indicazioni internazionali, Standard Ethics adotta un principio *ethic neutral* nelle proprie valutazioni

MISSIONE, VISIONE E VALORI

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 che i mercati attuali propongono; 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 e ambientale".*

A Community founded on **C**reativity, **C**ommitment and **C**are



MODELLO DI BUSINESS

La società capogruppo Monnalisa S.p.A 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 S.p.A. 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 difatti in grado di presidiare internamente tutti i processi strategici.

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.

Le principali fasi in cui si articola il modello organizzativo delle attività del Gruppo possono essere graficamente descritte come segue:



Stile, design e sviluppo del prodotto

La creatività è il fulcro del processo produttivo. È affidata ad un team di circa 30 persone, guidate da Barbara Bertocci e Diletta Iacomoni, in tandem alla Direzione Creativa. 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 e logistica

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 cinque 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
- *e-business wholesale*: piattaforme *on line* multimarca dirette al consumatore finale.

Il *retail*, a livello consolidato, ha un peso del 36% sul fatturato aziendale, con 49 punti vendita monomarca al 31/12/22, 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.

Il peso del canale *on line* si è stabilizzato al 6%, considerando la sola piattaforma e-commerce proprietaria, se si include anche l'*on line* indiretto l'incidenza percentuale sul fatturato si attesta al 18%.

Punti di forza della distribuzione sono la capillarità e la esclusività, che connotano il canale *wholesale*. Al 31/12/22, Monnalisa contava su oltre 500 clienti dettaglianti ed un peso a valore del fatturato estero di oltre il 50%.

Risorse umane

Le persone rappresentano l'*asset* più importante per il Gruppo Monnalisa di oggi e per lo sviluppo di quello 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.

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.

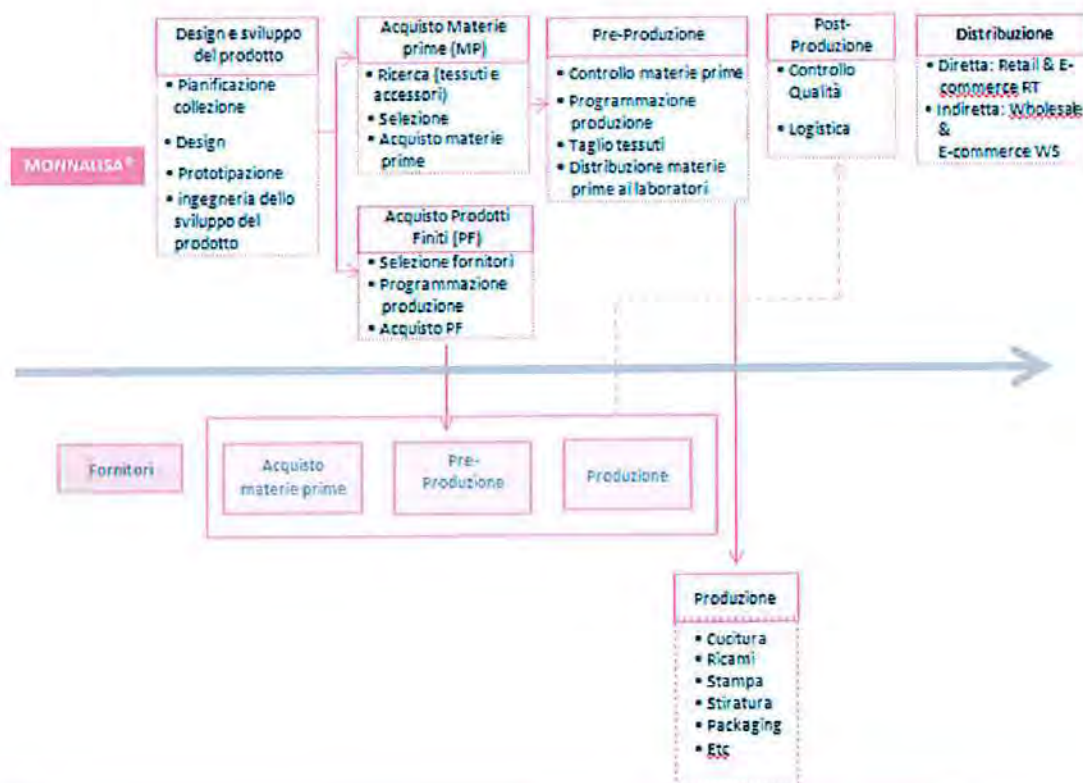
Eventi *in store*, sfilate e product placement, rappresentano un investimento importante per l'azienda, che ne apprezza un ritorno immediato nella numerosità e prestigio dei redazionali gratuiti che vengono regolarmente pubblicati sulla stampa, sul web o in televisione.

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

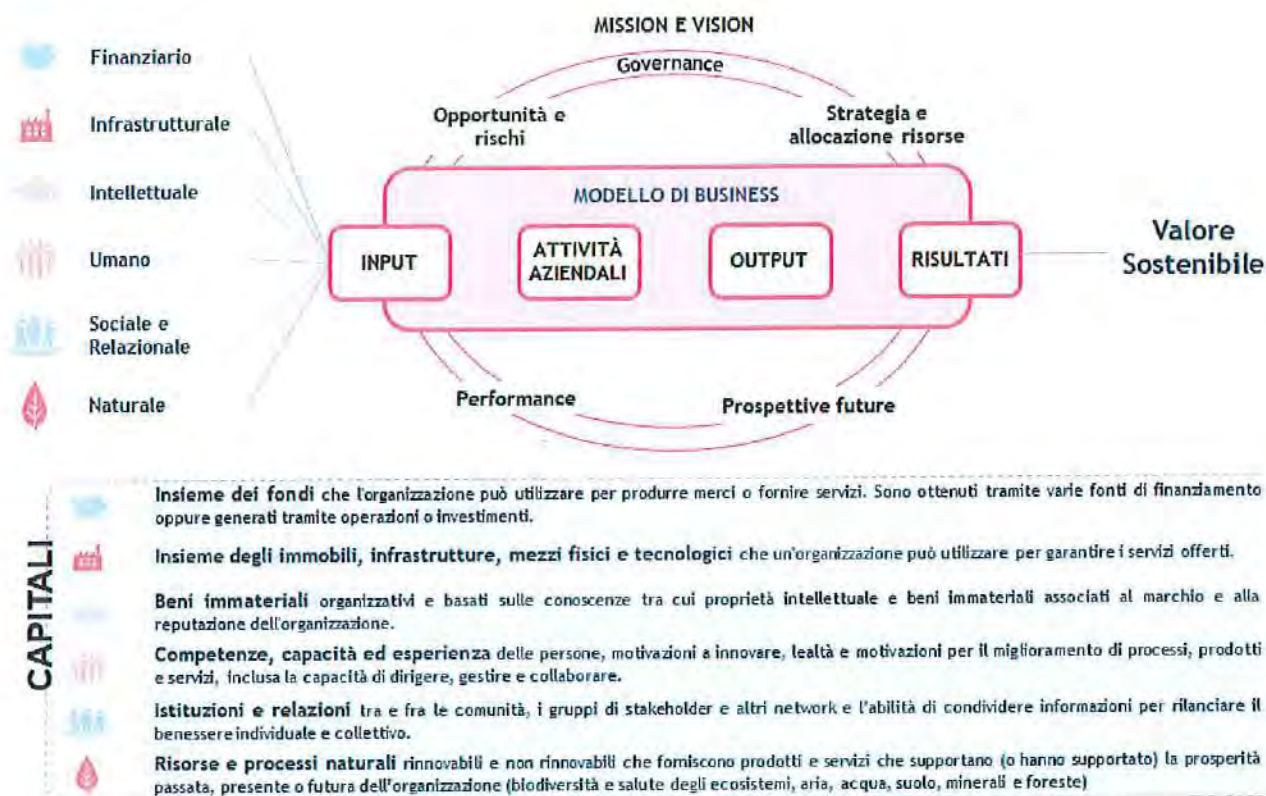
Monnalisa investe nella propria identità:

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

Come precedentemente sottolineato, il modello operativo di Monnalisa è caratterizzato da una forte identità che trova le sue radici nelle persone e nel territorio, attraverso una forte presenza lungo tutta la catena del valore che è garanzia di originalità stilistica e qualità. Gli obiettivi strategici del Gruppo passano inevitabilmente dalla creazione di valore per tutti gli stakeholder (come evidenziato, in maniera più estesa rispetto al grafico precedente, nel diagramma che segue).



Il modello di creazione del valore di Monnalisa si basa sull'attenta valutazione e il monitoraggio dei rischi afferenti gli elementi rilevanti per la realizzazione degli obiettivi strategici di performance, ambientali e sociali del Gruppo, schematizzati e sintetizzati nel grafico che segue anche in base e con riferimento ai capitali sopra menzionati:



Lo sviluppo strategico del Gruppo passa attraverso:

- il raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile (il Gruppo ha presentato un piano di sostenibilità 2022-2024, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel luglio 2022, per la descrizione del quale si fa riferimento ai paragrafi successivi) rispondenti, tra le altre cose, anche alle sfide globali incluse nei "Sustainable Development Goals" (da ora SDGs) delle Nazioni Unite.
- la valorizzazione del marchio Monnalisa a livello mondiale attraverso una comunicazione diretta e finalizzata alla brand awareness
- sviluppo del rapporto diretto con il cliente ("D2C") attraverso la crescita del settore retail e digital sales (omnichannel approach).
- continuo miglioramento in tutte le fasi in linea con la cultura e la filosofia del Gruppo, con l'obiettivo di incrementare l'efficienza nei processi produttivi e non.
- analisi continua del mercato a fini di ricerca selettiva di opportunità di alleanze e collaborazioni.

- ricerca continua di input di confronto con l'esterno basata di avere una valutazione non autoreferenziale al fine di comprendere il percepito delle politiche ed attività del Gruppo (in ambito ESG e non).

ANALISI DI MATERIALITÀ

La “materialità” rappresenta il principio cardine di definizione dei contenuti dell’informativa non finanziaria, in modo da garantire che i temi inclusi nell’informativa siano quelli che possono essere ragionevolmente considerati importanti, in quanto riflettono gli impatti che le attività dell’impresa generano dal punto di vista economico, ambientale e sociale, inclusi i diritti umani.

Il rinnovamento del framework GRI (GRI 2021), la cui applicazione è obbligatoria dal presente report, ha introdotto un nuovo set di standard universali. Gli standard GRI 1, 2, e 3 hanno sostituito gli standard GRI 101, 102 e 103.

Il combinato disposto del GRI 1 e del GRI 3 (il GRI 3 fornisce le nuove linee guida sui temi materiali, con la richiesta di specificare come vengono determinati e gestiti dall’organizzazione), assegna all’analisi di materialità un peso maggiore rispetto ai precedenti standard, in particolare per quanto concerne la valutazione degli impatti e il processo di stakeholder’s engagement.

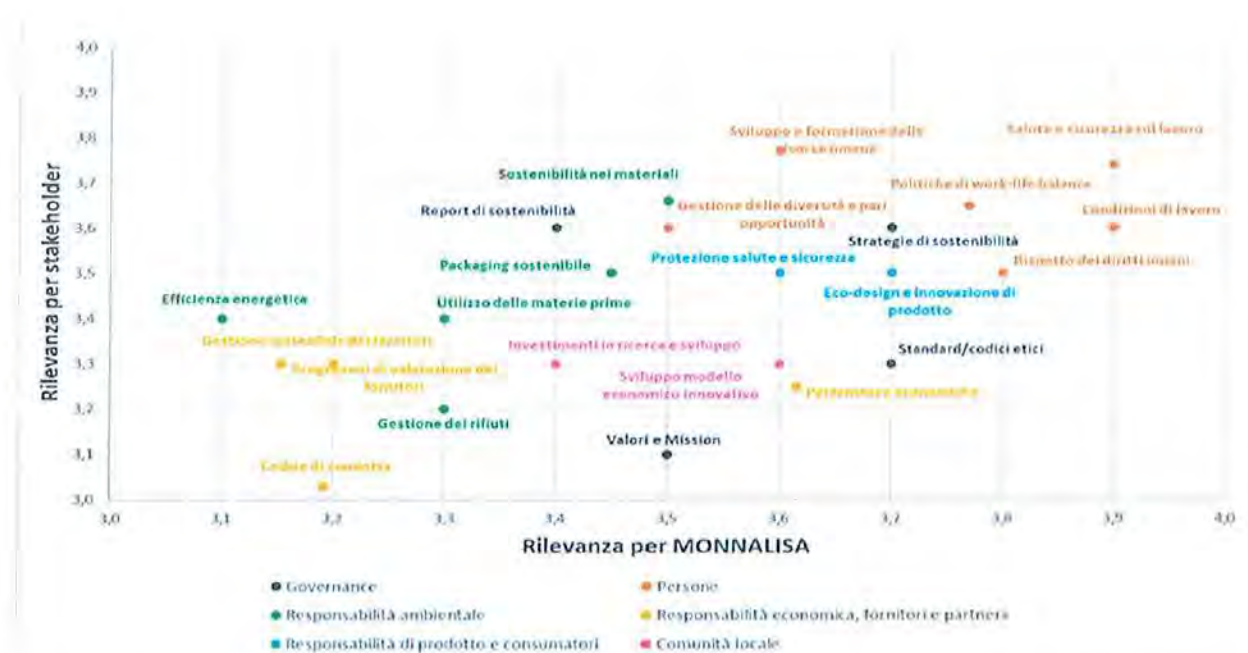
In conseguenza di quanto sopra il Gruppo ha aggiornato l’analisi di materialità svolta attraverso una rinnovata analisi di contesto, la riattivazione del processo di ascolto degli stakeholders e del management. L’analisi di materialità è quindi stata integrata con gli elementi emergenti dai nuovi standard universali, 1 e 3 in particolare.

Al fine di fornire nel presente report una visione completa dell’evoluzione dei temi materiali dall’analisi tradizionale svolta secondo il GRI 101 all’analisi aggiornata sulla base dei nuovi GRI 1 e 3, si fornisce a seguire un riepilogo della storicità e delle caratteristiche delle analisi svolte.

Il processo strutturato di Analisi di Materialità intrapreso nel 2019 ha consentito di identificare e indirizzare i contenuti da rendicontare in quanto rilevanti sia per Monnalisa che per gli *stakeholder*. Alla luce degli eventi pandemici, mediante il coinvolgimento dell’Alta Direzione, si è ritenuto opportuno, nel 2020, rivedere taluni aspetti dell’analisi per valorizzare tematiche divenute più rilevanti. In particolare, tutte quelle attinenti l’area Persone (sicurezza, condizioni di lavoro, work life balance, rispetto dei diritti umani) e quelle relative all’ambiente e governance (strategie di sostenibilità, eco-design e innovazione di prodotto). Le analisi svolte nel 2019 e le considerazioni aggiuntive sviluppate nel 2020 sono state integrate e confermate con i risultati del processo di aggiornamento svolto nel 2022.

Nella matrice di materialità che segue (e che rappresenta l’analisi di materialità svolta secondo i criteri inclusi nel GRI 101) 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 **Persone, Responsabilità di Prodotto e Consumatori, Governance e Responsabilità ambientale.**



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.

Sulla base delle indicazioni del GRI 3, il Gruppo ha integrato l'analisi di materialità, i cui risultati sono espressi nella tabella sopra riportata, con una analisi quali-quantitativa degli impatti attuali e potenziali, positivi e negativi del Gruppo rispetto ai temi stessi. La valutazione degli impatti è stata svolta su una selezione di 19 temi risultati materiali dall'analisi di materialità svolta in base al precedente GRI 101, e sopra riportata.

A ciascun tema è stato associato un profilo di rischio e un profilo di opportunità, sulla base di cui è stata svolta un'analisi degli impatti negativi e positivi. Per quanto riguarda gli impatti negativi, i temi potenzialmente materiali sono stati valutati assegnando dei valori da 1 a 3 per la gravità dell'impatto ("scale"), dei valori da 1 a 3 per l'estensione dell'impatto negativo ("scope"), dei valori da 1 a 3 per valutare la difficoltà di rimediare o contrastare gli effetti degli impatti ("irremediable character"). A ciascun tema è stata infine associata una probabilità di realizzo che ha determinato la valutazione finale di impatto. Ai temi afferenti i diritti umani è

stato assegnato in modo automatico un punteggio massimo di probabilità, in linea con le indicazioni del GRI 3.

Per quanto riguarda gli impatti positivi la valutazione è stata fatta con le stesse scale utilizzate per gli impatti negativi, omettendo ovviamente di valutarne la rimediabilità.

I risultati possono essere sintetizzati come segue, rispettivamente per gli impatti negativi e positivi dei temi indicati nelle tabelle di seguito:

Analisi degli impatti negativi

Area	Tematica materiale	Risks	Modalità di presidio
Governance	Strategie di sostenibilità	La carenza di strategia di sostenibilità non consente l'inserimento dei temi materiali nel piano strategico d Gruppo	Il Gruppo approva annualmente un piano triennale di sostenibilità
	Valori e Mission	La carenza di valori codificati e di una mission aziendale chiara non consente all'organizzazione di tenere un comportamento coerente con le linee strategiche di sostenibilità	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari
	Standard/codici etici	La mancanza di standards e codici etici sviluppati all'interno dell'entità si riflette sul "tone at the top" dell'entità sui temi di sostenibilità	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari
Persone	Rispetto dei diritti umani	La mancata gestione appropriata e il mancato rispetto dei diritti umani ha impatti pervasivi sulla strategia di sostenibilità	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari
	Condizioni di lavoro	La mancata gestione della condizione di lavoro ha impatti di tipo social e economici	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari
	Gestione delle diversità e pari opportunità	La mancata gestione della diversità e delle pari opportunità ha impatti di tipo social e economici	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari
	Politiche di work-life balance	Lo squilibrio del rapporto tra vita privata e impegno lavorativo penalizza il rendimento e lo sviluppo delle persone	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari

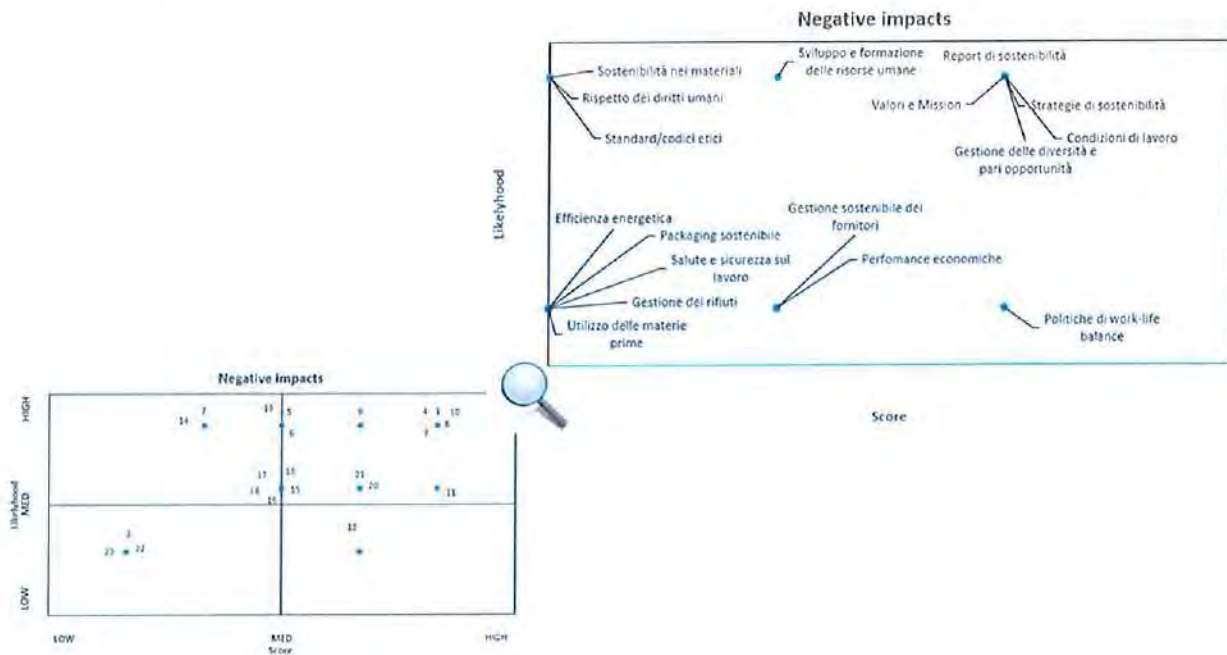
	Salute e sicurezza sul lavoro	La mancata gestione della condizione di lavoro ha impatti di tipo social e economici	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari
Responsabilità ambientale	Utilizzo delle materie prime	L'utilizzo non responsabile delle materie prime influisce sull'impatto ambientale del sistema azienda	Il Gruppo approva annualmente un piano triennale di sostenibilità che declina gli obiettivi della varie funzioni
	Packaging sostenibile	L'utilizzo non responsabile del packaging influisce sull'impatto ambientale del sistema azienda	Il Gruppo approva annualmente un piano triennale di sostenibilità che declina gli obiettivi della varie funzioni
	Sostenibilità nei materiali	L'utilizzo di materiali "responsabili" contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di riduzione degli impatti sul clima	Il Gruppo approva annualmente un piano triennale di sostenibilità che declina gli obiettivi della varie funzioni
Responsabilità economica, fornitori e partners	Performance economiche	L'equilibrio economico-finanziario è la base per la ripartizione di valore tra gli stakeholder's	Il Gruppo approva un Piano triennale e pubblica i dati finanziari al 30 giugno e al 31 dicembre
	Gestione sostenibile dei fornitori	Una gestione non responsabile del "sistema fornitori" impatta in modo negativo la strategia di sostenibilità	Il Gruppo ha realizzato un codice di condotta sottoscritto dai fornitori. Sui fornitori sono inoltre svolti audit periodici
	Programmi di valutazione dei fornitori	Una gestione non responsabile del "sistema fornitori" impatta in modo negativo la strategia di sostenibilità	Il Gruppo ha realizzato un codice di condotta sottoscritto dai fornitori. Sui fornitori sono inoltre svolti audit periodici
	Codice di condotta	La mancanza di standards e codici etici sviluppati all'interno dell'entità si riflette sul "tone at the top" dell'entità sui temi di sostenibilità	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari
Responsabilità di prodotto e consumatori	Protezione salute e sicurezza	La mancata gestione della sicurezza nel consumo ha impatti di tipo social e economici	Il Gruppo è dotato di Codice Etico e di tutte le procedure che sintetizzano valori e mission aziendale nei processi routinari
	Eco-design e innovazione di prodotto	L'approccio non responsabile a eco-design e all'innovazione orientata vanifica gli sforzi di riduzione degli impatti a valle	Il Gruppo approva annualmente un piano triennale di sostenibilità che declina gli obiettivi della varie funzioni

Analisi degli impatti positivi

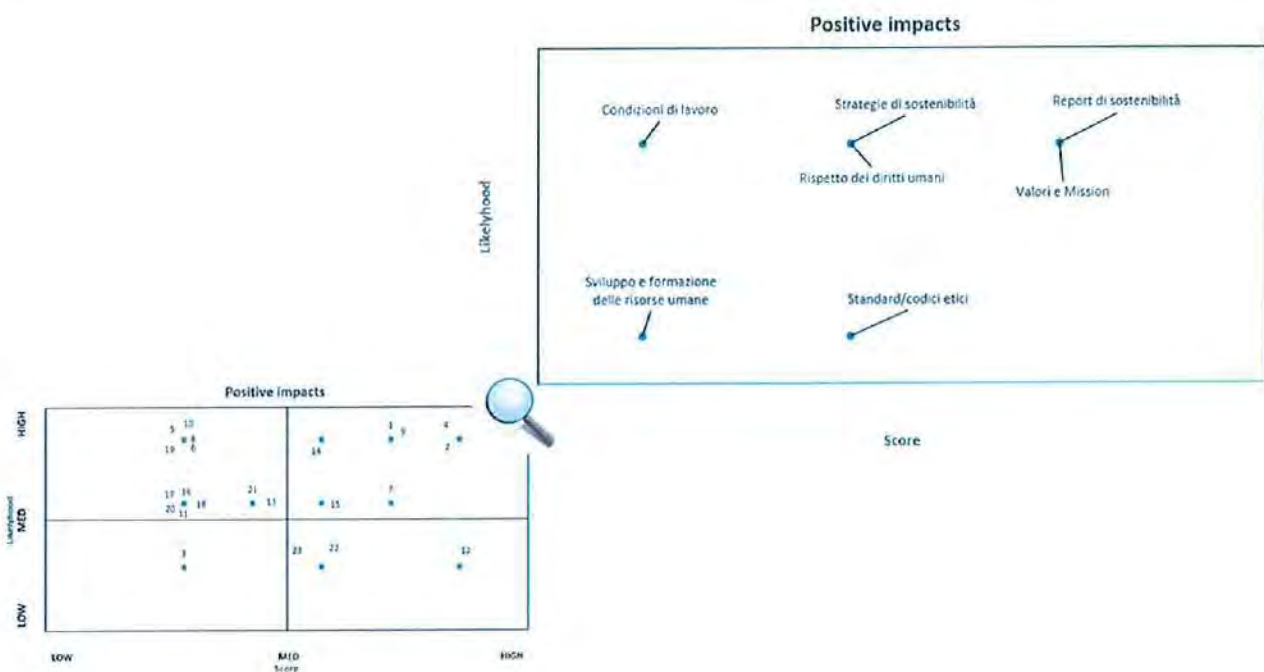
Area	Tematica materiale	Opportunities
Governance	Strategie di sostenibilità	L'esistenza di strategie di sostenibilità e di un piano di sostenibilità garantiscono la gestione a livello di attività strategica dei rischi legati alla sostenibilità, con probabilità intensa di un impatto positivo su una vasta platea di stakeholders.
	Valori e Mission	L'esistenza di valori codificati e di una mission aziendale chiara consente a tutta l'organizzazione di tenere un comportamento coerente con le linee strategiche di sostenibilità
Persone	Standard/codici etici	L'esistenza di standards e codici etici sviluppati all'interno dell'entità si riflette sul "tone at the top" dell'entità sui temi di sostenibilità
	Sviluppo e formazione delle risorse umane	La capacità di sviluppare gli skills delle risorse umane impiegate nell'entità ne incrementa la resilienza a medio-lungo termine
Responsabilità ambientale	Politiche di work-life balance	Le politiche di work-life balance consentono all'entità di massimizzare la produttività e l'empatia nell'ambiente di lavoro
	Efficienza energetica	La ricerca di ottimizzazione dell'impiantistica, pur non essendo un'entità energivora, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di riduzione dell'impatto sul clima
	Sostenibilità nei materiali	L'utilizzo di materiali "responsabili" contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di riduzione degli impatti sul clima
Responsabilità economica, fornitori e partners	Performance economiche	L'equilibrio economico-finanziario è la base per la ripartizione di valore tra gli stakeholder's

Da un punto di vista grafico, l'analisi di materialità può essere sintetizzata, rispettivamente per gli impatti negativi e per gli impatti positivi, ponendo sull'asse delle ascisse (x) lo score valutativo e sull'asse delle ordinate (y) la probabilità a ciascun evento, come segue:

Impatti negativi



Impatti positivi



Nel corso dell'esercizio 2022 il Consiglio di Amministrazione di Monnalisa S.p.A. ha approvato il Piano di sostenibilità al 2022-2024, che rappresenta la visione strategica del management e risponde ad alcune delle sfide globali degli SDGs delle Nazioni Unite, allineate ai temi materiali maggiormente rilevanti per il Gruppo Monnalisa e i suoi stakeholders.

