MONNALISA®

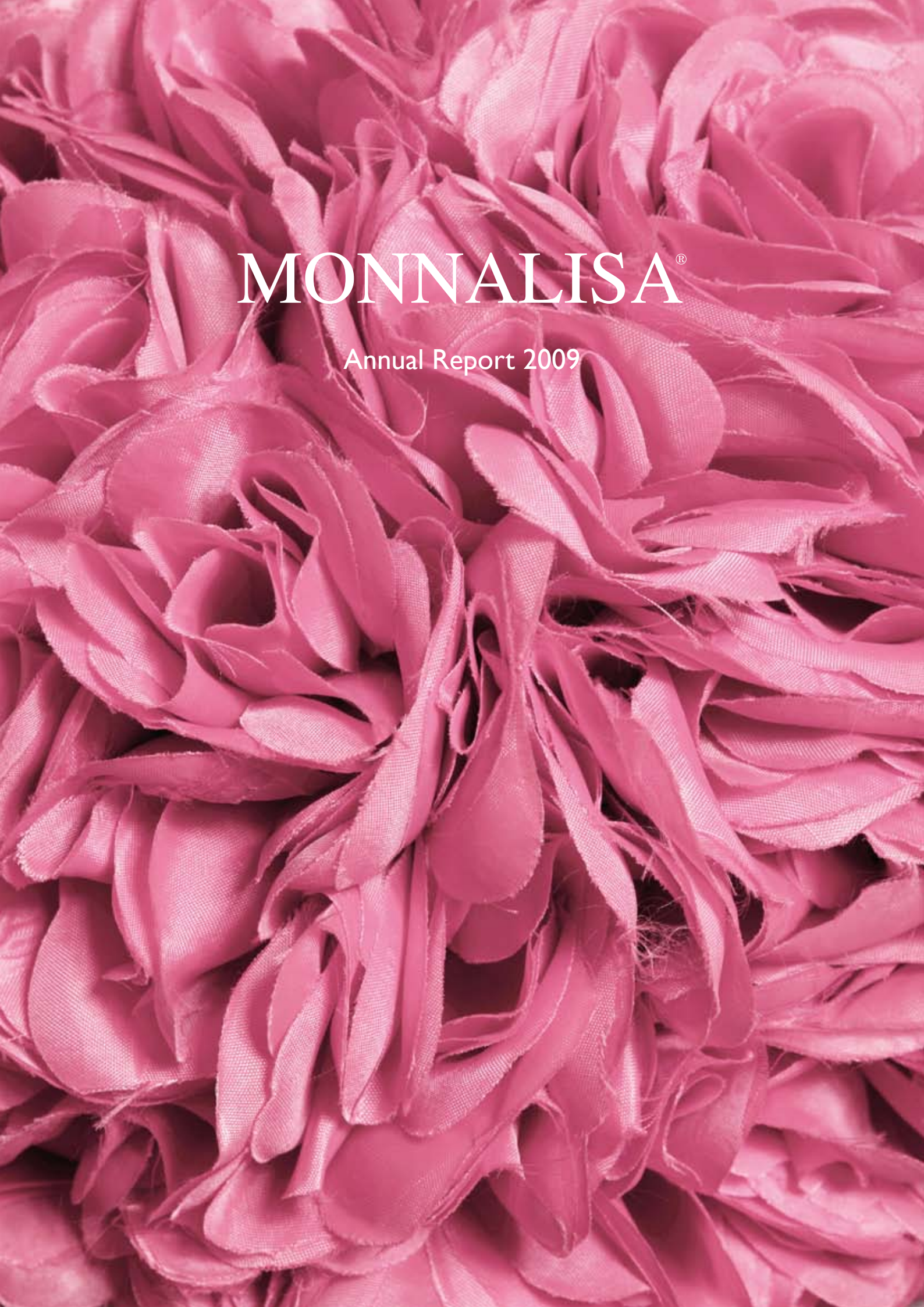
Annual Report 2009

Per qualsiasi commento o richiesta di chiarimento relativa all'Annual Report è possibile contattare l'azienda all'indirizzo e-mail etica@monnalisa.eu o direttamente la responsabile del progetto all'indirizzo s.tommasiello@jafin.it

Si ringraziano tutti coloro che hanno contribuito alla raccolta dei dati: l'ufficio produzione, commerciale e ced. Un ringraziamento particolare a: Pierangelo Arcangioli, Stefano Baldi, Eleonora Belliconi, Chiara Menicatti, Daniele Pasqui e Sara Tommasiello

Graphic design & layout Chiara Massaini

Si ringrazia inoltre SCS Azioninnova



MONNALISA®

Annual Report 2009

sommario

4 lettera di presentazione

5

eccellere nell'innovazione 88
la creatività al servizio dell'innovazione 90
le principali innovazioni del 2009 91

6

promuovere la valorizzazione... 94
...del capitale umano 96
...del capitale relazionale 100

7

comunicare e coinvolgere in modo trasparente ed efficace 102
la comunicazione 104
il coinvolgimento 105

8

contribuire allo sviluppo del territorio... 112
...da un punto di vista sociale 114
...da un punto di vista ambientale 121

1

nota metodologica e struttura del bilancio 8

2

mantenere una forte identità... 14

...nella Vision, Mission e Valori 18

...nell'assetto societario e nella Corporate Governance 18

...nel processo produttivo 19

...nelle politiche di sostenibilità 20

3

garantire la sostenibilità economica rendicontata... 22

...nella Relazione sulla gestione 24

...nei Prospetti di Bilancio 40

...nella Nota Integrativa 48

...nella Relazione del Collegio Sindacale 74

4

assicurare un'alta qualità... 78

...nel lavoro 80

...nella relazione 83

I canoni a lato riportati costituiscono le pietre angolari su cui si fonda la Monnalisa. Attingendo al patrimonio storico ed alla continua innovazione esprimono l'essenza dell'azienda stessa.

identità

sostenibilità

qualità

innovazione

valorizzazione

coinvolgimento

territorialità

...crescere, evolversi, cambiare,
restando sempre fedeli a se stessi

...affrontare le sfide di tutti i giorni
con lo sguardo proiettato sul futuro

...mettere testa, cuore, anima
in tutto quello che facciamo

...essere creativi per professione!

...riconoscere il talento delle persone,
l'importanza delle relazioni

...costruire insieme, appartenere,
assumersi ognuno le proprie
responsabilità

...avere radici forti
per arrivare lontano!

nota metodologica e struttura del bilancio

Il presente Annual Report viene sottoposto all'approvazione dell'assemblea degli azionisti oltre il termine ordinario. L'organo amministrativo ha infatti deliberato di avvalersi del maggior termine concesso dallo statuto. Ciò si è reso necessario in considerazione del suo recente rinnovo, effettuato a ridosso del termine ordinario di convocazione, così da attribuire ai nuovi componenti un lasso temporale adeguato per la raccolta e la verifica dei dati contabili.

L'*Annual Report* 2009 porta con sé una forte innovazione nell'impostazione generale. Se fino ad adesso Monnalisa ha rendicontato le proprie performance economiche, sociali ed ambientali in maniera integrata e prendendo come chiave di esposizione le azioni e le politiche fatte nel corso dell'anno verso ciascun *stakeholder*, da questo Bilancio sono le stesse istanze dei portatori di interesse a guidare l'esposizione delle performance.
Si è partiti dal presupposto che dal 2003 Monnalisa ha coinvolto almeno una volta tutti i propri *stakeholder*. Nel corso di questi incontri sono emersi alcuni temi predominanti, che rappresentano le richieste che i vari portatori di interesse rivolgono all'azienda. La capacità di interpretarle e realizzare un bilanciamento degli interessi di tutti gli *stakeholder* rispetto a quelli dell'organizzazione stessa rappresenta l'obiettivo di un'azienda che orienta il suo operato verso la Responsabilità sociale d'impresa. Per permettere una valutazione interna ed esterna sul raggiungimento o meno di questo obiettivo, si è quindi proceduto ad impostare il Bilancio "*per issue*", rendicontando le performance sulla base dei temi predominanti emersi dal confronto con i portatori di interesse. Per giungere a tale obiettivo si è impostato il lavoro sulla base dei seguenti *step* successivi:

1. Sono stati raccolti tutti i temi emersi dai confronti con gli *stakeholder* avvenuti dal 2003 al 2009;

2. Sono state identificate le *issue* principali: tale valutazione è stata realizzata sulla base dei principi della *materialità* e della *rispondenza** propri dello standard internazionale AA1000, che suggeriscono di incrociare le istanze degli stakeholder con la mission ed i valori dell'azienda che li coinvolge. Per creare le issue che guidano la presente rendicontazione integrata dell'azienda sono quindi stati presi in considerazione i temi emersi dal confronto con i portatori di interesse ed i punti della visione strategica di Monnalisa;

3. Sono stati quindi identificati gli indicatori necessari a dimostrare il perseguimento da parte di Monnalisa degli obiettivi emersi dalle *issue*: per questo sono stati ri-allocati gli indicatori già presenti nell'*Annual Report* precedente, oltre a provvedere ad individuarne di nuovi qualora se ne ravvisasse la necessità per rispondere in maniera più adeguata alle istanze degli *stakeholder*.

*V. AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES STANDARD 2008: "**Materialità** significa determinare la rilevanza e la significatività di un tema per un'organizzazione ed i suoi *stakeholder*".
"La **Rispondenza** è la risposta di un'organizzazione ai temi sollevati dagli stakeholder e che hanno a che fare con la propria performance e si realizza attraverso decisioni, azioni, risultati, nonché attività di comunicazione con gli *stakeholder*".

stakeholder

i soggetti "portatori di interessi" nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda o un progetto. Fanno, ad esempio, parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, ma anche gruppi di interesse esterni come i residenti di aree limitrofe all'azienda o gruppi di interesse locali. Sono i soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere.

AA1000

standard di processo per la rendicontazione di tipo sociale che rivolge particolare attenzione al dialogo/confronto con gli stakeholder.

Al termine di questo lavoro iniziale sono quindi state identificate sette *issue*, che fanno da guida al documento, rappresentandone, al contempo, l'indice e la chiave di lettura. Si tratta di:

- Mantenere una forte identità
- Garantire la sostenibilità economica
- Assicurare un'alta qualità
- Eccellere nell'innovazione
- Promuovere la valorizzazione
- Comunicare e coinvolgere in modo trasparente ed efficace
- Contribuire allo sviluppo del territorio.

All'interno di ciascuna sezione trovano posto gli indicatori riferiti agli *stakeholder* di volta in volta coinvolti nel tema. Per favorire la lettura e permettere agli *stakeholder* interessati di identificare agevolmente gli indicatori a loro riferiti, in questo primo *Report* "di transizione" è stata costruita una tabella di raccordo, che si riporta in calce al presente capitolo.

Pur all'interno di questo cambiamento di impostazione, si è comunque mantenuta la forma di rendicontazione integrata fra Bilancio civilistico e sociale.

Dal punto di vista contenutistico, il presente *Report* rendiconta sia sulle più importanti innovazioni strategiche che hanno caratterizzato l'operato di Monnalisa nel 2009, sia sull'attività di coinvolgimento degli *stakeholder* effettuata nell'anno.

governance

Indica le modalità con cui viene organizzata la struttura dirigenziale e manageriale di un'azienda, cioè definisce il sistema di governo e l'assetto istituzionale dell'impresa stessa.

In merito al primo punto si fa particolare riferimento:

1. Alle attività sul tema ambientale, a partire dalla realizzazione e commercializzazione della prima *t-shirt* ecologica (realizzata in seguito ad un'attività di coinvolgimento degli *stakeholder* avvenuta nel novembre 2008);
2. All'impostazione di nuovi sistemi nella gestione del personale;
3. Alle innovazioni nella *governance* aziendale.

In relazione al coinvolgimento, invece, Monnalisa rendiconta nel presente documento gli esiti della giornata di lavoro con i dipendenti, organizzata per trasmettere il messaggio che l'*Annual Report* sia un documento dell'intera azienda, che la racconta a partire da quello che sono gli stessi lavoratori a fare quotidianamente. Per questo sono stati organizzati due *workshop*, i cui esiti sono rendicontati nella parte relativa a "Comunicazione e coinvolgimento" del presente Bilancio. Come ogni anno, per prassi consolidata, il coinvolgimento avviene nei primi mesi dell'anno successivo a quello di rendicontazione.

Occorre inoltre aggiungere che le operazioni straordinarie intraprese nel corso dell'anno hanno interessato direttamente la parte anagrafica dipendenti del capitolo 4: ne risulta che vengono riportati i numeri nuovi, relativi alla Monnalisa SpA, e, spiegati, nei commenti, i passaggi infraziendali che hanno condizionato. Dalla rendicontazione del prossimo anno sarà di nuovo possibile fare dei confronti fra i numeri emersi.
Ove non diversamente specificato, i dati riportati nella parte sociale del bilancio si riferiscono soltanto a Monnalisa SpA.

Gli obiettivi di miglioramento per l'Annual Report

Il principio del miglioramento continuo è alla base del sistema di responsabilità sociale, che Monnalisa ha deciso di mettere in pratica attraverso la rendicontazione sociale e la Certificazione SA8000. In relazione all'edizione 2009, Monnalisa si era posta alcuni obiettivi di miglioramento connessi allo strumento "bilancio", il cui grado di raggiungimento è riportato di seguito.

Tab. 1.1
Obiettivi e risultati *Annual Report* 2009

Obiettivi *Annual Report* 2009	Risultati raggiunti
Coinvolgimento dello *stakeholder* dipendente finalizzato ad una valutazione del clima aziendale	È stata condotta una analisi di clima interno i cui risultati sono riportati nel capitolo 7
Progetto di comunicazione per sensibilizzare sulle tematiche ambientali	È stata creata una *t-shirt* ecologica in cotone organico, che è stata proposta sul mercato all'interno di un *packaging* ludico istruttivo volto alla sensibilizzazione dei giovani clienti verso le tematiche ambientali

La rendicontazione in merito agli altri impegni assunti per il 2009 è riportata in specifiche tabelle all'interno dei vari capitoli del bilancio in base all'ambito di appartenenza.

Gli obiettivi di Monnalisa per il *Report* del prossimo esercizio sono volti a valorizzare la voce dello stakeholder e dare seguito al processo di miglioramento dello strumento di rendicontazione. In particolare, si tratta di realizzare:

- Un coinvolgimento con i fornitori cinesi di prodotti commercializzati
- Una maggiore inclusione delle figure interne nel processo di raccolta dati e di stesura del bilancio di sostenibilità.

ISO 26000

Nel rispondere alle sette *issue* che guidano questo documento, Monnalisa ha inteso ispirarsi ai contenuti di ISO 26000 (Linee guida di Iso in *draft* n.172), con particolare riferimento alle tematiche ed alle priorità identificate nella clausola 6 attraverso la trattazione delle sette questioni "*core*".
In questo contesto - con l'*Annual Report* 2009 - Monnalisa ha avviato una collaborazione con SGS su un progetto pilota basato proprio sulle Linee Guida ISO 26000 per la responsabilità sociale. Sebbene l'uscita ufficiale della Linea Guida sia attesa per il quarto trimestre del 2010, Monnalisa ha inteso misurare le proprie *performance* rispetto a quanto auspicato dalle Linee Guida, in relazione al contesto socio-politico-economico e del settore in cui opera l'azienda.
Nell'ambito del progetto è stata fatta un'analisi relativa all'accuratezza dei dati dell'edizione 2009 della parte sociale del Bilancio. L'attività condotta ha portato alla lettera di attestazione riportata in calce al presente documento.

ISO 26000

è uno standard finalizzato a fornire alle organizzazioni private e pubbliche una guida volontaria alla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Lo standard ISO 26000, la cui pubblicazione in forma definitiva è prevista per la fine del 2010, aiuterà le organizzazioni nel loro impegno ad operare in maniera socialmente responsabile, fornendo linee guida obiettive e applicabili a tutte le tipologie di organizzazioni, basate sulle best practices derivanti da esistenti iniziative di Responsabilità Sociale pubbliche e private.

Di seguito si riporta la tabella degli indicatori contenuti nel *Report*, con la relativa collocazione sia in termini di *issue* d'appartenenza che di *stakeholder* di riferimento.

Tipo dato	Nro	Indicatore	Issue di appartenenza	Stakeholder di riferimento
Tabella	1.1	Obiettivi e risultati Annual Report 2009	Nota metodologica	tutti
Tavola	2.1	Storia dell'azienda	Identità	tutti
Tavola	2.2	Struttura del gruppo	Identità	tutti
Tabella	2.1	Stakeholder	Identità	tutti
Tavola	2.3	Mappa degli *stakeholder*	Identità	tutti
Tabella	2.2	Indicatori di sistema di gestione SA8000	Identità	tutti
Tabella	2.3	Piano di Miglioramento anno 2010	Identità	tutti
Grafico	3.1	Trend economico del triennio '07-'09	Sostenibilità economica	tutti
Grafico	3.2	Distribuzione clienti nel mondo	Sostenibilità economica	tutti
Grafico	3.3	Distribuzione clienti per classe di fatturato	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.1	Turnover clienti per stagione p/e a/i	Sostenibilità economica	tutti
Grafico	3.4	Andamento clienti per collezione (in capi) rispetto alla precedente stagione corrispondente p/e a/i	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.2	Stato patrimoniale finanziario	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.3	Stato patrimoniale per aree funzionali	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.4	Conto economico riclassificato	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.5	Indici economici di redditività	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.6	Indici economici di solidità	Sostenibilità economica	tutti
Grafico	3.5	Confronto fra patrimonio netto ed attivo fisso	Sostenibilità economica	tutti
Grafico	3.6	Composizione mezzi di terzi	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.7	Indici economici di liquidità	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.8	Rendiconto finanziario	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.9	Prospetto di determinazione del valore aggiunto	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.10	Distribuzione del valore aggiunto	Sostenibilità economica	tutti
Tavola	3.1	Mappa degli stakeholder e distribuzione del valore aggiunto 2009	Sostenibilità economica	tutti
Tavola	3.2	Mappa dei rischi per stakeholder	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.11	Analisi dei rischi azionisti, azienda e banche	Sostenibilità economica	tutti
Grafico	3.7	Articolazione indebitamento bancario tra breve e lungo termine	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	3.12	Rapporto tra reddito operativo e oneri finanziari	Sostenibilità economica	tutti
Tabella	4.1	Turnover dipendenti	Qualità	Dipendenti
Tabella	4.2	Anzianità aziendale Monnalisa	Qualità	Dipendenti
Tabella	4.3	Ore di straordinario effettuate	Qualità	Dipendenti
Tabella	4.4	Straordinari medi per mese anni '07-'09	Qualità	Dipendenti
Grafico	4.1	Straordinari nel triennio '07-'09	Qualità	Dipendenti
Tabella	4.5	Ore di lavoro anno 2009	Qualità	Dipendenti
Tabella	4.6	Esito piano di miglioramento - area salute e sicurezza	Qualità	Dipendenti
Tabella	4.7	Infortuni anni '07-'09	Qualità	Dipendenti
Tabella	4.8	Fidelizzazione	Qualità	Clienti
Tabella	4.9	Affidabilità	Qualità	Clienti
Tabella	4.10	Resi per stagione	Qualità	Clienti
Tabella	4.11	Utilizzo e-commerce B2B	Qualità	Clienti
Tabella	4.12	Indicatori e-commerce B2C	Qualità	Clienti
Tabella	4.13	Dilazioni di pagamento contrattuali per tipologia di fornitore consolidato	Qualità	Fornitori
Tabella	4.14	Valutazione fornitori stagione estiva tessuti, façon, commercializzati ed accessori	Qualità	Fornitori
Tabella	4.15	Valutazione fornitori stagione invernale tessuti, façon, commercializzati ed accessori	Qualità	Fornitori

Tabella	4.16	Audit presso fornitori	Qualità	Fornitori
Tabella	5.1	Indici di creatività	Innovazione	tutti
Tabella	6.1	Esito piano di miglioramento - area dipendenti	Valorizzazione	Dipendenti
Tabella	6.2	Iniziative di crescita del personale	Valorizzazione	Dipendenti
Grafico	6.1	Scolarità dipendenti	Valorizzazione	Dipendenti
Tabella	6.3	Formazione e addestramento	Valorizzazione	Dipendenti
Tabella	6.4	Retribuzioni dirette e indirette anno '07-'09	Valorizzazione	Dipendenti
Tabella	6.5	Costo del lavoro e retribuzione media '07-'09	Valorizzazione	Dipendenti
Tabella	6.6	Scostamento tra retribuzione Monnalisa e CCNL	Valorizzazione	Dipendenti
Tabella	6.7	Scostamento tra retribuzione media maschile e femminile	Valorizzazione	Dipendenti
Tabella	6.8	Numero fornitori per tipologia	Valorizzazione	Fornitori
Tabella	6.9	Indice di stabilità del rapporto con i fornitori	Valorizzazione	Fornitori
Tabella	6.10	Indice di dipendenza da fornitori	Valorizzazione	Fornitori
Tabella	7.1	Riunioni anno 2009	Coinvolgimento	Dipendenti
Tabella	7.2	Esito piano di miglioramento - area risorse	Coinvolgimento	Dipendenti
Grafico	7.1	Area clima e motivazione: dati di sintesi	Coinvolgimento	Dipendenti
Grafico	7.2	Area clima e motivazione: punti di forza e aree di miglioramento	Coinvolgimento	Dipendenti
Grafico	7.3	Organizzazione Monnalisa: punti di forza	Coinvolgimento	Dipendenti
Grafico	7.4	La nuova funzione risorse umane: punti di forza e aree di miglioramento	Coinvolgimento	Dipendenti
Grafico	7.5	Cosa penso del nuovo sistema premiante?	Coinvolgimento	Dipendenti
Grafico	7.6	Cosa penso della nuova *governance* aziendale?	Coinvolgimento	Dipendenti
Tabella	8.1	Consistenza personale per inquadramento anni '07-'09 Monnalisa	Territorialità	Dipendenti
Tabella	8.2	Consistenza personale per inquadramento anni '07-'09 Babalai	Territorialità	Dipendenti
Tabella	8.3	Consistenza personale per inquadramento anni '07-'09 Jafin	Territorialità	Dipendenti
Grafico	8.1	Dipendenti Monnalisa per area	Territorialità	Dipendenti
Tabella	8.4	Consistenza personale per età e genere Monnalisa	Territorialità	Dipendenti
Tabella	8.5	Consistenza personale per età e genere Babalai	Territorialità	Dipendenti
Tabella	8.6	Consistenza personale per età e genere Jafin	Territorialità	Dipendenti
Grafico	8.2	Distribuzione donne e uomini per funzione	Territorialità	Dipendenti
Tabella	8.7	Curricola, colloqui, assunzioni	Territorialità	Dipendenti
Grafico	8.3	Suddivisione personale per tipologia contrattuale	Territorialità	Dipendenti
Tabella	8.9	Dislocazione geografica dei fornitori per tipologia di prodotto	Territorialità	Fornitori
Grafico	8.4	Distribuzione dei volumi d'acquisto	Territorialità	Fornitori
Grafico	8.5	Bilancia commerciale	Territorialità	Fornitori
Tabella	8.10	Stage attivati nel 2009	Territorialità	Comunità locale
Tabella	8.11	Contatti dal web	Territorialità	Comunità locale
Grafico	8.6	Viaggi per tipologia di mezzo di trasporto utilizzato (in %)	Territorialità	Ambiente
Grafico	8.7	Spedizioni (in Km)	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.12	Consumi di carburante	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.13	Consumi di acqua anni '07-'09	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.14	Consumi energia elettrica anni '07-'09	Territorialità	Ambiente
Grafico	8.8	Consumo elettrico mensile anno 2009	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.15	Consumi di gas per riscaldamento anni '07-'09	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.16	Consumi di imballaggi in carta anni '07-'09	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.17	Acquisti di imballaggi in plastica	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.18	Acquisto tessuti per composizione	Territorialità	Ambiente
Grafico	8.9	Acquisto tessuti per composizione e per collezione	Territorialità	Ambiente
Grafico	8.10	Commercializzati per tipologia di tessuto	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.19	Tipologia di lavaggio modelli per stagione	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.20	Consumi di carta anni '07-'09	Territorialità	Ambiente
Tabella	8.21	Acquisto toner, cartucce, nastri (nuovi e rigenerati) anni '07-'09	Territorialità	Ambiente

mantenere
una forte identità...

...nella Vision, Mission e Valori

...nell'assetto societario e nella corporate governance

...nel processo produttivo

...nelle politiche di sostenibilità

L'identità di impresa rappresenta l'anima dell'azienda, quell'insieme di sensazioni ed emozioni che il brand ha il potere di evocare perchè connaturate in esso. Monnalisa si distingue come azienda leader nel suo settore grazie a una forte identità di prodotto. Il mantenimento di questa riconoscibilità è il risultato di un approccio che ha come punto di partenza un forte impianto valoriale come guida per le decisioni e le scelte aziendali.

In particolare l'identità viene rafforzata internamente:
sviluppando la propria attività imprenditoriale in coerenza con quanto dichiarato nella mission e con i valori di riferimento;
operandosi per garantire un sistema societario e di governo che sia trasparente, chiaro ed efficace;
implementando e migliorando la struttura e i processi legati all'attività produttiva per una maggiore efficienza dei risultati;
consolidando l'approccio alla sostenibilità come elemento chiave alla base delle proprie scelte e attività aziendali.

Tav. 2.1

STORIA

Struttura del Gruppo

Nasce Monnalisa di Piero Iacomoni

Barbara Bertocci entra in Monnalisa come stilista

Passaggio a SRL

Costituzione Jafin SPA, Penta Service SRL PJ SRL, Cut SNC Monnalisa & Co SRL

Passaggio a SPA

Collezioni Prodotto

Introduzione total look

prima partecipazione a Pitti Bimbo

Introduzione della viscosa nel bambino

introduzione Linea Chic

Chic MONNALISA®

Prima partecipazi Mode Infantine

Espansione Internazionalizzazione

Penetrazione nei mercati esteri

Inaugurazione showroom Il Granaio ad Arezzo

Economia e Finanza

Fatturato: € 2.500.167
Dipendenti: 10

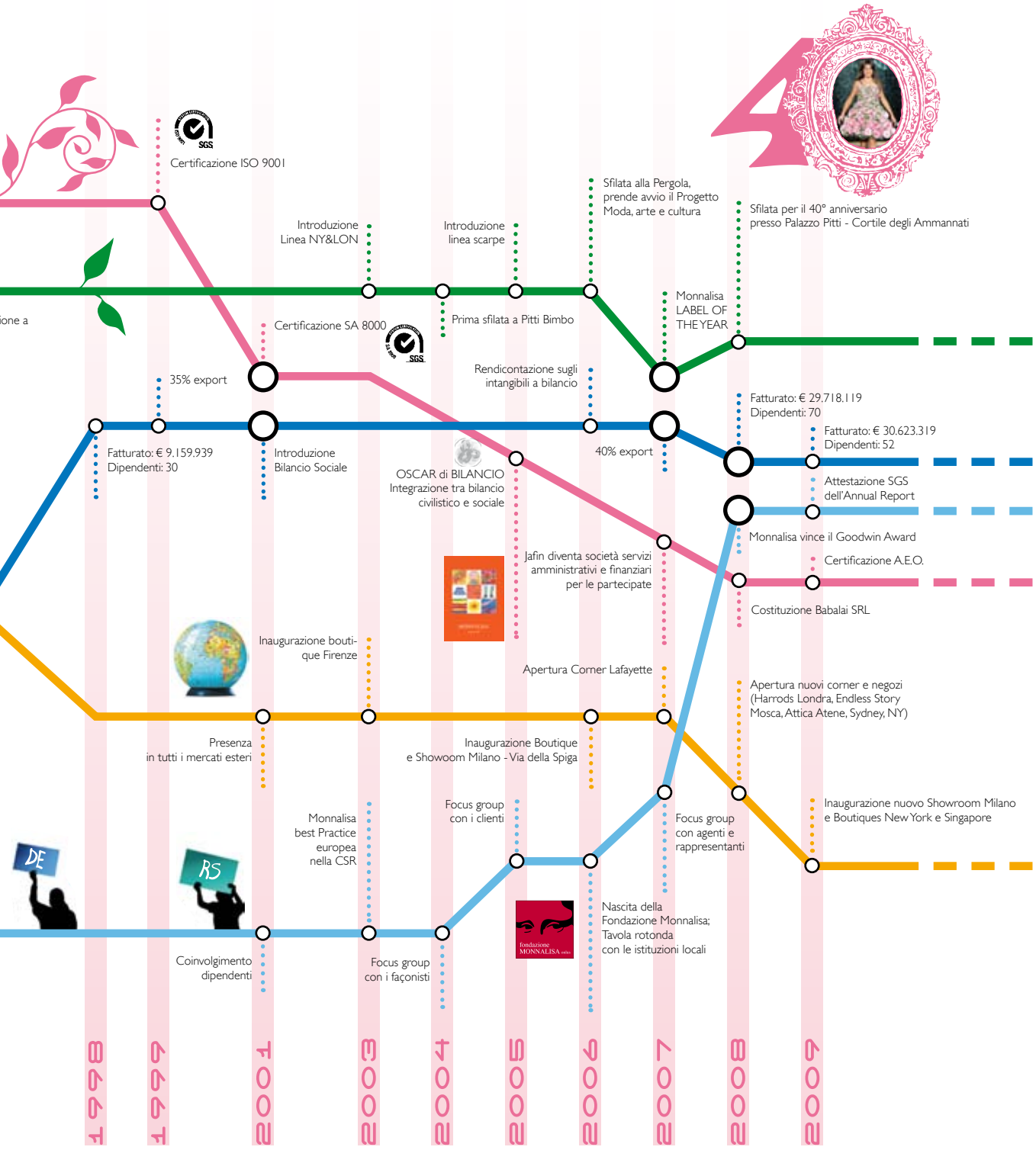
20% export

Stakeholders

Monnalisa sceglie di delocalizzare la produzione presso laboratori dell'Italia centrale

Monnalisa introduce alcuni fornitori esteri

1968 1970 1975 1978 1980 1985 1988 1990 1991


Certificazione ISO 9001
Introduzione Linea NY&LON
Introduzione linea scarpe
Sfilata alla Pergola, prende avvio il Progetto Moda, arte e cultura
Sfilata per il 40° anniversario presso Palazzo Pitti - Cortile degli Ammannati
Monnalisa LABEL OF THE YEAR
Certificazione SA 8000
Prima sfilata a Pitti Bimbo
35% export
Rendicontazione sugli intangibili a bilancio
Fatturato: € 29.718.119
Dipendenti: 70
Fatturato: € 30.623.319
Dipendenti: 52
Fatturato: € 9.159.939
Dipendenti: 30
Introduzione Bilancio Sociale
40% export
OSCAR di BILANCIO
Integrazione tra bilancio civilistico e sociale
Attestazione SGS dell'Annual Report
Monnalisa vince il Goodwin Award
Certificazione A.E.O.
Jafin diventa società servizi amministrativi e finanziari per le partecipate
Costituzione Babalai SRL
Inaugurazione bouti-que Firenze
Apertura Corner Lafayette
Apertura nuovi corner e negozi (Harrods Londra, Endless Story Mosca, Attica Atene, Sydney, NY)
Presenza in tutti i mercati esteri
Inaugurazione Boutique e Showoom Milano - Via della Spiga
Inaugurazione nuovo Showroom Milano e Boutiques New York e Singapore
Monnalisa best Practice europea nella CSR
Focus group con i clienti
Focus group con agenti e rappresentanti
Nascita della Fondazione Monnalisa; Tavola rotonda con le istituzioni locali
Coinvolgimento dipendenti
Focus group con i façonisti
1998
1999
2001
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009

mantenere una forte identità...

2.1 ...nella Vision, Mission e Valori

Monnalisa è un insieme "organizzato" di persone (proprietà, dirigenti, impiegati, operai e aziende consorelle) che, assieme agli azionisti, ai fornitori e façonisti, ai clienti e ai consumatori, alla collettività entro la quale Monnalisa vive ed opera, alle istituzioni con cui l'azienda si relaziona, nell'ambiente all'interno del quale agisce, si pone una missione così formulata:

Creare valore e valori nel tempo

- con un prodotto di qualità, moda e forte identità per i clienti ed i consumatori
- con un servizio flessibile, affidabile e personalizzato
- con un ambiente di lavoro dinamico e sfidante per i collaboratori
- con una relazione proficua e continua con i fornitori
- con una realtà aziendale sostenibile per il territorio

Vision

Indica la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi ed incentiva all'azione.

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

- eccellere in innovazione, creatività e praticità d'uso ...
  per conquistare nuovi mercati
- stimolare all'interno una managerialità diffusa ...
  per affrontare con successo le sfide della piccola e media impresa familiare
- espandersi nel mondo a livello produttivo e commerciale, avendo sempre a cuore i valori aziendali e la propria identità...
  per diffondere una cultura della responsabilità sociale.

Mission

È l'esplicitazione delle finalità aziendali che motivano l'essere e il divenire dell'impresa. È lo scopo ultimo dell'organizzazione, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre.

Sono valori per Monnalisa

Il rispetto: delle capacità e competenze, delle diversità, dei tempi di vita e di lavoro.
Il dialogo e la partecipazione: ambiente di lavoro stimolante, legame con il territorio locale, crescita insieme a tutto l'indotto.
L'equità: riconoscimento a ciascuno dell'investimento profuso nella relazione con Monnalisa, trasparenza nelle decisioni.
La responsabilità: soddisfazione del cliente, impiego efficace ed efficiente delle risorse, rendicontazione trasparente delle politiche e delle strategie.

2.2 ...nell'assetto societario e nella corporate governance

Il capitale sociale di Monnalisa S.p.A., pari a € 2.064.000, è detenuto al 51% dalla famiglia Iacomoni ed al 49% dalla finanziaria Jafin S.p.A.
Per effetto delle variazioni intervenute nei primi mesi del 2010, il processo di governo di Monnalisa è fondato su di un consiglio di amministrazione costituito da: Piero Iacomoni, Barbara Bertocci, Dimitri Iacomoni, Diletta Iacomoni e Pierangelo Arcangioli. Compito primario del CdA è la determinazione delle strategie e delle politiche generali di gestione e sviluppo di Monnalisa e delle relative modalità di attuazione.
Il passaggio da una *governance* basata su un amministratore unico ad un organo di governo collegiale rappresenta di per sé una crescita per una piccola media impresa, per la quale in ottica di sostenibilità vengono poste le fondamenta per una continuità nel tempo. Inoltre, l'apertura del consiglio a figure tecniche esterne alla famiglia rispecchia la volontà della famiglia proprietaria di vedere crescere l'azienda in senso manageriale.
In linea con questo obiettivo è stato istituito un comitato di direzione costituito dal presidente del CdA, dalla direzione stile, direzione produzione, direzione finanza e controllo e dal responsabile Ced. Il comitato ha lo scopo di attuare operativamente l'andamento delle direttive del CdA e monitorare settimanalmente l'andamento aziendale dal punto di vista gestionale.
Nell'ambito del sistema di governo si colloca il collegio sindacale che ha il compito di vigilare sulla corretta amministrazione, con particolare riguardo all'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dagli amministratori ed il suo corretto funzionamento.

Tav. 2.2 Struttura del Gruppo

P.J.
Immobiliare

JAFIN
Finanziaria e Centro servizi amministrativi per le aziende partecipate

BABALAI
Stile, prototipia e progettazione delle varie collezioni

PENTA SERVICE
Sviluppo del prototipo fino al taglio industriale elettronico; stoccaggio e controllo materie prime

MONNALISA & CO.
Gestione retail monomarca e Showroom Milano

2.3 ...nel processo produttivo

Monnalisa lavora in programmato, articolando la produzione in due collezioni all'anno, che vengono presentate alla clientela tramite rappresentanti. In base alle proiezioni sull'esito della campagna vendita, l'azienda anticipa gli acquisti per poi procedere sul 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 localizzati soprattutto nell'Italia centrale. Le fasi di creazione ed ideazione della collezione, la preparazione dei prototipi e l'industrializzazione del progetto stilistico sono a carico della Babalai, azienda consorella. Restano invece interni il supporto ed il controllo della rete commerciale e di vendita, gli acquisti di materie prime e commercializzati, la gestione e il controllo del flusso logistico di produzione esterno, il controllo qualità dei capi finiti, il loro stoccaggio, la spedizione e le attività post vendita.
Il controllo tessuti, lo stoccaggio delle materie prime ed il taglio dei tessuti sono realizzati dalla Penta Service, azienda del gruppo, 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, ai laboratori di confezione, ricamo, stampa, tintura per subire le successive fasi di lavorazione. Infine, il prodotto finito torna in Monnalisa dove viene ubicato ed immagazzinato per il cliente.
Il ciclo circolare di produzione viene pilotato e monitorato dalle unità produttive interne, che ne seguono il percorso, ne assicurano la necessaria alimentazione e ne garantiscono il buon fine.
Con la stessa impostazione organizzativa vengono gestite le attività di acquisto di prodotti finiti sia dall'estero che dall'Italia, dal momento che la creazione e la fase progettuale sono comunque presidiate da Monnalisa. Varia nel processo produttivo la fase di acquisto delle materie prime, alla quale provvede lo stesso fornitore di commercializzati, e la tempistica delle fasi progettuali che diviene molto più stringente in quanto soggetta alle scadenze produttive e di consegna merce del fornitore.

mantenere una forte identità...

mantenere una forte identità...

