

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2017

- **CNS**
- CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI
- Società Cooperativa con sede legale
- in Bologna, Via della Cooperazione n. 3



Sommario

- Lettera del Presidente	4
1. NOTA METODOLOGICA	6
- Processo di rendicontazione e standard applicati	6
- Approfondimento: l'Agenda 2030	8
2. IDENTITÀ E GOVERNANCE	9
- Profilo del Consorzio	9
- Storia	10
- Visione, missione, valori	11
- Approfondimento: il laboratorio sui valori &... l'asta!	12
- Attività di CNS	13
- Orientamento strategico, business model e catena del valore	16
- Governance ed organizzazione	19
- Mappa	20
- Sostenibilità nella strategia	27
- Gestione dei rischi e sistema dei controlli	37
3. VALORE SOCIALE E SCAMBIO MUTUALISTICO	42
- Impegni di CNS per lo Sviluppo Sostenibile	42
- Capitale sociale e relazionale	43
4. VALORE REPUTAZIONALE E LEGITTIMIZZAZIONE SOCIALE	56
- Impegni di CNS per lo Sviluppo Sostenibile	56
- Capitale umano	57
- Capitale naturale	64
- Capitale reputazionale	69
- Approfondimento: storytelling	73
5. VALORE ECONOMICO E DI MERCATO	77
- Impegni di CNS per lo Sviluppo Sostenibile	77
- Capitale finanziario	78
- Capitale produttivo e intellettuale	85
- Obiettivi di miglioramento	97
6. TABELLA DEGLI INDICATORI GRI	98

LETTERA DEL PRESIDENTE

Il contesto economico e sociale nel quale soggetti pubblici e privati sono chiamati ad operare mostra segnali sempre più evidenti di insostenibilità sia sul piano economico sia sul piano sociale. Come evidenziato recentemente dal Rapporto sui 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) diffuso dall'ONU in preparazione dell'Highlevel Political Forum (HLPF) 2018, permangono a livello internazionale importanti problematiche relative ai cambiamenti climatici, ai conflitti, alle disuguaglianze ed alla povertà. La stessa comunità europea sembra oggi difettare di una politica unitaria per lo sviluppo sostenibile, mentre nel nostro Paese, come puntualmente evidenziato dal recente rapporto ASVIS "L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile", nonostante la recente approvazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) sembrano ancora mancare azioni politiche concrete e, soprattutto una chiara visione del futuro.

In questo quadro, appare ancora più evidente come la questione dello sviluppo sostenibile sia non oltre modo rinviabile e, anche per questo, non delegabile. Pertanto, nel rispetto della distintività dei ruoli è sempre più necessario il coinvolgimento attivo di tutti coloro che possono e debbono contribuire alla sostenibilità dello sviluppo economico e sociale, siano essi soggetti pubblici o privati, orientanti o non orientati al profitto, con funzioni di stimolo, controllo e intervento. Di questa assunzione di responsabilità il Consorzio Nazionale Servizi si è reso interprete, sia come soggetto operante sul mercato sia in relazione al ruolo mutualistico dei suoi soci.

Questo documento viene pubblicato a distanza di due anni da quello precedente: molto è successo in questo periodo, il Consorzio è stato interessato da un percorso di rinnovamento aziendale, che oltre alla crescita del business, ha visto CNS lavorare per una profonda riorganizzazione, che parte dal consolidamento organizzativo e gestionale, dal recupero e dall'investimento in rinnovati valori reputazionali, dalla ricostruzione e rielaborazione dei valori dello scambio mutualistico e sociale, dall'avvio di un percorso di analisi e rielaborazione strategica e imprenditoriale. In questo contesto, sono evoluti i nostri strumenti di programmazione, di controllo e di rendicontazione: abbiamo integrato il nostro "pensiero strategico" con obiettivi di sostenibilità, redigendo un apposito piano presentato ai soci e agli stakeholder; abbiamo quindi progettato un nuovo modello di reporting non finanziario, che fosse ancora più in grado di cogliere la specificità del nostro Consorzio e che rendesse ancora più evidente il collegamento tra gli obiettivi, il modello di governance, le performance e la creazione di valore per gli stakeholder. Non è semplice far comprendere quanto CNS si adoperi per svolgere in maniera rigorosa ed efficace la propria funzione di consorzio/organizzazione di secondo livello, sia da un punto di vista progettuale che sul piano della rendicontazione, intesa come responsabilità verso i soci e i portatori di interesse: crediamo che questo nostro esercizio di trasparenza possa agevolare la comprensione della nostra funzione consortile e incentivare la cultura della sostenibilità e dell'accountability del sistema delle imprese cooperative in Italia.

Il Presidente del Consiglio di Gestione CNS
Prof. **Alessandro Hinna**

1. NOTA METODOLOGICA

CNS considera la sostenibilità come un tratto distintivo della propria storia e della propria identità, in un'ottica di sviluppo responsabile dell'attività di business, in nome dei principi mutualistici e cooperativi. A tale scopo, CNS già da tempo ha posto in essere un percorso di sostenibilità che, nell'ambito del processo di programmazione, rendicontazione e comunicazione delle proprie attività economiche, sociali e ambientali, l'ha portato a redigere periodicamente il Bilancio di Sostenibilità (l'ultimo pubblicato è relativo all'esercizio 2015), a realizzare un Piano di Sostenibilità e ad aprirsi al confronto con i propri stakeholder.

In questo percorso, CNS ha prestato particolare attenzione alle evoluzioni normative degli ultimi anni e alle best practice riguardanti il reporting di sostenibilità quali:

- il D.Lgs 254/16 con il quale lo Stato italiano ha adottato la Direttiva 2014/95/UE del Parlamento e del Consiglio Europeo sulla **comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità**, ad opera degli Enti di Interesse Pubblico di grandi dimensioni;
- le linee guida **Global Reporting Initiative**, adottate da CNS per i precedenti bilanci di sostenibilità, sono state riformulate e aggiornate dando vita ai nuovi GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards);
- iniziative e pratiche come il **Reporting Integrato** (continuamente aggiornato e sviluppato, ad esempio, dall'International Integrated Reporting Council) o la **rendicontazione di impatto** (social impact) sono sempre più diffusi ed applicati da organizzazioni di diversa natura (si pensi, tra l'altro, anche al tema delle Società Benefit, disciplinate dalla Legge di Stabilità 2016).

In tale contesto di innovazione normativa e culturale, e con la volontà di proseguire e sviluppare ulteriormente il proprio percorso di rendicontazione non-finanziaria e di sostenibilità, CNS ha fatto sintesi dei diversi approcci esistenti e ha realizzato un **primo nuovo modello di rendicontazione di sostenibilità**, in modo che fosse in grado di rappresentare in maniera sempre migliore le specificità della propria mission e del

modello di governance e organizzazione, fondati sui principi cooperativi, e i risultati conseguenti alle politiche e alle azioni sviluppate dal Consorzio stesso.

NOVITÀ DI QUESTA EDIZIONE

Rispetto alle versioni precedenti del Bilancio di Sostenibilità, questa edizione presenta alcune novità che hanno permesso di:

- consolidare il percorso di creazione di consapevolezza interna sui temi della sostenibilità e, in particolare, sul contributo che CNS può fornire al conseguimento dei Sustainable Development Goals dell'ONU (cfr. Box di approfondimento successivo e sostenibilità nella strategia);
- realizzare un primo stato di avanzamento del Piano di Sostenibilità a seguito del primo anno di sperimentazione e utilizzare i KPIs dello stesso come fondamento della rendicontazione, in linea con quanto previsto dagli standard di reporting;
- cogliere i suggerimenti e gli spunti emersi dal confronto con gli stakeholder in occasione del workshop di presentazione del Bilancio Sociale 2015, realizzato il 15 dicembre 2016 allo scopo di rilevare ambiti di miglioramento per le edizioni successive (cfr. § Ascolto, dialogo e coinvolgimento degli stakeholder)
- aprirsi maggiormente al confronto con gli stakeholder, a partire dallo sviluppo dell'analisi di materialità, nell'ambito del workshop organizzato l'11 maggio 2018 secondo la metodologia AA1000.

Processo di rendicontazione e standard applicati

Il Bilancio di Sostenibilità, pur presentando le caratteristiche di innovazione citate poco sopra, è redatto in modo da risultare conforme ai "Global

Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" ("GRI Standards") secondo l'opzione in accordance core (cfr. § Tabella degli Indicatori GRI). Con riferimento al coinvolgimento degli stakeholder sono stati adottati i principi previsti dallo standard di riferimento AA1000 SES secondo i quali, per uno stakeholder engagement efficace, è importante gestire il coinvolgimento come un processo circolare, in un'ottica di miglioramento continuo:

- definendo **obiettivi** del coinvolgimento coerenti e integrati con la strategia d'impresa;
- comprendendo caratteristiche e **aspettative** dei propri interlocutori e definendo i propri margini di movimento;
- aumentando la propria **capacità interna di dare risposta** ai problemi;
- scegliendo le **modalità di coinvolgimento** più adeguate;
- dando **effettivo seguito a quanto emerso** e dandone conto agli Stakeholder.

La predisposizione del Bilancio di Sostenibilità di CNS si è basata su un processo di reporting strutturato che ha previsto i passi illustrati di seguito:

- alle strutture/Direzioni aziendali responsabili degli ambiti rilevanti e dei relativi dati e informazioni oggetto della rendicontazione è stato richiesto un contributo nell'individuazione e valutazione dei temi materiali, dei

progetti/iniziative significativi da descrivere nel documento e nella fase di raccolta, analisi e consolidamento dei dati, con il ruolo di verificare e validare tutte le informazioni riportate nel Bilancio, ciascuno per la propria area di competenza;

- le precedenti analisi sulla significatività delle informazioni sono state integrate in base a quanto emerso dal confronto con gli stakeholder;
- i dati e le informazioni incluse nel presente Report derivano dal sistema informativo aziendale utilizzato per la gestione e la contabilità e da un sistema di reporting non finanziario (schede raccolta dati) appositamente implementato per soddisfare i requisiti dei GRI Standards e delle linee guida e delle norme indicate in precedenza;
- si è scelto di rappresentare i risultati e le performance relative agli anni 2016 e 2017 per dare continuità all'ultimo bilancio di sostenibilità pubblicato (dati 2015). Sono, inoltre, riportati i fatti di maggior rilievo accaduti nella prima metà dell'anno 2018;
- il perimetro di rendicontazione al quale fanno riferimento i dati è stato individuato nelle attività svolte direttamente da CNS. In alcuni casi, ove specificatamente indicato, vengono riportati indicatori che si riferiscono all'insieme delle associate del Consorzio.



L'AGENDA 2030



Nel settembre del 2015 **oltre 150 leader internazionali** si sono incontrati presso la sede delle Nazioni Unite per formalizzare una strategia comune tesa a sostenere lo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente. La Comunità degli Stati ha quindi approvato l'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile, i cui elementi essenziali sono i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS o SDGs, acronimo dell'espressione inglese Sustainable Development Goals) e i 169 sotto-obiettivi, i quali mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza e allo sviluppo sociale ed economico. L'Agenda 2030 riprende, inoltre, aspetti di fondamentale importanza per lo sviluppo sostenibile, quali il fatto di porre rimedio al fenomeno dei cambiamenti climatici e costruire società pacifiche entro l'anno 2030.

Si è trattato di un evento storico sotto diversi punti di vista, in quanto:

- è stato espresso un **chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo**, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale. Ciò ha portato, ed è questo il carattere fortemente innovativo dell'Agenda 2030, a superare definitivamente l'idea secondo cui la sostenibilità sarebbe unicamente una questione ambientale e ad includere pertanto anche

la componente sociale e quella economica all'interno del medesimo concetto;

- **tutti i Paesi sono chiamati a contribuire** allo sforzo di portare il mondo su un sentiero sostenibile, senza più distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo, anche se evidentemente le problematiche possono essere diverse a seconda del livello di sviluppo conseguito. Ogni Paese, dunque, deve impegnarsi a definire una propria strategia di sviluppo sostenibile che consenta di raggiungere gli SDGs, rendicontando sui risultati conseguiti all'interno di un processo coordinato dall'Onu;
- l'attuazione dell'Agenda richiede un forte **coinvolgimento di tutte le componenti della società**, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura.

Ottenere dei miglioramenti per il raggiungimento degli obiettivi nel giro di 15 anni non sarà un'impresa facile, ma la precedente esperienza legata agli Obiettivi di Sviluppo del Millennio ci ha dimostrato che si tratta di un metodo che funziona: questi ultimi furono adottati nel 2000 e, da allora, hanno permesso di migliorare le condizioni di vita di milioni di persone.

2. IDENTITÀ E GOVERNANCE

Profilo del Consorzio

CNS è un Consorzio di imprese cooperative che opera nel mercato dei servizi rivolti a grandi complessi immobiliari pubblici e privati, aree urbane e collettività.

Grazie alla compagine di imprese socie è in grado di erogare servizi di Facility Management, Ecologia, Energia e Manutenzioni, Pulizie, Ristorazione, Logistica, Servizi Museali anche secondo la formula contrattuale del Global Service.

In sintesi, Il Consorzio Nazionale Servizi:

- partecipa alle gare ad evidenza pubblica/privata per conto delle associate;
- acquisisce appalti e commesse di lavoro per l'erogazione dei servizi, stipulando i contratti con le committenze pubbliche e private;
- garantisce la corretta esecuzione delle prestazioni contrattuali tramite la propria struttura di coordinamento e l'organizzazione, le attrezzature ed il personale delle imprese socie alle quali affida in esecuzione il servizio;
- fornisce supporto alle imprese socie per il miglioramento dei livelli di qualità dei servizi e dell'organizzazione aziendale.

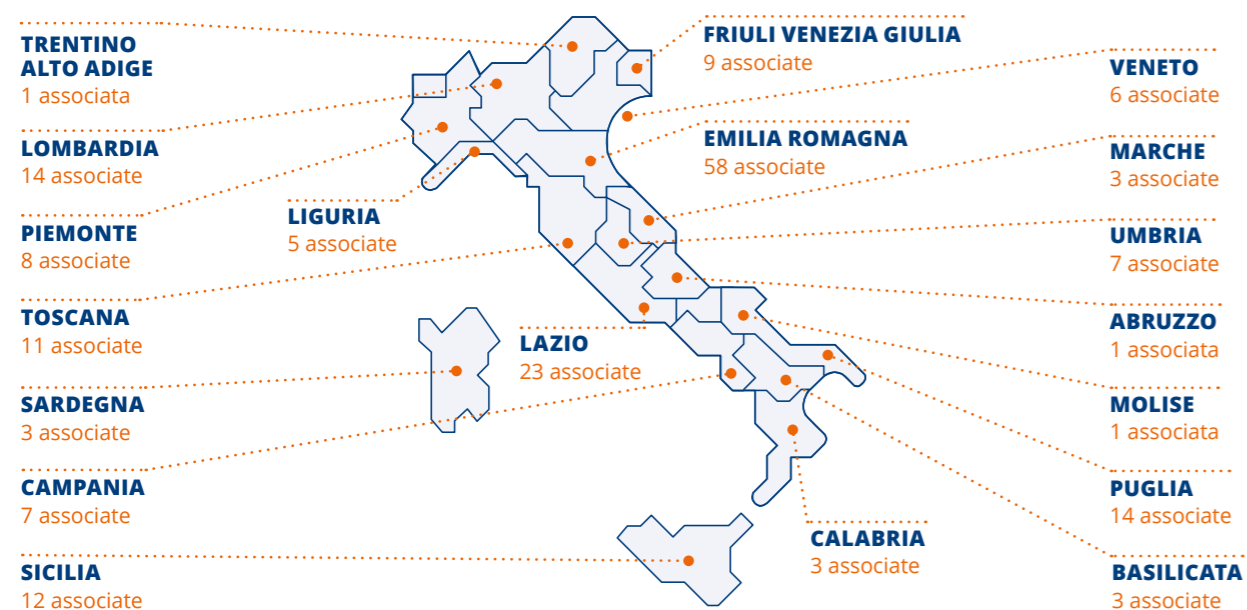
La presenza sul territorio è uno dei punti di forza del Consorzio Nazionale Servizi: essere radicati in tutto il territorio nazionale significa non solo fungere da rappresentanza commerciale per le

cooperative associate ma, soprattutto, essere in grado di produrre funzionalità a vantaggio delle stesse cooperative e del cliente finale. In altri termini, la vicinanza al territorio consente di poter rispondere in modo celere ed efficace alle esigenze di tutti gli stakeholder e, in particolare, a quelle dei committenti pubblici e privati.

È in quest'ottica che CNS ha scelto, negli anni, di garantire un presidio diretto su tutto il territorio nazionale. Alla sede direzionale ed amministrativa di Bologna, infatti, fanno capo 7 sedi territoriali: Roma, Milano, Napoli, Mestre, Palermo, Cagliari e Catania.

Al di là della copertura territoriale garantita dalle proprie sedi, sono soprattutto le cooperative associate ad assicurare al Consorzio una presenza capillare su tutto il territorio nazionale. Del resto, il vero termometro per misurare il valore creato dal Consorzio è costituito soprattutto dai servizi offerti dai singoli soci. CNS rappresenta **189 Cooperative**¹ specializzate nei principali settori dei servizi, operanti in tutte le regioni italiane (si veda la mappa riportata di seguito) ed accumulate da un *modus operandi* fortemente caratterizzato dall'attenzione riposta nella soddisfazione del cliente.

¹ Dato al 31/12/2017



Storia

Il Consorzio Nazionale Servizi venne **costituito a Roma il 27 settembre 1977** su iniziativa di undici cooperative di lavoro operanti nel settore dei servizi, con lo scopo principale di far eseguire alle cooperative o consorzi ad esso aderenti appalti di lavoro assunti da privati o da enti pubblici.

Fin da subito, i numerosi settori di intervento erano raggruppabili in **alcune categorie ben riconoscibili**: pulizie, movimentazione di merci e facchinaggio, manutenzioni, ecologia, ristorazione, trasporti, gestione dell'energia, servizi sociali. A queste, negli anni, si sono aggiunti i servizi offerti nell'ambito del portierato ed in quello turistico-museale. Infine, con l'evoluzione del mercato, si è strutturata sempre più l'attività di **facility management e global service**, attraverso cui il Consorzio ha potuto valorizzare le proprie competenze di coordinamento di filiere complesse unitamente alla capacità delle singole cooperative consorziate di presidiare una molteplicità di settori.

Negli anni, la **base sociale di CNS** è cresciuta di pari passo con l'aumento del fatturato e, all'inizio del nuovo millennio, le cooperative associate avevano già toccato quota 200 (con qualche

oscillazione in corrispondenza con il rallentamento della crescita del PIL italiano nella prima metà degli anni '80 e con la crisi economica del decennio successivo). Nella prima parte della sua storia il Consorzio si presentava come una realtà geograficamente concentrata: la maggior parte delle cooperative associate aveva sede in Emilia-Romagna, a fronte di una discreta penetrazione territoriale in Toscana e qualche ramificazione nel Lazio ed in Piemonte. Con il passare del tempo, tuttavia, CNS è stato in grado di **ampliare progressivamente la propria presenza sul mercato**, espandendosi lungo tutto lo stivale ed arrivando ad essere presente in tutte le regioni italiane.

Come testimoniano gli archivi storici dello stesso CNS e di Legacoop, gli elementi su cui il Consorzio ha basato il proprio successo sono stati, da un lato, la sua **capacità di creare valore aggiunto** per le singole cooperative associate e, dall'altro lato, il fatto di essere sempre stato in grado di **adattarsi alle esigenze di un mercato in continua evoluzione**, aggiornando regolarmente i propri indirizzi strategici ed assetti organizzativi.

Visione, missione, valori

Il legame esistente tra il Consorzio e i propri soci è basato sul concetto di "scambio mutualistico", ovvero l'impegno assunto da entrambe le parti nello svolgere le proprie attività commerciali perseguendo un'azione imprenditoriale socialmente sostenibile, che contribuisca allo sviluppo e al benessere della collettività.

LA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS:

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro alle quali non avrebbero altrimenti accesso e permettere agli stessi soci di svolgere le proprie attività in condizioni migliorative rispetto a quelle che potrebbero conseguire agendo sul mercato in maniera autonoma;
2. praticare e sviluppare la democrazia cooperativa e garantire la partecipazione dei Soci alla gestione di CNS
3. rispettare i principi di etica, legalità, trasparenza ed equità in ogni aspetto delle proprie attività;
4. salvaguardare e incrementare il patrimonio sociale per le generazioni future;
5. promuovere l'innovazione sociale e tecnologica;
6. promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, etc.
7. sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all'interno del Consorzio e presso le cooperative associate;
8. promuovere e realizzare una strategia collettiva della sostenibilità che, attraverso la misurazione dell'impatto ambientale e sociale generato, consenta di favorire il benessere e lo sviluppo delle comunità in cui il Consorzio e i propri soci operano;
9. favorire una gestione strategica e condivisa del rischio; promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro.

Le linee d'azione

Performance, produttività e innovazione sono i tre imperativi che hanno spinto il settore italiano dei servizi a perseguire la via della modernizzazione, sia in termini strutturali che di organizzazione del lavoro. Si tratta di un processo trasversale che ha riguardato soprattutto le modalità di gestione dei rapporti con i committenti e la creazione di un'offerta basata su prestazioni all'avanguardia, che ha dato spazio ad elementi quali la managerialità, la partnership, la pianificazione attenta e razionale, l'ascolto delle reali esigenze del Cliente, il controllo della qualità delle prestazioni e la professionalità delle risorse umane messe in campo.

MISSIONE

Costituire un player strategico di cooperative associate, qualificate e socialmente responsabili che operano nel mercato dei servizi e del facility. Operare come partner dei Clienti, al servizio delle persone e delle comunità, in sintonia con l'ambiente.

VISIONE

Vogliamo portare valore nel mondo dei servizi, gestirne la molteplicità, offrire servizi innovativi per i bisogni evoluti delle comunità, operando da protagonisti in modo creativo per lo sviluppo sostenibile.

IL LABORATORIO SUI VALORI &... L'ASTA!