Gli obiettivi del Piano riguardano, in particolare, il migliorare il benessere delle persone (SDG 3), la promozione delle pari opportunità (SDG 5), la formazione (SDG 4), lo sviluppo di talenti e certezza del lavoro, l'efficienza energetica (SDG 7) nonché la gestione responsabile della catena di fornitura (SDG 8), il consumo responsabile dei materiali, la diffusione di una cultura di sostenibilità nell'impiego dei materiali e la sensibilizzazione ad un consumo responsabile (SDG 12), la riduzione dell'impatto ambientale del Gruppo Monnalisa (SDG 13), e l'attrazione di investitori sensibili alle tematiche ESG, la diffusione di una cultura della sostenibilità presso tutti gli stakeholder, la collaborazione con altre realtà e il rafforzamento della governance societaria (SDG 17).

In riferimento agli obiettivi individuati, il management ha definito specifiche azioni, tra le quali: la progressiva reintroduzione del sistema di welfare aziendale dopo la sospensione dovuta al periodo pandemico, lo stop alla plastica non necessaria nel packaging di prodotto e l'utilizzo di materiali organici o riciclati, la mappatura delle materie prime utilizzate, l'avvio di progetti di ricerca finalizzati alla riduzione degli impatti ambientali dei prodotti, l'estensione dei principi di "compliance 231" alle altre Società del Gruppo e il continuo miglioramento della Governance della sostenibilità.

Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi del Piano di Sostenibilità, Il Gruppo si avvale di un team costituito a livello centrale (composto da HR manager, referente SA8000, Responsabile progetti speciali, referente certificazione ambientale, CFO) con il compito di definire obiettivi, target e tempistiche del Piano di Sostenibilità, e di monitorare lo stato di avanzamento dei progetti informando costantemente l'Amministratore Delegato. Quest'ultimo ha la funzione di sovrintendere alla gestione complessiva della sostenibilità nel Gruppo e di fornire un indirizzo strategico al Piano in linea con le strategie di business del Gruppo.



Gli obiettivi saranno rendicontati agli stakeholder attraverso il reporting di Sostenibilità incluso nella Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario redatta a titolo volontario ai sensi del Decreto Legislativo 254 del 2016 e saranno aggiornati annualmente partendo dai risultati via via raggiunti e allineati a nuove strategie che emergeranno nel tempo.

L'attenzione alla Governance è intesa, non solo a livello interno, ma anche esterno, con un crescente impegno al coinvolgimento e all'ascolto degli stakeholders. 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.

Di seguito gli SDGs selezionati rispetto ai quali il Gruppo Monnalisa ha identificato i temi materiali di maggior interesse definendo i corrispondenti obiettivi di sostenibilità da raggiungere entro il 2024. Per ciascun obiettivo, il piano definisce specifiche azioni e target.

SDG	Tema materiale	Obiettivo
	Politiche di <i>work life balance</i>	Migliorare il benessere delle persone
	Sviluppo e formazione delle risorse umane	Sviluppare i talenti Diffondere una cultura della sostenibilità presso gli stakeholder interni ed esterni
	Gestione delle diversità e pari opportunità	Promuovere le pari opportunità
	Efficienza energetica	Promuovere l'efficienza energetica e l'utilizzo di fonti rinnovabili
	Condizioni di Lavoro	Promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro e un lavoro dignitoso per tutti Gestione responsabile della catena di fornitura
	Sostenibilità nei materiali Eco-design e innovazione di prodotto	Integrare la sostenibilità ambientale nel prodotto Transizione verso l'economia circolare Utilizzo di packaging ecocompatibile Estendere il ciclo di vita dei capi

	<p>Report di sostenibilità Strategie di sostenibilità Standard/ Codici etici</p>	<p>Attrarre investitori sensibili alle tematiche ESG Rafforzare la governance societaria</p>
	<p>Carbon footprint</p>	<p>Ridurre l'impronta carbonica di Monnalisa</p>

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 esternalizzati 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, 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 articolare 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 comportamenti 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 materiali per Monnalisa e ai progetti innovativi e socio-ambientali da essi realizzati.

INFORMAZIONI SUI PRINCIPALI RISCHI E OPPORTUNITA'

Il Consiglio di Amministrazione analizza 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.

Di seguito 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.

ESTERNI			STRATEGICI E DI GOVERNANCE
<p>Finanziari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volatilità dei tassi di cambio <ul style="list-style-type: none"> • Tassi di interesse • Liquidità dei mercati e volatilità del prezzo degli strumenti finanziari..... 	<p>Normativi-regolamentari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quadro normativo, fiscale e tributario..... • Normativa ambientale e di sicurezza • Norme tributarie in materia di transfer pricing • Operatività stabilimenti produttivi e normativa locale applicabile 	<p>Mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento preferenze consumatori <ul style="list-style-type: none"> • Riconoscibilità del marchio • Concorrenza • Contraffazione marchi e prodotti • Attività internazionale del Gruppo <ul style="list-style-type: none"> • Fenomeni di stagionalità • Canale distributivo wholesale • Tutela dei diritti di proprietà intellettuale 	<p>Indirizzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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
INTERNI			
<p>Capitale Sociale e Relazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapporti con agenti di vendita • Rapporti con façonisti • Rapporti con fornitori • Operazioni con parti correlate • Indicatori alternativi di performance • Dichiarazioni di preminenza, stime ed elaborazioni interne 	<p>Capitale Umano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dipendenza da figure chiave • Perdita di know how e talenti • Capacità di attrarre, formare e trattenere risorse qualificate e motivate <ul style="list-style-type: none"> • Piani di successione 	<p>Capitale produttivo e intellettuale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raccolta, conservazione e trattamento dei dati personali • Sistema di controllo di gestione e di controllo interno • Punti vendita a gestione diretta • Riconoscibilità del marchio • Implementazione modello 231/01 • Capacità di interpretare, produrre e distribuire con efficacia marchi di terzi 	

Per una disamina dei principali fattori di rischio si rimanda alla relazione sulla gestione, 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 responsabilità sociale 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.

Growth Management

Tra gli strumenti di pianificazione economico-finanziaria, Monnalisa redige un piano di sviluppo triennale, aggiornato 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.

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. Con la stessa cura ed attenzione, Monnalisa si avvicina al business delle licenze, interpretando, producendo e distribuendo con efficacia anche marchi di terzi.

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.

Salute e sicurezza dei dipendenti

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

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

Di fronte all'emergenza sanitaria provocata dal Coronavirus, il benessere e la salute delle persone sono stati al centro delle iniziative e delle politiche promosse dal Gruppo. Con il diffondersi della pandemia a livello mondiale si è reso necessario ripensare gli spazi e i tempi di lavoro delle persone per garantire loro le migliori condizioni di sicurezza nello svolgimento delle proprie mansioni, preservando la continuità operativa e salvaguardando anche la salute di coloro che a vario titolo hanno nello stesso periodo interagito con il Gruppo: in particolare i clienti, i consumatori ed i fornitori.

La riorganizzazione delle modalità di lavoro, che ha interessato il personale della Società a seconda della mansione svolta all'interno dell'organigramma aziendale, ha contribuito alla salute e sicurezza delle persone: infatti, per il personale delle funzioni amministrative-finanziarie, commerciale, digital-marketing, stile e

progettazione, programmazione della produzione, si è ricorso a forme di lavoro agile, smart-working, attivando 79 contratti in tal senso, aggiuntivi ai contratti di telelavoro già esistenti. Per i dipendenti della funzione produzione, la riduzione dell'orario di lavoro ed un meccanismo di rotazione delle presenze hanno agevolato la riduzione del numero di persone contemporaneamente presenti in reparto, così da promuovere il distanziamento sociale ed evitare forme di socialità non indicati ai fini della gestione dell'emergenza. Per il personale non rientrante nelle precedenti categorie, si è incentivato il ricorso alla fruizione di permessi e ferie retribuite.

In linea con il welfare aziendale, il management della Società ha provveduto a stipulare una polizza assicurativa in caso di contagio da Covid-19 ed un servizio di telemedicina 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 chiusi, a seconda del diffondersi della pandemia, a partire dalla metà di marzo 2020, e in alcuni periodi del 2021 e del 2022, seguendo le disposizioni legislative locali, seguendo il trend registrato in Oriente, dove l'emergenza si era già manifestata a fine gennaio.

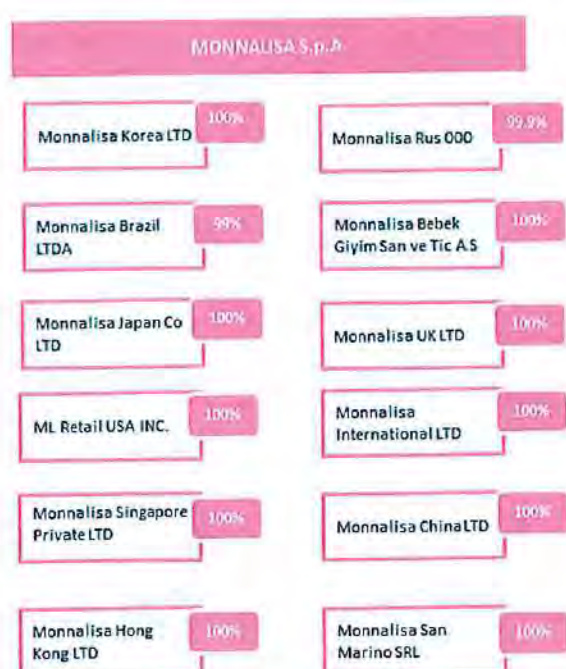
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

Monnalisa è quotata su Euronext Growth Milan dal 12 luglio 2018. Ad oggi il 74,48% del capitale è detenuto da Jafin Due, finanziaria della famiglia Iacomoni.

La quotazione ha avuto lo scopo di favorire il processo di crescita e la presenza internazionale del Gruppo, con particolare riferimento al canale retail e all'e-commerce.

Euronext Growth Milan, precedentemente denominato **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 31/12/22, il gruppo Monnalisa si compone dell'azienda Monnalisa S.p.A., la capogruppo, e delle aziende controllate Monnalisa Hong Kong Ltd, Monnalisa Rus Llc, Monnalisa China Ltd, ML Retail Usa, Inc., Monnalisa Corea 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), Monnalisa Singapore Ltd e Monnalisa San Marino S.r.l., costituita a dicembre 2020.



Assetto Societario

La Società è organizzata secondo il modello di amministrazione e controllo tradizionale con l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale e il Soggetto incaricato della revisione legale dei conti. Lo Statuto vigente della Società è stato approvato dall'Assemblea dei Soci in sessione straordinaria in data 15 giugno 2018 ed è stato oggetto di revisione in occasione dell'assemblea di approvazione del bilancio 2020, tenutasi il 31 maggio 2021 in forma ordinaria e straordinaria. La revisione dello Statuto ha riguardato specifici articoli in ottemperanza al nuovo Regolamento Euronext Growth Milan del 16 settembre 2020.

Lo Statuto è l'atto che definisce le caratteristiche essenziali della Società e ne detta le principali regole di organizzazione e funzionamento, prevedendo altresì la composizione degli organi sociali, i loro poteri e i rapporti reciproci. Lo Statuto contiene anche la descrizione dei diritti spettanti agli azionisti e le relative modalità di esercizio.

Il principale organo di governo societario è il Consiglio di Amministrazione che ha la responsabilità di determinare e perseguire gli obiettivi strategici della Società e del Gruppo a cui essa fa capo. Il Consiglio in carica è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 31 maggio 2021. Ne fanno parte: Piero Iacomoni (Presidente), Christian Simoni (Amministratore Delegato), Matteo Tugliani (Consigliere), Leonardo Etro (Consigliere indipendente) e Fabrizio Dosi (Consigliere indipendente)

Consiglio di amministrazione	In carica per gli esercizi 2021-2023	Presidente	Piero Iacomoni
		Amministratore Delegato (CEO)	Christian Simoni
		Consigliere	Matteo Tugliani
		Consigliere indipendente	Leonardo Etro
		Consigliere indipendente	Fabrizio Dosi
Collegio Sindacale	In carica per gli esercizi 2021-2023	Presidente	Marco Mainardi
		Sindaco Effettivo	Alessandra Pederzoli
		Sindaco Effettivo	Fabrizio Rossi
O.D.V.	In carica fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2023	Funzione affidata con delibera del CdA del 18.06.2021: Marco Mainardi (Presidente), Alessandra Pederzoli, Fabrizio Rossi	
Società di Revisione	In carica per gli esercizi 2021-2023	E.Y. S.p.A.	

Componenti del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo - 31 dicembre 2022	30-50		oltre 50		Totale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
	60%		40%		100%	

Nel corso del 2022 si sono tenute 6 riunioni del Consiglio di Amministrazione. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione non ricopre funzioni "alto dirigente". La nomina e la remunerazione degli amministratori è

di competenze dell'Assemblea degli Azionisti. Non è presente un comitato di remunerazione.

Il **Consiglio di Amministrazione** determina le strategie e le politiche generali di gestione della Società, nonché le relative modalità di attuazione. Tra i suoi compiti vi sono:

- approvare le linee strategiche e il piano industriale, nel quale sono contenuti anche elementi relativi alla sostenibilità;
- approvare il budget e verificarne la realizzazione;
- monitorare tramite i riesami periodici e gli *audit* di parte terza inerenti alle certificazioni ambientali e di responsabilità sociale, le *performance* dei sistemi di gestione;
- definizione dei processi e procedure atti a far sì che l'entità operi con il dovuto livello di diligenza, per garantire la puntuale identificazione e gestione degli impatti dell'organizzazione sull'ambiente, sull'economia e sulle persone;
- approvare formalmente il bilancio di sostenibilità di Monnalisa, assicurando che tutti gli aspetti *material* siano stati coperti.

Il **Collegio sindacale** ha il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Componenti del Collegio Sindacale della Capogruppo - 31 dicembre 20221	30-50		oltre 50		Totale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
	33%	33%	33%		66%	33%

La **Società di revisione** è incaricata di effettuare la revisione legale dei conti. Esprime un giudizio scritto sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato; verifica nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

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 Comitato della sostenibilità, il responsabile progetti speciali e ambiente e il *team compliance*.

Il **Comitato della sostenibilità** 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. 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 e monitoraggio sui fornitori cinesi.

Il **Team Compliance**, in staff all'Amministratore Delegato, svolge un controllo di secondo livello, in particolare: valuta la conformità alle normative (*compliance*) di concerto con le funzioni responsabili, controlla l'adozione di sistemi di gestione aziendale (SGI) ed opera per la valutazione dei principali rischi di *compliance*. È coordinato dal Responsabile progetti speciali e *compliance*, supportato da consulenti esperti. Il *team compliance* predispone un Reporting semestrale sull'attività svolta nei confronti dell'Amministratore delegato e dell'OdV. Nel 2022 si è posto come principali obiettivi la gestione dell'attività formativa in ambito 231, l'aggiornamento del risk assessment rispetto alle novità normative introdotte nel D.Lgs 231/2001 e il follow-up delle verifiche condotte nel 2021, che ha raggiunto attraverso un coordinamento con le varie funzioni aziendali interessate.

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

Organo	Compiti
Assemblea dei soci	Nominare e revocare amministratori e sindaci; approvare il bilancio annuale; determinare il compenso di amministratori e sindaci; deliberare l'eventuale esercizio dell'azione di responsabilità; adempiere ad ogni altro obbligo previsto dalle normative di legge o statutarie; adempiere ad alcuni specifici atti di natura straordinaria
CDA	Assolvere agli obblighi di legge; predisporre le proposte di bilancio annuale e periodiche; definire le deleghe del presidente, dell'amministratore delegato e del direttore generale; nominare l'amministratore delegato e il direttore generale, i responsabili non familiari a maggioranza semplice; valutare le performance annuali dei familiari che lavorano in azienda, individuando specifici percorsi di carriera; approvare le strategie, i piani, i budget e i risultati nell'ambito della mission aziendale; approvare gli investimenti extra budget; approvare i progetti speciali di rilievo. Il consiglio di amministrazione definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti risultino correttamente identificati, valutati, gestiti e monitorati in coerenza con gli obiettivi strategici individuati.
Amministratore Delegato	Rappresentare l'azienda; stabilire le modalità di attuazione delle strategie e politiche generali di gestione e sviluppo della società definite dal CdA; monitorare l'attività dei consiglieri delegati; stabilire le modalità di attuazione delle politiche commerciali, di marketing, di comunicazione e le modalità di attuazione delle strategie e delle politiche del personale definite dal CdA; definire tutti gli accordi attivi e passivi, gli impegni e tutti i contratti attivi e passivi relativi a tutti gli affari compresi o comunque connessi allo scopo sociale. Cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate, informando con cadenza almeno annuale il consiglio di amministrazione

Investor Relator

Ai sensi dell'art.6-bis del Regolamento Emittenti Euronext Growth Milan (edizione 25 ottobre 2021), deve essere individuato e mantenuto all'interno della struttura organizzativa un soggetto professionalmente qualificato (*Investor relations manager*) che abbia come incarico specifico (non necessariamente esclusivo) la gestione dei rapporti con gli investitori. La figura dell'Investor Relator risponde a un'esigenza di comunicazione della Società con l'esterno completa e trasparente.

In Monnalisa, il ruolo di Investor Relator è ricoperto da Stefano Paoletti. Il Gruppo è dotato di uno specifico indirizzo e-mail dedicato al quale eventuali comunicazioni possono essere recapitate: l'indirizzo è investorelations@monnalisa.eu.

Sul sito internet <http://monnalisa.com> sono disponibili i dati economico-finanziari, le presentazioni istituzionali e le pubblicazioni periodiche e i comunicati ufficiali, diffusi anche mediante piattaforma SDIR (Sistema di diffusione delle informazioni rilevanti).

La Capogruppo Monnalisa S.p.A. e il Gruppo non hanno posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, ovvero quelle operazioni che per significatività/rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'evento, possano dar luogo a dubbi in ordine alla correttezza/completezza dell'informazione in bilancio, al conflitto d'interesse, alla salvaguardia

del patrimonio aziendale e alla tutela degli Azionisti di minoranza

Nel corso del 2022 sono stati diffusi 14 comunicati sulla piattaforma SDIR.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Monnalisa si è dotata nel tempo di strumenti organizzativi finalizzati a garantire che le operazioni aziendali vengano svolte nel rispetto delle norme cogenti cui è sottoposta e delle norme volontarie di cui si è dotata al fine di assicurare gestione efficace, efficiente, trasparente e sostenibile.

La tabella seguente riepiloga i sistemi di gestione e controllo adottati dalla società con riferimento a specifici ambiti.

Sistema	Qualità	Sicurezza sul lavoro	Sicurezza dei dati	Tutela ambientale	Responsabilità sociale	Informativa finanziaria	Responsabilità amministrativa
Parte cogente		D.Lgs 81/2008 Testo Unico sulla sicurezza	Regolamento europeo 2016/679, Privacy e protezione dei dati	D.Lgs 152/2006 Testo unico ambientale	Legge 300/1970 Statuto dei lavoratori	Regolamenti Euronext Growth Milan	D.Lgs 231/2001 Responsabilità amm.va in sede penale delle persone giuridiche
Parte volontaria	Certificazione ISO 9001 (Sistema per la gestione della qualità) Scadenza 31.07.2023	Gestione SSL	Adeguamento presidi in conformità al regolamento europeo	Certificazione ISO 14001 (Sistema di gestione ambientale) Scadenza 22.03.2024	Certificazione SA 8000 (Sistema di gestione per la responsabilità sociale) Scadenza 05.08.2023	Adozione di protocolli specifici pubblicati sul sito aziendale	Adozione e aggiornamento Codice Etico e Modello 231

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

Il Modello 231 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.

La Società ha adottato il Modello 231 in data 20 dicembre 2017, mantenendo nel tempo il suo aggiornamento rispetto all'evoluzione normativa ed organizzativa della struttura aziendale. Il processo di revisione è stato curato dal *Team compliance*, composto da esperti interni e consulenti, con la supervisione dell'Organismo di Vigilanza, che hanno aggiornato il Modello 231 in data 19 novembre 2021 e successivamente in data 05 agosto 2020. È attualmente in corso un ulteriore aggiornamento rispetto alle novità normative intervenute dall'ultima revisione fino al recepimento del D.Lgs. n. 150 del 10.10.2022 entrato in vigore il 30.12.2022, e che in breve sintesi include le seguenti modifiche/integrazioni del D,Lgs 231/2001:

Intervento legislativo	Art. del D.lgs 231/01 modificato	Riassunto delle modifiche / integrazioni apportate
D. Lgs. n. 184 del 8 nov. 2021 in vigore dal 14.12.2021	Art. 25-octies.1	L'attuazione della direttiva (UE) 2019/713 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 aprile 2019, relativa alla lotta contro le frodi e le falsificazioni di mezzi di pagamento diversi dai contanti ha integrato le seguenti fattispecie: - art. 493-ter c.p. "Indebito utilizzo e falsificazione di strumenti di pagamento diversi dai contanti";

		<ul style="list-style-type: none"> - art. 493-quater c.p. "Detenzione e diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a commettere reati riguardanti strumenti di pagamento diversi dai contanti"; - art.640-ter c.p. "Frode informatica aggravata dalla realizzazione di un trasferimento di denaro, di valore monetario o di valuta virtuale".
D. Lgs n. 195 del 8 nov.2021 in vigore dal 15.12.2021	Art. 25-octies	L'attuazione della direttiva (UE) 2018/1673 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2018, sulla lotta al riciclaggio mediante diritto penale ha modificato i reati di cui all'art. 25-octies del D.Lgs 231/2001.
Legge 238/2021 in vigore dal 01.02.2022	Art. 24 bis	<p>L'adeguamento alla direttiva n. 2013/40/UE relativa agli attacchi contro i sistemi di informazione ha comportato la modifica dei seguenti reati della categoria dei "Delitti Informatici":</p> <ul style="list-style-type: none"> - art. 615-quater c.p., "Detenzione, diffusione e installazione abusiva di apparecchiature, codici e altri mezzi atti all'accesso a sistemi informatici o telematici"; - art. 615-quinquies c.p., "Detenzione, diffusione e installazione abusiva di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico o telematico"; - art. 617-quater c.p., "Intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche"; - art. 617-quinquies c.p., "Detenzione, diffusione e installazione abusiva di apparecchiature e di altri mezzi atti a intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche".
	Art. 25-quinquies	<p>L'adeguamento alla direttiva n. 2011/93/UE relativa alla lotta contro l'abuso e lo sfruttamento sessuale dei minori e la pornografia minorile ha comportato la modifica dei seguenti reati della categoria di "Delitti contro la personalità individuale":</p> <ul style="list-style-type: none"> - Codice Penale, art. 600-quater, "Detenzione o accesso a materiale pornografico"; - Codice Penale, art. 609-undecies, "Adescamento di Minorenni".
	Art. 25-sexies	<p>Le norme in materia di abusi di mercato, adottate in risposta ad una procedura di infrazione avviata contro l'Italia, hanno comportato la modifica dei seguenti reati della categoria di "Abuso di mercato":</p> <ul style="list-style-type: none"> - T.U.F. (D.lgs. 58/1998), art. 184, "Abuso o comunicazione illecita di informazioni privilegiate. Raccomandazione o induzione di altri alla commissione di abuso di informazioni privilegiate"; - T.U.F. (D.lgs. 58/1998), art. 185, "Manipolazione del mercato".
D.L. n. 13 del 25 febbraio 2022, in vigore dal 26.02.2022	Art. 24	<p>Obiettivo della novella è ampliare il raggio d'intervento delle citate fattispecie penali, al fine di farvi rientrare anche le frodi poste in essere in relazione alle recenti sovvenzioni concesse dallo Stato per favorire la ripresa economica.</p> <p>Il D.L. 13/2022, in particolare all'art. 2, in tema di "Misure sanzionatorie contro le frodi in materia di erogazioni pubbliche", non ha apportato modifiche dirette al DLgs 231/2001, ma ha modificato i seguenti reati presupposto previsti dall'art. 24 del DLgs 231/2001:</p> <ul style="list-style-type: none"> - malversazione ai danni dello Stato (ora divenuto più genericamente "malversazione di erogazioni pubbliche"), ex art. 316-bis c.p.; - indebita percezione di erogazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 316-ter c.p.; - truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche, ex art. 640-bis c.p.
Legge n.22 del 9 marzo 2022 in vigore dal 23.03.2022	Art. 25-septiesdecies	<p>La Legge in oggetto riforma significativamente le disposizioni penali a tutela del patrimonio culturale, inserendo le fattispecie criminose nel Codice Penale, modificando la disciplina della confisca e inasprendo sensibilmente il trattamento sanzionatorio.</p> <p>Per quanto attiene alla responsabilità delle persone giuridiche, in particolare, viene esteso il catalogo dei reati presupposto mediante l'introduzione di due nuovi articoli nel DLgs 231/2001:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Furto di beni culturali art.518-bis - Appropriazione indebita di beni culturali art.518-ter

		<ul style="list-style-type: none"> - Ricettazione di beni culturali art.518-quater - Falsificazione in scrittura privata relativa a beni culturali art.518-octies - Violazioni in materia di alienazione di beni culturali art.518-novies - Importazione illecita di beni culturali art. 518-decies - Uscita o esportazione illecite di beni culturali art. 518-undecies - Distruzione, dispersione, deterioramento, deturpamento, imbrattamento e uso illecito di beni culturali o paesaggistici art. 518-duodecies - Contraffazione di opere d'arte art. 518-quaterdecies
	Art. 25-duodevices	<ul style="list-style-type: none"> - Riciclaggio di beni culturali art. 518-sexies - Devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici art. 518-terdecies
D.Lgs. n. 156 del 04.10.2022 Entrato in vigore il 06.11.2022	Art. 25-quinquiesdecies	<p>Disposizioni correttive e integrative del decreto legislativo 14 luglio 2020, n. 75, di attuazione della direttiva (UE) 2017/1371, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - modifiche introdotte in punto di punibilità, a titolo di tentativo, dei delitti di cui agli articoli 2, 3 e 4 del D.Lgs. n. 74 del 2000, laddove ricorrano le condizioni di cui al novellato comma 1-bis dell'art. 6 del medesimo Decreto; - prevista la punibilità della persona giuridica per i delitti di dichiarazione infedele, di omessa dichiarazione e di indebita compensazione di cui, rispettivamente, agli articoli 4, 5 e 10-quater del D.Lgs. n. 74 del 2000 al fatto che sono essi «<i>commessi al fine di evadere l'imposta sul valore aggiunto nell'ambito di sistemi fraudolenti transfrontalieri connessi al territorio di almeno un altro Stato membro dell'Unione europea, da cui consegua o possa conseguire un danno complessivo pari o superiore</i>» a dieci milioni di euro.
	Art. 25	<ul style="list-style-type: none"> - Modifica dell'art. 322-bis c.p. con cui si inserisce nella rubrica e nel corpo dell'articolo il riferimento al reato di abuso d'ufficio di cui all'art. 323 c.p., di conseguenza estendendosi l'applicabilità di tale ultima previsione anche ai fatti commessi dai soggetti indicati nello stesso art. 322-bis c.p. (vale a dire, membri delle Corti Internazionali, organi delle Comunità europee e di organizzazioni internazionali, ecc. e, più in generale, persone che esercitano funzioni o attività corrispondenti a quelle dei pubblici ufficiali e degli incaricati di un pubblico servizio nell'ambito di Stati non appartenenti all'Unione europea, quando il fatto offende interessi dell'Unione europea)
D.Lgs. n. 150 del 10.10.2022 Entrato in vigore il 30.12.2022	art. 64 co. 1 del D.lgs 231/2001 <i>Procedimento per decreto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Attuazione della legge 27 settembre 2021, n. 134, recante delega al Governo per l'efficienza del processo penale, nonché' in materia di giustizia riparativa e disposizioni per la celere definizione dei procedimenti giudiziari.