2.4 ...nelle politiche di sostenibilità

Monnalisa nello svolgere i propri processi ed attività entra in contatto con numerosi soggetti che, a vario titolo, si relazionano con l'azienda e che quindi hanno un interesse affinché essa persegua la propria *Mission*. Si tratta degli *stakeholder*, i portatori di interesse, che - per Monnalisa - sono rappresentati dai seguenti soggetti.

Tab. 2.1
Gli stakeholder

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

Con gli *stakeholder* Monnalisa intrattiene relazioni di diversa entità, che possono essere rappresentate graficamente in una "mappa degli *stakeholder*". In essa gli *stakeholder* sono disposti in cerchi concentrici, in relazione al livello maggiore (cerchio interno) o minore (cerchio esterno, più grande) di vicinanza rispetto all'azienda stessa. Per Monnalisa le relazioni principali sono realizzate con i dipendenti, gli azionisti, le aziende consorelle, i consumatori ed i clienti.
L'azienda, come organismo autonomo, viene a sua volta considerata come un ulteriore *stakeholder* in quanto anch'esso destinatario della ricchezza prodotta dall'attività caratteristica. Il valore aggiunto capitalizzato in azienda consentirà ad essa di perdurare nel tempo, testimonianza prima di responsabilità sociale.

Tav. 2.3
Mappa degli stakeholder

Con lo scopo di codificare le proprie relazioni ed instaurare modalità di dialogo strutturato con i propri *stakeholder*, Monnalisa ha iniziato, a partire dal 2003, un'azione di coinvolgimento mediante diverse modalità (*workshop*, *focus group*, sondaggi, questionari, interviste, etc.). Nel corso di questi anni sono state così coinvolte otto tipologie di *stakeholder*, creando le basi per una relazione nella quale

potessero emergere aspetti critici e positivi, spunti ed idee. Sono di volta in volta stati assunti impegni di miglioramento per rendere sempre più costruttivo il rapporto tra l'azienda ed i suoi interlocutori.
Certificata SA8000 dal 2002, nel corso del 2009, Monnalisa è stata sottoposta ad una visita ispettiva dell'ente certificatore, un riesame della direzione e due *audit* interni.

Tab. 2.2
Indicatori di sistema di gestione SA8000

Nr di RAC* maggiori emerse da visita ispettiva ente certificatore	0
Nr di RAC minori emerse da visita ispettiva ente certificatore	0
Nr di RAC emesse da Monnalisa	27
Nr di RAP* emesse da Monnalisa	28
Rapporto tra RAC/RAP risolte ed emesse	90,68%
Numero segnalazioni dipendenti emerse da comitato etico	25
Rapporto tra segnalazioni gestite/risolte ed emerse	85%
Nr di obiettivi del piano di miglioramento 2009	12
Rapporto tra obiettivi raggiunti sul totale obiettivi 2009	91,66%

** 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*

SA8000

Standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*) volto ad assicurare il rispetto di una serie di diritti umani fondamentali nello svolgimento delle attività produttive. SA8000 esplicita quali sono le procedure e gli standard che ogni impresa deve rispettare nelle seguenti otto aree: lavoro infantile, lavoro forzato, salute e sicurezza dei lavoratori, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione.

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 CSR.
Le iniziative condivise in sede di comitato etico sono il frutto di segnalazioni e proposte degli stakeholder, in particolare il personale, o derivano dalla risposta che l'azienda ha inteso dare alle richieste di azione correttiva o preventiva in ottica di miglioramento continuo del sistema di responsabilità sociale.

Tab. 2.3
Piano di Miglioramento anno 2010

Issue	Area	Attività
Valorizzazione	Motivazione e valorizzazione dipendenti	Analisi equità interna ed esterna
		Creazione nuovo sistema premiante
		Nuovo piano di formazione 2010/2011
		Analisi a consuntivo dell'introduzione funzione risorse umane
Valorizzazione	Prevenzione e gestione delle problematiche in ambito lavorativo	Analisi di clima
		Creazione policy rimborso spese viaggio
Qualità	Qualità del lavoro: sicurezza	Adeguamento alle nuove disposizioni previste da T.U. 81 del 2008
Comunicazione e coinvolgimento	Comunicazione interna	Creazione di un portale aziendale
	Coinvolgimento	*Open day* aziendale
		Happy hour natalizio
		Volontariato di azienda
		Focus group per bilancio 2009
Identità	*Leadership*	Studio ed analisi sullo stile di leadership aziendale
Territorialità	Comunità locale	Studio di fattibilità adesione alla carta dello stagista
		Creazione *policy* per gli *stage*
		Calendario stage
Qualità	Qualità della relazione	*Refresh* SA8000 per façonisti
Territorialità	Ambiente	Inserire ed estendere i requisiti di sostenibilità nei nuovi prodotti anche non di abbigliamento
		Analisi fattibilità *car pooling*
		Ricerca imballi eco-compatibili
		Adesione al consorzio sviluppo Pratacci per riqualificazione zona industriale

L'approccio alla sostenibilità richiede innanzitutto che l'azienda, in ottica di sviluppo duraturo nel tempo, persegua obiettivi di efficacia ed efficienza economica e di aumento della redditività. Trattandosi di un Report che intende integrare le performance economiche con quelle sociali ed ambientali, di seguito vengono riportati la relazione sulla gestione (integrata con i necessari aspetti sociali), i prospetti di bilancio, la nota integrativa e la relazione del collegio sindacale al bilancio.

garantire la sostenibil

Cyrus Company www.cyruscompany.it

ità rendicontata...

...nella Relazione sulla gestione
...nei Prospetti di Bilancio
...nella Nota Integrativa
...nella Relazione del Collegio Sindacale

garantire la sostenibilità economica rendicontata...

3.1 ...nella Relazione sulla gestione

Andamento della gestione

3.1.1 Contesto

Evoluzione del quadro congiunturale in Italia

Dopo due stagioni particolarmente dinamiche sotto il profilo del consumo interno, il deterioramento del clima economico-sociale a partire da settembre 2008 e protrattosi per gran parte del 2009, non ha risparmiato il comparto della moda Junior, anche se in misura meno grave rispetto ad altri segmenti di mercato (…). Proprio il segmento "bambina", strutturalmente più rilevante (48% del mercato Junior) è risultato interessato da un calo della spesa più accentuato (-1,3%) rispetto a quello "bambino" (-0,9%). Il calo della spesa è da ricondurre in via principale alla dinamica deflativa (generalizzata, peraltro, a tutto l'abbigliamento), che ha interessato proprio "bambina" e "neonato" (…). La capacità delle imprese nell'interpretare e decodificare i segnali provenienti dai mercati risulterà, più che in passato, determinante per consentire un pronto recupero di competitività.

(Fonte: Nota a cura del Centro Studi Sistema Moda Italia, gennaio 2010)

quota di mercato

è la percentuale di un segmento di mercato servito da una determinata azienda. Può essere espresso come il fatturato dell'impresa generato dalle vendite rapportato al fatturato totale generato da tutte le vendite nel mercato preso in considerazione, oppure dal numero dei prodotti venduti dall'azienda (in quel mercato) diviso per tutti i prodotti venduti nel mercato preso in esame.

3.1.2 Posizionamento

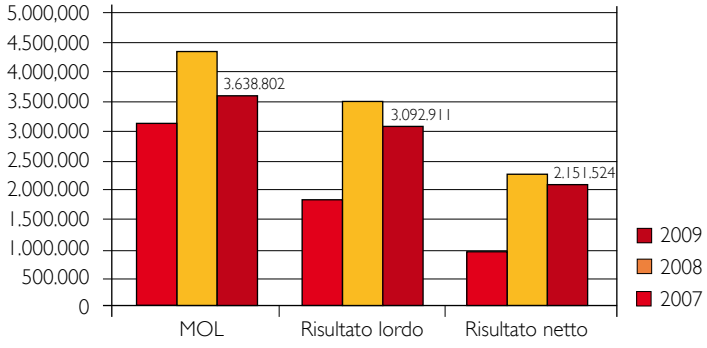
All'interno del più ampio settore abbigliamento infantile, Monnalisa si colloca nella fascia alta di mercato nella quale gravitano altre cinque aziende i cui brand, propri o prodotti in licenza, risultano *competitor* diretti delle linee Monnalisa. Nel mercato di nicchia così delineato la quota di mercato relativa (rapporto tra la propria quota di mercato e quella del leader di mercato) di Monnalisa è pari al 50,97%, in crescita rispetto agli anni precedenti. I buoni risultati di bilancio si accompagnano ad una strategia di marchio diversa da tutte le altre realtà aziendali confrontabili; Monnalisa produce infatti solo con *brand* propri, non incorrendo quindi in rischi di dipendenza da strategie e politiche di marchio esogene.

3.1.3 La situazione della società

Andamento generale dell'attività

Seppure in valore assoluto positivi, i risultati economici 2009 segnano una flessione rispetto all'esercizio precedente.
In una fase congiunturale manifestamente negativa, il fatturato - seppure di poco (3%) - è comunque in crescita.
Il risultato netto, pari al 7,02% del fatturato, dimostra una buona redditività.

Graf. 3.1
Trend economico triennio 2007-2009



	Delta 2008-2007	Delta 2009-2008
Margine operativo lordo	+41%	-18,25%
Risultato lordo	+95%	-12,47%
Risultato netto	+135%	-7,59%

La distribuzione dei clienti

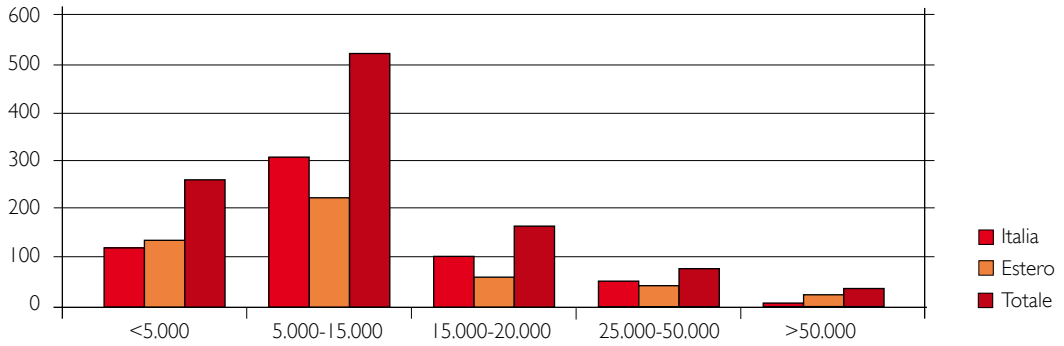
La distribuzione Monnalisa copre oltre 50 paesi nel mondo attraverso negozi multibrand, boutiques monomarca, *corner* e *shop in shop* nei più prestigiosi department store a livello internazionale.

Graf. 3.2
Distribuzione clienti Monnalisa nel mondo

La maggior parte della distribuzione è concentrata essenzialmente nel mercato domestic (Italia ed Europa), nel quale l'Italia - con circa il 57% dei clienti - rappresenta il 54% del fatturato globale annuo.

Il fatturato medio a stagione per singolo cliente è di circa 13.000 euro, che, assieme alla capillarità di diffusione della numerosa clientela, consente di annullare il rischio di dipendenza e di distribuire e contenere quello della mancata solvibilità. Considerato inoltre il numero medio di marchi concorrenti presenti nel dettaglio plurimarca, il venduto medio a stagione testimonia un ottimo presidio della distribuzione anche in termini relativi.

Graf. 3.3
Distribuzione clienti per classe di fatturato

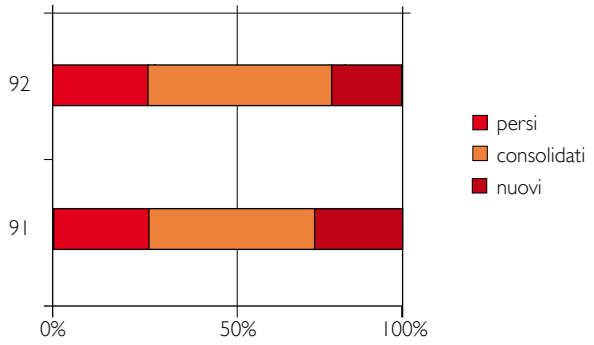


Tab. 3.1
Turnover clienti per stagione

Stagione primavera-estate			
	Delta vendite (capi)	Clienti consolidati	Turnover netto clienti (nuovi - persi)
Italia	+1,21%	395	-46
Estero	+29,75%	318	+28
Totale generale	**+12,90%**	**713**	**-18**
Stagione autunno-inverno			
	Delta vendite (capi)	Clienti consolidati	Turnover netto clienti (nuovi - persi)
Italia	+6,62%	414	-72
Estero	-1,57%	302	-22
Totale generale	**+2,73%**	**716**	**-94**

Nonostante il turnover, non solo fisiologico ma anche dettato dalla strategia aziendale di selezionare la propria clientela sulla base dell'affidabilità e del posizionamento sul mercato, il venduto segnala per entrambe le stagioni una variazione positiva. Il dato è confermato dalla percentuale di clienti consolidati sul totale, sui quali evidentemente Monnalisa riesce ad erodere quote di mercato dei *competitor*.

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



intangibili
(o risorse immateriali)

sono beni che derivano dall'innovazione cognitiva. Vi sono due tipi di beni intangibili, e cioè i beni di proprietà intellettuale (intellectual property assets) e gli elementi che danno un vantaggio competitivo (intangible advantage). I primi danno luogo a diritti assoluti; i secondi non hanno tale assoluta protezione, e sono protetti solo contro atti sleali o in virtù di accordi contrattuali. Appartengono al primo gruppo i brevetti, i diritti d'autore, i marchi, e possono esservi fatti rientrare i know-how. Appartengono al secondo gruppo l'abilità imprenditoriale, la specializzazione del personale, la fedeltà della clientela.

L'importante progetto di espansione retail, con l'apertura di boutiques nei luoghi più esclusivi e importanti del mondo, porta avanti con successo la strategia di sviluppo dell'azienda. Nel 2009 sono stati inaugurati nuovi corner e punti vendita, tra questi: la Boutique Monnalisa a Roma in Via Borgognona e la Boutique Monnalisa presso il department store Paragon a Singapore. Uno stile fresco e dai dettagli glamour declina lo stile di tutti i punti vendita e corner Monnalisa, contribuendo a creare una immagine coerente del marchio.

Il ritorno degli investimenti di Monnalisa volti a potenziare i propri *asset* intangibili ed in particolare la visibilità e riconoscibilità del brand risulta evidente anche dall'interesse dimostrato dalla clientela effettiva e potenziale e dalle agenzie di stampa in occasione della fiera di settore più importante, Pitti Bimbo a Firenze, nelle due edizioni di gennaio e giugno.

	2007	2008	2009
Nr di visitatori allo stand Pitti (media gen-giu)	1.172	1.138	930
Di cui Italia	763	693	579
Di cui estero	409	445	351

Nei primi mesi del 2009 è stata inaugurata a Milano, Corso Buenos Aires 1, la nuova showroom Monnalisa. Il palazzo che ospita la showroom, costruito nell'area dove un tempo sorgeva il noto Lazzaretto di manzoniana memoria, testimonia l'affinità e l'interesse del *brand* per la cultura del territorio. La showroom, la cui gestione è affidata a Monnalisa & Co mediante contratto di agenzia, consentirà di servire il mercato lombardo e tutti quei clienti direzionali esteri che fanno base a Milano.

Situazione economica, patrimoniale e finanziaria

L'analisi economica, finanziaria e patrimoniale - che segue - è conforme alle riclassificazioni di Stato Patrimoniale e Conto Economico contenute nel documento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, a titolo "Il sistema delle informazioni aziendali alla luce di Basilea 2 e del nuovo diritto societario"; ad esso si rimanda per la verifica di corrispondenza tra riclassificazione e Bilancio in forma Cee.

Tab. 3.2
Stato patrimoniale finanziario

Attivo	Anno 2007	%	Anno 2008	%	Anno 2009	%
ATTIVO FISSO	**2.660.556**	**15,34%**	**6.152.458**	**27,05%**	**7.281.974**	**27,40%**
Immobilizzazioni immateriali	827.007		711.334		1.376.846	
Immobilizzazioni materiali	1.743.612		5.342.396		5.497.634	
Immobilizzazioni finanziarie	89.937		98.728		407.493	
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	**14.679.578**	**84,66%**	**16.589.331**	**72,95%**	**19.290.549**	**72,60%**
Magazzino	7.049.902		7.771.470		7.785.420	
Liquidità differite	6.185.332		7.742.296		9.983.136	
Liquidità immediate	1.444.344		1.075.565		1.521.992	
CAPITALE INVESTITO (CI)	**17.340.134**	**100%**	**22.741.789**	**100%**	**26.572.523**	**100%**
Passivo						
MEZZI PROPRI	**6.793.448**	**39,18%**	**11.801.565**	**51,89%**	**13.730.474**	**51,67%**
Capitale sociale	2.064.000		2.064.000		2.064.000	
Riserve	4.729.448		9.737.565		11.666.475	
PASSIVITA' CONSOLIDATE	**1.307.677**	**4,22%**	**1.254.097**	**5,51%**	**990.409**	**3,73%**
Finanziarie	575.914		435.556		248.880	
Non finanziarie	731.763		818.541		741.529	
PASSIVITA' CORRENTI	**9.239.009**	**56,60%**	**9.686.128**	**42,59%**	**11.851.639**	**44,60%**
Finanziarie	700.371		850.249		1.823.772	
Non finanziarie	8.538.638		8.835.879		10.027.867	
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	**17.340.134**	**100%**	**22.741.789**	**100%**	**26.572.523**	**100%**

Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario è strumentale alla comprensione della composizione degli impieghi e delle fonti ed alla costruzione degli indicatori di equilibrio finanziario, di breve e lungo termine.

Lo stato patrimoniale riclassificato per aree gestionali è invece funzionale alla comprensione del fabbisogno di finanziamento e della dinamica della struttura finanziaria, consentendo la correlazione delle categorie impieghi e fonti, che confrontata con i margini economici corrispondenti permette di costruire specifici indicatori di redditività.

Tab. 3.3
Stato patrimoniale per aree funzionali

Impieghi	2007		2008		2009	
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	15.443.499		21.619.141		26.217.775	
- Passività operative	9.270.401		9.654.420		10.769.396	
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO NETTO	6.173.098	80,63%	11.964.721	91,42%	15.448.379	97,76%
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	1.482.635	19,37%	1.122.648	8,58%	354.747	2,24%
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	7.655.733	100,00%	13.087.369	100,00%	15.803.127	100,00%
Fonti						
MEZZI PROPRI	6.379.448	83,33%	11.801.564	90,18%	13.730.474	86,88%
DEBITI FINANZIARI	1.276.285	16,67%	1.285.805	9,82%	2.072.652	13,12%
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	7.655.733	100,00%	13.087.369	100,00%	15.803.127	100,00%

Le aree gestionali del conto economico riclassificato sono articolate distinguendo tra gestione produttiva ordinaria (operativa ed extra-caratteristica), gestione straordinaria e gestione finanziaria.

Tab. 3.4
Conto economico riclassificato

	2007		2008		2009	
Ricavi delle vendite	24.192.970		29.718.119		30.623.319	
Produzione interna	1.993.539		791.648		-516.065	
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	26.186.509	**100,00%**	30.509.767	**100,00%**	30.107.254	**100,00%**
Costi esterni operativi	21.367.177		24.165.099		24.601.094	
Valore aggiunto	4.819.332		6.344.668		5.506.160	
Costi del personale	2.058.697		2.257.316		1.857.359	
MARGINE OPERATIVO LORDO	2.760.635	**10,54%**	4.087.352	**13,40%**	3.648.801	**12,12%**
Ammortamenti e accantonamenti	463.612		547.128		724.099	
RISULTATO OPERATIVO	2.297.023	**8,77%**	3.540.224	**11,60%**	2.924.702	**9,71%**
Risultato dell'area accessoria	398.911		363.526		125.254	
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	-22.162		-88.310		-68.687	
EBIT NORMALIZZATO	2.673.772	**10,21%**	3.815.440	**12,51%**	2.981.260	**9,90%**
Risultato dell'area straordinaria	-300.215		-14.982		302.206	
EBIT INTEGRALE	2.373.557	**9,06%**	3.800.458	**12,46%**	3.283.466	**10,91%**
Oneri finanziari	562.334		266.825		190.555	
RISULTATO LORDO	1.811.223	**6,92%**	3.533.632	**11,58%**	3.092.911	**10,27%**
Imposte sul reddito	820,770		1.205.436		941.387	
RISULTATO NETTO	990.453	**3,78%**	2.328.196	**7,63%**	2.151.524	**7,15%**

3.1.4 La situazione economica

La redditività rappresenta l'attitudine dell'azienda a generare in modo durevole reddito adeguato ai capitali in essa investiti. E' essenziale che nel tempo, in una prospettiva di medio lungo termine, l'azienda sia in grado di generare ricchezza, risultando così remunerativo e conveniente l'investimento in essa.

Tab. 3.5
Indici economici di redditività

Indice	Formula	2007	2008	2009
ROI	Reddito operativo/capitale investito operativo netto	43,67%	32,62%	18,93%
ROE	Reddito netto/mezzi propri	14,58%	19,72%	15,67%
ROS	Reddito operativo/ricavi dalle vendite	11,14%	13,13%	9,55%

Seppure in flessione rispetto al precedente esercizio, gli indici di redditività sono soddisfacenti, considerando oltretutto che mediamente la nicchia di appartenenza realizza un ROI del 17%.
Il costo dei mezzi di terzi (oneri finanziari su debiti onerosi) è pari al 9%, notevolmente inferiore rispetto alla capacità dell'azienda di generare reddito (ROI), questo significa che Monnalisa è in leva finanziaria positiva, in pratica si genera un effetto moltiplicatore sulla redditività dei mezzi propri.

3.1.5 La situazione patrimoniale

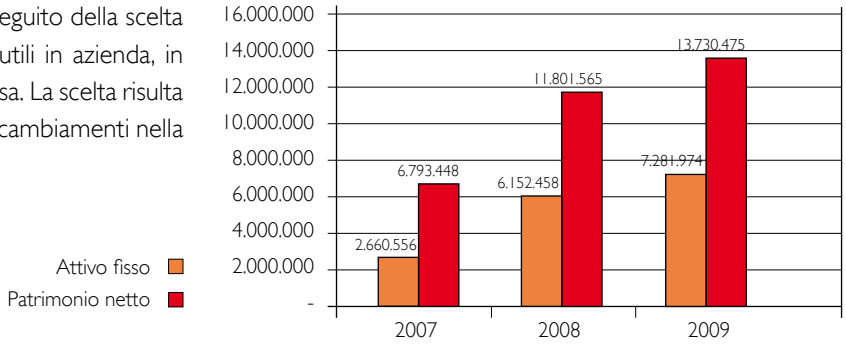
L'analisi della situazione patrimoniale è tesa a valutare la solidità, che esprime l'attitudine dell'azienda a far fronte ad eventi "negativi" sia di natura esogena che endogena. I dati di Monnalisa evidenziano un sostanziale e costante equilibrio derivante sia dall'ottima correlazione tra investimenti e capitali che dal contenimento ed articolazione dell'indebitamento nei confronti di terzi.

Tab. 3.6
Indici economici di solidità

Indice	Formula	2007	2008	2009
Indice di indebitamento	Passività consolidate e correnti/capitale di finanziamento	60,82%	48,10%	48,33%
Indice di autonomia finanziaria	Mezzi propri/capitale di finanziamento	39,18%	51,89%	51,67%
Quoziente primario di struttura	Mezzi propri/attivo fisso	2,55	1,91	1,89

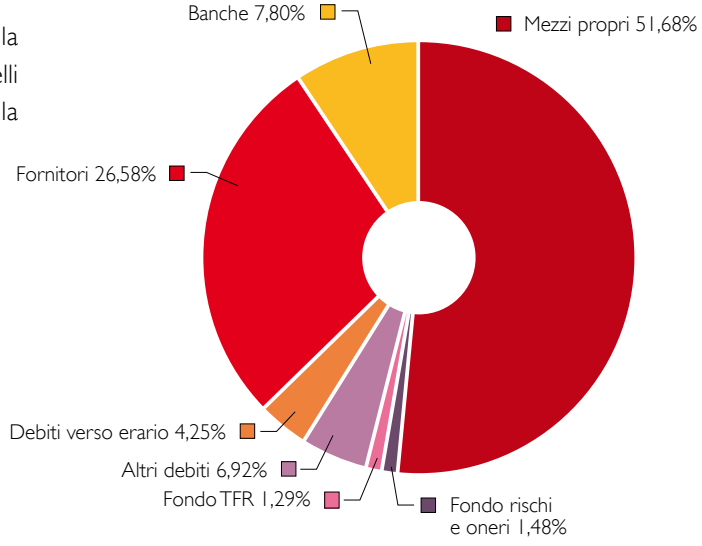
Graf. 3.5
Confronto fra patrimonio netto ed attivo fisso

Il patrimonio netto continua a crescere a seguito della scelta da parte dell'azionariato di reinvestire gli utili in azienda, in ottica di sostenibilità e continuità dell'impresa. La scelta risulta ancora più significativa alla luce dei recenti cambiamenti nella *governance* aziendale.



Graf. 3.6
Composizione mezzi di terzi

La composizione dei mezzi di terzi, a fianco, sottolinea la preponderanza dei mezzi propri e, tra quelli esterni, di quelli non onerosi (fornitori), ad ulteriore dimostrazione della solidità aziendale.



3.1.6 La situazione finanziaria

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

Tab. 3.7
Indici economici di liquidità

Indice	Formula	2007	2008	2009
Quoziente di disponibilità	Attivo circolante/passività correnti	1,5	1,63	1,62
Quoziente di tesoreria	Liquidità immediate e differite/passività correnti	0,84	0,87	0,97
Margine di tesoreria (€)	Liquidità immediate e differite-passività correnti	-1.555.247	-1.303.823	-384.288

Gli indici sono tutti molto buoni e segnalano un miglioramento rispetto al 2008. Il giudizio è ancor più positivo se si considera la tipicità del settore abbigliamento, caratterizzato dalla stagionalità della lavorazione in programmato. Questa comporta infatti per l'azienda un picco di lavoro proprio in coincidenza della fine dell'esercizio, con il magazzino pieno di merce da fatturare nel gennaio dell'anno seguente. Pur con una esposizione verso fornitori non ancora compensata dai crediti verso clienti, non si è generata tensione finanziaria.

Con lo scopo di studiare l'andamento della liquidità aziendale, si riporta di seguito il rendiconto finanziario in termini di liquidità. Il prospetto riassume in modo sintetico, per tipo di gestione, le variazioni complessive dei flussi di liquidità avvenute nell'esercizio. Da un lato viene illustrata la liquidità netta generata dall'attività caratteristica e dall'altro vengono esposte le variazioni di liquidità dovute alla variazione di composizione e consistenza del patrimonio.

Tab. 3.8
Rendiconto finanziario

A	Flussi di circolante della gestione corrente		3.971.723
	Flussi dai ricavi	31.765.739	
	Flussi dai costi	-27.794.016	
B	Variazione del capitale circolante netto		-1.690.942
	Variazione delle scorte	0	
	Variazione dei crediti commerciali	-1.175.526	
	Variazione dei debiti commerciali	769.226	
	Variazione dei crediti diversi	-1.268.003	
	Variazione dei debiti diversi	-16.639	
C=A+B	Flussi di cassa della gestione corrente		2.280.781
D	Investimenti netti		-1.742.992
	in immobilizzazioni immateriali	-813.553	
	in immobilizzazioni materiali	-606.595	
	in immobilizzazioni finanziarie	-322.844	
E	Area dei finanziamenti		-694.821
	Finanziamenti netti da terzi	-472.208	
	Andamento del capitale	-222.613	
F	Area degli esborsi tributari		-372.835
G=C+D+E+F	Flussi di cassa complessivi della gestione		-529.867
H	Variazione della liquidità aziendale		-529.867
	Variazione di cassa	-2.827	
	Variazione c/correnti	-527.040	
	Variazione titoli	0	

Monnalisa ha creato, tramite la propria gestione corrente, flussi di cassa positivi (€ 3.971.723), che sono stati assorbiti parzialmente da un incremento del capitale circolante netto (maggiori crediti sia commerciali che diversi, perlopiù tributari). Il residuo flusso di cassa (€ 2.280.781) è stato impiegato in investimenti netti per € 1.742.992, rimborsi di finanziamenti per € 694.821 e tasse per € 372.835. Il saldo negativo di € 529.867 è stato coperto mediante smobilizzo di auto liquidante presso il sistema bancario, generando quindi autonomamente le risorse necessarie a coprire il fabbisogno di liquidità.
Pur restando pressoché invariato il ricorso al sistema bancario, Monnalisa è riuscita nel corso del 2009 ad accrescere il flusso di cassa della gestione corrente.

GBS Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale

il Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale nasce nel 1998 per offrire una guida sulle finalità e sulle procedure di formazione del Bilancio Sociale

3.1.7 Calcolo e ripartizione del valore aggiunto

Il prospetto di determinazione del valore aggiunto prodotto è tratto dalle Linee Guida del Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale ed è finalizzato ad evidenziare il valore aggiunto creato ai fini della sua distribuzione ai vari interlocutori aziendali. Il valore aggiunto misura infatti la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, rispetto agli interlocutori destinatari della sua distribuzione.

Tab. 3.9
Prospetto di determinazione del valore aggiunto

		31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
A	**Valore della produzione**	**26.507.154**	**30.737.583**	**30.470.276**
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni rettifiche di ricavo	24.192.970	29.718.119	30.623.319
2	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (merci)	1.993.539	791.648	-516.065
3	Variazione lavori in corso su ordinazione			
4	Altri ricavi e proventi	320.645	227.817	363.021
	Ricavi della produzione tipica	**26.507.154**	**30.737.583**	**30.470.276**
5	Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
B	**Costi intermedi della produzione**	**13.449.942**	**16.410.454**	**16.765.023**
6	Consumi di materie prime	8.876.802	10.714.343	11.132.227
	Consumi di materie sussidiarie			
	Consumo di materie di consumo			
	Costi di acquisto di merci			
7	Costi per servizi	3.099.510	4.239.747	4.796.469
8	Costi per godimento di beni di terzi	1.434.113	1.061.204	968.599
9	Accantonamento per rischi	11.130	68.720	49.755
10	Variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	138.398	-81.724	423.475
11	Oneri diversi di gestione	166.785	244.716	241.448
	VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	**13.057.212**	**14.327.129**	**13.705.252**
C	**Componenti accessori e straordinari**	**-628.614**	**-14.982**	**302.206**
12	+/- saldo gestione accessoria			0
	Ricavi accessori			
	Costi accessori			
13	+/- saldo componenti straordinari	-628.614	-14.982	302.206
	Ricavi straordinari	49.102	197.670	619.162
	Costi straordinari	-677.716	212.652	316.956
	VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	**12.428.598**	**14.312.147**	**14.007.458**
	Ammortamenti della gestione	452.481	478.408	674.343
	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	**11.976.116**	**13.833.739**	**13.333.115**

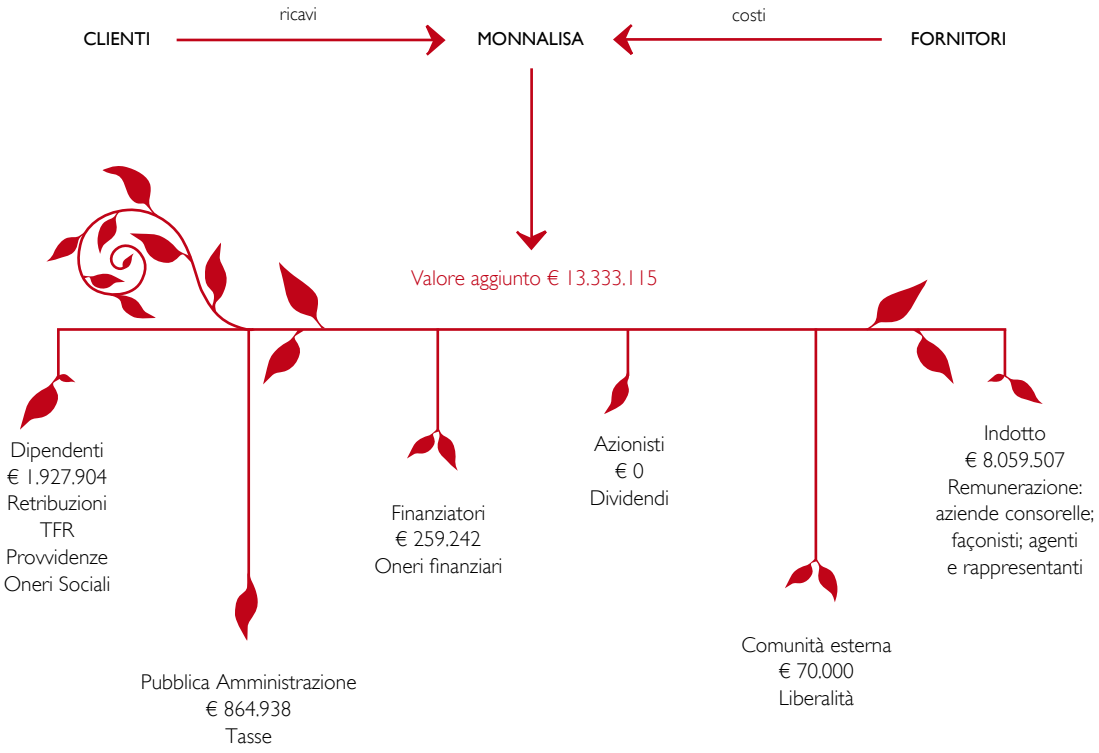
Il prospetto riclassifica il conto economico dell'esercizio, considerando da una parte i proventi della vendita dei prodotti e, dall'altra, i costi sostenuti per l'acquisto di beni e servizi. A quanto ottenuto da tale differenza, si somma algebricamente il risultato della gestione straordinaria e degli ammortamenti (se si vuole pervenire ad un valore aggiunto globale netto), sebbene essi rappresentino una sorta di remunerazione dell'entità azienda, che con essi reintegra il capitale investito nei fattori produttivi.
Il valore aggiunto così ottenuto misura l'attitudine di Monnalisa a creare ricchezza e distribuirla tra i vari portatori di interesse.