Il 15 novembre 2016 i soci di CNS sono stati invitati a prendere parte a un primo momento di avvio della riflessione sul senso e sull'evoluzione della rendicontazione sociale per il Consorzio. L'obiettivo era quello di lavorare insieme per far emergere e condividere il sistema valoriale di riferimento del Consorzio e delle sue associate e iniziare a interrogarsi su quale forma di rendicontazione potesse essere più coerente rispetto alla natura del Consorzio e della sua filiera cooperativa.

Presidente e Vice Presidente di CNS si sono spesi in prima persona per presentare l'impostazione del Bilancio di Sostenibilità 2015 e aprire il confronto su come ridisegnare il patto associativo interno. È poi venuta la volta della suddivisione dei soci in gruppi di lavoro, cui si sono uniti alcuni dirigenti e responsabili d'ufficio di CNS, che si sono cimentati nell'identificazione ciascuno di 10 valori di riferimento, attingendo all'esperienza propria e delle proprie cooperative. L'iniziativa è stata moderata con modalità innovative e il ricorso a tecniche teatrali grazie al contributo dei "Formattori" di Spell. La lista dei circa 50 valori emersi dai gruppi è stata ordinata in plenaria secondo un ordine di priorità e selezionata per arrivare a un elenco sintetico di 6.

La selezione dei valori è stata fatta, con divertimento dei partecipanti, attraverso una vera e propria asta, analoga a quelle organizzate per la compravendita delle opere d'arte e, in generale, per i beni che non hanno un prezzo determinato o variabile, con tanto di gettoni in dotazione di ciascun gruppo e banditore.

Nella sessione pomeridiana si è poi lasciato spazio a un primo momento collettivo di esercizio sullo storytelling dei valori selezionati. Grazie sempre al supporto dei moderatori, i partecipanti sono stati riorganizzati in 6 nuovi gruppi di lavoro, tanti quanti i valori messi all'asta, e sono stati chiamati a narrare delle storie facendo ricorso a tecniche che permettono di veicolare con efficacia valori, idee e stati d'animo, valorizzandone con la narrazione gli aspetti più squisitamente emotivi. Da sempre infatti, raccontare storie è un modo efficace per:

- trasferire conoscenza ed esperienza;
- persuadere, coinvolgere e motivare;
- creare identità (individuale e collettiva);

- dare senso alle azioni della realtà organizzativa quotidiana;
- mantenere la memoria (collettiva e individuale);
- orientare le persone;
- costruire e presidiare una cultura fatta di valori e di atteggiamenti che poi si riverberano nel quotidiano.

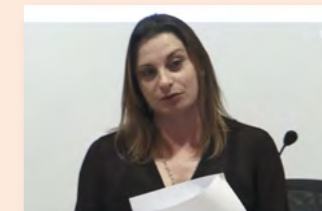


I VIDEO DEI VALORI DI CNS:

Eticità



Legalità



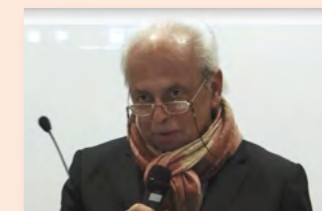
Mutualità



Solidarietà



Sostenibilità



Sviluppo

Attività di CNS

L'esperienza e la professionalità di tutte le associate rendono CNS un vero e proprio "centro specializzato di fornitura di servizi", attivo in tutti i principali settori di intervento riguardanti la gestione di grandi complessi immobiliari, aree urbane e collettività. In particolare, CNS si contraddistingue per il continuo utilizzo di **tecnologie all'avanguardia** e per un approccio basato su una **pianificazione** attenta ed improntata al **dialogo** costante con il committente.

Nel 2017 il **fatturato complessivo di CNS è stato pari a 781 milioni di euro ed è stato, appunto, il risultato delle commesse affidate alle cooperative consorziate** in una molteplicità di settori e mercati differenti.

PULIZIE



Qualità dei servizi industriali ed esperienza consolidata fanno di CNS un operatore altamente qualificato in questo comparto. Professionalità, utilizzo di apparecchiature d'avanguardia, capillarità e flessibilità operative costituiscono i punti di forza di una modalità applicata con successo a grandi complessi edilizi di ogni natura, da scuole ad ospedali, da centri direzionali a grandi infrastrutture per l'intrattenimento e la cultura, fino a imprese industriali e grandi uffici.

I SERVIZI OFFERTI

- Pulizie civili e industriali con l'utilizzo di metodologie igienicamente e tecnologicamente più adatte a ogni specifico intervento;
- Sanificazione ambientale sia interna che esterna delle aree abitate e industriali, degli ambienti adibiti a uffici, scuole, centri di elaborazione dati, etc.;
- Pulizie ospedaliere, compresa la sanificazione e la sterilizzazione degli ambienti adibiti a cure specialistiche e delle sale operatorie;
- Pulizie specializzate per l'industria alimentare;
- Pulizie tecniche degli impianti industriali coordinate con gli interventi di manutenzione.

ENERGIA



Gestire e garantire la corretta manutenzione dei vettori energetici (per calore, condizionamento,

luce e altre utenze) significa consentire la funzionalità di ospedali e scuole, alberghi, servizi pubblici, industrie o ipermercati. A questo si affianca una corretta pianificazione delle risorse e dei sistemi di risparmio, oltre all'utilizzo di tecnologie avanzate per ottenere un risparmio nei consumi.

I SERVIZI OFFERTI

- Servizio Energia con fornitura del combustibile; assunzione del ruolo di terzo responsabile; manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti; diagnosi e certificazione energetica degli immobili al fine di individuare strumenti di razionalizzazione energetica, favorendo il ricorso alle fonti rinnovabili e assimilate; gestione e monitoraggio a distanza degli impianti (telegestione); diagnosi energetica edificio/ impianto al fine di fornire un quadro esaustivo dei consumi energetici;
- Gestore impianti elettrici di Pubblica illuminazione: gestione degli impianti di pubblica illuminazione; manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti e delle strutture (comprensiva del rinnovo, dell'adeguamento, del potenziamento e dell'estensione) ed eventuale fornitura di energia elettrica;
- Cogenerazione e trigenerazione dei vettori energetici: realizzazione e gestione di impianti di cogenerazione per la contemporanea produzione di energia termica ed elettrica; realizzazione e gestione di impianti di trigenerazione dove, in aggiunta, il calore recuperato può essere trasformato in energia frigorifera.

ECOLOGIA



CNS si è posto l'obiettivo non solo di applicare un corretto metodo di raccolta e smaltimento dei rifiuti, ma di contribuire attivamente a diffondere una cultura della sanità ambientale. Per questo CNS coniuga, oltre alla competenza tecnica impiegata ormai a tutto campo in questo settore, la profonda sensibilità e motivazione di ogni operatore coinvolto.

I SERVIZI OFFERTI

- Raccolta e trasporto di rifiuti urbani ed assimilati con tutte le tipologie di contenitori ed automezzi;
- Nettezza e igiene urbana (compreso spazzamento manuale e meccanizzato, gestione di centri di raccolta comunali);

- Raccolta differenziata, anche con le modalità del porta a porta;
- Gestione delle attività finalizzate all'avvio a smaltimento/recupero di rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi.

FACILITY MANAGEMENT



Consapevole delle sempre più stringenti esigenze di integrazione e qualità delle prestazioni, efficienza e contenimento dei costi, CNS si presenta nel mercato dei servizi come interlocutore qualificato per la fornitura di servizi secondo la formula del Facility Management. Un unico operatore capace di assicurare la gestione integrata di più servizi con evidenti benefici in termini di riduzione dei costi operativi, razionalizzazione delle risorse impiegate, controllo del livello delle prestazioni erogate e semplificazione contrattuale. L'evoluzione del modello Open Facility Management, consente, attraverso specifici strumenti, un dialogo continuo con il committente al fine di migliorare l'operatività della commessa anche in corso d'opera.

I SERVIZI OFFERTI

- Sistemi di governo delle commesse;
- Sistema informatico;
- Contact center;
- Censimento del patrimonio immobiliare e impiantistico.

RISTORAZIONE



CNS ha differenziato la gamma di servizi offerti nel settore della ristorazione, definendone sempre più il profilo sulla base della tipologia dei destinatari e delle caratteristiche della domanda.

I SERVIZI OFFERTI

- Ristorazione aziendale comprendente la gestione delle mense aziendali; gestione di cucine e mense interaziendali; preparazione e distribuzione di pasti in legume "fresco-caldo"; preparazione e distribuzione di pasti freddi e cestini;
- Ristorazione scolastica comprendente gestione di cucine presso plessi scolastici; gestione di cucine centralizzate e distribuzione pasti in legume "fresco-caldo";
- Ristorazione ospedaliera comprendente gestione di mense per gli operatori sanitari; pre-

- preparazione e distribuzione di pasti per i pazienti;
- Realizzazione e distribuzione di diete speciali per i pazienti.

LOGISTICA



Efficienza, tempi rapidi e competitività economica consentono di raggiungere risultati soddisfacenti, ma il mercato richiede oggi prestazioni sempre più integrate. Dal trasporto e dai tradizionali servizi di facchinaggio e manipolazione merci si è passati alla gestione globale della distribuzione che comprende la raccolta e lo stoccaggio delle merci, la gestione informatizzata dei magazzini e il tracciamento della filiera ed i servizi amministrativi.

I SERVIZI OFFERTI

- Allestimento manuale e meccanizzato con impiego di materiali e attrezzature tecnologicamente avanzate ed idonee ad impieghi specifici;
- Movimentazione di merci sfuse, insaccate e pallettizzate;
- Gestione informatizzata di magazzini, anche in rete con il committente;
- Servizi logistici evoluti;
- Traslochi interni ed esterni;
- Trasporti di collettame, materiali sfusi, liquidi, materiali di risulta da combustione, oli esausti e non, carboni, acidi, etc.

SERVIZI MUSEALI



Il patrimonio culturale e museale costituisce per il nostro paese una vera e propria risorsa, ancora relativamente poco valorizzata. Aumentarne la fruibilità, anche attraverso un'accorta politica di gestione dei servizi di supporto e aggiuntivi, significa elevarne la redditività a tutto vantaggio dei progetti di conservazione e ampliamento degli spazi, oltre che di immagine per il paese. Anche così si contribuisce a rendere la qualità della vita di tutti i cittadini più alta. CNS offre tutti i servizi necessari o complementari alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale pubblico e privato.

I SERVIZI OFFERTI

- Accoglienza;
- Informazione;

- Sorveglianza e assistenza al pubblico;
- Vigilanza, sicurezza e antincendio;
- Guida e assistenza didattica;
- Gestione delle biglietterie e prenotazioni;
- Gestione dei punti vendita (bookshop e oggettistica);
- Organizzazione mostre e iniziative promozionali.

ALTRI SERVIZI



Accanto ai più tradizionali settori d'attività, CNS ha sviluppato l'offerta di una serie di ulteriori attività attinenti soprattutto al settore sanitario, quali, a titolo esemplificativo, la gestione delle apparecchiature biomedicali e i servizi assistenziali. Inoltre, assecondando una richiesta che proviene sempre più frequentemente dal mercato, CNS è impegnato nella fornitura di servizi di reception, guardiania, manutenzione del verde, lavanolo e cimiteriali.

I SERVIZI OFFERTI

- Servizi assistenziali in strutture sanitarie protette (RSA);
- Reception e portierato;
- Guardiania armata e non;
- Lavanolo e sterilizzazione;
- Manutenzione del verde;
- Servizi cimiteriali;
- Gestione CUP telefonico e non;
- Manutenzione stradale.

Orientamento strategico business model e catena del valore

In concomitanza al percorso di rinnovamento aziendale, CNS ha ridefinito il proprio orientamento strategico di fondo, avendo ben chiare non solo le **finalità** economiche, ma anche quelle sociali che un consorzio di cooperative è chiamato a perseguire. I **tre grandi ambiti strategici** identificati da CNS sono basati sui tre valori fondamentali che CNS è chiamato a presidiare ed accrescere: la legittimazione sociale, il valore di mercato e lo scambio mutualistico.

1. LEGITTIMAZIONE SOCIALE

Riconoscibilità duratura nel tempo del Consorzio presso i portatori di interesse e, in generale, presso l'ambiente di riferimento.



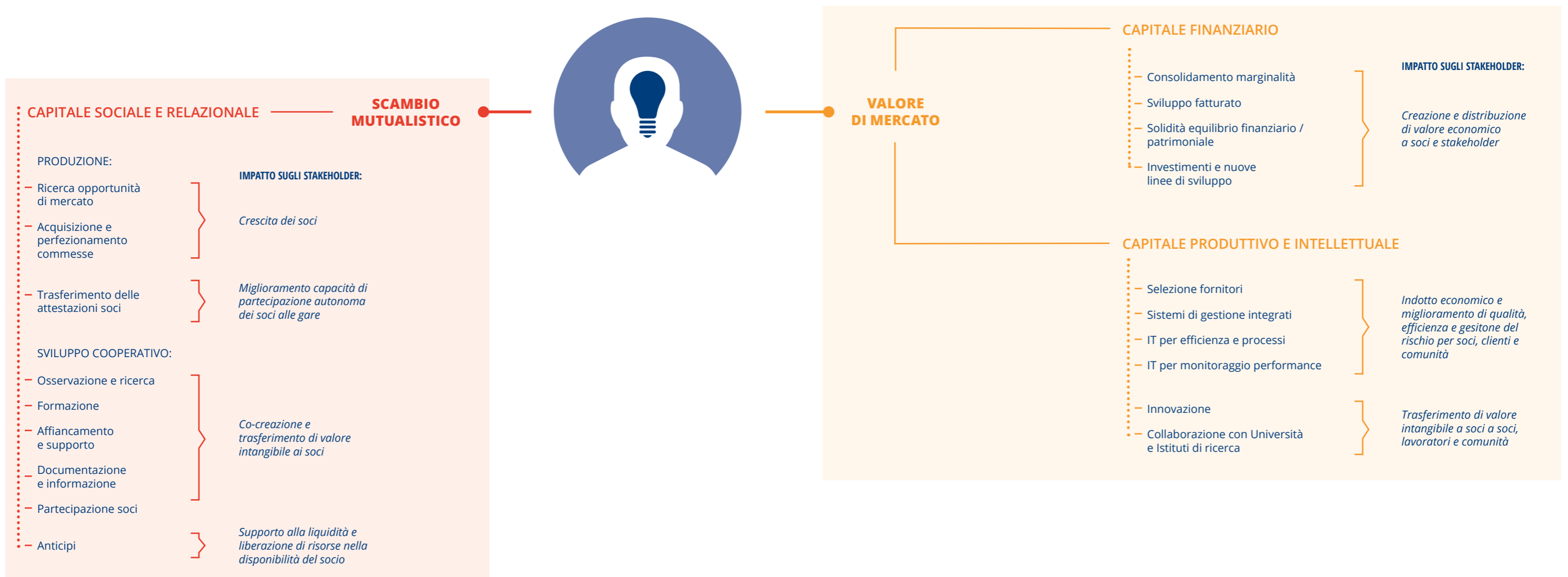
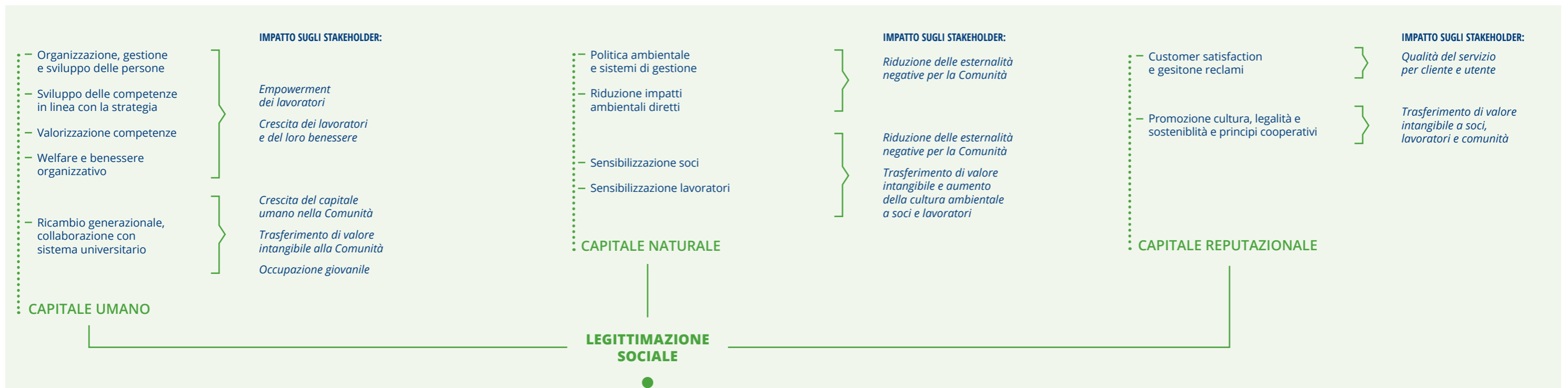
2. VALORE DI MERCATO

Rappresentazione della capacità di remunerazione congrua del capitale investito, anche strumentale al raggiungimento degli scopi sociali e mutualistici che CNS intende perseguire.

3. SCAMBIO MUTUALISTICO

Perseguimento delle finalità mutualistiche del Consorzio, più generalmente legato alla soddisfazione dei bisogni dei singoli utenti e delle collettività di riferimento.

Su questo orientamento strategico si fonda il **modello di business** di CNS: generare valore attraverso l'acquisizione di commesse e la conseguente erogazione dei servizi forniti dalla base sociale. Di seguito si riporta il business model di CNS integrato con gli obiettivi di sostenibilità, secondo il processo indicato nella sezione "Sostenibilità nella strategia" pag. 27.



La **catena del valore**, di seguito rappresentata, si riferisce alla **gestione di una commessa** da parte del consorzio e parte dalle organizzazioni consorziate che beneficiano del supporto dato

da CNS in termini organizzativi, amministrativi e gestionali per rispondere adeguatamente a quanto i diversi mercati richiedono.



*Settori: Pulizie, Facility Management, Ristorazione, Energia, Ecologia, Logistica, Servizi Museali, Altri Servizi

Governance ed organizzazione

CNS ha apportato **modifiche profonde** al proprio assetto organizzativo nel corso dell'ultimo triennio, e ai propri meccanismi di governo e di controllo. Tale processo di rinnovamento, avviato nell'ottica di favorire il cambiamento delle attività di business in una prospettiva di maggiore sostenibilità sul piano economico, sociale e reputazionale, ha comportato, tra l'altro, una revisione profonda del Modello 231, del Codice Etico e del Codice di Comportamento di CNS.

Al fine di dimostrare la propria affidabilità e moralità, il Consorzio ha anche adottato un programma di compliance antitrust in linea con le migliori pratiche europee e nazionali e basato sul ricorso a misure di self-cleaning in ottica di miglioramento continuo.

I PRINCIPI DI GOVERNANCE:

- **Legalità:** il rispetto delle norme legislative è riconosciuto come principio fondamentale di CNS e ne è richiesto il rispetto sia da parte di dipendenti e collaboratori, sia da parte delle cooperative associate.
- **Segregazione e indipendenza:** il Consorzio si ispira ai concetti di segregazione e indipendenza delle funzioni di controllo e gestione dell'organizzazione ed esplicita tale principio

attraverso la propria struttura e procedure interne.

- **Trasparenza:** ogni dipendente di CNS è richiamato a svolgere le proprie funzioni ispirandosi ai valori della trasparenza e dell'integrità morale. Il principio della trasparenza ha ispirato il nuovo statuto, le nuove procedure e i regolamenti per ridurre la discrezionalità per quanto concerne le principali attività del Consorzio.
- **Partecipazione e condivisione:** il Consorzio persegue le sue finalità mutualistiche anche ispirando la sua gestione ai valori della condivisione e democraticità, istituendo regolamenti e procedure atte ad assicurare il rispetto di questi principi sia all'interno che all'esterno della propria organizzazione.
- **Correttezza nel mercato:** CNS basa la sua attività sul principio della libera e leale concorrenza e richiede ad ogni soggetto che operi in suo nome che questi agisca in maniera corretta e trasparente nelle relazioni d'affari e nei rapporti con la Pubblica Amministrazione.
- **Sostenibilità:** il Consorzio persegue un'azione imprenditoriale sostenibile per contribuire allo sviluppo e al benessere della collettività e sviluppa le proprie politiche aziendali sui principi di responsabilità sociale d'impresa (economica, sociale e ambientale).

GOVERNANCE ROAD MAP

1 Crisi	Luglio 2015 Avvio del procedimento da parte della Prefettura di Bologna per la verifica della permanenza dei requisiti previsti dalla normativa antimafia e del mantenimento dell'iscrizione alle "white list" (elenco imprese non soggette a tentativo di infiltrazione mafiosa).
2 Novità	Agosto - Settembre 2015 Cambiamento radicale degli organi di governo.
3 Analisi	Ottobre 2015 Analisi e identificazione del sistema dei rischi strategici, operativi, economici e reputazionali ai quali sono esposti il CNS e le sue Socie.
4 Valutazione	Novembre - Dicembre 2015 Risultati delle analisi e avvio dell'adeguamento di CNS in risposta criticità emerse.
5 Implementazione	Dicembre 2015 Approvazione della nuova struttura organizzativa.
6 Accelerazione	Gennaio 2016 Sanzione di importo pari a € 56.190.090 comminata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato al CNS per aver ritenuto lo stesso Consorzio responsabile di comportamenti anticoncorrenziali.
7 Revisione	Febbraio 2016 Presentazione ai Soci delle attività svolte e definizione delle nuove procedure interne.
8 Consolidamento	Marzo 2016 Approvazione, da parte della Prefettura di Bologna, del rinnovo dell'iscrizione di CNS alla "white list" negli elenchi dei fornitori, prestatori di servizi ed esecutori di lavori non soggetti a rischio di infiltrazioni mafiose.
9 Innovazione	Maggio 2016 Approvazione del Nuovo Statuto, dei nuovi regolamenti (Regolamento di ammissione al CNS e Regolamento dei rapporti contrattuali ed economici di pre-assegnazione, assegnazione ed esecuzione di lavori, servizi e forniture alle Socie) e del Codice Etico di CNS.
10 Finanziamento	Maggio Luglio 2016 Ricapitalizzazione del Consorzio e stanziamento integrale per l'ammontare della sanzione dell'AGCM al fondo rischi.
11 Sostenibilità di lungo periodo	Luglio 2016 Conclusione del primo anno di gestione e avvio di nuovo percorso di elaborazione strategica.