L'iter di revisione si concluderà nel primo semestre 2023.

L'Organismo di Vigilanza della società ("OdV") inizialmente a composizione monocratica, coincide da giugno 2021 con il Collegio Sindacale, per il quale il profilo professionale dei componenti risultava in linea con i requisiti richiesti dal Modello 231 per ricoprire l'incarico. Tale soluzione organizzativa, prevista dall'art. 6 comma 4 bis del D. Lgs. n. 231/2001 e art. 6 punto 33 lett.e) del novo codice di autodisciplina diffuso da Borsa Italiana è stata favorita anche dallo stretto coordinamento creatosi in passato nella gestione dei flussi informativi interni tra OdV e Collegio sindacale.

L'OdV vigila con continuità sull'adeguatezza e la concreta attuazione dei presidi previsti dal Modello 231 e dal Codice Etico da parte di tutti i destinatari. Provvede inoltre a segnalare le esigenze di aggiornamento del Modello 231, in caso di cambiamenti del quadro normativo di riferimento, dei processi gestionali e della struttura organizzativa della società.

L'OdV predispone e porta all'attenzione degli Organi di governance i seguenti documenti: programma annuale della vigilanza, relazioni semestrali sulle attività svolte, oltre ad eventuali relazioni su eventuali aspetti *contingency* posti all'attenzione dell'OdV da parte del vertice aziendale.

Per l'anno 2022, la Società ha sviluppato un apposito *Piano dell'attività di formazione/informazione in ambito "231"*, prevedendo moduli formativi all'interno delle sessioni tematiche in ambito qualità, responsabilità sociale, ambientale e privacy, a conclusione dei quali, è stato verificato il livello di apprendimento attraverso appositi questionari. Anche per l'anno 2023 sono state identificate all'interno del piano formativo le sessioni dedicate alla *compliance 231*, sia all'interno delle stesse sessioni tematiche, che attività formative *ad hoc* sui principi etici richiamati nel Codice Etico di Gruppo, nonché sugli aggiornamenti del Modello 231.

Monnalisa S.p.A. ha valorizzato la sinergia tra i presidi del Modello 231 e la struttura documentale derivante dal Sistema di gestione integrato ISO 9001 (Qualità) e SA8000 (Responsabilità Sociale) e dal Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001, al fine di consentire una più efficace attività di prevenzione dei rischi, con sensibili vantaggi in termini di razionalizzazione e sostenibilità dei sistemi di prevenzione. Tale sinergia si realizza, oltre che attraverso l'integrazione dei presidi dei sistemi di gestione certificati nel Modello 231 di Monnalisa, anche con la partecipazione dell'OdV e del Team Compliance agli audit dell'ente di certificazione, al fine di condividere eventuali spunti di miglioramento da applicare al Modello 231.

Tale sinergia è, inoltre, garantita dall'attivazione dei flussi informativi da parte del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) nell'ambito della Salute e Sicurezza sul Lavoro e del Data Protection Officer (DPO) in ambito privacy.

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 responsabilità sociale, 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, trasparente e proattivo.

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, façonisti, 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 ed esclusione del lavoro minorile.

Nel complesso, Monnalisa è soggetta annualmente ad almeno cinque audit di terza parte - effettuati da enti accreditati - per le certificazioni ISO 9001, SA8000, ISO 14001 e per l'attestazione dell'annual report, per la sola parte di sostenibilità.

Agli audit volontari si associano anche quelli periodici inviati da terzi (Media Companies con le quali viene siglato un accordo di licenza che consente a Monnalisa di utilizzare i characters dietro la corresponsione di royalties). 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 2022, Monnalisa è stata sottoposta a due *audit* dell'ente certificatore, un riesame della direzione e due *audit* interni.

Descrizione	2020	2021	2022
Nr di RAC* maggiori emerse da visita ispettiva ente certificatore	0	0	0
Nr di RAC minori emerse da visita ispettiva ente certificatore	0	0	0
Nr di segnalazioni/opportunità di miglioramento emerse da visita ispettiva ente certificatore	8	2	4
Nr di RAC e RAP** emesse da Monnalisa	17	35	27
Rapporto tra RAC/RAP risolte ed emesse	82%	94%	85%
Nr di obiettivi del piano di miglioramento	16	10	15
Rapporto tra obiettivi raggiunti sul totale obiettivi	50%	60%	73%

*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 Social Performance Team ("SPT"), sono il frutto di segnalazioni e proposte dagli *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 responsabilità sociale.

Social Performance Team

Il Social Performance Team include una presenza equilibrata di rappresentanti dei lavoratori SA8000 e *management*. Tra i compiti del SPT rientra quello di riportare al CdA e all'AD tutti i problemi critici che possono emergere in ambito di responsabilità sociale, così come tutte le segnalazioni e i reclami ricevuti dagli *stakeholder*. La composizione del Social Performance Team è riportata nella tabella seguente:

Nome*	Età	Ruolo
Piero Iacomoni	78	Presidente
Christian Simoni	52	Amministratore delegato
Michela Panichi	39	Responsabile HR
Chiara Menicatti	53	Referente SA8000
Eleonora Belliconi	41	Rappresentante dei lavoratori
Marco Carleschi	52	Rappresentante dei lavoratori

*Partecipanti al 31 dicembre 2022

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).

Whistleblowing

L'entità ha istituito una casella postale dedicata alle segnalazioni.

Rating di legalità ottenuto nel 2022

Nel corso del mese di gennaio 2022, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha attribuito a Monnalisa il rating di legalità con il punteggio ★★+ (due stelle +).

Il rating di legalità, della durata di 2 anni e rinnovabile su richiesta, è un indicatore sintetico del rispetto di elevati *standard* di legalità da parte delle imprese che ne abbiano fatto istanza. Tale riconoscimento viene espresso quale punteggio compreso tra un minimo di una e un massimo di tre "stellette", in base al livello di *compliance* ai requisiti che sono in parte normativi e in parte extra-normativi. L'attribuzione del rating di legalità consente di esprimere la trasparenza dell'azienda verso il mercato, facilita l'accesso al credito in termini di tempi e condizioni economiche e permette di sfruttare al meglio potenziali opportunità derivanti da finanziamenti pubblici.

L'ottenimento di questo rating risponde all'esigenza del Gruppo Monnalisa di avere confronti continui e non autoreferenziali con soggetti terzi e indipendenti al fine di valorizzare il livello di attenzione riposta nella corretta gestione del business e nell'adozione di principi di comportamento etico in azienda. Misurarsi con l'esterno infine consente di attivare un processo di continuo miglioramento, in linea con la filosofia e la cultura di impresa del Gruppo Monnalisa.

Sicurezza dei dati

Monnalisa è dotata 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.

Il Responsabile della protezione dati/Data Protection Officer (DPO) della Società redige un rapporto semestrale per il Vertice aziendale e l'OdV in merito alle azioni di protezione dei dati personali da parte della

Società in conformità al Regolamento (UE) 2016/679. 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.

Nel corso del 2022:

- È stato effettuato Corso "in house" su temi del GDPR, con riferimento ai principi del MOG 231, per store manager del 12 ottobre 2022;
- È stata elaborata l'"Istruzione 31.1" Gestione Social Network;
- è stato effettuato l'Aggiornamento del Registro delle attività di trattamento a sensi dell'art. 30 del GDPR;
- È stato definito l'elenco degli "asset aziendali" presso i punti vendita in Italia.

CAPITALE PRODUTTIVO E 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 e creatività, 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
- Creazione dei figurini e modelli
- Ricerca, selezione e realizzazione di accessori specifici finalizzati al capo ed al suo *packaging*.

Tabella 1 Indici di creatività

		2020	2021	2022
Risorse dedicate all'attività creativa	Anzianità media del team di creatività (anni)	15	16	17
	Incidenza del costo di ricerca, sviluppo e realizzazione del campionario sul fatturato capogruppo	8%	6%	6%
Tasso di successo della collezione	% di modelli che hanno venduto almeno il 50% in più rispetto alla media di venduto a modello	21%	21%	22%
	% di modelli collocati sul mercato sul totale dei modelli presentati	85%	92%	93%

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.

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 come 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 capi finiti che tessuti ed accessori. Tra i test maggiormente eseguiti per il mercato cinese risultano 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, lavaggio, luce e sfregamento. In caso di prestazioni di solidità colore inferiore agli standard locali, viene rivisto l'ordine destinato al Paese relativo, considerando comunque che -per i colori molto intensi- un minimo di scarico attesta il mancato impiego di fissanti chimici, rischiosi per la salute.

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 loco. L'internalizzazione del processo ha consentito di ridurre al minimo la rilevazione di test non soddisfacenti.

Tra i test maggiormente eseguiti per il mercato americano risultano le analisi sulla presenza piombo, cadmio, nickel, formaldeide, ftalati e i test sull'infiammabilità. I capi che rispettano i requisiti sono stati immessi nel mercato. In un'ottica di collaborazione, la responsabilità e gli oneri dei test sono distribuiti equamente fra i fornitori e Monnalisa. Con i primi ordini di stagione viene fornita ai fornitori la lista dei tessuti e accessori che saranno oggetto di test per gli standard cinesi ed americani. La politica è finalizzata a sensibilizzare il fornitore

rispetto alle tematiche di salute e sicurezza del prodotto, incentivando la realizzazione di prodotti conformi. Tutte le zip e gli accessori in metallo utilizzati da Monnalisa sono nickel free. Ormai da anni, è stata inviata una comunicazione a tutti i fornitori di tessuto e accessori, nonché articoli commercializzati, circa la necessità di rispettare i parametri imposti dalla norma GB18401 (Chinese National General Safety Technical Code for Textile Products), aggiornata poi con la GB31701, ancora più restrittiva, che ha previsto ulteriori vincoli per la presenza di metalli pesanti nei coloranti ed ha comportato l'inclusione anche del test per l'infiammabilità. Rientra all'interno delle tematiche di salubrità del prodotto, l'applicazione della normativa europea Reach², 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 regole, 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.

Da due anni, è stata inviata 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.

In conformità con le normative nazionali ed internazionali, tutti i prodotti Monnalisa riportano in etichetta le informazioni relative alla composizione e alla manutenzione. Nel dettaglio, sono riportati: modello, articolo, taglia, simboli lavaggio, manutenzioni aggiuntive, Made in, eventuale marchio royalty ed eventuali indicazioni sulla provenienza delle pelli (ove impiegate). Questa etichetta globale è tradotta in dieci lingue. Per garantire ai propri clienti la massima chiarezza e trasparenza delle informazioni presenti nelle etichette, Monnalisa ottiene dai propri fornitori i dettagli relativi ai materiali tramite schede tecniche. Tali informazioni vengono integrate sul sistema centrale e inserite su apposito software di gestione. La loro esattezza viene poi testata presso l'area per il controllo qualità delle materie prime nella sede operativa italiana. A fine 2020, con lo scopo di adeguare le proprie etichette ai nuovi mercati di esportazione, è stata avviata un'attività di aggiornamento ed integrazione delle informazioni nel rispetto delle disposizioni internazionali.

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

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.

La strategia di Monnalisa, da sempre volta alla costante valorizzazione dei marchi di proprietà – con l'introduzione della licenza "Chiara Ferragni" - si è aperta ad integrare il proprio modello di business con l'implementazione di una selettiva strategia di licensing produttiva e distributiva. Il Gruppo opera 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 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. Dal 2022, inoltre, Monnalisa ha arricchito la sua proposta nel mondo della prima infanzia, firmando una nuova linea di passeggini per LECLERC BABY. Monnalisa amplia così la sua offerta New Born, finora focalizzata principalmente su corredo e prodotti skincare, declinando il suo inconfondibile pattern floreale, sui performanti passeggini Leclerc Baby. L'accordo di licenza, triennale e rinnovabile, prevede una distribuzione internazionale multicanale ed una duplice fonte di margine per Monnalisa: sulle vendite realizzate da Leclerc Baby, Monnalisa percepirà una royalty; Monnalisa venderà inoltre questa linea di prodotti anche attraverso i suoi canali wholesale, retail e e-commerce, agendo sostanzialmente come distributore.

Le azioni a tutela della brand reputation

Il marchio, segno qualificabile sia come bene immateriale che incide sulla performance aziendale, sia come immobilizzazione, iscrivibile contabilmente, attribuisce al suo titolare un diritto esclusivo di sfruttamento per determinati prodotti o servizi.

Tale diritto si sostanzia nella possibilità di inibire ai concorrenti l'utilizzazione di un segno identico, simile o comunque tale da creare confusione con il marchio tutelato, che in quanto segno distintivo, deve consentire al consumatore di distinguere i prodotti e servizi di un imprenditore da quelli simili di un altro imprenditore.

Monnalisa è titolare di registrazioni di marchio (Monnalisa, Monnalisa Birba, Monnalisa Junior, Monnalisa Fun, Monnalisa con fiori, Hitch Hiker) tutelati nella versione verbale unitamente all'elemento figurativo, con una presenza nel mondo in circa 100 Paesi.

Allo scopo di rafforzare le azioni di tutela del marchio Monnalisa ha attivato un servizio di monitoraggio e sorveglianza del marchio volto a prevenire la registrazione di marchi simili o identici, verificando eventuali pubblicazioni di marchi simili in via di registrazione nelle stesse classi di prodotto. Questo servizio consente di prevenire eventuali situazioni di conflitto sul mercato, attivando azioni di diffida. Nel corso del 2021 non è emersa la necessità di invio di lettere di diffida né sono stati avviati procedimenti amministrativi con lo stesso scopo.

I diversi marchi Monnalisa sono sempre ben visibili sui prodotti, nei negozi diretti e in ogni evento collegato alla promozione dei prodotti. Ciò rende i marchi sempre ben riconoscibili e ne rafforza l'immagine e visibilità presso il pubblico. L'uso del marchio nei decenni ha sicuramente permesso di associare lo stesso ad un messaggio di stile, qualità, identità e innovazione di un prodotto italiano che è punto di riferimento nel settore dell'abbigliamento per bambini, rafforzandone la percezione positiva e costruendone il valore.

Ad oggi il marchio Monnalisa non è valorizzato in bilancio. A fini interni, è stata affidata ad uno studio di tutela della proprietà industriale la valutazione del marchio Monnalisa. Questa attività di per sé prevede la presenza di una entità distinguibile dal complesso del patrimonio e presuppone la presenza di caratteristiche collegate tra loro ed imprescindibili quali l'identificabilità, la separabilità dagli altri beni aziendali e la durata temporale in cui il marchio darà un contributo positivo alla redditività aziendale.

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).

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

Tipologia di fornitore	Nr. di fornitori in anagrafico	di cui Nr. Fornitori consolidati (almeno 2 su 4 stagioni)	Di cui Nr. Fornitori continui (4 su 4 stagioni)
Tessuti	675	41	19
Accessori	303	53	32
Façon	333	24	15
Commercializzati	506	39	22

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.

Tab. 3 Indice di stabilità del rapporto con i fornitori

Tipologia di fornitore	Continui / consolidati in %		
	2020	2021	2022
Tessuti	38%	44%	46%
Accessori	48%	40%	60%
Façon	70%	86%	63%
Commercializzati	63%	57%	56%
Percentuale Globale	52%	52%	56%

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

Tab 4 Indice di dipendenza da fornitori

	2020	2021	2022
Tessuto	75%	76%	74%
Accessori	78%	70%	66%
Façon	69%	67%	69%
Commercializzati	75%	75%	72%

L'indice risulta stabile per tutte le categorie considerate.

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"² - 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.

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

	30gg	60gg	90gg	120gg	# fornitori
Tessuto	125	76	222	252	675
Accessori	50	91	102	60	303
Façon	44	278	6	5	333
Commercializzato	193	286	13	4	506

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.

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.

² 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.

Con la pandemia si è attivata una soluzione simile per i fornitori esteri, mediante l'apertura di lettere di credito import con pagamento differito e clausola di sconto a favore del beneficiario, a carico del committente. Monnalisa ha beneficiato del pagamento differito, sfruttando condizioni di favore concesse dal circuito bancario, mentre i fornitori – in un momento particolarmente impegnativo dal punto di vista finanziario – hanno potuto riscuotere a vista o comunque in tempi molto ridotti.

La 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.

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

	Tessuti					Façon e commercializzati					Accessori					Tot
	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	
2019	0	7	11	14	1	6	14	10	33	3	1	6	13	9	17	145
2020	0	7	7	14	3	2	4	9	22	14	1	3	10	10	17	123
2021	0	5	11	13	5	0	5	14	26	6	2	5	6	5	21	124
2022	0	1	15	14	7	0	3	13	26	8	1	5	7	16	16	132

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

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

	Tessuti					Façon e commercializzati					Accessori					Tot
	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	I	S	D	B	O	
2019	1	4	16	20	2	0	8	17	27	5	0	9	12	3	18	142
2020	0	4	8	16	7	2	8	22	22	4	0	4	17	5	14	133
2021	0	3	16	11	10	0	8	13	29	3	1	6	14		22	143
2022	0	11	19	13	5	0	6	15	26	5	0	8	10	12	18	148

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

La percentuale di fornitori con indice di qualità buono, discreto o ottimo, sul totale dei fornitori valutati, è piuttosto alta a significare l'importante patrimonio di competenze e conoscenze capitalizzate nella gestione di Monnalisa della sua catena di fornitura.

% di fornitori con IQ buono/discreto/ottimo sul totale dei fornitori valutati*	88%
--	-----

*media delle due stagioni analizzate

La qualità etica

L'analisi della catena di fornitura dal punto di vista globale consente di evidenziare una localizzazione prevalentemente italiana dei fornitori (sul totale dei volumi di acquisto 2022, inclusivo di materie prime, lavorazioni e prodotti finiti, circa il 45% deriva da fornitori localizzati all'estero, concentrati perlopiù in Cina, Bulgaria, Egitto, Turchia).

La presenza della certificazione SA8000 e del codice di condotta fornitori consentono 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. Lo stesso codice di condotta fornitori, oltre ai requisiti previsti da SA8000, include clausole relative all'ambiente, al modello 231/01, alla sicurezza del prodotto ed alla tutela del *know-how* aziendale. 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. Nel sottoscrivere il contratto di fornitura, di cui il codice rappresenta una specifica clausola, il fornitore si impegna ad assumere azioni positive per l'attuazione del codice e ad accogliere eventuali visite ispettive da parte del committente volte a verificarne la corretta applicazione.

All'impegno, si aggiungono le attività di sorveglianza che consistono negli *audit* effettuati presso fornitori (sia da parte terza che da Monnalisa direttamente), la cui programmazione avviene sulla base di vari fattori, quali la tipologia di lavorazione, la dimensione e localizzazione dell'azienda, l'esito di precedenti verifiche ispettive.

La pandemia ha impedito o fortemente limitato gli spostamenti, pertanto l'attività di audit del 2020 e 2021 è stata limitata rispetto al periodo 2019 e ai precedenti, con una ripresa nel periodo 2022.

Tab. 8 Audit presso fornitori

	2020	2021	2022
Nr. visite a fornitori effettuate	3	2	8
di cui in Italia	0	1	8
di cui all'estero	3	1	0

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.

Rispetto al complesso delle relazioni instaurate con i fornitori, Monnalisa riconosce l'importanza del loro ruolo nel processo di generazione del valore, promuovendo un rapporto basato sulla trasparenza e la correttezza e assicurando le condizioni per la realizzazione di prodotti in grado di competere proficuamente sul mercato.

La qualità ambientale

Ai fini della valutazione dei fornitori in ottica ambientale, il percorso ha avuto inizio cinque 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 in ambito ambientale di tutti i fornitori coinvolti nel processo produttivo. Dunque, sia i fornitori di materie prime (tessuti e accessori), sia i façonisti, sia fornitori di commercializzato, presenti in tutto il mondo.

I questionari auto-valutativi creati sintetizzano i concetti espressi dalla norma UNI EN ISO 14001. L'applicazione di tali requisiti è stata più o meno approfondita, a seconda del livello tecnico e organizzativo e della rilevanza ambientale delle attività economiche.

Dall'analisi eseguita, risulta che la percentuale di risposta da parte dei fornitori e façonisti italiani risulta pari a circa il 40%, mentre per quelli esteri è pari al 32% circa.

Coloro che sono in possesso di una certificazione per la gestione delle performance ambientali (ad es. certificazioni ISO 14001) hanno risposto in maniera completa al questionario, fornendo, con maggiore consapevolezza, dettagli sugli aspetti ambientali che caratterizzano la loro attività.

È emerso, inoltre, che circa il 13% dei fornitori, tra quelli che non sono in possesso di una certificazione ambientale, hanno risposto positivamente alla domanda sull'utilizzo di procedure per il controllo e la gestione delle proprie prestazioni ambientali, soprattutto in materia di gestione dei rifiuti e degli scarichi idrici, per i quali possiedono un'autorizzazione specifica.

Tra le azioni di miglioramento, quelle maggiormente citate sono l'implementazione di impianti fotovoltaici, la sostituzione degli attuali impianti di illuminazione con altri in LED e le attività volte alla riduzione dei consumi di energia elettrica e acqua.

L'aspetto più interessante rilevato è che nel corso dell'anno circa il 23% dei fornitori ha ottenuto certificazioni ambientali dei propri prodotti. Le informazioni raccolte riguardano alcuni degli standard che al momento stanno acquisendo il maggior spazio all'interno del settore:

- GRS (Global Recycle Standard). Questo standard si applica alle imprese che producono e/o vendono semilavorati o prodotti finiti contenenti materiale riciclato. Questa certificazione si applica all'intera filiera di produzione e si occupa di tracciabilità, principi ambientali, condizioni sociali ed etichettatura.
- OEKO-TEX Standard 100. Si tratta di un sistema di controllo e certificazione indipendente per i prodotti tessili in tutte le fasi di lavorazione. Garantisce che i prodotti tessili non contengano o rilascino sostanze dannose per la salute umana.
- GOTS (Global Organic Textile Standard). È stato sviluppato da organizzazioni internazionali leader nell'agricoltura biologica al fine di garantire al consumatore che i prodotti tessili biologici sono ottenuti nel rispetto di stringenti criteri ambientali e sociali applicati a tutti i livelli della produzione.

Il monitoraggio della propria filiera prevede anche attività di auditing, con l'obiettivo di verificare le performance etico-sociali e ambientali nel rispetto delle leggi applicabili e dei principi contenuti nel Codice Etico e nel Codice di condotta dei fornitori. Il team di audit è formato dal personale dell'ufficio Certificazioni e Compliance, adeguatamente formato allo svolgimento delle verifiche di seconda parte.

Considerato l'alto numero di fornitori, si è stabilito di sottoporre a verifica solo i fornitori con un fatturato superiore ai 10.000 euro che abbiano avuto un rapporto continuativo di almeno 3 anni e le cui lavorazioni contribuiscono al valore aggiunto dei capi realizzati.

Oltre ai fornitori afferenti al prodotto, vi sono quelli di servizi di manutenzione, trasporto, raccolta, smaltimento, etc. Questo gruppo di fornitori viene valutato dal Sistema di Gestione Ambientale con opportuni parametri oggettivi di valutazione approvati dall'organismo di certificazione, attribuendo al fornitore un punteggio in base a criteri ambientali e legislativi. Dal 2018 rientrano nella valutazione anche i fornitori di servizi della sede operativa.

Dall'analisi effettuata risulta che circa il 67% dei fornitori valutati ha ottenuto punteggio ottimo e il restante 33% buono. Si evince che la gran parte dei fornitori di servizi è affidabile, grazie anche a collaborazioni che Monnalisa ha consolidato negli anni.

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:

1. dimensione del fornitore ridotta e artigianale
2. localizzazione del fornitore in zone a rischio
3. 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 2022 Monnalisa contava più di 500 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.

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 2022 il Gruppo contava su 49 negozi diretti dei quali 14 outlet e 35 full price. Quasi il 30% dei negozi è situato in Italia, mentre la parte restante si trova in Cina, USA, Hong Kong, Russia, Taiwan, Singapore ed Europa. Circa il 50% dei negozi esistenti al 31/12/22 è stato aperto negli ultimi cinque anni, oltre il 90% dell'intera rete retail è stato inaugurato negli ultimi sette anni.

AREA GEOGRAFICA	N. STORE
Belgium	1
China	11
France	3
Hong Kong	1
Italy	13
Russia	5
San Marino	1
Singapore	1
Spain	5
Taiwan	1
Turkey	1
UK	1
USA	5
Totale complessivo	49

La localizzazione delle boutique retail nelle vie più prestigiose dello shopping mondiale (Milano, Roma, New York, Beverly Hills, Mosca, Madrid ed Hong Kong) nonché la presenza del 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 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.

Con l'avvio della piattaforma *e-commerce*, sono stati implementati altri componenti tecnologici, quali l'*Inventory Visibility* che 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 degli stock, sull'evasione degli ordini e sulla gestione dei resi.

E' stato introdotto un sistema CRM in grado di raccogliere dati e informazioni dei clienti dal canale on-line e off-line. Questo al fine non solo di migliorare la relazione con i clienti, ma anche di spostare la gestione della customer care verso le altre sedi Monnalisa, così da seguire il cliente rispettando il fuso orario e la lingua locale.

L'aumento dei visitatori del website è rappresentativo 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.

Tab. 9 Indicatori e-commerce B2C

	2020	2021	2022
Numero Nuovi Iscritti*	4.490	4.059	9.587
Numero visite	1.028.31	2.176.323	2.116.338**
Numero di pagine visualizzate	5.789.737	10.658.309	9.382.837**
Numero di pagine visionate per visita	5,63	4,90	4,43
Tempo medio di permanenza nel sito	4' e 16''	3' e 09''	2' e 47''

* Il KPI indica il numero di nuovi iscritti al database Monnalisa al fine di ricevere comunicazioni di marketing (esempio: newsletter, SMS, e-mail dedicate). Il dato è disponibile dal 2020, anno in cui è stato lanciato il nuovo CRM Salesforce. Il numero di visite e pagine visualizzate è inferiore rispetto al totale registrato in quanto da febbraio 2022 abbiamo attivato il nuovo cookie banner, in rispetto alla normativa europea sulla cookie law per la Protezione dei Dati (EDPB)

** Il numero di visite e pagine visualizzate è inferiore rispetto al totale registrato in quanto da febbraio 2022 abbiamo attivato il nuovo cookie banner, in rispetto alla normativa europea sulla cookie law per la Protezione dei Dati (EDPB). In pratica ad ogni utente che visita per la prima volta monnalisa.com (a prescindere dal dispositivo, browser etc..) viene mostrato un banner dove gli viene chiesto di accettare, rifiutare o personalizzare i cookie di tracciamento a cui viene esposto accedendo al sito. Gli utenti che cliccano "rifiuta" non vengono tracciati da strumenti di digital analytics. Di conseguenza visite e pagine visualizzate non vengono conteggiate.

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.

A fine 2020 è stata lanciata anche la APP Monnalisa, collegata alla piattaforma e-commerce B2C del brand con una serie di funzionalità, come visualizzazione delle collezioni, photo boot, sticker con fantasie delle collezioni Monnalisa, in via di ulteriore estensione fino ad implementare anche il gaming.

CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE

L'abilità di un'organizzazione di creare valore è legata al valore che crea per gli altri attori nel suo mercato di riferimento. Tale valore viene determinato attraverso 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 dipendenti, 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 e il Gruppo vivono ed operano.