Tab. 3.10
Distribuzione del valore aggiunto

		31/12/2007	%	31/12/2008	%	31/12/2009	%
A	**Remunerazione del personale**	**2.200.556**	**18,46%**	**2.396.997**	**17,33%**	**1.927.904**	**14,46%**
	Personale dipendente	2.200.556		2.396.997		1.927.904	
	a) remunerazioni dirette e premio	1.587.809		1.715.624		1.355.267	
	b) remunerazioni indirette	560.228		614.807		508.477	
	c) rimborsi spese e spese sicurezza	25.200		33.852		42.914	
	d) spese mensa	17.338		17.963		15.649	
	e) formazione	9.980		14.750		5.597	
B	**Remunerazione dell'indotto: aziende consorelle**	**1.222.234**	**10,25%**	**1.297.326**	**9,38%**	**2.418.327**	**18,14%**
	Babalai Srl: prototipi	191.917		192.189		890.553	
	Penta Sevice Srl: sviluppi e piazzamenti, taglio, controllo tessuti	1.030.317		925.137		1.347.774	
	Jafin SpA: servizi amministrativi, di controllo e finanziari	0		180.000		180.000	
C	**Remunerazione dell'indotto: aziende façoniste**	**4.858.573**	**40,75%**	**4.362.271**	**31,53%**	**3.582.269**	**26,87%**
	Costi per ricamo, stampa, cucito, stiro, tintura	4.858.573		4.362.271		3.582.269	
D	**Remunerazione dell'indotto: agenti e rappresentanti**	**1.540.848**	**12,92%**	**1.905.560**	**13,77%**	**2.058.911**	**15,44%**
	a) remunerazioni dirette	1.478.705		1.842.246		1.823.083	
	b) remunerazioni indirette	62.143		63.315		235.828	
E	**Remunerazione della Pubblica Amministrazione**	**784.795**	**6,58%**	**1.115.510**	**8,06%**	**864.938**	**6,49%**
	Imposte dirette	820.770		1.205.436		941.387	
	Imposte indirette	42.291		45.784		57.498	
	Sovvenzioni in c/esercizio	78.266		135.710		133.947	
F	**Remunerazione del capitale di credito**	**256.096**	**2,15%**	**355.135**	**2,57%**	**259.242**	**1,94%**
	Oneri per capitali a breve termine	177.593		295.098		238.147	
	Oneri per capitali a lungo termine	78.503	0,00%	60.037		21.095	
G	**Remunerazione del capitale di rischio**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
	Dividendi	0		0		**0**	
H	**Remunerazione dell'azienda**	**990.453**	**8,31%**	**2.328.196**	**16,83%**	**2.151.524**	**16,14%**
	Variazione riserve	990.453		2.328.196		2.151.524	
I	**Liberalità esterne**	**70.000**	**0,59%**	**72.744**	**0,53%**	**70.000**	**0,53%**
	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	**11.923.555**	**100,00%**	**13.833.739**	**100,00%**	**13.333.115**	**100,00%**

La distribuzione del valore aggiunto rappresenta quanta parte della ricchezza prodotta dall'azienda vada agli *stakeholder* che hanno contribuito in vario modo a generarla; dipende perciò direttamente dalla mappa degli interlocutori aziendali e dal grado di coinvolgimento degli stessi nell'attività.

Tav. 3.1
Mappa degli stakeholder e distribuzione del valore aggiunto 2009



La distribuzione del valore aggiunto evidenzia che l'azienda continua a distribuire la maggior parte della propria ricchezza alle aziende dell'indotto, siano esse consorelle o façonisti esterni. La diminuzione della ricchezza distribuita al personale è da ascrivere alla riduzione di organico per il conferimento di ramo di azienda (stile e progettazione), come tale è perciò compensata dall'incremento di distribuzione del valore aggiunto a favore delle aziende consorelle. La quota attribuita a quest'ultimo stakeholder cresce anche a seguito delle maggiori attività affidate a Penta Service (non solo taglio, sviluppo taglie, piazzamento, controllo tessuti, ma anche gestione magazzini).
La complessiva diminuzione della quota distribuita alle aziende façoniste è dovuta ad un incremento nella percentuale di prodotti acquistati nei mercati esteri a dispetto dei confezionati in Italia.

3.1.8 Analisi dei rischi

Ai sensi del D.Lgs. 2.2.2007 n.32, la relazione sulla gestione deve contenere una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui la società è esposta.

L'analisi dei rischi cui Monnalisa è sottoposta è stata impostata mediante l'approccio per stakeholder. Stabiliti gli otto principali portatori di interesse, si è analizzata la relazione bidirezionale rispetto a Monnalisa, arrivando così a delineare i rischi sottesi a ciascuna. I rischi così valutati sono stati poi classificati in base a:
- Natura (esterni o interni)
- Probabilità di accadimento (probabili, possibili, remoti).

Per ciascun rischio, sono state quindi individuate le leve di gestione (gli ambiti sui quali agire per limitare il rischio e le sue conseguenze), le misure per contenere il rischio (azioni concrete volte a ridurre il rischio e/o le sue conseguenze), e gli indicatori per misurare l'efficacia delle azioni messe in atto.

I rischi stimati come probabili sono interni ed attengono l'eccessiva dipendenza da alcuni fornitori e l'assorbimento di liquidità per espansione del credito. Al fine di ridurre tali rischi Monnalisa, rispettivamente, valuta e seleziona possibili nuovi fornitori e crea partnership durature con i fornitori di riferimento, monitora costantemente il proprio circolante, cercando di contenerlo o comunque di renderlo omogeneo nelle sue varie componenti (crediti, debiti e magazzini) sia in termini di volume che di durata.

Il rischio principale, in termini di rilevanza del danno conseguente al suo verificarsi, è però esterno ed è rappresentato dal rischio reputazionale, vale a dire la possibilità che le collezioni di Monnalisa non incontrino il gusto della clientela (cliente dettagliante/consumatore finale) prima o dopo l'acquisto. E' evidente come per un'azienda che fonda la propria ragione di essere sull'innovazione, la ricerca e la creatività, il mercato sia il vero banco di prova, tanto più nella moda, caratterizzata da un ciclo di vita del prodotto molto breve e da una frenetica e continua offerta di nuovi prodotti e marchi.

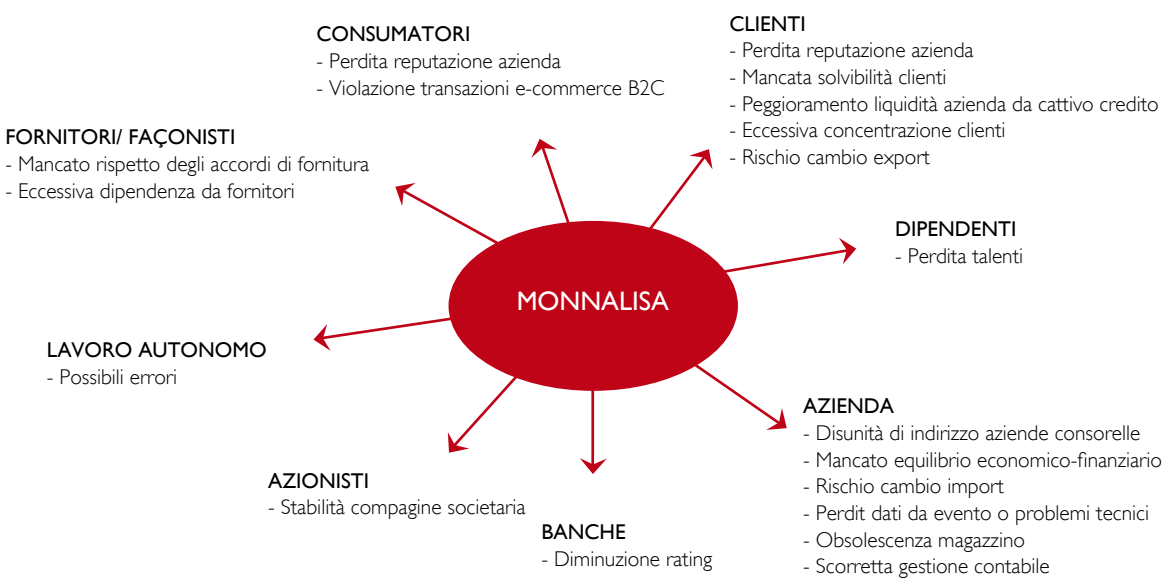
Con lo scopo di monitorare, gestire e contenere il rischio reputazionale, Monnalisa opera mediante le seguenti leve:

- gestione attenta dell'immagine del prodotto e dell'azienda (comunicazione brand, prodotto, azienda). A partire dal prossimo esercizio, la funzione di public relations e rapporti con la stampa verrà internalizzata ed affidata ad una azienda del gruppo, per consentire un presidio più efficace dei messaggi da comunicare all'esterno

- controllo della qualità del prodotto (sia interno che presso i fornitori)

- attenzione alla sicurezza del prodotto e dei materiali in esso impiegati (controllo qualità, test su specifici prodotti, aggiornamento su normative tessile-abbigliamento).

Tav. 3.2
Mappa dei rischi per stakeholder



Di seguito si riporta una tabella di dettaglio dei rischi relativi ad azionisti, azienda e banche, rimandando la trattazione dei restanti al capitolo inerente lo stakeholder oggetto/soggetto di rischio.

Tab. 3.11
Analisi rischi azionisti, azienda e banche

Stakeholder	Rischio	Probabilità	Misure per contenere il rischio	Indicatore di efficacia
azionisti	stabilità compagine societaria	remoto	patto di famiglia e Consiglio di Amministrazione	Nel 2008 è stato siglato un patto di famiglia fra gli azionisti, nel 2010 è stato costituito un Consiglio di Amministrazione composto dalla famiglia e da un membro esterno
azienda	disunità di indirizzo tra le aziende consorelle	possibile	omogeneità delle compagini societarie delle aziende consorelle; Jafin: società finanziaria e di servizi	Le compagini societarie sono omogenee; Jafin è azienda di servizi amministrativi e finanziari per le aziende partecipate
	mancato equilibrio economico-finanzario	remoto	patrimonializzazione della società	Il quoziente di struttura è pari a 1,89
			prospettive di crescita	Il portafoglio ordini A/I 2010 registra una crescita del 31% in capi e del 28% a valore sulla precedente stagione corrispondente
			gestione circolante	Il quoziente di disponibilità è pari a 1,62
			mantenimento margini	Il ROI è pari a 18,93% ed il ROS a 9,55%
	rischio di cambio su import	remoto	gestione tassi di cambio	copertura tasso di cambio fissato in sede di compilazione distinta base per redazione listini di vendita
	perdita dati da evento problemi tecnici	remoto	procedure di *back up*, presidio *edp*	documento programmatico sicurezza aggiornato (ultima edizione 31/03/10)
			comitato sviluppo tecnologia	il comitato è stato costituito e si incontra settimanalmente
	scorretta gestione contabile	remoto	collegio sindacale con funzione di organo di revisione contabile	L'azienda è stata oggetto di due verifiche nel 2009: una della direzione provinciale del lavoro ed una dell'agenzia delle entrate. Entrambe hanno riconosciuto l'affidabilità del sistema.
			Jafin-dipendenti esperienza	L'esperienza media nello stesso ruolo da parte dei dipendenti Jafin è di 16 anni
	obsolescenza magazzino	possibile	valutazione prudenziale delle rimanenze	Solo il 3% di prodotti finiti giacenti al 31/12/09 ha una anzianità precedente il 2009
			produzione a cliente	Viene evaso il 97,5% degli ordini confermati
banche	diminuzione *rating*	remoto	gestione patrimonializzazione, liquidità, marginalità	Il *rating* medio attribuito è pari a AA
			ampia *disclosure* alle banche	Annualmente viene redatto il bilancio integrato, distribuito e presentato in un apposito incontro con gli istituti bancari

rating

Metodo utilizzato per classificare sia i titoli obbligazionari che le imprese in base alla loro rischiosità. Viene espresso attraverso un voto in lettere o numeri, in base al quale il mercato stabilisce un premio per il rischio da richiedere all'azienda per ottenere quel determinato investimento. Scendendo nel rating aumenta il premio per il rischio richiesto e quindi l'emittente deve pagare uno spread maggiore rispetto al tasso risk-free.

documento programmatico sicurezza

Documento programmatico sulla sicurezza: deve essere obbligatoriamente redatto ai sensi del DL 196/2003 (normativa sulla protezione dei dati personali). L'obbligo esiste per tutte le aziende, liberi professionisti, enti o associazioni che trattano i dati personali, anche sensibili con strumenti elettronici. Il documento va predisposto ed aggiornato annualmente entro il 31 marzo successivo, affinché si attesti la corretta adozione delle previste procedure che riguardano il trattamento dei dati personali.

disclosure

significa divulgare informazioni relative all'azienda, sia volontariamente che allo scopo di essere conformi alla legge.

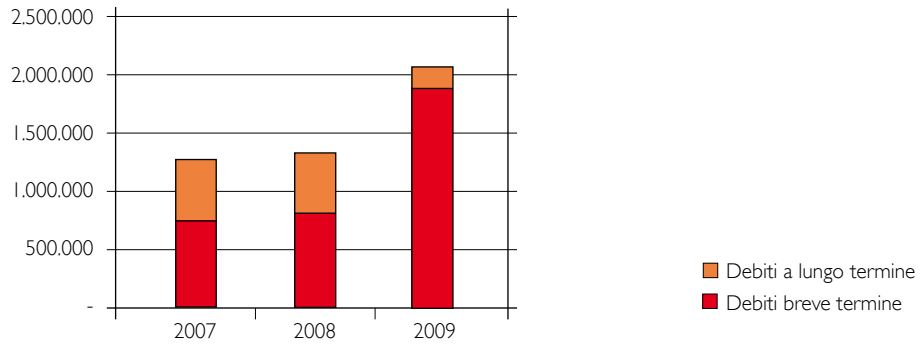
patto di famiglia

forma di accordo fra i soci avente ad oggetto il rapporto fra la famiglia e la società, con cui in particolare gli stessi concordano regole in merito alla proprietà ed agli organi di governo.

3.1.9 Rapporti con gli istituti finanziari e rating

Le attività oggetto della relazione banca-impresa afferiscono alla stipula di mutui, contratti di leasing, copertura cambi, smobilizzi, gestione incassi e pagamenti, finanziamenti e linee di credito, apertura di crediti documentari. I cinque istituti che lavorano con Monnalisa (due in meno rispetto allo scorso anno a causa di processi di fusione nel mondo bancario) hanno un rapporto di lunga data con l'azienda, e quattro di essi hanno origine provinciale o regionale, perciò con un forte radicamento nel territorio.
Gli affidamenti bancari risultano in esubero rispetto alle esigenze aziendali, grazie alla buona liquidità prodotta; di seguito l'impiego tra breve e lungo termine

Graf. 3.7
Articolazione indebitamento bancario tra breve e lungo termine



La sperequazione tra breve e lungo termine, anche rispetto al *trend* degli anni precedenti, è dovuta perlopiù ad una diversa imputazione a bilancio del portafoglio salvo buon fine presso le banche, non più indicato nei conti d'ordine come sistema improprio dei rischi ma considerato nell'attivo dello stato patrimoniale come credito commerciale non ancora riscosso.

Tab. 3.12
Rapporto tra reddito operativo e oneri finanziari

	Risultato operativo	Of (oneri finanziari)	R.O./Of
2007	2.297.023	256.096*	8,96
2008	3.540.224	355.135	9,96
2009	2.924.703	259.242	11,28

* *netto dismissione swap*

Il rating espresso mediante il modello di simulazione basato sul rapporto Risultato operativo/oneri finanziari (Damodaran) esprime la sostenibilità degli oneri finanziari intesa come unità di reddito a disposizione per far fronte ad una unità di oneri finanziari. L'indice è in miglioramento rispetto allo scorso esercizio e colloca l'azienda nella classe di rating AA (Ebit/Of compreso tra 9,5 e 12,499).

3.1.10 Investimenti

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

Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio
Spese di impianto e ampliamento	45.400
Diritti e brevetti industriali	0
Concessioni, licenze e marchi	0
Avviamento	0
Impianti e macchinari	132.090
Attrezzature industriali e commerciali	433
Altri beni	280.764

3.1.11 Rapporti infragruppo - parti correlate

I rapporti di scambio tra le varie aziende sono regolati dalle condizioni di mercato correnti. Di seguito si riporta per azienda il contenuto della relazione di scambio:
- Jafin SpA: servizi amministrativi, finanziari e di controllo di gestione
- Babalai Srl: consulenza stilistica e progettuale, realizzazione del prototipo
- Cut Snc: realizzazione prototipi
- PJ Srl: società immobiliare che affitta i locali della showroom per la raccolta degli ordini diretti
- Monnalisa & Co Srl: gestisce il negozio di proprietà di Arezzo, e quelli in affitto di Firenze e Milano, coordina le attività della showroom di Milano, mediante contratto di agenzia
- Penta Service Srl: azienda che svolge attività di gestione magazzino materie prime, controllo tessuti, sviluppo e piazzamento modelli, taglio automatizzato.

Nella seguente tabella si dettaglia l'aspetto economico e finanziario delle relazioni evidenziate alla data del 31/12/2009.

Società	Debiti Vari	Partecipazioni	Crediti vari	Crediti commerciali	Debiti commerciali	Vendite	Acquisti
Jafin SpA				8.580	0	8.580	216.000
Cut Snc				-1.560	0		37.641
PJ Srl			250.000	0	840	2.400	121.726
Monnalisa & Co Srl	49.322			803.440	42.227	1.860.203	81.584
Babalai Srl		315.424	52.640	265	96.091	22.875	937.804
Penta Service Srl				1.386	235.585	53.442	1.198.000
Totale	49.322	315.424	302.640	812.111	374.743	1.949.060	2.592.755

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

3.1.12 Azioni proprie

La società non possiede, né in modo diretto né indiretto, azioni proprie o della società controllante.

3.1.13 Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Nuova governance

L'assemblea dei soci del 1° febbraio 2010 ha deliberato la nomina di un nuovo organo amministrativo,

che rimarrà in carica per il triennio 2010-2013 fino all'approvazione del bilancio al 31.12.2012. Il Consiglio è costituito dalla Famiglia Iacomoni (Piero Iacomoni, Barbara Bertocci, Dimitri Iacomoni, Diletta Iacomoni) e da un membro esterno, il Dott. Pierangelo Arcangioli. Presidente del Consiglio di amministrazione è Piero Iacomoni.
Compito primario del Consiglio è determinare le strategie, le politiche generali, di gestione e sviluppo della società, le politiche commerciali, di marketing, del personale, di produzione, logistica e acquisti.
Con ciò, gli azionisti, legati da vincoli di parentela ed unici titolari dell'intero capitale della società, hanno inteso rendere effettiva la condivisione di una strategia di continuità e sviluppo dell'impresa, individuando ed esplicitando un sistema di regole per integrare impresa e famiglia, formando una cultura da proprietà responsabile, assicurando stabilità della compagine azionaria, unitarietà di indirizzo e coerenza nella gestione.

Accertamento guardia di finanza

Il 18 marzo 2010, è iniziata una verifica fiscale nei confronti di Monnalisa da parte della Guardia di Finanza, Nucleo Polizia Tributaria di Arezzo. La verifica, che ha preso in esame i periodi di imposta 2008, 2009, 2010, ha avuto termine il 31 maggio 2010.
Dalla verifica è emerso che "l'impianto contabile risponde alle esigenze di completezza e regolarità imposte dalla normativa civilistica e fiscale vigente".
Nel complesso, qualora siano accettati i rilievi formulati, potrebbe derivare per l'azienda un onere conseguente pari a € 7.500, comprensivo di imposte e sanzioni.

Licenza Brasile

In data 19 marzo 2010 è stato siglato un importante accordo di licenza per il mercato brasiliano. Il nuovo partner, con sede a Belo Horizonte, produrrà e distribuirà per il mercato brasiliano le linee Monnalisa, Monnalisa Bebé e Monnalisa Chic. Il lancio delle collezioni sul nuovo mercato è previsto per metà anno con la partecipazione dell'azienda alle due principali fiere di settore locali. L'accordo prevede accurati controlli dell'azienda italiana sia sui prodotti realizzati e commercializzati dal partner, che sui processi produttivi, a garanzia del rispetto dei principi di responsabilità sociale sposati da Monnalisa.

3.1.14 Evoluzione della gestione

La campagna invernale, da poco conclusa, ha registrato risultati positivi per l'azienda, in forte crescita rispetto agli anni precedenti ed oltre le aspettative elaborate a budget. La collezione invernale ha infatti registrato una crescita del 31% in capi e del 28% a valore sulla precedente stagione corrispondente.

3.1.15 Documento programmatico sulla sicurezza

Ai sensi dell'allegato B, punto 26, del D. Lgs. N. 196/2006 recante il Codice in materia di protezione dei dati personali, gli amministratori danno atto che la società si è adeguata alle misure in materia di protezione dei dati personali, alla luce delle disposizioni introdotte dal D. Lgs. N. 196/2006 secondo i termini e le modalità ivi indicate. In particolare, si segnala che il Documento Programmatico sulla sicurezza, depositato presso la sede sociale e liberamente consultabile, è stato redatto per la prima volta in data 03/03/05 e l'ultima versione aggiornata è del 31/03/10.

3.1.16 Sedi secondarie

La società, oltre che presso la sede sociale, svolge la propria attività in:
Arezzo, Via Madame Curie n. 7/9
Arezzo, Loc. Ponte alla Nave n. 8
Firenze, Via del Corso n. 66/R
Milano, Via Borgospesso n. 27
Milano, Via della Spiga n. 52
Arezzo, Civitella Val di Chiana, Via di Basserone

3.1.17 Destinazione del risultato di esercizio

Si propone all'assemblea di destinare così il risultato di esercizio:

Utile di esercizio al 31/12/09	2.151.524
5% a riserva legale	107.576
All'organo amministrativo	204.295
Al nuovo esercizio	1.839.653

...nei Prospetti di Bilancio

Reg. Imp. 9098
Rea 87271

MONNALISA S.P.A.

Sede in VIA MADAME CURIE N.7 - 52100 AREZZO (AR)
Capitale sociale Euro 2.064.000,00 i.v.

Bilancio al 31/12/2009

Stato patrimoniale attivo		31/12/2009	31/12/2008
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
(di cui già richiamati)			
B) Immobilizzazioni			
I. Immateriali			
1) Costi di impianto e di ampliamento		47.320	22.000
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità			
3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno		47.482	61.675
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		27.999	23.212
5) Avviamento		1.167.100	586.250
6) Immobilizzazioni in corso e acconti			
7) Altre		12.000	18.197
		1.301.901	711.334
II. Materiali			
1) Terreni e fabbricati		3.769.383	3.635.490
2) Impianti e macchinario		987.834	1.003.476
3) Attrezzature industriali e commerciali		4.510	7.026
4) Altri beni		735.907	691.904
5) Immobilizzazioni in corso e acconti			4.500
		5.497.634	5.342.396
III. Finanziarie			
1) Partecipazioni in:			
a) imprese controllate	315.424		
b) imprese collegate			
c) imprese controllanti			
d) altre imprese	1.824		17.082
		317.248	17.082
2) Crediti			
a) verso imprese controllate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
b) verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
c) verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			

d) verso altri			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi	37.500		30.000
		37.500	30.000
		37.500	30.000
3) Altri titoli			
4) Azioni proprie (valore nominale complessivo)			
		354.748	47.082
Totale immobilizzazioni		**7.154.283**	**6.100.812**
C) Attivo circolante			
I. Rimanenze			
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo		1.340.131	916.657
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati		1.511.560	846.276
3) Lavori in corso su ordinazione			
4) Prodotti finiti e merci		4.773.291	5.954.639
5) Acconti			
		7.624.982	7.717.572
II. Crediti			
1) Verso clienti			
- entro 12 mesi	7.557.094		6.418.309
- oltre 12 mesi			
		7.557.094	6.418.309
2) Verso imprese controllate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
3) Verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4) Verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4-bis) Per crediti tributari			
- entro 12 mesi	1.929.483		618.669
- oltre 12 mesi			13.331
		1.929.483	632.000
4-ter) Per imposte anticipate			
- entro 12 mesi	1.449		1.975
- oltre 12 mesi	74.946		51.922
		76.395	53.897
5) Verso altri			
- entro 12 mesi	496.560		548.638
- oltre 12 mesi	52.746		52.646
		549.306	601.284
		10.112.278	7.705.490

III. Attività finanziarie che non costituiscono Immobilizzazioni			
1) Partecipazioni in imprese controllate			
2) Partecipazioni in imprese collegate			
3) Partecipazioni in imprese controllanti			
4) Altre partecipazioni			
5) Azioni proprie (valore nominale complessivo)			
6) Altri titoli			
IV. Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali		1.518.954	1.072.471
2) Assegni		2.772	
3) Denaro e valori in cassa		267	3.094
		1.521.993	1.075.565
Totale attivo circolante		**19.259.253**	**16.498.627**
D) Ratei e risconti			
- disaggio su prestiti			
- vari	158.988		142.349
		158.988	142.349
Totale attivo		**26.572.524**	**22.741.788**

Stato patrionale passivo		**31/12/2009**	**31/12/2008**
A) Patrimonio netto			
I. Capitale		2.064.000	2.064.000
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni			
III. Riserva di rivalutazione		2.959.446	2.959.446
IV. Riserva legale		360.772	244.362
V. Riserve statutarie			
VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio			
VII. Altre riserve			
Riserva straordinaria o facoltativa			
Riserva per rinnovamento impianti e macchinari			
Riserva per ammortamento anticipato			
Riserva per acquisto azioni proprie			
Riserva da deroghe ex art. 2423 Cod. Civ.			
Riserva azioni (quote) della società controllante			
Riserva non distribuibile da rivalutazione delle partecipazioni			
Versamenti in conto aumento di capitale			
Versamenti in conto futuro aumento di capitale			
Versamenti in conto capitale			
Versamenti a copertura perdite			
Riserva da riduzione capitale sociale			
Riserva avanzo di fusione			
Riserva per utili su cambi			
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	2		
Riserva da condono ex L. 19 dicembre 1973, n. 823;			
Riserve di cui all'art. 15 d.l. 429/1982			
Riserva da condono ex L. 30 dicembre 1991, n. 413			
Riserva da condono ex L. 27 dicembre 2002, n. 289.			
Altre...	51.576		51.576
		51.578	51.576

VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		6.143.155	4.153.984
IX. Utile d'esercizio		2.151.524	2.328.196
IX. Perdita d'esercizio		()	()
Acconti su dividendi		()	()
Copertura parziale perdita d'esercizio			
Totale patrimonio netto		**13.730.475**	**11.801.564**
B) Fondi per rischi e oneri			
1) Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili		355.395	314.592
2) Fondi per imposte, anche differite		37.776	14.604
3) Altri			
Totale fondi per rischi e oneri		**393.171**	**329.196**
C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato		**343.283**	**484.270**
D) Debiti			
1) Obbligazioni			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
2) Obbligazioni convertibili			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
3) Debiti verso soci per finanziamenti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
4) Debiti verso banche			
- entro 12 mesi	1.823.772		850.249
- oltre 12 mesi	248.880		435.556
		2.072.652	1.285.805
5) Debiti verso altri finanziatori			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
6) Acconti			
- entro 12 mesi	616.421		600.635
- oltre 12 mesi			
		616.421	600.635
7) Debiti verso fornitori			
- entro 12 mesi	7.061.762		6.292.536
- oltre 12 mesi			
		7.061.762	6.292.536
8) Debiti rappresentati da titoli di credito			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
9) Debiti verso imprese controllate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			

10) Debiti verso imprese collegate			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
11) Debiti verso controllanti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
12) Debiti tributari			
- entro 12 mesi	1.128.882		583.502
- oltre 12 mesi			
		1.128.882	583.502
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale			
- entro 12 mesi	102.294		113.929
- oltre 12 mesi			
		102.294	113.929
14) Altri debiti			
- entro 12 mesi	1.113.589		1.245.276
- oltre 12 mesi	5.075		5.075
		1.118.664	1.250.351
Totale debiti		**12.100.675**	**10.126.758**
E) Ratei e risconti			
- aggio sui prestiti			
- vari	4.920		
		4.920	
Totale passivo		**26.572.524**	**22.741.788**

Conti d'ordine		**31/12/2009**	**31/12/2008**
1) Rischi assunti dall'impresa			
Fideiussioni			
a imprese controllate			
a imprese collegate			
a imprese controllanti			
a imprese controllate da controllanti			
ad altre imprese			
Avalli			
a imprese controllate			
a imprese collegate			
a imprese controllanti			
a imprese controllate da controllanti			
ad altre imprese			
Altre garanzie personali			
a imprese controllate			
a imprese collegate			
a imprese controllanti			
a imprese controllate da controllanti			
ad altre imprese			

Garanzie reali			
a imprese controllate			
a imprese collegate			
a imprese controllanti			
a imprese controllate da controllanti			
ad altre imprese			
Altri rischi			
crediti ceduti pro solvendo			
altri			
2) Impegni assunti dall'impresa		211.747	2.277.575
3) Beni di terzi presso l'impresa		448.924	576.805
merci in conto lavorazione			
beni presso l'impresa a titolo di deposito o comodato	448.924		576.805
beni presso l'impresa in pegno o cauzione			
altro			
		448.924	576.805
4) Altri conti d'ordine			1.301.580
Totale conti d'ordine		**660.671**	**4.155.960**

Conto economico

		31/12/2009	31/12/2008
A) Valore della produzione			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		30.623.319	29.718.119
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti		(516.065)	791.648
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione			
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			
5) Altri ricavi e proventi:			
- vari	363.021		227.817
- contributi in conto esercizio	133.947		135.710
- contributi in conto capitale (quote esercizio)			
		496.968	363.527
Totale valore della produzione		**30.604.222**	**30.873.294**
B) Costi della produzione			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		11.136.052	10.721.497
7) Per servizi		12.919.917	11.929.019
8) Per godimento di beni di terzi		968.599	1.061.204
9) Per il personale			
a) Salari e stipendi	1.348.884		1.625.849
b) Oneri sociali	412.703		493.355
c) Trattamento di fine rapporto	93.592		119.002
d) Trattamento di quiescenza e simili	2.182		2.450
e) Altri costi			16.660
		1.857.361	2.257.316
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	222.986		143.969
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	451.357		334.439
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	49.755		68.720
		724.098	547.128

11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		(423.475)	81.724
12) Accantonamento per rischi			
13) Altri accantonamenti			
14) Oneri diversi di gestione		371.723	371.656
Totale costi della produzione		**27.554.275**	**26.969.544**
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)		**3.049.947**	**3.903.750**
C) Proventi e oneri finanziari			
15) Proventi da partecipazioni:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- altri			
16) Altri proventi finanziari:			
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da controllanti			
- altri			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni			
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante			
d) proventi diversi dai precedenti:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da controllanti			
- altri	26.290		24.643
		26.290	24.643
		26.290	24.643
17) Interessi e altri oneri finanziari:			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da controllanti			
- altri	190.555		266.825
		190.555	266.825
17-bis) Utili e Perdite su cambi		(94.977)	(112.953)
Totale proventi e oneri finanziari		**(259.242)**	**(355.135)**
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie			
18) Rivalutazioni:			
a) di partecipazioni			
b) di immobilizzazioni finanziarie			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante			
19) Svalutazioni:			
a) di partecipazioni			
b) di immobilizzazioni finanziarie			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante			
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie			

E) Proventi e oneri straordinari			
20) Proventi:			
- plusvalenze da alienazioni	480.350		
- varie	138.810		197.670
- Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	2		
		619.162	197.670
21) Oneri:			
- minusvalenze da alienazioni	15.178		
- imposte esercizi precedenti			
- varie	301.778		212.652
- differenza da arrotondamento all'unità di Euro			1
		315.956	212.653
Totale delle partite straordinarie		**302.206**	**(14.983)**
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)		**3.092.911**	**3.533.632**
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate			
a) Imposte correnti	940.713		1.202.476
b) Imposte differite	23.172		14.604
c) Imposte anticipate	(22.498)		(11.644)
d) proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale			
		941.387	1.205.436
23) Utile (Perdita) dell'esercizio		**2.151.524**	**2.328.196**

Il Consiglio di Amministrazione:

Piero Iacomoni *Presidente*

Barbara Bertocci *Consigliere*

Dimitri Iacomoni *Consigliere*

Diletta Iacomoni *Consigliere*

Pierangelo Arcangioli *Consigliere*

...nella Nota Integrativa

Reg. Imp. 9098
Rea 87271

MONNALISA S.P.A.

Sede in VIA MADAME CURIE N.7 - 52100 AREZZO (AR)
Capitale sociale Euro 2.064.000,00 i.v.

Bilancio al 31/12/2009

Criteri di formazione

Il presente Bilancio è stato redatto in conformità alla vigente normativa (artt. 2423 e seguenti C.C.) interpretata ed integrata dai principi contabili emanati dagli ordini professionali, dai documenti emessi dall'OIC e dall'*International Accounting Standards Board*.
E' costituito dallo Stato Patrimoniale (conforme allo schema previsto dagli artt. 2424 e 2424 bis C.C.); dal Conto Economico (conforme allo schema di cui agli artt. 2425 e 2425 bis C.C.), dalla presente Nota Integrativa, ed è corredato dalla Relazione sulla Gestione.
Nella Nota Integrativa e nei suoi allegati sono riportate informazioni aggiuntive, anche se non espressamente richieste dalle disposizioni di legge, ritenute utili per fornire una rappresentazione completa della situazione aziendale.

Si precisa che:
• non sono stati effettuati raggruppamenti di voci né dello stato patrimoniale né del conto economico;
• vi è perfetta comparabilità fra le poste del bilancio dell'esercizio in esame e quelle dell'esercizio precedente;
Ai sensi dell'art. 2424, non sono riscontrabili elementi dell'attivo o del passivo tali da ricadere sotto più voci dello schema.

Criteri di valutazione

I criteri utilizzati non si discostano da quelli utilizzati per la formazione dei bilanci dei precedenti esercizi, in particolare nelle valutazioni e nella continuità dei medesimi principi, fatte salve le variazioni derivanti dall'applicazione dei nuovi principi introdotti dalla vigente legislazione.
La valutazione delle voci di bilancio è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione dell'attività, tenendo conto della funzione economica dei singoli elementi, senza effettuare deroghe ai criteri di valutazione previsti dalla vigente legislazione.
Ci si è attenuti, in particolare, ai principi di redazione di cui all'art. 2423-bis del Codice Civile, finalizzati ad una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della società e del risultato economico dell'esercizio.
L'applicazione del principio di prudenza ha comportato la valutazione individuale degli elementi componenti le singole poste o voci delle attività o passività, per evitare compensazioni tra perdite che dovevano essere riconosciute e profitti da non riconoscere in quanto non realizzati.
In ottemperanza al principio di competenza, l'effetto delle operazioni e degli altri eventi è stato rilevato contabilmente ed attribuito all'esercizio al quale tali operazioni ed eventi si riferiscono, e non a quello in cui si concretizzano i relativi movimenti di numerario (incassi e pagamenti).
La continuità di applicazione dei criteri di valutazione nel tempo rappresenta elemento necessario ai fini della comparabilità dei bilanci della società nei vari esercizi.
La valutazione effettuata considerando la funzione economica dei singoli elementi esprime il principio della prevalenza della sostanza sulla forma - obbligatoria laddove non espressamente in contrasto con

altre norme specifiche sul bilancio - che consente la rappresentazione delle operazioni secondo la realtà economica sottostante gli aspetti formali.

Di seguito, si riportano i criteri di valutazione adottati per ogni singola posta.

Immobilizzazioni

Immateriali

Sono iscritte al costo storico di acquisizione, comprensivo degli oneri accessori, ed esposte al netto degli ammortamenti effettuati a quote costanti secondo piani di ammortamento individuati in rapporto alla residua possibilità di utilizzazione.
- I costi di impianto e di ampliamento sono stati iscritti con il consenso del Collegio sindacale ed ammortizzati sulla base del principio della residua possibilità di utilizzazione, stimata in cinque anni;
- I costi per utilizzazione di opere dell'ingegno (*software*) sono stati ammortizzati in un periodo di cinque anni, in considerazione della loro validità pluriennale;
- I costi di acquisizione, registrazione e tutela dei marchi sono stati ammortizzati sulla base della loro utilità futura, stimata in un periodo di dieci anni;
- L'avviamento è stato iscritto nell'attivo con il consenso del Collegio sindacale per un importo pari al costo sostenuto in occasione dell'acquisto di tre aziende al dettaglio in Via del Corso a Firenze ed in Via della Spiga a Milano. Con riferimento all'ammortamento dell'avviamento, si è ritenuto corretto stimare in dieci anni la vita economica utile, avendo riguardo al settore, al connesso fattore immagine ed alle condizioni specifiche di operatività delle singole aziende acquisite;
- Le migliorie su beni di terzi sono state ammortizzate sulla base della residua possibilità di utilizzo dei beni;
- I costi di ricerca e sviluppo sono stati interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono stati sostenuti.