Per una consultazione più approfondita delle prime 11 tappe si rimanda al Bilancio di Sostenibilità

2015 pag. 16 consultabile sul sito cnsonline.it alla sezione "Bilancio".



Ottobre 2016 - Sentenza TAR Lazio

La sentenza TAR Lazio della determinazione n. 25.802 dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato accoglie, in parte, il ricorso di CNS e dispone che l'Autorità proceda a rideterminare in concreto la sanzione secondo le precise indicazioni contenute nella motivazione, con una riduzione molto significativa dell'importo.

Novembre - Dicembre 2016 - Formazione ai dipendenti in materia di Compliance 231, Modello Organizzazione e Gestione e Antitrust.

CNS organizza 12 moduli formativi in materia di Compliance 231, Modello Organizzazione e Gestione e Antitrust, per un totale di 1.058 ore di formazione in aula. Realizza un progetto di formazione permanente inerente MOG, Procedure, Codice etico e Codice di comportamento tramite strumenti di e-learning e un agente dialogante.

Gennaio 2017 - Completamento della macro struttura

A seguito di un'analisi della struttura organizzativa in termini di efficacia, efficienza, semplificazione e valorizzazione si procede ad una revisione dell'organizzazione aziendale che promuova l'integrazione tra le funzioni e garantisca un maggior presidio degli appalti nonché delle Cooperative Socie sul territorio. A tal fine, si costituisce la Direzione Operativa.

Febbraio 2017 - Analisi del posizionamento strategico e predisposizione del Piano di Sostenibilità

Il Consorzio avvia una fase di analisi tesa a rendicontare il valore e il posizionamento strategico all'interno dei mercati di riferimento. Parallelamente, si istituisce un gruppo di lavoro con l'obiettivo di elaborare un Piano di sostenibilità contenente le linee guida e gli obiettivi in ambito sostenibilità a breve-medio termine.

Marzo 2017 - Modifiche a Regolamenti interni e procedure aziendali

A seguito dell'attività di monitoraggio volta a verificare gli esiti dell'applicazione del nuovo impianto normativo e ad individuare eventuali interventi tesi ad accrescerne efficacia ed effettività dei processi aziendali, vengono approvate dall'Assemblea dei soci del 9 marzo le modifiche proposte ai Regolamenti interni e alle procedure.

Aprile - Maggio 2017 - Aggiornamento della parte Generale del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo adottato ai sensi del D.Lgs. 08 giugno 2001 n. 231

Si procede con un aggiornamento dell'analisi dei rischi e con il conseguente aggiornamento della Parte Generale del MOG, in modo tale da renderla funzionale al rafforzamento delle misure di tutela e in considerazione delle modifiche normative introdotte.

Maggio - Giugno 2017 - Ascolto delle Cooperative ed elaborazione delle Linee strategiche e programmatiche

Il CNS sviluppa un'intensa e strutturata attività di ascolto delle cooperative consorziate e dei potenziali nuovi soci, attraverso la realizzazione di incontri territoriali, interviste dedicate B2B e tramite una rilevazione alla quale ha risposto una porzione consistente della base sociale. Gli esiti dell'attività di ascolto sono stati utilizzati a fini di indirizzo e monitoraggio nella fase di progettazione delle Linee strategiche e programmatiche.



Novembre 2017 - Implementazione azioni di self-cleaning

Il Consorzio implementa una serie di azioni di self-cleaning, a seguito dell'emissione delle Linee guida n. 6 dell'ANAC e a seguito dell'analisi dei documenti acquisiti nell'ambito del procedimento istruttorio I808 pendente dinanzi all'AGCM (Consip FM4).

Dicembre 2017 - Certificazione ISO 37001:2016: sistemi di gestione dell'anticorruzione

CNS consegue la certificazione ISO 37001 dotandosi di un sistema di procedure atto a presidiare gli obblighi legislativi in materia di anticorruzione e mitigare il rischio di esposizione ai fenomeni corruttivi.

Gennaio 2018 - Rimborso parziale degli strumenti finanziari di partecipazione

Il CNS procede al rimborso parziale di Euro 1,5 milioni a mezzo sorteggio dinanzi a notaio, così come previsto dall'art. 5 della delibera dell'Assemblea straordinaria in cui si determinò l'emissione di strumenti finanziari di partecipazione per un valore complessivo fino a Euro 12.000.000.

Aprile 2018 - Emissione credit policy

Si procede alla redazione della Credit Policy aziendale, sviluppata con il supporto del Cerved, con lo scopo di definire e armonizzare le linee di politica creditizia.

Aprile 2018 - Revisioni statutarie e regolamentari

L'Assemblea dei soci approva la revisione dello statuto e dei regolamenti aziendali al fine di fornire riscontro alle esigenze di favorire il perseguimento dello scopo mutualistico di CNS, di conformare le previsioni statutarie alla normativa generale applicabile alle società cooperative e consentire equità di accesso e trattamento e lo sviluppo di CNS e delle cooperative socie.

Aprile 2018 - Attuazione linee strategiche e programmatiche

Il CNS presenta all'Assemblea dei soci il piano di attuazione degli indirizzi strategici e programmatici. Per ogni indirizzo vengono presentati dei focus verticali incentrati, da un lato, sulle singole azioni strategiche da intraprendere e, dall'altro lato, sulla predisposizione di un relativo piano degli investimenti.

Luglio 2018 - Rinnovo governance

Nel corso dell'Assemblea dell'11 luglio, i soci eleggono il nuovo Consiglio di Sorveglianza, nominando Presidente Alberto Armuzzi e Vice Presidente Gianluca Laurini. Lo stesso Consiglio di Sorveglianza, riunitosi in data 18 luglio, procede alla nomina del Consiglio di Gestione, che risulta composto dal Presidente Alessandro Hinna, dal Vice Presidente Massimiliano Cesare e dai Consiglieri Maurizio Bottaini, Mauro Gori e Pier Luigi Morara.

STRUTTURA DI CORPORATE GOVERNANCE

Per consolidare il processo di cambiamento, il CNS ha approvato un nuovo statuto e una nuova struttura di corporate governance. I principali elementi innovativi sono stati:

- Conferma del modello Dualistico di Corporate Governance basato sul principio cardine della separazione delle attività di controllo da quelle di gestione ed amministrazione, rispettivamente ricoperte dal Consiglio di Sorveglianza e dal Consiglio di Gestione.
- Maggiore indipendenza di entrambi questi organi attraverso l'introduzione di alcune sostanziali innovazioni, tra cui:

- Consiglio di Sorveglianza: individuazione dei Consiglieri per meglio rappresentare la dimensione territoriale e le varie tipologie di servizi forniti
- Consiglio di Gestione: indipendenza del Presidente, Vice Presidente e della maggioranza dei Consiglieri che lo compongono
- Assemblea: la valorizzazione del ruolo della proprietà, chiamata ad esprimere pareri non vincolanti in merito all'approvazione degli orientamenti strategici relativi ai piani industriali e finanziari predisposti dal Consiglio di Gestione.

STRUTTURA E RUOLO DEGLI ORGANI DEL CONSORZIO		
ASSEMBLEA	CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA	CONSIGLIO DI GESTIONE
È l'organo che rappresenta l'universalità dei soci	È l'organo di controllo	È l'organo al quale spetta la gestione del Consorzio e la predisposizione e attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi
COMPOSIZIONE	COMPOSIZIONE	COMPOSIZIONE
È costituita dai rappresentanti dei soci cooperatori	È composto da un minimo di 15 ad un massimo di 25 componenti, anche non soci, con i requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza	È un organo pluripersonale e collegiale composto da un minimo di 3 a un massimo di 7 componenti. Il Presidente, il Vice Presidente e la maggioranza devono essere indipendenti
COMPETENZE PRINCIPALI	COMPETENZE PRINCIPALI	COMPETENZE PRINCIPALI
La nomina e l'eventuale revoca dei Consiglieri di Sorveglianza; l'elezione del Presidente e Vice Presidente del Consiglio di Sorveglianza; la determinazione dei compensi ad essi spettanti	La nomina e l'eventuale revoca dei membri, Presidente e Vice Presidente del Consiglio di Gestione e la determinazione dei compensi ad essi spettanti	La formulazione di proposte di indirizzi generali, programmatici e strategici e la predisposizione di piani industriali e/o finanziari e dei budget
Il parere obbligatorio ma non vincolante in merito all'approvazione degli orientamenti strategici relativi ai piani industriali e finanziari	La verifica di coerenza degli indirizzi strategici e programmatici del Consorzio, nel rispetto degli stessi, con le iniziative assunte dal Consiglio di Gestione	La redazione del budget annuale, del progetto di bilancio di esercizio e del progetto di bilancio consolidato
L'approvazione del bilancio di esercizio nel caso di mancata approvazione da parte del Consiglio di Sorveglianza	L'approvazione del Bilancio di esercizio e consolidato	La decisione in ordine alla gestione di operazioni strategiche
La delibera sulla distribuzione degli utili e l'erogazione dei ristorni	La delibera in merito al budget	Il conferimento di incarichi o deleghe ad uno o più consiglieri e la determinazione/modifica/revoca dei relativi poteri
L'approvazione annuale del compenso consortile nella sua misura minima e massima	L'attivazione di strumenti per monitorare la correttezza e adeguatezza della struttura organizzativa, del Sistema amministrativo e contabile e il sistema dei controlli interni	La predisposizione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società

COMPETENZE PRINCIPALI	COMPETENZE PRINCIPALI	COMPETENZE PRINCIPALI
La delibera sulle azioni di responsabilità contro i Consiglieri di Sorveglianza e i Consiglieri di Gestione	L'eventuale nomina del Direttore Generale	L'ammissione, l'esclusione e il recesso dei soci e l'adozione delle principali decisioni che incidono sui rapporti mutualistici (nel rispetto dei regolamenti)
Il conferimento dell'incarico di revisione legale sui conti	La valutazione del grado di efficienza e adeguatezza del sistema di controlli interni	La determinazione del compenso consortile nelle fattispecie concrete
La delibera in merito ad altre materie dalla legge o dallo Statuto alle sue competenze	L'espressione di parere non vincolante su modifiche statutarie e regolamenti associativi, nonché sulla nomina del Direttore Generale	La redazione di progetti di fusione o scissione
	L'espressione di parere non vincolante in ordine alle delibere del CdG nei casi disciplinati dall'apposito Regolamento in materia di compenso consortile e di anticipazioni	La verifica nel continuo dell'efficienza ed efficacia del sistema di gestione e controllo dei rischi
	Ogni altro potere previsto dalla normativa pro tempore vigente o dallo Statuto	L'adozione del Modello di Organizzazione e Gestione ai sensi del D.Lgs.231/2001
		La formulazione di proposte circa l'adeguamento dello Statuto sociale a disposizioni governative

A seguito dell'Assemblea dei Soci che si è svolta in data 11 luglio 2018, gli organi di controllo e gestione risultano così composti:

CONSIGLIO DI GESTIONE	
Ruolo	Nome
Presidente	Alessandro Hinna
Vicepresidente	Massimiliano Cesare
Consigliere di gestione	Maurizio Bottaini
Consigliere di gestione	Mauro Gori
Consigliere di gestione	Pier Luigi Morara

CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA		
Ruolo	Nome	Impresa Socia
Presidente	Armuzzi Alberto	Legacoop Produzione e Servizi
Vicepresidente	Laurini Gianluca	Coopfond
Consigliere	Ampollini Giuliano	Camst Soc. Coop.
Consigliere	Arena Salvatore	Multiservice Soc. Coop.
Consigliere	Babbi Silvano	Formula Servizio Soc. Coop.
Consigliere	Ballerini Andrea	Cooplat Soc. Cop.
Consigliere	Bruno Flaviano	29 Giugno Cooperativa Sociale a.r.l. Onlus
Consigliere	Capelli Pierluigi	Cpl Concordia Soc. Coop.
Consigliere	Ciliberti Renato	Colaser Soc. Coop.
Consigliere	Ciribuco Alfio	Cosp Tecno Service Soc. Coop.
Consigliere	Cottone Paco	Coopservice F.M. Soc. Coop.
Consigliere	Crosetto Pier Giorgio	La Nuova Cooperativa Soc. Coop. Sociale
Consigliere	Dadda Giuseppe Attilio	Legacoop Lombardia
Consigliere	De Muro Ivan	Indipendente
Consigliere	Farina Fabio	Copura Soc. Coop.
Consigliere	Forcella Felice	Tre Fiammelle Soc. Coop.
Consigliere	Grilli Luana	Il Mandorlo Soc. Coop.
Consigliere	Novello Giovanni	Coseva Soc. Coop.
Consigliere	Loi Marina	Frassati Coop. Sociale
Consigliere	Parlavecchio Franco	Servizi Associati Soc. Coop.
Consigliere	Piccininno Antonio	Ariete Soc. Coop.
Consigliere	Riboli Marco	Idealservice Soc. Coop.

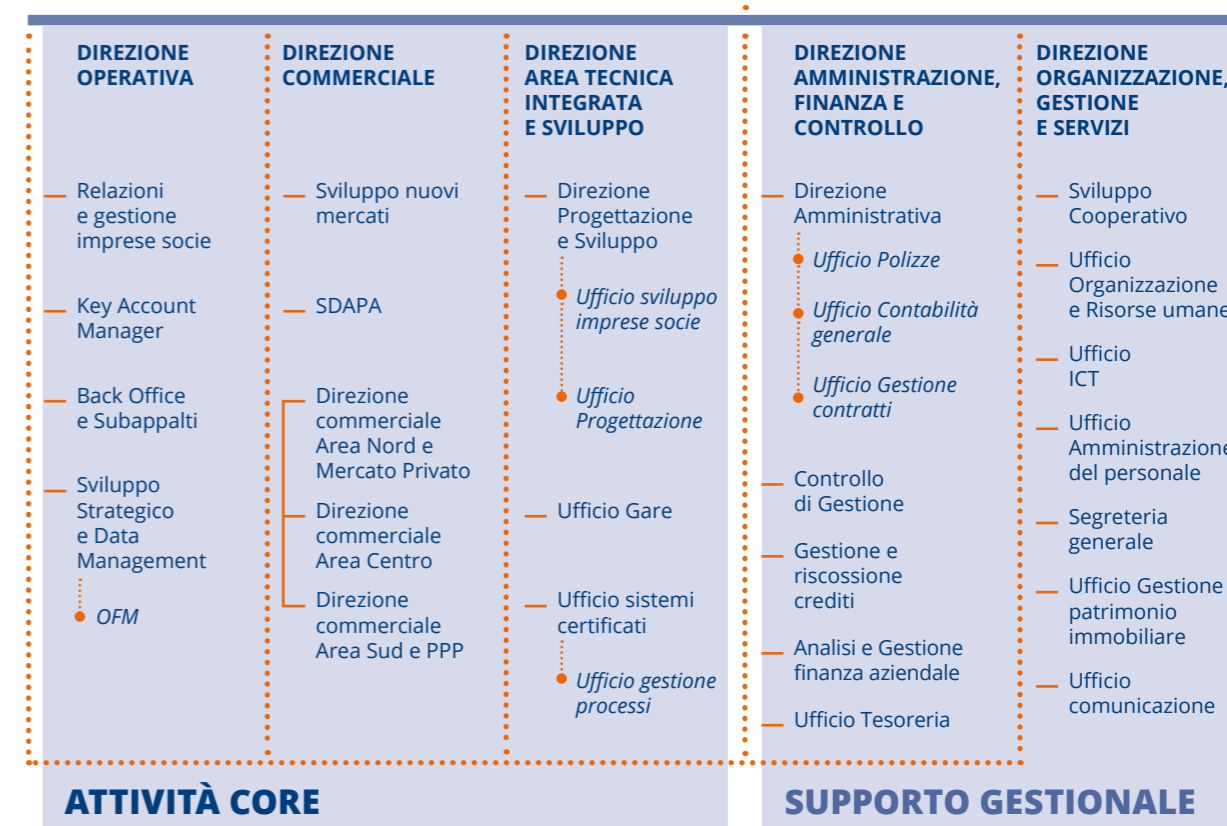
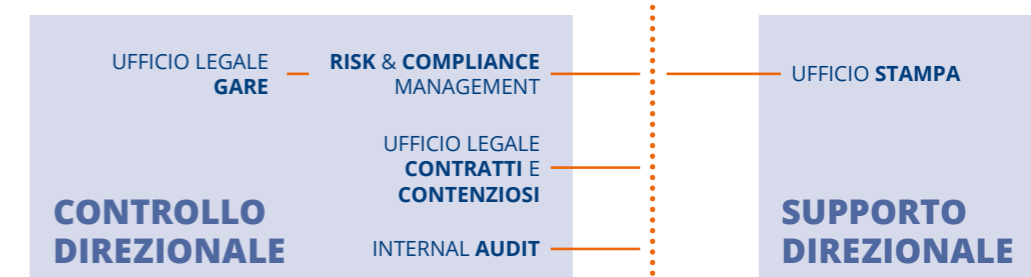
Con riferimento alle procedure utilizzate da CNS per evitare situazioni di conflitto di interesse ai livelli più alti della governance aziendale, occorre evidenziare quanto previsto dallo Statuto, negli articoli di seguito riportati per tipologia di organo societario:

- Consiglio di Sorveglianza
 - 27.5 Ineleggibilità dei componenti del Consiglio di Sorveglianza
 - 27.6 Clausola di riservatezza
 - 27.7 Codice di condotta
- Consiglio di Gestione
 - 33.2 Requisiti
 - 33.7 Codice di condotta

NUOVO ORGANIGRAMMA AZIENDALE

La struttura organizzativa di CNS rappresenta, oggi, il risultato di un processo di revisione e consolidamento partito da un'approfondita mappatura dei ruoli e dei processi organizzativi in relazione alle quattro grandi aree che costituiscono le attività del Consorzio: Attività Core; Supporto Gestionale; Supporto Direzionale, Controllo Direzionale.

A seguito di tale mappatura sono state nel tempo identificate e analizzate le principali criticità, al fine di arrivare alla definizione e, dunque, all'approvazione di una **struttura organizzativa** volta a supportare e consolidare a livello operativo e gestionale il Consorzio. La struttura organizzativa vede una divisione del lavoro sulla base di **5 Direzioni**, come riportato nell'immagine che segue:



Tale struttura organizzativa è completata dalle diverse funzioni di **staff a supporto del Consiglio di Gestione**: Risk & Compliance Management; Internal Audit; Ufficio Legale; Ufficio Stampa.

I Dirigenti delle funzioni in staff al Presidente del Consiglio di gestione (Risk and Compliance management e Internal audit) e a capo delle cinque Direzioni aziendali si riuniscono nel Comitato di Direzione.

Sostenibilità nella strategia

In linea con quella che è la posizione delle Istituzioni italiane e comunitarie a riguardo, CNS ritiene che, affinché un'azienda possa essere classificata come **"socialmente responsabile"**, questa debba necessariamente dimostrare di considerare gli interessi dei propri Stakeholder e gli impatti ambientali, economici e sociali delle proprie attività nella definizione della strategia aziendale e nella declinazione delle proprie politiche. Sebbene la capacità di un'organizzazione di **prevenire e limitare i rischi** legati allo svolgimento delle proprie attività commerciali rappresenti il principale beneficio derivante dall'integrazione della sostenibilità nella strategia e nella cultura aziendale, la stessa impresa può ottenere notevoli vantaggi anche sul piano reputazionale e delle performance:

- **Reputazione**: se da un lato un ambiente lavorativo stimolante favorisce la produttività di tutto il personale e motiva i dipendenti più validi a rimanere più a lungo in azienda, dall'altro si riscontra una crescente attenzione degli stakeholder per la sicurezza e la qualità dei prodotti e dei servizi offerti dalle aziende
- **Performance**: i programmi di sostenibilità di medio e lungo termine e le iniziative volte allo sviluppo di un'offerta innovativa che punta su aspetti quali l'efficienza energetica, la riduzione di materie prime e il riutilizzo delle risorse si traducono in una maggiore efficienza dei processi produttivi e in una migliore capacità di creare valore aggiunto per i propri clienti.

All'interno del processo generale di rinnovamento e trasformazione che ha riguardato il Consorzio nell'ultimo triennio, la concezione della sostenibilità come "orientamento strategico" per CNS

si è articolata in **4 attività principali**:

1. la redazione del **Piano di sostenibilità** di CNS, finalizzato non soltanto a stabilire gli obiettivi di breve, medio e lungo termine che il Consorzio intende perseguire in questo ambito, ma anche a definire le tempistiche con cui essi devono essere raggiunti, i KPIs per la loro misurazione, le figure aziendali responsabili per il raggiungimento di ciascuno di essi;
2. l'impegno nel **rendicontare regolarmente** ai propri Stakeholder le performance di CNS nel campo della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. L'attività di rendicontazione deve essere svolta coinvolgendo il maggior numero possibile di Stakeholder interni ed esterni e deve portare all'elaborazione di un prodotto accessibile e comprensibile per tutti;
3. la costituzione di un **gruppo di lavoro interno** per il presidio di strategie, politiche e azioni di sostenibilità;
4. lo sviluppo di un **sistema di valutazione** di tutte le attività aziendali bilanciato ed integrato anche con obiettivi di sostenibilità.