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 a loro volta sono influenzati in particolare dalla visione di Monnalisa riguardo alla sostenibilità. 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 Stakeholder, modalità di dialogo ed aspettative

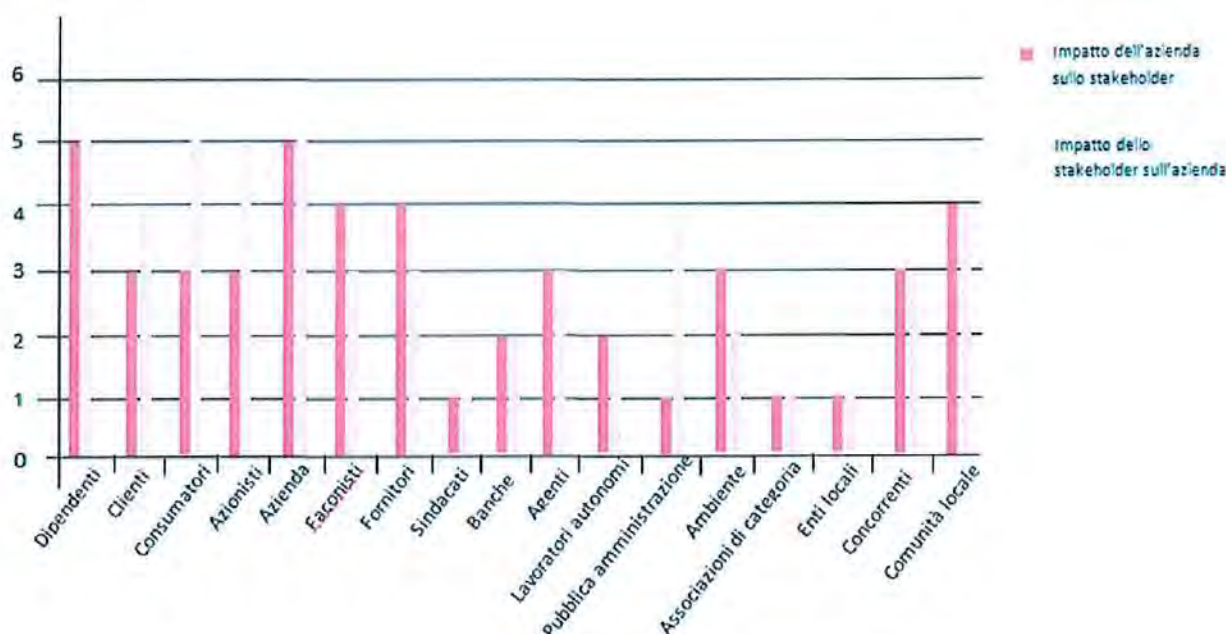
Stakeholder	Dialogue channel	Stakeholder expectations
Employees	Dialogue with the human resources function	Responsible business management
	Education and training	Equal opportunities, diversity, inclusion
	Social Performance Team	Promotion of well-being
	Idea Box	Involvement
	Internal surveys	Training and professional development
	Corporate intranet	Information on Group strategies and achievements
	Induction programmes for new recruits	Clarity, transparency and accountability of management
	231 Desk	Attractive, stimulating and positive working environment
	Awareness meeting on health and safety, environment and social responsibility issues	
Financial Community (Investors, Shareholders, Banks)	Shareholders' meeting	
	Investor days, roadshows, industry conferences	Readiness for dialogue
	Conference calls or meetings with shareholders and analysts	Timeliness and completeness of information
	Price-sensitive communications	Careful risk management, including ESG risks
	Investor relations section of corporate website	
	Dedicated IR email address	
Suppliers	Daily reports	
	Supplier visits	Compliance with the contract
	Sharing of quality and ESG standards	Stability of the supply relationship
	Supplier Code of Conduct	
	231 Desk	
Wholesaler Clients	Daily telephone and e-mail reports	Timeliness and completeness of deliveries
	Portal	Product innovation and quality
	Fashion shows and events	Brand reputation and visibility
	Meeting in the showroom and virtual showroom	Product safety
	Training	
Customers	Interaction via telephone, mail, email, social media	Product innovation, quality and durability
	Direct relationship with customer care at head office and sales staff in shop	Brand reputation and visibility also on ESG issues
	Product labelling	Product safety
	Customer experience	Pleasant and personalised shopping experience
	Newsletter	Competent and professional sales staff
		High level of service during and after the sale
Local community, schools, institutions, public administration	Meeting	Support for initiatives and projects
	Internet site	Collaboration with universities to set up apprenticeships and to illustrate the Monnalisa case study
	Participation in working group	Opening up to new resources
	Participation in career days	Sponsorships
	Cooperation with professional associations	Support and financing of initiatives
		Availability for dialogue

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 ricevuto nel contempo. Il grado di influenza attiva e passiva che caratterizza la relazione con lo stakeholder viene quindi rappresentata graficamente in una "mappa degli stakeholder".

Per Monnalisa, gli interlocutori in grado di esercitare maggior influenza sull'azienda sono i **dipendenti**, i **consumatori**, **gli azionisti** e il **Top management** mentre gli interlocutori maggiormente influenzati da 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.

Graf. 1 Mappa degli stakeholder

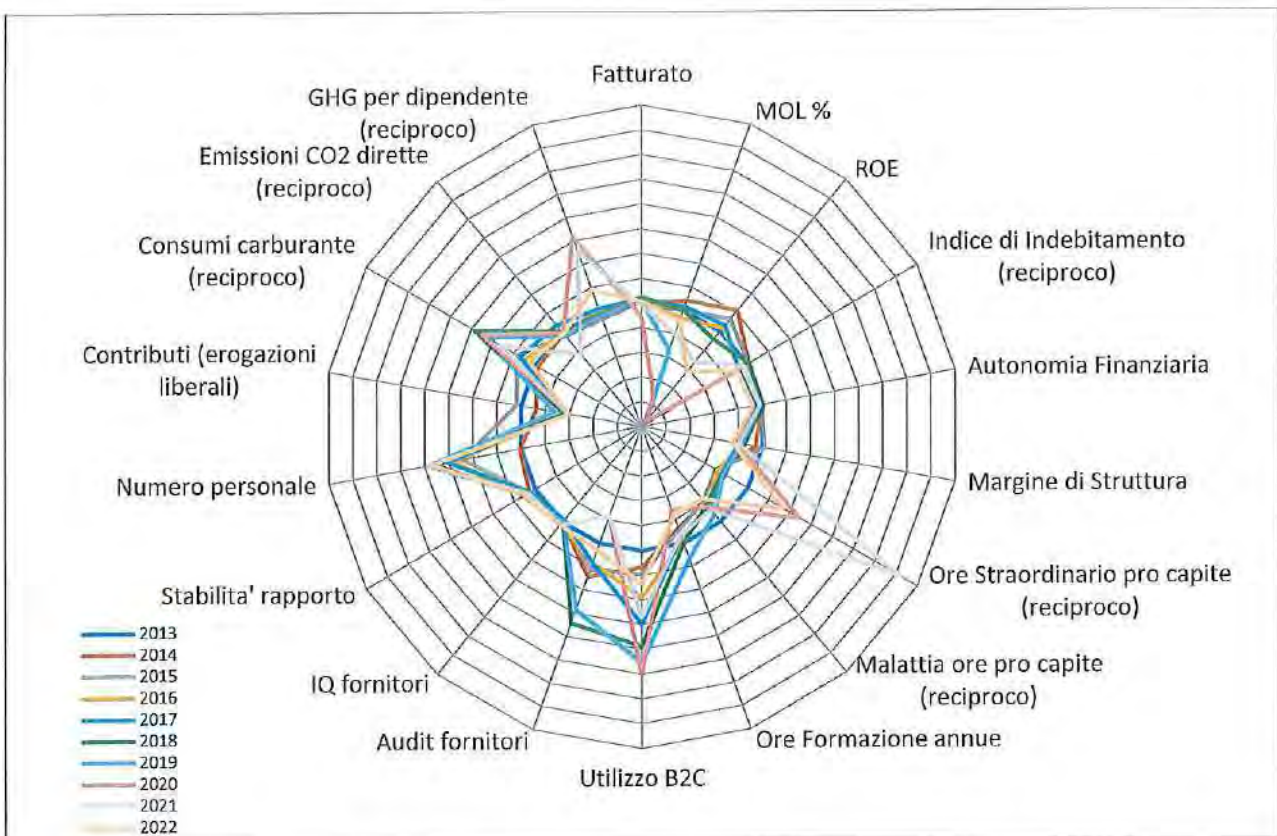


Con lo scopo di codificare le proprie relazioni ed instaurare modalità di dialogo strutturato con i propri stakeholder, Monnalisa da sempre intraprende iniziative di coinvolgimento mediante diverse modalità (workshop, focus group, sondaggi, questionari, interviste, etc.). La continua attività di dialogo nel corso di questi anni ha creato le basi per una relazione nella quale possano emergere aspetti critici e positivi, spunti e idee. Vengono di volta in volta 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. Ad esempio, per i dipendenti sono stati considerati: ore di straordinario, ore di malattia, ore di formazione; per i clienti: l'utilizzo del B2C, il numero di capi resi per motivi commerciali e il tasso di retention.

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 restringersi del grafico, viceversa, indica una deriva del livello del Gruppo rispetto all'indicatore specifico. 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 (capogruppo*)



*L'indicatore GHG per dipendente è calcolato a livello consolidato

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 “cassetta 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 (capogruppo)

	2020	2021	2022
Delta fatturato anno su anno *	-30%	30%	6%
% clienti consolidati sul totale clienti	81%	80%	85%
Turnover in uscita (nr clienti persi sul totale)	36%	15%	4,87%

*il delta è stato calcolato confrontando i ricavi da tabella di riclassifica conto economico civilistico presente nella relazione sulla gestione

Tutti gli indicatori relativi al 2020 risentono fortemente degli eventi pandemici.

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 estero 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

	2020	2021	2022
Numero medio di spedizioni per ordine	3,93	4,31	3,63
% ordini evasi con % di evasione tra il 98% e il 100%	78,68%	83%	87,58%
Riassortimenti/ resi commerciali (capi)	1,01	1,40	1,58

*Il dato 2021 è un dato di Gruppo mentre i dati 2020 e 2019 sono riferiti alla sola Capogruppo. Il dato comparativo del 2020 sarebbe 64% se calcolato sull'intero Gruppo coerentemente con il dato 2021.

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.

Gli investitori e la comunicazione finanziaria

Con la quotazione sul mercato non regolamentato Euronext Growth Milan (precedentemente 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 2022 sono stati diffusi 14 comunicati sulla piattaforma SDIR e sul sito istituzionale.

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 2022, 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

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 istituzionale (www.monnalisa.com) e dalla presenza sui social.

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 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 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. 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 2022 sono state 9, rispetto alle 10 dell'anno precedente, le segnalazioni pervenute, tutte esaminate dall'SPT in occasione delle riunioni periodiche che hanno avuto luogo nei mesi di febbraio, maggio, settembre e dicembre.

Le segnalazioni sono arrivate dalla sede centrale e dalla sede operativa, attraverso comunicazione diretta con i rappresentanti SA8000 per i lavoratori oppure tramite le cassette delle idee, 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, 2020, 2021 e 2022 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.

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

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, Instagram, Pinterest, Youtube e Tik Tok, con un piano editoriale e di contenuti specifico per ogni canale. La platea dei social network nel complesso registra una community di circa 424.000 iscritti, in costante crescita, con un incremento del 13% rispetto all'anno precedente. Il social più attivo nel 2022 si è confermato essere IG con 239K followers al 31/12/2022, registrando una crescita della fan base del 8% rispetto al 2021. Nel 2022 è stata attivata anche un piano di sviluppo del canale TikTok che ha portato la fan base a raggiungere 31k followers con una crescita del 200% rispetto al 2021.

A post di prodotto, notizie aziendali, immagini di catalogo, collegamenti all'e-commerce, si affiancano approfondimenti su tematiche inerenti al mercato di riferimento. Tutto questo consente di ascoltare i bisogni degli utenti per poi convertirli in prodotti e servizi ad hoc, monitorare le parole e le conversazioni che si creano attorno al brand per migliorare i rapporti con il consumatore finale, sviluppare contenuti che generino valore aggiunto, creare opportunità per le persone per sentirsi legate al mondo Monnalisa.

Sono questi i principali obiettivi che l'azienda si è 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 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, con l'Università dell'Oklahoma e con il Dipartimento di Management dell'Università di Torino.

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.

Tab. 5 Tirocini attivati nel 2022

Ente promotore	Nr. tirocinanti	Durata in mesi	Ambito tirocinio
Università Ca' Foscari	2	4	Ufficio Retail e Ufficio Commerciale Overseas
Centro per l'impiego di Arezzo	2	6	Ufficio Stile e Prototipia
Università degli Studi di Firenze	2	4	Ufficio Risorse Umane e Ufficio Comunicazione
Università degli Studi di Siena	4	12	Ufficio Progetti Speciali, Amministrazione, Ufficio Visual e Ufficio Comunicazione
Università Sapienza di Roma	1	3	Ufficio Visual
IULM	2	7	Ufficio Visual e Showroom di Milano
IED	1	3	Ufficio Stile
LABA - Libera Accademia di Belle Arti	1	3	Progettazione

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.

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*

	Curricula pervenuti	Colloqui	Assunzioni
2020	517	42	10
2021*	1.136	299	91
2022	993	322	94

* Dato consolidato

Tab. 7 *Colloqui, tirocini e assunzioni under 30*

	2020	2021	2022
Colloqui svolti	42	299	322
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	2%	2%	5%
Assunti under 30 sul totale persone inserite	50%	34%	40%

I dati sopra riportati risentono degli effetti della pandemia che ha costretto a limitare fortemente l'attivazione di nuovi stage ed ha bloccato le assunzioni, che hanno riguardato i soli nuovi negozi aperti nell'anno.

Relazioni con enti, istituzioni e associazioni

Monnalisa aderisce ad una serie di organizzazioni e associazioni con lo scopo di contribuire al dialogo ed allo sviluppo in vari ambiti: da quello della formazione, a quello dell'attività di impresa e della responsabilità sociale. Di seguito si riportano le principali adesioni:

- **Made in Tuscany Academy:** Monnalisa è socio fondatore della Fondazione Istituto Tecnico Superiore M.I.T.A. (Made in Italy Tuscany Academy), unica scuola superiore di alta specializzazione presente in Toscana ed operante nel settore del made in Italy. Tra gli scopi della Fondazione: assicurare l'offerta di tecnici superiori a livello post-secondario in relazione a figure che rispondano alla domanda proveniente dal settore del made in Italy, con particolare riguardo a quello della moda, sostenere le misure per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico alle pmi, diffondere la cultura tecnica e scientifica, sostenere l'integrazione tra i sistemi di istruzione, formazione e lavoro.
- **Consorzio Sviluppo Pratacci:** 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, per 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.
- **Confindustria Toscana Sud:** Associazione degli Industriali di Arezzo, Grosseto e Siena, nasce dalla fusione delle Associazioni Territoriali delle tre province. Articolata in tre Delegazioni, è la seconda realtà rappresentativa nel sistema industriale toscano, contando oltre 1.500 imprese associate, nazionali e internazionali, piccole medie e grandi, produttrici di beni e servizi in tutti i settori, per un totale di oltre 40.000 dipendenti sul territorio di competenza, che contribuiscono alla crescita e al benessere di un territorio pari ad oltre metà della Toscana. Scopo di CONFINDUSTRIA TOSCANA SUD è lo sviluppo dell'industria e dell'imprenditorialità sul territorio. A questo fine, l'Associazione favorisce la collaborazione tra le aziende associate e svolge un'azione di tutela e rappresentanza degli interessi delle imprese nei confronti delle Istituzioni, della Pubblica Amministrazione, del mondo politico e sindacale e della società in generale.
- **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.
- **Polo Universitario Aretino:** consorzio finalizzato a sviluppare in Provincia di Arezzo corsi di laurea ed altre attività accademiche dell'Università di Siena. A febbraio 2019, l'organizzazione si ristrutturava per

rispondere con maggiore flessibilità ed efficienza alle nuove necessità del territorio. Il Polo si trasforma da consorzio a fondazione di partecipazione con personalità giuridica riconosciuta dalla Regione Toscana.

- SMI (Sistema Moda Italia): una delle più grandi organizzazioni mondiali di rappresentanza degli industriali del tessile e moda del mondo occidentale. In particolare, l'operatività di SMI contribuisce a rendere il tessile e moda uno dei settori economicamente più importanti dell'Industria italiana.

Fondazione Monnalisa

Fondazione Monnalisa nasce nel 2006 dalla volontà di Piero Iacomoni e Barbara Bertocci, di condividere con la Comunità del Territorio la volontà di aiuto a situazioni di vulnerabilità sia sociali che sanitarie.

Nel tempo, la Fondazione è diventata infatti una vera fondazione di comunità perseguendo il miglioramento della qualità della vita di soggetti con fragilità e rafforzando importanti legami solidaristici che hanno permesso il sostegno a cause specifiche, sostenute anche dal potenziamento di mezzi per poterle finanziare.

Successivamente alla sua costituzione, Monnalisa ha potuto concentrare 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. 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, in ottica di welfare territoriale generativo.

La Fondazione nel 2022 ha proseguito l'implementazione dei progetti in ottica EDUCATION, rafforzando la costruzione di importanti partenariati, che portano avanti la mission di vere e proprie "comunità educanti" nel territorio ed oltre, infatti il progetto "Arezzo Ethic Academy" volto a sostenere la nascita di un vivaio d'imprenditoria giovanile etica ad Arezzo, ha ottenuto l'importante riconoscimento della Comunità Europea, con la vittoria della Call "Make Sense" Make Social Entrepreneurship for School Education, permettendo alla Fondazione di operare localmente e scambiare Buone Pratiche con altri Paesi Europei. E' inoltre proseguito l'aiuto alla crescita delle competenze musicali dei più piccoli con situazioni di vulnerabilità economico/sociale, permettendo loro di frequentare corsi di educazione alla musica e noleggiare gratuitamente gli strumenti musicali, oltre a fornire ai bambini, le divise personalizzate per i saggi musicali. Infine, la Fondazione Monnalisa dall'inizio del 2022 ha iniziato, tramite la partnership con Associazioni del Terzo Settore, l'accoglimento di persone con disabilità mentale alle quali, viene loro data la possibilità di perseguire un vero e proprio percorso socio terapeutico di crescita personale.

Un progetto importante di Inclusione che cerca di dare dignità professionale, in contesti dove non è facile intravedere nel tempo opportunità di empowerment personali e sociali.

CAPITALE UMANO

Il capitale umano è l'insieme di tutte le risorse che contribuiscono ai risultati del gruppo, con il loro bagaglio di competenze, esperienze e reciproche relazioni. È sul capitale umano che Monnalisa fonda la propria cultura aziendale, declinata secondo i valori che da sempre contraddistinguono e guidano le scelte dell'azienda. Passione, competenza professionale, affidabilità e spirito di appartenenza sono i tratti distintivi che rappresentano le risorse di Monnalisa. 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 farne 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 in modo continuo la soddisfazione e la motivazione delle persone.

Il perimetro di rendicontazione include le società del gruppo. Ove la rendicontazione per tutto il perimetro non sia possibile per taluni indicatori, si specifica nel corpo del testo l'eventuale esclusione spiegandone le motivazioni, nell'ottica del principio *"comply or explain"*.

Composizione del personale

Nel 2022 i risultati conseguiti dal Gruppo Monnalisa sono stati raggiunti grazie al contributo di **312** persone distribuite in 15 paesi³ del mondo: oltre all'Italia, l'area definita "zona Europa" include la Turchia, San Marino, Gran Bretagna, Spagna, Francia, Belgio e Germania. La "zona Americhe" include USA e Brasile, la "zona Asiatica" comprende Hong Kong, Cina, Singapore, Taiwan e, infine, la "zona Russia" comprende l'omonimo stato. Rispetto all'anno precedente si è registrata una riduzione dell'organico di 18 unità. In termini di numerosità relativa, nel 2022 la maggior parte delle Risorse è stata distribuita tra negozi e showroom (57%) e, a seguire, all'interno dell'area stile e progettazione (11%). Il 75% del Personale Monnalisa afferisce alla categoria impiegatizia.

Tab. 1 Composizione del personale

	2020	2021	2022
Manager	10	10	11
Store Manager	36	34	35
Impiegati	234	254	234
Operai	36	32	32
Totale	316	330	312

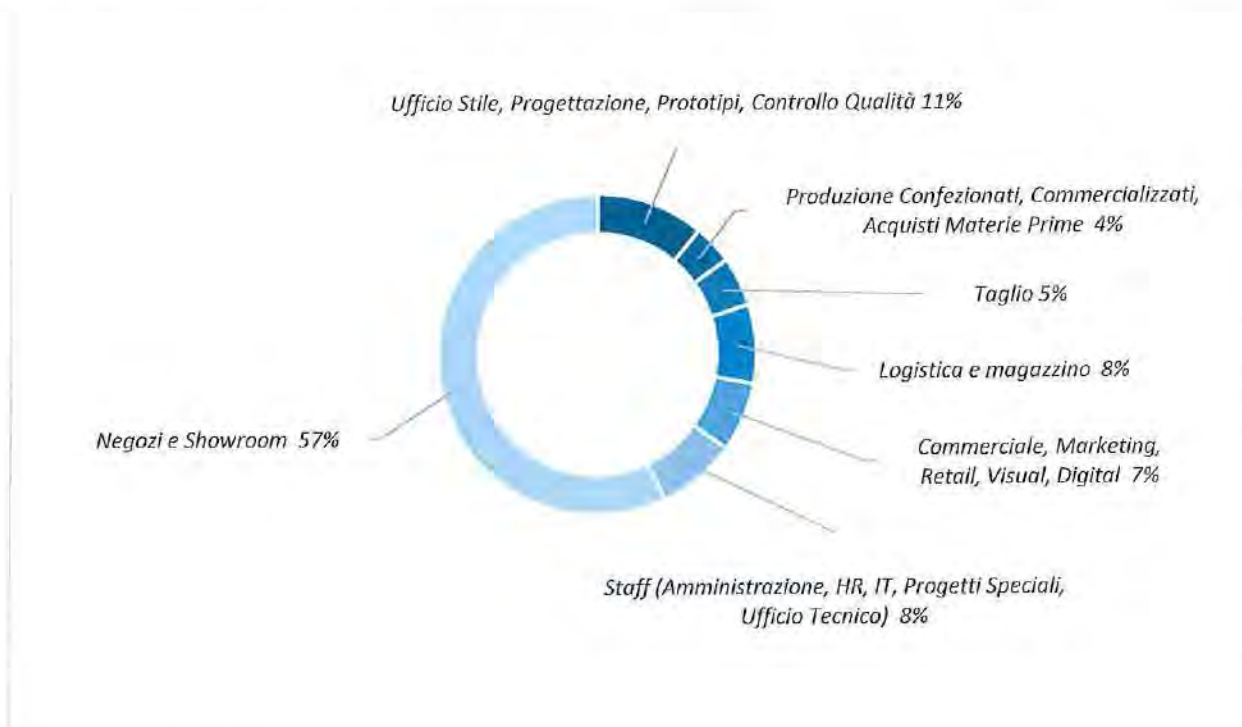
Per la Capogruppo i Manager sono intesi come Dirigenti e Quadri aziendali. Per le società estere i Manager sono tutti coloro che ricoprono ruoli caratterizzati da responsabilità gestionali direttive.

Tab.2 Consistenza del personale nel triennio '20-'22 per zona geografica

	2020	2021	2022
Italia (capogruppo)	197	201	197
Zona Europa	23	36	31
Zona Asia	52	49	42
Zona Americhe	24	22	19
Zona Russia	20	22	23

³ I 15 Paesi sono: Italia, Repubblica di San Marino, Spagna, Francia, Gran Bretagna, Germania, Belgio, Usa, Cina, Singapore, Taiwan, Hong Kong, Russia, Turchia e Brasile. Non coincidono con l'organigramma del gruppo perché alcune società non hanno al momento personale dipendente in quanto inattive

Graf. 1 Distribuzione per area/ufficio



Diversità ed inclusione

Monnalisa si impegna affinché siano favorite le pari opportunità in tutti i ruoli e in tutti i processi che fondano il rapporto di lavoro con i dipendenti, dallo staffing alla formazione, sviluppo e cessazione dei rapporti di lavoro. L'organico di Monnalisa è costituito per l'82% da donne, ed il rapporto tra donne e uomini è di 4.7. Monnalisa produce moda e si nutre di cambiamento: è in grado di influenzare e di ispirare le giovani generazioni e proprio per questo sensibilizza a fare tesoro delle diversità, rifiutando ogni stereotipo ed ogni tentativo di standardizzazione, anche nell'ambito dei canoni estetici tipicamente associati al settore.

Se nel 2021, il Consiglio di Amministrazione ha approvato una policy di gruppo sulla diversità e l'inclusione che riassume gli impegni assunti dal Gruppo su queste tematiche, nel 2022 la promozione dei temi della diversità, equità ed inclusione quali leve per lo sviluppo di una cultura attenta alle esigenze di tutti, è stata resa parte integrante delle discussioni svolte a livello dei comitati esecutivi aziendali sulla sostenibilità e sviluppo. Il concetto di *diversity*, per cui tutte le particolarità e caratteristiche proprie di ogni singolo individuo meritano di essere integrate e valorizzate positivamente all'interno del contesto aziendale e nell'ambito dei processi e strategie di sviluppo del business, è alla base delle azioni promosse e attuate da Monnalisa a beneficio e tutela dei dipendenti: tra queste, processi volti all'abilitazione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, politiche retributive e di sviluppo professionale basate su criteri oggettivi che valorizzano le competenze, attitudini, e performance individuali, la garanzia di un ambiente di lavoro sicuro e sereno in cui non viene tollerato alcun atto di bullismo, molestia, discriminazione, intimidazione, minaccia o offesa a danno

di qualsiasi collaboratore e dove sono messi a disposizione canali di reporting e segnalazione di qualsiasi atto di tale natura (tramite il coinvolgimento di soggetti interni quali le risorse umane, che esterni, ossia l'organismo di vigilanza). Monnalisa monitora annualmente l'evoluzione ed efficacia delle proprie strategie in merito all'inclusione, soprattutto in ambito di equilibrio di genere rispetto alle posizioni di responsabilità e di gender pay gap, e si impegna a favorire l'interculturalità come motore di dinamismo, creatività e confronto all'interno dell'intero Gruppo.

Tab.3 Consistenza personale per età e genere 2022

	Personale maschile							Personale femminile						
	<30		30-50		>50		Tot	<30		30-50		>50		Tot
	Nr	%	Nr	%	Nr	%		Nr	%	Nr	%	Nr	%	
Manager	0	0%	4	67%	2	33%	6	0	0%	4	80%	1	20%	5
Store Manager	1	33%	2	67%	0	0%	3	3	9%	25	78%	4	13%	32
Impiegati	2	8%	11	42%	13	50%	26	28	14%	146	70%	34	16%	208
Operai	0	0%	11	55%	9	45%	20	0	0%	7	58%	5	42%	12

L'età media del Personale è di 42 anni. La percentuale maggiore di posizioni manageriali è ricoperta da persone tra i 30 e 50 anni, per il 63% donne. Nella tabella 4 si riporta la distribuzione del personale per genere e funzione/inquadramento. Monnalisa, come ogni grande organizzazione, è caratterizzata da una struttura gerarchica all'interno della quale vengono valorizzati ruoli caratterizzati dalla unexpertise derivante dall'origine e storia familiare dell'azienda. Questo comporta, in molti casi, la presenza di figure che hanno svolto nel corso del tempo diversi ruoli all'interno dell'organizzazione o che tuttora ricoprono ruoli distinti contemporaneamente. Analogamente, viene riportato il numero di store manager nel triennio, a prescindere dall'inquadramento contrattuale, allo scopo di evidenziare una ulteriore porzione di persone con profilo professionale di capo intermedio. Nel 2022, il 91% delle posizioni di Store Manager era coperto da donne.