Materiali

Sono iscritte al costo di acquisto, tenendo conto degli oneri accessori e dei costi sostenuti per il loro utilizzo e rettificate dai corrispondenti fondi di ammortamento.
Non esistono immobilizzazioni risultanti da costruzioni in economia.
Le quote di ammortamento, imputate a conto economico, sono state calcolate sulla base di aliquote costanti coerenti con l'utilizzo, la destinazione e la durata economico-tecnica dei cespiti, sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione e nel rispetto dell'effettivo utilizzo del bene.
L'ammortamento attuato risulta coincidente con l'applicazione dei coefficienti massimi di ammortamento stabiliti dal D.M. 31.12.88, da ritenersi rappresentativi del periodo di normale deperimento dei beni in relazione allo specifico settore di attività.
Le aliquote applicate, non modificate rispetto all'esercizio precedente e ridotte alla metà nell'esercizio di entrata in funzione del bene, sono le seguenti:

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

Le spese incrementative sono state computate sul costo di acquisto solo in presenza di un reale e misurabile aumento della produttività o della vita utile dei beni ed ammortizzate sulla base della loro residua possibilità di utilizzazione. Ogni altro costo afferente tali beni è stato invece integralmente imputato al conto economico.

Non essendosene verificati i presupposti non sono state effettuate svalutazioni delle immobilizzazioni, sia materiali che immateriali, da imputarsi alla loro ridotta attitudine a determinare i futuri risultati economici o alla loro prevedibile vita utile o al loro del valore di mercato.
Si dà atto che nell'esercizio precedente la Società si è avvalsa della facoltà prevista dall'art.15 del D.L. n.185/08 (*c.d. Manovra anti-crisi*) operando una rivalutazione volontaria dei beni immobili. Tale rivalutazione è stata effettuata assumendo come riferimento il criterio del "valore di mercato" - individuato sulla base del prudente apprezzamento - così come derivato da una relazione di stima del valore corrente dei beni al 31/12/08, redatta da un esperto indipendente.

Dal punto di vista contabile, la rivalutazione è stata eseguita, utilizzando la tecnica contabile di incremento del costo storico.
E' stata conseguentemente rivista la stima relativa alla vita utile residua dei beni oggetto di rivalutazione.
A partire dall'esercizio 2009, quindi, gli ammortamenti sono stati stanziati sulla base della nuova vita utile e del nuovo valore dei beni.
Dal punto di vista fiscale, la rivalutazione è stata eseguita dalla Società avvalendosi della facoltà di dare, altresì, rilevanza fiscale al maggiore valore rivalutato, mediante l'assolvimento dell'imposta sostitutiva di Ires ed Irap, portata a diretta riduzione della Riserva di rivalutazione, appositamente denominata ed iscritta nel Patrimonio netto in regime di sospensione di imposta, con i vincoli di disponibilità e di distribuibilità previsti dalla legge sopra citata.
Il riconoscimento fiscale dei maggiori valori attribuiti ai beni rivalutati è sottoposto al termine di decorrenza previsto dalla normativa in materia.

Con riferimento alla rivalutazione operata, l'organo amministrativo conferma quanto attestato nel precedente bilancio, ossia che:
- il valore netto dei beni rivalutati risultante in bilancio non eccede il costo di sostituzione, fondatamente attribuibile in relazione alla capacità produttiva ed al valore di mercato;
- il conto economico dei futuri esercizi si ritiene possa sostenere i maggiori ammortamenti conseguenti alla rivalutazione operata.

Finanziarie

Le partecipazioni risultano iscritte sulla base del valore di acquisto o di sottoscrizione.
Non sono da rilevarsi differenze significative tra tale valore e quello corrispondente alla frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio dell'impresa partecipata che non siano giustificabili in ragione dei plusvalori impliciti nei beni iscritti all'attivo della società partecipata.

Operazioni di locazione finanziaria (leasing)

Sono rappresentate in bilancio secondo il metodo patrimoniale, contabilizzando a conto economico i canoni corrisposti secondo il principio di competenza e capitalizzando il cespite al momento del riscatto.
In apposita sezione della nota integrativa sono fornite le informazioni complementari previste dalla legge relative alla rappresentazione dei contratti di locazione finanziaria secondo il metodo finanziario.

Crediti

Sono iscritti secondo il valore di presunto realizzo al termine dell'esercizio.
Il processo valutativo è stato riferito ad ogni singola posizione creditoria, imputando conseguenti perdite al conto economico ogni qual volta si sono realizzate le condizioni di certezza e definitività ed appostando un idoneo e prudenziale accantonamento al fondo svalutazione crediti in assenza di tali condizioni.

Debiti

Sono rilevati al loro valore nominale, modificato in occasione di resi o di rettifiche di fatturazione.

Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio di rigorosa competenza economica temporale, con proporzionale ripartizione dei costi e dei proventi comuni a due o più esercizi.

Rimanenze

Le materie prime, sussidiarie, accessorie e di consumo sono state iscritte sulla base del costo di acquisto, integrato degli oneri accessori e valorizzati secondo il metodo LIFO. Il valore attribuito a tali categorie non differisce in misura apprezzabile da quello che scaturirebbe utilizzando i costi correnti o il costo di sostituzione alla data di chiusura dell'esercizio.
I prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti sono valutati al minore tra il costo industriale loro attribuibile ed il presunto valore di realizzo, rappresentato dalla migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile. Il costo industriale è stato determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avendo riguardo alla fase raggiunta nello stato di avanzamento del processo produttivo.
Tale posta è comprensiva, così come nelle passate stagioni, dei capi di campionario esistenti alla chiusura dell'esercizio, valorizzati sulla base del minore tra il costo industriale sostenuto ed il valore netto di realizzo.

Fondi per rischi e oneri

Sono stanziati per coprire perdite o debiti di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non erano determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza.
Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.

Fondo TFR

Rappresenta l'effettivo debito maturato verso i dipendenti in conformità di legge e dei contratti di lavoro vigenti, considerando ogni forma di remunerazione avente carattere continuativo.
Il fondo corrisponde al totale delle singole indennità maturate a favore dei dipendenti alla data di chiusura del bilancio, al netto degli acconti erogati, ed è pari a quanto si sarebbe dovuto corrispondere ai dipendenti nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro in tale data.

Imposte sul reddito

Le imposte sono state accantonate secondo il principio di competenza e rappresentano:
- gli accantonamenti per imposte liquidate o da liquidare per l'esercizio, determinate secondo le aliquote e le norme vigenti;
- l'ammontare delle imposte differite o anticipate relative a differenze temporanee sorte o annullate nell'esercizio.

Riconoscimento ricavi

I ricavi per vendite dei prodotti sono riconosciuti al momento del trasferimento della proprietà, che normalmente si identifica con la consegna o la spedizione dei beni.
I ricavi di natura finanziaria vengono riconosciuti in base alla competenza temporale.
I ricavi derivanti da prestazioni di servizi sono determinati in base al periodo di esecuzione e maturazione.
I ricavi e i proventi, i costi e gli oneri relativi ad operazioni in valuta sono determinati al cambio corrente alla data nella quale la relativa operazione è compiuta.
I resi di prodotti vengono contabilizzati nell'esercizio in cui la merce viene restituita dal cliente.

Criteri di conversione dei valori espressi in valuta

I crediti e i debiti espressi originariamente in valuta diversa dall'euro, iscritti in base ai cambi in vigore alla data in cui sono sorti, sono stati allineati ai cambi correnti alla chiusura del bilancio, sulla base delle rilevazioni effettuate dalla stampa specializzata.
In particolare, le attività e passività che non costituiscono immobilizzazioni nonché i crediti finanziari immobilizzati sono iscritte al tasso di cambio a pronti alla data di chiusura dell'esercizio.
Gli utili e le perdite che derivano dalla conversione dei crediti e dei debiti sono rispettivamente accreditati e addebitati al Conto Economico alla voce 17 bis Utili e perdite su cambi.
L'eventuale utile netto derivante dall'adeguamento ai cambi di fine esercizio delle poste in valuta concorre alla formazione del risultato d'esercizio e, in sede di approvazione del bilancio e conseguente destinazione del risultato a riserva legale, è iscritto, per la parte non assorbita dalla eventuale perdita d'esercizio, in una riserva non distribuibile sino al momento del successivo realizzo.
Le immobilizzazioni in valuta sono iscritte al tasso di cambio al momento del loro acquisto o a quello inferiore alla data di chiusura dell'esercizio solo se le variazioni negative hanno determinato una perdita durevole di valore delle immobilizzazioni stesse.

Garanzie, impegni, beni di terzi e rischi

I rischi relativi a garanzie concesse, personali o reali, per debiti altrui sono stati indicati per un importo pari all'ammontare della garanzia prestata; tra queste la fidejussione per € 211.747 a favore della Penta Service srl.
Gli impegni sono stati indicati nei conti d'ordine al loro valore nominale.
La valutazione dei beni di terzi presso l'impresa, costituiti dai beni acquisiti con contratti di locazione finanziaria, è stata effettuata sulla base del valore desunto dalla documentazione esistente.

Dati sull'occupazione

Il contratto nazionale di lavoro applicato è quello del settore dell'industria dell'abbigliamento.
Per un esame più approfondito sui dati relativi all'occupazione si rimanda ai capitoli 4 e 6 del presente bilancio.

Attività

A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti
Parte già richiamata Euro.

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
0	0	0

B) Immobilizzazioni

I. Immobilizzazioni immateriali

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
1.301.901	711.334	590.567

Totale movimentazione delle Immobilizzazioni Immateriali

Descrizione costi	Valore 31/12/2008	Incrementi esercizio	Decrementi esercizio	Ammortamento esercizio	Valore 31/12/2009
Impianto e ampliamento	22.000	45.400		20.080	47.320
Ricerca, sviluppo e pubblicità					
Diritti brevetti industriali	61.675	17.319	10.506	21.006	47.482
Concessioni, licenze, marchi	23.212	11.340		6.553	27.999
Avviamento	586.250	750.000		169.150	1.167.100
Immobilizzazioni in corso e acconti					
Altre	18.197			6.197	12.000
Arrotondamento					
	711.334	**824.059**	**10.506**	**222.986**	**1.301.901**

I costi relativi ad avviamento e spese impianto (notarili, intermediazioni immobiliari e imposte di registro) sono stati iscritti con il consenso del Collegio Sindacale ed ammortizzati sistematicamente in relazione alla loro possibilità di utilizzazione.
Nel corso dell'esercizio è stata acquisita un azienda commerciale in Milano, Via della Spiga, sostenendo costi da avviamento per € 750.000 e spese di impianto per € 45.400.

Il costo storico all'inizio dell'anno è così composto:

Descrizione costi	Costo storico	Fondo amm.to	Rivalutazioni	Svalutazioni	Valore netto
Impianto e ampliamento	65.101	43.101			22.000
Ricerca, sviluppo e pubblicità					
Diritti brevetti industriali	339.454	277.779			61.675
Concessioni, licenze, marchi	58.798	35.586			23.212
Avviamento	941.500	355.250			586.250
Immobilizzazioni in corso e acconti					
Altre	192.742	174.545			18.197
Arrotondamento					
	1.597.595	**886.261**			**711.334**

Composizione delle voci costi di impianto e ampliamento, costi di ricerca, di sviluppo e costi di pubblicità

Si indica qui di seguito la composizione delle voci costi di impianto e ampliamento, costi di ricerca, di sviluppo e costi di pubblicità iscritti con il consenso del Collegio sindacale, nonché le ragioni della loro iscrizione.

Costi di impianto e ampliamento

Descrizione costi	Valore 31/12/2008	Incremento esercizio	Decremento esercizio	Ammortamento esercizio	Valore 31/12/2009
Costituzione	22.000	45.400		20.080	47.320
Trasformazione					
Fusione					
Aumento capitale sociale					
Altre variazioni atto costitutivo					
	22.000	**45.400**		**20.080**	**47.320**

Spostamenti da una ad altra voce

Nel bilancio al 31.12.2009 non sono state effettuate riclassificazioni delle immobilizzazioni immateriali. Come già indicato in premessa i costi di ricerca e sviluppo sono stati interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono stati sostenuti. Per una dettagliata evidenziazione di tali progetti si rimanda al capitolo 5.

Rivalutazioni e svalutazioni effettuate nel corso dell'anno

Non essendosene verificati i presupposti, non sono state effettuate svalutazioni per le immobilizzazioni immateriali di durata indeterminata.

II. Immobilizzazioni materiali

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
5.497.634	5.342.396	155.238

Terreni e fabbricati

Descrizione	Importo	
Costo storico	3.824.869	
Rivalutazione monetaria		
Rivalutazione economica		
Ammortamenti esercizi precedenti	(189.379)	
Svalutazione esercizi precedenti		
Saldo al 31/12/2008	**3.635.490**	di cui terreni 324.869
Acquisizione dell'esercizio	242.531	
Rivalutazione monetaria		
Rivalutazione economica dell'esercizio		
Svalutazione dell'esercizio		
Cessioni dell'esercizio		
Giroconti positivi (riclassificazione)		
Giroconti negativi (riclassificazione)		
Interessi capitalizzati nell'esercizio		
Ammortamenti dell'esercizio	(108.638)	
Saldo al 31/12/2009	**3.769.383**	di cui terreni 324.869

Il D.L. n.232/2006 ha fissato regole specifiche per la determinazione del valore dei terreni, eliminando la situazione di incertezza che prevaleva in precedenza. La società ha pertanto provveduto a scorporare la quota parte riferibile alle aree sulla base di un criterio forfettario di stima pari al 30% del costo dell'immobile al netto dei costi incrementativi capitalizzati e delle eventuali rivalutazioni operate.
Conseguentemente, dal bilancio 2006 non si è proceduto allo stanziamento delle quote di ammortamento relative a tali aree, ritenendole beni patrimoniali non soggetti a degrado e con vita illimitata.

La società nel corso del 2008 si è avvalsa della facoltà prevista dal D.L. 185 usufruendo della rivalutazione del fabbricato ad uso industriale sito nel Comune di Arezzo in Via Madame Curie 7.

Impianti e macchinario

Descrizione	Importo
Costo storico	1.957.499
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica	
Ammortamenti esercizi precedenti	(954.023)
Svalutazione esercizi precedenti	
Saldo al 31/12/2008	**1.003.476**
Acquisizione dell'esercizio	132.090
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica dell'esercizio	
Svalutazione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Ammortamenti dell'esercizio	(147.732)
Saldo al 31/12/2009	**987.834**

Attrezzature industriali e commerciali

Descrizione	Importo
Costo storico	72.224
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica	
Ammortamenti esercizi precedenti	(65.198)
Svalutazione esercizi precedenti	
Saldo al 31/12/2008	**7.026**
Acquisizione dell'esercizio	433
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica dell'esercizio	
Svalutazione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Ammortamenti dell'esercizio	(2.949)
Saldo al 31/12/2009	**4.510**

Altri beni

Descrizione	Importo
Costo storico	2.303.719
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica	
Ammortamenti esercizi precedenti	(1.611.815)
Svalutazione esercizi precedenti	
Saldo al 31/12/2008	**691.904**
Acquisizione dell'esercizio	280.764
Rivalutazione monetaria	
Rivalutazione economica dell'esercizio	
Svalutazione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	(44.723)
Giroconti positivi (riclassificazione)	
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Ammortamenti dell'esercizio	(192.038)
Saldo al 31/12/2009	**735.907**

Immobilizzazioni in corso e acconti

Descrizione	Importo
Saldo al 31/12/2008	4.500
Acquisizione dell'esercizio	
Cessioni dell'esercizio	
Giroconti positivi (riclassificazione)	(4.500)
Giroconti negativi (riclassificazione)	
Interessi capitalizzati nell'esercizio	
Saldo al 31/12/2009	**0**

Totale rivalutazioni delle immobilizzazioni materiali alla fine dell'esercizio

Ai sensi dell'articolo 10 legge n.72/1983 si elencano le seguenti immobilizzazioni materiali iscritte nel bilancio della società al 31.12.2009 sulle quali sono state effettuate rivalutazioni monetarie e deroghe ai criteri di valutazione civilistica.
Come già evidenziato nelle premesse di questa nota integrativa, i soli fabbricati industriali sono stati rivalutati in base al DL 185/2008 e non si è proceduto a rivalutazioni discrezionali o volontarie, trovando le rivalutazioni effettuate il limite massimo nel valore d'uso, oggettivamente determinato, dell'immobilizzazione stessa.

Descrizione	Rivalutazione di legge	Rivalutazione economica	Totale rivalutazioni
Terreni e Fabbricati	3.050.975		3.050.975
Impianti e Macchinari			
Attrezzature industriali e comm.li			
Altri beni			
	3.050.975		**3.050.975**

Ai sensi dell'art.11 della legge n.342/2000, richiamato dall'art.15, comma 23, del D.L.185/2008 convertito con modificazioni dalla legge n.2/2009, i beni immobili costituenti una unica categoria omogenea, su cui è stata effettuata la rivalutazione sono rappresentati dal fabbricato industriale (sviluppato su quattro

livelli, costituito da uffici, laboratori e magazzini) identificati al NCEU del Comune di Arezzo in Sez. A F.103 P.lla 559, Zona Cens.2, Cat.D/7.
Si attesta inoltre ai sensi dell'art.2427, primo comma, n.8 C.C. che nell'esercizio non sono stati imputati oneri finanziari ai conti iscritti all'attivo.

III. Immobilizzazioni finanziarie

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
354.748	47.082	307.666

Partecipazioni

Descrizione	31/12/2008	Incremento	Decremento	31/12/2009
Imprese controllate		315.424		315.424
Imprese collegate				
Imprese controllanti				
Altre imprese	17.082		15.258	1.824
Arrotondamento				
	17.082	**315.424**	**15.258**	**317.248**

In base all'art. 2427-bis C.C. si forniscono le seguenti informazioni relative alle partecipazioni detenute.

- CONAI ex art.38 D. L.g.s. 22/1997: € 23
- Polo Universitario Aretino con sede in Arezzo: € 510
- Consorzio Bimbo Italia con sede in Arezzo: € 1.291

Con verbale di assemblea straordinaria del 26 gennaio 2009 la società ha integralmente sottoscritto l'aumento di capitale deliberato dalla società Babalai Srl, con conferimento di ramo di azienda avente ad oggetto l'unità organizzata di persone e mezzi impiegati nel reparto stile e progettazione, ossia l'insieme di risorse umane, di beni materiali e immateriali destinati alla ideazione estetica del prodotto, alla industrializzazione del prodotto ed alla realizzazione dei prototipi quale fase operativa indispensabile per la successiva impostazione e definizione delle collezioni da realizzare e commercializzare.
Il ramo aziendale conferito, valutato a mezzo di perizia giurata di stima ex art. 2465 C.C., ha consentito una sottoscrizione di quote per € 70.000, con un sovrapprezzo quota di € 245.424.
L'operazione di conferimento è stata effettuata in regime di neutralità fiscale.

A seguito della chiusura della liquidazione della società Bimbo Italia srl, la società ha inoltre provveduto ad annullare la relativa partecipazione rilevando una perdita per € 15.258.

Crediti

Descrizione	31/12/2008	Incremento	Decremento	31/12/2009
Imprese controllate				
Imprese collegate				
Imprese controllanti				
Altri	30.000	7.500		37.500
Arrotondamento				
	30.000	**7.500**		**37.500**

Tale voce si riferisce ad apposita polizza connessa all'accantonamento di fine mandato dell' organo amministrativo.

C) Attivo circolante

I. Rimanenze

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
7.624.982	7.717.572	(92.590)

I criteri di valutazione adottati sono invariati rispetto all'esercizio precedente e motivati nella prima parte della presente nota integrativa. I valori sono perfettamente rispondenti a quelli di realizzo.

II. Crediti

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
10.112.278	7.705.490	2.406.788

Il saldo è così suddiviso secondo le scadenze.

Descrizione	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Oltre 5 anni	Totale
Verso clienti	7.557.094			7.557.094
Verso imprese controllate				
Verso imprese collegate				
Verso controllanti				
Per crediti tributari	1.929.483			1.929.483
Per imposte anticipate	1.449	74.946		76.395
Verso altri	496.560	52.746		549.306
Arrotondamento				
	9.984.586	**127.692**		**10.112.278**

L'aumento dei crediti v/clienti è essenzialmente dovuto all'incremento del fatturato.
Sono stati iscritti secondo il loro presumibile valore di realizzazione, corrispondente alla differenza tra valore nominale e quanto prudenzialmente accantonato al fondo svalutazione crediti.

Si precisa che le perdite certe derivanti da procedure concorsuali, transazioni stragiudiziali, prescrizioni, sono state imputate al conto economico (voce B14), dopo aver integralmente utilizzato il preesistente fondo svalutazione crediti.

Il fondo svalutazione crediti ha subito le seguenti movimentazioni:

Descrizione	Fondo svalutazione	Totale
Saldo al 31/12/2008	68.720	68.720
Utilizzo nell'esercizio	68.720	68.720
Accantonamento esercizio	49.755	49.755
Saldo al 31/12/2009	**49.755**	**49.755**

I crediti in valuta extra - Euro sono stati valutati al tasso di cambio a pronti alla data di chiusura dell'esercizio ai sensi dell'art. 2426, comma 1,8-bis.

La ripartizione dei crediti al 31/12/2009 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente.

Crediti per Area Geografica	V/clienti	V/controllate	V/collegate	V/controllanti	V/altri	Totale
Italia	6.193.775				549.306	6.743.081
Europa Cee	745.376					745.376
Resto Europa	30.603					30.603
Resto del mondo	587.340					587.340
Totale	**7.557.094**				**549.306**	**8.106.400**

III. Attività finanziarie

IV. Disponibilità liquide

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
1.521.993	1.075.565	446.428

Descrizione	31/12/2009	31/12/2008
Depositi bancari e postali	1.518.954	1.072.471
Assegni	2.772	
Denaro e altri valori in cassa	267	3.094
Arrotondamento		
	1.521.993	**1.075.565**

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

D) Ratei e risconti

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
158.988	142.349	16.639

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

La composizione della voce è così dettagliata:

Descrizione	Importo
Canoni Leasing	90.010
Canoni Manutenzioni	25.472
Assicurazioni	19.428
Abbonamenti e riviste	310
Fitti Passivi	7.129
Altri di ammontare non apprezzabile	16.639
	158.988

Passività

A) Patrimonio netto

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
13.730.475	11.801.564	1.928.911

Descrizione	31/12/2008	Incrementi	Decrementi	31/12/2009
Capitale	2.064.000			2.064.000
Riserva da sovrapprezzo azioni				
Riserve di rivalutazione	2.959.446			2.959.446
Riserva legale	244.362	116.410		360.772
Riserve statutarie				
Riserve per azioni proprie in portafoglio				
Altre riserve				
Riserva straordinaria o facoltativa				
Riserva per rinnovamento impianti e macchinari				
Riserva ammortamento anticipato				
Riserva per acquisto azioni proprie				
Riserva da deroghe ex art. 2423 Cod. Civ				
Riserva azioni (quote) della società controllante				
Riserva non distribuibile da rivalutazione delle partecipazioni				
Versamenti in conto aumento di capitale				
Versamenti in conto futuro aumento di capitale				
Versamenti in conto capitale				
Versamenti a copertura perdite				
Riserva da riduzione capitale sociale				
Riserva avanzo di fusione				
Riserva per utili su cambi				
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro		2		2
Riserva da condono ex L. 19 dicembre 1973, n. 823;				
Riserve di cui all'art. 15 d.l. n. 429/1982, convertito nella legge n. 516/1982				
Riserva da condono ex L. 30 dicembre 1991, n. 413.				
Riserva da condono ex L. 27 dicembre 2002, n. 289.				
Varie altre riserve	51.576			51.576
Fondo contributi in conto capitale				
Fondi riserve in sospensione di imposta				
Riserve da conferimenti agevolati (legge n. 576/1975)				
Fondi di accantonamento delle plusvalenze di cui all'art. 2 legge n.168/1992				
Riserva fondi previdenziali integrativi ex d.lgs n. 124/1993				
Riserva non distribuibile ex art. 2426				
Riserva per conversione EURO				
13) Fondo EX L.R. 28/1977	51.576			51.576
14) Riserva non distribuibile per differenza cambi				
Conto personalizzabile				
Altre				
Arrotondamento				
Utili (perdite) portati a nuovo	4.153.984	1.989.171		6.143.155
Utile (perdita) dell'esercizio	2.328.196	2.151.524	2.328.196	2.151.524
	11.801.564	**4.257.107**	**2.328.196**	**13.730.475**

Nella tabella che segue si dettagliano i movimenti nel patrimonio netto

	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva	Risultato d'esercizio	Totale
All'inizio dell'esercizio precedente	2.064.000	194.839	3.544.155	990.453	6.793.448
Destinazione del risultato dell'esercizio		49.523	846.837	-990.453	
- attribuzione dividendi					
- altre destinazioni					
Altre variazioni			-185.432		
Riserve di rivalutazione			2.959.446		
Risultato dell'esercizio precedente				2.328.196	
Alla chiusura dell'esercizio precedente	2.064.000	244.362	7.165.006	2.328.196	11.801.564
Destinazione del risultato dell'esercizio		116.410		-2.328.196	
- attribuzione dividendi					
- altre destinazioni					
Altre variazioni			1.989.171		
…					
Risultato dell'esercizio corrente				2.151.524	
Alla chiusura dell'esercizio corrente	**2.064.000**	**360.772**	**9.154.177**	**2.151.524**	**13.730.475**

Il capitale sociale è così composto:

Azioni/Quote	Numero	Valore nominale in Euro
Azioni ordinarie	400.00	5,16
Totale	**400.00**	

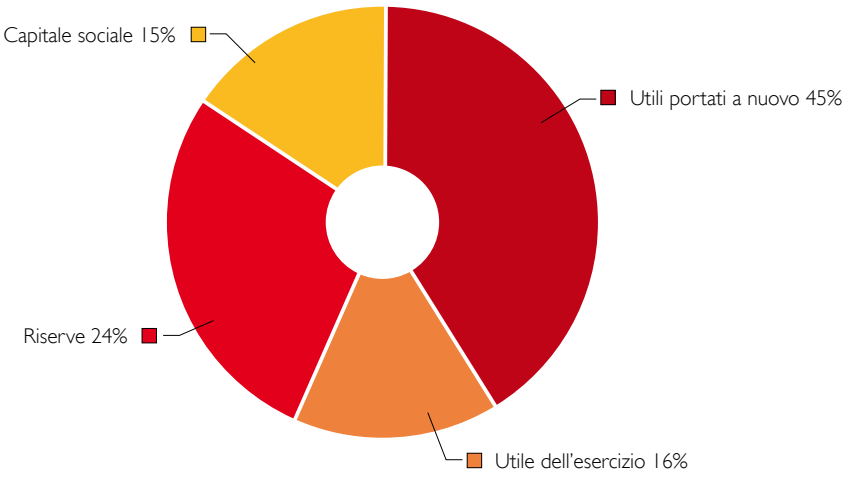
Le poste del patrimonio netto sono così distinte secondo l'origine, la possibilità di utilizzazione, la distribuibilità e l'avvenuta utilizzazione nei tre esercizi precedenti.

Natura/Descrizione	Importo	Possibilità utilizzo (*)	Quota disponibile	Utilizzazioni eff. nei 3 es. precedenti per copert. perdite	Utilizzazioni eff. nei 3 es. precedenti per altre ragioni
Capitale	2.064.000	B			
Riserva da sovrapprezzo delle azioni		A, B, C			
Riserve di rivalutazione	2.959.446	A, B	2.959.446		
Riserva legale	360.772				
Riserve statutarie		A, B			
Riserva per azioni proprie in portafoglio					
Altre riserve	51.578	A, B, C	51.578		
Utili (perdite) portati a nuovo	6.143.155	A, B, C	6.143.155		
Totale			**9.154.179**		
Quota non distribuibile					
Residua quota distribuibile			**9.154.179**		

(*) A: per aumento di capitale; B: per copertura perdite; C: per distribuzione ai soci

In conformità con quanto disposto dal principio contabile n. 28 sul Patrimonio netto, si attesta che sussistono riserve di rivalutazione per euro 2.959.446. Non sono previste né riserve statutarie, né è prevista la distribuzione di alcun dividendo.
Si attesta inoltre che le riserve di rivalutazione sono unicamente costituite dal Fondo di Riserva ex DL 185/2008 per € 2.959.446.

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



L'utile dell'esercizio (€ 2.151.524) si somma a quelli conseguiti (€ 6.143.155) negli anni precedenti: una chiara testimonianza della sostenibilità dell'azienda nel tempo e di quanto la famiglia proprietaria creda nelle potenzialità dell'impresa, nella quale reinveste completamente gli utili.

B) Fondi per rischi e oneri

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
393.171	329.196	63.975

Descrizione	31/12/2008	Incrementi	Decrementi	31/12/2009
Per trattamento di quiescenza	314.592	112.699	71.896	355.395
Per imposte, anche differite	14.604	23.172		37.776
Altri				
Arrotondamento				
	329.196	**135.871**	**71.896**	**393.171**

Tale posta è costituita dal:
- totale accantonamento per la cessazione del rapporto di collaborazione dell'amministratore unico per € 37.500;
- Fondo Risoluzione Rapporti Agenti per € 14.478;
- Fondo pensionistico integrativo a favore dei dipendenti stipulato con "Previmoda - Poste Vita" per € 4.825;
- totale accantonamento per indennità supplettiva clientela per € 298.592.

Tra i fondi per imposte sono iscritte, inoltre, passività per imposte differite per Euro 37.776 relative a differenze temporanee tassabili, per una descrizione delle quali si rinvia al relativo paragrafo della presente nota integrativa.

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
343.283	484.270	(140.987)

La variazione è così costituita:

Variazioni	31/12/2008	Incrementi	Decrementi	31/12/2009
TFR, movimenti del periodo	484.270	93.592	234.579	343.283

Il fondo accantonato rappresenta l'effettivo debito della società al 31/12/2009 verso i dipendenti in forza a tale data, al netto degli anticipi corrisposti.
Il decremento è essenzialmente dovuto al conferimento del ramo di azienda già sopra citato.

Il contratto di lavoro applicabile prevede che i lavoratori con anzianità di servizio di almeno otto anni possano chiedere al datore di lavoro una anticipazione non superiore al 70% del trattamento cui avrebbero diritto in caso di cessazione del rapporto alla data richiesta. La richiesta è subordinata alla necessità del dipendente di fare fronte ad importanti spese sanitarie, acquisto di prima casa per sé o per i figli, spese connesse al congedo di maternità o per formazione.
A prescindere dalla rispondenza dei requisiti di cui sopra, il trattamento di fine rapporto viene comunque anticipato a tutti coloro che ne facciano richiesta anche in percentuali superiori.
In particolare nel corso del 2009 sono stati erogati otto anticipi sul TFR, tutti per il 100%.

D) Debiti

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
12.100.675	10.126.758	1.973.917

I debiti sono valutati al loro valore nominale e la scadenza degli stessi è così suddivisa:

Descrizione	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Oltre 5 anni	Totale
Obbligazioni				
Obbligazioni convertibili				
Debiti verso soci per finanziamenti				
Debiti verso banche	1.823.772	248.880		2.072.652
Debiti verso altri finanziatori				
Acconti	616.421			616.421
Debiti verso fornitori	7.061.762			7.061.762
Debiti costituiti da titoli di credito				
Debiti verso imprese controllate				
Debiti verso imprese collegate				
Debiti verso controllanti				
Debiti tributari	1.128.882			1.128.882
Debiti versi istituti di previdenza	102.294			102.294
Altri debiti	1.113.589	5.075		1.118.664
Arrotondamento				
	11.846.720	**253.955**		**12.100.675**

In dettaglio:
- i "Debiti v/banche" sono comprensivi dei mutui passivi ed esprimono l'effettivo debito per capitale, interessi ed oneri accessori maturati;
- gli "Acconti" comprendono i versamenti ricevuti per forniture di prodotti non ancora effettuate;
- I "Debiti verso fornitori" derivano esclusivamente da transazioni di natura commerciale e sono iscritti al netto degli sconti commerciali, mentre quelli "cassa" sono rilevati al momento del pagamento.
- I "Debiti tributari" sono complessivamente pari ad € 940.713, al lordo degli acconti versati, ed accolgono passività per imposte certe e determinate; in particolare debiti IRES, per € 767.835, e debiti IRAP, per € 172.878;
- gli "Altri debiti" sono rappresentati per la maggior parte da debiti verso agenti per provvigioni maturate e da debiti verso il personale dipendente, regolarmente pagati nel corso del 2009.

Non sono state poste in essere operazioni che prevedano l'obbligo di retrocessione a termine, né sussistono debiti verso soci per finanziamenti da ripartire secondo le scadenze e la clausola di postergazione contrattuale.

La ripartizione dei debiti al 31/12/2009 secondo area geografica è riportata nella tabella seguente (articolo 2427, primo comma, n. 6, C.C.).

Debiti per Area Geografica	V / fornitori	V / Controllate	V / Collegate	V / Controllanti	V / Altri	Totale
Italia	5.910.971				1.118.664	7.029.635
Paesi Cee	44.154					44.154
Resto del Mondo	1.106.637					1.106.637
Totale	**7.061.762**				**1.118.664**	**8.180.426**

E) Ratei e risconti

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
4.920	0	4.920

Rappresentano le partite di collegamento dell'esercizio conteggiate col criterio della competenza temporale.

Conti d'ordine

Descrizione	31/12/2009	31/12/2008	Variazioni
Rischi assunti dall'impresa			
Impegni assunti dall'impresa	211.747	2.277.575	(2.065.828)
Beni di terzi presso l'impresa	448.924	576.805	(127.881)
Altri conti d'ordine		1.301.580	(1.301.580)
	660.671	**4.155.960**	**(3.495.289)**

Da rilevare che nel corso dell'anno 2009, la società ha provveduto all'estinzione del mutuo ipotecario con l'istituto Unicredit, con conseguente estinzione dell'ipoteca in essere.

Conto economico

A) Valore della produzione

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
30.604.222	30.873.294	(269.072)

Descrizione	31/12/2009	31/12/2008	Variazioni
Ricavi vendite e prestazioni	30.623.319	29.718.119	905.200
Variazioni rimanenze prodotti	(516.065)	791.648	(1.307.713)
Variazioni lavori in corso su ordinazione			
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni			
Altri ricavi e proventi	496.968	363.527	133.441
	30.604.222	**30.873.294**	**(269.072)**

L'importo dei ricavi, esposto al netto di eventuali sconti, abbuoni e premi ai sensi dell'art. 2425-bis C.C., comprende gli importi provenienti dalla vendita di prodotti e dalla prestazione di servizi rientranti nella gestione tipica della società.
Nella voce altri ricavi e proventi, sono stati indicati i proventi relativi alla gestione accessoria non rientranti nell'attività caratteristica tra i quali:
- locazioni attive di immobili;
- locazioni attive per affitto d'azienda;
- indennizzi assicurativi;
- risarcimenti danni da corrieri e fornitori;
- plusvalenze rientranti nella ordinaria alienazione di beni.

In specifica sottovoce del gruppo A5), sono indicati distintamente i contributi in conto esercizio maturati secondo il criterio della competenza, compresi quelli derivanti dal funzionamento dell'impianto fotovoltaico.