PIANO DI SOSTENIBILITÀ DI CNS

Anno 2016

Il 2016 ha rappresentato un anno di forte **consolidamento di questo orientamento**. Anzitutto, il Consorzio ha completato il processo di declinazione puntuale dei valori consortili attraverso un processo che ha visto il coinvolgimento diretto delle cooperative associate (cfr. Box - Il Laboratorio sui valori &... l'asta, Pag. 12). Il CNS, inoltre, ha

formato e reso operativo il gruppo di lavoro interno a cui è stato assegnato il compito di elaborare il Piano di Sostenibilità triennale del Consorzio. A dicembre dello stesso anno, infine, è stato organizzato un evento di confronto – durante il quale è stato anche presentato l'ultimo Bilancio di Sostenibilità del Consorzio – sulle tematiche della responsabilità sociale d'impresa a cui hanno preso parte non solo i soci, ma anche alcuni Stakeholder importanti per l'Organizzazione. Il progetto di predisporre un Piano di Sostenibilità triennale, in particolare, è nato alla luce della crescente rilevanza strategica che la stessa sostenibilità ha assunto per CNS e della volontà di predisporre un sistema di obiettivi sfidanti e di carattere pluriennale per l'intera organizzazione.

Lo sviluppo del Piano è stato demandato in capo alla direzione aziendale che, nell'ottica dell'inclusività ed al fine di sensibilizzare tutte le principali funzioni aziendali su queste tematiche, ha optato per la costituzione di un **gruppo di lavoro** allargato non solo ai membri della stessa Direzione, ma anche ai Responsabili d'ufficio delle principali funzioni direttamente interessate (oltre 15 persone in totale).

Il Piano di Sostenibilità triennale comprende **7 linee strategiche** principali, declinate a loro volta in **41 obiettivi concreti** e **75 linee di intervento**. Per ciascuna di esse, infine, sono stati individuati responsabili interni, KPIs di misurazione, risorse dedicate e scadenze temporali.

41 OBIETTIVI
75 LINEE DI INTERVENTO IN 3 ANNI



Il **framework** preso a riferimento per lo sviluppo del Piano è rappresentato dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (meglio noti come Sustainable Development Goals o, più semplicemente, SDGs) definiti nell'ambito dell'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile approvata il 25 settembre 2015 dalle Nazioni Unite (si veda box di approfondimento a pagina 8).

Lo **scambio mutualistico** (interno ed esterno) e le **peculiarità cooperative** sono stati invece i punti di riferimento valoriali che hanno consentito di identificare le 7 linee strategiche e i singoli

obiettivi da perseguire. Ai fini dell'inclusione di ciascun obiettivo all'interno del Piano, inoltre, il gruppo di lavoro si è confrontato sul valore aggiunto che esso è in grado di apportare sia al Consorzio che ai soci e sono stati selezionati solo quelli che si è ritenuto avessero questa doppia valenza.

Per la definizione dei contenuti, infine, ci si è avvalsi anche delle evidenze di alcuni **studi di mercato**, utilizzate poi nei mesi successivi per l'elaborazione del Piano degli indirizzi strategici e programmatici di CNS.

	1. SOSTENIBILITÀ COME ORIENTAMENTO STRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per CNS • Valore per il socio
	2. CENTRALITÀ DEL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per CNS • Valore per il socio
	3. GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per CNS • Valore per il socio
	4. SVILUPPO RESPONSABILE DELL'ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per CNS • Valore per il socio
	5. INNOVAZIONE SOSTENIBILE PER CREARE VALORE	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per CNS • Valore per il socio
	6. CAPITALE REPUTAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per CNS • Valore per il socio
	7. SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none"> • Valore per CNS • Valore per il socio

Anno 2017 e primo semestre del 2018

Il 2017 è stato l'anno della **sperimentazione del Piano di Sostenibilità** e della **stesura del Piano degli indirizzi strategici e programmatici**. Queste ultime sono state elaborate secondo modalità simili a quelle utilizzate l'anno precedente per il Piano di Sostenibilità: in questo modo i componenti dei gruppi di lavoro hanno sostanzialmente coinciso e si è assicurata una modalità partecipata per entrambi. Per permettere il conseguimento di questi obiettivi, oltre che per pia-

nificare l'evoluzione del modello di reporting da adottare nell'anno successivo, si è anche scelto di sospendere, per un anno, l'attività di rendicontazione sociale.

Una volta terminata la stesura del nuovo Piano degli indirizzi strategici e programmatici del Consorzio e completata la fase di affinamento del Piano di Sostenibilità, al gruppo di lavoro interno è stato affidato il duplice compito di verificare l'effettivo **allineamento dei due piani** verso una linea di sviluppo comune per CNS e i suoi soci,

da un lato, e di **perfezionare il Piano di Sostenibilità** sulla base dei risultati ottenuti durante il periodo di sperimentazione, dall'altro lato. Per capire se gli Indirizzi Strategici considerassero già anche gli impatti di sostenibilità, in particolare, gli obiettivi indirizzi strategici e programmatici sono stati valutati uno ad uno in base al loro livello di compatibilità con quelli di sostenibilità.

Risultati dell'integrazione dei due piani

L'esercizio di confronto dei due piani ha evidenziato un **buon livello di compatibilità** fra gli obiettivi strategici e quelli di sostenibilità. In particolare, non è stata individuata alcuna situazione in cui il conseguimento di un dato obiettivo strategico potrebbe limitare la capacità di CNS di

raggiungere uno o più obiettivi definiti dal Piano di Sostenibilità.

Viceversa, sono state identificate numerose **situazioni in cui perseguire gli obiettivi di un piano faciliterebbe parallelamente il raggiungimento di uno o più obiettivi dell'altro piano**.

La figura seguente evidenzia la relazione tra i **tre grandi ambiti strategici di CNS** e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – SDG ai quali il Consorzio contribuisce in maniera più diretta. Agli SdGs, inoltre, è stato dato un **ordine di priorità** sulla base della loro maggior rilevanza per CNS (in figura, le icone sottolineate). L'integrazione fra i due piani si sostanzia nel business model integrato - pag. 17.



A conferma della crescente importanza ricoperta dalle tematiche della sostenibilità ambientale, sociale ed economica per l'organizzazione, dal 2017 CNS ha iniziato ad aderire a numerose iniziative in questi ambiti promosse da enti e organismi esterni. A partire dal 2017, infatti, il Consorzio aderisce a **CSR Manager Network**, una delle principali associazioni di riferimento per i professionisti nel campo della responsabilità sociale d'impresa in Italia. Nello stesso anno è stato avviato un percorso di conoscenza reciproca (finalizzato all'adesione) con l'associazione Impronta Etica, altra associazione senza scopo di lucro costituitasi nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa in Italia e in Europa. A maggio 2018, infine, CNS ha preso parte al **Festival dello sviluppo sostenibile**, in collaborazione con la Fondazione Ivano Barberini.

ANALISI DI MATERIALITÀ

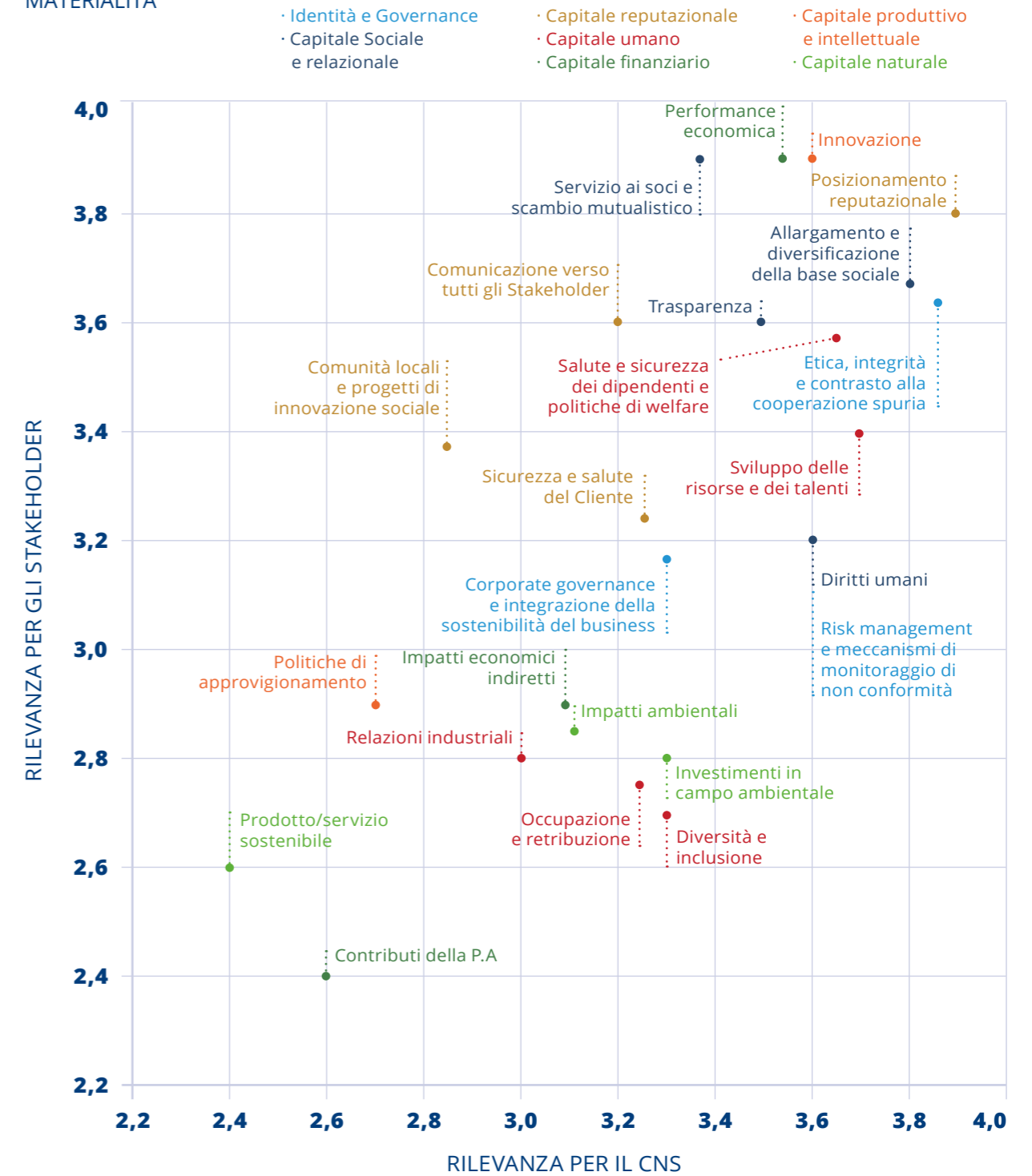
Per la redazione del Bilancio di Sostenibilità 2017, CNS ha effettuato un'analisi di materialità volta ad identificare e dare priorità alle **tematiche considerate rilevanti e significative** per il proprio business e per gli stakeholder. Tali tematiche vengono definite, appunto, "materiali" in quanto riflettono gli impatti economici, sociali e ambientali del Consorzio, oppure perché possono influenzare le decisioni degli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione. Mentre l'**individuazio-**

ne dei temi materiali è avvenuta svolgendo studi di settore, attività di benchmark ed interviste con il top management del Consorzio, la **valutazione** del loro reale valore è stata condotta sulla base dei **risultati ottenuti durante un workshop multistakeholder** appositamente allestito (si veda paragrafo successivo).

La seguente **matrice di materialità** è una rappresentazione sintetica dei risultati emersi dall'analisi effettuata, in cui i temi rilevanti sono rappresentati con dei punti nel piano definito da due assi che rappresentano gli aspetti economici, ambientali e sociali significativi, rispettivamente, per CNS e per i propri Stakeholder. In particolare, nella definizione degli aspetti significativi sono state integrate:

- le **indicazioni del personale interno di CNS**, formalizzate mettendo a confronto i risultati dell'analisi di materialità svolta nell'ambito dell'ultimo Bilancio di Sostenibilità di CNS con le posizioni emerse durante le interviste che, negli ultimi mesi, hanno coinvolto molti dei membri del gruppo di lavoro interno creato nel 2016 e hanno portato all'aggiornamento del Piano di Sostenibilità del Consorzio;
- i **contributi portati dai diversi Stakeholder** in occasione del workshop organizzato a maggio 2018, in cui gli stessi portatori di interesse sono stati chiamati ad esprimere le proprie idee circa gli obiettivi definiti dal Piano di Sostenibilità di CNS.

MATRICE DI MATERIALITÀ



In linea con quanto già emerso dall'analisi di materialità svolta per il Bilancio di Sostenibilità 2015, si conferma l'importanza cruciale degli aspetti legati a principi quali l'etica, l'integrità, la trasparenza, la conformità a leggi e regolamenti, la gestione dei rischi, l'integrazione della sostenibilità nel business: tutti aspetti estremamente coerenti con il processo di rinnovamento aziendale por-

tato a compimento nell'ultimo triennio e oramai fortemente presidiati dal Consorzio. È ritenuto anche essenziale il ruolo che CNS deve svolgere nell'ottica di accrescere le performance economiche e la capacità innovativa delle proprie cooperative associate, facendo sì che queste siano sempre in grado di far fronte alla concorrenza. Un particolare peso è stato dato, infine, alle te-

matiche del welfare aziendale, alla efficacia comunicativa di CNS per ottimizzare l'interazione con gli stakeholder interni ed esterni e ai programmi finalizzati a formare e a valorizzare il personale interno del Consorzio.

ASCOLTO, DIALOGO E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La moltitudine di rapporti con i principali interlocutori si misura, per CNS, sulla base di uno scambio continuativo. Il carattere molto spesso "pubblico" – ovvero diretto all'utente finale – delle attività del Consorzio ha contribuito a rendere sempre più folto il numero degli Stakeholder.



Come testimoniano i due workshop organizzati da CNS nell'ultimo biennio (si vedano i due paragrafi immediatamente successivi), così come le numerose occasioni di dialogo e confronto che il Consorzio coordina direttamente o a cui partecipa con regolarità, negli ultimi anni vi è stata un'apertura sempre maggiore verso il mondo esterno e si è tentato di rafforzare una cultura aziendale orientata verso la creazione di valore

aggiunto per tutti gli Stakeholder. Negli anni sono stati creati numerosi canali e strumenti di dialogo tra CNS e i propri Stakeholder: un sistema di ascolto, comunicazione e coinvolgimento che permette un'interazione costante tra le parti e un monitoraggio evolutivo di tutti gli argomenti direttamente o indirettamente collegati ai temi della sostenibilità.

STAKEHOLDER	PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO
CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> Call Center e sistemi informatici di monitoraggio della relazione con il cliente Istituzione della Direzione Operativa con ottimizzazione di tutte le attività correlate alla gestione degli appalti affidati, al fine di renderle più efficaci a garantire il corretto adempimento degli aspetti contrattuali e la soddisfazione dei clienti Fiere ed eventi
FORNITORI	<ul style="list-style-type: none"> Attività relative al processo di valutazione e qualificazione fornitori Visite tecniche e incontri periodici
DIPENDENTI	<ul style="list-style-type: none"> Comunicazione interna Canale riservato e casella e-mail per segnalazioni 231 Eventi interni di condivisione: assemblee, incontri, formazione, momenti conviviali, etc.
COOPERATIVE SOCIE	<ul style="list-style-type: none"> Assemblee e rappresentanza negli organi sociali Partecipazione a eventi interni Questionario sul Valore Sociale per rilevare le aspettative e richieste sui servizi di ricerca, formazione e comunicazione forniti dal CNS alle Cooperative socie Questionario di rilevazione livello di compliance con Modello Organizzativo 231 Tavoli di lavoro e di approfondimento (es. sui regolamenti interni e governance, sulla strategia, etc.) Audit presso i Cantieri Incontri presso le Cooperative Incontri territoriali con cooperative socie e non Call per la rilevazione di interesse a sviluppi progettuali Questionari e rilevazioni
COLLETTIVITÀ	<ul style="list-style-type: none"> Sito internet Social network: Twitter, YouTube, LinkedIn Eventi pubblici Partecipazione a Fiere ed eventi
ISTITUZIONI PUBBLICHE	<ul style="list-style-type: none"> Collaborazione ai controlli da parte di enti preposti Partecipazione a tavoli di categoria ed istituzionali, progetti di innovazione e ricerca

Il workshop multistakeholder di dicembre 2016

Il 15 dicembre 2016 è stato presentato il Bilancio di Sostenibilità 2015 presso Palazzo Massimo a Roma. Con l'occasione, CNS ha organizzato la tavola rotonda **"Stakeholder Engagement: ascolto e confronto per raccogliere suggerimenti e idee utili alla definizione del piano di sostenibilità di CNS"**.

L'obiettivo del dibattito è stato quello di identificare e analizzare gli argomenti maggiormente significativi per gli Stakeholder del Consorzio, allo scopo di individuare le priorità di rendicontazione per il prossimo ciclo di reporting di sostenibilità. È stato richiesto agli interlocutori di effettuare un'analisi critica del Bilancio di Sostenibilità 2015

e di fornire indicazioni utili in merito alle tematiche di loro interesse, suggerimenti ed idee per rendere lo strumento di rendicontazione sociale del Consorzio più efficace e funzionale alla mission di CNS.

Durante l'evento (ma anche in seguito ad ulteriori interviste realizzate da CNS successivamente) sono emerse una serie di richieste e suggerimenti che CNS si è impegnato a considerare nella predisposizione del nuovo Bilancio di Sostenibilità. Tra tutte, si ricordano:

- risulta importante dare conto di tematiche quali sicurezza e legalità, rispetto dei contratti, lotta alla cooperazione spuria; anche per questo è importante descrivere e valorizzare i meccanismi di adesione e controllo delle cooperative socie;

- occorre dare ancora maggior enfasi ai valori e al lessico cooperativo e dare conto di come i temi della mutualità e della sostenibilità siano considerati nella strategia aziendale (anche in termini di governance);
- CNS può e deve essere uno stimolo per le associate in termini di trasparenza e rendicontazione e, in generale, di comportamenti sostenibili (CNS come "effetto moltiplicatore" di buone pratiche);
- potrebbe essere utile, se e nella misura in cui risulti fattibile, provare ad allargare il perimetro di rendicontazione agli impatti delle associate, rendicontando alcune performance sociali ed ambientali legate ai cantieri e all'impatto dei soci sul territorio;
- la comunicazione dell'impatto sociale potrebbe diventare continua durante tutto l'anno, oltre che occasione per eventi annuali; in questo senso, anche le iniziative di stakeholder engagement possono seguire un ulteriore sviluppo e rafforzamento;
- la valorizzazione del personale come fattore strategico di sviluppo e non come mero destinatario di azioni.

CATEGORIA DI STAKEHOLDER	NUMERO RAPPRESENTANTI
Esperti e network di CSR	1
Sistema finanziario e assicurativo	4
Soci	3
Enti di ricerca	3
Fornitori	1
Legacoop	3
Clienti	1

te organizzazioni ad aver partecipato all'iniziativa. I partecipanti sono stati suddivisi in tre diversi tavoli di lavoro: "Valore economico e di mercato", "Valore sociale e scambio mutualistico" e "Legittimazione sociale e valore reputazionale". L'insieme di tutti gli aspetti da approfondire nella giornata è stato ripartito in maniera ragionata fra i tre tavoli, in modo tale che ogni gruppo di lavoro trattasse soltanto le tematiche coerenti con il macro-ambito che gli era stato assegnato.

Per favorire un dibattito costruttivo in cui potessero emergere le singole posizioni di tutti i portatori di interesse presenti, infine, sono state attuate tre strategie fra loro complementari: in primo luogo, la composizione dei tavoli è stata decisa a priori per formare gruppi di lavoro eterogenei e bilanciati; in aggiunta, le attività sono state svolte in assenza di membri del Consorzio per far sì che ognuno si sentisse libero di condividere le proprie esperienze e vedute senza essere in alcun modo influenzato dalle relazioni esistenti tra lo stesso CNS e la propria organizzazione di appartenenza; all'interno di ogni tavolo, infine, il dibattito è stato alimentato e regolato da un "facilitatore" appartenente ad una società di consulenza terza ed indipendente.

Al termine della discussione si è tenuta una sessione plenaria in cui un rappresentante di ogni gruppo di lavoro ha condiviso con tutti i presenti i risultati del dibattito e le conclusioni raggiunte. A quest'ultima fase dell'evento hanno partecipato anche il Presidente del Consorzio e diversi membri della direzione. La matrice di materialità presente a pagina 32 rappresenta l'esito delle valutazioni degli stakeholder.

Il workshop multistakeholder di maggio 2018

In data 11 maggio 2018 CNS ha organizzato a Bologna un workshop multistakeholder, al quale hanno partecipato numerosi rappresentanti delle più importanti categorie di Stakeholder individuate dal Consorzio. L'evento ha voluto raggiungere tre diversi obiettivi:

- aggiornamento dell'analisi di materialità attraverso l'individuazione degli obiettivi di interesse prioritario per gli Stakeholder;
- condivisione del nuovo modello di reporting ideato dal Consorzio e raccolta di ulteriori spunti per il suo miglioramento;
- raccolta di suggerimenti per l'aggiornamento del Piano di Sostenibilità di CNS.

Il workshop, strutturato secondo le linee guida dello standard AA1000, ha permesso di comprendere le aspettative degli stakeholder in riferimento al comportamento che il Consorzio dovrebbe assumere rispetto ai vari ambiti della sostenibilità e alle modalità con cui lo stesso CNS dovrebbe affrontare le problematiche più urgenti. In totale, sono stati 16 i rappresentanti di altrettan-

cns CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI

GIOVEDÌ 15 dicembre 2016
PALAZZO MASSIMO - ROMA
Largo Di Villa Peretti, 2

STAKEHOLDER ENGAGEMENT:
ASCOLTO E CONFRONTO PER RACCOLGERE SUGGERIMENTI E IDEE UTILI ALLA DEFINIZIONE DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ DEL CNS

PROGRAMMA

15,00 INTRODUZIONE a cura di CNS

- Il Bilancio di Sostenibilità e la creazione di valore sostenibile nelle attività di CNS
- Analisi di materialità: cos'è e come si realizza
- Piano di sostenibilità del CNS

15,30 TAVOLA ROTONDA

I Parte: Bilancio di sostenibilità

- Bilancio di Sostenibilità 2015 di CNS: analisi critica e raccolta spunti di miglioramento su processo di reporting e contenuti

II Parte: Tematiche materiali e piano di Sostenibilità del CNS

- Individuazione degli obiettivi e delle priorità di sostenibilità per CNS
- Valutazione delle tematiche materiali per il futuro di CNS: quali sono gli aspetti più rilevanti e significativi associati alla sostenibilità del CNS

Conclusioni a cura di CNS

18,30 FINE LAVORI

Al termine della giornata è prevista, a cura di CoopCulture, una breve visita guidata presso il Museo Nazionale Romano di Palazzo Massimo, dove gli ospiti potranno ammirare i pezzi più significativi della collezione.