Tab.4 Consistenza personale per genere ed inquadramento ' 20-'22

	2020					2021					2022				
	U	%	D	%	TOT	U	%	D	%	TOT	U	%	D	%	TOT
Manager	4	40%	6	60%	10	4	40%	6	60%	10	6	55%	5	45%	11
Store Manager	3	8%	33	92%	36	3	9%	31	91%	34	3	9%	32	91%	35
Impiegati	27	12%	207	88%	234	25	10%	229	90%	254	26	11%	208	89%	234
Operai	23	64%	13	36%	36	20	63%	12	38%	32	20	63%	12	37%	32

La categoria manager include dirigenti e quadri. La categoria operai include i cosiddetti 'intermedi'.

Per quanto attiene le società controllate e le branch estere, tutto il personale, incluso quello manageriale, è assunto dalla comunità locale in cui sono collocate. Nella capogruppo, la maggior parte dei dipendenti e del

management proviene dal territorio provinciale e regionale. Al 31/12/2022 lavoravano nella capogruppo 14 persone tutelate dalla legge 68/1999. La composizione risulta variata rispetto al triennio precedente, in quanto nel corso del 2022 l'azienda ha provveduto a sanare sia la posizione rispetto all'art.18 che risultava scoperta che la scopertura ex. art 3. Ogni Paese possiede un'impostazione diversa in merito al collocamento delle persone con disabilità. In alcuni Paesi, come Francia, Spagna e Germania, vige una normativa simile a quella prevista dalla Legge italiana 68/99, che impone l'obbligo di assunzione di una certa quota di persone disabili in base al numero di lavoratori impiegati all'interno di un'azienda. Altri Paesi, tra cui il Regno Unito, non prevedono alcuna quota obbligatoria. In tutti i Paesi esteri in cui Monnalisa è presente, il numero di dipendenti è piuttosto basso. Unica eccezione è rappresentata da Cina, Stati Uniti e Russia, che nell'insieme rappresentano il 60% dell'organico medio delle società controllate/branch. Negli Stati Uniti non esiste una normativa specifica per il collocamento obbligatorio, ma una generale politica di inclusione e non discriminazione a cui sono chiamate le imprese, che è peraltro prevista esplicitamente nell'*employee handbook* della controllata americana. In Cina esiste una normativa in merito al collocamento, ma ad oggi le condizioni previste non hanno determinato alcun obbligo per la controllata cinese. In Russia è prevista una specifica normativa che però non opera ai fini della controllata in quanto non rientra nei parametri dimensionali stabiliti dal legislatore. Il 47% dei dipendenti lavora in Monnalisa da meno di cinque anni, il dato risente della costituzione di nuove controllate nel mondo, a partire dal 2015, e dell'apertura di nuovi punti vendita avvenuta nel corso degli ultimi esercizi. Il 6% dei dipendenti lavora in azienda da oltre 25 anni (il dato è prevalentemente popolato da impiegati della capogruppo). Il 32% dei lavoratori collabora all'interno di Monnalisa da oltre 10 anni.

Tab. 5 Anzianità aziendale

Anzianità in anni	Manager	Store Manager	Impiegati	Operai
0-5	5	25	111	5
6-10	2	7	51	7
11-15	2	1	31	11
16-25	0	1	28	7
Oltre 25	2	1	13	2
Totale	11	35	234	32

L'anzianità media aziendale è di 9 anni. Il dato medio, che mostra un incremento stabile e costante nel triennio di riferimento evidenziato nella tabella 6, è significativamente influenzato da quanto sopra menzionato relativamente alla recente costituzione delle società controllate. Il dato riferito al solo personale della sede centrale di Gruppo risulta significativamente più alto dato l'importante legame tra l'azienda e i dipendenti storici. Il dato mostra come la percentuale di turnover in azienda si concentri prevalentemente all'interno della fascia di popolazione con anzianità aziendale più bassa (0-5 anni). Si segnala che in tutte le operazioni straordinarie, di acquisizioni 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

Tab. 6 Anzianità aziendale media nel triennio

	2020	2021	2022
Anzianità aziendale media	7	8	9

Tipologia contrattuale

Dei 312 dipendenti, l'83% è a tempo indeterminato (208 donne e 51 uomini) ed il restante 17% a tempo determinato (4 uomini e 49 donne). Nel corso dell'anno, nella capogruppo, 5 contratti a termine sono stati trasformati a tempo indeterminato: 4 risorse confermate all'interno dei punti vendita diretti ed 1 risorsa è stata confermata presso gli uffici della capogruppo. A queste trasformazioni si aggiungono quelle avvenute nelle altre società/branch del gruppo, che hanno visto 2 trasformazioni a tempo indeterminato (due a San Marino).

Tab. 7 Consistenza personale per zona, genere e tipologia contrattuale

	Tempo determinato			Tempo indeterminato		
	U	D	TOT	U	D	TOT
Capogruppo	1	6	7	50	140	190
Europa	1	6	7	0	24	24
Asia	1	30	31	0	11	11
Americhe	1	5	6	1	12	13
Russia	0	2	2	0	21	21

Dei 53 contratti a termine, 46 sono in ambito negozi e showroom, 1 è nell'area logistica, e 2 nell'area digital. L'età media di coloro con contratto a termine è di 34 anni. Sul totale dei 312 dipendenti, il 14% ha un contratto di lavoro part time (18% se si considera la sola capogruppo), 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 98% dei contratti part time è relativo a donne. Le 45 persone con contratto di lavoro part time hanno una percentuale di part time che va da un minimo del 20% ad un massimo del 92% dell'orario full time contrattuale (media 72%). 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 tempo determinato per una specifica e temporanea necessità. All'istituto del part time, si associa – nella capogruppo – quello del telelavoro, al quale nove persone (tre uomini e sei donne) hanno avuto l'esigenza e l'opportunità di aderire, potendo così conciliare la propria vita familiare con quella lavorativa. L'età media dei collaboratori in telelavoro è di 46 anni. La modalità di lavoro agile, introdotta con l'avvento della pandemia Covid-19, è stata mantenuta anche nel 2022, prima in forma emergenziale, ed in seguito (a partire dal 1 settembre) tramite la stipula di 81 accordi individuali volti a regolamentare lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità

agile, di fatto rendendo maggiormente strutturale il ricorso ad una modalità di lavoro ritenuta strategica nell'ottica di affrontare efficacemente le sfide imposte da un mercato del lavoro in continua evoluzione. Sebbene Monnalisa ritenga la collaborazione in presenza essenziale per lo sviluppo di una solida cultura aziendale e per il raggiungimento di buone performance da parte dell'intero Gruppo, si ritiene altresì opportuno mantenere in essere modalità di lavoro agile, attraverso una corretta e proficua regolamentazione del programma di rientro aziendale volto ad una maggior valorizzazione della flessibilità lavorativa come strumento di supporto sia alla vita personale, che al raggiungimento delle performance aziendali. Questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa presenta rilevanti vantaggi in termini di conciliazione vita/lavoro e quindi di soddisfazione dei lavoratori e lavoratrici, con particolare attenzione alle esigenze di cura familiare ma non solo. A questi, si aggiungono i benefici in termini di sostenibilità ambientale per la riduzione degli spostamenti casa-lavoro. Evidentemente il ricorso al lavoro agile richiede comunque una forma di regolamentazione interna e la necessità (qualora tale modalità di lavoro venga ritenuta efficace per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine dell'azienda) di ripensare i processi operativi e l'organizzazione del lavoro in chiave "agile", supportando le persone verso lo sviluppo di una efficace gestione del tempo e degli obiettivi assegnati.

Turnover

Il turnover netto è negativo, con 94 assunzioni contro 112 cessazioni (-18). L'elevato tasso di turnover è da imputarsi prevalentemente agli avvicendamenti di personale nelle posizioni di addetti alla vendita con bassa seniority aziendale e concentrato prevalentemente in Europa (soprattutto Francia) e Stati Uniti. Il fatto che si riscontrino percentuali più alte tra le donne è dovuto alla netta prevalenza femminile in tali posizioni.

Tab. 8 Dipendenti in entrata 2022 per genere, fasce di età e Paese

	<30		30-50		>50		TOTALE		TURNOVER %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
Capogruppo	1	3	1	13	1	1	3	17	1%	8%
Europa	1	17	0	15	0	2	1	34	3%	94%
Asia	0	4	1	12	0	1	1	17	2%	35%
Americhe	2	8	0	7	0	2	2	17	9%	77%
Russia	0	1	0	1	0	0	0	2	0%	9%
TOTALE	4	33	2	48	1	6	7	87	2%	26%

Le 94 assunzioni hanno riguardato l'apertura di nuovi negozi, la sostituzione di risorse per maternità o dimissioni, il potenziamento di alcuni uffici.

Tab. 9 Dipendenti in uscita 2022 per genere, fasce di età e Paese

	<30		30-50		>50		TOTALE		TURNOVER %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
Capogruppo	1	2	0	15	1	5	2	22	1%	11%
Europa	0	14	0	25	0	1	0	40	0%	111%
Asia	0	6	1	18	0	0	1	24	2%	49%
Americhe	0	7	1	13	0	1	1	21	5%	95%
Russia	0	0	0	1	0	0	0	1	0%	5%
TOTALE	1	29	2	72	1	7	4	108	1%	33%

Le 112 cessazioni avvenute nel corso dell'anno sono state motivate da:

- fine rapporto di lavoro a termine (27 persone);
- dimissioni (61 persone);
- licenziamento per giusta causa (4 persone);
- licenziamento per giustificato motivo oggettivo (2 persone);
- chiusura del punto vendita (10 persone);
- mancato superamento periodo di prova (7 persone);
- pensionamento (1 persona).

Tab. 10 Turnover in entrata ed uscita anni 2020 - '22

	2020	2021	2022
Turnover in entrata (numero assunzioni sul totale dipendenti ad inizio periodo)	15%	27%	28%
Turnover in uscita (numero dimissioni sul totale dipendenti ad inizio periodo)	27%	22%	34%

Orario di lavoro e flessibilità lavorativa

In Italia, la capogruppo ha in essere tre contratti: quello per i dirigenti di aziende afferenti al settore industria, quello per addetti del terziario e quello per addetti industria tessile e 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 relativo alla parte di dipendenti con contratto industria tessile abbigliamento, invece, distribuisce le 40 ore settimanali su cinque giorni lavorativi di otto ore ciascuno nelle fasce 08:30-12:45 e 13:45-17:30. La policy interna sull'orario di lavoro (nell'ottica delle iniziative di conciliazione vita-lavoro) prevede flessibilità, e quindi la possibilità di effettuare una compensazione lavorativa delle proprie assenze con le proprie extra-presenze. Il processo produttivo aziendale è articolato principalmente 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 effettuati nel 2022 risulta incrementato del solo 1% rispetto all'anno precedente; è da segnalare tuttavia che nel 2021 il volume di straordinari è stato praticamente nullo e, come tale, l'incremento del 2022 è da considerarsi un dato difficilmente comparabile con il dato medio pre-pandemia.

Tra le assenze retribuite rientrano le assenze per permessi ex L. 104⁴ e i congedi straordinari, ai quali hanno diritto 15 dipendenti per un totale di 3.956 ore di permesso usufruite nel 2022. Al rientro dalla maternità, molte dipendenti hanno avuto un orario personalizzato, una maggiore flessibilità oraria, un periodo di lavoro part time, e talvolta, ove compatibile con la mansione ricoperta, la possibilità di attivare formule di telelavoro, seppur temporanee.

Gestione assenze e lockdown durante la pandemia Covid-19

L'emergenza sanitaria ha in parte interessato anche lo scorso esercizio, determinando periodi di lockdown in alcuni Paesi nel mondo e, anche a lockdown cessato, altrettanti periodi di riduzione dell'attività lavorativa, nel caso dei negozi diretti, dovuta alla riduzione obbligatoria della compresenza del personale nei turni di vendita al pubblico. Le assenze che ne sono derivate sono state gestite con utilizzo delle ferie e permessi maturati, ammortizzatori sociali - ove previsti dalla normativa locale - aspettativa non retribuita o parzialmente rimborsata dallo Stato.

Pratiche disciplinari e contenzioso

Monnalisa, se e quando necessario, applica le pratiche disciplinari previste dalla contrattazione collettiva, ove presente, o definite nell'ambito dei regolamenti aziendali. Le controversie sono molto rare e vengono gestite, primariamente, mediante conciliazione, allo scopo di ridurre il più possibile l'impatto in termini di tempo e denaro derivante da eventuali contenziosi. Nel corso del 2022 non si sono avuti contenziosi.

Le politiche retributive

Monnalisa ha adottato – a livello di capogruppo - 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, ufficio risorse umane). Il processo di determinazione delle remunerazioni è gestito del tutto internamente,

⁴ I permessi ex L. 104/92 sono permessi retribuiti, a carico dell'INPS, destinati a: persone in situazione di disabilità grave che lavorano (spettano 2 ore al giorno o 3 giorni al mese anche frazionabili in ore); genitori, lavoratori dipendenti, di figli in situazioni 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).

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 insiemi 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, capacità 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:

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

La remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione è fissa e non prevede stock options né alcuna forma di incentivazione monetaria. 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 ed, in alcuni casi, con una parte variabile ancorata a specifici obiettivi personali (MBO). Di seguito, si riporta una tabella di rapporto – a livello di capogruppo - tra i compensi riconosciuti alle figure apicali e la mediana dei compensi riconosciuti agli impiegati nel corso del 2022.

	Rapporto tra i Valori Reali
Compenso Presidente CdA e mediana del compenso degli impiegati	4,97
Compenso AD e mediana del compenso degli impiegati	3,97
Compenso figura più pagata e mediana del compenso degli impiegati	6,44

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 diversi, 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.12 Scostamento retribuzioni per cluster (capogruppo; include commercio e industria)

Profilo	Scostamento tra RAL minima e mediana del Cluster	Scostamento tra RAL massima e mediana del Cluster	% di dipendenti del cluster con RAL maggiore/uguale alla mediana
Manager	-32%	125%	50%
Capo intermedio A e professional A	-28%	77%	54%
Capo intermedio B e professional B	-17%	57%	53%
Specialista A	-18%	32%	50%
Specialista B	-10%	49%	50%
Specialista C	-8%	55%	51%
Addetto	-8%	12%	54%

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. L'analisi è stata estesa alle altre zone geografiche dove Monnalisa è presente con proprio organico. In alcuni Paesi (quali ad esempio la Russia), l'analisi non è significativa in quanto all'interno della stessa azienda, a parità di mansione – a prescindere da seniority e negoziazione di mercato – deve essere garantita la stessa retribuzione.

Profilo	Scostamento tra RAL minima e mediana del Cluster	Scostamento tra RAL massima e mediana del Cluster	% di dipendenti del cluster con RAL maggiore/uguale alla mediana
Europa (UK, Belgio, Spagna, Francia, Turchia, San Marino)			
Capo intermedio B e professional B	-18%	70%	50%
Specialista C	-80%	31%	53%
Asia			
Capo intermedio B e professional B	-46%	190%	64%
Specialista C	-63%	25%	52%

Gli scostamenti vengono analizzati per i soli profili professionali composti da almeno due persone, non risultando altrimenti significativa l'analisi.

Non in tutti i Paesi in cui Monnalisa è presente, esiste una contrattazione collettiva nazionale cui fare riferimento, pur esistendo una legislazione sul rapporto di lavoro. In questi casi, i livelli retributivi sono frutto della contrattazione tra le parti e del contesto di settore e mercato. Monnalisa si impegna a garantire alle persone del Gruppo, oltre a quanto sancito dalla legislazione locale in materia, una serie di condizioni migliorative, ad esempio, in materia di disciplina del lavoro, tutela della sicurezza, bilanciamento lavoro-vita privata o benefit di altra natura. Allo scopo di avere un parametro di confronto rispetto alle retribuzioni praticate da Monnalisa, sono stati presi in considerazione il living e lo statutory wage di ciascuno dei paesi in cui Monnalisa è presente, ad eccezione di quelli europei.

Tab. 13 Living wage e statutory wage per country

Paese	Statutory Minimum Wage (valuta)	Fonte	SMW €	Average Living Wage single adult (valuta)
Cina (media di Pechino, Shanghai, Tianjin e Chongqing)	2.298	https://wageindicator.org/salary/minimum-wage/china-custom	312,30 €	4.152
Hong Kong	6.495	https://www.labour.gov.hk/eng/public/content2_smw.htm#:~:text=The%20current%20SMW%20rate%20is,effect%20from%201%20May%202023.	878,30 €	10.658
Russia	15.279	https://tradingeconomics.com/russia/minimum-wages	198,63 €	58.092
Taiwan	26.400	https://wageindicator.org/salary/minimum-wage/taiwan	818,40 €	56.416
Turchia	7.307	https://wageindicator.org/salary/minimum-wage/minimum-wages-news/2022/minimum-wage-increased-in-turkey-turkiye-from-01-july-2022-july-20-2022	380,91 €	Nd
USA (media stati di NY, California e Florida)	2.350	https://www.dol.gov/agencies/whd/minimum-wage/state	2.289,62 €	3.026
USA (Guam)	1.602	https://www.dol.gov/agencies/whd/minimum-wage/state#gu	1.561,10 €	1.450

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).

Tab.14 Confronto tra media retribuzioni gruppo Monnalisa e living wage medio

Paese	Retribuzione media posizioni non manageriali (valuta)	Delta % rispetto a average living wage o in assenza rispetto allo SMW	% dipendenti con retribuzione superiore ad average living wage (o in assenza SMW)
Cina	5.603	135%	53%
Hong Kong	17.000	160%	100%
Russia	53.885	93%	7%
Taiwan	56.721	101%	50%
Turchia	11.094	152%	100%
USA	2.976	98%	25%
USA Guam	2.329	161%	100%

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 generalmente superiore rispetto al living wage medio. Lo scostamento positivo tra media retribuzioni e living wage medio è piuttosto elevato in tutti i paesi coperti. 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.

Nella capogruppo, oltre al contratto dirigenti industria, convivono altri due contratti: il contratto commercio ed il contratto industria tessile abbigliamento. Per la parte di organico dedicata al retail (addetti alla vendita e store manager), il contratto nazionale applicabile è quello del terziario distribuzione e servizi. 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 31 gennaio 2022. In termini numerici sul saldo dipendenti al 31/12/22, 55 appartengono al commercio, 139 all'industria e 3 dirigenti.

Tab. 15 Scostamento tra retribuzione* Monnalisa e CCNL industria (capogruppo)

Inquadramento (operai e impiegati)	Nr persone	U	D	Paga base CCNL	Media Monnalisa	Scostamento medio	Scostamento medio %
8° livello	6	4	2	2.198,64	5.517,75	3.319,11	151%
7° livello	11	5	6	2.073,70	3.608,45	1.534,75	74%
6° livello	20	4	16	1.946,89	2.674,75	727,86	37%
5° livello	66	9	57	1.823,76	2.051,15	227,39	12%
4° livello	29	18	11	1.734,95	1.862,58	127,63	7%
3° livello	7	5	2	1.657,33	1.680,52	23,19	1%
2° livello	0	-	-	-	-	-	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, per i livelli più alti, maggiore l'influenza delle retribuzioni praticate sul mercato a parità di mansione, soprattutto per i profili con minore anzianità aziendale.

Tab. 16 Scostamento tra retribuzione* Monnalisa e CCNL commercio (capogruppo)

Inquadramento (operai e impiegati)	Nr persone	U	D	Paga base CCNL	Media Monnalisa	Scostamento medio	Scostamento medio %
1° livello	10	2	8	2.248,08	2.501,76	253,68	11%
2° livello	4	1	3	2.012,45	2.108,72	96,27	5%
3° livello	8	0	8	1.793,12	1.857,27	64,15	4%
4° livello	34	0	34	1.618,75	1.622,93	4,18	0%

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

Lo scostamento tra retribuzione femminile e maschile è piuttosto contenuto.

Tab. 17 Scostamento tra retribuzione media* maschile e femminile (industria capogruppo)

Inquadramento	Livello	U	D	Rapporto tra retribuzione D/U
Impiegato	8° livello	4	2	90%
Impiegato	7° livello	5	6	90%
Impiegato	6° livello	4	16	87%
Impiegato	5° livello	6	52	100%
Impiegato	4° livello	6	10	95%
Impiegato	3° livello	0	1	N.A.
Operaio	5° livello	3	5	95%
Operaio	4° livello	12	1	99%
Operaio	3° livello	5	1	100%
Operaio	2° livello	0	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. Analogamente nelle società controllate/branch, risultano soltanto due uomini: non risulta pertanto significativo il confronto tra retribuzione maschile e femminile.

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. Ove non sussistano contratti collettivi cui fare riferimento, la retribuzione è determinata mediante negoziazione tra le parti e verifica dei benchmark di settore e zona geografica per mansione. 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. La pandemia ha determinato un generale rallentamento delle iniziative di crescita non pianificate

Tab. 18 Iniziative di crescita del personale

Tipologia	2020	2021*	2022
Aumento di stipendio	2	7	12
Passaggio di livello	0	3	9
Trasformazione da tempo determinato a tempo indeterminato	6	8	6
Passaggio di categoria	1	0	3
Rinnovo contratto a termine	5	19	18
Cambio di mansione con nuove responsabilità	2	4	3

*Il perimetro dal 2021 è consolidato

Il 95% delle iniziative di crescita ha interessato donne. Il cambio di mansione con nuove responsabilità ha interessato due risorse della capogruppo che hanno cambiato ufficio di appartenenza: in particolare, per una delle due risorse, è stato possibile effettuare un processo di crescita interna piuttosto che procedere all'inserimento di nuove risorse dall'esterno, valorizzando di fatto ulteriormente la professionalità maturata all'interno del contesto lavorativo. È 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.19 Indice di polivalenza

	2020	2021	2022*
Indice di polivalenza	29%	21%	23%

*Il perimetro dell'indice dal 2021 è consolidato

Assistenza sanitaria integrativa e iniziative per la salute

Tutti i dipendenti in forza presso la capogruppo con contratto CCNL Industria a tempo indeterminato hanno diritto all'assistenza sanitaria integrativa di cui al piano A+ del pacchetto FasiOpen (per i quadri dal 2021 è stato introdotto il piano Purple. 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. Nel periodo della pandemia Covid 19 è stata garantita ai dipendenti una soluzione assicurativa per assistenza e ricovero, oltre che un servizio di sanità digitale attraverso applicazione mobile per smartphone.. L'assicurazione sanitaria, seppure non obbligatoria, rappresenta un aspetto del salary package in alcuni Paesi nel mondo, quali Singapore, Stati Uniti e Hong Kong.

Previdenza Complementare

Nell'ambito del progetto welfare e con l'obiettivo di sensibilizzare i collaboratori sull'importanza della previdenza complementare, Monnalisa ha concluso a livello di capogruppo 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 per industria e Fon.Te per commercio). 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 31/12/22 risultano aderenti 53 dipendenti.

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.

Policy viaggi

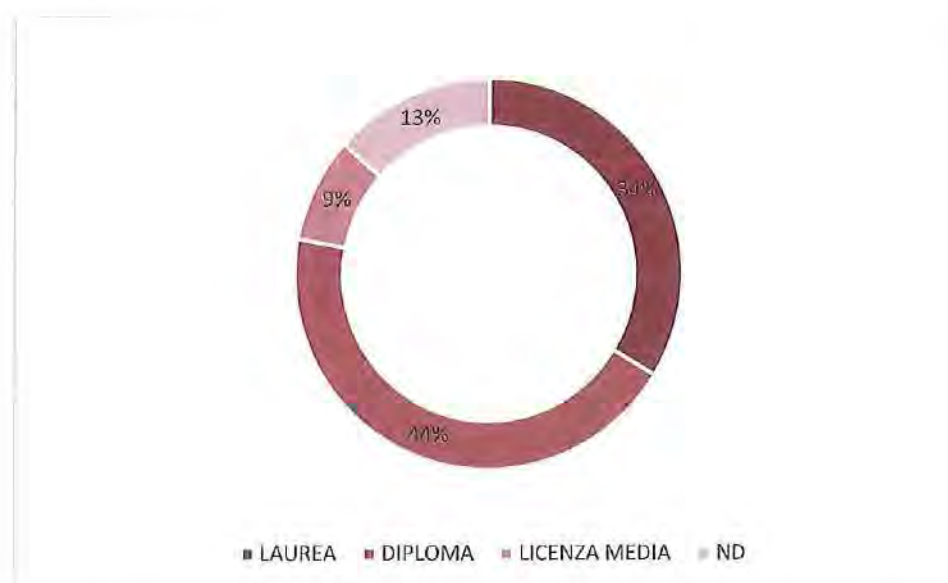
È stata introdotta una policy viaggi per tutti i collaboratori che incorrono in spese di viaggio durante trasferte e missioni autorizzate dall'azienda. La policy stabilisce le procedure per garantire la corretta programmazione

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. Nel corso del 2022 è stato introdotto inoltre un nuovo regolamento per la gestione e utilizzo delle carte di credito aziendali assegnate ai dipendenti che acquistano beni e servizi per conto della società, nonché a coloro che necessitano di viaggiare per motivi legati al proprio ruolo organizzativo.

Lo sviluppo delle competenze

L'articolazione dei dipendenti per titolo di studio è stata estesa a livello consolidato. Per un numero limitato di dipendenti esteri non è stato possibile reperire il dato, in tal caso è stata considerata una scolarità media pari alla licenza di scuola media superiore.

Graf. 24 Scolarità dipendenti



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 3,18 su una scala da 1 a 4.

Tab. 20 Indice di scolarità

	2020	2021*	2022*
Indice sintetico di scolarità dei dipendenti	3,14	3,18	3,25

*a differenza degli anni precedenti il perimetro è consolidato

Le ore di formazione effettuata nel 2022 sono pari a 4362. Nel corso dell'anno sono state valorizzate le seguenti aree sul piano formativo: formazione tecnica per competenze specificatamente legate al ruolo ricoperto, formazione di sicurezza per professionalizzazione ed aggiornamento degli addetti, addestramento

relativo alla formazione dei nuovi assunti, potenziamento delle competenze linguistiche, percorsi di sviluppo delle competenze trasversali relazionali e di gestione del team. In merito a quest'ultima area, nel secondo semestre del 2022 sono stati implementati all'interno della capogruppo due progetti di coaching individuale e di gruppo volti ad affrontare le seguenti tematiche: sviluppare relazioni efficienti all'interno del team, imparare a gestire il conflitto, comunicare efficacemente per migliorare le performance del gruppo di lavoro. A Novembre del 2022 è stata introdotta per i dipendenti della capogruppo una nuova procedura volta a regolamentare il percorso di ingresso in azienda (cd "onboarding") ed il relativo percorso di formazione introduttiva necessaria al raggiungimento dell'efficacia nel ruolo ricoperto. Tale formazione prevede che ogni risorsa venga (nei primi giorni immediatamente successivi all'assunzione) formata esaustivamente in merito alle tematiche di sostenibilità, etica e compliance, protezione e riservatezza dei dati e sui principi fondamentali del modello di organizzazione, gestione e controllo aziendale ai sensi del d.lgs. 231/01, oltre ad altre tematiche interne necessarie al ruolo e ai doveri adempimenti normativi. .

Tab. 21 Formazione e addestramento (perimetro consolidato dal 2021)*

	2020	2021	2022
N. dipendenti coinvolti in attività formative	51	207	163
N. ore complessive di formazione e addestramento	662	5785	4362
N. ore di addestramento per nuovi assunti (docenti interni)	320	3522	3680
N. ore di formazione interna con docenti interni (escluso addestramento)	8	72	88,5
N. ore di formazione interna con docenti esterni (compresa formazione online)	287	2001	389
N. ore di formazione esterna	47	190	205
N. ore medie di formazione e addestramento per dipendente	3,34	18,72	13,98
N. ore medie di formazione per dipendente	1,11	7,32	2,19

*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.