Ricavi per categoria di attività

Categoria	31/12/2009	31/12/2008	Variazioni
Vendite merci	25.632	68.753	(43.121)
Vendite prodotti	30.597.688	29.893.263	704.425
Vendite accessori			
Prestazioni di servizi			
Fitti attivi	261.235	119.630	141.605
Provvigioni attive			
Altre	235.732		235.732
	31.120.287	**30.081.646**	**1.038.641**

Ricavi per area geografica

Area	Vendite	Prestazioni	Totale
Italia	16.585.571		16.585.571
Estero	14.012.117		14.012.117
	30.597.688		**30.597.688**

Costi della produzione

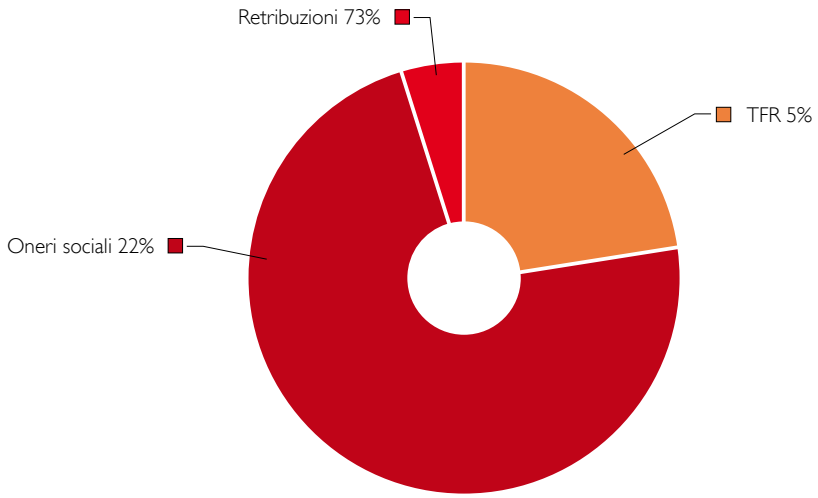
Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
27.554.275	26.969.544	584.731

Descrizione	31/12/2009	31/12/2008	Variazioni
Materie prime, sussidiarie e merci	11.136.052	10.721.497	414.555
Servizi	12.919.917	11.929.019	990.898
Godimento di beni di terzi	968.599	1.061.204	(92.605)
Salari e stipendi	1.348.884	1.625.849	(276.965)
Oneri sociali	412.703	493.355	(80.652)
Trattamento di fine rapporto	93.592	119.002	(25.410)
Trattamento quiescenza e simili	2.182	2.450	(268)
Altri costi del personale		16.660	(16.660)
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	222.986	143.969	79.017
Ammortamento immobilizzazioni materiali	451.357	334.439	116.918
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
Svalutazioni crediti attivo circolante	49.755	68.720	(18.965)
Variazione rimanenze materie prime	(423.475)	81.724	(505.199)
Accantonamento per rischi			
Altri accantonamenti			
Oneri diversi di gestione	371.723	371.656	67
	27.554.275	**26.969.544**	**584.731**

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

Sono strettamente correlati a quanto esposto nella relazione sulla gestione e all'andamento del punto A (valore della produzione) del conto economico.
In tale voce sono stati iscritti i costi necessari alla produzione dei beni oggetto dell'attività ordinaria dell'impresa.
Secondo il Documento Interpretativo N. 11, alla voce B7 (costi per servizi) sono stati imputati i costi per servizi bancari non aventi natura finanziaria.
Inoltre tale voce accoglie l'accantonamento indennità agenti (Firr e Indennità Suppletiva Clientela) e quello per la cessazione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa.
Rientrano nei costi per servizi:
- costi per Façon (cucito, stiro, ricamo, stampa), per € 3.582.269
- costi per Agenti e Rappresentanti, per € 2.058.911
- costi per pubblicità, sia a livello nazionale che locale per € 525.540
- costi per sfilate e manifestazioni, sia a livello nazionale che locale per € 314.392
- costi per aziende consorelle per € 2.418.317.

Costi per il personale



La voce include l'intera spesa per il personale dipendente, comprensivo dei costi per passaggio di categoria, scatti di contingenza, ferie non godute e accantonamenti di legge.

Gli altri costi connessi alla gestione del personale, sono stati imputati, in base alla loro natura strettamente economica, alle voci B6 e B7.

Godimento di beni di terzi

La voce include costi sostenuti per *royalty* relativi a disegni dei *cartoon* per euro 432.466, fitti passivi di immobili per euro 315.383 e canoni leasing per euro 182.450.

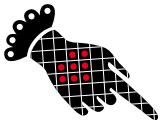
Ammortamenti svalutazioni

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

Oneri diversi di gestione

Tale voce comprende tutti i costi della gestione caratteristica non iscrivibili nelle altre voci dell'aggregato b) del conto economico e i costi delle gestioni accessorie che non abbiano natura di costi straordinari, nonché tutti i costi di natura tributaria, diversi dalle imposte dirette; in dettaglio:

- Imposte e tasse (ICI-TARSU-CCIAA)
- Spese amministrative varie
- Abbonamenti a giornali e riviste
- Perdite su crediti non coperte da specifico fondo
- Minusvalenze ordinarie da alienazioni
- Erogazioni liberali.



La spesa per abbonamenti a giornali e riviste, risultata pari a € 2.777, è assimilabile a costi sostenuti per la formazione continua del dipendente, trattandosi di libri, riviste e quotidiani specialistici (logistica, finanza, produzione).

Le erogazioni liberali ad ONLUS, per le quali si rimanda al capitolo 8 del presente Annual Report, sono risultate pari a € 70.000.

C) Proventi e oneri finanziari

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
(259.242)	(355.135)	95.893

Descrizione	31/12/2009	31/12/2008	Variazioni
Da partecipazione			
Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni			
Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni			
Da titoli iscritti nell'attivo circolante			
Proventi diversi dai precedenti	26.290	24.643	1.647
(Interessi e altri oneri finanziari)	(190.555)	(266.825)	76.270
Utili (perdite) su cambi	(94.977)	(112.953)	17.976
	(259.242)	**(355.135)**	**95.893**

Altri proventi finanziari

Descrizione	Controllanti	Controllate	Collegate	Altre	Totale
Interessi su obbligazioni					
Interessi su titoli					
Interessi bancari e postali				4.157	4.157
Interessi su finanziamenti					
Interessi su crediti commerciali					
Altri proventi				22.133	22.133
Arrotondamento					
				26.290	**26.290**

Interessi e altri oneri finanziari

Descrizione	Controllanti	Controllate	Collegate	Altre	Totale
Interessi su obbligazioni					
Interessi bancari				2.041	2.041
Interessi fornitori					
Interessi medio credito				21.095	21.095
Sconti o oneri finanziari				146.053	146.053
Interessi su finanziamenti				21.367	21.367
Ammortamento disaggio di emissione obbligazioni					
Altri oneri su operazioni finanziarie					
Accantonamento al fondo rischi su cambi					
Arrotondamento				(1)	(1)
				190.555	**190.555**

Utile e perdite su cambi

Le differenze di cambio, sia attive che passive, derivanti dalla valutazione al cambio di fine esercizio sono state iscritte nella voce C17bis del conto economico.
Non si segnalano effetti significativi delle variazioni dei cambi valutari tra la chiusura dell'esercizio e la data di formazione del bilancio.
Dell'ammontare complessivo degli utili netti risultanti del conto economico, la componente valutativa non realizzata è pari alla risultante di utili per € 22.836 e perdite per € 49.059.

Proventi e oneri straordinari

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
302.206	(14.983)	317.189

Descrizione	31/12/2009	Anno precedente	31/12/2008
Plusvalenze da alienazioni	480.350	Plusvalenze da alienazioni	
Sopravvenienze Attive	138.812	Sopravvenienze Attive	197.670
Varie		Varie	
Totale proventi	**619.162**	**Totale proventi**	**197.670**
Minusvalenze straordinarie su partecipazioni	15.178	Minusvalenze	
Imposte esercizi		Imposte esercizi	
Sopravvenienze Passive	(44.429)	Sopravvenienze Passive	(25.464)
Resi Merce Esercizi Precedenti	(257.349)	Resi merce correlati a esercizi precedenti	(187.189)
Varie		Varie	
Totale oneri	**(316.956)**	**Totale oneri**	**(212.653)**
	302.206		**(14.983)**

Imposte sul reddito d'esercizio

Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
941.387	1.205.436	(264.049)

Imposte	Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2008	Variazioni
Imposte correnti:	940.713	1.202.476	(261.763)
IRES	767.835	993.413	(225.578)
IRAP	172.878	209.063	(36.185)
Imposte sostitutive			
Imposte differite (anticipate)	674	2.960	(2.286)
IRES	3.469	4.428	(959)
IRAP	(2.795)	(1.468)	(1.327)
Proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale			
	941.387	**1.205.436**	**(264.049)**

Sono state iscritte le imposte di competenza dell'esercizio.

Fiscalità differita / anticipata

La fiscalità differita viene espressa dall'accantonamento effettuato nel fondo imposte per l'importo di Euro 37.776.
Le imposte differite sono state calcolate secondo il criterio dell'allocazione globale, tenendo conto dell'ammontare cumulativo di tutte le differenze temporanee, sulla base delle aliquote medie attese in vigore nel momento in cui tali differenze temporanee si riverseranno, sulla base dell'aliquota effettiva dell'ultimo esercizio.
Le imposte anticipate sono state rilevate in quanto esiste la ragionevole certezza dell'esistenza, negli esercizi in cui si riverseranno le differenze temporanee deducibili, a fronte delle quali sono state iscritte le imposte anticipate, di un reddito imponibile non inferiore all'ammontare delle differenze che si andranno ad annullare.

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

Rilevazione delle imposte differite e anticipate ed effetti conseguenti:

	esercizio 31/12/2009		esercizio 31/12/2008	
	Ammontare delle differenze temporanee	Effetto fiscale	Ammontare delle differenze temporanee	Effetto fiscale
Imposte anticipate:				
Spese Rappresentanza	(6.029)	(1.893)	(7.146)	(2.244)
Ammortamenti Marchi	2.554	802	2.408	756
Ammortamenti Avviamento	75.124	23.589	41.820	13.132
Totale	71.649	22.498	37.082	11.644
Imposte differite:				
Ammortamenti eccedenti	73.795	23.172	53.106	14.604
Totale	73.795	23.172	53.106	14.604
Imposte differite (anticipate) nette		674		
Imposte anticipate attinenti a perdite fiscali dell'esercizio				
Imposte anticipate attinenti a perdite fiscali dell'esercizio precedente				
Differenze temporanee escluse dalla determinazione delle imposte (anticipate) e differite:				
Perdite fiscali riportabili a nuovo		674		
Altro				
Netto	73.795			

Operazioni di locazione finanziaria (leasing)

La società ha in essere n. 2 contratti di locazione finanziaria, per i quali, ai sensi del n. 22 dell'articolo 2427, si forniscono le seguenti informazioni:

1) contratto di leasing n. IC/00660548 LOCAT S.p.a. del 05/08/2002
- Durata del contratto di leasing: anni 8
- Bene utilizzato: IMMOBILE STRUMENTALE
- Costo del bene: € 795.285
- Maxicanone pagato: € 97.434
- Valore attuale delle rate di canone non scadute: € 199.806
- Onere finanziario effettivo attribuibile ad esso e riferibile all'esercizio: € 11.788
- Valore del bene alla chiusura dell'esercizio considerato come immobilizzazione: € 664.063
- Ammortamenti virtuali del periodo: € 23.859

2) contratto di leasing n. 807393 INTESA LEASING S.p.a. del 22/12/2003
- Durata del contratto di leasing: anni 8
- Bene utilizzato: IMMOBILE STRUMENTALE
- Costo del bene: € 600.000
- Maxicanone pagato: € 60.000
- Valore attuale delle rate di canone non scadute: € 227.122
- Onere finanziario effettivo attribuibile ad esso e riferibile all'esercizio: € 9.310
- Valore del bene alla chiusura dell'esercizio considerato come immobilizzazione: € 483.000
- Ammortamenti virtuali del periodo: € 18.000.

Attività	
a) Contratti in corso	
Beni in leasing finanziario alla fine dell'esercizio precedente, al netto degli ammortamenti complessivi pari a Euro 206.363 alla fine dell'esercizio precedente	1.188.922
+ Beni acquisiti in leasing finanziario nel corso dell'esercizio	
- Beni in leasing finanziario riscattati nel corso dell'esercizio	
- Quote di ammortamento di competenza dell'esercizio	41.859
+ / - Rettifiche/riprese di valore su beni in leasing finanziario	
Beni in leasing finanziario al termine dell'esercizio, al netto degli ammortamenti complessivi pari a Euro 248.222	1.147.063
b) Beni riscattati	
Maggior valore complessivo dei beni riscattati, determinato secondo la metodologia finanziaria, rispetto al loro valore netto contabile alla fine dell'esercizio	
c) Passività	
Debiti impliciti per operazioni di leasing finanziario alla fine dell'esercizio precedente (di cui scadenti nell'esercizio successivo Euro 148.938, scadenti da 1 a 5 anni Euro 426.348)	576.286
+ Debiti impliciti sorti nell'esercizio	
- Riduzioni per rimborso delle quote capitale	148.938
- Riduzioni per riscatti nel corso dell'esercizio	
Debiti impliciti per operazioni di leasing finanziario al termine dell'esercizio (di cui scadenti nell'esercizio successivo Euro 155.506, scadenti da 1 a 5 anni Euro 270.782)	426.348
d) Effetto complessivo lordo alla fine dell'esercizio (a+b-c)	720.715
e) Effetto netto fiscale	226.305
f) Effetto sul Patrimonio Netto alla fine dell'esercizio (d-e)	494.410
L'effetto sul Conto Economico può essere così rappresentato:	
Storno di canoni su operazioni di leasing finanziario	187.982
Rilevazione degli oneri finanziari su operazioni di leasing finanziario	-21.099
Rilevazione di:	
- quote di ammortamento	
- su contratti in essere	-41.859
- su beni riscattati	
- rettifiche/riprese di valore su beni in leasing finanziario	
Effetto sul risultato prima delle imposte	125.024
Rilevazione dell'effetto fiscale	-39.258
Effetto sul risultato d'esercizio delle rilevazioni delle operazioni di leasing con il metodo finanziario	85.766

Informazioni sugli strumenti finanziari emessi dalla società

La società non ha emesso strumenti finanziari.

Informazioni relative al fair value degli strumenti finanziari derivati

La società non ha strumenti finanziari derivati.

Informazioni relative alle operazioni realizzate con parti correlate

La società non ha posto in essere operazioni con parti correlate diverse da quelle da ritenersi effettuate a normali condizioni di mercato. Si evidenziano nella tabella seguente gli elementi economici e finanziari che emergono alla data del 31.12.2009.

Società	Debiti Vari	Partecipazioni	Crediti vari	Crediti comm.li	Debiti comm.li	Vendite	Acquisti
Jafin SpA				8.580	0	8.580	216.000
Cut Snc				-1.560	0		37.641
PJ Srl			250.000	0	840	2.400	121.726
Monnalisa & Co Srl	49.322			803.440	42.227	1.860.203	81.584
Babalai Srl		315.424	52.640	265	96.091	22.875	937.804
Penta Service Srl				1.386	235.585	53.442	1.198.000
Totale	**49.322**	**315.424**	**302.640**	**812.111**	**374.743**	**1.949.060**	**2.592.755**

Informazioni relative agli accordi non risultanti dallo stato patrimoniale

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

Altre informazioni

Ai sensi di legge si evidenziano i compensi complessivi spettanti agli amministratori e ai membri del Collegio sindacale (articolo 2427, primo comma, n. 16, C.C.).

Qualifica	Compenso
Amministratori	240.000
Collegio sindacale	24.440

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

Il Consiglio di Amministrazione

Piero Iacomoni *Presidente*
Barbara Bertocci *Consigliere*
Dimitri Iacomoni *Consigliere*
Diletta Iacomoni *Consigliere*
Pierangelo Arcangioli *Consigliere*

garantire la sostenibilità economica rendicontata...

...nella Relazione del Collegio Sindacale

Reg. Imp. 9098
Rea 87271

MONNALISA S.P.A.

Sede in VIA MADAME CURIE N.7 - 52100 AREZZO (AR)
Capitale sociale Euro 2.064.000,00 i.v.

Relazione del Collegio Sindacale esercente attività di revisione legale

Il Collegio Sindacale ha ricevuto nei termini di legge il progetto di bilancio dell'esercizio chiuso al 31.12.2009, che il Consiglio di Amministrazione sottopone alla Vostra attenzione.
Tanto premesso il Collegio Sindacale rende all'Assemblea in adempimento degli artt. 14 co. 1 lett. a) D.Lgs. 39/2010 e 2429 C.C. la seguente relazione

All'Assemblea degli Azionisti della società MONNALISA S.P.A.
Signori Azionisti,
Premesso che nella Vostra società a norma dell'art. 2409-bis c.3 del Codice Civile, al Collegio sindacale è stata attribuita sia l'attività di vigilanza amministrativa sia le funzioni di revisione legale, diamo conto del nostro operato per l'esercizio chiuso al 31.12.2009

Parte prima - Relazione di revisione

Relazione ai sensi dell'art. 14 co. 1 lett. a) D.Lgs. 39/2010

PARAGRAFO INTRODUTTIVO

a) Abbiamo svolto la revisione legale del bilancio d'esercizio della società MONNALISA S.P.A. chiuso al 31/12/2009. La responsabilità della redazione del bilancio d'esercizio in conformità alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione compete all'organo amministrativo della società MONNALISA S.P.A.. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio d'esercizio e basato sulla revisione legale.

DESCRIZIONE DELLA PORTATA DELLA REVISIONE SVOLTA CON INDICAZIONE DEI PRINCIPI DI REVISIONE OSSERVATI

b) Il nostro esame è stato condotto secondo gli statuiti principi di revisione. In conformità ai predetti principi, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio d'esercizio sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione legale è stato svolto in modo coerente con la dimensione della società e con il suo assetto organizzativo. Esso comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.
Per il giudizio relativo al bilancio dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi secondo quanto richiesto dalla legge, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 14 Aprile 2009.

GIUDIZIO SUL BILANCIO

c) A nostro giudizio, il sopramenzionato bilancio nel suo complesso è conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico della società MONNALISA S.P.A. per l'esercizio chiuso al 31/12/2009.
Si rileva altresì che a nostro giudizio non esistono i presupposti tali da mettere in dubbio la capacità dell'impresa di rimanere in funzionamento nel prevedibile futuro.

GIUDIZIO SULLA COERENZA DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE CON IL BILANCIO

d) La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione in conformità a quanto previsto dalle norme di legge compete all'organo amministrativo della società. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio, come richiesto dall'articolo 14 co. 2 lett. e) del D.Lgs. 39/2010. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione n. PR 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob.
A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della MONNALISA S.P.A. chiuso al 31/12/2009.

Parte seconda - Funzione di vigilanza sull'amministrazione

Relazione ai sensi dell'art. 2429 del Codice Civile

1. Nel corso dell'esercizio chiuso al 31/12/2009 la nostra attività è stata ispirata alle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale raccomandate dai Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Quanto al risultato d'esercizio - utile pari ad € 2.151.524 va osservato come esso sia essenzialmente riconducibile alla gestione caratteristica dell'impresa.

2. In particolare:

- Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;

- Abbiamo partecipato alle assemblee dei soci, svoltesi nel rispetto delle norme statutarie, legislative e regolamentari che ne disciplinano il funzionamento e per le quali possiamo ragionevolmente assicurare che le azioni deliberate sono conformi alla legge ed allo statuto sociale e non sono manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale;

- Mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle rispettive funzioni e dall'esame della documentazione trasmessaci, abbiamo valutato e vigilato sull'adeguatezza del sistema amministrativo e contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

3. Nel corso dell'esercizio, nel rispetto delle previsioni statutarie, siamo stati periodicamente informati dall'organo amministrativo sull'andamento della gestione sociale e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo. Possiamo ragionevolmente assicurare che le azioni poste in essere sono conformi alla legge ed allo statuto sociale e non sono manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o in contrasto con le delibere assunte dall'assemblea dei soci o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

4. Il Collegio Sindacale non ha riscontrato operazioni atipiche e/o inusuali, comprese quelle effettuate con parti correlate o infragruppo.

5. L'organo amministrativo, nella relazione sulla gestione, indica le principali operazioni effettuate con parti correlate o infragruppo.

6. Nel corso dell'esercizio non sono pervenute al Collegio Sindacale denunce ai sensi dell'articolo 2408 Codice Civile né esposti.

OSSERVAZIONI E PROPOSTE SUL BILANCIO (art. 2429 c.2 C.C.)

7. Il Collegio Sindacale, nel corso dell'esercizio, non ha rilasciato pareri ai sensi di legge.

8. Abbiamo esaminato il bilancio d'esercizio chiuso al 31/12/2009. Per l'attestazione che il bilancio d'esercizio al 31/12/2009 rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico della Vostra Società ai sensi dell'articolo 14 co. 2 lett. c) del D.Lgs 39/2010 rimandiamo alla prima parte della nostra relazione.

9. L'organo amministrativo, nella redazione del bilancio, non ha derogato alle norme di legge ai sensi dall'art. 2423, quarto comma, del Codice Civile.

10. Lo stato patrimoniale evidenzia un risultato d'esercizio positivo di Euro 2.151.524 e si riassume nei seguenti valori:

Attività	Euro	26.572.524
Passività	Euro	12.842.049
- Patrimonio netto (escluso l'utile dell'esercizio)	Euro	11.578.951
- Utile (perdita) dell'esercizio	**Euro**	**2.151.524**
Conti, impegni, rischi e altri conti d'ordine	Euro	660.671

Il conto economico presenta, in sintesi, i seguenti valori:

Valore della produzione (ricavi non finanziari)	Euro	30.604.222
Costi della produzione (costi non finanziari)	Euro	27.554.275
Differenza	**Euro**	**3.049.947**
Proventi e oneri finanziari	Euro	(259.242)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	Euro	
Proventi e oneri straordinari	Euro	302.206
Risultato prima delle imposte	**Euro**	**3.092.911**
Imposte sul reddito	Euro	941.387
Utile (Perdita) dell'esercizio	**Euro**	**2.151.524**

11. Ai sensi dell'art. 2426 del Codice Civile, punto 5 e 6, il Collegio Sindacale ha espresso il proprio consenso all'iscrizione nell'attivo dello stato patrimoniale di costi di impianto e ampliamento per Euro 45.400 e di un avviamento per Euro 750.000 relativi all'acquisto di un ramo di azienda commerciale in Milano, Via della Spiga.

12. Ai sensi dell'art. 2427-3/bis C.C. riteniamo che non esistano allo stato attuale i presupposti per una riduzione di valore delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, in quanto nel corso dell'esercizio operativo della società non sono emersi fattori determinanti tali da far modificare il piano economico e industriale nel medio periodo.

13. Dall'attività di vigilanza e controllo non sono emersi fatti significativi suscettibili di segnalazione o di menzione nella presente relazione.

14. Per quanto precede, il Collegio Sindacale non rileva motivi ostativi all'approvazione del bilancio di esercizio al 31/12/2009, né ha obiezioni da formulare in merito alla proposta di deliberazione presentata dal Consiglio di Amministrazione per la destinazione del risultato dell'esercizio.

Arezzo, 7 Giugno 2010

Il Collegio Sindacale

Presidente Collegio sindacale BADIALI MICAELA
Sindaco effettivo SGREVI SUSANNA
Sindaco effettivo NARDI GABRIELE

assicurare un’alta qualità...

La creazione di rapporti duraturi e basati sulla fiducia con i propri stakeholder trova uno dei suoi fondamenti nella costante attenzione alla qualità delle relazioni instaurate, per rispondere alle esigenze e alle aspettative di chi entra in contatto con l'azienda.
La creazione di legami di qualità è il risultato della combinazione di diversi fattori.
Per Monnalisa riguarda innanzitutto la garanzia di ottime condizioni per i collaboratori che svolgono quotidianamente la propria attività lavorativa, così come lo sviluppo del capitale relazionale, costituito dal complesso di relazioni con i clienti e i fornitori.

...nel lavoro
...nella relazione

4.1 ...nel lavoro

Monnalisa si impegna a garantire alti livelli di qualità del rapporto lavorativo creando le condizioni per un incremento del livello di soddisfazione e di motivazione del personale, oltre che del senso di appartenenza all'azienda. Questo si traduce, nello specifico, nell'organizzazione di un ambiente di lavoro dinamico e sfidante per i collaboratori, nella garanzia di orari adeguati ai carichi di lavoro, nella promozione di iniziative volte alla tutela della salute e della sicurezza, nella riduzione ed eliminazione di eventuali disagi e dinamiche conflittuali che possono inficiare un buon clima di lavoro.

4.1.1 L'appartenenza all'azienda

Nel corso del 2009, il gruppo Monnalisa ha proseguito nel processo di ricerca della specializzazione in modo autonomo di ogni azienda consorella. In questo senso, dopo la creazione di un centro servizi amministrativi e finanziari, la Jafin SpA, è stata formalizzata anche la Babalai Srl, specializzata nei servizi di stile, progettazione e prototipia. Monnalisa ha sottoscritto l'aumento di capitale sociale deliberato da Babalai il 26 gennaio 2009, mediante conferimento di ramo di azienda avente ad oggetto l'unità organizzata di persone e mezzi impiegati nel reparto stile e progettazione, ossia l'insieme di risorse umane, beni materiali ed immateriali destinati alla ideazione estetica delle collezioni, all'industrializzazione del prodotto ed alla realizzazione dei prototipi.
Allo stesso modo, con l'intento di sviluppare le funzioni di ciascuna azienda ed ottimizzare la struttura organizzativa aziendale, si è proceduto all'affitto del ramo di azienda, relativo al negozio di Via Spiga a Milano, alla Monnalisa & Co. Srl, cui è delegata l'attuale e prospettica gestione dei punti vendita monomarca.
Le operazioni straordinarie citate motivano l'alto *turnover* in uscita, associato anche alla cessazione di dieci contratti stagionali del reparto magazzino; relativamente a questi ultimi, due persone sono state poi assunte nel corso dell'anno da Penta Service.

Tab. 4.1
Turnover Monnalisa

TURNOVER	2008	Assunzioni	Cessazioni	Passaggio categoria	31/12/09
Dirigenti	1	0	0	0	1
Impiegati	47	4	17	+1	35
Operai	22	9	14	-1	16
Totale	70	13	31	0	52

Per quanto attiene le tredici assunzioni: sette sono per stagionali in magazzino, due sono in sostituzione di personale fuoriuscito e tre sono motivate dal potenziamento di funzioni già esistenti.

	2007	2008	2009
Turnover in entrata (numero assunzioni sul totale dipendenti)	41%	49%	25%
Turnover in uscita (numero dimissioni sul totale dipendenti)	29%	43%	59%

Se si scorpora il dato da operazioni straordinarie e stagionalità, il *turnover* risulta 11,5% in entrata e 9,6% in uscita.

Tab. 4.2
Anzianità aziendale Monnalisa

Anzianità in anni	DIR	IMP	OP	TOT
0-5	0	14	14	28
6-10	0	7	2	9
11-15	0	9	0	9
16-25	1	3	0	4
Oltre 25	0	2	0	2
Totale	1	35	16	52

Cresce di circa un anno il dato relativo all'anzianità media aziendale. Nelle altre aziende l'anzianità media è pari a 7,10 per Babalai e 12 per la Jafin. E' importante rilevare, in ottica di garanzia e tutela degli interessi del personale, che in occasione delle varie operazioni straordinarie intraprese dall'azienda, è stata sempre mantenuta l'anzianità maturata dal dipendente.

	2007	2008	2009
Anzianità media aziendale in anni	7,41	6	7,46

4.1.2 Orario di lavoro e flessibilità lavorativa

L'orario standard in Monnalisa, secondo il contratto industria tessile abbigliamento applicabile, è di 40 ore settimanali articolate su cinque giorni lavorativi di otto ore ciascuno nelle fasce 8,30-12,45 e 13,45-17,30. E' consentita una flessibilità di orario nell'ambito della mezz'ora in entrata ed uscita. Il 17,3% dei dipendenti ha orario part time, si tratta di nove persone – un uomo e otto donne – che in termini di unità lavorative corrispondono a sei persone full time. Di essi, uno soltanto è a tempo determinato.

Il processo produttivo aziendale è articolato su due stagioni, nell'arco dell'anno si susseguono e sovrappongono quindi attività di realizzazione campionario, vendita, produzione e spedizione. I picchi lavorativi, di natura quindi 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.

Tab. 4.3
Ore di straordinario effettuate

	2007	2008	2009
Totale ore annue	3.879,48	4.161,03	3.709,04
Media per dipendente	58,78	59,44	71,32

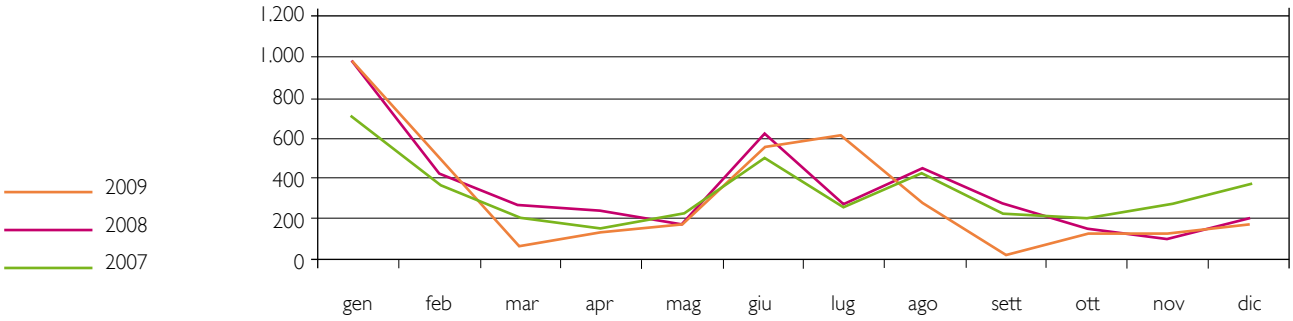
Le ore di straordinario sono diminuite del 10,86%, in misura meno che proporzionale rispetto alla riduzione di organico, come evidenziato dalla media ore di straordinario per dipendente cresciuta infatti del 20% circa. E' da considerare però che una parte rilevante delle ore di straordinario, pari al 26%, è costituita dal lavoro supplementare, vale a dire quelle ore in più prestate dai lavoratori *part time* fino a concorrenza massima dell'orario di lavoro settimanale standard *full time*.

Tab. 4.4
Straordinari medi per mese anni '07-'09 (incluso lavoro supplementare)

	2007	2008	2009
Media mensile ore di straordinario	323,27	346,75	309,08
Media mensile per dipendente	4,90	4,95	5,94

Dal punto di vista dell'articolazione degli straordinari all'interno dei vari uffici, si confermano i picchi relativi al commerciale, ascrivibili a viaggi presso clienti e fiere di settore, e quelli del magazzino prodotti finiti per le due campagne spedizioni.

Graf. 4.1
Straordinari nel triennio 2007-2009



Tab. 4.5
Ore di lavoro anno 2009

	Ore totali	Ore pro capite	GG pro capite
Malattia	1.318	25,34	
Maternità	1.072	Non significativo	Non significativo
Infortunio	56	Non significativo	Non significativo
Permessi retribuiti	842,08	16,19	
Ferie	7.302,17	140,42	17,55
Totale assenze	10.590,17	203,65	25,45
Lavoro ordinario	88.049,50	1.693,25	211,65
Lavoro straordinario e supplementare	3.709,04	71,32	8,91
Totale presenze	91.758,54	1.764,58	220,57

Rispetto al 2008, sono stati utilizzati mediamente due giorni di ferie in più a dipendente, avvicinandosi a quanto stabilisce il contratto in termini di fruizione dei periodi di riposo (20 giorni di ferie all'anno per dipendente con contratto a tempo pieno).

4.1.3 Salute e sicurezza

IL 2009 ha visto Monnalisa impegnata nell'adeguamento alle nuove disposizioni previste dal T.U. 81 del 2008. E' stato potenziato l'organico dedicato a tali attività, con l'introduzione e formazione di nuovo personale nelle squadre antincendio e primo soccorso, e soprattutto mediante la nomina di un addetto servizio prevenzione o protezione, che, in veste più operativa, può gestire le problematiche relative alla sicurezza.

Tab. 4.6
Esito piano di miglioramento - area salute e sicurezza

Obiettivo 2009	Azione	Esito
Potenziare il sistema di salute e sicurezza aziendale	Adeguarsi alle nuove disposizioni previste dal T.U. 81 del 2008	Obiettivo raggiunto

Tra le novità introdotte dal T.U., seppure ancora non compiutamente normato, rientra anche la valutazione dello stress da lavoro correlato, che Monnalisa ha affrontato indirettamente mediante l'analisi di clima aziendale riportata al paragrafo 6.1.10 del presente *Annual Report*.

Tab. 4.7
Infortuni anni '07-'09

	Nr infortuni	Tipologia	Prognosi*
2007	2	Ferita alla mano Distorsione al ginocchio	8 gg 50 gg
2008	0	-	-
2009	2	Infortunio in itinere: trauma contusivo Infortunio in itinere: trauma distruttivo	10 gg 15 gg

** La prognosi in giorni riportata nel registro infortuni non corrisponde alle ore di infortunio annuali riportata nella tabella 4.5, facendo quest'ultima riferimento alle ore di infortunio contabilizzate in busta paga, pari ai soli giorni lavorativi.*

I due infortuni occorsi nell'anno sono di fatto solo indirettamente ascrivibili alle attività aziendali, derivando da incidenti d'auto avvenuti nel tragitto dei dipendenti da casa al lavoro.

4.1.4 Pratiche disciplinari e contenzioso

Monnalisa, se e quando necessario, applica le pratiche disciplinari previste dal CCNL. Non ci sono casi di contenzioso aperti con il personale.
Nel corso del 2009 a seguito di licenziamento per giustificato motivo oggettivo (risoluzione del rapporto per soppressione del posto) è emersa una controversia con il dipendente interessato, che si è poi agevolmente e positivamente risolta in sede di commissione di conciliazione. I lavoratori sono stati informati dell'accaduto mediante incontro della direzione con i rappresentanti per la SA8000 dei lavoratori.

Le cessazioni avvenute a causa di operazioni straordinarie (conferimento ed affitto di ramo di azienda) sono state gestite in sede di commissione di conciliazione allo scopo di tutelare con oggettività gli interessi dei lavoratori, per i quali nello specifico sono state garantite tutte le condizioni previste dal precedente contratto di lavoro ed ove possibile sono state migliorate. I dipendenti hanno in particolare mantenuto l'anzianità maturata in Monnalisa.

4.2 ...nella relazione

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

4.2.1 La fidelizzazione e l'affidabilità dei clienti

L'importante progetto di espansione *retail*, con l'apertura di boutique nei luoghi più esclusivi e importanti al mondo, porta avanti con successo la strategia di sviluppo dell'azienda. Nel 2009 sono stati inaugurati nuovi *corner* e punti vendita, tra questi:
- Boutique Monnalisa, Roma
- Boutique Monnalisa presso il department store Paragon a Singapore.

Uno stile fresco e dai dettagli *glamour* declina lo stile di tutti i punti vendita e *corner* Monnalisa, contribuendo a creare un'immagine coerente del marchio.
E' pur vero però che il rapporto di lunga data con il cliente non deriva soltanto da un forte attaccamento di marca e prodotto, ma anche da una solida fiducia nell'azienda che nel corso del tempo, con costanza e continua innovazione, concretizza la propria affidabilità nel servizio offerto, nella puntualità nelle consegne, nei riassortimenti e "cambi merce" e in generale nella *customer care*.

Tab. 4.8
Fidelizzazione

	2007	2008	2009
Delta fatturato 2007-2009	23,25%	+16,12%	+3,04%
Turnover netto in termini di capi	+27,34%	+ 6,37%	+0,50%
% clienti consolidati sul totale clienti	66,65%	62,65%	66,77%
Turnover in uscita (nr clienti persi sul totale)	24,70%	26,10%	38,60%
% clienti in contenzioso a fine anno sul totale)	4,08%	3,04%	2,7%
CRR - Customer Retention Rate (indice di conservazione della clientela)	72,50%	70,56%	60,46%

Nel corso dell'anno, seppure nel contesto di un aumento minimo di fatturato, l'azienda ha avuto il coraggio di selezionare la propria clientela, mettendo a punto un sistema di valutazione della solvibilità del cliente più rigido, che associato all'applicazione di regole più stringenti, in ambito di credito e dilazioni di pagamento, ha portato ad un aumento consistente del *turnover* in uscita e ad una diminuzione dell'indice di conservazione della clientela.
L'indice del *turnover* in uscita è influenzato anche dalla presenza di alcuni clienti che nel corso dell'anno hanno cambiato ragione sociale e che pertanto il sistema informativo individua nel contempo come nuovi, per la nuova ragione sociale, e come persi, per la vecchia non più valida. Per il 2010, sono in fase di sviluppo alcune modifiche ai sistemi informativi, finalizzate ad una elaborazione più corretta del dato.
E' però cresciuta la percentuale di clienti consolidati sul totale dei clienti.

Tab. 4.9
Affidabilità

	2007	2008	2009
Numero medio di spedizioni per ordine	2,71	2,75	2,77
% ordini evasi con % di evasione tra il 98 ed il 100%	69,59%	74,25%	72,52%
Riassortimenti/resi commerciali (in capi)	5,19	4,73	4,26
% personale mktg e vendite sul totale del personale	18%	22%	25%

Gli indicatori di *performance* relativi alla qualità delle spedizioni sono piuttosto in linea con gli standard degli anni precedenti. Sempre positivo il rapporto tra riassortimenti e resi commerciali: a fronte di un capo reso per motivi commerciali - non imputabili quindi a difetti produttivi o progettuali - ne sono stati riassortiti almeno tre.
Al fine di garantire un servizio migliore e più efficiente verso la clientela è stato implementato il personale nell'area marketing e commerciale, e l'ufficio commerciale è stato articolato formalmente in due aree distinte: marketing e vendite, quest'ultima non più suddivisa fra estero ed Italia, ma tra domestic e non domestic, intendendo con il primo la vecchia Europa e con il secondo il resto del mondo. Il progetto è nato dall'esigenza di rispondere a problematiche della clientela non più distinguibili semplicemente per nazione di appartenenza ma per macro zone del mondo caratterizzate da dinamiche commerciali distinte.