Gestione dei rischi e sistema dei controlli

IL SISTEMA DI RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATO DAL CNS

Durante l'esercizio, CNS ha conferito l'incarico di Internal Audit alla società PriceWaterhouseCoopers Advisory SpA, la cui responsabilità è attribuita all'Audit Committee che riporta funzionalmente al Consiglio di Gestione di CNS.

La mission dell'Audit Committee di CNS è quella di assistere e supportare il Consiglio di Gestione e, più in generale, tutto il management per quanto riguarda le attività di Internal Audit che si declinano operativamente nelle verifiche di adeguatezza e di efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di CNS.

Obiettivi e perimetro di intervento dell'audit committee

Le attività di Internal Audit creano valore per il Consorzio e per i suoi stakeholder e accompagnano l'organizzazione verso il raggiungimento dei propri obiettivi. A tale scopo, l'Audit Committee svolge un'attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento delle operazioni aziendali, attraverso un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo interno, di gestione dei rischi e di governance.

Le attività svolte dall'Audit Committee sono concentrate sul sistema di controllo interno e di risk management di CNS, ovvero l'insieme di procedure, attività, controlli e strutture organizzative che consentono una attenta e accurata gestione aziendale, coerentemente con gli obiettivi di business, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi cui è esposto il Consorzio.

Analisi e gestione dei rischi aziendali

Già sul finire del 2015 e a partire dall'approvazione del nuovo organigramma aziendale, il Consorzio si è dotato di una nuova figura aziendale, il **Risk & Compliance Manager**, responsabile dell'identificazione, dell'analisi e della mitigazione dei rischi legati alla conduzione delle attività commerciali dell'Organizzazione.

Le attività di risk auditing svolte da allora hanno

svelato le **principali tipologie di rischio** a cui è esposto il CNS, tra cui:

Rischi finanziari

I più significativi rischi finanziari del Consorzio derivano dalla **situazione concorrenziale** (mercato dinamico) e da quella **finanziaria** legata all'utilizzo di strumenti finanziari.

Il Consorzio si è dotato di **sistemi di controllo interni** con procedure tese alla corretta gestione dei flussi finanziari e dei relativi rischi, anche con l'ausilio di strumenti informatici per il controllo periodico dell'equilibrio finanziario e della solidità patrimoniale.

Rischio di credito

Il rischio di credito è collegato all'esposizione del Consorzio a potenziali perdite derivate dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte da parte dei committenti. In linea generale, tale fattore è controbilanciato dalla quota di rischio in capo alle singole cooperative consorziate che si occupano dello svolgimento dei lavori sul cantiere.

Per tutelarsi rispetto a tali rischi, CNS ha provveduto a **stanziare una specifica quota** ad adeguamento del fondo svalutazione crediti, in funzione delle posizioni di credito del Consorzio nei confronti dei committenti al netto del corrispondente debito verso le proprie consorziate.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità può emergere dalle difficoltà a ottenere **finanziamenti**, oppure dall'**eccessiva onerosità** degli stessi.

Tale rischio viene mitigato mediante il **mantenimento di liquidità sufficiente** per far fronte agli impegni assunti per un determinato orizzonte temporale, senza quindi dover dipendere da ulteriori fonti di finanziamento. Inoltre, CNS conserva un **liquidity buffer** prudenziale sufficiente per far fronte ad eventuali impegni gestionali inattesi. Il Consorzio si è impegnato, infine, a **diversificare** le fonti di finanziamento e la disponibilità di linee di credito, in modo da mitigare il rischio di liquidità.

In questa sede si evidenzia, in particolare, come la strategia di copertura finanziaria in merito alla **sanzione AGCM** attuata dal Consiglio di Gestione nel corso del 2016 è risultata più che capiente: a fronte delle risorse finanziarie allocate dal CNS, che miravano a coprire un importo pari a € 56.190.090, l'ammontare finale della sanzione è stato pari a € 17.023.300 ed è stata riconosciuta al Consorzio la possibilità di effettuare un pagamento dilazionato in 30 rate mensili, 15 delle quali sono già state saldate da aprile 2017 a giugno 2018.

Rischio di mercato

I rischi di mercato identificati sono molteplici ma limitati, considerato il luogo e la tipologia di attività svolte dal Consorzio:

- **rischio di cambio** - limitato in quanto opera principalmente sul territorio nazionale;
- **rischio di tasso** - limitato in quanto i tassi sono variabili;
- **rischio di prezzo** - il Consorzio non è soggetto a rischi di prezzo, in quanto opera con contratti con clausole di adeguamento prezzi in base ad indici di rivalutazione.

MODELLO MOG 231

Successivamente all'investitura dei nuovi vertici aziendali, avvenuta a metà 2015, CNS ha avviato un'intensa attività di verifica dell'effettività ed efficacia del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001 (Modello) adottato ed attuato dalla cessata amministrazione e delle procedure ad esso correlate.

A tal proposito, i nuovi vertici aziendali hanno condotto una diagnosi del complessivo sistema di controlli interni e gestione dei rischi, raffrontando la situazione riscontrata con le migliori prassi adottate in termini di corporate governance ed individuando i possibili ambiti di miglioramento in termini di complessivo rafforzamento del sistema. Tale analisi è stata estesa anche alla raccolta di informazioni rilevanti sui soci di CNS, al fine di comprendere il perimetro di operatività degli stessi e di valutare il loro profilo di rischio.

Sulla base dell'analisi compiuta si è proceduto ad individuare i rischi 231 relativamente a ciascuna attività/processo di articolazione dell'attività aziendale (risk assessment); inoltre, è stata eseguita una gap analysis volta ad evidenziare le carenze nelle modalità di prevenzione dei rischi mappati. I gap di ogni processo/attività sensibili

le rilevati sono stati aggregati per «Pilastro» del sistema di controllo interno e, contestualmente, sono stati individuati i possibili ambiti di miglioramento in termini di complessivo rafforzamento del sistema.

Il lavoro di risk assessment compiuto e la diagnosi del complessivo sistema di controlli interni e gestione dei rischi di CNS hanno portato al completo aggiornamento delle procedure interne e alla revisione del modello nonché all'introduzione della funzione del Risk & Compliance Manager, professionista individuato all'esterno dell'apparato organizzativo di CNS e indipendente dal management del Consorzio, con poteri di controllo e di intervento nei confronti del management stesso e di tutto il personale, e di verifica del rispetto delle procedure nella partecipazione alle gare e nell'ambito della contrattualistica.

Nel corso del 2017 sono stati aggiornati il Modello 231 di CNS e le procedure ad esso correlate, in modo da tenere conto delle modifiche organizzative, nonché degli interventi normativi di interesse. In particolare, l'intervento di adeguamento ha tenuto conto degli esiti della revisione del "risk assessment" con conseguente aggiornamento dei reati.

Al fine di assicurare l'effettiva rispondenza del Modello e delle procedure ad esso correlate alle concrete esigenze di prevenzione dei rischi e di tutela della legalità espresse dal Consorzio e dimostrare la propria trasparenza, correttezza e affidabilità professionale, il CNS ha avviato e adottato una serie di articolate misure di **self cleaning** tra cui, per citarne alcune: il rinnovo degli organi della compagine consortile; un'analisi dei rischi rispetto alle procedure interne, che è sfociata nella revisione e modifica di tutte le norme che disciplinano il funzionamento del Consorzio, in particolare nell'adozione di un nuovo statuto societario, di nuovi regolamenti nei rapporti con le consorziate, di nuove procedure interne, di un nuovo codice etico e di un codice di comportamento; è stato adottato un programma di compliance antitrust in linea con le migliori pratiche europee e nazionali.

Nella medesima ottica di miglioramento continuo che orienta le azioni di self cleaning, il Consiglio di Gestione ha altresì deliberato l'adozione di ulteriori misure per la valutazione ed attenuazione del rischio, tra cui: la decisione di non rinnovare l'adesione di CNS alle associazioni ASSISTAL e Scuola Nazionale Servizi; prevedere che tutti i dipendenti che svolgono funzioni sensibili e che

non abbiano preso parte alle attività formative già condotte, partecipino a mirati eventi formativi e sottoscrivano una dichiarazione di impegno al rispetto delle regole di compliance; la predisposizione di un albo fornitori dei progettisti attingendo solo all'albo medesimo, con l'obbligo per i progettisti di sottoscrivere patti di riservatezza e di adottare misure idonee a che le prestazioni professionali siano espletate nel rispetto della normativa antitrust; prevedere sempre e comunque, anche per le procedure ad evidenza pubblica, che il subappaltatore possa divenire tale solo se non abbia partecipato autonomamente alla medesima procedura di gara; consentire la partecipazione di CNS a indagini statistiche, ricerche di mercato o analoghe iniziative condotte da soggetti che abbiano adottato misure idonee a garantire il pieno rispetto della disciplina vigente in materia antitrust.

Relativamente all'implementazione del modello MOG 231 da parte dei **partner e fornitori**, la procedura "gestione commerciale" adottata da CNS prevede che il Direttore Commerciale verifichi che le imprese, con le quali costituire un RTI per la partecipazione alle gare, abbiano le caratteristiche di affidabilità minime, richiedendo alla Direzione Amministrazione Finanza specifica informativa quanto all'affidabilità economico finanziaria delle stesse. Inoltre, è previsto che lo stesso Direttore Commerciale verifichi e attesti che le stesse siano in possesso di un proprio Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001.

Per quanto riguarda l'implementazione del modello MOG 231 da parte dei **subappaltatori**, nella Procedura "Autorizzazione al subappalto" è previsto che, ai fini dell'individuazione del subappaltatore, il Direttore Commerciale d'area, si attenga a determinati criteri di valutazione tecnica-amministrativa-etica. Più precisamente: deve essere verificato il possesso, in capo al subappaltatore, dei requisiti etici, riscontrando la disponibilità ad aderire ai principi sanciti nel codice etico e nel codice di comportamento di CNS, nonché ai principi di riferimento del sistema di controllo interno assunti ed implementati da CNS mediante il proprio Modello 231 con riferimento all'esecuzione dei servizi-lavori-forniture affidati. Il Direttore Commerciale d'area è altresì tenuto a verificare il possesso, da parte del subappaltatore, di un proprio MOG.

Si sottolinea che le medesime verifiche vengono svolte dal Key Account nel caso l'esigenza di ri-

correre al subappalto ricorra in fase di esecuzione del contratto.

Si evidenzia che ad oggi, nelle more dell'implementazione di un albo fornitori qualificati, non è possibile avere evidenza del numero di subappaltatori attivi in possesso di MOG.

Infine, il 31 dicembre 2017 è entrato in vigore per tutte le associate quanto previsto sia dall'articolo 14 del *Regolamento di ammissione* che dall'articolo 2 del *Regolamento dei rapporti contrattuali ed economici di preassegnazione, assegnazione ed esecuzione di lavori, servizi e forniture ai soci* in merito ai **requisiti** dei quali occorre che le cooperative consorziate siano in possesso per aderire al CNS. Fra questi, in particolare, è richiesto a ciascun socio di aver adottato un modello di organizzazione e gestione volto alla prevenzione dei reati ai sensi del **D.Lgs. 231/2001**. A giugno 2018, **112 Cooperative sulle 191** che compongono la base sociale di CNS risultano essere effettivamente in possesso di questo requisito.

Per favorire l'adeguamento delle cooperative consorziate rispetto a tale requisito, CNS ha messo a loro disposizione:

- un **corso di formazione** della durata di 16 ore sugli elementi fondamentali del decreto. Tale corso è stato rivolto non soltanto alle cooperative ancora prive del MOG 231, ma anche a tutte quelle intenzionate a migliorare ed aggiornare le proprie competenze sul tema;
- un **gruppo di professionisti** facenti parte del network di AIRCES (Associazione Italiana Revisori Contabili dell'Economia Sociale) e con un'esperienza pregressa nel settore delle imprese cooperative a cui rivolgersi per la realizzazione del modello, in virtù e alle condizioni di un accordo quadro siglato con la stessa associazione.

ANTICORRUZIONE E LEGALITÀ

Il Consorzio Nazionale Servizi è tra le prime aziende in Italia ad aver ottenuto la certificazione sul Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione in conformità allo standard ISO 37001:2016. Il conseguimento di tale certificazione, rilasciata da un organismo terzo indipendente ed accreditato, è un riconoscimento per le azioni messe in atto da CNS finalizzate a prevenire ed affrontare fenomeni di corruzione che possano

interessare l'organizzazione, i suoi dipendenti ed eventuali soci in affari, istituendo una cultura di integrità, trasparenza e conformità. Un riconoscimento questo che premia il lavoro svolto dal Consorzio sui temi della legalità.

Nel giugno 2017 si è provveduto inoltre a presentare la richiesta di iscrizione all'anagrafe antimafia degli esecutori ex art. 30, c. 6, D.L. 189/2016. In data 20 giugno è pervenuta comunicazione dal Ministero dell'Interno di avvio della relativa istruttoria.

Con riferimento al recepimento dei requisiti della norma **ISO 37001:2016** nel sistema di gestione di CNS partendo dall'analisi del contesto in cui l'organizzazione opera e dalle modalità con cui ruoli e responsabilità sono ripartiti all'interno dell'azienda, sono state definite:

- le **azioni per affrontare rischi ed opportunità** in materia di anticorruzione e legalità;
- gli **obiettivi di prevenzione** nell'ambito delle tematiche in oggetto;
- le **attività necessarie** per il raggiungimento di tali obiettivi.

Contestualmente, sono state definite non solo le **modalità per la valutazione delle prestazioni** e la **gestione delle eventuali non conformità**, ma anche le azioni correttive da attuare nell'ottica del miglioramento continuo.

Qualora queste non fossero già previste nella relativa sezione speciale del MOG 231, sono state **migliorate le procedure di:**

- pianificazione;
- due diligence;
- svolgimento di controlli di natura finanziaria;
- svolgimento di controlli non finanziari;
- prevenzione della corruzione;
- erogazione di regali, ospitalità, donazioni e benefici simili;
- segnalazione di casi sospetti;
- conduzione delle indagini nell'ambito della corruzione.

CONTRASTO ALLA COOPERAZIONE SPURIA

Il fenomeno della "**cooperazione spuria**" riguarda quelle compagini imprenditoriali che si fingono cooperative ma che, invece di perseguire scopi mutualistici, ambiscono unicamente a massimizzare il loro profitto, anche tramite azioni di dumping sociale. CNS si impegna nel contrasto alla cooperazione spuria ponendo particolare

attenzione sia al momento della valutazione dei potenziali nuovi soci in fase di adesione, sia attraverso il monitoraggio delle cooperative già facenti parte del Consorzio, compatibilmente con quanto reso possibile dall'esercizio della propria funzione e con gli strumenti a propria disposizione. Inoltre, CNS promuove eventi pubblici di confronto e sensibilizzazione su queste tematiche.

La fase di adesione

In fase di adesione viene svolta un'analisi documentale per verificare la natura cooperativistica della cooperativa candidata, che tiene conto di elementi quali: l'iscrizione all'Albo Nazionale delle Società Cooperative; la presenza di certificazioni che attestino l'avvenuta revisione cooperativa; l'effettivo controllo cooperativo (in termini di capitale e nomina degli organi di gestione) in caso di società S.r.l. o S.p.A.; l'acquisizione di tre Bilanci di esercizio consecutivi (i più recenti in ordine di tempo), al fine di verificare l'effettiva sussistenza di un'appropriata struttura organizzativa. Quando possibile, inoltre, vengono svolti dei colloqui conoscitivi in cui viene verificato il rapporto dichiarato dall'aspirante socio fra numero di soci lavoratori e numero complessivo di dipendenti.

Nel corso del 2017 e del 2018 CNS è stato contattato, in alcune circostanze, da professionisti del settore dei servizi alla ricerca di partner commerciali per la costituzione di nuovi business o da piccole imprese le quali, in ragione di una conoscenza pregressa dello stesso Consorzio, hanno preso in considerazione la possibilità di **modificare la propria natura societaria in impresa cooperativa**, al fine di sfruttare le opportunità derivanti dall'appartenenza alla rete consortile. In questi casi, in qualità di società appartenente al movimento cooperativo e, pertanto, con l'impegno di contribuire allo sviluppo dell'impresa in forma cooperativa, il CNS si è reso disponibile all'organizzazione di incontri conoscitivi finalizzati all'illustrazione delle modalità di costituzione e del significato dell'assunzione della forma cooperativa. Successivamente, il Consorzio ha indirizzato i diretti interessati alle strutture di promozione cooperativa di Legacoop.

Le imprese già facenti parte della base sociale di CNS

Nel caso in cui si riscontrino che delle imprese già aderenti al Consorzio non siano, in realtà, in possesso dei requisiti di carattere cooperativistico

individuati dalla normativa vigente, **la non conformità viene segnalata alla consorziata** affinché le sia data la possibilità di porre in essere delle azioni migliorative. Nel caso in cui le azioni correttive non portino ai risultati attesi, o in assenza di alcun tipo di intervento da parte dell'associata, il Consiglio di Gestione può procedere – in linea con quelli che sono i Regolamenti interni di CNS – all'**esclusione dell'impresa** dalla base sociale del Consorzio. In ogni caso, CNS rimane a disposizione delle associate che abbiano perso i requisiti di natura cooperativistica per supportarle in un percorso di miglioramento e sviluppo delle peculiarità cooperative, in uno spirito di collaborazione, inclusione e promozione dei valori cooperativi.

Coopstories: Gad Lerner presenta
VIDEO - "La storia di Concetta" (25/06/18)



Promozione culturale

Nei primi mesi del 2018 CNS ha promosso l'avvio del ciclo "**Coopstories – Non raccontiamo storie spurie**": si tratta di occasioni in cui, a partire dalla presentazione di libri incentrati su tematiche quali il contrasto della falsa cooperazione e la promozione della legalità, viene creato un contesto adatto per avviare dei veri e propri momenti di dibattito e sensibilizzazione sulle questioni in oggetto. Ai primi due incontri, organizzati, rispettivamente, a Bologna (25 maggio 2018) e a Roma (28 giugno 2018), faranno seguito altre tappe sparse su tutto il territorio nazionale.

Coopstories: Una giornata all'insegna della legalità
VIDEO - "La voce di Impastato"



3. VALORE SOCIALE E SCAMBIO MUTUALISTICO

"Perseguimento delle finalità mutualistiche del Consorzio, più generalmente legato alla soddisfazione dei bisogni dei singoli utenti e della collettività di riferimento."

Impegni di CNS per lo sviluppo sostenibile

Per valutare la capacità del Consorzio di perseguire le proprie finalità mutualistiche è necessario considerare il suo **capitale sociale e relazionale**, inteso come quell'**insieme di valori comuni, comportamenti condivisi e relazioni chiave** instaurate tra il CNS e le singole cooperative.

Sebbene il Consorzio possa ricoprire un ruolo significativo nell'accompagnare i propri Soci verso uno sviluppo sostenibile, attraverso, per esem-

pio, iniziative quali l'organizzazione di momenti di formazione e lo sviluppo di adeguati meccanismi premiali, le stesse cooperative devono intraprendere questo percorso in maniera volontaria e consapevole, anche fornendo regolarmente i propri feedback sul lavoro svolto da CNS per centrare gli obiettivi prefissati. In quest'ottica, dunque, il capitale sociale e relazionale può essere interpretato come una vera e propria **licenza ad operare** fornita al CNS dalla propria base sociale.

Contributo ai Sustainable Development Goals



OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ DI CNS	
Linea strategica	Principali obiettivi
SOSTENIBILITÀ COME ORIENTAMENTO STRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> Istituzione di un comitato/gruppo di lavoro interno a CNS per il presidio di strategie, politiche e azioni di sostenibilità; Redazione del Piano di sostenibilità; Rendicontazione di sostenibilità; Sviluppo di un sistema di valutazione bilanciato e integrato anche con obiettivi di sostenibilità.
CENTRALITÀ DEL SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolgimento delle cooperative socie nelle gare partecipate da CNS; Supporto alle cooperative nell'analisi e nell'ingegnerizzazione dei processi riguardanti i cantieri per efficienza e ottimizzazione dei servizi Formazione ai soci Partecipazione delle socie alla vita di CNS e introduzione di meccanismi premianti nel rapporto dei soci con CNS Implementazione del MOG 231 nelle imprese socie Diversificazione della base sociale
GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI	<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio continuo per la tutela del lavoro sul cantiere.

Capitale sociale e relazionale

CARATTERISTICHE E IDENTITÀ DELLE IMPRESE SOCIE

Possono divenire soci di CNS le **imprese cooperative** o le **società a controllo cooperativo** che condividono le finalità ideali ed imprenditoriali del Consorzio e che intendono partecipare attivamente all'attività societaria dello stesso.

Le società e gli enti aderenti devono depositare annualmente un estratto che indichi la **composizione della loro compagine sociale** e devono altresì provvedere a depositare una copia del proprio **statuto** ogni qualvolta questo subisca delle modifiche.

Mentre i **soci iscritti all'Albo Nazionale delle Società Cooperative** – le società cooperative ed i loro consorzi – sottoscrivono **azioni ordinarie** al momento dell'adesione, per le società di capitali e

gli enti che svolgono attività collegate al movimento cooperativo è stata creata un'apposita categoria di azioni (**categoria A**). In particolare:

- **S.r.l.:** nel caso in cui il capitale sottoscritto sia pari al minimo previsto dalla legge, queste devono essere interamente partecipate da società cooperative; nel caso in cui il capitale sia, invece, pari ad almeno 100.000 euro, queste devono essere partecipate a maggioranza da società cooperative. In ogni caso, la maggioranza dei componenti degli organi di gestione deve essere espressione delle società cooperative.
- **S.p.A.:** la maggioranza dei componenti degli organi di gestione deve necessariamente essere espressione delle società cooperative.