Del totale ore di formazione, 461 ore, circa l'11% del totale, 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.

Tab. 22 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	3841,5	30,25	14,95
Uomini	520,5	15,31	9,46

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

Tab. 23 Formazione per categoria

	N. ore formazione e/o addestramento per categoria	Media ore di formazione e/o addestramento dei formati	Media* ore di formazione e/o addestramento per categoria
Manager	146,5	13,32	29,3
Store Manager	404	11,54	19,24
Impiegati	3648,5	15,59	28,28
Operai e Intermedi	163	5,09	20,38

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

Tab. 24 Formazione mirata a ruolo

	2020	2021	2022
Numero Persone interessate da formazione mirata al ruolo *	11	36	11
Numero di attività di formazione mirata al ruolo svolto	7	10	4

*di cui 33 donne e 3 uomini

Tab. 25 Investimento in formazione

	2020	2021	2022
Investimento pro-capite in formazione (in €)*	44,94	114,52	105,34
% fatturato investito in formazione	0,03%	0,06%	0,045%

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

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

Salute e sicurezza

I contratti Nazionali di lavoro applicati, e più in generale la normativa sul lavoro vigente in tutti i Paesi in cui opera il Gruppo, individuano come prioritaria la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, assolvendo alla 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. Per la capogruppo, 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 D.Lgs 9 aprile 2008, n. 81. Un'adeguata informazione e formazione in materia di salute e sicurezza, con particolare riferimento al proprio posto di lavoro e alle proprie mansioni, ha coinvolto anche i dipendenti dei punti vendita della rete aziendale, così come gli aggiornamenti periodici dei documenti di valutazione dei rischi delle varie unità locali. A fine anno, presso la sede, si è svolta la riunione periodica di prevenzione e protezione dei rischi, ai sensi dell'Art. 35 del D.Lgs 81/0, cui hanno partecipato: il delegato del datore di lavoro, il responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP), l'addetto al servizio di prevenzione e protezione (ASPP), il medico competente e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS)..

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 che ha coinvolto tutti i dipendenti. Rispetto agli anni precedenti, la valutazione è stata condotta mediante la somministrazione di appositi questionari a tutti i dipendenti afferenti alla capogruppo ad esclusione della sede operativa di Badia al Pino dove sono state condotte delle interviste semi-strutturate condotte da un professionista di settore. Elemento di novità introdotto nel 2022: il questionario di valutazione è stato tradotto ed esteso anche a tutti i dipendenti che lavorano all'estero, in modo da poter rilevare anche la loro percezione rispetto ai parametri che caratterizzano la rilevazione dei fattori associati allo stress – lavoro correlato, intesi secondo le linee guida nazionali della capogruppo. Obiettivo di tale intervento di valutazione estesa è stato quello di analizzare la percezione da parte di tutti i lavoratori rispetto alla qualità di vita lavorativa all'interno del Gruppo Monnalisa, sulla base di alcune specifiche variabili: comunicazione, relazione, responsabilità/ruolo, ecologia personale. Per quanto riguarda la capogruppo, rispetto alle precedenti valutazioni si è evidenziata una positiva valutazione e percezione da parte dei lavoratori di come viene vissuta la realtà lavorativa sul piano dell'ecologia personale; inoltre non è stata segnalata alcun tipo di problematica legata all'attività lavorativa in sé. Emerge tuttavia la necessità di migliorare alcuni aspetti relativi alla comunicazione e coinvolgimento all'interno dell'azienda, quella di implementare degli interventi formativi relativamente alla postura e movimento nelle aree produttive e un aspetto di segnalazione relativo al sistema di retribuzione e benefit, generalmente ritenuto migliorabile dai dipendenti (complice anche la sospensione dei sistemi di flexible

benefit occorsa durante la pandemia da Covid-19). Analogamente, i temi della comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti e del sistema di retribuzione e benefit come aree di miglioramento sono emersi nell'indagine svolta tra i dipendenti assunti all'estero: l'analisi dei dati relativi al perimetro esterno alla capogruppo verrà tuttavia approfondita ulteriormente nei primi mesi del 2023.

Formazione e sicurezza

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 81/0, cui hanno partecipato: il delegato del datore di lavoro, il responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP), l'addetto al servizio di prevenzione e protezione (ASPP), il medico competente e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

Nel 2022 sono stati oggetto di verifica da parte del RSPP aziendale due punti vendita Italia. In occasione del sopralluogo è stato rilasciato un Report per ogni punto vendita con lo scopo di fare il punto sulla sicurezza, sia tecnico sia documentale. Tutte le osservazioni sono state gestite.

Nel corso dell'anno è stato realizzato un apposito porta-caschetti antiurto, posizionato al livello primo del Magazzino Disponibile, così che possano risultare maggiormente fruibili tali DPI per l'accesso alla suddetta area di lavoro.

Nel 2022 sono stati costantemente monitorati gli aspetti formativi e i relativi aggiornamenti: art. 37 – lavoratori e preposti, addetti antincendio e primo soccorso; monitoraggio periodico eseguito tramite prospetto aggiornato tra ufficio personale e ufficio certificazioni/aspp.; è stata ripresa la formazione in presenza oltre alla modalità formativa tramite e-learning .

Infortuni

Nel corso dell'anno è stato registrato un tasso di infortuni sul lavoro registrabili corrispondente a 6,19*. Il dato è calcolato prendendo a riferimento un totale di 2 infortuni (uno dei quali con prognosi inferiore ai 3 giorni) avvenuti rispettivamente nelle aree logistica e negozi Italia.

E' stato segnalato un incident Report nel 2022 che si è risolto nessuna conseguenza grazie all'applicazione tempestiva delle corrette procedure aziendali e delle conseguenti azioni correttive.

* Il tasso di infortuni è stato calcolato per la Capogruppo come segue: 2 infortuni occorsi nel 2022 / 322.926,50 ore lavorate nel 2022 * 1.000.000.

Tasso e numero di infortuni	UdIVI	2022
Numero di infortuni registrabili	N.	2
Numero di ore lavorate	N.	322.926,50
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	N.	6,19
Numero di decessi	N.	0

Per il calcolo degli indici infortunistici è stata utilizzata la seguente metodologia di calcolo. Tasso di infortuni sul lavoro registrabili: rapporto fra il numero di infortuni sul lavoro registrabili e il numero totale di ore lavorate, moltiplicato per 1.000.000.

Clima Aziendale

Monnalisa è da sempre particolarmente attenta alla qualità dell'ambiente di lavoro che caratterizza i vari reparti aziendali. Obiettivo del management, soprattutto a seguito della recente pandemia da Covid-19 che ha avuto (tra gli altri) l'effetto di introdurre nuovi punti di vista rispetto alla conciliazione vita-lavoro, è quello di monitorare la qualità dell'ambiente di lavoro al fine di pianificare e mettere in campo azioni concrete volte alla creazione di un clima lavorativo positivo e coinvolgente, dinamico e stimolante, all'interno del quale ogni persona possa sentirsi non solo a proprio agio ma anche motivata ad imparare, mettersi in gioco e sviluppare ulteriormente sé stessa.

Nel secondo semestre del 2022 è stata condotta un'indagine avente come oggetto l'analisi del clima aziendale percepito da tutti i dipendenti del Gruppo Monnalisa. Come elemento di novità rispetto agli anni precedenti, l'indagine è stata tradotta in 5 lingue (inglese, spagnolo, francese, russo, cinese mandarino) e veicolata a tutti i dipendenti Monnalisa nel mondo. Sono state analizzate le seguenti variabili:

- qualità generale percepita del clima in azienda e all'interno del proprio reparto;
- comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti;
- chiarezza rispetto alla definizione di ruoli e responsabilità organizzativi;
- cultura del feedback;
- percezione del proprio sviluppo professionale individuale;
- allineamento agli obiettivi aziendali;
- lavoro di squadra all'interno dell'azienda;
- motivazione individuale e rispetto delle persone.

All'indagine hanno partecipato il 62% dei dipendenti (la massima risposta si è avuta in Cina dove ha partecipato l'80% dei dipendenti). Nell'analisi dei dati, le risposte *'ottimo'*, *'buono'*, *'molto'* e *'abbastanza'* sono state clusterizzate come indicatore positivo, mentre le risposte *'scarso'*, *'sufficiente'*, *'per niente'* e *'poco'* sono state clusterizzate tra gli indicatori negativi.

Tab. 26 Età partecipanti all'indagine sul clima aziendale

Location	Meno di 35 anni	Tra 36 e 45 anni	Più di 45 anni
Italia	27%	34%	39%
Estero	45%	42%	13%

Tab. 27 Area di appartenenza dei partecipanti all'indagine sul clima aziendale

Location	Negoziò	Ufficio o sede HQ	Altro
Italia	25%	73%	2%
Estero	84%	14%	2%

I risultati dell'indagine hanno evidenziato alcuni interessanti aspetti che vengono di seguito riportati.

Con riferimento al *clima aziendale*, questo viene percepito molto positivamente all'estero (sia in generale che all'interno del proprio specifico reparto) mentre in Italia, il *clima aziendale generale* viene percepito meno positivamente rispetto a *quello specifico del reparto di appartenenza*: questa percezione è vera per circa il 50% delle persone che hanno partecipato all'indagine.

In generale, sia in Italia che all'estero, si è riscontrata una percezione positiva relativamente ai seguenti fattori:

- la *chiarezza rispetto ai ruoli e alle responsabilità* propri e degli altri (84%);
- i *riscontri ricevuti dal proprio superiore diretto*, siano essi feedback (63% italia e 82% estero), riconoscimento delle capacità e individuali (65% italia e 89% estero), oppure supporto nel riconoscere i propri errori ed imparare da essi (69% italia e 88% estero);
- il *livello di condivisione degli obiettivi operato dai Responsabili* (68% italia e 92% estero);
- il *livello di motivazione individuale* (63% italia e 97% estero) e di *rispetto reciproco* verso le persone che lavorano in azienda (superiore all'80%).

Il livello di *incoraggiamento a condividere o a formulare proposte di miglioramento* in ambito lavorativo è stato valutato positivamente nel 91% dei casi all'estero mentre in Italia solo nel 55% dei casi.

Riguardo all'attenzione da parte del Responsabile al proprio *sviluppo professionale individuale*, solo il 45% degli italiani ha risposto positivamente mentre all'estero la soddisfazione rispetto al parametro specifico è stata del 86%. In merito al fatto che il *lavoro di squadra* venga o meno incoraggiato all'interno dell'azienda, il 50% degli italiani ha espresso una percezione negativa mentre il 91% dei dipendenti all'estero ha espresso una percezione positiva.

L'elemento di maggior criticità emerso dall'indagine è stato quello relativo ai temi della *comunicazione* e del *coinvolgimento dei dipendenti*, in merito ai quali (analizzando il dato aggregato italia ed estero) il 52% dei

partecipanti ha espresso una percezione non positiva. Anche sul piano qualitativo, sono emersi da parte dei dipendenti suggerimenti e richieste dirette di miglioramento dei programmi di comunicazione aziendale e di coinvolgimento dei dipendenti nelle strategie, programmi, obiettivi e piani dell'azienda. Sempre a livello qualitativo, come *tematiche utili al miglioramento del clima, del coinvolgimento e della motivazione individuale*, sono emersi i seguenti argomenti:

- incoraggiare maggiormente il lavoro di squadra e creare maggiori opportunità di chiarimento in merito all'organizzazione aziendale;
- rendere i salari maggiormente competitivi (anche ripristinando piani di welfare e benefit) e valorizzare maggiormente le performance individuali, anche attraverso programmi di feedback;
- rafforzare i programmi di training specialistico inter-funzionale;
- creare programmi che permettano una maggior focalizzazione sul vissuto psicologico dei dipendenti;
- rafforzare la cultura aziendale;
- reintrodurre eventi di aggregazione che coinvolgano il personale.

CAPITALE NATURALE

Negli ultimi anni 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, 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 per la sede centrale ad Arezzo e dal 2019 per la sede operativa a Badia al Pino (AR), che permette di analizzare e controllare l'intero sistema di gestione ambientale e di promuovere piani di miglioramento misurabili.

Indicatori di performance ambientale

Sulla base del modello di business di Monnalisa, per cui la produzione è commissionata a façonisti e l'approvvigionamento di tessuti, accessori e prodotti commercializzati⁵ avviene tramite fornitori da tutto il mondo, gli impatti ambientali più significativi sono legati alle attività della Capogruppo⁶. In particolare, quelli afferenti a:

- il controllo qualità dei tessuti e la fase di taglio;
- la logistica, ossia ricezione e stoccaggio delle materie prime (tessuti ed accessori) e dei prodotti finiti; nonché la fase di imballo dei capi, per la successiva spedizione in tutto il mondo;
- i business travels, utilizzando i mezzi aziendali di proprietà e noleggiati e il trasporto nazionale (treno) e internazionale (aereo);

⁵ I prodotti commercializzati sono i prodotti finiti acquistati da Monnalisa.

⁶ Sono parte della Capogruppo:

- la sede centrale, in via Madame Curie, 7 Arezzo (AR);
- la sede operativa, in via di Basserone, 12 Civitella in Val di Chiana (AR);
- l'ufficio esterno, in via Mencattelli, 38/E Montepulciano (SI);
- i negozi diretti in: Via del Babuino, 136/137 Roma, Lazio 00187; Via Della Spiga, 52 Milano, Lombardia 20121; Piazza Dei Martiri, 52 Napoli, Campania 81121; Strada Sannitica, 336 Marcellanise, Campania 81025; Via Pasqui 9 Arezzo, Toscana 52100; Via degli Strozzi, 22r Firenze, Toscana 50123; Via Meucci s.n.c. Unità 78 Barberino Del Mugello, Toscana 50031; Via Vittorio Veneto, 4/E Forte Dei Marmi, Toscana 55042; Via Federico Fellini, 1 Fidenza, Emilia Romagna 43046; Via Della Moda, 1 Serravalle, Piemonte 15069; Via Marco Polo, 1 Unità 197 Noventa di Piave, Veneto 30020; Contrada Mandre Bianche Agira, Sicilia 94011.
- gli showroom in: Corso Buenos Aires, 1 Milano, Lombardia 20124; Via Toledo, 235 Napoli, Campania 80132

- la mobilità del personale per raggiungere il proprio luogo di lavoro;
- le attività di ufficio per la gestione dell'intero ciclo produttivo dei capi, dalla creazione dei modelli alla distribuzione dei prodotti finiti;
- le attività di vendita dei negozi diretti.

Le branch e le società controllate invece, sono di natura commerciale. Pertanto gli impatti sull'ambiente sono generati dalle attività di vendita al cliente.

Il dettaglio delle suddette attività ai fini del presente capitolo, nonché eventuali limitazioni al perimetro di rendicontazione e alle stime calcolate, sono meglio specificati all'interno dei paragrafi successivi.

Consapevole dei propri impatti diretti e indiretti sull'ambiente, il Gruppo ha sviluppato un sistema di monitoraggio, basato su indicatori per la misurazione delle proprie prestazioni ambientali, in modo da poter intervenire qualora i dati non rientrassero 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.

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 della Capogruppo per la gestione della propria rete di relazioni
- Mobilità di merce: in entrata, per l'acquisto (spesso importazione) di materie prime e capi commercializzati e confezionati che sono controllati e immagazzinati presso la sede centrale ed operativa della Capogruppo, 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 stati stimati attraverso dei calcolatori disponibili sul web, sulla base della quantità di merce spedita e del numero di passeggeri per ogni tragitto.

Mobilità di persone

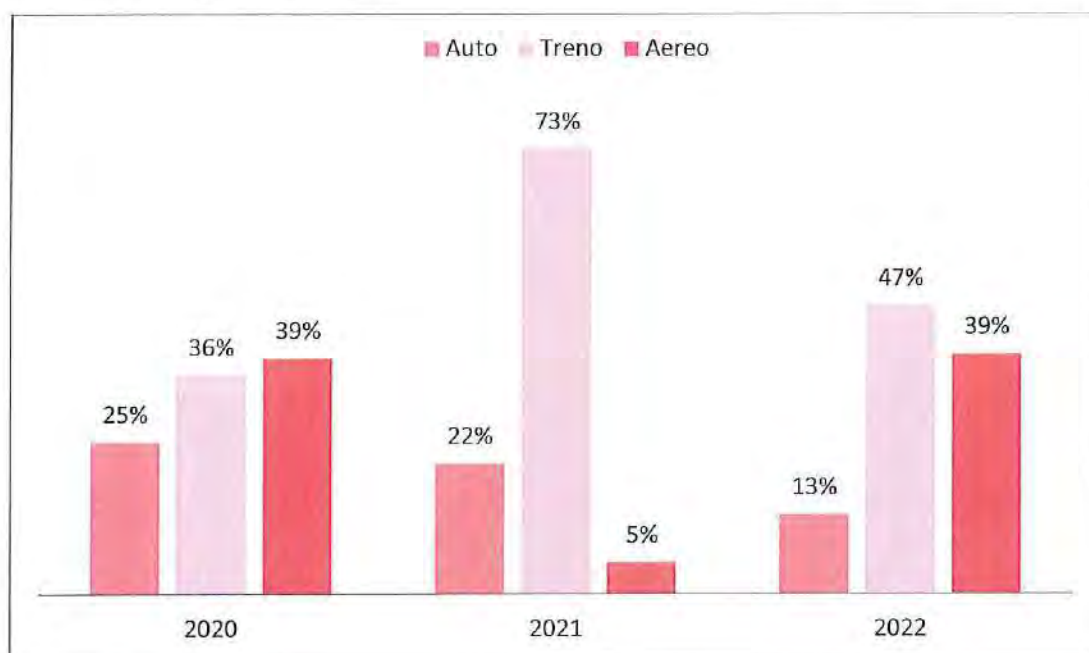
Il 2022 si caratterizza come l'anno del graduale allentamento delle misure restrittive anti-Covid. La ripresa ha interessato anche i viaggi di lavoro da parte del personale di Monnalisa. Nonostante si sia mantenuta la volontà di preferire i meeting online laddove lo scopo dell'incontro fosse stato ugualmente raggiunto con questa modalità, anche grazie all'utilizzo del Virtual Showroom attivato nel 2020, rispetto all'anno precedente è stato raddoppiato il numero di km percorsi. L'incidenza maggiore è data dalle percorrenze in

aereo, poiché sono ripresi i viaggi di lunga percorrenza. Quest’ultimi, comunque, sono risultati inferiori rispetto al periodo pre-Covid, quando veniva registrato un numero di km percorsi totale del 80%⁷ in più rispetto al 2022.

Tab.1 - Confronto per anno dei Km percorsi nei viaggi per mezzo di trasporto utilizzato

Mezzo di trasporto	Km 2020	Km 2021	Km 2022
Auto	7.950	35.145	42.748
Treno	44.175	119.697	155.116
Aereo	47.587	8.544	128.897
TOTALE	99.712	163.386	326.761

Grafico 1 - Confronto per anno sulla distribuzione percentuale di Km percorsi* per viaggi per tipologia di mezzo di trasporto utilizzato



Mobilità di merci

Nel 2022, il numero dei km percorsi dai capi prodotti per raggiungere i clienti di Monnalisa è leggermente ridotto rispetto all’anno precedente di circa lo 0,49%.

Poco più della metà dei km (circa il 52%) è stata percorsa utilizzando l’aereo come mezzo di trasporto, dovuto al fatto che rispetto al 2021 è stato registrato un aumento delle spedizioni nelle zone UE ed extra UE maggiori di circa il 4%.

⁷ Il valore registrato si riferisce all’anno 2019, immediatamente precedente all’inizio del periodo emergenziale dovuto al virus Covid-19.

Grafico 2 - 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

Alle movimentazioni in uscita occorre aggiungere le spedizioni che dall'estero giungono presso l'azienda e che interessano soprattutto i prodotti commercializzati.

Anche in questo caso il numero di tratte complessivamente percorse è in linea con l'anno precedente.

Sul totale delle 104 spedizioni in arrivo in Italia, il 73% circa dei km è percorso in aereo, il 27% circa in camion.

I consumi di materiali

Nell'analisi che segue sono riportati i consumi⁸ di carburante, acqua, energia elettrica e gas per riscaldamento.

8 A seconda della loro reperibilità, per il periodo temporale e il perimetro di rendicontazione, i consumi sono così ripartiti:

- I consumi di acqua, relativi al triennio 2020-2022, si riferiscono alla sola Capogruppo (sede centrale, sede operativa, ufficio esterno, negozi diretti e showroom italiani);
- I consumi effettivi di energia elettrica disponibili dalle fatture si riferiscono alla società Monnalisa S.p.A. (sede centrale, sede operativa, ufficio esterno e negozi diretti italiani, triennio 2020-2022), a cinque negozi e ufficio della Società Monnalisa China LTD (triennio 2020-2022), a due negozi della società Monnalisa RUS 000 (triennio 2020-2022), a due negozi della Branch spagnola (triennio 2020-2022). Per i negozi dove non è stato possibile reperire il dato esatto, i consumi sono stati stimati rapportando la prestazione energetica dell'edificio ai mq;
- I consumi di gas per riscaldamento si riferiscono alla sola società Monnalisa S.p.A.. Sono inclusi i dati della sede centrale e operativa; mentre, sono esclusi i dati dell'ufficio esterno e dei negozi diretti poiché i locali sono riscaldati tramite impianti di raffreddamento/riscaldamento alimentati da corrente elettrica. La produzione di acqua calda avviene tramite scaldabagni elettrici.

Ove sia significativo il rapporto tra consumi e numero di utenti, per quest'ultimo dato è stata calcolata la somma dei dipendenti delle sedi considerate.

Inoltre, i consumi di energia elettrica, gas e acqua sono stati rapportati al numero di ore medie lavorate nei periodi di riferimento.

Con riguardo alle branch e alle società controllate, le ore lavorate sono state misurate confrontando le ore lavorabili e i giorni lavorabili durante l'anno.

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 in utilizzo dai dipendenti e amministratori della società capogruppo Monnalisa S.p.A..

Rispetto al 2021 è stato registrato un incremento del 60% dei consumi, pari a circa 4673 litri in più. Il risultato è dato dal maggior numero di autoveicoli dati in dotazione ad alcuni dipendenti della società.

Tab. 2 - Consumi di carburante 2020-2022*

	Litri 2020	Litri 2021	Litri 2022	GJ 2022	Delta %
Senza Piombo 98	3.297,13	4.842,51	6.613,34	213,92	37%
Gasolio	2.780,18	2.725,69	5.799,85	207,01	113%
Diesel +	194,16	205,81	23,58	0,84	-89%
Blu Diesel Tech		28,34	38,55	1189,98	36%
Totale	6.271	7.802,35	12.475,32	1611,7466	60%

*per trovare i GJ sono stati reperiti 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 2022

Acqua

Considerando l'attività del Gruppo e che l'approvvigionamento di materie prime e il confezionamento dei capi avviene tramite fornitori esterni, tutti i consumi di acqua⁹ si riferiscono all'utilizzo dei servizi igienico-sanitari da parte dei dipendenti.

Rispetto allo scorso anno il consumo è aumentato sia in valore assoluto, che rispetto al singolo dipendente. Si noti che la differenza registrata è dovuta a ricalcoli e conguagli effettuati sul biennio 2021-2022 dal fornitore di acqua di uno degli showroom aziendali.

⁹ Sono esclusi i consumi gestiti dal department store o addebitati come spesa forfettaria dei costi di affitto.

La fonte del servizio è unica ed è rappresentata dall'acquedotto comunale.

Tab. 3 - Consumi di acqua anni 2020-2022

Anni	mc	mc/dipendente	mc/h effettive lavorate
2020	10.486	169,96	0,2077
2021	1.761	31,18	0,0227
2022	2.181	32,01	0,0227

Energia

Energia elettrica

I consumi di energia elettrica di Monnalisa sono legati al funzionamento degli impianti di illuminazione, di raffreddamento/riscaldamento, delle apparecchiature informatiche delle sedi corporate e store del Gruppo e al funzionamento delle macchine da taglio e di ispezione dei tessuti presso la sede operativa italiana.

Il 75% dell'energia elettrica acquistata dal Gruppo possiede un certificato rilasciato dal fornitore che ne garantisce l'origine rinnovabile.

Tab.4 - Acquisti di energia elettrica anni 2020-2022*

Anni	kWh	GJ	Per dipendente	Per mese	Per Dipendente/Mese	Per ore effettive lavorate
2020	865.725,15	3.117	2.445,55	72.143,76	203,80	2,43
2021	973.655,70	3.505	3.014,41	81.137,97	251,20	2,01
2022	1.066.265,30	3.623	3.225,21	83.855,44	268,77	1,96

*I dati espressi in GJ sono stati calcolati con la seguente equazione: $1kWh = 0,0036 GJ$

Nel 2022 è stato registrato un lieve aumento dei consumi pari a circa il 3%. La maggiore incidenza è data dai consumi della sede operativa della società capogruppo Monnalisa S.p.A., dovuta a maggiore operatività rispetto all'esercizio precedente.

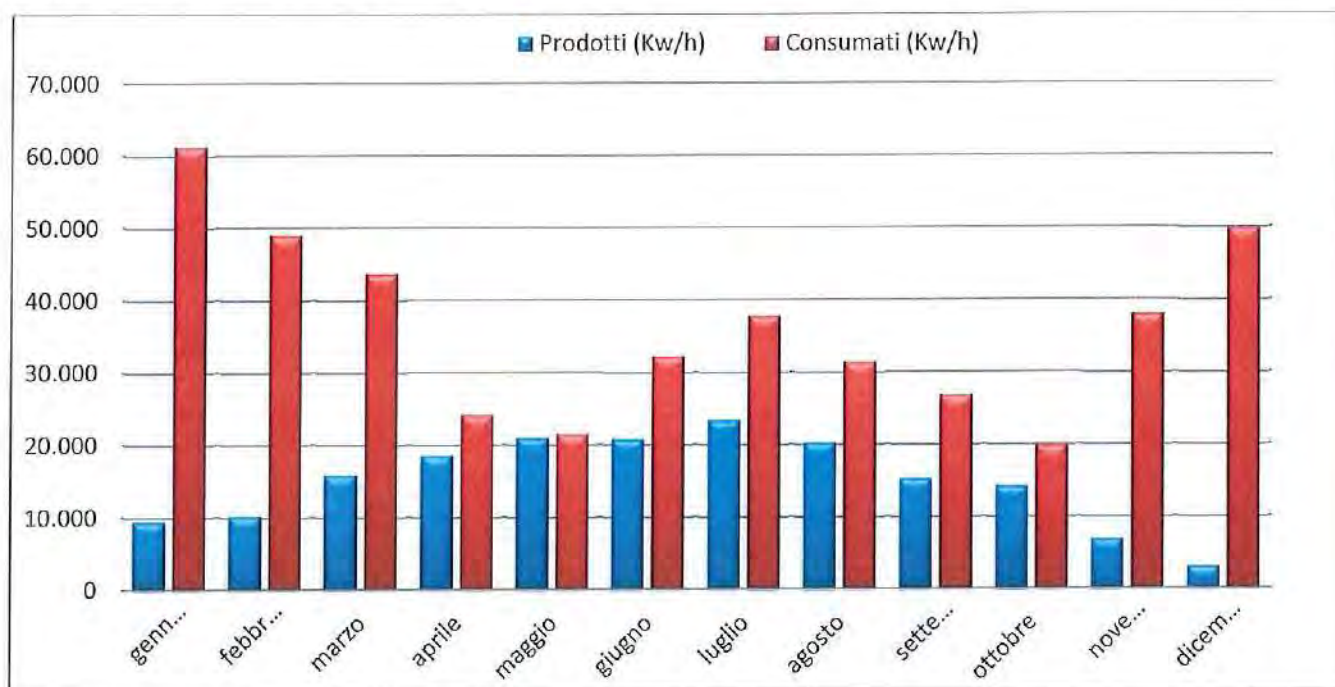
Monnalisa dispone di quattro impianti fotovoltaici presso la sede centrale in Arezzo e l'unità operativa in Civitella in Val di Chiana. Mediamente, sono stati generati 14.894,42 kWh al mese e rispetto all'anno precedente, l'energia autoprodotta risulta essere minore del 5% circa dovuto al non funzionamento per manutenzione programmata di uno degli impianti presenti presso la sede centrale.