Tab. 4.10
Resi per stagione

	% resi su capi spediti	Di cui resi commerciali
Stagione autunno-inverno	3,54%	69,39%
Stagione primavera-estate	3,80%	72,69%

I resi, che rappresentano il segnale più concreto di presunta insoddisfazione della clientela, diminuiscono rispetto al 2008 e restano perlopiù costituiti da resi commerciali; come tali originano quindi dal servizio cambio merci che si rivela particolarmente utile per il dettagliante venendo incontro anche ad eventuali errori di acquisto o specificità di mercato/zona. La percentuale di capi difettosi, motivo ed oggetto di reso da parte del cliente, è molto bassa, pari mediamente all'1%.

4.2.2 Lo sviluppo della tecnologia a servizio dei clienti

B2B

Il servizio B2B continua ad avere dei risultati estremamente positivi, con un 95% di clienti consolidati abilitati al suo utilizzo. La crescita nella percentuale di capi ordinati autonomamente da parte dei clienti esterni testimonia inoltra l'efficacia del servizio, sia a livello di piattaforma web che di processi gestionali interni coinvolti, e la progressiva familiarità acquisita dal cliente nei confronti dello strumento.
Considerata l'importanza di questo servizio per la clientela, l'intero sistema B2B è in fase di ulteriore implementazione, per consentire al cliente non solo di riassortire capi, ma anche di reperire informazioni importanti per la gestione della relazione con l'azienda.

Tab. 4.11
Utilizzo e-commerce B2B

	2007	2008	2009	Delta 2009-2008
Capi ordinati autonomamente da utenti esterni	33.937	33.515	43.504	+29,80%
Nr ordini autonomi da utenti esterni	2.700	3.254	3.799	+16,75%

Anche il numero medio di capi per ordine è aumentato: 11,45 contro 10,3 dello scorso anno.

B2C

Rispetto al 2008, il fatturato del B2C (Italia ed estero) è aumentato del 34% e tutti gli indicatori di *performance* sono in crescita a testimonianza del fatto che il canale *on-line* non rappresenta più una alternativa ma un complemento del canale tradizionale.

Tab. 4.12
Indicatori e-commerce B2C

	2007	2008	2009
Numero di iscritti	640	1.813	3.115
Numero di visite	111.171	183.669	206.452
Numero di pagine visualizzate	2.515.384	5.499.025	8.126.000
Numero di pagine visionate per visita	22,63	29,94	39,34
Tempo medio di permanenza nel sito	5' e 55"	6' e 23"	7' e 36"

Il forte incremento nel numero delle pagine visionate, passato da 5.499.025 a 8.126.000 (+ 47,7%) è ascrivibile all'importante lavoro di *customer care* realizzato internamente, mediante l'invio assiduo di *newsletter* e comunicati ai clienti in essere e potenziali.

Connettività

Il capitale relazionale di Monnalisa associato alla rete di vendita, ai propri clienti dettaglianti ed ai consumatori finali è oggetto di investimento anche mediante lo sviluppo della connettività intesa come capacità di intercomunicazione tra sistemi diversi per lo scambio di informazioni.
Nel complesso si relazionano in via telematica con il sistema aziendale circa 3.823 utenti esterni, tra agenti e rappresentanti, dettaglianti e consumatori.

Sicurezza e garanzia del prodotto

A garanzia e tutela del consumatore finale, Monnalisa si è attivata come segue:

- proseguendo nell'analisi e test sui prodotti importati caratterizzati da lavorazioni e/o materiali potenzialmente a rischio
- avviando a partire dal 2009 una collaborazione continuativa con due laboratori accreditati di test ed analisi su prodotti finiti e materie prime: uno in Italia ed uno in Cina, per testare le merci direttamente sul luogo di lavorazione, allo scopo di apportare le necessarie modifiche, nel caso in cui i risultati delle analisi non siano soddisfacenti
- realizzando un intervento formativo su queste tematiche per gli addetti degli uffici stile, produzione e commerciale.

Per le materie prime e gli accessori destinati a capi confezionati, sono stati effettuati 34 test finalizzati alla protezione ambientale ed alla salute e sicurezza del consumatore. Tra i test maggiormente eseguiti, le analisi sulla presenza di coloranti azoici, coloranti cancerogeni, coloranti allergizzanti dispersi, formaldeide, livello di pH. Sono stati inoltre commissionati 9 test sulla sicurezza dei piccoli accessori o applicazioni contro un eventuale pericolo di soffocamento.
Analogamente, sono stati realizzati 21 test sui prodotti finiti realizzati da fornitori localizzati all'estero.
Gli esiti sono stati tutti positivi in prima battuta o a seguito di gestione di non conformità. Nel caso di incongruenza tra i risultati ed i limiti di tollerabilità previsti, infatti, i tessuti e/o gli accessori sono stati trattati o eventualmente sostituiti fino a raggiungere la conformità agli standard. Per esplicito accordo con i fornitori stranieri, il costo dei test è a carico di Monnalisa solo se con esito positivo; nel caso di non conformità, è responsabilità del fornitore provvedere alla spesa per i test, fino al raggiungimento della conformità. La politica è finalizzata a sensibilizzare il fornitore rispetto alle tematiche di salute e sicurezza del prodotto, incentivando la realizzazione di prodotti conformi.

Considerato l'esito positivo dei controlli effettuati, si è deciso per il prossimo esercizio di non programmare ulteriori verifiche sul prodotto, salvo casi di impiego di materiali o applicazioni di nuova concezione sui quali saranno previsti test specifici ai fini della tutela della salute e sicurezza del consumatore finale.

ordine al buio

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

4.2.3 Equità e correttezza verso i fornitori

Le condizioni di pagamento stabilite con i fornitori corrispondono alla tipologia di prodotto acquistato. Per i tessuti, la dilazione più lunga sconta l'anticipo e la sicurezza della richiesta di fornitura da parte di Monnalisa, che mediante l'"ordine al buio" - effettuato a campagna vendita non iniziata - si accolla il rischio di valutazione delle tipologie e quantità di materie prime da acquistare, per poter anticipare i tempi del processo produttivo e quindi delle consegne al cliente.

Tab. 4.13
Dilazioni di pagamento contrattuali per tipologia di fornitore consolidato

	Dilazioni di pagamento da contratto			
Tipologia di fornitore (consolidati e continui)	**30 gg**	**60 gg**	**90 gg**	**120 gg**
Tessuti	0	0	10	8
Accessori	2	10	17	13
Façon	7	27	1	1
Commercializzati	2	7	6	1

Salvo situazioni di contestazione su merci o servizi acquistati, Monnalisa osserva regolarmente le condizioni contrattuali concordate con il fornitore.

Scostamento medio tra pagamento effettivo e pagamento previsto	1,23 gg

4.2.4 La valutazione della qualità dei fornitori

La qualità del prodotto e del processo

Al termine di ogni stagione, Monnalisa valuta i propri fornitori sulla base di: qualità del prodotto/servizio fornito, servizio, rapporto qualità-prezzo, flessibilità, creatività e versatilità.

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

	Tessuti				Façon				Accessori			
	I	S	B	O	I	S	B	O	I	S	B	O
2007	1	2	10	14	1	2	1	38	2	22	26	0
2008	0	4	7	9	2	15	5	10	2	20	25	0
2009	3	0	8	6	0	21	17	0	0	6	34	0

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

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

	Tessuti				Façon e comm.ti				Accessori			
	I	S	B	O	I	S	B	O	I	S	B	O
2007	0	3	4	29	0	1	1	39	2	16	28	0
2008	0	9	22	2	0	0	1	48	3	16	30	0
2009	0	5	7	9	2	14	24	2	0	7	26	3

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

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

% di fornitori con IQ buono/ottimo sul totale dei fornitori valutati*	70%

La qualità etica

Il controllo e le verifiche di Monnalisa nei confronti dei propri fornitori non riguardano soltanto aspetti relativi a prodotto o al processo. La norma SA8000 contiene infatti uno specifico requisito relativo al controllo della catena di fornitura. Monnalisa quindi, in ottemperanza ad esso, prevede e svolge verifiche ispettive presso i propri fornitori, direttamente o commissionandone la realizzazione ad un ente di certificazione.

La programmazione degli audit esterni avviene sulla base di vari fattori:

- la tipologia di lavorazione;
- la dimensione dell'azienda
- la localizzazione dell'azienda
- l'esito di precedenti verifiche ispettive.

Tab. 4.16
Audit presso fornitori

Nr. visite a fornitori effettuate nel 2009	14
di cui in Italia	12
di cui all'estero	2

In occasione degli *audit* presso fornitori, non sono state rilevate non conformità critiche, sono stati invece individuati e condivisi con le aziende ambiti di miglioramento.

A partire dal prossimo anno, come previsto dal contratto, SGS estenderà l'ambito della verifica includendo il maggior fornitore estero di prodotti finiti, mediante personale locale adeguatamente qualificato.

eccellere nell'innovazione

L'

innovazione è una importante leva competitiva, da preservare e valorizzare come una delle componenti chiave del patrimonio intangibile dell'azienda.

Per Monnalisa è intesa come capacità di realizzare prodotti che mettano in evidenza il know how e la creatività delle persone che vi lavorano e di individuare soluzioni utili all'azienda, sempre in una logica di rispetto del contesto sociale e ambientale di riferimento. Per queste ragioni, nei paragrafi successivi vengono riportate le performance dell'azienda nel settore specifico dell'innovazione stilistica e le azioni volte ad innovare alcune fasi del processo produttivo o relazionale.

5.1 La creatività al servizio dell'innovazione

L'innovazione di Monnalisa parte dal proprio *core business*: l'ideazione estetica del prodotto, la ricerca applicata e la realizzazione dei prodotti rappresentano il motore di tutta la ricerca dell'azienda.
L'aver concentrato queste attività strategiche in una società unica, Babalai, è funzionale alla valorizzazione di questo fattore critico di successo.
Nell'attività di ricerca e sviluppo delle due collezioni, interamente spesate a conto economico, sono state inserite le voci di costo relative al personale dedicato, alle consulenze esterne ed altre risorse interne ed esterne impiegate.
Le attività di ricerca, frutto di un continuo scambio tra Babalai e ufficio marketing, nello specifico, si sono articolate in:

- Individuazione delle tendenze moda, dei colori, e dei temi da sviluppare in ogni linea
- Ricerca, selezione e creazione ex novo di materiali, tessuti ed applicazioni
- Ideazione degli *sketch* per le stampe, i ricami, le applicazioni ed i tessuti stampati
- Ricerca, selezione e realizzazione di accessori specifici finalizzati al capo ed al suo *packaging*.

Quest'anno, inoltre, Monnalisa ha avviato una nuova linea maschio all'interno della linea Ny&Lon; per il nuovo esercizio è in progetto lo sviluppo in modo autonomo di una collezione maschile con proprio marchio e *concept*, per consentire l'ampliamento del portafoglio prodotti.

Tab. 5.1
Indici di creatività

		2007	2008	2009
Risorse dedicate all'attività creativa	Anzianità media team creatività	8,62	8	7,10
	Incidenza del costo di ricerca, sviluppo e realizzazione del campionario sul fatturato	8,89%	8,85%	9,48%
Tasso di successo della collezione	% di modelli che hanno venduto almeno il 50% in più rispetto alla media di venduto a modello	19,97%	20,09%	20,55%
	% di articoli collocati sul mercato/ totale articoli presentati	83,11%	91,38%	81,29%

Gli indicatori di creatività riportati misurano da una parte lo sforzo aziendale nell'attività di ricerca e dall'altra i risultati ottenuti dalla stessa.
L'anzianità media del team di creatività diminuisce grazie all'assunzione di tre risorse junior, con contratto di apprendistato, nell'ufficio stile e prototipi di Babalai. L'incidenza del costo di ricerca e sviluppo cresce rispetto allo scorso anno, a seguito dell'introduzione della nuova collezione maschile e del potenziamento della linea calzature.
Sono in crescita gli indicatori relativi al tasso di crescita delle collezioni, ai quali si aggiunge, nelle due collezioni del 2009, un incremento dell'11% nel venduto medio a modello.
La diminuzione in percentuale del numero di articoli collocati sul mercato rispetto al totale degli articoli presentati risente dell'aumento nel numero di prodotti proposti.

La progettazione e il disegno di collezioni distintive è il risultato della creatività delle persone, espressione della ricerca *made in Italy* e garanzia di qualità, che va adeguatamente valorizzato e supportato anche da un punto di vista organizzativo. L'operazione straordinaria che ha interessato, mediante conferimento di ramo di azienda, l'area stilistico-progettuale rientra nella strategia di potenziamento dell'ufficio, che vedendo crescere la propria autonomia può a tendere vedere ampliare il proprio ambito di interesse soprattutto in termini di nuove tipologie di prodotto trattate.

5.2 Le principali innovazioni del 2009

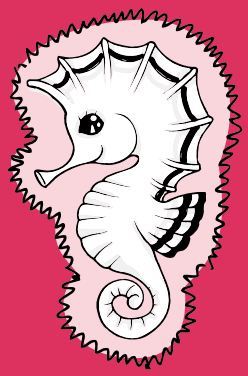
Gli investimenti in beni e processi ad importante valenza economica, come la ricerca e lo sviluppo, sono una parte integrante del processo di innovazione, che comprende tutto ciò che di nuovo viene apportato all'interno dell'azienda, per garantire una migliore efficienza ed efficacia dei processi. Di seguito si riportano alcuni degli esempi di innovazione più significativi relativi al 2009.

T-shirt ecologica

A seguito di quanto emerso nel corso del *workshop* con i fornitori sulle tematiche ambientali, Monnalisa ha dato avvio per il nuovo anno ad un progetto sul tema della t-shirt ecologica con l'obiettivo, tra gli altri, di veicolare anche ai giovani consumatori messaggi inerenti la tutela e salvaguardia dell'ambiente. Lo scopo di Monnalisa è quello di sensibilizzare i consumatori, partendo dai più piccoli, al rispetto del pianeta attraverso azioni reali e concrete.

Da questo obiettivo è nata l'idea di realizzare una *t-shirt* in cotone organico sulla quale sono stati ricamati quattro animali in via di estinzione: il panda, la tigre siberiana, l'ippocampo e la volpe artica.
Il cotone organico con cui è stata realizzata la maglietta è ricavato da terreni coltivati secondo i criteri dell'agricoltura biologica, senza l'utilizzo di semi geneticamente modificati né pesticidi chimici sintetici, impiegati invece nella coltivazione convenzionale con conseguenze negative per l'ambiente.
Il *packaging* è interamente realizzato in materiale riciclato ed al suo interno è contenuto un gioco educativo che permette di far conoscere meglio i quattro animali e gli ambienti naturali in cui vivono. Per ridurre l'impatto aziendale, il gioco non è stampato a colori, ma i bambini possono divertirsi a completarlo con un set di matite ecologiche incluse.
Per lo sviluppo del progetto *Eco-friendly* Monnalisa ha collaborato con l'Istituto Polimoda di Firenze.
Il progetto è iniziato con un'attenta indagine del mercato di riferimento, ed è stato sviluppato attraverso diverse fasi:

- Indagine generale delle attività svolte dalle aziende della moda (non solo *competitors*) in questo ambito;
- Analisi tra Italia e mercati esteri per individuare se esiste una sensibilità differente alle tematiche ambientali da parte dei consumatori;
- Analisi condotta attraverso questionari su un campione di punti vendita (Italia/Estero) in cui è presente Monnalisa per valutare l'attenzione ai temi ambientali e l'importanza attribuita al legame tra moda e ambiente;
- Analisi e ricerca di fibre e colori naturali per la realizzazione della *t-shirt*;
- Studio stilistico delle *t-shirt* sviluppato da Babalai con la collaborazione degli studenti dell'Istituto Polimoda;
- Studio di un *packaging* ecologico che accompagni le *t-shirt*;
- Studio di un'etichetta in cui si certifichi l'utilizzo di fibre e colori naturali per la produzione delle *t-shirt*;
- Elaborazione di un piccolo libretto destinato ai bambini nel quale si affronti in modo semplice e divertente il tema dell'ecologia.



Le *t-shirt* sono state realizzate a Tirupur in India; nelle fasi di lavorazione sono stati rispettati i parametri stabiliti dal Global Organic Textile Standard (GOTS) che prevede non solo l'impiego di materie prime e fasi di lavorazione rispettose dell'ambiente ma anche condizioni di lavoro e sociali -per i lavoratori coinvolti nella filiera- conformi a quanto stabilito dall'ILO (International Labour Organisation).

Parte del ricavato dalla vendita delle *t-shirt* sarà devoluto ad un progetto per il rimboschimento di un'area verde nella provincia di Arezzo.

Certificazione doganale

In considerazione dell'alto volume di scambi con l'estero, sia in entrata che in uscita, Monnalisa ha intrapreso il processo di qualificazione volontaria come operatore certificato AEO, che si è concluso positivamente nell'aprile 2009 con il rilascio dell'attestazione.
AEO è un programma di certificazione comunitaria che si applica agli operatori economici ed ai loro partner commerciali che intervengono nella catena di approvvigionamento internazionale (produttori, esportatori, spedizionieri, depositari, agenti doganali, vettori, importatori). Nel corso delle loro attività commerciali, gli operatori certificati prendono parte ad attività disciplinate dalla regolamentazione doganale e si qualificano positivamente rispetto agli altri operatori, in quanto ritenuti affidabili e sicuri nella catena di approvvigionamento.
L'ufficio delle dogane competente, al termine di un *audit* sull'azienda e sui processi coinvolti nelle attività di importazione ed esportazione, ha rilasciato il certificato con livello di affidabilità A (normale) sostenendo inoltre che "la società richiedente presenta una adeguata osservanza degli obblighi doganali, un soddisfacente sistema di gestione delle scritture commerciali che consente adeguati controlli doganali ed una comprovata solvibilità finanziaria".

Pop-up boutique

Nel corso del 2009 è stato avviato un importante progetto, in *co-marketing* con la *start-green* BY-SUN, che ha portato alla realizzazione di una *pop-up boutique*.
Si tratta di un negozio temporaneo completamente autosufficiente dal punto di vista energetico, alimentato da pannelli fotovoltaici posizionati sul tetto e illuminato da punti luce a led a basso consumo energetico. La *pop-up boutique* consente di esporre le collezioni Monnalisa o sue linee specifiche nelle piazze più importanti del mondo, anche in corrispondenza di specifici eventi del settore. La prima uscita è stata infatti in occasione dell'edizione Pitti Bimbo del gennaio 2010, in cui la *pop-up boutique* è stata allestita in Piazza della Repubblica a Firenze per promuovere la linea Jakioo.
Il progetto rappresenta un ulteriore passo avanti nello sviluppo della *green vision* di Monnalisa, promuove comportamenti e stili di vita eco-compatibili nelle giovani generazioni e nelle loro famiglie ed allo stesso tempo si colloca all'avanguardia dal punto di vista della comunicazione e del marketing nelle aziende della moda.

Progetto business intelligence

Nel corso del 2008, Monnalisa ha avviato un progetto di sviluppo di un nuovo servizio informativo attraverso la creazione di un sistema di *Business Intelligence*, volto alla raccolta, elaborazione e gestione di informazioni di mercato presso la clientela. Il progetto, che si è concluso nel 2009, ha inteso rispondere ad una specificità del settore moda caratterizzato da una proliferazione di informazioni provenienti da diverse fonti e mercati che spesso però, soprattutto nelle PMI non sono utilizzate nelle loro piene potenzialità a causa della mancanza di tecnologie, servizi e procedure atte alla corretta raccolta, elaborazione, lettura ed interpretazione dei dati.
L'azienda ha quindi creato un sistema di raccolta e gestione dei dati di vendita attraverso sistemi software installati presso i punti vendita, atti a reperire le informazioni relative ai *sell-out* (codice prodotti,

quantità, scontrino medio, etc.) e trasmettere in tempo reale gli stessi dati all'azienda, garantendo maggiore prontezza ed efficacia nelle decisioni di marketing e produttive.
Sono stati collegati al sistema i punti vendita *monobrand* Monnalisa e gli *shop in shop* presenti in Italia e nel mondo per un totale di dodici punti vendita, localizzati in Italia, Francia e Gran Bretagna. Il tempo effettivo affinché le informazioni relative al mercato siano fruibili è passato da due giorni ad un minuto, risultando i dati disponibili in tempo reale.

Filiera integrata Intelligente

Nell'ambito dello sviluppo sperimentale, è partito nel 2009 lo studio del progetto Filiera integrata intelligente attraverso tecnologie RFId. L'obiettivo è sperimentare nuove modalità di gestione ed organizzazione della supply chain di Monnalisa in modo da innovare ed ottenere una maggiore efficienza nei processi produttivi ed organizzativi lungo tutta la filiera, dall'ingresso dei tessuti in magazzino fino alla vendita del prodotto finito al cliente finale.
Il progetto intende avvalersi della tecnologia *Radio Frequency Identification* (RFId) che impiega dispositivi a radiofrequenza per la trasmissione dei dati e l'identificazione automatica dei prodotti attraverso l'applicazione di un "*trasponder*" (tag) in un punto del capo o in un suo accessorio, come per esempio il cartellino pendulo. La tecnologia è ormai matura ma la sua applicazione nel settore tessile-abbigliamento è decisamente innovativa.
Tra gli obiettivi che l'azienda si aspetta dalla ricerca sperimentale in questo ambito rientrano i seguenti:

- Migliorare la tutela del marchio e sensibilizzare il cliente alle tematiche della responsabilità sociale di impresa attraverso la tracciabilità-rintracciabilità del prodotto
- Incrementare l'efficienza della filiera al fine di ridurre il *time to market*
- Stimolare l'acquisto grazie ad una *shop experience* più coinvolgente e versatile.

Progetto valutazione fornitori

A fine 2009 è iniziato il progetto di revisione del processo di valutazione dei fornitori a consuntivo, con l'obiettivo, da una parte, di ampliare la valutazione esistente mediante l'introduzione di nuove variabili valutative e, dall'altra, di informatizzare il processo sul *software* gestionale. L'*output* sarà una scheda di valutazione per fornitore/categoria di prodotto, automatizzata e basata sui dati immessi nel gestionale dagli utenti durante lo svolgimento delle normali attività operative.
Precedentemente, la valutazione dei fornitori a consuntivo era data dalla combinazione del punteggio ricavato dall'indice di qualità e dalla valutazione soggettiva dell'operatore circa l'azienda fornitrice ed il suo modo di erogare determinati servizi. Il progetto tiene in considerazione quanto realizzato in precedenza, cercando di renderlo più esaustivo, attraverso il calcolo di nuove variabili complementari e l'introduzione di un metodo che permetta di passare da una valutazione di tipo soggettivo, variabile e di proprietà esclusiva del valutatore, ad una valutazione oggettiva ed esplicita. Il giudizio finale della valutazione del fornitore sarà ricavato dal confronto tra il valore dell'Indice del fornitore, ottenuto dalla sommatoria del prodotto di ogni indice per il suo relativo peso, ed un *range* di punteggio a cui è associata una legenda di giudizio.
Le variabili prese in considerazione tengono conto della qualità del prodotto, del tempo, dei costi, del servizio erogato e della corrispondenza ai principi di responsabilità sociale.

promuovere la valorizzazione...

...del capitale umano
...del capitale relazionale

Monnalisa parte dall'assunto che un'impresa sostenibile si connota innanzitutto per un approccio responsabile verso le persone che lavorano nel e per l'azienda.

Nei confronti dei dipendenti significa promuovere un processo che ne valorizzi le esperienze e le competenze, garantendo opportunità di crescita e percorsi di sviluppo in risposta alle diverse esigenze.
Nei confronti dei fornitori la valorizzazione del rapporto passa attraverso un approccio orientato alla partnership e alla crescita reciproca.

promuovere la valorizzazione...

6.1 ...del capitale umano

Le principali linee di intervento per la valorizzazione del capitale umano sono volte ad assicurare che il personale sia adeguatamente qualificato e incentivato per lo svolgimento dei propri compiti, oltre a creare e mantenere un ambiente di lavoro in cui vi sia un naturale equilibrio tra richieste ed impegni dei singoli e dell'organizzazione.

6.1.1. La nuova funzione Risorse Umane ed il sistema incentivante

focus group

un *focus group* è una forma di ricerca qualitativa, in cui un gruppo di persone è interrogato riguardo all'atteggiamento personale nei confronti di un prodotto, di un concetto, di una pubblicità, di un'idea, o di un imballaggio. Le domande sono fatte in un gruppo interattivo, in cui i partecipanti sono liberi di comunicare con altri membri del gruppo.

Venendo incontro ad un'esigenza manifestata dai dipendenti in più occasioni tramite vari canali (*focus group*, questionari, interviste, etc) Monnalisa ha introdotto e formalizzato al proprio interno una funzione risorse umane dedicata. Obiettivi della funzione sono:

- Identificare, definire ed implementare i processi inerenti la funzione RU
- Essere l'anello di congiuntura tra la direzione aziendale ed i singoli dipendenti
- Creare un ambiente di lavoro adeguato
- Definire attività e percorsi per la crescita e lo sviluppo delle persone
- Garantire una valutazione equa delle singole prestazioni (meritocrazia)
- Facilitare il dialogo interno
- Essere a disposizione delle persone
- Assicurare l'adempimento normativo in materia di RU.

Tab. 6.1
Esito piano di miglioramento-area dipendenti

Obiettivo 2009	Azione	Esito
Motivare e valorizzare il personale	Individuare e formare un responsabile risorse umane	Obiettivi raggiunti
	Concludere il progetto *performance management*	
	Investire sulla formazione	
	Analizzare le politiche retributive e rivedere il sistema premiante	

Già nel 2008, Monnalisa aveva avviato un progetto di *performance management* volto alla responsabilizzazione dei collaboratori, focalizzando l'attenzione sui risultati specifici che l'azienda si attende dal singolo ruolo. L'intervento si è concluso nel 2009 con la valutazione delle prestazioni di ciascun collaboratore comunicata mediante colloquio, finalizzato alla condivisione di obiettivi di crescita personale (manageriale, tecnica, valoriale o di specifiche abilità personali) per l'anno a venire. Tra le varie iniziative realizzate nell'anno, all'interno del progetto di *performance management* si segnalano in forma tabellare le seguenti.

Area	Attività
Comunicazione e dialogo	Creazione indirizzo mail RU dedicato
	Sportello RU aperto il venerdì alle 12
	Kit di *welcome* per il nuovo assunto
Trasparenza	Formalizzazione *policy* aziendali
Valorizzazione delle persone	Elaborazione *skill matrix* di ruolo
	Valutazione prestazione collaboratori
	Colloqui di valutazione delle prestazioni
	Valutazione 360° primi livelli
	Creazione di un nuovo sistema incentivante
Formazione e crescita	Formazione *in house* su competenze gestionali
Organizzazione	*Planning stage* annuale

performance management

Il *performance management* è l'insieme di tecniche che servono a verificare i processi di *business* e controllare il raggiungimento degli obiettivi. Le *performance* vengono tenute sotto controllo attraverso la pianificazione ed il *budgeting* degli obiettivi, nonché la verifica dei risultati reali rispetto a quelli desiderati. La gestione delle *performance* del *business* migliora la visione del *business* stesso, assicura la responsabilizzazione, aumenta la fiducia degli investitori.

Analogamente agli anni scorsi, ma in modo più strutturato grazie al progetto realizzato, l'azienda ha proceduto nella promozione di iniziative di valorizzazione delle persone.

Tab. 6.2
Iniziative di crescita del personale

Tipologia	2007	2008	2009
Aumento di stipendio	6	9	5
Passaggio di livello	2	6	6
Trasformazione da tempo determinato a tempo indeterminato	7	2	6
Passaggio di categoria	1	1	1
Rinnovo contratto a termine	6	5	1
Cambio di mansione con nuove responsabilità	5	6	13

I dati 2007 e 2008 includono i dipendenti oggi appartenenti a Babalai e Jafin, mentre i dati 2009 riguardano la sola Monnalisa, alle cui iniziative occorrerebbe - ai fini di una maggiore confrontabilità - aggiungere quattro aumenti di stipendio ed un passaggio di categoria in Babalai, un aumento di stipendio ed un cambio di mansione in Jafin.

	2007	2008	2009
Indice di polivalenza	33%	48%	48%

L'indice di polivalenza rappresenta la percentuale di persone che all'interno dell'azienda hanno rivestito anche altri ruoli oltre quello attualmente ricoperto. Rappresenta un indice di vivacità intellettuale e di apertura al cambiamento sia da parte dell'azienda che da parte dei collaboratori.
In un'azienda come Monnalisa, la mobilità trasversale ha anche un ruolo di valorizzazione dell'individuo che, dovendo convivere con un organigramma compresso, può comunque godere di opportunità di crescita mediante l'estensione delle proprie competenze, mettendosi alla prova in nuove mansioni, in aggiunta o in sostituzione delle vecchie, creando così utili occasioni di auto alimentazione della propria motivazione e contribuendo ad una capitalizzazione diffusa dei saperi dei singoli.

MOL

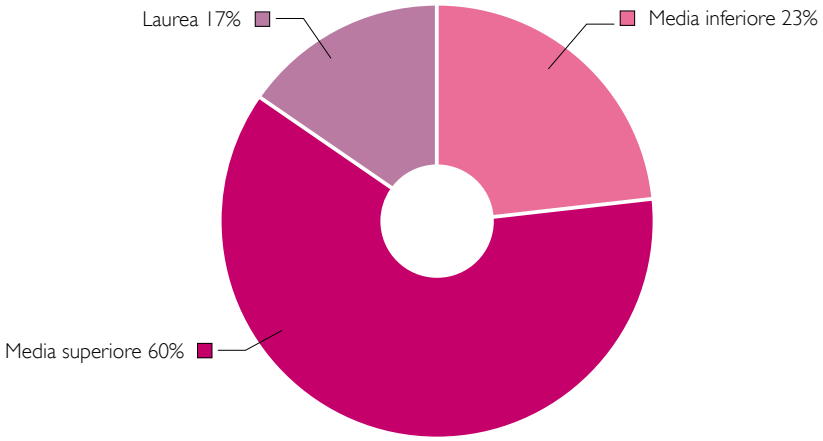
Il MOL è il Margine Operativo Lordo, rappresenta la differenza tra le vendite ed il costo del venduto.

Sistema incentivante
Il sistema incentivante è stato rivisto con l'intento di assolvere pienamente al proprio scopo primario: attrarre e trattenere le persone giuste motivandole ad assumere comportamenti coerenti con le necessità di *business* e conseguire i risultati di *performance* desiderati.
Il nuovo sistema, che verrà utilizzato a partire dal 2010, è vincolato al raggiungimento di un MOL soddisfacente per l'azienda e prevede l'erogazione di una parte fissa in natura sotto forma di *voucher* (libri, spesa, benzina, corsi di lingua straniera) uguale per tutti ed una parte in denaro in percentuale sul proprio reddito, correlata al raggiungimento di obiettivi di *performance* specifici per area o personali, nel caso dei primi livelli aziendali.
Il sistema di incentivazione è stato arricchito di una attenzione al sociale che sposa i contenuti valoriali della *mission* aziendale. Nello specifico, è possibile per ciascun dipendente destinare una quota del proprio premio di produttività (almeno l'1%) a realtà impegnate in attività di solidarietà. Ciascun contributo individuale offerto dal dipendente viene integrato da una quota pari da parte dell'azienda.
In aggiunta, è possibile per il dipendente "spendere" parte del proprio premio lordo, fino ad un massimo di due giornate lavorative, per svolgere attività di volontariato.

6.1.2 Lo sviluppo delle competenze

Nonostante l'aumento di sei punti percentuali nella quota di personale con laurea, l'indice sintetico di scolarità resta invariato per un aumento proporzionale della percentuale di diplomati di scuola media inferiore.

Graf. 6.1
Scolarità dipendenti



	2007	2008	2009
Indice sintetico di scolarità dei dipendenti	2,95	2,94	2,94

Interpretando infatti la scolarità con un punteggio da 1 a 4 (dalla licenza elementare alla laurea), il tasso di scolarità medio aziendale è pari a 2,94, invariato rispetto al 2008.

In valore assoluto le ore di formazione ed addestramento sono diminuite rispetto allo scorso anno (-253), comunque in misura meno che proporzionale rispetto alla diminuzione di personale: il numero medio di ore di formazione ed addestramento pro capite è infatti cresciuto del 26%.

Tab. 6.3
Formazione ed addestramento*

Numero dipendenti coinvolti in attività formative	52
Numero ore complessive di formazione e addestramento	3.866
Numero ore di addestramento per cambio o potenziamento della mansione (docenti interni)	1.880
Numero ore di addestramento per nuovi assunti (docenti interni)	1.320
Numero ore di formazione interna con docenti interni	25
Numero ore di formazione interna con docenti esterni	496
Numero ore di formazione esterna	145
Numero ore medie di formazione e addestramento per dipendente	74,34
Numero ore medie di formazione per dipendente	12,80

** 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*

La formazione ed addestramento con docenti interni rappresenta la voce preponderante delle ore di formazione ed addestramento, essendo perlopiù costituita dalle ore di formazione come *training on the job* ed affiancamento, necessarie per rendere autonome le persone neo assunte o le risorse che hanno visto modificare o potenziare le proprie mansioni, a seguito di crescita orizzontale (solo nel 2009, tredici persone ne sono state interessate).

	2007	2008	2009
Numero persone interessate da formazione mirata a ruolo	35	31	33
Numero attività di formazione mirata a ruolo svolte	24	30	27

Tra le tematiche oggetto di formazione nel corso del 2009 rientrano le seguenti: lingua inglese, gestione del tempo, *leadership*, gestione ed amministrazione del personale, sicurezza del prodotto, ISO 9001, SA8000, sicurezza sul lavoro, conoscenza del mercato cinese. Per il 2010 è in corso di elaborazione un piano di formazione basato sui fabbisogni formativi di ciascun dipendente, articolati in competenze manageriali, competenze linguistiche ed informatiche, conoscenze specifiche tecniche funzionali al ruolo ricoperto.

	2007	2008	2009
Investimento pro-capite in formazione	1.899,86	2.900,46	2.829,25
Fatturato investito in formazione	0,47%	0,66%	0,48%

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 interna con docenti interni, la valorizzazione della formazione finanziata (per esempio mediante Fondimpresa e Fondirigenti), la stima del costo opportunità dei dipendenti in formazione.
Rientra indirettamente nella formazione anche la spesa sostenuta per l'acquisto di libri e pubblicazioni periodiche finalizzate all'aggiornamento dei dipendenti.

6.1.3 Le politiche retributive

Seppure in termini generali il volume delle retribuzioni ed il relativo costo aziendale non siano confrontabili con l'anno precedente a causa della diminuzione di organico, è evidente come la retribuzione media per dipendente sia cresciuta dell'11,7%. Nel corso dell'anno, le retribuzioni contrattuali hanno infatti registrato due tranche di aumento (ad aprile e dicembre) come previsto a giugno 2008 in sede di revisione della parte economica del contratto nazionale tessile abbigliamento industria.

Tab. 6.4
Retribuzioni dirette ed indirette anni 2007-2009

ANNO	Retribuzioni	Oneri sociali	TFR	Totale
2007	1.445.929	457.813	110.659	2.014.401
2008	1.625.849	493.355	119.002	2.238.206
2009	1.348.884	412.703	93.592	1.855.179

Tab. 6.5
Costo del lavoro e retribuzione media anni 2007-2009

ANNO	Costo lavoro /dipendente	Retribuzione media/dipendente
2007	30.521,23	21.908,01
2008	31.974,37	23.226,41
2009	35.676,48	25.940,05

Alla modifica economica contrattuale si è aggiunta una revisione interna delle retribuzioni abbastanza diffusa, come si evince dall'aumento medio ponderato dello scarto tra retribuzione aziendale e contrattuale, pari a circa 20%.