LA BASE SOCIALE DI CNS			
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Numero totale dei Soci	202	198	189
Numero dei Soci entrati nell'anno	4	10	4
Numero dei Soci usciti nell'anno (comprensivo di eventuali Coop. incorporate)	7	14	13
di cui recessi (al netto delle Società incorporate)	7	13	10
Totale di verifica	202	198	189

A partire dal 2015, **23 cooperative** (delle quali 2 derivanti da trasformazioni societarie di imprese già associate in precedenza) **sono entrate a fare parte della base sociale del Consorzio** sulla base dei nuovi criteri di ammissione.



CSG FACILITY SOC.COOP.
csgfacility.it



COOPERATIVA SOCIALE
IL RASTRELLO SOC.
COOP.ARL-ONLUS
ilrastrello.it



FORMULA SERVIZI
ALLE PERSONE COOP.
SOCIALE O.N.L.U.S.



L'INTERNAZIONALE
SOC.COOP.
linternazionalecoop.it



CMS SOCIETÀ
COOPERATIVA CONS.
COOP SOC.COOP.
conscoop.it



PRO.GES. SOC.COOP A
R.L. - SERVIZI INTEGRATI
ALLA PERSONA
proges.it



SOLIDARIETÀ
COOPERATIVA SOCIALE
solidarietacooperativa.it



COOPERATIVA SOCIALE
BIRICC@ SOC.COOP.
SOCIALE
biricca.it



SOLE SOC.COOP.
solecoop.com



DOMINA SCARL
dominascarl.com



SOCIETÀ COOPERATIVA
SOCIALE LA PERLA
coopsocialeperla.com



THE SENTINEL SECURITY
SOCIETÀ COOPERATIVA
thesentinelsecurity.it



FORMULA SOLIDALE
SOC. COOP ONLUS
formulasolidale.it



COOP 134
COOPERATIVA SOCIALE
134.coop



NUOVO FUTURO
COOPERATIVA SOCIALE
nfcop.it



SINTESI COOPERATIVA
SOCIALE
cooperativasintesi.eu



MINERVA
coopminerva.com



ARTRA - SOCIETÀ
COOPERATIVA



GOSER SOCIETÀ
COOPERATIVA A.R.L.
www.goser.it



NUOVA SAIR ONLUS
COOPERATIVA SOCIALE
nuovasair.it

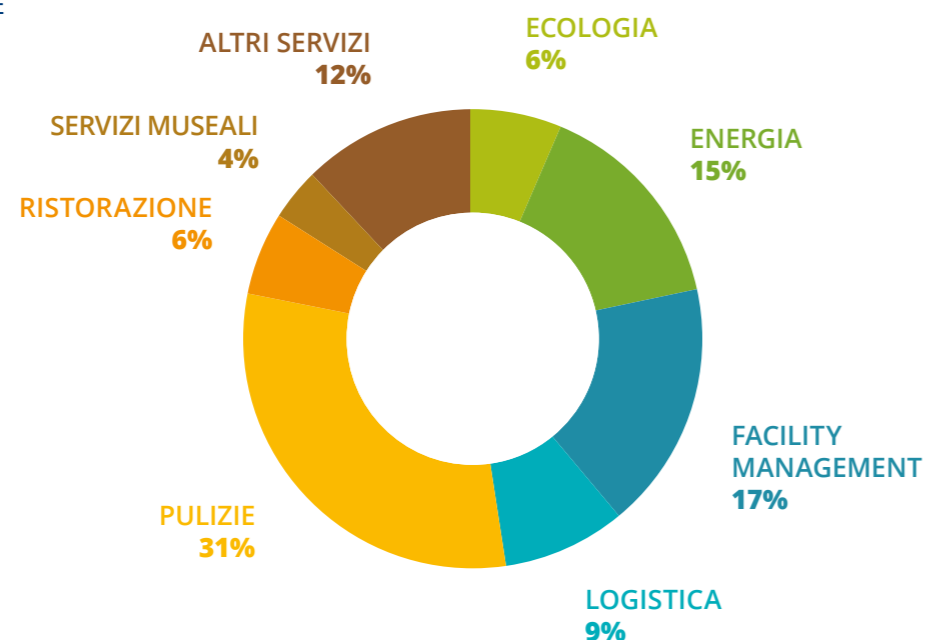
A fronte di questa evoluzione della base sociale, è rimasto costante nel tempo il numero di cooperative con contratti attivi con il Consorzio.

Al 31 dicembre 2017 il settore più presidiato da CNS, considerando il numero di cooperative consorziate che vi operavano, era quello delle pulizie, con circa il 31% dei soci specializzati nella fornitura di servizi in questo ambito. Al contrario, i settori numericamente meno presidiati erano quello della ristorazione (6% del totale), quello dei servizi ecologici (6%) e quello dei servizi museali (4%)³.

³Le percentuali riportate, così come la seguente tabella, sono state ottenute prendendo in considerazione un campione di 170 Soci su un totale di 189 (dato relativo al 31 dicembre 2017).

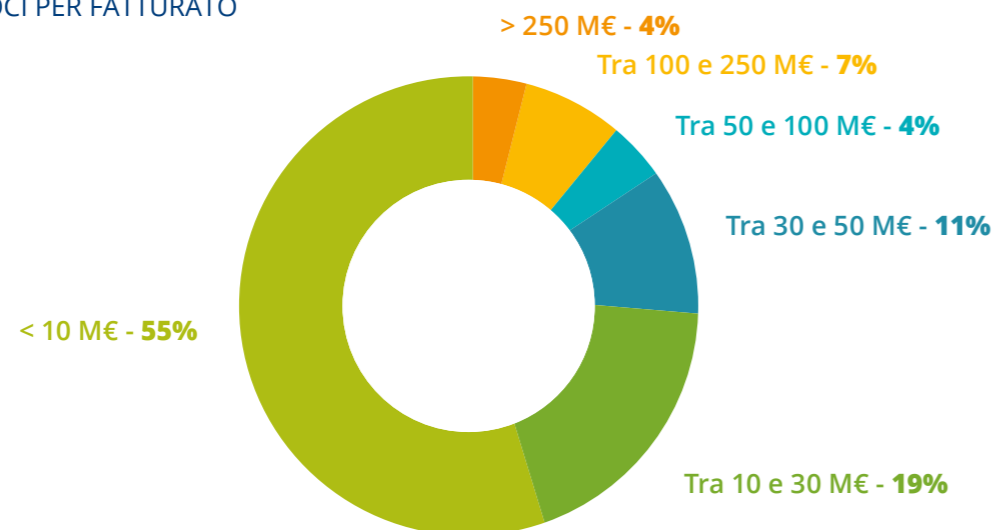
SOCI CON CONTRATTI ATTIVI CON CNS			
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Numero dei soci	110	110	109
% sul totale dei soci	55%	56%	58%

DISTRIBUZIONE SOCI PER SETTORE D'ATTIVITÀ



La base sociale del Consorzio è composta principalmente da **cooperative di piccole dimensioni**: nel 2016, infatti, soltanto il 15% dei Soci ha avuto un fatturato complessivo superiore ai 50 milioni di euro.

ANNO 2016 DISTRIBUZIONE SOCI PER FATTURATO



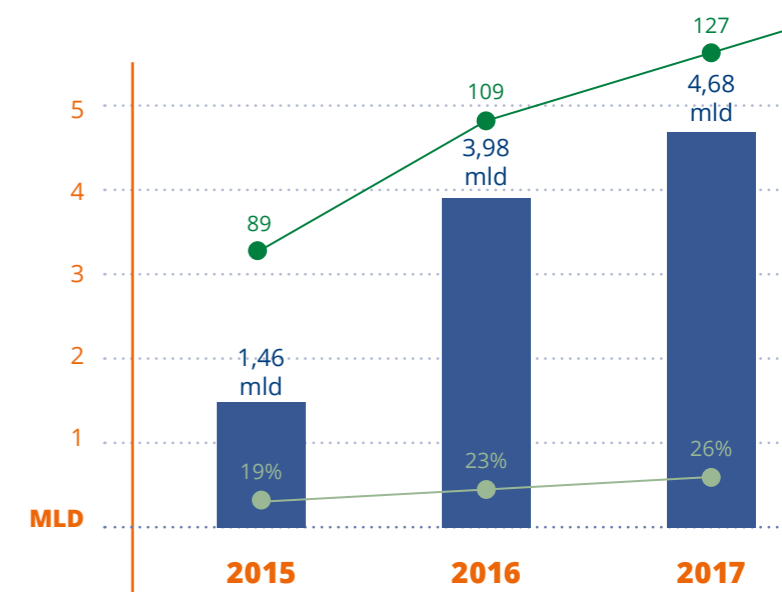
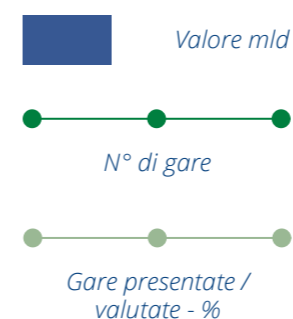
Nel 2017 è stato promosso un ciclo di 13 incontri su tutto il territorio nazionale con lo scopo di rilevare le **necessità e le aspettative delle cooperative consorziate e non**, in una logica di ascolto attivo che, insieme ad altre azioni, ha contribuito a creare una base conoscitiva per la definizione degli indirizzi strategici del Consorzio.

Con la volontà di allargare e diversificare progressivamente la propria base sociale, sono state invitate a prendere parte a questi incontri anche cooperative non aderenti, che hanno avuto così l'opportunità di conoscere meglio l'organizzazione e i suoi servizi e manifestare fabbisogni e aspettative. Una volta comunicata la propria intenzione di aderire al CNS, i candidati possono poi usufruire – qualora necessario - di specifici servizi di accompagnamento volti al conseguimento dei requisiti necessari per l'adesione.

COINVOLGIMENTO DEI SOCI NELLE GARE

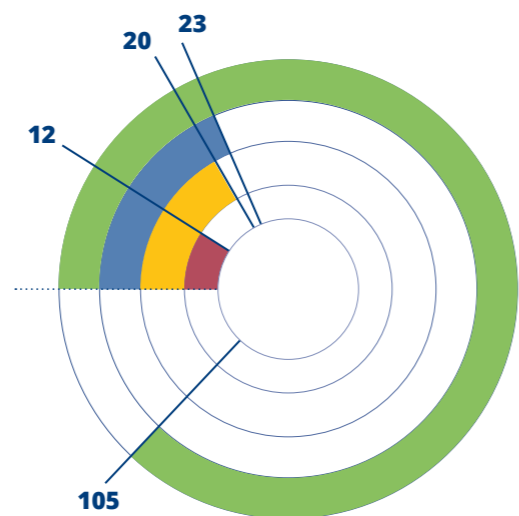
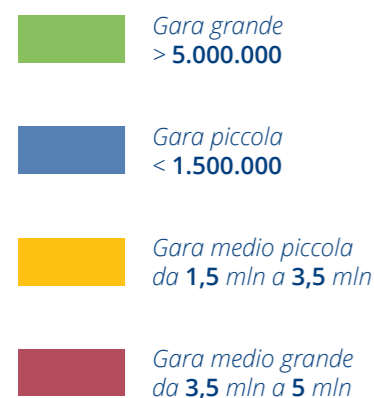
Indispensabile e funzionale all'acquisizione di nuove commesse è ovviamente l'**attività di partecipazione alle gare di appalto**.

La quasi totalità dei ricavi del Consorzio fino all'esercizio 2017 deriva dai **rapporti di lavoro instaurati con le istituzioni pubbliche** (si veda sezione Andamento della Gestione, pag.77), mentre dal 2018 si è avviata un'attività sistematica di penetrazione del mercato privato. Nell'ultimo triennio il valore economico totale degli appalti banditi nel settore pubblico ha oscillato intorno ad una quota media annua di circa 20 miliardi di euro, a fronte di un trend decrescente del valore economico medio delle singole gare. In questo contesto CNS ha **consolidato sempre più la propria posizione sul mercato**, non solo partecipando ad un numero via via maggiore di gare, ma anche rafforzando la propria presenza in termini di valore economico totale delle gare partecipate.

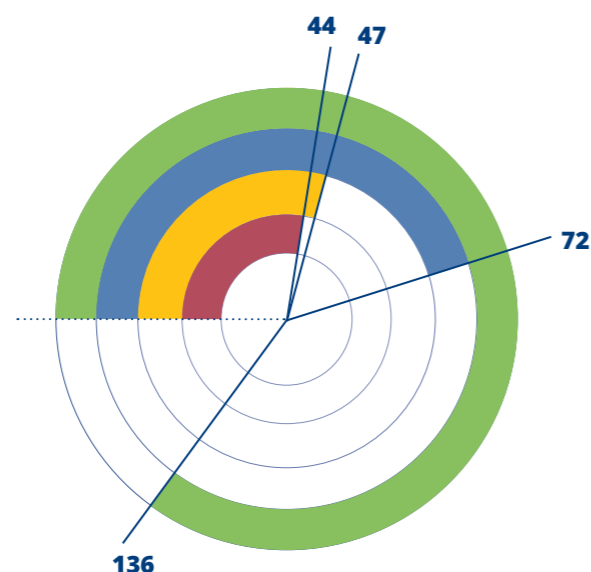
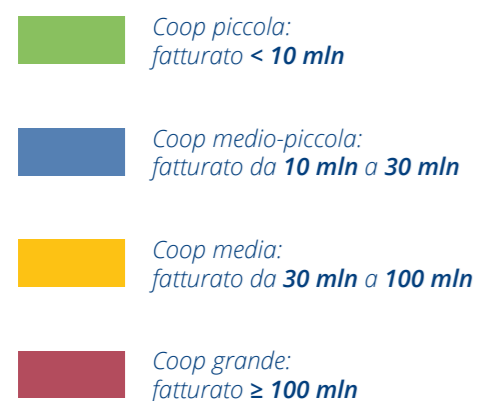


Il **valore mutualistico espresso dal Consorzio** emerge principalmente osservando i due grafici seguenti, che evidenziano come CNS svolga un ruolo rilevante nel consentire alle cooperative di piccole dimensioni di partecipare a gare d'appalto caratterizzate da elevati livelli di complessità, dando loro l'opportunità di svolgere – talvolta anche in collaborazione con altre cooperative – progetti da cui resterebbero tagliate fuori operando in autonomia.

PARTECIPAZIONE CNS (N° DI GARE)
PER DIMENSIONE DI GARA



PARTECIPAZIONE ALLE GARE
DIMENSIONE DI IMPRESA SOCIA
(N° DI GARE)

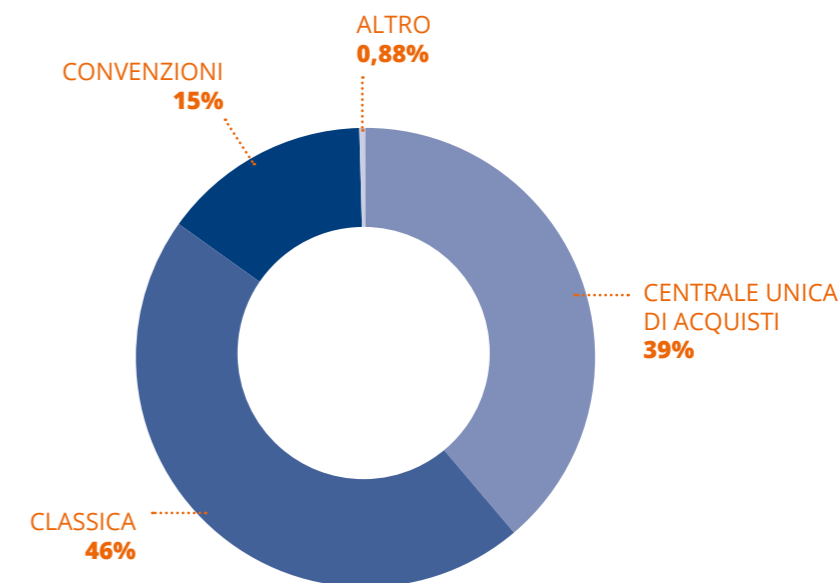


Nel 2017 sono stati **109 i soci "attivi"** che hanno maturato parte del proprio fatturato grazie alle attività svolte in collaborazione con il consorzio, mentre sono **62 le cooperative** che hanno avanzato almeno in un'occasione una richiesta di partecipare ad una gara con il consorzio in corso d'anno.

Il 46% delle gare alle quali il consorzio ha preso

parte nel corso del 2017 sono state bandite da singole amministrazioni, per quanto una quota parte ormai consistente delle stesse (39%) sia ormai ad appannaggio delle centrali uniche di acquisto, per effetto della riforma in atto di riordino e accorpamento delle stazioni appaltanti; il 15% delle gare per le quali è stata presentata un'offerta hanno avuto per oggetto una convenzione.

TOTALE GARE
PRESENTATE



La piattaforma gare di CNS

Una delle innovazioni introdotte, a partire da ottobre 2016, per favorire la trasparenza e la parità di accesso alle opportunità di mercato da parte di tutti i soci è stata l'istituzione di un portale loro riservato per prendere visione delle gare bandite. All'interno di un'apposita **piattaforma digitale**, la segreteria commerciale di CNS pubblica periodicamente tutte le gare selezionate ed approvate dalla Direzione Commerciale. Accedendo al portale, le cooperative associate possono **consultare la documentazione** relativa ad ogni gara e, se interessate, procedere inviando una **richiesta di preassegnazione**. Alla scadenza dei termini previsti dai regolamenti interni, la Direzione Commerciale inizia la **fase di valutazione**.

Nel processo di selezione della compagine di gara entra anche, per le parti di propria competenza, la Direzione di Area Tecnica, cui sono demandate alcune verifiche di carattere tecnico-qualitativo, sulla base della documentazione presentata dalle associate e dei requisiti richiesti dal bando. Tutto il processo di selezione della compagine di gara rimane tracciato internamente e motivato, in modo che le cooperative possano verificarne l'andamento e comprendere le scelte compiute, qualora fosse richiesto da parte delle stesse.

CRITERI DI ASSEGNAZIONE

Al fine di esaminare le domande di preassegnazione in maniera oggettiva e di affidare alle coo-

perative selezionate le gare di interesse, CNS ha sviluppato un apposito **sistema di valutazione** basato su 4 criteri principali: **Qualità Tecnica, Qualità Professionale, Sicurezza e Correttezza**. Questo meccanismo consente di confrontare tra loro le singole offerte in modo equo e trasparente, valorizzando le potenzialità di tutte le cooperative che si candidano per l'erogazione di un determinato servizio.

L'intera procedura è gestita dal Direttore dell'Area Tecnica che, avvalendosi di schede di valutazione nelle quali le 4 aree sopra citate sono state codificate in specifici indicatori, una volta raccolte le diverse offerte e le necessarie informazioni su ogni candidato, le trasmette **in forma anonima** al Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo, il quale procede con il calcolo dei punteggi la predisposizione di una graduatoria. I nominativi dei candidati nella lista vengono svelati soltanto in un secondo momento ed in **presenza del Comitato di Gestione**.

Alle cooperative alle quali non viene assegnato l'appalto, infine, è consentito di candidarsi per rientrare nella **terna dei potenziali subappaltatori** per l'erogazione dei servizi proposti in fase di gara.

Il trasferimento delle attestazioni presso i soci

A partire dal biennio 2016-2017, in linea con un'interpretazione dello scambio mutualistico che rimette al centro lo sviluppo dell'associata,

CNS ha scelto di contribuire al miglioramento della capacità competitiva dei propri soci anche trasferendo loro le attestazioni necessarie affinché essi possano **prendere parte in maniera autonoma alle gare**, senza dover usufruire del servizio di intermediazione svolto dal Consorzio, qualora esse non risultino necessarie allo stesso CNS per la partecipazione alla medesima gara e il socio ne faccia richiesta.

NUMERO DI ATTESTAZIONI CEDUTE ALLE ASSOCIATE NEL BIENNIO 2016-2017.			
	2016	2017	2018 (gennaio-giugno)
N° di gare coop	238	174	134
N° di attestazioni	675	433	309
Valore complessivo attestazioni	7 mld €	1,46 mld €	1,50 mld €
Totale coop richiedenti	52	41	34

SERVIZI AI SOCI

In attuazione del Piano degli indirizzi strategici e programmatici triennale approvato dall'Assemblea nel luglio 2017, CNS non si limita a fornire alle cooperative consorziate il supporto necessario per partecipare alle gare d'appalto in ambito pubblico e privato, ma offre loro **numerosi servizi** finalizzati ad assolvere alle 4 principali funzioni rappresentate figura riportata di seguito.

L'individuazione del ruolo che le cooperative hanno inteso attribuire al CNS è passata, in fase di definizione delle Linee di Indirizzo Strategico, anche attraverso la realizzazione di una **rilevazione**, alla quale ha preso parte più della metà della base sociale del Consorzio. Il questionario ha consentito, inoltre, di distinguere gli ambiti di attività nei quali le cooperative si percepiscono come semplici destinatarie di azioni che devono restare a carico di CNS da quelli in cui gli stessi soci si sono dichiarati disponibili a contribuire attivamente all'attuazione di determinate iniziative, all'interno di un processo di scambio mutualistico reciproco che costituisce l'elemento differenziante del modello cooperativo.

Di seguito si riportano l'analisi delle risposte fornite dai soci alla rilevazione.