Tab. 5 - Acquisti di energia elettrica a confronto con l'energia autoprodotta anni 2020-2022

Anno	kWh acquistati	kWh prodotti
2020	865.725	172.125

2021	973.656	187.872
2022	1.006.265	178.733

Graf. 3 - Composizione energia: consumo e produzione



Gas per riscaldamento

I consumi di metano sono legati al funzionamento di tre caldaie presso la sede centrale e due caldaie presso la sede operativa in Italia.

Analizzando i dati relativi al 2022 è possibile notare come i consumi di gas siano ridotti del 20% circa, dovuto alle condizioni metereologiche registrate con temperature più elevate rispetto agli anni precedenti.

Tab. 6 - Consumi di gas per riscaldamento anni 2020-2022

Anni	smc	GJ	smc per m2	mc per dipendente	mc per mese	Mc per Dipendente/Mese	mc per h effettive lavorate
2020	38.546,20	1.359,95	8,96	972,64	3.212,18	81,05	0,74
2021	50.763,29	1.790,98	5,68	1.227,43	4.230,27	102,29	0,73
2022	40.773,00	1.440,80	4,56	1.043,12	3.397,75	86,93	0,59

* I dati espressi in GJ sono stati calcolati considerando il PCI del metano derivato dalla tabella parametri standard nazionali combustibili-materiali 2022 (35.337 GJ/1000 Sm³). Il metodo di calcolo utilizzato è stato quello di considerare nel calcolo dei mc a dipendente anche l'unità predisposta all'immagazzinamento di prodotti finiti allo scopo di fornire un dato uniforme con l'anno precedente (tale unità non è provvista di impianto di riscaldamento), escludendola invece nel rapporto dei mc sulle ore medie lavorate per avere un dato più oggettivo sui consumi orari.

Con il proprio fornitore¹⁰ Monnalisa ha attivato un piano di fornitura che include un progetto di compensazione¹¹ delle emissioni di CO_{2eq}, derivanti dalla combustione del gas consumato, con iniziative volte a ridurre l'impatto in atmosfera sviluppando progetti di energia rinnovabile "certificati" Gold Standard VER. Monnalisa imballa i capi finiti destinati ai propri clienti in tutto il mondo nel magazzino della sede centrale di Arezzo, garantendo la protezione dei prodotti durante le spedizioni.

Nel 2022 il totale degli imballi¹² in carta e cartone è diminuito del 6% circa rispetto all'anno precedente, data la riduzione dei capi prodotti.

In termini di peso rapportato ai capi prodotti, è stata registrata una diminuzione pari al 15%.

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.

Nel 2022, Monnalisa ha sostenuto costo pari a 3.184,05 € come contributo Ambientale Conai carta.

Tab. 7 - Acquisti di imballaggi in carta e cartone anni 2020-2022

Anni	scatole	scatole per capi prodotti	kg di carta per capi prodotti	peso (tonnellate) acquistato
2020	50.640	0,078	0,01760	147,4
2021	62.599	0,069	0,01379	180,8
2022	58.921	0,065	0,01175	134,1

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.

I dati 2022 sui rifiuti degli imballaggi destinati al recupero di carta e cartone, desumibili dai FIR, sono 27,44¹³ ton. e riguardano la sede centrale e la sede operativa.

Inoltre, occorre segnalare che Monnalisa fornisce ai negozi monomarca e ai clienti top (*shop in shop*, *corner*, *space*) *shopping bag* e scatole realizzate in carta FSC Mix acquistabili dai clienti anche sul sito B2B.

Tab. 8 - Acquisiti di *shopping bag* e scatole

Anni	Quantità	Peso (tonnellate) acquistato
2020	110.790	16,9
2021	209.230	32,5
2022	169.640	26,1

¹⁰ Il contratto ha decorrenza a partire da settembre 2021.

¹¹ Il progetto di compensazione è curato da AzzeroCO₂. Monnalisa ha ricevuto dal proprio fornitore di metano una dichiarazione attestante l'avvenuta compensazione delle emissioni.

¹² Rientrano nel dato sia gli imballaggi destinati alla distribuzione verso i canali di vendita, sia il packaging per alcune categorie di prodotto.

¹³ Il dato si riferisce al materiale in carta e cartone da imballaggio in arrivo dai propri fornitori di materie prime e prodotti finiti.

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.

I pallet con cui Monnalisa riceve la merce in arrivo vengono restituiti al fornitore in ottica di riutilizzo degli imballaggi.

Carta da ufficio

L'acquisto di carta da ufficio risulta diminuito del 15% rispetto all'anno precedente, dovuto a un minore utilizzo della stessa da parte del personale.

Tab. 9 - Consumi di carta anni 2020-2022

Anni	Risme	Peso in t	Risme/dipendente	moduli continui	carta plotter (kg)
2020	1.250	1,87	6,35	804.000	514,4
2021	419	1,00	3,17	1.414.000	0
2022	356	0,26	2,54	816.000	520,4

A questi vanno aggiunti i consumi della carta plotter termoadesiva (4,74 t), del cartone per il sotto-materasso (2,13 t) e della carta microforata (2,49 t) per la stesura dei tessuti e i cartoncini da modelli (0,99 t) che sono 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 47% del totale, ha il marchio FSC mix.

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. Rispetto all'anno precedente risulta una diminuzione dell'8% 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.

Tab. 10 - Acquisti di imballaggi in plastica (nr pezzi e peso)

Materiale	2020		2021		2022	
	Q.tà	Peso (ton)	Q.tà	Peso (ton)	Q.tà	Peso (ton)
buste	625.700	7,92	817.725	13,55	766.090	12,72
grucce	219.928	12,77	225.860	12,77	189.079	10,44
scatole in pvc	28.021	1,924	22.918	1,836	26.408	1,996
totale	873.649	22,62	1.066.503	28,16	981.577	25,16

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.

Le quantità di grucce includono, oltre a quelle acquistate direttamente nel corso dell'anno, anche quelle presenti nei capi di importazione.

Nel 2022, Monnalisa ha sostenuto 13.430,50 € come contributo Ambientale Conai plastica.

Toner, cartucce e nastri per stampanti

Monnalisa, nel 2022, ha utilizzato toner esclusivamente oggetto di contratto a copia, che prevede il pagamento dei toner sulla base del numero di copie/stampe effettuate.

Tab. 11 - Acquisto toner, cartucce, nastri anni 2020-2022

Anno	Toner			Cartucce			Nastri		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Totale acquisto	0	0	0	3	5	31	9	9	7

Per avere traccia del consumo effettivo dei toner oggetto del contratto a copia, viene tenuto un registro interno su cui viene apposto il numero di toner restituiti al fornitore. Per tutto l'anno 2022 risultano consumati 79 toner.

Materie prime

Tessuti

Rispetto al 2021, l'ammontare complessivo di tessuti acquistati risulta inferiore del 3,67%. La maggiore incidenza è data dalle fibre naturali, che sono inferiori rispetto allo scorso anno di circa il 22%. Risultano aumentate, invece, le tecnofibre pari a circa il 38%.

Sebbene nelle tabelle che seguono 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.

Tab.12 - Metri di tessuto acquistato nell'ultimo triennio

Fibre tessili	2020	2021	2022
Naturali	210.258	228.398	177.880
Tecnofibre	122.559	101.205	139.634
<i>sintetici</i>	86.823	77.232	110.220
<i>artificiali</i>	35.735	23.974	29.413
Totali	332.817	329.603	317.514

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.

Con riferimento, invece, ai prodotti commercializzati, il consumo registrato vede una riduzione di circa il 16% di metri di tessuto impiegato.

Tab. 13 - Metri di tessuto consumato nei prodotti commercializzati nell'ultimo triennio

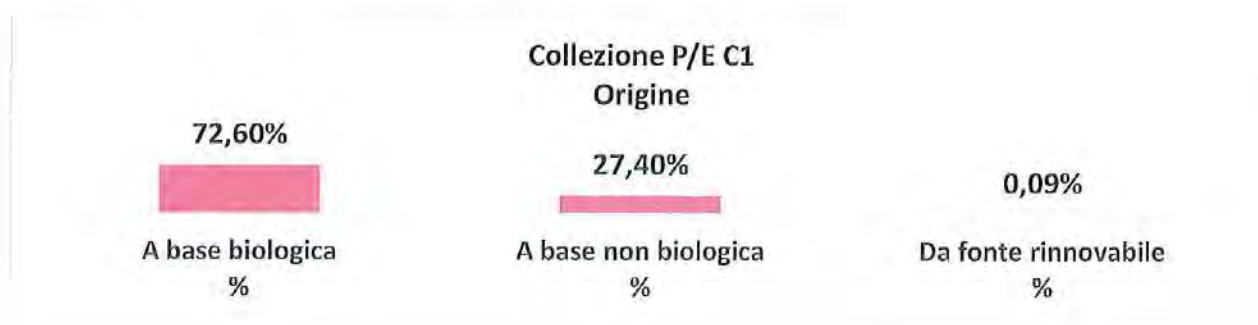
Fibre tessili	2020	2021	2022
Naturali	234.567	314.417	262.707
Tecnofibre	160.158	129.552	109.742
sintetici	153.969	125.587	104.833
artificiali	6.189	3.964	4.909
Totali	394.725	443.969	372.449

Per le stagioni prodotte nell' anno 2021 Monnalisa ha avviato un'attività di valutazione degli aspetti di sostenibilità e circolarità relativi ai tessuti impiegati, con l'obiettivo di pianificare una propria *roadmap* di circolarità materica per il futuro. La stessa analisi è stata ripetuta con riferimento alla produzione di capi avvenuta nel 2022.

L'analisi è stata differenziata tra collezione estiva e invernale.

È emerso che la maggiore percentuale di tessuti utilizzati nell'anno sono a base biologica derivato da biomassa¹⁴.

Graf. 4 - Origine tessuti collezione estiva



Graf. 5 - Origine tessuti collezione invernale

¹⁴ Per biomassa si intende un materiale di origine biologica escluso materiale incorporato in formazioni geologiche e/o fossilizzato.



È emerso, inoltre, che nella collezione invernale il 22,40% e nella collezione estiva il 10,62% dei materiali sono in possesso di un certificato ambientale.

In entrambi le collezioni, rispettivamente il 22,40% e il 10,44% dei materiali è coperto da certificazione OEKO-TEX® Standard 100, che garantisce che i prodotti tessili non contengano o rilascino sostanze dannose per la salute umana.

Nella collezione estiva, inoltre, lo 0,18% dei tessuti è in possesso di certificazione GRS, che attesta la percentuale di contenuto riciclato e lo 0,09% è in possesso di certificazione GOTS, la quale garantisce l'origine della fibra da agricoltura biologica.

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.

Rifiuti

Monnalisa continua a portare avanti una serie di iniziative e procedure per la corretta gestione dei rifiuti.

Per quanto riguarda gli scarti tessili generati dalla fase di taglio, Monnalisa si impegna nel ridurre al minimo la produzione ponendo particolare attenzione alle attività che la precedono, attraverso l'utilizzo di specifici software a supporto della progettazione dei modelli, dello sviluppo delle taglie e del piazzamento. Inoltre, l'impiego di macchine di ultima generazione consente una maggiore qualità e precisione del taglio, riducendo la possibilità di errore e, di conseguenza, minimizzando la produzione di scarto.

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).

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.

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 in leasing o noleggio prolungato;
2. 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".

Glossario

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.

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.

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.

Emissioni dirette – Scope 1

Emissioni dirette 2022		t CO ₂
Riscaldamento*		81,17
Auto in leasing o noleggio prolungato**		5,48
Tot CO₂		86,66

*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 2019-2021). Tali dati possono essere utilizzati per il calcolo delle emissioni dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2022

**Ai fini del calcolo è stata utilizzata la banca dati dell'agenzia per l'ambiente del Regno Unito.

Nel 2022 le emissioni di CO₂ equivalente legate al consumo di metano risultano diminuite di circa 19,48¹⁵ tonnellate, per un valore percentuale pari al 19% in meno rispetto all'anno precedente.

Nelle emissioni dirette, come previsto dalla Norma UNI ISO 14064-1, che recepisce il Greenhouse Gas Protocol, occorre inserire anche quelle relative ai veicoli in leasing o noleggio di lungo periodo, che nel complesso hanno generato emissioni di CO₂equivalente per circa 5,48 tonnellate.

Tab. 14 Km ed emissioni veicoli di proprietà e/o leasing di lungo periodo*

Veicoli Proprietà	2020		2021		2022	
	km	CO ₂ (ton)	km	CO ₂ (ton)	km	CO ₂ (ton)
Proprietà/Noleggio prolungato ¹⁶	6.659,00	0,91	1.600,00	0,22	7.503,00	0,78
Noleggio Prolungato Direzione	22.776,00	3,30	30.368,00	4,60	30.368,00	4,70
Totale	29.435	4,21	31.968	4,82	37.871	5,48

*Il dato è stato stimato in base all'utilizzo delle auto di proprietà per gli spostamenti/trasferte di lavoro. Per il calcolo dei km percorsi è stato utilizzato il sito <http://www.viamichelin.it/>. Il calcolo include anche gli spostamenti per gli eventi Pitti e per le commissioni aziendali. Per le emissioni di CO₂ è stata utilizzata la banca dati dell'agenzia per l'ambiente del Regno Unito.

Emissioni indirette – Scope 2

Le emissioni indirette di CO₂ comprendono tutte le emissioni legate alla produzione dell'energia elettrica acquistata e consumata dall'azienda. Per quanto riguarda le emissioni di Scope 2, la GHG Protocol Scope 2 Guidance prevede che le imprese operanti sui mercati liberalizzati riportino nel loro inventario due valori determinati con due diversi approcci:

¹⁵ Nel 2021 è stato registrato un errore nella misurazione del calcolo di CO₂ derivante dal consumo di metano. Il dato è stato aggiornato nel presente documento.

¹⁶ Dal 2022 l'intera flotta aziendale è coperta da contratti di noleggio a lungo termine. Per rendere il dato coerente con gli anni precedenti, sono rimasti separati i consumi relativi al veicolo in uso dalla Direzione e quelli relativi alle autovetture utilizzate nel corso dell'anno dai dipendenti dell'area commerciale.

- location-based method: determina le emissioni di gas serra derivanti dalla produzione dell'energia acquistata sulla base di fattori di emissione medi della rete e senza considerare informazioni specifiche sul fornitore o eventuali contratti di fornitura stipulati dall'azienda
- market-based method: fornisce e calcola le emissioni di gas serra in base all'origine dell'energia e riflette eventuali scelte dell'azienda per quanto riguarda la fornitura della stessa. Per poter considerare e utilizzare le caratteristiche specifiche dell'energia acquistata, però, l'origine della stessa deve essere certificata da strumenti contrattuali che soddisfano i "criteri minimi di qualità" (definiti nella Scope 2 Guidance); in caso contrario il calcolo deve essere effettuato considerando le emissioni relative al cosiddetto mix residuale.

Nel 2022, il 25% dei consumi di energia elettrica non è coperto da Certificato Garanzia di Origine (GO).

Per determinare le emissioni secondo i seguenti approcci sono state fatte le seguenti considerazioni:

- location-based method:
 - per la Capogruppo, è stato considerato il fattore di emissione "grid mix" ricavato dal National Inventory Report 2022 - Italian Greenhouse Gas Inventory 1990-2020 (pari 260 g CO₂/kWh) ottenendo quindi delle emissioni indirette pari a:
 - 196,62 ton CO₂ per l'energia elettrica con Garanzia d'Origine
 - Per le branch in Spagna, Belgio e Francia è stato considerato il fattore di emissione riferito alla produzione lorda totale di ciascun Paese pubblicato da Terna sul proprio sito (Fonte: Terna, Confronti internazionali, 2019) (pari, rispettivamente, a 210 g CO₂, 176 g CO₂ e 56 g CO₂), ottenendo emissioni indirette totali pari a:
 - 7,49ton CO₂.
 - Per le società controllate è stato considerato il fattore di emissione riferito alla produzione lorda totale di ciascun Paese pubblicato da Terna sul proprio sito (Fonte: Terna, Confronti internazionali, 2019) ottenendo emissioni indirette totali pari a:
 - 87,28 ton CO₂
- Market-based method: le emissioni indirette secondo questo metodo risultano:
 - Per i consumi delle branch in Spagna, Belgio e Francia, pari a 12,40 ton CO₂;
 - Per i consumi della Società controllata in UK e a San Marino, pari a 12,51 ton CO₂.

Sono stati applicati i fattori di emissione specifici per ogni Stato europeo, ricavati dall' European Residual Mixes 2021, di AIB.

Consumo energia elettrica (kWh)		Emissioni di CO ₂ (t CO ₂)		
		Location based method (mix rinnovabili e fossile)	Market based method	
			ton CO ₂	ton CO ₂ (residual mix)
Energia fotovoltaico	178.733,00 kWh	0,00 ton CO ₂	-	0,00 ton CO ₂
Energia coperta da certificato GO Capogruppo	756.249,50 kWh	196,62 ton CO ₂	-	0,00 ton CO ₂
Energia non coperta da certificata GO Branch	56.386,00 kWh	7,49 ton CO ₂	12,40 ton CO ₂	-
Energia non coperta da certificata GO Controllate	193.629,80 kWh	87,28 ton CO ₂	12,51 ton CO ₂	-

Altre emissioni indirette – Scope 3

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.

Tab. 15 - Emissioni CO₂ trasporto prodotti 2020-2022

	2020			2021			2022		
	In entrata	In uscita	Totale	In entrata	In uscita	Totale	In entrata	In uscita	Totale
Camion	6,34	14,42	20,76	12,99	15,87	28,86	10,14	15,89	26,03
Aereo	88,63	239,03	327,66	237,60	232,27	469,87	553,28	222,80	776,08
Nave	4,00	0,00	4,00	0,60	0,00	0,60	0,00	0,00	0,00
Totale	98,970	253,45	352,42	251,184	248,14	499,33	563,424	238,69	802,11

*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. 16 - Numero di spedizioni e km percorsi per destinazione

	Italia		UE e extra UE	
	n. spedizioni	km percorsi	n. spedizioni	km percorsi
2020	4.427	1.905.658	1.396	3.458.913
2021	5.414	2.216.050	1.580	3.825.945
2022	4.607	2.031.043	1.632	3.981.542
Δ	-14,91%	-8,35%	3,29%	4,07%

Nella tab. sottostante si riporta il dettaglio delle emissioni CO₂ per Paese di destinazione.

Tab. 17 - 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
2020	112.598,74	3,60	153.460,56	249,85
2021	144.087,36	4,56	165.464,89	243,58
2022	98.472,34	3,67	160.582,06	235,02
Δ	-31,66%	-19,62%	-2,95%	-3,51%

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.

Rispetto al 2021, si rileva un netto aumento delle emissioni di CO₂ pari a più del 200%. L'incidenza maggiore è data dall'aereo, poiché nel 2022 sono ripresi i viaggi di lunga percorrenza con destinazioni extra-europee. Tuttavia, è bene precisare che il dato confrontato con le emissioni registrate nel periodo precedente¹⁷ all'emergenza covid, risulta inferiore di circa il 75%.

Graf. 6 - 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 del 2021, le emissioni di CO₂ sono state calcolate tramite la banca dati dell'agenzia per l'ambiente del Regno Unito.

In ultimo, si riportano le emissioni di CO₂ derivanti dal pendolarismo dei dipendenti, vale a dire dai viaggi per raggiungere il luogo di lavoro.

Dal 2022, è stato ripristinato il servizio di mensa attivo precedentemente al periodo di emergenza sanitaria da Covid-19. Inoltre, la presenza in sede della totalità dei dipendenti risulta ristabilita dall'inizio dell'anno.

¹⁷ Le emissioni confrontate riguardano gli anni 2019 e 2022 e sono pari rispettivamente a 95,87 ton. CO₂ e 24,34 ton.CO₂

Per questo motivo la metodologia di misurazione delle emissioni carboniche registrata considera la "normale" operatività del personale. Ai fini del calcolo, infatti, è stata 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.

Tab. 18 - Emissioni di CO₂ per pendolarismo dipendenti

	2020		2021		2022	
	km	CO ₂ (ton)	km	CO ₂ (ton)	km	CO ₂ (ton)
Monnalisa	304.572,67	45,19	608.568	102,50	1.129.891	193,013
Sede operativa	38.920,72	5,77	425.408	71,65	126.057	21,534
Negozi e Showroom	595.138,13	126,87	477.325	80,40	417.077	71,247
totale	343.493,39	50,96	1.033.976,42	174,15	1.255.948	214,55
totale con negozi	471.962,57	106,09	1.511.301	254,55	1.673.025	285,79

I dati del 2022 risultano aumentati di circa il 10% rispetto all'anno precedente a seguito dell'incremento del personale, del ripristino della piena operatività e del servizio di mensa aziendale.

Fino al 31 agosto del 2022, parte del personale della sede centrale della capogruppo Monnalisa ha usufruito dello smartworking così come previsto dal DPCM del 01/03/2020 che prediligeva la modalità agile per prevenire il rischio di contagio da Covid-19. Dal 1 settembre 2022, invece, sono stati attivati accordi individuali per proseguire lo svolgimento della propria prestazione lavorativa nella stessa modalità *smart*. Hanno aderito il 68% dei dipendenti.

Monnalisa, in ottemperanza alle prescrizioni vigenti e in linea con i propri obiettivi di sostenibilità, ha implementato un Piano di Mobilità sostenibile (mobility management) con lo scopo di favorire modalità di spostamento per raggiungere il proprio luogo di lavoro meno impattanti sull'ambiente.

A novembre 2021, per la Sede Centrale¹⁸ ad Arezzo, l'azienda ha nominato un proprio Mobility Manager e redatto e approvato il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro, in cui sono definite delle misure utili a orientare i propri dipendenti verso forme di mobilità alternative e sostenibili rispetto all'uso individuale del veicolo privato a motore, sulla base dell'analisi degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, delle loro esigenze di mobilità e dello stato dell'offerta di trasporto presente nel territorio interessato.

¹⁸ La legge n. 77 del 17 luglio 2020 ha stabilito che l'obbligo dell'adozione del Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro del proprio personale dipendente è per le Imprese con singole unità con più di 100 dipendenti ubicate in un capoluogo di Regione, in una Città Metropolitana, in un capoluogo di Provincia ovvero in un Comune con una popolazione superiore a 50.000 abitanti.

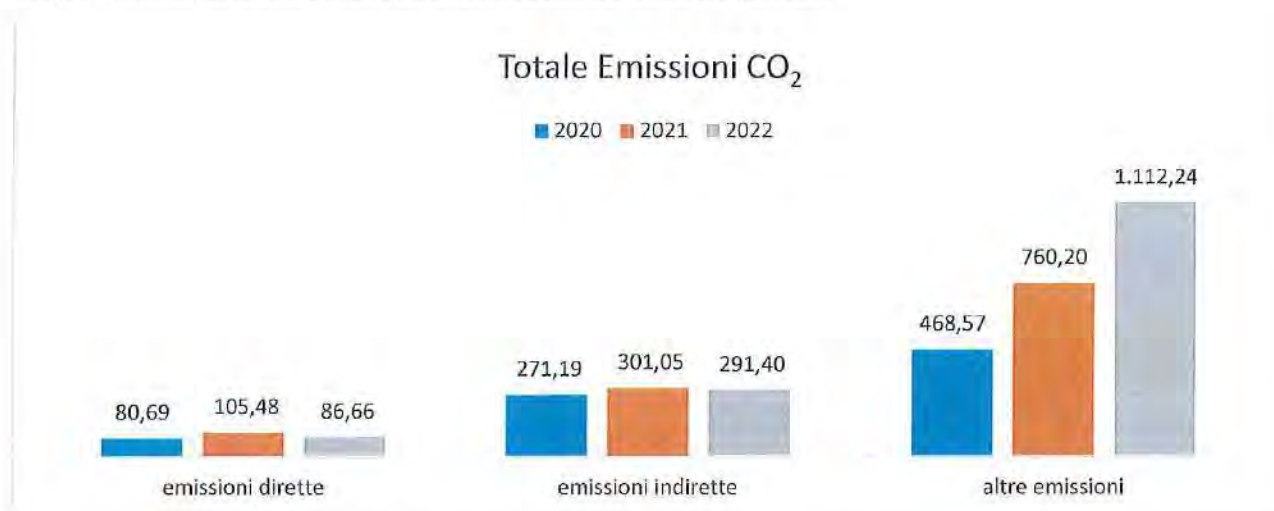
Coerentemente con le Linee Guida per la redazione e implementazione dei Piani di Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) pubblicate in G.U. tramite Decreto Interministeriale n.179 del 12 maggio 2021, sono stati calcolati la riduzione giornaliera delle percorrenze dei dipendenti in autovettura (Δ Km_{auto}), nonché il beneficio ambientale in termini di CO₂ risparmiata nell'anno relativamente ai dipendenti che hanno aderito all'accordo di svolgimento della propria prestazione lavorativa in modalità agile.

Tab. 19 - Stima Benefici ambientali annui derivante dall'attività in smartworking.

STIMA BENEFICI AMBIENTALI ANNUI				
MISURA PROPOSTA	TARGET (Utenti)	KM medi giornalieri A/R	Riduzione giornaliera percorrenze in autovettura (Δ Km _{auto})	CO ₂ risparmiata (Kg/anno)
smartworking	68%	39,15	2.577,55	44.777,29

Nei grafici seguenti è stato scelto di escludere dal calcolo i negozi diretti e showroom aziendali, per poter effettuare il confronto su un perimetro lineare e comune a tutti i dati registrati.

Graf. 7 - Emissioni dirette, indirette e altre emissioni indirette (in ton.)