Tab. 6.6
Scostamento tra retribuzione* Monnalisa e CCNL

Inquadramento (operai e impiegati)	Nr. Persone	U	D	Paga base CCNL	Media Monnalisa	Scostamento medio
3° livello	12	7	5	1.365,52	1.378,02	+12,50
4° livello	15	7	8	1.426,77	1.549,16	+122,39
5° livello	14	5	10	1.506,55	1.702,53	+195,98
6° livello	6	4	2	1.610,39	2.124,16	+513,77
7° livello	3	3	0	1.721,76	4.097,15	+2.375,39

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

Sono poche le donne ai più alti livelli di inquadramento e, a parità di livello, gli uomini tendono a percepire una retribuzione mediamente superiore.
E' però vero che il differenziale è parzialmente compensato dalla possibilità di conciliare tempi di vita e lavoro mediante il ricorso a regimi di orario parziale, ai quali ricorre ad oggi il 32% della popolazione femminile.

Tab. 6.7
Scostamento tra retribuzione media* maschile e femminile

Inquadramento	Livello	Nr. uomini	Retribuzione media	Nr. donne	Retribuzione media	Delta
Impiegati	7°	3	4.136,75	0	n.a.	n.a.
Impiegati	6°	4	2.243,26	2	1.978,65	-11,79%
Impiegati	5°	4	1.929,27	10	1.653,60	-37,54%
Impiegati	4°	6	1.554,48	6	1.604,44	+3,21%
Operai	4° e 5°	2	1.579,20	2	1.426,77	-9,65%
Operai	3°	7	1.390,27	5	1.363,56	-1,92%

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

promuovere la valorizzazione...

6.2 ... del capitale relazionale

Verso i principali fornitori Monnalisa collabora secondo un approccio orientato alla *partnership* di lungo periodo, che si basa sulla condivisione di obiettivi e strumenti per individuare soluzioni professionali di qualità e giungere a risultati di comune soddisfazione.
Questo processo rappresenta un'occasione di crescita reciproca e di rafforzamento della relazione, testimoniata anche dalla continuità e stabilità di 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.

6.2.1 Stabilità del rapporto e dipendenza rispetto ai fornitori

I fornitori presi in esame ai fini dell'analisi di stabilità del rapporto e dipendenza sono i soli fornitori di prodotti e servizi aventi impatto diretto sull'attività produttiva aziendale. Si fa quindi riferimento a: fornitori di tessuto, accessori, prodotti commercializzati e fornitori di servizi di lavorazione (taglio, cucito, stiro, etc), i cosiddetti façonisti.

Tab. 6.8
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	519	18	10
Accessori	233	42	18
Façon	256	37	24
Commercializzati	175	18	5

Tab. 6.9
Indice di stabilità del rapporto con i fornitori

Tipologia di fornitore	Continui/consolidati in %		
	2007	**2008**	**2009**
Tessuti	36%	39%	56%
Accessori	50%	46%	43%
Façon	57%	66%	65%
Commercializzati	40%	35%	28%
Percentuale globale	**48%**	**47%**	**50%**

Il capitale relazionale costituito dall'affidabilità, competenza e qualità garantita dal fornitore è valorizzato e riconosciuto dalla stabilità del rapporto nel tempo: mediamente la metà dei fornitori consolidati (dai quali l'azienda ha acquistato almeno in due delle ultime quattro collezioni) è rappresentata dai fornitori continui (dai quali l'azienda ha acquistato in tutte e quattro le ultime collezioni).

Tab. 6.10
Indice di dipendenza da fornitori

	2007	**2008**	**2009**
Tessuto	84,13%	87,13%	91,28%
Accessori	62,50%	69,55%	63,56%

	2007	**2008**	**2009**
Façon	n.d.	79,42%	82,20%
Commercializzati	n.d.	91,35%	93,90%

L'indice di dipendenza rappresenta l'incidenza in percentuale del fatturato realizzato con i primi dieci fornitori sul totale del fatturato. Per tutte le tipologie di prodotto acquistato, ad eccezione degli accessori, l'indice cresce.

comunicare e coinvolgere...

Dialogo e partecipazione rappresentano i cardini fondamentali per la creazione di rapporti costruttivi con tutti gli stakeholder di riferimento.

...in modo trasparente ed efficace

Questo capitolo unisce le iniziative di comunicazione ed informazione che consentono agli stakeholder di conoscere meglio la realtà di Monnalisa - dalle politiche e scelte aziendali alla distintività dei prodotti offerti - con il coinvolgimento più strutturato, che l'azienda ha realizzato nel corso del tempo per parlare con i diversi stakeholder ed identificare modalità di risposta adeguate alle loro aspettative ed esigenze.

7.1 La comunicazione...

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

7.1.1... verso l'interno

web 2.0

E' un termine utilizzato per indicare uno stato di evoluzione di Internet rispetto alla condizione precedente. Si tende ad indicare come Web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione sito-utente.

Per rispondere alle esigenze dei dipendenti, emerse dal coinvolgimento realizzato negli ultimi anni, bimestralmente viene pubblicata e diffusa una *newsletter* aziendale, redatta dall'ufficio comunicazione, che riporta i fatti salienti della vita aziendale ed i progetti in cantiere. Si persegue così l'obiettivo di accrescere la capillarità della comunicazione, con l'intento di renderla sempre più bidirezionale. Ulteriore intervento in proposito, è l'avvio del progetto che porta alla costruzione del portale interno. La logica web 2.0 del sito consentirà di passare dall'essere in rete ad essere rete di persone, idee, progetti. Verranno resi disponibili sul portale tutti i documenti attualmente presenti nel *server* di rete e verranno allestite più aree di dialogo mediante *blog* e *forum* finalizzate a condividere, cooperare, coinvolgere, collaborare, co-creare.

7.1.2... verso l'esterno

La forma principale di comunicazione verso l'esterno è rappresentata dalla pubblicità che filtra mediante i prodotti ed i comunicati l'identità di marchio e di azienda.
L'indice di contribuzione interna alla pubblicità rappresenta il rapporto tra l'investimento in pubblicità sostenuto dall'azienda e la valorizzazione dell'intera pubblicità realizzata (sia a pagamento che in forma di redazionale gratuito). Fatta 100 la valorizzazione della pubblicità su Monnalisa, soltanto 25,73 è stato spesato direttamente dall'azienda, mentre il restante 74,27 è stato sostenuto dal mercato, che ha così dimostrato il forte apprezzamento nei confronti dell'azienda e dei suoi prodotti. A fronte di 52 pagine di investimento in pubblicità, il mercato ha autonomamente prodotto 146 pagine di redazionali gratuiti (+11% rispetto allo scorso anno).
Inoltre, il rapporto tra il valore commerciale della pubblicità a pagamento e l'investimento pubblicitario da bilancio è risultato pari a 2,21; il ritorno economico dell'investimento è stato quindi ben superiore all'investimento stesso.

	2007	2008	2009
Indice di contribuzione interna alla pubblicità	22,44%	25,15%	25,73%

Monnalisa comunica al mercato anche mediante il proprio sito istituzionale (www.monnalisa.eu), la cui attrattività è rappresentata dalle due dimensioni seguenti:
- La portata (*reach*) che indica quanti visitatori sono entrati nel sito nell'arco di un determinato periodo (+36,16% rispetto al 2008 come media di accessi mensili)
- La vischiosità (*stickiness*) che rappresenta l'ampiezza con cui viene utilizzato il sito. Il visitatore si trattiene mediamente meno tempo rispetto allo scorso anno, visitando in media 4,2 pagine contro le 4,9 del 2008; le informazioni risultano quindi più facili da trovare all'interno del sito con una navigazione più fluida e mirata.

	2007	2008	2009
Media accessi mensili	12.071	16.557	22.545
Media pagine visitate mensilmente	68.911	80.920	95.592
Media pagine visitate dall'utente in ogni accesso	5,7	4,9	4,2

Il 45% degli accessi è rappresentato da visitatori nuovi e soltanto il 30% del totale dei visitatori è uscito dal sito visitando solo ed esclusivamente una pagina.

7.2 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 nel 2003, che si caratterizza per la scelta dell'azienda di fornire le risposte ritenute opportune e darne pubblicità attraverso le pagine del Bilancio.
Nel corso dello svolgimento della propria attività, Monnalisa - così come ogni altro organismo socio-economico - entra in contatto con una pluralità di soggetti che, a vario titolo, hanno un interesse nel perseguimento della sua missione aziendale e pertanto presentano attese di conoscenza relativamente alle attività e prestazioni dell'impresa. Ciò che accomuna gli *stakeholder* è l'oggetto di interesse (l'azienda) ma non sempre le aspettative nei suoi confronti sono comuni e condivise; si tratta perciò per l'impresa di:
- confermare, mediante il proprio comportamento e la rendicontazione dello stesso, il mandato fiduciario ricevuto a vario titolo dagli *stakeholder* interni ed esterni;
- mediare le attese (espresse e tacite) dei vari portatori di interesse, considerando in prima istanza e *super partes* l'interesse dell'interlocutore autonomo "azienda"; in esso trovano infatti comune giustificazione e soluzione gli interessi di tutte le parti, incluse quelle potenziali e future.

CSR

La Corporate Social Responsibility - detta anche Responsabilità Sociale d'impresa - indica l'orientamento strategico delle imprese alla responsabilità, non solo di tipo strumentale in ambito di marketing e comunicazione, ma anche come assunzione di comportamento responsabile nei confronti della società. In questa visione ciò che conta non è la qualità di attività socialmente responsabili portate a termine dall'impresa, ma la misura in cui queste incidono sulla strategia aziendale. La responsabilità sociale dell'impresa deve quindi essere parte della mission, un modo di essere e di agire dell'azienda, e rivestire un ruolo non inferiore al raggiungimento degli obiettivi di mercato.

7.2.1 ...verso l'interno: i dipendenti

Informazione e coinvolgimento dei dipendenti

Tra gli *stakeholder*, riveste particolare importanza il personale di Monnalisa, rappresentando l'intangibile chiave del patrimonio aziendale. L'azienda ha istituito per i dipendenti due strumenti di coinvolgimento continuo: il comitato etico e la funzione risorse umane.

Il comitato etico è un gruppo di lavoro - composto dalle direzioni aziendali, dal rappresentante dei lavoratori, dalla responsabile della comunicazione e dal responsabile CSR - che si riunisce per discutere di tematiche attinenti il rapporto di lavoro, la salute e sicurezza, i processi aziendali ed i progetti interni ed esterni che l'azienda intende intraprendere in ambito di responsabilità sociale. Si tratta in pratica di un canale di comunicazione aperto tra direzione e personale che consente di gestire in ottica di collaborazione, dialogo e conciliazione i reciproci punti di vista.

Tab. 7.1
Riunioni anno 2009

Mese	Evento
Gennaio	Riunione per la sicurezza
Febbraio	Comitato etico
Marzo	Comitato etico
Aprile	Comitato etico
Maggio	Comitato etico
Giugno	Riesame sistema SA8000
Luglio	Comitato etico Riunione plenaria presentazione bilancio 2008 Riunione per la sicurezza
Settembre	Comitato etico
Novembre	Comitato etico

Dal dialogo con i dipendenti e dalle attività del sistema di responsabilità sociale sono emerse 27 non conformità e 25 segnalazioni. Le segnalazioni sono costituite da suggerimenti, richieste e rilievi, effettuati dai dipendenti, che possono sfociare in non conformità, ad integrazione di quelle eventualmente riscontrate nel corso degli *audit* interni. Il numero totale di non conformità risolte è pari all'88%, mentre le segnalazioni accolte e gestite rappresentano l'85% di quelle emerse, le rimanenti sono in fase di vaglio.

La funzione risorse umane, da poco introdotta formalmente, ha per sua natura il compito di facilitare in modo dialettico il rapporto e la comunicazione tra direzione e personale, a tale scopo è stato aperto un orario di "sportello" settimanale dedicato al dialogo ed un indirizzo *mail* specifico risorseumane@monnalisa.eu.

Tab. 7.2
Esito piano di miglioramento - area risorse umane

Obiettivo 2009	Azione	Esito
Prevenire e gestire le problematiche in ambito lavorativo	Formalizzare ed accrescere momenti di scambio e comunicazione con la funzione risorse umane	Obiettivi raggiunti
Migliorare comunicazione interna e senso di appartenenza	Sondare e migliorare il senso di appartenenza alla realtà aziendale	
	Organizzare un *open day* aziendale per i dipendenti ed i loro figli	

Tra gli obiettivi 2009 da completare nel 2010, resta la formazione sul *mobbing*, che nasce dall'esigenza espressa di approfondimento su tematiche sociali e lavorative di attualità.
A garanzia del merito fiduciario aziendale ed assolvendo al ruolo principe della rendicontazione sociale, l'Annual Report di Monnalisa raccoglie e riporta la "voce" dei vari *stakeholder* coinvolti direttamente o indirettamente nell'attività aziendale. Andando oltre una semplice definizione dei propri portatori di interesse, l'azienda crea occasioni per consentire loro di esprimersi sulle attività da essa condotte e sui suoi risultati: un riconoscimento della loro presenza attiva ed un tentativo di identificare comuni aree valoriali per poter individuare spazi di scambio e di miglioramento del sistema azienda.

L'analisi di clima

Con lo scopo di indagare il clima aziendale, anche alla luce degli importanti cambiamenti in atto a partire dall'ultimo anno, come l'introduzione della funzione risorse umane e lo sviluppo di un nuovo sistema di *governance*, è stata condotta nel mese di marzo 2010 una analisi di clima interno.

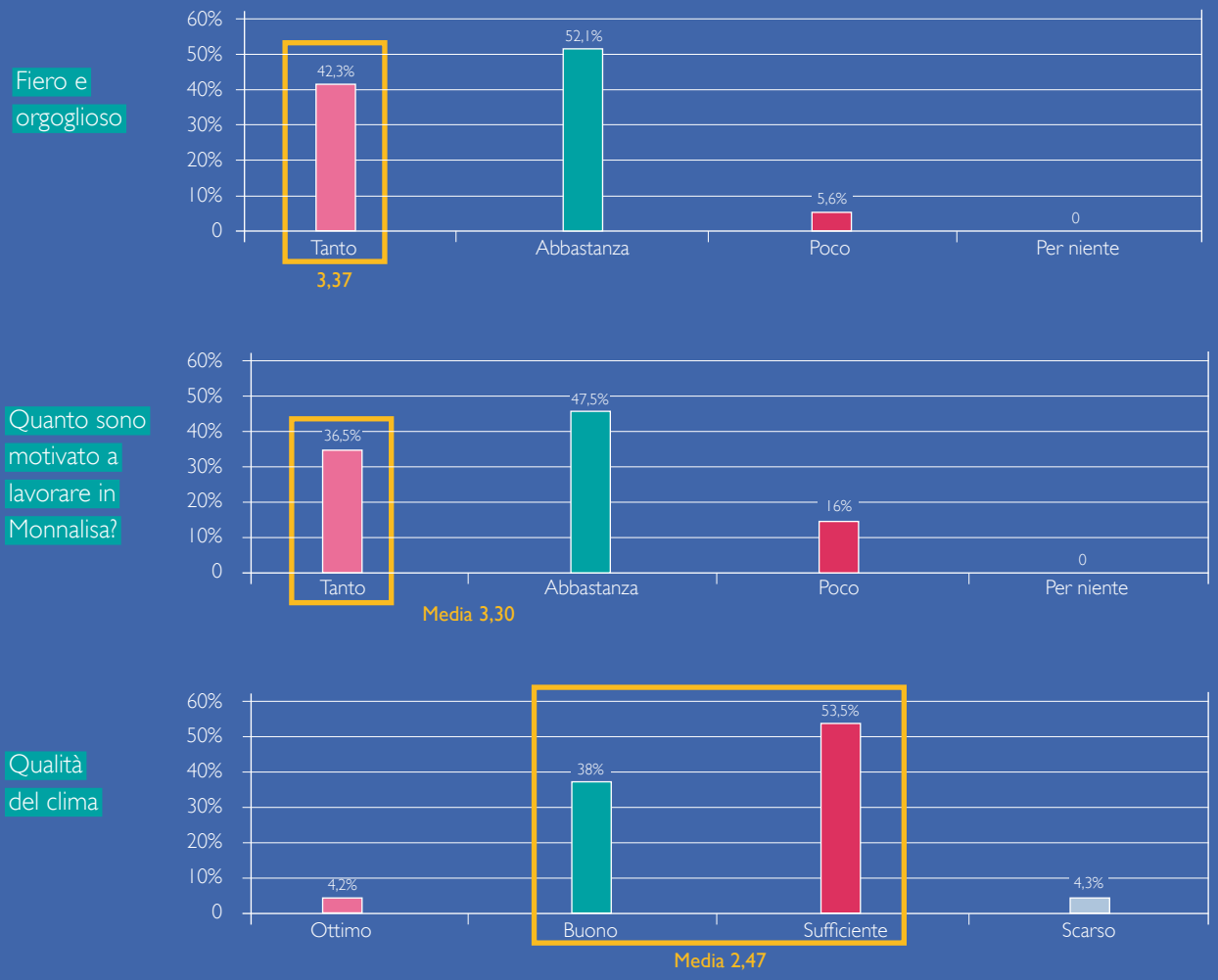
Metodologia
E' stato creato un questionario personalizzato che andasse ad indagare con particolare attenzione la percezione del clima interno, dell'ambiente e dell'organizzazione, l'opinione sull'evoluzione della funzione risorse umane e sui cambiamenti aziendali. In occasione della presentazione di quanto svolto o in corso d'opera da parte della nuova funzione risorse umane e dell'introduzione di un nuovo sistema premiante, i collaboratori di Monnalisa, Jafin e Babalai divisi in sei gruppi (Babalai, commerciale, marketing/ ced/ reception, produzione, logistica, Jafin) hanno compilato in maniera anonima il questionario.
I dati sono stati analizzati esternamente dalla società di consulenza Innext. Sono stati raccolti ed elaborati 73 questionari.
I risultati, data la diversa tipologia di domande, sono stati articolati secondo quattro aree di indagine:

- clima e motivazione
- organizzazione, comunicazione e collaborazione
- risorse umane
- apertura al cambiamento.

Per ogni area, l'analisi delle risposte è stata strutturata sia sul totale azienda che sul dettaglio reparti.

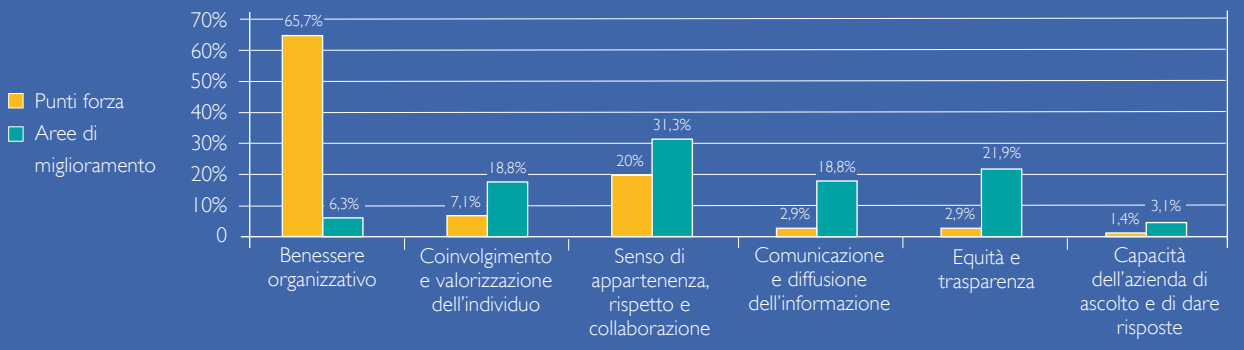
Risultati
Nonostante evidenzino ancora tanti aspetti da migliorare, le persone sono molto attaccate a Monnalisa. In un range da 1 (per niente) a 4 (tanto), l'orgoglio di lavorare in Monnalisa si attesta su 3,37, ben oltre la sufficienza. Analogamente è pari a 3,30 la media relativa alla motivazione a lavorare in Monnalisa. La qualità del clima aziendale, seppur sufficiente, è invece più bassa con una media di 2,47. La qualità del clima è ritenuta dal personale più alta all'interno del singolo reparto/ufficio piuttosto che nell'azienda nel suo complesso, la media è infatti di 2,89.

Graf. 7.1
Area clima e motivazione: dati di sintesi



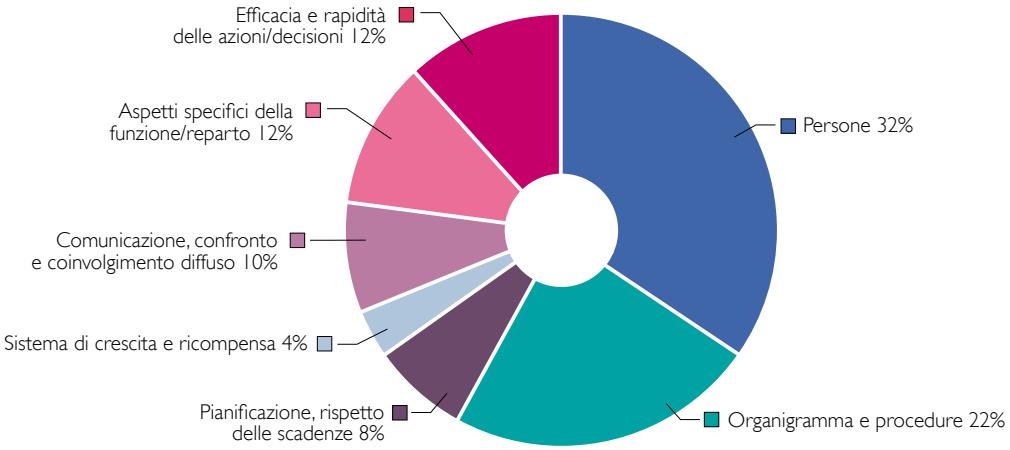
Ciò che emerge dall'analisi dei punti di forza e aree di miglioramento del clima in Monnalisa è che non vi è un'unica percezione dell'azienda, ma al contrario è come se ci fossero due visioni nettamente opposte: se una parte dell'azienda dichiara come punti di forza l'ambiente lavorativo, il coinvolgimento e la valorizzazione dell'individuo, il rispetto e la collaborazione, vi è un'altra parte - altrettanto significativa - che le vede come aree di miglioramento.

Graf. 7.2
Area clima e motivazione: punti di forza e aree di miglioramento



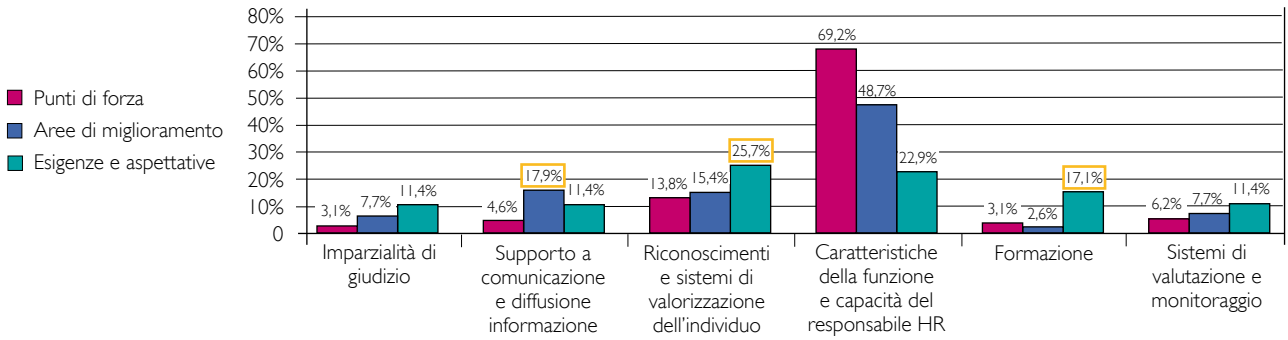
In ambito organizzativo, i collaboratori hanno una chiara percezione del valore rappresentato dagli intangibili capitale umano e strutturale.
La qualità e le competenze delle persone rappresentano la forza dell'organizzazione di Monnalisa.

Graf. 7.3
Organizzazione Monnalisa: punti di forza



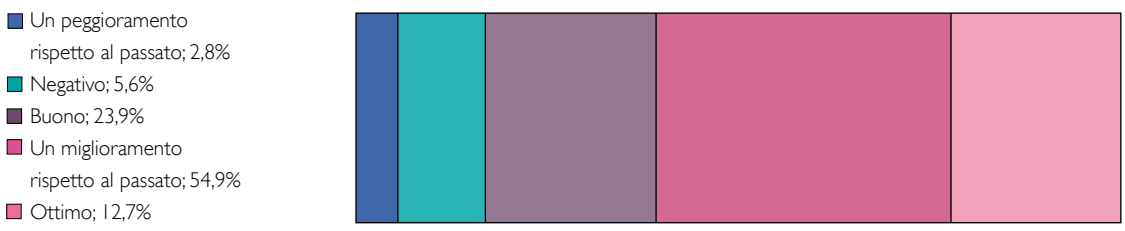
Le persone di Monnalisa attribuiscono alla nuova funzione Risorse Umane un ruolo importante come garante dell'equità (attraverso i percorsi di crescita ed il sistema premiante) e come sostenitrice di un ambiente di lavoro sano e stimolante. Le aspettative del personale risiedono nella volontà di vedere la funzione HR più attiva nel facilitare lo scambio di informazioni e nel promuovere soluzioni di maggiore valorizzazione e crescita dell'individuo.

Graf. 7.4
La nuova funzione risorse umane: punti di forza e aree di miglioramento



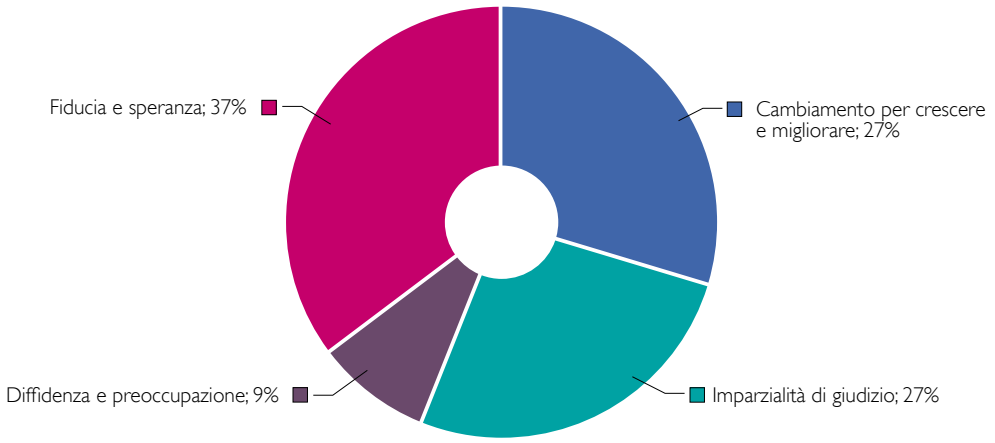
Il nuovo sistema premiante è stato ben recepito traducendosi in un elemento di miglioramento rispetto al passato.

Graf. 7.5
Cosa penso del nuovo sistema premiante?



Relativamente alla nuova *governance*, il personale sembra pronto per i cambiamenti che interesseranno l'azienda e che porteranno ad una struttura sempre meno familiare e più manageriale.

Graf . 7.6
Cosa penso della nuova governance aziendale



Azioni di miglioramento

Monnalisa intende attivarsi, in ottica di miglioramento continuo, al fine di rispondere concretamente ad alcune delle istanze più significative emerse dall'analisi di clima. In particolare, come già evidenziato nel piano di miglioramento 2010 riportato in nota metodologica, verranno attivate le seguenti iniziative:

- realizzazione di un portale interno di comunicazione bidirezionale con i dipendenti
- elaborazione di un'analisi dell'equità interna ed esterna delle retribuzioni e degli inquadramenti
- esplicitazione delle politiche aziendali inerenti il personale.

Come far vivere il bilancio di sostenibilità

L'elaborazione del presente Report, che Monnalisa redige annualmente dal 2003, richiede un lavoro di almeno tre mesi, che interessa alcune determinate risorse all'interno dell'azienda. Una volta pubblicato, tutti i dipendenti vengono a conoscenza dei contenuti attraverso un'iniziativa di presentazione, che sottolinea i risultati raggiunti ed evidenzia i punti di miglioramento emersi. Mantenendo questo iter dei lavori, il Bilancio rischia quindi di non avere una propria vita nei restanti mesi, quando la totalità dei dipendenti è occupata a realizzare quegli obiettivi che l'azienda si è posta, e che vengono raccolti e riportati nel Bilancio stesso. Per cercare di rendere il presente documento vivo durante l'intero anno, oltre che per incrementare il numero di persone che possono dare un contributo in fase di elaborazione (che si tratti di individuazione dei dati più significativi, oppure della raccolta dati o della loro elaborazione in commenti da inserire nel testo), Monnalisa ha pensato di individuare un percorso di formazione e coinvolgimento rivolto circa alla metà della popolazione aziendale.

È stata quindi organizzata una giornata di *workshop* interattivi, in collaborazione con SCS Consulting, dove i dipendenti, divisi in due gruppi, hanno lavorato sui due obiettivi:

- ricevere informazioni sulle iniziative di responsabilità sociale che l'azienda ha messo in piedi, con un focus particolare sul Bilancio;
- discutere sugli elementi necessari per sviluppare un reale coinvolgimento di tutti i dipendenti già a partire dal prossimo anno.

In merito al primo punto si è discusso del percorso di responsabilità sociale attraverso una breve lezione frontale. Si è con l'occasione presentata la nuova forma del presente Annual Report, non più organizzato per *stakeholder* ma per *issues* tematiche.

Il secondo punto, invece, è stato trattato con una metodologia innovativa, in virtù della quale i partecipanti, suddivisi in due gruppi, sono stati chiamati a realizzare un vero e proprio fotoromanzo, partendo da due idee narrative opposte: ad un gruppo è stato chiesto di inscenare coloro che, pur dovendo partecipare alla redazione del Bilancio già a partire dal prossimo anno, trovano scuse per non farlo, oppure rimandano il più possibile il momento di inizio della loro collaborazione.

L'altro gruppo, invece, ha simulato coloro che, in modo propositivo, si approcciano favorevolmente all'idea di partecipare al Bilancio.

Gli output sono stati presentati dai gruppi stessi in plenaria, in modo da favorire il dialogo fra le due "anime in maniera" aziendali.

Al termine della sessione, i partecipanti hanno espresso la richiesta di valutare la possibilità di esporre in azienda i fotoromanzi realizzati, oltre che inserire le tavole più significative già a partire da questo Bilancio. Passato il messaggio della necessità di una maggiore collaborazione fra i dipendenti nella realizzazione del Bilancio, Monnalisa sta attualmente valutando innovative modalità perché questo avvenga in concreto, con l'obiettivo di identificare un'organizzazione più partecipata per l'Annual Report 2010.

7.2.2 ... verso l'esterno: i clienti

Le collezioni Monnalisa così come le attività in termini di immagine e comunicazione sono percepite positivamente da parte dei clienti. I sondaggi pubblicati sulla rivista Fashion - basati su un campione di clienti - dimostrano infatti che Monnalisa si classifica nelle prime tre posizioni in termini di apprezzamento della collezione, *sell-out*, riassortimenti, *visual merchandising*, cataloghi e sito internet.
Di seguito il dettaglio dei risultati relativi al sondaggio, pubblicati nei numeri di Fashion di giugno 2009 e gennaio 2010.

	Primavera-estate	Autunno-inverno
La collezione più apprezzata per la sua creatività	Monnalisa 2^ classificata	Monnalisa 2^ classificata
La collezione più vincente in termini di *sell out*	Monnalisa 3^ classificata	-
L'azienda che più si è distinta per i riassortimenti	Monnalisa 3^ classificata	Monnalisa 3^ classificata
Il catalogo più bello	-	Monnalisa 1^ classificata
L'allestimento, il *visual merchandising* e le azioni promozionali in negozio	Monnalisa 2^ classificata	-
Il sito più interessante	Monnalisa 1^ classificata	Monnalisa 2^ classificata

contribuire allo sviluppo del territorio...

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

...da un punto di vista sociale ed ambientale

contribuire allo sviluppo del territorio...

8.1 ...da un punto di vista sociale

La partecipazione alla crescita del benessere degli individui e della società nel suo complesso emerge innanzitutto dalla capacità di offrire risposte occupazionali al proprio territorio di riferimento: per questa ragione in questo capitolo trova posto la "fotografia" della composizione e della consistenza del personale, ma anche quella dei fornitori che lavorano per e con Monnalisa, creando valore sul territorio. Considerando l'evoluzione dell'azienda negli ultimi anni, parlare di territorio non significa più soltanto far riferimento a quello iniziale, ubicato geograficamente fra Toscana ed Umbria, ma anche agli altri ambienti sociali dove Monnalisa ha deciso di produrre, portandosi dietro il bagaglio di conoscenze e di valori che hanno da sempre contraddistinto la sua identità sostenibile.
Sono, inoltre, diverse le iniziative di carattere solidaristico e sociale che vengono realizzate anche attraverso la Fondazione.

8.1.1 La partecipazione alla crescita dell'indotto

Le operazioni straordinarie descritte nel capitolo 3 e nel paragrafo 4.1.1 spiegano la diminuzione, in valore assoluto, di personale in carico a Monnalisa rispetto all'anno precedente (-22 unità).

Tab. 8.1
Consistenza personale per inquadramento anni '07-'09 Monnalisa

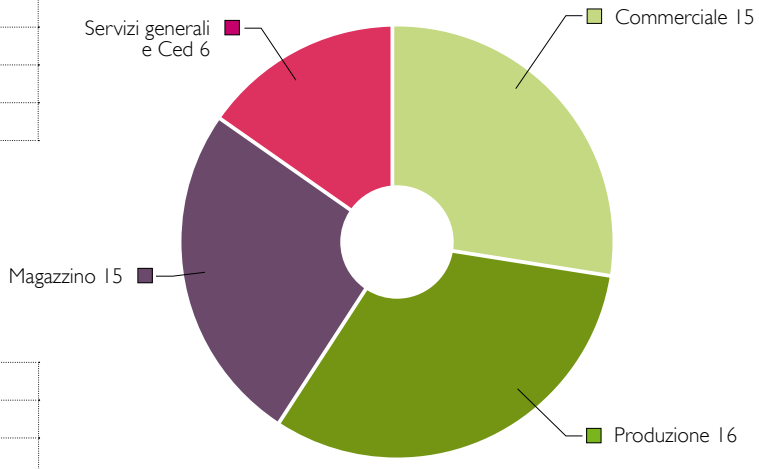
	2007	2008	2009
Dirigenti	1	1	1
Impiegati e Quadri	43	47	35
Operai e Intermedi	22	22	16
Totale	66	70	52

Per consentire un confronto più coerente con i dati del precedente esercizio è stata riportata anche la situazione dell'organico di Jafin e Babalai mediante le quali è possibile evincere come - nonostante le operazioni straordinarie messe in atto - l'organico complessivo delle due aziende sia di fatto cresciuto di due unità.
Analogamente, nel proseguo della trattazione, ove utile e necessario, si riporteranno anche i dati relativi alle aziende Jafin e Babalai.

Tab. 8.2
Consistenza personale per inquadramento anni '07-'09 Babalai

	2007	2008	2009
Dirigenti			0
Impiegati e Quadri			16
Operai e Intermedi			4
Totale			20

Graf. 8.1
Dipendenti Monnalisa per area



Tab. 8.3
Consistenza personale per inquadramento anni '07-'09 Jafin

	2007	2008	2009
Dirigenti		0	0
Impiegati e Quadri		5	5
Operai e Intermedi		0	0
Totale		5	5

Restano all'interno dell'azienda le funzioni: commerciale, produzione, magazzino, servizi generali e ced.