IL PERCORSO DI ARRICCHIMENTO DEL PATTO CONSORTILE



1. VALORE AGGIUNTO NELLA PARTECIPAZIONE A CNS		2. RISULTATI ATTESI DALLA PARTECIPAZIONE AL CONSORZIO		3. SERVIZI PRIORITARI CHE CNS DOVREBBE EROGARE		4. TRASFERIMENTO DI VALORE DALLE COOPERATIVE A CNS	
RISPOSTE PIÙ RILEVANTI	PUNTEGGIO MEDIO	RISPOSTE PIÙ RILEVANTI	PUNTEGGIO MEDIO	RISPOSTE PIÙ RILEVANTI	PUNTEGGIO MEDIO	RISPOSTE PIÙ RILEVANTI	PUNTEGGIO MEDIO
Partecipare a gare che non potrei fare altrimenti	80%	Crescita di competenze di CNS	80%	Partecipazione a gare pubbliche	85%	Messa disposizione di competenze della coop	45%
Usufruire di competenze / risorse di CNS	50%	Maggior coinvolgimento delle coop	80%	Promozione commerciale dei servizi coop	45%	Supporto allo sviluppo del portafoglio privato	25%
Entrare su nuovi mercati o settori	60%	Diversificazione del fatturato di CNS	65%	Partecipazione al mercato privato	45%	Disponibilità a investimenti congiunti: svil. business	25%
Far parte di una comunità riconosciuta	45%	Crescita e innovazione dei servizi di CNS	50%	Supporto commerciale per proposte di project financing	50%	Disponibilità a investimenti congiunti: ricerca e innovazione	20%
Apprendere nuove competenze	40%	Crescita del fatturato di CNS	40%	Ricerca e sviluppo per l'innovazione dei servizi	50%	Condivisione ricerche, innovazioni e brevetti	15%

% di intervistati che ha dato un voto pari a 6 o 7

Il sistema dei servizi ideato per i soci è finalizzato allo sviluppo degli stessi in termini di conoscenze, competenze, capacità di lettura del mercato, qualità imprenditoriale e cooperativistica. Il Consorzio punta ad offrire un supporto concreto alle cooperative di minori dimensioni ed operanti in settori caratterizzati da margini di profitto ridotti, facendo sì che queste possano trarre vantaggio dall'adesione ad una rete orientata verso la creazione di uno sviluppo collettivo.

Servizi di formazione

Per favorire lo sviluppo dei propri soci, il Consorzio organizza **momenti di formazione** rivolti alle stesse cooperative.

A titolo esemplificativo, la tabella seguente riporta il quadro completo dei momenti di formazione allestiti dal CNS nel primo semestre del 2018.

MODULO DI FORMAZIONE	DATA E LUOGO DI EROGAZIONE
GDPR PRIVACY	<ul style="list-style-type: none"> 5 Marzo Bologna 19 Marzo Roma 21 Marzo Milano
EVOLUZIONE DEL REPORTING DI SOSTENIBILITÀ	9 Aprile Bologna
ANALISI STRATEGICA E GESTIONE DEL RISCHIO	14 e 22 Maggio Bologna
LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA: <ul style="list-style-type: none"> Modulo Etica e Legalità d'impresa Modulo Modello Organizzativo ex. D.Lgs. 231 Modulo Organismo di Vigilanza 	<ul style="list-style-type: none"> 7 Giugno Bologna 7 e 14 Giugno Bologna 14 Giugno Bologna
SISTEMI DI GESTIONE PER LA SICUREZZA E CERTIFICAZIONE OHSAS 18001	20 e 27 Giugno Bologna

Tali eventi hanno coinvolto un totale di 130 persone appartenenti a 35 diverse cooperative facenti parte del Consorzio, per un totale di 71 ore d'aula.

Le giornate CNS

Il 5 maggio 2017, in occasione dell'incontro "Finanza cooperativa per lo sviluppo cooperativo" tenutosi a Bologna, è stato avviato il ciclo "**Le Giornate CNS**", un percorso di approfondimento declinato secondo macro temi di interesse per i soci, scelti allo scopo di fornire loro degli strumenti concreti di accompagnamento allo sviluppo.



Finanza cooperativa per lo sviluppo cooperativa
5 Maggio 2017



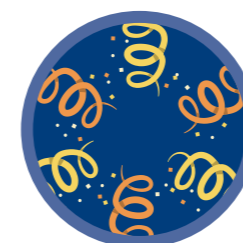
Rating e Credit Policy: CNS incontra CERVED
16 Giugno 2017



Dai mercati esteri opportunità di crescita per la cooperazione di servizi
23 Giugno 2017



La valorizzazione dell'offerta tecnico economica
10 Novembre 2017



Formazione in materia di diritto della concorrenza
14 Dicembre 2017



Le nuove linee guida ANAC in materia di gravi illeciti professionali
31 Gennaio 2018



La gestione strategica del rischio: la protezione dei dati
14 Febbraio 2018



I CAM nel progetto tecnico
30 Maggio 2018

Da maggio 2017 le Giornate CNS hanno coinvolto un totale di 270 persone appartenenti a 79 cooperative diverse.

Servizio anticipi

Nel rispetto del proprio Statuto e dei propri regolamenti interni, il Consorzio tradizionalmente svolge anche un servizio di anticipo – su richiesta dell'associata – per attutire i riflessi del fenomeno dei ritardi di pagamento da parte delle stazioni appaltanti in capo alle associate e favorire il supporto al mantenimento di buoni indici di liquidità all'interno di un settore caratterizzato da margi-

nalità estremamente contenute. Per ridurre il rischio sistemico che potenzialmente potrebbe generare in capo al Consorzio e favorire l'accesso a forme di anticipo da parte delle associate, CNS ha sviluppato, in **partnership con CCFS** - Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo - una specifica modalità di supporto finanziario a vantaggio dei propri soci. L'accordo siglato dalle due parti prevede che, mentre CNS si rende disponibile a valutare il rischio associato alla singola commessa e a monitorarne l'andamento sin dalla fase contrattuale, il CCFS conceda a condizioni migliorative rispetto a quelle offerte dal Consorzio l'accesso a forme di cessione del credito e anticipo.

Servizio credit policy

Il servizio credit policy è stato sviluppato al fine di favorire l'accesso al credito, diffondere una cultura manageriale orientata alla prevenzione e alla gestione del rischio e migliorare la qualità imprenditoriale delle proprie associate. I soci che ne fanno richiesta possono usufruire delle competenze dell'Ufficio Gestione e Riscossione Crediti del **Consorzio** e dei **professionisti di Cerved** per mettere a punto o migliorare i propri processi di gestione del credito. Alle cooperative è data inoltre la possibilità di conseguire il **Rating Cerved**: ciò consente loro di provare la propria capacità futura di onorare puntualmente eventuali impegni finanziari, migliorando in tal modo la propria reputazione sul mercato del credito.

VIDEO - Intervista a Lorenzo Meliconi

Responsabile gestione e crediti di CNS



Supporto alle Cooperative Socie nello sviluppo di nuove tecnologie

Il Consorzio svolge un'attività di **monitoraggio del livello tecnologico** richiesto dal mercato nell'ambito dei principali settori di operatività che rende disponibile ai soci attraverso **occasioni di approfondimento** su specifiche innovazioni che si ritiene possano trasferire valore aggiunto al processo produttivo.

Poiché il Consorzio non svolge alcuna attività diretta sui cantieri, le sperimentazioni sul campo vengono condotte, di norma, **coinvolgendo le cooperative socie** che possiedono un know-how specifico in quel campo: questa metodologia consente di abbassare significativamente i costi della sperimentazione, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, consentendo anche a cooperative di piccole e medie dimensioni di sviluppare un'offerta d'avanguardia e competitiva sul mercato.

Un esempio è rappresentato dal progetto **"La pagella dei servizi della logistica farmaceutica"** in cui, attraverso il coinvolgimento attivo di 6 cooperative associate e la costituzione di una partnership con Fondazione Scuola Nazionale Servizi e Università di Udine, si analizzano le più moderne pratiche in materia di logistica farmaceutica al fine di trarre degli spunti di miglioramento da diffondere tra i soci operanti nel settore.

Ulteriori servizi erogati ai soci

In aggiunta ai servizi già elencati, a partire dalla seconda metà del 2017 il Consorzio ha reso progressivamente disponibili alle cooperative:

- **3 borse di studio** per sostenere il Master in "Prevenzione della corruzione e dei contratti pubblici" offerto dall'Università di Ferrara;
- **l'accesso a servizi di consulenza** erogati da una rete selezionata di partner di qualità, soprattutto nell'ottica di favorire il conseguimento di certificazioni e l'adozione di un Modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001;
- "SharingLex", **newsletter mensile** incentrata su tematiche rilevanti di natura legale e normativa, riservata agli uffici legali, gare e qualità delle associate.

LA PIATTAFORMA WEB RISERVATA AI SOCI

Per far sì che le cooperative consorziate possano **fruire dei servizi** erogati da CNS **in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo**, a marzo 2018 è stata lanciata una piattaforma web loro riservata, attraverso la quale essi possono, ad esempio, accedere a tutti gli accordi attivati dal Consorzio, richiedere preventivi e informazioni, recuperare i contenuti di seminari e corsi di formazione.

La piattaforma è messa a disposizione a titolo gratuito ai soli soci CNS, che possono accedervi **dalla home page del sito web del Consorzio**

tramite l'inserimento di un'apposita password.

Nella convinzione che lo sviluppo dell'impresa cooperativa passi primariamente dal contributo delle persone e dalla loro inclusione, non viene attribuita un'unica password di accesso per ciascuna associata ma ne viene generata una per qualsiasi funzione interna alla cooperativa ne faccia richiesta, essendo la Piattaforma concepita come strumento di lavoro e formazione continua anche per chi opera dentro le aziende del Consorzio.

A screenshot of the CNS 'Servizi ai Soci' web platform. The page features a dark blue header with the CNS logo and the text 'CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI SERVIZI AI SOCI'. Below the header is a navigation menu with icons for 'Giornate CNS', 'SharingLex', 'Anticipi CNS', 'Credit Policy e rating', 'Certificazioni e MOG 231', 'Formazione', 'Marketing', 'Assemblee dei soci', and 'Pillole CNS'. The main content area is titled 'Servizi ai Soci CNS' and includes a welcome message 'Benvenuto Collettivo Talea'. A 'Catalogo dei servizi' section displays nine service tiles with icons: 'Giornate CNS', 'SharingLex', 'Anticipi CNS', 'Credit Policy e Rating', 'Certificazioni e MOG 231', 'Formazione', 'Marketing', 'Assemblee dei soci', and 'Pillole CNS'. The page also includes a social media bar with icons for YouTube, Twitter, LinkedIn, Instagram, and Facebook.

TUTELA DEL LAVORO E DELLA LEGALITÀ NEI CANTIERI

Per garantire il più possibile la tutela dei lavoratori sui cantieri, tra i requisiti minimi di cui una cooperativa deve essere in possesso affinché la stessa possa vedersi preassegnata (e, successivamente, assegnata in maniera definitiva) una gara d'appalto vi è il possesso di un sistema di gestione per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro conforme allo standard **OHSAS 18001**.

Le cooperative consorziate sono più in generale stimolate ad aderire ai requisiti etici di CNS e ad adoperarsi al fine di certificare i propri sistemi di gestione in conformità alle norme volontarie **ISO 14001**, in materia di sostenibilità ambientale, e **SA8000** che disciplina aspetti quali:

- il rispetto dei diritti umani;
- il rispetto dei diritti dei lavoratori;
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori;
- le garanzie di sicurezza e igiene degli ambienti di lavoro;
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori.

LA TUTELA DEI DIRITTI UMANI

Sul piano dei diritti umani, **CNS estende il proprio impegno** lungo tutta la catena del valore, attraverso le seguenti azioni:

possesso di un proprio **Codice Etico** (che, nell'ambito dei diritti umani, tratta soprattutto tematiche quali la libertà individuale, l'uguaglianza e l'equità, l'integrità, la riservatezza e la tutela della privacy) e conseguimento della **certificazione SA8000:2014** con previsione nel proprio sistema di gestione anche di due **procedure specifiche per i reclami etici e rimedio minori**;

nella procedura relativa alla **gestione dei fornitori**, previsione dell'adesione ai requisiti etici di CNS (prima della fornitura), con conseguente attività di controllo e monitoraggio durante l'erogazione dei prodotti/servizi; informazione e formazione a tutto il personale sulle procedure e politiche riguardanti i diritti umani, anche grazie all'adesione alla norma SA8000.

Nel 2017 non è pervenuto alcun reclamo relativo a casi sospetti di violazione dei diritti umani o di violazione della privacy da parte del Consorzio e dei suoi partner commerciali.

Alle cooperative associate che partecipano ad appalti nell'ambito della fornitura di servizi energetici, inoltre, è richiesto di adoperarsi per conseguire la certificazione UNI CEI 11352, che attesta l'effettiva capacità del fornitore del servizio di garantire al cliente un miglioramento dell'efficienza energetica.

Infine, il sistema di gestione adottato da CNS prevede una **regolare attività di auditing** da svolgersi non solo presso le cooperative socie, ma anche presso i subappaltatori e i fornitori utilizzati nell'ambito degli appalti.

La seguente tabella riporta i dati relativi agli **audit svolti nel 2016 e nel 2017**, al netto di quelli condotti direttamente dagli organismi terza parte nell'ambito delle attività finalizzate al mantenimento delle certificazioni in possesso del Consorzio (mediamente vengono svolte circa 10 valutazioni di questo tipo ogni anno).

	2016	2017
N. TOT. AUDIT	21	36
N. AUDIT SU SOCI	19	21
N. SOCI COINVOLTI	13	21
N. AUDIT SU SUB FORN.	1	14
N. AUDIT SU FORNITORI	1	1

Con riferimento esclusivamente agli audit condotti sulle proprie Cooperative Consorziate, ogni anno viene redatta una lista che riporta:

- i soci mai verificati nell'ultimo triennio;
- i soci con il solo sistema di gestione per la qualità certificato secondo lo standard UNI EN ISO 9001;
- i soci operativi nei settori maggiormente critici dal punto di vista dei rischi ambientali ma privi di qualsiasi certificazione in questo ambito;
- le commesse/i soci con maggior numero di segnalazioni, penali e/o sinistri;
- ulteriori informazioni ritenute rilevanti dal Risk Manager di CNS.

4. VALORE REPUTAZIONALE E LEGITTIMAZIONE SOCIALE

"Riconoscibilità duratura nel tempo del Consorzio presso i portatori di interesse e, in generale, presso l'ambiente di riferimento."

Impegni di CNS per lo sviluppo sostenibile

Per preservare la propria legittimazione sociale all'interno del contesto in cui opera, CNS intraprende iniziative volte a difendere e migliorare ulteriormente il proprio posizionamento reputazionale. Per far ciò è costante l'investimento nello sviluppo del capitale umano, che si riferisce ad aspetti quali le competenze e le esperienze delle persone, la loro abilità a comprendere ed implementare le strategie dell'organizzazione e la loro

capacità di collaborazione reciproca. Non manca l'attenzione all'impatto del consorzio sulle risorse ambientali e, infine, il corretto utilizzo dei propri canali di comunicazione e della propria presenza capillare sul territorio (capitale reputazionale) possono rivelarsi fondamentali per la creazione di valore condiviso sul territorio e per contribuire allo sviluppo sostenibile del Consorzio e delle comunità in cui esso opera.

Contributo ai Sustainable Development Goals



OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ DI CNS	
Linea strategica	Principali obiettivi
Capitale reputazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di un sistema di gestione integrato di comunicazione e informazione verso tutti gli stakeholder • Miglioramento della percezione e della conoscenza degli stakeholder sui servizi erogati dal CNS • Monitoraggio della soddisfazione dei clienti • Analisi e monitoraggio del posizionamento reputazionale di CNS
Sviluppo responsabile dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e formazione delle persone impiegate in CNS • Favorire la conciliazione vita-lavoro • Adozione e sviluppo di politiche di welfare aziendale • Promozione di una cultura di valorizzazione della diversità e pari opportunità • Creazione di occupazione giovanile
Sostenibilità ambientale	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione degli impatti ambientali per le diverse tipologie di commesse/cantieri e individuazione di obiettivi di riduzione e/o ottimizzazione per le dimensioni più rilevanti • Creazione di prodotti e servizi sostenibili • Sensibilizzazione delle risorse umane di CNS e delle cooperative socie sulle tematiche ambientali

Capitale umano

POLITICHE PER IL PERSONALE

La crescita di CNS non può prescindere dall'apporto delle persone che ne fanno parte, le quali rappresentano il centro nevralgico esperienziale e professionale del Consorzio, senza le quali non sarebbe possibile per CNS raggiungere i propri obiettivi. In riferimento alle politiche per il personale, la fase di consolidamento organizzativo intrapresa dal CNS nell'ultimo biennio si è articolata su 5 punti fondamentali.

1. Adozione di un sistema di valutazione delle posizioni lavorative all'interno dell'organizzazione	Nell'autunno del 2016 è stata eseguita un'indagine approfondita volta a valutare le posizioni organizzative all'interno di CNS in termini di importanza e complessità e riesaminare - anche attraverso un'esposizione scritta ed analitica (job description) - i compiti e gli obiettivi di ogni ruolo
2. Revisione dei sistemi di remunerazione	A seguito dei risultati emersi dall'analisi delle posizioni organizzative, il Consorzio ha avviato un graduale processo di revisione delle retribuzioni e dei livelli di inquadramento, incentrato sui criteri dell'equità retributiva, che ha portato ad una revisione della retribuzione fissa di circa il 30% della popolazione aziendale.
3. Introduzione di un nuovo sistema di valutazione delle performance	Per quanto riguarda la parte variabile della retribuzione dei dipendenti, è stato sviluppato un nuovo sistema di valutazione delle performance che considera: <ul style="list-style-type: none"> • i risultati ottenuti individualmente o dal team di appartenenza; • il confronto tra comportamenti attesi e quelli posti in essere; • i risultati e le performance dell'intera azienda.
4. Elaborazione di piani di sviluppo personalizzati	Superando la visione della formazione come mera attività ordinaria di aggiornamento delle competenze, CNS si impegna ad elaborare percorsi di sviluppo professionale personalizzati utilizzando un sistema di rilevazione dei fabbisogni individuali strutturato ed affidabile. In maniera funzionale al cambiamento organizzativo in corso e allo sviluppo e attuazione del Piano degli indirizzi strategici e programmatici approvato dal Consorzio, nell'ultimo biennio la formazione è stata incentrata su tematiche quali il nuovo codice degli appalti, la digitalizzazione, il Life Cycle Assessment (LCA) e l'attività di project financing. Infine si è lavorato allo sviluppo ed il rafforzamento delle competenze necessarie al nuovo corso del Consorzio.
5. Implementazione di un sistema strutturato per la selezione del nuovo personale	CNS ha implementato un sistema di recruiting maggiormente strutturato rispetto al passato, che si ritiene possa essere decisivo nel garantire l'ingresso di professionalità con sistemi di competenze innovative per il mondo cooperativo ed in linea con le nuove linee di sviluppo aziendali. Tale innovazione è stata introdotta senza dimenticare di ricercare, nel nuovo personale, quei valori che contraddistinguono il modo di fare impresa nel mondo cooperativo e avviando una riflessione interna sulle modalità con le quali sia possibile trasferire in fase di inserimento in azienda i valori cooperative a risorse che abbiano maturato un'esperienza professionale differente negli anni precedenti.



IL PERSONALE DI CNS: COMPOSIZIONE E CARATTERISTICHE

Come riportato dalla seguente tabella, oltre il 90% del personale di CNS (**103 dipendenti in totale nel 2017**) è costituito da lavoratori assunti attraverso un contratto a tempo indeterminato e circa il 63% del personale è costituito da dipendenti di genere femminile.

	UOMINI	DONNE	TOTALE
Indeterminato	33	59	92
Determinato	5	6	11
Totale	38	65	103

SEDE	31/12/2017
Bologna	66
Cagliari	2
Mestre	2
Milano	10
Napoli	3
Palermo	2
Roma	17
Catania	1
TOTALE	103

DISTRIBUZIONE DIPENDENTI PER FASCE D'ETÀ AL 31 DICEMBRE 2017						
	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	TOTALE
Uomini	1	10	16	11	0	38
Donne	3	20	27	14	1	65
Totale	4	30	43	25	1	103

ANZIANITÀ DIPENDENTI AL 31 DICEMBRE 2017 (N. ANNI)						
	0-5	6-10	11-15	16-20	>20	TOTALE
Uomini	17	13	5	2	1	38
Donne	24	19	14	3	5	65
Totale	41	32	19	5	6	103

	LAUREA	DIPLOMA	ATTESTATO*
Uomini	21	17	1
Donne	27	36	1
Totale	48	53	2

* Il termine attestato si riferisce a corsi professionalizzanti che non sostituiscono legislativamente il diploma

I CASI DI CONGEDO PARENTALE NEL 2017		
Genere	N. dipendenti che hanno ottenuto il congedo (al 31/12/2017)	N. dipendenti ritornati al lavoro dopo il congedo (al 31/12/2017)
Uomini	1	1
Donne	3	3
Totale	4	4

Il Consorzio sostiene l'inserimento e l'integrazione lavorativa di **personale appartenente alle categorie protette**, che nel 2017 equivalgono a 5 dipendenti sul totale della forza lavoro.

FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

Affinché un'organizzazione come CNS possa adempiere alle finalità per cui è stata istituita nel modo più efficiente possibile, è fondamentale che essa sia in grado di garantire ai propri interlocutori la possibilità di interagire con un **personale qualificato e competente**. Per questo negli ultimi anni, il Consorzio ha scelto di investire in maniera decisa sulla formazione del proprio personale: la formazione diviene non più solo ag-

giornamento ordinario delle conoscenze ma leva determinante per perseguire gli indirizzi strategici e programmatici.

Il 2017 è stato caratterizzato da un **significativo incremento delle attività di formazione** rispetto agli anni precedenti, sia considerando il numero di corsi erogati, sia in termini di numero di ore medie di formazione dedicate ad ogni dipendente.

NUMERO INIZIATIVE DI FORMAZIONE			
	2015	2016	2017
Numero dei corsi erogati	55	39	90
Numero ore di formazione	714	1.616,50	3.605,50
Ore medie di formazione per dipendente	7,26	15,33	34,45

FORMAZIONE DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO (2017)			
Tipologia di lavoratori	Ore di formazione	N. medio lavoratori	Ore formazione per lavoratore
Dirigenti	272,50	10,83	25,16
Quadri	448,00	13,33	33,61
Impiegati	2.885,00	81,17	35,54

Lo stesso Fon.Coop (Fondo Paritetico Interprofessionale nazionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative) ha dimostrato di credere fortemente nella strategia di sviluppo del personale promossa da CNS e, per il 2018, ha stanziato 100.000 euro a favore del nuovo piano di formazione denominato **"Cooperative's new skill"**, incentrato sulla definizione di percorsi personalizzati attraverso l'utilizzo di innovativi sistemi di assessment e sviluppo delle competenze.