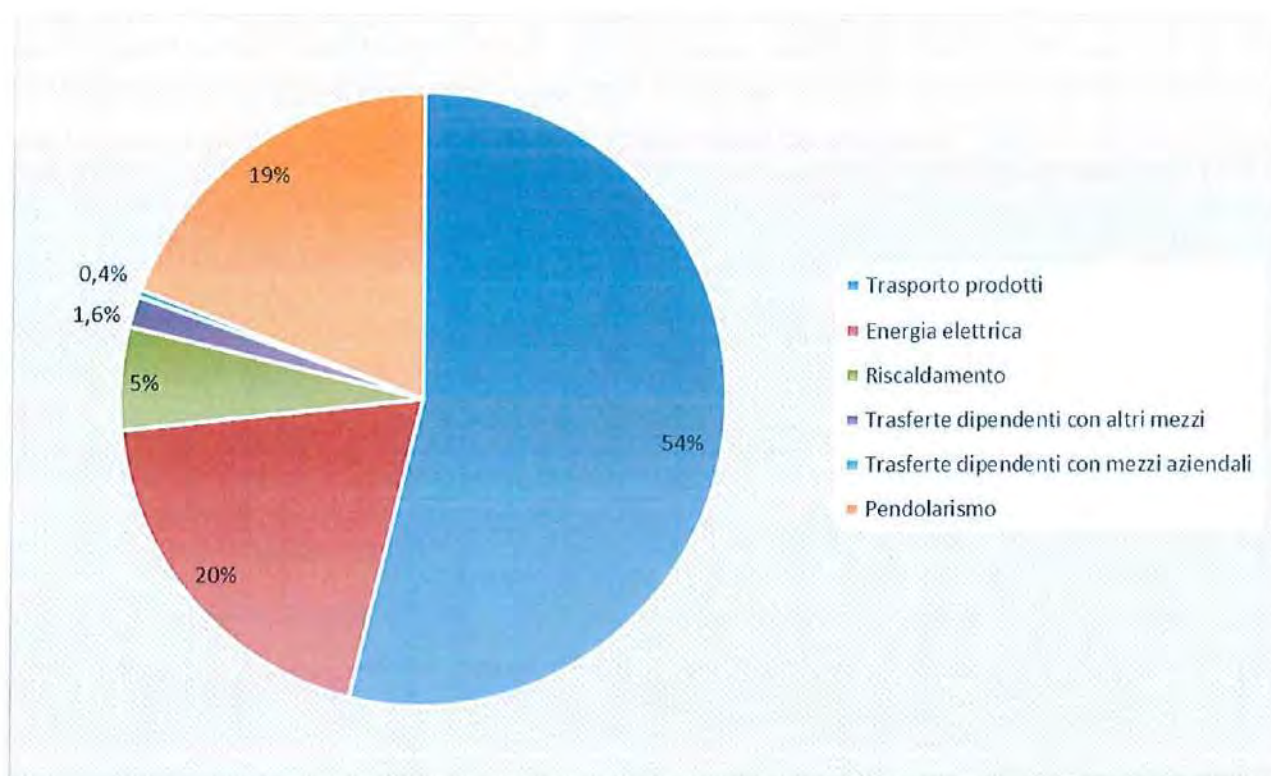
Emissioni dirette: riscaldamento, trasferte auto e noleggio prolungato

Emissioni indirette: consumi di energia elettrica - approccio location-based

Altre emissioni: import/export prodotti, pendolarismo dipendenti, noleggio auto a breve termine, viaggi treno ed in aereo dei dipendenti.

Il totale delle emissioni di CO₂ risulta maggiore rispetto al 2021, con una percentuale registrata pari al 28%.

Nel complesso di tutte le fonti di emissione analizzate la voce più importante resta quella originata dal trasporto dei prodotti (46%)

Graf. 8 - 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 2022 è stato ottenuto rapportando la somma delle emissioni di CO₂ (dirette, indirette e altre) al numero dei dipendenti del Gruppo.

Tab. 20 - Indice di intensità di emissioni di gas ad effetto serra (GHG)- indice di performance ambientale: Numero di dipendenti

	Udm	2020	2021	2022
GHG emesse per dipendente (scopo 1 e 2)	(ton CO ₂ eq.)	1,09	1,56	1,21
GHG emesse per dipendente (scopo 3)	(ton CO ₂ eq.)	2,3785	3,7821	5,6459

Tab. 21 - Indice di intensità di emissioni di gas ad effetto serra (GHG)- indice di performance ambientale: Ore effettive di lavoro

	Udm	2020	2021	2022
GHG emesse per dipendente (scopo 1 e 2)	(ton CO ₂ eq.)	0,0012	0,0010	0,0007
GHG emesse per dipendente (scopo 3)	(ton CO ₂ eq.)	0,0025	0,0027	0,0034

Infine, vengono riportate le emissioni degli inquinanti SOx e NOx relativi alle attività di import ed export delle merci movimentate dell'azienda.

Tab. 22 - NOx e SOx

Altre emissioni atmosferiche	Udm	2020	2021	2022
NOx	(Kg)	1.381,63	1.839,61	2.922,79
SOx	(Kg)	258,61	289,49	452,98

CAPITALE ECONOMICO-FINANZIARIO

Valore economico direttamente generato e distribuito

Il prospetto di determinazione del valore economico generato e distribuito fornisce una indicazione sulla creazione di ricchezza da parte di Monnalisa per gli stakeholder.

Tab. 1 Prospetto di determinazione del valore economico generato e distribuito (consolidato)

	2020	2021	2022
Ricavi	33.612.162	43.653.303	46.375.300
Altri proventi	797.208	1.555.328	953.561
Proventi finanziari	58.415	16.838	24.405
Totale valore economico generato	34.467.785	45.225.469	47.353.266
Costi operativi (fornitori)	-30.727.450	-33.720.986	-29.106.010
<i>Di cui aziende fasoniste</i>	<i>-3.084.831</i>	<i>-3.567.589</i>	<i>-3.105.505</i>
Remunerazione del personale	-9.473.561	-10.772.126	-11.952.838
Remunerazione dei finanziatori	-407.890	-402.136	-1.292.585
Remunerazione degli investitori	-	-	-
Remunerazione della Pubblica Amministrazione*	676.980	893.442	-60.172
Liberalità esterne	-	-	-
Totale valore economico distribuito	-39.931.921	-44.001.805	-42.411.604
Svalutazione crediti**	-504.397	-197.019	-274.210
Differenze di cambio non realizzate **	-943.236	668.132	-48.285
Rettifiche di valore di attività materiale ed immateriali **	-	-	-
Rettifiche di valore di attività finanziarie **	-19.744	-16.500	-13.455
Ammortamenti	-881.187	-3.413.240	-7.840.717
Accantonamenti	-	-167.841	-13.956
Riserve (copertura della perdita)	7.812.699	1.902.804	3.248.961
Valore economico trattenuto (=differenza tra V.E. Generato e V.E. Distribuito)	-5.464.136	1.223.664	4.941.661

Il prospetto riclassifica il conto economico dell'esercizio, considerando da una parte i ricavi, gli altri proventi ed i proventi finanziari, che rappresentano il valore economico generato. Dall'altra, vengono considerati i costi operativi (la cui controparte è rappresentata dai fornitori) e le voci di conto economico relative a dipendenti, finanziatori, investitori, pubblica amministrazione e liberalità esterne che rappresentano la remunerazione di questi portatori di interesse (valore economico distribuito) da parte dell'azienda. La differenza tra valore economico generato e valore economico distribuito rappresenta il valore economico trattenuto a beneficio del sistema azienda che nello specifico è andato ad alimentare le voci svalutazione crediti, differenze cambio di natura traslativa, rettifiche di valore di attività finanziarie, ammortamenti e riserve. La perdita registrata verrà coperta mediante l'utilizzo di utili relativi agli esercizi precedenti non distribuiti, non si è pertanto remunerato il sistema azienda, ma si è ridotto il patrimonio netto, che – ciò nonostante – continua ad essere consistente (Euro 29.5 milioni) a dimostrazione della solidità aziendale.

Con la riduzione dei volumi di ricavo nel 2020, a seguito della pandemia, si è ridotta in valore assoluto la remunerazione dei vari portatori di interesse, soprattutto façonisti e dipendenti, pur mantenendosi sostanzialmente in linea in termini di incidenza percentuale sul totale del valore economico distribuito. ammortamenti, recepita nel bilancio consolidato. Nel corso dell'esercizio 202, grazie alla ripresa dei volumi anche se non ancora ai livelli del 2019, la remunerazione ha mantenuto valori di proporzionalità rispetto agli esercizi precedenti.

Nella voce altri proventi sono inclusi i contributi a vario titolo ricevuti dall'azienda.

Approccio alla fiscalità

Il Gruppo Monnalisa, nello svolgimento delle proprie attività, agisce nel rispetto della legislazione e di tutte le norme vigenti nei territori nei quali si trova ad operare nonché del Codice etico e delle procedure aziendali, applicandole con rettitudine ed equità. Monnalisa richiede ai destinatari del Codice Etico l'adesione a standard etici e principi di comportamento che talvolta potrebbero risultare anche più restrittivi della normativa cogente di alcuni Paesi in cui opera.

Il Gruppo s'impegna ad informare, in modo chiaro e trasparente, tutti gli stakeholder in relazione alle proprie politiche, strategie, impatti e risultati raggiunti senza favorire alcun gruppo d'interesse o singolo individuo. Responsabilità verso la collettività Monnalisa, consapevole del ruolo sociale dell'impresa, opera tenendo conto delle esigenze della comunità nel cui ambito svolge la propria attività e contribuendo alla promozione della qualità della vita, allo sviluppo economico, sociale, culturale e civile.

L'impegno del Gruppo delineato nel Codice etico, inclusivo dei principi e delle regole generali da questo espresse, sono rispettati anche in ambito fiscale, nella convinzione che il rispetto delle normative fiscali nei vari paesi in cui il Gruppo opera costituiscono le basi dello sviluppo economico e sociale delle collettività interessate e nell'intento di distribuire in modo coerente il carico fiscale tra i vari paesi in cui il Gruppo è presente. Il Gruppo si sta impegnando nell'instaurare con le Autorità fiscali relazioni improntate alla trasparenza, valorizzando i rapporti di lungo periodo.

Al fine di individuare e gestire in modo efficace eventuali rischi potenziali o incentivi fiscali, il Gruppo promuove le attività di formazione mirate a migliorare la sensibilità fiscale dei dipendenti, indipendentemente dalla funzione di appartenenza, attraverso formazione specifica e informativa in materia di novità normative e tematiche di rilevanza.

Per quanto riguarda le giurisdizioni fiscali in cui il Gruppo opera, si fa riferimento alla Relazione sulla Gestione, in cui viene rappresentato l'organigramma del Gruppo mentre si fa rinvio a quanto indicato nella nota integrativa al bilancio d'esercizio e consolidato per le informazioni relative alle imposte dell'esercizio e ai criteri applicati per la contabilizzazione.

CLIMATE CHANGE

Rispetto ai rischi strategici, il cambiamento climatico e l'attenzione dell'opinione pubblica sul tema potrebbero avere impatti sulle preferenze della clientela, determinando eventuali variazioni nell'acquisto di alcune particolari categorie di prodotto, marginali rispetto al business di Gruppo, e nell'eventuale approvvigionamento di talune materie prime, senza che al momento si possa ipotizzare una riduzione della qualità delle materie prime utilizzate nel ciclo produttivo. Il Gruppo presidia, pertanto, i rischi legati al cambiamento climatico al fine di ridurre le ripercussioni sulle proprie attività. Al momento il Gruppo non segnala significativi impatti del cambiamento climatico sui rischi operativi.

In merito ai rischi finanziari, il Gruppo potrebbe essere esposto in futuro ad eventuali maggiori costi ed investimenti in relazione all'adeguamento della struttura produttiva e distributiva, al fine di mitigare gli impatti che il business potrebbe determinare sul cambiamento climatico. Ad oggi non emergono stime di significativi costi ed investimenti a tal riguardo.

Infine, per quanto riguarda i rischi di compliance, le ricadute in ambito di sostenibilità sono connesse al mancato rispetto di norme e regolamenti in ambito ambientale, cui il Gruppo potrebbe essere soggetto. Il Gruppo segue la continua evoluzione del quadro normativo, nazionale ed internazionale, e la possibile introduzione di ulteriori normative legate alla riduzione degli impatti ambientali del business.

TASSONOMIA EUROPEA

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi del Green Deal Europeo è importante incentivare gli investimenti in progetti e attività sostenibili. Risulta necessario, quindi, creare un linguaggio comune e sviluppare un *framework* condiviso di definizioni per garantire chiarezza e comparabilità. A tale scopo, il regolamento UE 2020/852 ha introdotto nel sistema normativo europeo un sistema di classificazione o Tassonomia UE che stabilisce quattro criteri, da soddisfare in modo congiunto, affinché le attività economiche possano definirsi ecosostenibili. Esse, infatti, devono:

- Contribuire al raggiungimento di uno o più obiettivi ambientali¹⁹;
- Non arrecare danno significativo a nessuno degli obiettivi ambientali sopracitati;
- Essere svolte nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia²⁰;

¹⁹ Mitigazione dei cambiamenti climatici, adattamento ai cambiamenti climatici, uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine, transizione verso un'economia circolare, prevenzione e riduzione dell'inquinamento, protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi

²⁰ Le garanzie minime sono procedure attuate da un'impresa che svolge un'attività economica per garantire l'allineamento con le OECD Guidelines for Multinational Enterprises con UN Guiding Principles on Business and Human Rights, compresi i principi e i diritti sanciti dalle otto convenzioni fondamentali individuate nella dichiarazione dell'ILO sui principi e i diritti fondamentali sul lavoro e nella Carta Internazionale dei diritti dell'uomo.

- Essere conformi ai criteri di vaglio tecnico²¹ fissati dalla Commissione.

Per l'anno di rendicontazione 2021, le imprese soggette all'obbligo della Dichiarazione Non Finanziaria devono comunicare la quota delle attività economiche ammissibili²² o non ammissibili²³ alla Tassonomia UE. A partire dall'anno di rendicontazione 2022, le imprese saranno tenute a divulgare informazioni in merito a quali, tra le attività economiche ammissibili, sono da considerarsi allineate o non allineate alla Tassonomia UE.

In particolare, la comunicazione dell'allineamento alla tassonomia avviene tramite alcuni indicatori:

- La quota del fatturato proveniente da prodotti o servizi associati ad attività economiche considerate ecosostenibili;
- La quota delle spese in conto capitale e delle spese operative relative ad attivi o processi associati ad attività economiche considerate ecosostenibili (CAPEX e OPEX considerate ammissibili).

Ad oggi, sono state rese disponibili solo le informazioni legate a 2 dei 6 obiettivi previsti dall'articolo 9 del regolamento (UE) 2020/852: Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici.

Il Gruppo Monnalisa ha esaminato la documentazione tecnica di riferimento ad oggi disponibile per i due obiettivi di Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici. È stata identificata la propria attività secondo i codici NACE in vigore e verificato che rientrasse in uno dei settori per i quali i criteri tecnici di screening sono stati stabiliti e inclusi nella tassonomia. Dal risultato della valutazione è emerso che, sulla base delle interpretazione ad oggi disponibili in merito ai requisiti di applicazione, le attività economiche prevalenti²⁴ del Gruppo non rientrano tra quelle individuate dalla normativa di riferimento per i due obiettivi sopra citati. Pertanto, possono ritenersi come non ammissibili alla data del presente documento.

Ulteriori approfondimenti saranno effettuati nel corso del 2022 anche il linea alla progressiva evoluzione del regolamento (UE) 2020/852, con riferimento agli ulteriori atti delegati per i restanti obiettivi ambientali.

²¹ I criteri di vaglio tecnico sono specificati negli atti delegati del Regolamento 2020/852, precisamente i Regolamenti delegati 2021/2139 (denominato "Atto Clima") e 2021/2178.

²² Un'attività economica descritta negli atti delegati adottati a norma dell'articolo 10, paragrafo 3, dell'articolo 11, paragrafo 3, dell'articolo 12, paragrafo 2, dell'articolo 13, paragrafo 2, dell'articolo 14, paragrafo 2, e dell'articolo 15, paragrafo 2, del regolamento (UE) 2020/852, indipendentemente dal fatto che tale attività economica soddisfi uno o tutti i criteri di vaglio tecnico stabiliti in tali atti delegati.

²³ Un'attività economica non descritta negli atti delegati adottati a norma dell'articolo 10, paragrafo 3, dell'articolo 11, paragrafo 3, dell'articolo 12, paragrafo 2, dell'articolo 13, paragrafo 2, dell'articolo 14, paragrafo 2, e dell'articolo 15, paragrafo 2, del regolamento (UE) 2020/852.

²⁴ Sono state prese in considerazione solo le attività legate alla fabbricazione e commercializzazione di capi di abbigliamento, calzature ed accessori. Sono state escluse, in quanto considerate secondarie, le attività legate alle concessioni di locazione di immobili di proprietà e di sublocazione degli immobili in leasing.

Si fa riferimento allo specifico capitolo relativo al Capitale Naturale per maggiori dettagli in merito all'impegno e ai programmi del Gruppo in ambito ambientale.

ASSURANCE ESTERNA

Il Gruppo ha deciso di sottoporre l'Annual Report, oltre alle verifiche interne, a verifica esterna e indipendente secondo i principi di revisione applicabili. Conseguentemente il bilancio IFRS è stato sottoposto a revisione legale sulla base di un incarico triennale affidato alla società di revisione EY e la Dichiarazione Consolidata di Carattere non Finanziario è stata sottoposta, a seguito di un incarico conferito a titolo volontario alla società di revisione BDO, a revisione contabile limitata sulla base del principio di revisione ISAE 3000 (Revised).

TABELLA DEI TEMI D.LGS. 254/16

AMBITO D.LGS 254/2016	TEMATICA MATERIALE	GRI STANDARDS
Personale	Gestione delle diversità e pari opportunità	GRI 405 "Diversità e pari opportunità"
	Sviluppo e formazione delle risorse umane	GRI 404 "Formazione e istruzione"
	Salute e sicurezza sul lavoro Condizioni di lavoro	GRI 403 "Salute e sicurezza sul lavoro"
Sociale	Gestione sostenibile dei fornitori Programmi di valutazione dei fornitori	GRI 204 "Pratiche di approvvigionamento" GRI 308 "Valutazione ambientale dei fornitori" GRI 414 "Valutazione sociale dei fornitori"
	Protezione salute e sicurezza	GRI 416 "Salute e sicurezza dei clienti"
	Performance economiche	GRI 201 "Performance economiche"
Corruzione attiva e passiva	Standard/codici etici	GRI 205 "Anticorruzione"
	Utilizzo delle materie prime Packaging sostenibile Sostenibilità nei materiali	GRI 301 "Materiali"
Ambiente	Efficienza energetica	GRI 302 "Energia" GRI 305 "Emissioni"
	Rispetto dei diritti umani	GRI 406 "Non discriminazione" GRI 407 "Libertà di associazione e contrattazione collettiva" GRI 408 "Lavoro minorile" GRI 409 "Lavoro forzato o obbligatorio"

GRI content index

Statement of use	Monnalisa S.p.A. has reported in accordance with the GRI Standards for the period 1-1-2022 to 31-12-2022		
GRI 1 used	GRI 1: Foundation 2021		
Applicable GRI Sector Standard(s)	NA		

GRI STANDARD/ OTHER SOURCE	DISCLOSURE	LOCATION	OMISSION	
			REQUIREMENT(S) OMITTED	REASON EXPLANATI ON
General disclosures				
GRI 2: General Disclosures 2021	2-1 Organizational details	Page 4; Page 30		
	2-2 Entities included in the organization's sustainability reporting	Page 30		
	2-3 Reporting period, frequency and contact point	Page 3; Page 34		
	2-4 Restatements of information	Page 3		
	2-5 External assurance	Page 123		
	2-6 Activities, value chain and other business relationships	Page 5		
	2-7 Employees	Page 74 to 78		
	2-8 Workers who are not employees	Page 68		
	2-9 Governance structure and composition	Page 31		
	2-10 Nomination and selection of the highest governance body	Page 33		
	2-11 Chair of the highest governance body	Page 31		
	2-12 Role of the highest governance body in overseeing the management of impacts	Page 31		
	2-13 Delegation of responsibility for managing impacts	Page 33		

A gray cell indicates that reasons for omission are not permitted for the disclosure or that a GRI Sector Standard reference number is not available.

	2-14 Role of the highest governance body in sustainability reporting	Page 32		
	2-15 Conflicts of interest	IFRS Financial Statements		
	2-16 Communication of critical concerns	Page 33; page 41		
	2-17 Collective knowledge of the highest governance body	Page 13		
	2-18 Evaluation of the performance of the highest governance body	Page 33		
	2-19 Remuneration policies	Page 82		
	2-20 Process to determine remuneration	Page 31		
	2-21 Annual total compensation ratio	Page 83		
	2-22 Statement on sustainable development strategy	Page 2; page 3		
	2-23 Policy commitments	Page 11; Page 39; Page 68; Page 75; Page 80; Page 81		
	2-24 Embedding policy commitments	Page 11; Page 39; Page 68; Page 75; Page 80; Page 81		
	2-25 Processes to remediate negative impacts	Page 40; Page 41; Page 66; Page 67		
	2-26 Mechanisms for seeking advice and raising concerns	Page 40; Page 41; Page 66; Page 67		
	2-27 Compliance with laws and regulations	Page 40; Page 41; Page 66; Page 67		
	2-28 Membership associations	Page 70		
	2-29 Approach to stakeholder engagement	Page 15		
	2-30 Collective bargaining agreements	Page 86		
Material topics				
GRI 3: Material Topics 2021	3-1 Process to determine material topics	Page 15	A gray cell indicates that reasons for omission are not permitted for the disclosure or that a GRI Sector Standard reference number is not available.	
	3-2 List of material topics	Page 17-19		
Economic performance				
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15		
	201-1 Direct economic value generated and distributed			
GRI 201: Economic Performance 2016	201-2 Financial implications and other risks and opportunities due to climate change	Page 121		
		Page 122		

	201-3 Defined benefit plan obligations and other retirement plans	Page 74	
	201-4 Financial assistance received from government	Relazione sulla gestione	
Market presence			
GRI 202: Market Presence 2016	202-1 Ratios of standard entry level wage by gender compared to local minimum wage	Page 74 e ss	
	202-2 Proportion of senior management hired from the local community	Page 74 e ss	
Indirect economic impacts			
GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016	203-1 Infrastructure investments and services supported	Page 69	
	203-2 Significant indirect economic impacts	Page 69	
Procurement practices			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15	
GRI 204: Procurement Practices 2016	204-1 Proportion of spending on local suppliers	Page 52	
Anti-corruption			
	3-3 Management of material topics	Page 30 e ss	
	205-1 Operations assessed for risks related to corruption	Page 30 e ss	
	205-2 Communication and training about anti-corruption policies and procedures	Page 30 e ss	
GRI 205: Anti-corruption 2016	205-3 Confirmed incidents of corruption and actions taken	Page 30 e ss	During the reporting period no incident or behaviour in conflict with anti corruption laws was recorded
Anti-competitive behavior			
GRI 206: Anti-competitive Behavior 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
Tax			
GRI 207: Tax 2019	207-1 Approach to tax	Page 122	
	207-2 Tax governance, control, and risk management	Page 122	

	207-3 Stakeholder engagement and management of concerns related to tax	Page 122		
Materials				
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15		
GRI 301: Materials 2016	301-1 Materials used by weight or volume	Page 102		
	301-2 Recycled input materials used	Page 102 e ss		
	301-3 Reclaimed products and their packaging materials	Page 102 e ss		
Energy				
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15		
GRI 302: Energy 2016	302-1 Energy consumption within the organization	Page 104 e ss		
	302-2 Energy consumption outside of the organization	Page 104 e ss		
	302-3 Energy intensity	Page 104 e ss		
	302-4 Reduction of energy consumption	Page 104 e ss		
	302-5 Reductions in energy requirements of products and services	Page 104 e ss		
Water and effluents				
GRI 303: Water and Effluents 2018	303-1 Interactions with water as a shared resource	Page 103 e ss		
	303-2 Management of water discharge-related impacts	Page 103 e ss		
	303-3 Water withdrawal	Page 103 e ss There are no significant direct withdrawals from water sources such as lakes, rivers, etc.		
	303-5 Water consumption	Page 103 e ss		
Emissions				
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15		
GRI 305: Emissions 2016	305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions	Page 111 e ss		
	305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	Page 111 e ss		
	305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions	Page 111 e ss		
	305-4 GHG emissions intensity	Page 111 e ss		
	305-5 Reduction of GHG emissions	Page 111 e ss		

	305-6 Emissions of ozone-depleting substances (ODS)		Not applicable	The company does not produce a relevant amount of ODS.
Waste				
GRI 306: Waste 2020	306-1 Waste generation and significant waste-related impacts	Page 110 e ss		
Supplier environmental assessment				
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15 e ss		
GRI 308: Supplier Environmental Assessment 2016	308-1 New suppliers that were screened using environmental criteria 308-2 Negative environmental impacts in the supply chain and actions taken	Page 52 Page 28 e ss		
Employment				
GRI 401: Employment 2016	401-1 New employee hires and employee turnover 401-2 Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees	Page 74 e ss Page 74 e ss		
Labor/management relations				
GRI 402: Labor/Management Relations 2016	402-1 Minimum notice periods regarding operational changes	Page 74 e ss 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.		
Occupational health and safety				
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15		
	403-1 Occupational health and safety management system	Page 74 e ss		

GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-2 Hazard identification, risk assessment, and incident investigation	Page 74 e ss		
	403-3 Occupational health services	Page 74 e ss		
	403-4 Worker participation, consultation, and communication on occupational health and safety	Page 74 e ss		
	403-5 Worker training on occupational health and safety	Page 74 e ss		
	403-6 Promotion of worker health	Page 74 e ss		
	403-7 Prevention and mitigation of occupational health and safety impacts directly linked by business relationships	Page 74 e ss		
	403-8 Workers covered by an occupational health and safety management system	Page 74 e ss		
	403-9 Work-related injuries	Page 74 e ss		
	403-10 Work-related ill health	Page 74 e ss In the company processes no employees with high incidence or with high risk of work related diseases are registered		
	Training and education			
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15		
	404-1 Average hours of training per year per employee	Page 74 e ss		
GRI 404: Training and Education 2016	404-2 Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs	Page 74 e ss		
	404-3 Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews	Page 74 e ss		
Diversity and equal opportunity				
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15		
	405-1 Diversity of governance bodies and employees	Page 74 e ss		
GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016	405-2 Ratio of basic salary and remuneration of women to men	Page 74 e ss		
	Non-discrimination			

GRI 406: Non-discrimination 2016	3-3 Management of material topics 406-1 Incidents of discrimination and corrective actions taken	Page 74 e ss Page 74 e ss During the reporting period no discrimination case was registered		
Freedom of association and collective bargaining				
GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining 2016	3-3 Management of material topics 407-1 Operations and suppliers in which the right to freedom of association and collective bargaining may be at risk	Page 74 e ss Page 74 e ss		
Child labor				
GRI 408: Child Labor 2016	3-3 Management of material topics 408-1 Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labor	Page 74 e ss Page 74 e ss		
Forced or compulsory labor				
GRI 409: Forced or Compulsory Labor 2016	3-3 Management of material topics 409-1 Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labor	Page 74 e ss Page 74 e ss		
Security practices				
GRI 410: Security Practices 2016	410-1 Security personnel trained in human rights policies or procedures	Page 74 e ss In the reporting boundaries there is no security personnel		
Local communities				
GRI 413: Local Communities 2016	413-1 Operations with local community engagement, impact assessments, and development programs 413-2 Operations with significant actual and potential negative impacts on local communities	Page 74 e ss Page 74 e ss		
Supplier social assessment				
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management of material topics	Page 15		
GRI 414: Supplier Social Assessment 2016	414-1 New suppliers that were screened using social criteria 414-2 Negative social impacts in the supply chain and actions taken	Page 28 Page 28		

Public policy					
GRI 415: Public Policy 2016	415-1 Political contributions		Relazione sulla gestione		
Customer health and safety					
GRI 416: Customer Health and Safety 2016	3-3 Management of material topics		Page 45		
	416-1 Assessment of the health and safety impacts of product and service categories		Page 45		
	416-2 Incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services		Page 45 During the reporting period no incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services were registered		
Marketing and labeling					
GRI 417: Marketing and Labeling 2016	417-1 Requirements for product and service information and labeling		Page 45		
	417-2 Incidents of non-compliance concerning product and service information and labeling		Page 45 During the reporting period no incidents of non-compliance concerning product and service information and labeling were registered		
	417-3 Incidents of non-compliance concerning marketing communications		Page 45 During the reporting period no incidents of non-compliance concerning marketing communications were registered		
Customer privacy					
GRI 418: Customer Privacy 2016	418-1 Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data		Page 43 During the reporting period no incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services were registered		
Other material aspects					

Eco design and product innovation	3-3 Management of material topics	Page 47 e ss		
Human rights	3-3 Management of material topics	Page 74 e ss		