Tab. 8.4
Consistenza personale per età e genere MONNALISA

	Personale femminile				Personale maschile			
Età	Dir	Imp	Op	Tot	Dir	Imp	Op	Tot
<18	0	0	0	0	0	0	0	0
18-30	0	2	1	3	0	4	1	6
31-40	**0**	**6**	**4**	**10**	**0**	**6**	**5**	**11**
41-50	0	6	2	8	0	6	2	8
51-60	0	4	0	4	1	1	1	3
Oltre	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT	0	18	7	25	1	17	9	27

Tab. 8.5
Consistenza personale per età e genere BABALAI

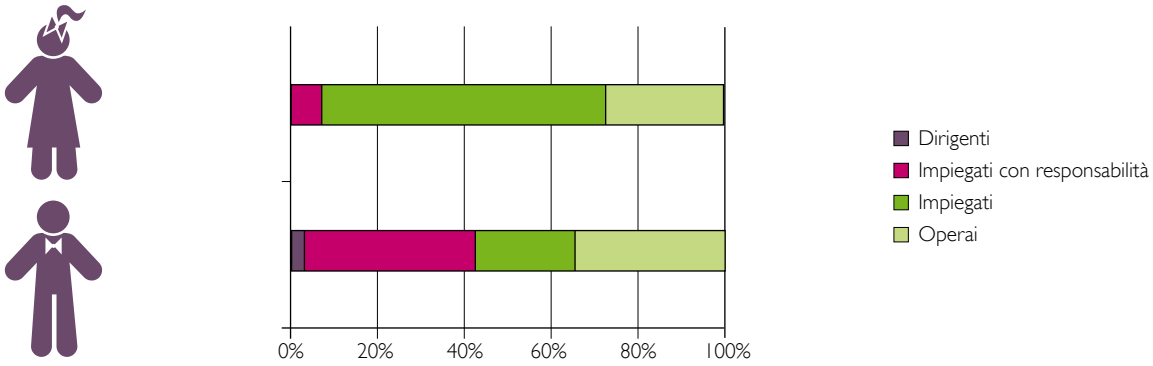
	Personale femminile				Personale maschile			
Età	Dir	Imp	Op	Tot	Dir	Imp	Op	Tot
<18	0	0	0	0	0	0	0	0
18-30	0	5	2	7	0	0	0	0
31-40	0	5	0	5	0	0	0	0
41-50	**0**	**3**	**3**	**6**	**0**	**2**	**0**	**2**
51-60	0	0	0	0	0	0	0	0
Oltre	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT	0	13	5	18	0	2	0	2

Tab. 8.6
Consistenza personale per età e genere JAFIN

	Personale femminile				Personale maschile			
Età	Dir	Imp	Op	Tot	Dir	Imp	Op	Tot
<18	0	0	0	0	0	0	0	0
18-30	0	1	0	1	0	0	0	0
31-40	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**1**
41-50	0	1	0	1	0	1	0	1
51-60	0	0	0	0	0	0	0	0
Oltre	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT	0	3	0	3	0	2	0	2

Prevale la presenza femminile in Jafin e Babalai, mentre in Monnalisa si riduce per arrivare al 48% dell'organico. L'età media è di 38 anni sia in Monnalisa che in Jafin e di 36 in Babalai.

Graf. 8.2
Distribuzione donne e uomini per funzione



Gli impiegati con responsabilità rappresentano quegli inquadramenti e funzioni che, per *budget* di vendita/acquisto o per il coordinamento di altre persone, implicano un livello di responsabilità ed autonomia superiori rispetto ad altri ruoli. Prevale la diffusione di queste funzioni nella popolazione aziendale maschile.

Tab. 8.7
Curricula, colloqui, assunzioni

	Curricula pervenuti	Colloqui	Assunzioni
2007	364	60	27
2008	604	68	34
2009	694	71	13

Il 50% dei curricula è pervenuto in formato elettronico mediante la compilazione del *form* presente sul sito istituzionale dell'azienda.

	2007	2008	2009
Colloqui svolti	60	68	71
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	24%	17%	21%
Assunti under 30 sul totale persone inserite	18%	17%	36%

Assegnando un punteggio (da uno a cinque) a ciascuno degli indicatori considerati, sulla base dei dati storici aziendali e della sostenibilità degli impegni presi per la struttura, è possibile stabilire un tasso ponderato di apertura alle nuove risorse.

	Indice			Peso	Tasso		
	2007	2008	2009		2007	2008	2009
Colloqui svolti	5	5	5,9	20%	2,74	2,31	**3,47**
Tirocini formativi effettuati (in percentuale sul numero dipendenti)	3,4	2,1	2,8	30%			
Assunti under 30 sul totale persone inserite	1,44	1,36	2,8	50%			

Ne emerge una struttura fortemente aperta nei confronti del mondo del lavoro ed in particolare dei giovani.

La tabella seguente risente della fuoriuscita di organico dovuta al conferimento di ramo di azienda.

	2007	2008	2009
Under 30 presenti in azienda	12	12	7

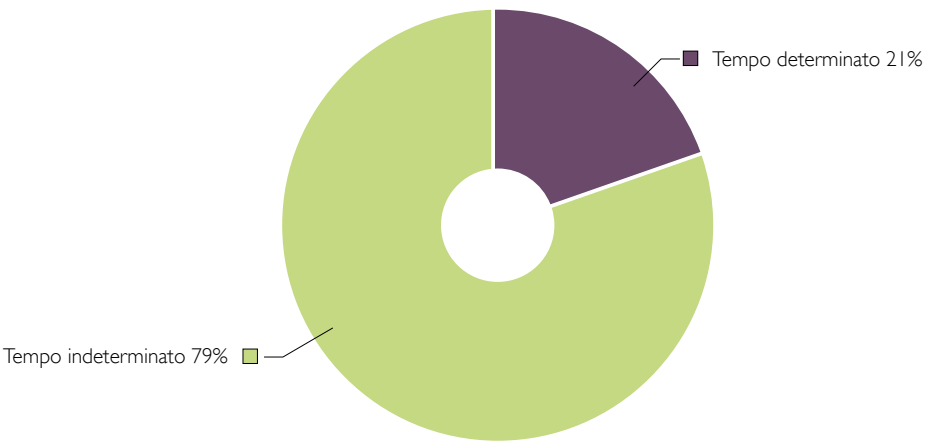
Dei sette giovani presenti in azienda, tre sono laureati ed altrettanti sono stati inizialmente inseriti in azienda come stagisti, per i quali il positivo esito del tirocinio ha portato alla stipula di un contratto di assunzione.

Tipologia contrattuale

Al 31/12/09 risultano 52 dipendenti:
- 11 con contratto a tempo determinato
- 41 con contratto a tempo indeterminato.

Rispetto al 67% dello scorso anno, la percentuale di contratti a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti è salita al 78,8%. Nel corso dell'anno, sei contratti a termine in essere al 31/12/08 sono stati trasformati in contratti a tempo indeterminato. Di questi, il 66% ha riguardato due donne, entrambe con contratto a tempo parziale.
E' inoltre da considerare che tutti i dipendenti Jafin sono con contratto a tempo indeterminato e che in Babalai l'80% dell'organico ha contratto a tempo indeterminato.

Graf. 8.3
Suddivisione personale per tipologia contrattuale



L'età media di coloro con contratto a tempo determinato è di 33 anni, sette uomini e quattro donne; il 54% è impiegato in magazzino.

	2007	2008	2009
Numero di stagionali continuativi/totale degli stagionali	60%	64%	80%

Nel corso dell'anno sei persone, di cui tre stagionali, sono passati da contratto a tempo determinato a contratto a tempo indeterminato. L'indice di stabilizzazione (numero di contratti a tempo determinato che diventano a tempo indeterminato sul totale dei contratti determinati) è pari al 54,54%.

Fornitori

L'87,6% dei fornitori è dislocato in Italia e di questi il 41,6% è situato in Toscana: il radicamento dell'azienda nel territorio di appartenenza è sempre forte.

Tab. 8.9
Dislocazione geografica dei fornitori per tipologia di prodotto

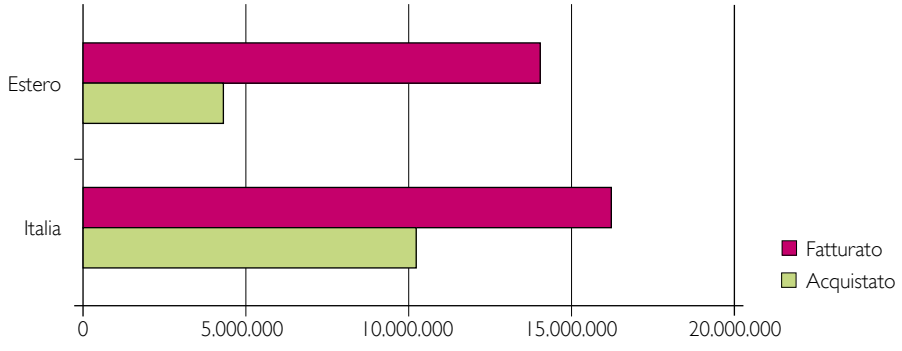
	Tessuti	Accessori	Façon	Commercializzati
Toscana	36%	27%	55%	31%
Lombardia	42%	27%	2%	0
Emilia Romagna	2%	29%	2%	0
Umbria	0	2%	22%	3%
Resto d'Italia	4%	10%	19%	28%
Estero	16%	5%	0	38%

Se si analizza la dislocazione degli approvvigionamenti in termini di volumi di acquisto, la distribuzione percentuale cambia.

Graf. 8.4
Distribuzione dei volumi di acquisto (materie prime, façon e commercializzati)

Immaginando una bilancia commerciale dei volumi valorizzati degli scambi fra Italia ed estero, risulta un sostanziale equilibrio tra acquistato e fatturato in Italia, mentre per il resto del mondo il volume di fatturato è pari quali al doppio dell'acquistato. L'azienda crea valore aggiunto e distribuisce ricchezza localmente e globalmente.

Graf. 8.5
Bilancia commerciale



Il numero di proposte di collaborazione avanzate da nuovi façonisti a Monnalisa, pur sintomatica anche di una generale crisi del mercato dell'abbigliamento, testimonia l'attrattività dell'azienda, valutata come solida ed affidabile da parte del mercato.

Numero di proposte di collaborazione avanzate da nuovi façonisti	13

8.1.2 Il rapporto con la comunità locale

Monnalisa e la formazione

Monnalisa collabora da sempre con il mondo della formazione scolastica, universitaria e post-universitaria in una duplice forma: accogliendo giovani studenti in stage ed effettuando testimonianze presso le scuole e le università portando l'esperienza di Monnalisa nei vari ambiti del controllo di gestione, dell'internazionalizzazione o della responsabilità sociale.

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. 8.10
Stage attivati nel 2009

Ente promotore	Nr allievi	Durata	Ambito tirocinio
Centro per l'impiego	1	3	Comunicazione
Centro per l'impiego	1	6	Commerciale
Università di Siena	1	3	Marketing
Centro per l'impiego	1	2	Logistica
Centro per l'impiego	1	6	Commerciale
Università di Firenze	1	3	Marketing
Università Cattolica di Milano	1	3	Commerciale
Università di Siena	1	3	Commerciale
Centro per l'impiego	1	3	Commerciale
ICE – Master Corce	1	6	Commerciale

Dei dieci stage attivati, due si sono trasformati in assunzione: una presso Monnalisa ed una presso Penta Service.

A tutti i tirocinanti viene offerto il servizio mensa in convenzione esterna, a quattro tirocinanti è stato erogato un rimborso spese a forfait mensile.
E' intenzione dell'azienda continuare ad investire nel mondo dei giovani e nello sviluppo della relazione tra il mondo della formazione e quello del lavoro; a tale scopo, è in via di redazione una politica per gli stagisti che, nel fissare specifici requisiti per la realizzazione di stage in azienda, stabilisca l'impegno, anche economico, per l'azienda nei confronti del tirocinante, in modo trasparente ed equo.

Polo Universitario Aretino
Ad ulteriore testimonianza dell'importanza attribuita al mondo della formazione ed ai legami fruttuosi che esso deve avere con l'industria, Monnalisa detiene una partecipazione pari a € 810 nel Polo Universitario Aretino con sede ad Arezzo. Piero Iacomoni è inoltre membro del comitato di indirizzo della Facoltà di Economia.

Monnalisa e la responsabilità sociale

Per condividere e sollecitare la discussione sulle tematiche afferenti la responsabilità sociale di impresa e la rendicontazione sociale, è attivo ormai da anni un indirizzo e-mail, etica@monnalisa-spa.com, presso il quale i portatori di interesse esterni possono sollevare richieste, critiche o suggerimenti.

Tab. 8.11
Contratti dal web

	Da Aziende	Da Studenti e Scuole	Da ONG	Da privati	Da altre organizzazioni
Nr contatti via e-mail	4	8	0	11	2

Sono inoltre arrivati 114 moduli compilati sul sito internet per poter scaricare e visionare il bilancio integrato.

Attività della Fondazione

Con la costituzione della Fondazione, Monnalisa ha concentrato le donazioni aziendali riuscendo così a razionalizzare gli aiuti ed a contribuire alla realizzazione di specifici progetti coerenti con i valori dell'azienda e della famiglia proprietaria.
Nel corso del 2009, la Fondazione è riuscita ad attivare numerose iniziative per le quali si riportano di seguito i tratti salienti.

Asse strategico	Cosa è stato fatto	Risultati
Glo-calizzazione e cooperazione alla crescita mondiale; educazione della comunità alla responsabilità sociale, alle politiche di rete ed alla governance partecipata dei territori	Maggio 2009: seconda edizione di Arezzo socialmente responsabile (realizzata sempre a maggio anche in Valdichiana, Casentino e Valdarno) Dicembre 2009: si è tenuta la seconda edizione di Welf.ar Mix, la maratona televisiva della comunità socialmente responsabile	Sono state selezionate e prese in carico 65 cause sociali. Hanno partecipato attivamente 178 istituzioni/associazioni/imprese sociali, 526 imprenditori, 12.817 cittadini. Sono stati raccolti 92.684,94 € in denaro e l'equivalente di 146.366 € in beni
Educazione alla sicurezza stradale	Il 24 settembre 2009 è stato inaugurato il primo stralcio di Strasicura che ha come obiettivo la promozione della cultura della sicurezza stradale, la diffusione di comportamenti e stili di vita sani e sicuri, la riduzione degli incidenti stradali gravi e mortali, la preparazione degli automobilisti e motociclisti a manovre di emergenza e di primo soccorso	E' stato realizzato: un circuito integrato (di circa 5.000 mq) destinato a bambini e ragazzi dai 3 ai 14 anni per prove pratiche di educazione stradale con quad e scooter elettrici; una sede di ca 120 mq con ufficio e aule destinate alla didattica; una officina di circa 70 mq per il rimessaggio dei mezzi; un front office. Tutte le strutture sono bio compatibili ed a basso impatto ambientale

Attraverso l'attuazione del modello di Welfare Mix di comunità, sono stati raccolti complessivamente € 651.035 (+71% rispetto allo scorso anno); da un organismo nato grazie al contributo dei soci fondatori si è passati ad una vera e propria fondazione di comunità in cui tutti gli attori sociali (istituzioni, imprese for profit, imprese non profit, singoli cittadini) si sentono coinvolti e perciò protagonisti concretamente delle iniziative realizzate perché a beneficio di tutta la comunità.

Iniziative di promozione sportiva e culturale

Monnalisa sostiene:
- la Polisportiva Savinese, affiliata alla F.I.P.A.V., per la partecipazione della squadra maschile di pallavolo al campionato nazionale di serie C
- il Baseball Club Arezzo
- l'associazione Salt Peanuts dilettantistica sportiva per la promozione del baseball e softball

- la Scuola musicale Bertinoro, per la realizzazione del quinto stage Guardare la musica, per giovani musicisti ed attori.

8.2 ...da un punto di vista ambientale

Per ridurre al minimo gli impatti ambientali derivanti dallo svolgimento delle proprie attività, Monnalisa ha sviluppato un sistema di monitoraggio dei principali consumi, in modo da poter intervenire qualora i dati non rientrino più nei parametri stimati come opportuni. A questo impegno l'azienda ha scelto di aggiungere un'azione di sensibilizzazione sulle tematiche ambientali su alcuni stakeholder, in particolare dipendenti e fornitori.

Indicatori di performance ambientale

8.2.1 I viaggi e le spedizioni

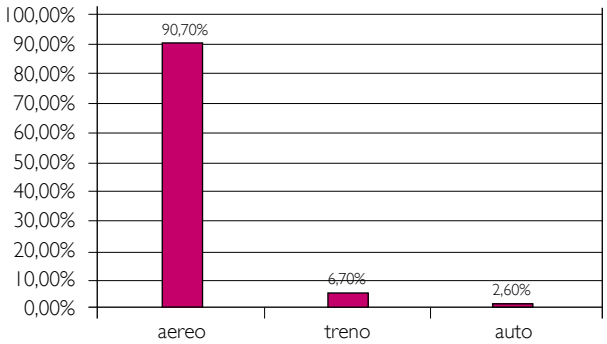
Monnalisa si caratterizza per essere una realtà fortemente internazionale, come si evince dai volumi di merce movimentata sia in acquisto che in vendita da e verso l'estero. Gli spostamenti dei prodotti e delle materie prime comportano la gestione di una fitta rete di relazioni con soggetti, siano essi clienti, agenti, importatori o fornitori, dislocati ovunque nel mondo. L'impatto ambientale generato dalle attività aziendali nell'area della mobilità può essere quindi articolato in:
- Mobilità di persone: viaggi effettuati dal personale dell'azienda per la gestione della propria rete di relazioni
- Mobilità di merce: in entrata per l'acquisto (spesso in importazione) di materie prime e commercializzati, ed in uscita per la spedizione dei prodotti finiti ai clienti finali in Italia ed in tutto il mondo.

Occorre peraltro precisare che gli impatti di entrambe le tipologie di mobilità sono difficilmente valutabili in quanto sia le persone che le merci viaggiano su mezzi insieme a terzi; il dato andrebbe quindi ridimensionato per circoscriversi al solo impatto di Monnalisa.

Mobilità di persone

Sono stati percorsi circa 440.000 km, perlopiù fuori Europa, impiegando quindi l'aereo come mezzo di locomozione.

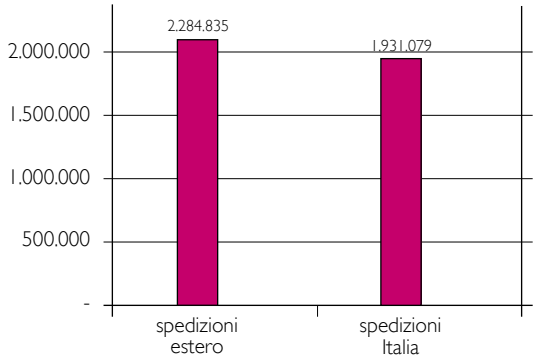
Graf. 8.6
Viaggi per tipologia di mezzo di trasporto utilizzato (in%)



Mobilità di merci

Per quello che attiene la mobilità delle merci, Monnalisa spedisce le proprie collezioni in Italia e all'estero, ovunque nel mondo. Raggiungere questi punti geografici significa percorrere circa due milioni di km in Italia ed altrettanti all'estero. I mezzi di locomozione maggiormente utilizzati sono quelli "di terra" come treni e camion, con i quali sono stati percorsi il 74% dei km.
E' in elaborazione per il prossimo anno un progetto di ottimizzazione dei percorsi delle merci per tipologia di mezzo di trasporto.

Graf. 8.7
Spedizioni (in km)*



* *I km percorsi sono frutto di una stima per difetto, in quanto generata non dall'effettivo percorso delle merci verso le proprie destinazioni ma dalla valutazione della distanza chilometrica tra Monnalisa ed il capoluogo di regione relativo alla città di destinazione, nel caso di spedizione in Italia, e la distanza tra Monnalisa e la capitale dello stato estero relativo alla città di destinazione, nel caso di spedizione all'estero.*

A questi trasporti occorre aggiungere la movimentazione delle merci che i fornitori esteri spediscono a Monnalisa e che interessa i commercializzati ed alcuni accessori. Questi prodotti, che provengono soprattutto dalle zone asiatiche, compiono circa 1,45 milioni di km nelle 153 spedizioni per giungere in Italia, il 92% delle quali in aereo.

I consumi di materiali

Nell'analisi che segue, per gli indicatori relativi a consumo di acqua, energia elettrica, gas per riscaldamento e carta, il perimetro di rendicontazione è riferito all'immobile aziendale, che comprende Monnalisa, Babalai e Jafin. Pertanto, ove sia significativo il rapporto tra consumi e numero di utenti, per quest'ultimo dato si è considerata la somma dei dipendenti delle tre aziende.

8.2.2 Carburante

Diminuisce nel 2009 il consumo di gasolio (-64%), di Blu Diesel (-55%) e viene completamente eliminato l'impiego di Super senza pb. Questa forte riduzione è motivata dalla decisione, presa a fine 2008 e consolidata agli inizi del 2009, di appaltare il trasporto di semilavorati e prodotti finiti all'esterno. La stima dei km così percorsi indirettamente è di 5.600/6.600 km mensili, nel 2009.

Tab. 8.12
Consumi di carburante

	Litri 2007	Litri 2008	Litri 2009	Delta lt	Delta %
Gasolio	7.668	8.921	3.235	-5.686	-64%
Blu diesel	14.651	9.543	4.295	-5.248	-55%
Super senza pb	647	817	0	-817	-100%

8.2.3 Acqua

Il consumo di acqua è cresciuto sia in termini assoluti che relativi, a causa della rottura di una tubatura.

Tab. 8.13
Consumi di acqua anni 2007-09

	mc	mc/dipendente
2007	593	8,98
2008	744	10,62
2009	1.708	22,18

8.2.4 Energia

Energia elettrica

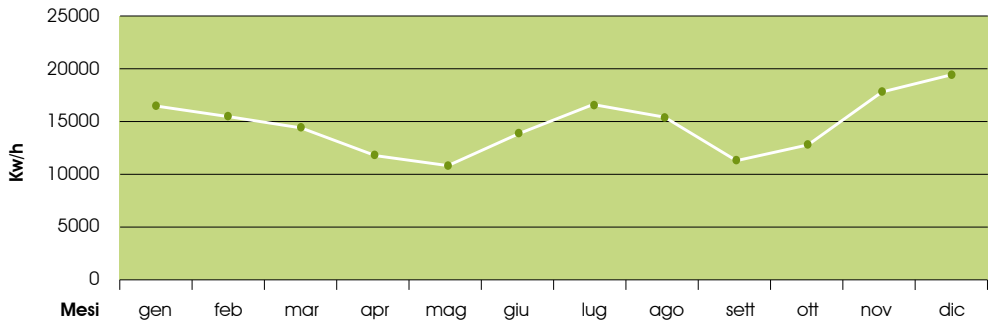
Il consumo di energia elettrica è diminuito del 24% rispetto al 2008.

Tab. 8.14
Consumi di energia elettrica anni 2007-09

	Kw/h	per dipendente	per mese	per dipendente/mese
2007	198.057	3.000,86	16.504,8	250,1
2008	232.231	3.317,58	19.352,58	276,5
2009	176.424	2.291,22	14.702,00	190,93

Non si registrano consumi mensili al di sotto dei 10.000kw/h, mentre il solo picco di dicembre raggiunge i 20.000 kw/h, rispetto ai 25.000 dell'analogo del 2008.

Graf. 8.8
Consumo elettrico mensile anno 2009



Grazie all'**impianto fotovoltaico** sono stati prodotti 4.497 Kw/h mensili, il 26,68% del fabbisogno medio mensile (come media degli ultimi 3 anni). Secondo la produzione media stimata in fase di collaudo del fotovoltaico, l'impianto avrebbe dovuto coprire il 28,47% del fabbisogno mensile, il risultato leggermente inferiore è stato determinato da una irradiazione solare minore rispetto alle aspettative.

Genergy
Mediante Jafin SpA, la finanziaria del gruppo, Monnalisa investe indirettamente nel mercato dell'energia rinnovabile. Jafin è infatti socia di GENERGY, una società promossa dall'Associazione degli Industriali della Provincia di Arezzo, che ha per obiettivo principale la realizzazione di investimenti nel settore della produzione di energia elettrica prevalentemente da fonti energetiche rinnovabili.
Il ricorso sempre maggiore alle fonti di energia rinnovabili con l'uso di risorse locali è d'altra parte espressamente indicato come uno degli obiettivi che la Regione Toscana si propone di realizzare attraverso il proprio piano energetico regionale, anche per cercare di centrare i traguardi stabiliti dal protocollo di Kyoto.
Nel solo 2009 la partecipazione di Jafin nella società Genergy è cresciuta del 229%, passando da € 21.457 ad € 49.166.

Gas per riscaldamento

Il consumo di gas da riscaldamento è aumentato del 9,19% rispetto al 2008.

Tab. 8.15
Consumi di gas per riscaldamento anni 2007-09

	Mc totali	Mc per m2	Mc per dipendente
2007	21.984	9,44	333,1
2008	28.362	12,29	409,02
2009	31.231	13,41	405,59

Nel corso del 2009 la caldaia è stata sostituita con una **caldaia a condensazione**. Questa, tra le più moderne ed ecologiche oggi esistenti, riesce ad ottenere rendimenti molto elevati grazie al recupero del calore latente di condensazione del vapore acqueo contenuto nei fumi, come pure riduzioni delle emissioni di ossido di azoto e monossido di carbonio che possono raggiungere il 70% rispetto agli impianti tradizionali.

8.2.5 Materie prime

Imballaggi in carta e cartone

Il quantitativo di imballi in carta è aumentato del 7,6% rispetto al 2008, confermando un andamento altalenante negli anni a seconda delle scorte accumulate in magazzino.

Tab. 8.16
Consumi di imballaggi in carta anni 2007-09

	scatole	scatole per capi prodotti
2007	35.289	0,041
2008	27.689	0,030
2009	29.953	0,032

Imballaggi in plastica

Gli imballaggi in plastica sono costituiti da buste per indumenti appesi, grucce in resina/plastica, aste e scatole in pvc per i trasporti. Analogamente agli imballaggi in carta, trattandosi di materiali ad uso continuativo, gli acquisti seguono in misura inversamente proporzionale i volumi delle giacenze.

Tab. 8.17
Acquisti di imballaggi in plastica (nr pezzi)

Materiale	2007	2008	2009
Buste	1.175.810	878.190	934.090
Grucce	324.795	44.010	105.570
Aste	5.803	2.200	2.679
Scatole in pvc	3.205	8.786	555

La forte diminuzione nell'acquisto di scatole in pvc è da ascrivere ad una diversa scelta stilistica per il *packaging* degli accessori.

Tessuti

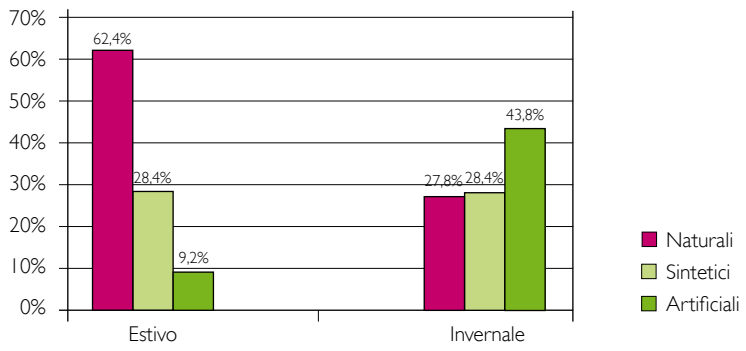
Rispetto al 2008, diminuisce del 25% il consumo di fibre naturali e del 12% il consumo di tecnofibre, a causa di un forte incremento negli acquisti di commercializzati rispetto ai capi confezionati, nei quali resta peraltro pressoché invariata l'articolazione tra fibre naturali e tecnofibre, con una forte prevalenza delle prime.

Tab. 8.18
Acquisto tessuti per composizione

	mt acquistati stagione estiva	mt acquistati stagione invernale	Totale mt acquistati per composizione
Naturali	134.261	50.712	184.973
Tecnofibre	80.820	131.534	212.354
Sintetici	61.070	51.720	112.790
Artificiali	19.750	79.814	99.564
Totali	215.081	182.246	397.327

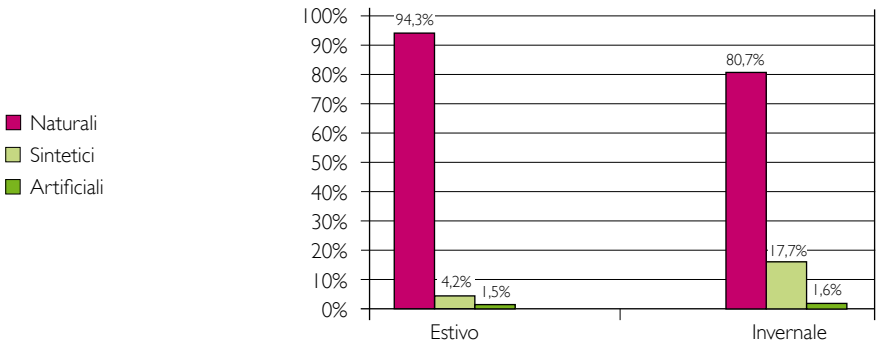
Le fibre tessili sono esistenti in natura, le tecnofibre sono prodotte dall'uomo. Queste ultime sono articolate in artificiali, se prodotte da polimeri organici di origine naturale, e sintetiche, se prodotte da polimeri di sintesi.

Graf. 8.9
Acquisto tessuti per composizione e per collezione



All'interno della categoria dei commercializzati, resta pressoché invariata l'articolazione tra fibre naturali e tecnofibre, con una forte prevalenza delle prime.

Graf. 8.10
Commercializzati per tipologia tessuto



La preponderanza di fibre naturali è confermata dalla tipologia di lavaggio: il 99,1% dei modelli presentati in campionario è lavabile a mano o in lavatrice così come il 99,6% dei capi acquistati dal cliente.

Tab. 8.19
Tipologia di lavaggio

Tipologia lavaggio	Modelli creati	Capi venduti
Lavaggio a mano o lavatrice 30°	99,1%	99,6%
Lavaggio a secco	0,9%	0,4%

Carta

Nonostante la diminuzione di organico, il consumo di carta è cresciuto; l'approvvigionamento è infatti rimasto in carico a Monnalisa per tutti gli utenti del gruppo.

Tab. 8.20
Consumi di carta anni 2007-09

	Risme	Risme per dipendente	Moduli continui	Carta 37,5x11"	Carta plotter
2007	1.326	22,10	61.000	0	574,60
2008	1.371	20,16	60.000	0	894,65
2009	1.522	19,76	60.000	0	598,55

Rispetto allo scorso esercizio sono inoltre aumentati i documenti stampati su carta A4, tra questi le fatture Europa, per le quali non viene più utilizzato il modulo unificato a quattro copie in carta chimica.

Pur non rientrando in modo diretto nel consumo interno di carta, è da segnalare in questo contesto che le *shopping bags* fornite da Monnalisa ai clienti dettaglianti e destinate al cliente finale sono contrassegnate con il marchio FSC (*Forest Stewardship Council*). Obiettivo di FSC è promuovere in tutto il modo una gestione delle foreste e delle piantagioni che tuteli l'ambiente naturale, sia utile per la gente (lavoratori e popolazioni locali) e valida dal punto di vista economico, in linea con i principi dello sviluppo sostenibile di Rio. Scegliere prodotti certificati FSC è un modo concreto di contribuire alla gestione responsabile delle foreste, nel rispetto della biodiversità, delle popolazioni locali e dei lavoratori coinvolti.

Con lo stesso approccio responsabile all'ambiente, il presente Annual Report, così come quelli delle passate edizioni, è stampato su carta riciclata ecologica.

Toner, cartucce e nastri per stampanti

Monnalisa rigenera toner, nastri e cartucce. Il numero di toner è notevolmente aumentato e anche la percentuale di rigenerati, mentre l'acquisto di cartucce e nastri è diminuito.
I supporti non rigenerabili vengono smaltiti da una società specializzata esterna.

Tab. 8.2.1
Acquisto toner, cartucce, nastri (nuovi e rigenerati) anni 2007-09

	Toner			Cartucce			Nastri		
	2007	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
Totale acquisto	157	80	245	16	14	6	37	39	28
Di cui rigenerati	41	22	82	3	0	0	12	17	10
% Rigenetati	26%	28%	34%	19%	0	0	32%	44%	36%

Hardware

Monnalisa cede gratuitamente le stampanti e i pc non funzionali o economicamente non riparabili ad una cooperativa che provvede al recupero dei materiali e al loro invio a missioni in Africa.

8.2.6 L'impegno con Lifegate

Facendo seguito a quanto pattuito lo scorso anno, anche nel 2009 è proseguito l'impegno di Monnalisa a compensare le emissioni di CO_2 relative alla sola voce "energia" 2008 tramite il finanziamento di un'iniziativa di rimboschimento di un'area di 20.000 mq di foresta in Costa Rica, grazie all'adesione al Progetto Impatto Zero di LifeGate (www.impattozero.it).

CO_2
anidride carbonica

Gas naturale, presente in atmosfera, che si sviluppa dalla respirazione animale e vegetale, dall'attività vulcanica e dalla combustione di materiale organico (metano, petrolio, legno, carta, etc.)

LETTERA di ATTESTAZIONE

ATTESTAZIONE DELL'ANNUAL REPORT 2009 DI MONNALISA S.p.A

SGS Italia S.p.A. ha ricevuto l'incarico di eseguire la verifica indipendente dell'Annual Report 2009 di Monnalisa S.p.A.

Le informazioni contenute nel documento sono responsabilità esclusiva di Monnalisa S.p.A.
SGS Italia S.p.A. non è stata coinvolta in alcun modo nella preparazione del report e nei processi di raccolta ed elaborazione dei dati ivi contenuti.

La responsabilità di SGS Italia S.p.A. è di esprimere un'opinione relativamente al testo, alle informazioni, ai grafici e alle dichiarazioni contenuti nel Report, nell'ambito dello scopo di verifica di seguito riportato, con l'intento di informare tutte le Parti Interessate.

Scopo dell'attestazione

Lo scopo della verifica è stato quello di valutare l'adeguatezza dei processi di generazione, raccolta, elaborazione e sintesi dei dati riportati nell'Annual Report e l'accuratezza e completezza dei dati.

Attraverso la verifica delle policy e delle pratiche di Responsabilità Sociale adottate e delle iniziative intraprese per integrarla nell'Organizzazione – di cui il presente Report è un esempio - il gruppo di verifica ha anche considerato le azioni intraprese da Monnalisa S.p.A. per identificare e rispondere alle questioni principali degli argomenti "Core" definiti nella Clausola 6 della Linea Guida ISO 26000 (draft N 172).

Metodologia

La verifica è stata condotta attraverso:

- interviste al management e al personale;
- analisi di documenti societari, policy, due diligence e direttive relative alla gestione dell'Organizzazione;
- selezione a campione di informazioni ambientali e sociali incluse nel Report, al fine di seguirne il processo di generazione, elaborazione e sintesi.

Limitazioni

Non sono stati oggetto di verifica da parte di SGS i dati di carattere economico e finanziario riportati nel Bilancio d'Esercizio al 31/12/2009, inclusi nel capitolo 3.

Conclusioni

Sulla base delle procedure di verifica svolte, si conferma un adeguato livello di gestione e affidabilità del processo di generazione, raccolta, elaborazione e sintesi dei dati utilizzati nella preparazione dell'Annual Report, che risultano rappresentativi della realtà di Monnalisa S.p.A.

Si raccomanda comunque di rendere sempre più sistemico il processo di raccolta dei dati.

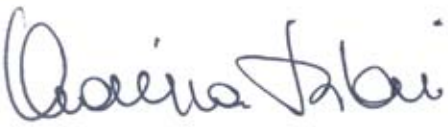
Risulta distintivo l'impegno dell'Organizzazione nel coinvolgimento continuo e nel proficuo dialogo con gli Stakeholder, così come il regolare impegno al miglioramento delle prassi lavorative.

Si raccomanda Monnalisa S.p.A. di proseguire nella valutazione sempre più approfondita dell'impatto ambientale in tutte le fasi del processo produttivo e delle attività aziendali e nell'opera di evoluzione della Governance per una gestione sempre più manageriale dell'Organizzazione.

Si ritiene che l'Annual Report, ispirato alle linee guida GRI versione 3.0 (G3) ed ai principi di materialità e rispondenza di AA1000, rappresenti una sintesi significativa delle attività di Monnalisa S.p.A oltre che uno strumento fondamentale di comunicazione con gli Stakeholder.

Milano, 24 Giugno 2010

SGS Italia S.p.A.



Paolo Pineschi
Systems & Services Certification
Business Manager

Marina Piloni
Systems & Services Certification
Project Leader

Questo bilancio è stato stampato su carta riciclata ecologica Fedrigoni Symbol Freelife Satin

Finito di stampare nel Luglio 2010
Graphic design & layout Webdesign.it di Chiara Massaini - Ar
Stampa Grafiche Badiali - Ar

MONNALISA®

Via Madame Curie, 7 - Z.I. Pratacci B/4 - 52100 Arezzo
Ph. +39 0575 9850.1 - Fax +39 0575 9850.20
www.monnalisa.eu - info@monnalisa.eu