SALUTE E SICUREZZA

All'interno di CNS, il monitoraggio e la tutela della salute e sicurezza dell'intero personale sono affidati ad un apposito **Comitato per la Salute e la Sicurezza**; oltre che dal datore di lavoro, dal medico competente coordinatore e dal delegato del datore di lavoro, tale Comitato è formato da 4 membri del personale del Consorzio: un membro della Direzione aziendale, un responsabile d'ufficio, un addetto alla sicurezza ed un addetto alla contabilità generale.

Il **trend degli infortuni** avvenuti in azienda è risultato, complessivamente, molto positivo nell'ultimo triennio: con due soli casi di infortunio verificatisi negli ultimi tre anni (uno nel 2016 ed uno nel 2017), entrambi in itinere.

L'impegno di CNS sul fronte salute e sicurezza è previsto anche dal **Codice Etico (art. 3.7)**, che sancisce quanto segue: "I Destinatari del Codice sono tenuti a svolgere la propria attività nel pieno ri-

spetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. L'adeguatezza delle condizioni tecniche, organizzative ed economiche alle finalità preventive imposte dalla normativa vigente è attestata e monitorata attraverso la Certificazione del Sistema di Gestione della Sicurezza e Salute sul lavoro OHSAS 18001:2007.

Il CNS promuove tra i propri soci una consapevole cultura della sicurezza affinché, nell'esecuzione delle commesse affidate, con organizzazione di mezzi propri e gestione esclusiva, adottino le misure di prevenzione conformi alla normativa applicabile e all'evoluzione tecnologica."

Sebbene il **numero degli infortuni** avvenuti rappresenti indubbiamente uno degli elementi che si valutano per primi per stabilire l'andamento della gestione della sicurezza in un'impresa, esso non costituisce l'unico indicatore utilizzabile. Per questa ragione la tabella seguente riporta, per l'ultimo triennio, anche i risultati ottenuti attraverso il calcolo dell'indice di frequenza⁴, che misura l'andamento infortunistico riferito al numero dei casi riportati ad ogni milione di ore lavorate, e dell'indice di gravità⁵, che misura la gravità degli infortuni considerando le giornate di lavoro perse ogni mille ore lavorate.

Negli ultimi 3 anni, le assenze per malattia sono diminuite costantemente (-30% rispetto al 2016 e -40% rispetto al 2015), evidenziando un trend positivo in termini di **miglioramento del benessere** aziendale.

⁴ L'indice di frequenza si calcola attraverso la formula $[(N^\circ \text{ infortuni} / N^\circ \text{ ore lavorate}) \times 1000000]$

⁵ L'indice di gravità si calcola utilizzando la formula $[(N^\circ \text{ giorni infortuni} / N^\circ \text{ ore lavorate}) \times 1000]$

INFORTUNI E ORE LAVORATE			
	2015	2016	2017
N. Infortuni sul lavoro	0	0	0
N. Infortuni in itinere	0	1	1
N. Gg non lavorati per infortunio	0	4	105
N. Ore non lavorate per malattia	5.707,25	4.724,75	3.331,25
N. totale decessi	0	0	0
Totale ore lavorate	151.875,92	166.010,50	157.177,66
Totale ore di straordinario	878,92	1.703,00	3.051,16
Indice di frequenza	0	6,02	6,36
Indice di gravità	0	0,02	0,67

SISTEMA RETRIBUTIVO E TURNOVER

In linea con il modello utilizzato anche negli anni precedenti, il Consorzio si impegna per garantire una **retribuzione equa ed incentivante** per i propri dipendenti.

L'impegno e la produttività dei dipendenti vengono annualmente riconosciuti da CNS anche attraverso un sistema incentivante per cui, complessivamente, nel 2017 sono stati investiti 250.000 euro.

INQUADRAMENTO DIPENDENTI E RELATIVE RETRIBUZIONI ANNUALI LORDE (RAL) MEDIE 2017							
Inquadramento dipendenti:	Dirigenti	Quadri	Impiegati 1° liv.	Impiegati 2° liv.	Impiegati 3° liv.	Impiegati 4° liv.	Impiegati 5° liv.
Rapporto RAL donna/uomo	0,93	0,89	0,89	1,05	1,08	0,98	N/A*

CNS si pone l'obiettivo per il 2018 di effettuare un'analisi organizzativa in ottica di genere nella consapevolezza che una partecipazione equilibrata per genere donna/uomo rappresenti un vantaggio per il Consorzio.

L'indagine servirà a comprendere se ci sono motivazioni culturali, gestionali e organizzative che ostacolano i percorsi professionali delle donne, così come i loro auto-ostacoli, per individuare percorsi e strumenti di cambiamento culturale/organizzativo, per sensibilizzare tutta la popolazione aziendale alla rilevanza dell'equilibrio di genere.

** Non applicabile in quanto esiste una sola dipendente donna inquadrata in questo livello*

TURNOVER DIPENDENTI				
	Contratti cessati	Contratti attivati	Tasso di assunzione (= assunti sul totale al 31/12)	Tasso di cessazione (= cessati sul totale al 31/12)
2016	11	16	10,18%	14,81%
2017	15	10	9,71%	14,56%

Nel 2017 si sono registrati, in totale, 4 passaggi dal 4° al 3° livello di assunzione (2 donne e 2 uomini).

PASSAGGI DI LIVELLO (2017)				
	Da Qs a Dir.	Da 3°A a 2°	Da 4°A a 3°	Da 5° a 4°
Uomini	1	1	2	-
Donne	-	3	2	1
Totale	1	4	4	1

Per quanto riguarda i benefici riservati esclusivamente ad alcune categorie di dipendenti, si segnala che i lavoratori assunti per un periodo uguale o superiore ai 9 mesi possono usufruire della **copertura sanitaria integrativa** offerta dal fondo Filcoop.

WELFARE AZIENDALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Pur non avendo ancora formalizzato un vero e proprio piano di welfare aziendale a vantaggio dei propri dipendenti, il Consorzio ha sviluppato alcune iniziative in questo ambito, propeudetiche all'avvio di un percorso più strutturato a partire dalla seconda metà del 2018. Tra queste ricordiamo:

- L'iniziativa di formazione "**Lavorare in modo agile in CNS**", rivolta a 18 persone impiegate presso gli uffici dedicati alla gestione delle procedure di partecipazione alle gare d'appalto. Il fine del corso è stato quello di presentare un nuovo modo di lavorare, tale da massimizzare l'efficienza e la creatività dei lavoratori attraverso un corretto utilizzo delle moderne tecnologie. I contratti di smart working, implementati in Consorzio a decorrere dal 2018, consentono ai dipendenti di CNS maggiore flessibilità e facilitano la conciliazione dei tempi.
- La scelta di CNS di investire nella sensibilizzazione del proprio personale sulle temati-

che di genere

- Nel rispetto e nel desiderio di mantenere vivi i tratti distintivi della cultura d'impresa cooperativa, il CNS ha voluto aumentare i momenti di socializzazione tra i dipendenti, anche recependo proposte formulate internamente per la promozione di iniziative come i pranzi cooperativi ed il gruppo di acquisto aziendale, volto alla consegna direttamente in ufficio di frutta e verdura fresca.



Local To You, giovane azienda, nata nel 2016 da alcune cooperative sociali del territorio bolognese che si impegnano in agri-

coltura favorendo l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Local To You si propone di rendere accessibile il buon cibo a tutti, selezionando prodotti di qualità, al miglior prezzo per chi acquista e per chi produce, consegnandolo direttamente nelle mani di chi ci sceglie. Certificata per la vendita del biologico da ICEA e B-Corp, è alla ricerca di metodi di coltivazione e di lavorazioni e biologici e biodinamici, in generale rispettosi per l'ambiente e per la salute, produzioni industriali che si contrappongono al cibo industriale, nel rispetto dei cicli stagionali e privilegiando le produzioni locali.

- www.localtoyou.it

Nel corso del 2018, infine, il Consorzio avvierà un'indagine di clima tra i propri dipendenti, che rappresenterà anche l'occasione per disporre di una base conoscitiva interna sulla quale fondare l'individuazione di servizi di maggior interesse nell'ambito del **welfare aziendale** e raccogliere proposte, idee e suggerimenti per la creazione di un vero e proprio Piano di welfare da attivare entro il 2019.

OCCUPAZIONE GIOVANILE E RAPPORTO CON SCUOLE E UNIVERSITÀ

Il turnover del personale avvenuto tra il 2016 e il 2017 ha consentito di inserire in azienda nuove risorse selezionate con particolare attenzione per favorire il ricambio generazionale all'interno del Consorzio e garantire sistemi di competenze professionali innovativi anche in considerazione della realizzazione del Piano di indirizzi strategici.

In particolare, CNS ha iniziato ad attivare tirocini sia curriculari che formativi, grazie anche ad accordi con diverse Università. Il tirocinio formativo per CNS è lo strumento per supportare l'ingresso di neo laureati nel mondo del lavoro, per conoscerli e aiutarli ad apprendere una professionalità. Dal 2017 i tirocini sono attivati in collaborazione con un soggetto promotore che promuove la formula del "tirocinio etico", un modello di lavoro garantito da un codice di comportamento realizzato ad hoc con azienda e tirocinante.

Nel 2017 la presenza di tirocinanti in azienda è stata ulteriormente regolata con un accordo sindacale interno che oltre a stabilire le condizioni di remunerazione prevede che al termine del periodo di tirocinio il Consorzio, compatibilmente con le condizioni organizzative ed economico/finanziarie aziendali, si attivi al fine di inserire il tirocinante nell'organico aziendale o a promuoverne l'ingresso presso le proprie associate.

NUMERO DELLE ASSUNZIONI NELL'AMBITO DELL'OCCUPAZIONE GIOVANILE						
Tipologia	2016		2017		2018 (al 31/06)	
	Fascia d'età dei lavoratori					
	20-30 anni	31-40 anni	20-30 anni	31-40 anni	20-30 anni	31-40 anni
Tirocini	3	-	15	-	14	-
Assunzioni	2	6	1	3	4	2



- www.generazioni.legacoop.it

Nel 2017 il Consorzio ha siglato un **protocollo d'intesa con Generazioni Nazionale** il coordinamento nazionale dei giovani cooperatori under 40 di Legacoop, allo scopo di:

1. favorire il ricambio generazionale e la **formazione** e la **crescita dei nuovi operatori**;
2. **promuovere la cultura cooperativa tra i giovani**, anche attraverso l'organizzazio-

3. gettare le basi per lo **sviluppo di politiche e strumenti di innovazione e sostenibilità**.

Capitale naturale

LA POLITICA AMBIENTALE DI CNS

In linea con i valori della qualità della vita nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente, il CNS ha deciso di adottare un **Sistema di Gestione Integrato** qualità, ambiente, responsabilità sociale e salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, nel rispetto delle normative:

- UNI EN ISO 9001:2015
- UNI EN ISO 14001:2015
- SA 8000:2008
- BS OHSAS 18001:2007

Infine, il Consorzio ha adottato un sistema di gestione dell'energia in accordo alla norma ISO 50001:2011 per migliorare l'efficienza delle proprie attività aziendali.

L'impegno di CNS sul fronte ambientale è previsto anche dal proprio **Codice Etico (art. 3.8)**, che recita:

"I Destinatari del Codice CNS sono tenuti a svolgere la propria attività nel pieno rispetto della normativa vigente in materia ambientale.

L'adeguatezza delle condizioni tecniche, organizzative ed economiche alle finalità di salvaguardia ambientale imposte dalla legislazione nazionale e comunitaria è attestata e monitorata attraverso la Certificazione Ambiente ISO 14001: 2004.

In particolare, al fine di perseguire la salvaguardia ambientale, il Consorzio si impegna all'osservanza della normativa prescritta in materia di gestione dei rifiuti e promuove il rispetto degli adempimenti ivi disciplinati da parte dei soci, che sotto la propria esclusiva".

Promozione delle tematiche della sostenibilità ambientale

CNS organizza ed eroga al proprio personale formazione incentrata specificatamente sulle tematiche della sostenibilità ambientale: negli ultimi anni sono state organizzate numerose iniziative volte a sensibilizzare tutti i dipendenti circa le buone pratiche da adottare in ambiti quali la **gestione degli impianti di illuminazione e climatizzazione**, le **linee guida energetiche**

ed ambientali per gli acquisti e le **linee guida comportamentali in materia di uso razionale dell'energia**. Nella maggior parte dei casi, queste iniziative hanno comportato la consegna di istruzioni operative interne diffuse con periodiche note informative.

GLI IMPATTI AMBIENTALI DIRETTI DI CNS

Gli impatti ambientali diretti di CNS più significativi e da presidiare sono quelli riferiti alla sede principale e legale del Consorzio a Bologna: in questo stabile, infatti, lavorano circa i due terzi dei dipendenti, mentre le sedi territoriali sono collocate presso multi uffici. Questa organizzazione rende efficiente l'utilizzo degli spazi e permette di diminuire i consumi energetici legati alla minor occupazione di suolo.

Nel 2017 CNS ha ripensato la propria presenza nelle sedi succursali di Roma, Palermo, Napoli, Mestre e Milano scegliendo di trasferire la maggior parte delle proprie attività all'interno di edifici "multi ufficio", in un'ottica di efficientamento degli spazi: è stata così ottenuto il 69% di superficie risparmiata/ridotta.

Energia elettrica

Di seguito si riportano i dati sui **consumi energetici**, imputabili ai vari impianti a servizio dell'immobile di Bologna, sede di CNS.

Per la rilevazione/registrazione dei dati di consumo elettrico dei singoli vettori energetici si precisa quanto segue:

- **i consumi globali** sono calcolati utilizzando i dati riportati sulle bollette, a cui vengono aggiunti i kWh prodotti dall'impianto fotovoltaico, al netto delle immissioni in rete Enel;
- i consumi elettrici per **autoproduzione da fonte rinnovabile** (fotovoltaico) e le relative **immissioni in rete** sono rilevati dal software di monitoraggio e controllo *Fronius Solar*, il cui sistema di gestione energetica aiuta gli utilizzatori di impianti fotovoltaici a impiegare l'energia solare autoprodotta nel modo più efficiente possibile;
- i consumi derivanti dagli impianti di **climatizzazione e condizionamento (CLIM)** e dai sistemi per il **riciclo dell'aria (RA)** sono ricavati dagli appositi contatori di energia.

Successivamente, questi valori vengono correlati ai rispettivi parametri di incidenza calcolati dal software gestionale *Mitsubishi TG2000A*, utilizzato per garantire una corretta suddivisione dei consumi energetici imputabili all'impianto CLIM e all'impianto RA;

- i consumi derivanti dall'impianto di **illuminazione (ILL)** sono rilevati dai contatori di energia dedicati;
- i consumi imputabili alla **forza elettromotrice (FEM)** sono desumibili dai consumi elettrici globali al netto di quelli derivanti dagli impianti CLIM, RA ed ILL.

CONSUMO GLOBALE ANNUO ENERGIA ELETTRICA (KWH) SEDE DI BOLOGNA		
Vettore energetico	2016	2017
Consumi impianto di ricircolo dell'aria	30.073,96	30.755,38
Consumi FEM e impianto di illuminazione	129.615,25	130.787,92
Impianto di climatizzazione e condizionamento	66.757,79	74.332,70
TOTALE ANNO	226.447,00	235.876,00

Nel corso del 2017 si è riscontrato un incremento dei consumi globali pari a circa 9.500 kWh rispetto all'anno precedente: tale scostamento è giustificato, da un lato, da un aumento delle ore lavorate (circa +13.340 ore rispetto all'anno precedente) e, dall'altro lato, da un utilizzo più intensivo di tutti gli ambienti presenti all'interno dell'edificio.

Nella determinazione dei consumi energetici si è tenuto conto anche dell'energia elettrica prodotta autonomamente da CNS attraverso l'impianto fotovoltaico installato presso la sede di Bologna. La seguente tabella riassume i dati relativi alle produzioni di tale impianto ed alle relative immissioni all'interno della rete gestita da ENEL.

Si precisa, infine, che la totalità dell'energia elettrica utilizzata presso la sede di Bologna è coperta da garanzie che ne attestano un'origine da fonti rinnovabili⁶

COMPARAZIONE 2016-2017 DATI PRODUZIONE IMPIANTO FOTOVOLTAICO (KWH)		
	2016	2017
Produzione impianto fotovoltaico	21.070	26.179
Immissioni in rete ENEL	556	487

⁶ L'energia consumata viene prodotta da un parco eolico certificato situato in Basilicata, che fornisce energia al CNS già da diversi anni.

RAFFRONTO TRA KM AUTO E RELATIVE EMISSIONI DI KG DI CO ₂		
	2016	2017
Numero auto aziendali globale	35	33
Tot km	1.281.655	1.146.921
Km medi/auto	36.618,70	34.755,18
Tot emissioni di kgCO ₂	177.485,45	153.365,58
Emissione media di kgCO ₂ per km	0,138	0,134
TEP Autotrazione globale	90,22	70,94

Applicando i parametri definiti dalla Circolare del Ministero dello Sviluppo Economico del 18 dicembre 2014 e facendo riferimento ai dati del costo medio annuo del carburante forniti dal medesimo Ministero, sono stati determinati, relativamente alla sede di Bologna, i **TEP** (tonnellate equivalenti di petrolio) consumati nel corso degli ultimi due esercizi.

TEP CONSUMATI PER SINGOLO VETTORE ENERGETICO - SEDE DI BOLOGNA		
	2016	2017
TEP Impianto clim/cond	12,48	13,90
TEP Impianto ricircolo aria	5,62	5,75
TEP Impianto Fem+Ill	24,24	24,46
TEP Autotrazione Bologna	29,04	20,51
TEP Complessivi	71,39	64,62
TEP Complessivi Impianti	42,35	44,11
TEP Complessivi Impianti al netto della produzione fotovoltaica	38,41	39,21

Consumi idrici

Nonostante la grande cura con cui CNS cerca di limitare i propri consumi idrici diretti, nel 2017 il volume d'acqua consumato presso la sede di Bologna (l'unica ad essere occupata totalmente dal Consorzio) è stato maggiore rispetto all'anno precedente. Ciò è stato causato da molteplici fattori, tra cui le elevate temperature medie registrate soprattutto nei mesi estivi dell'anno in esame, la differente programmazione dell'impianto di irrigazione e l'incremento del numero di persone operanti in forma stabile all'interno dell'edificio. Per quanto riguarda le **fonti di approvvigionamento idrico**, l'acqua utilizzata all'interno della sede proviene dal distretto idrografico dell'Appennino Settentrionale, dal bacino nazionale del fiume Arno e dal bacino interregionale del fiume Reno.

CONSUMI IDRICI SEDE BOLOGNA	
ANNO	LITRI (o mc)
2017	1251,00
2016	941,00

Materie utilizzate e rifiuti

Per quanto riguarda il **consumo della carta**, l'analisi ha evidenziato, nel 2017, una riduzione di circa il 26% delle risme consumate presso la sede di Bologna rispetto all'esercizio precedente, trend che si è riscontrato anche presso tutte le altre sedi aziendali di CNS.

CONFRONTO 2016-2017 CONSUMO DI CARTA - SEDE DI BOLOGNA				
Anno	Risme consumate	N. Medio dipendenti sede Bologna	Media consumo risme pro-capite	Kg carta (2,504 Kg/risma)
2016	2.015	60,42	33,35	5.046
2017	1.495	64,83	23,06	3.743

Osservando la tabella successiva si può notare come, inoltre, il consumo complessivo di carta del 2017 presso tutte le altre sedi nazionali di CNS sia risultato inferiore a quello registrato nel 2016 per la sola sede di Bologna.

ANNO 2017 CONSUMO DI CARTA - DATI COMPLESSIVI				
Anno	Risme Consumate	N. Medio dipendenti	Media consumo risme pro-capite	Kg carta (2,504 kg/risma)
2017	1.877	105,33	17,82	4.700

Le azioni principali che hanno condotto, nel 2017, ad una riduzione significativa del consumo di carta sono riconducibili principalmente a:

- l'incremento delle **fatture (attive e passive) gestite telematicamente**, che attualmente rappresentano oltre l'86% del totale;
- l'installazione di **nuove stampanti** localizzate non più nei singoli uffici, ma all'interno delle aree comuni. Per utilizzare tali stampanti, inoltre, i dipendenti devono digitare un codice PIN personale.

Per quanto riguarda gli altri materiali di scarto più frequenti, un controllo scrupoloso viene svolto sull'utilizzo dei **toner** e delle **apparecchiature elettroniche ed elettriche**, il cui smaltimento viene contabilizzato annualmente.

Nel 2017 si è verificato un **incremento dei rifiuti prodotti** ed avviati a recupero/smaltimento rispetto al 2016, in virtù dei traslochi che hanno interessato 5 diverse sedi territoriali del Consorzio (Palermo, Roma, Milano, Napoli e Mestre).

TOTALE RIFIUTI PER TIPOLOGIA E METODO DI RECUPERO/SMALTIMENTO PER TUTTE LE SEDI	2017	
	Non pericolosi	Pericolosi
Totale rifiuti prodotti per metodo di recupero/smaltimento:	Kg 4.387,00	Kg 176,00
Recupero R5 (Kg)	284,00	-
Recupero R13 (Kg)	3.793,00	176,00
Smaltimento D15 (Kg)	10,00	-
Riciclo sost. Organiche (Kg)	300,00	-

TOTALE RIFIUTI PER TIPOLOGIA E METODO DI RECUPERO/SMALTIMENTO PER TUTTE LE SEDI	2016	
	Non pericolosi	Pericolosi
Totale rifiuti prodotti per metodo di recupero/smaltimento:	Kg 3.353,00	Kg 0,00
Recupero R5 (Kg)	243,00	-
Recupero R13 (Kg)	3.110,00	-

Complessivamente, i rifiuti prodotti da CNS nel 2017 appartengono alle **seguenti categorie** identificate nell'ambito del Catalogo Europeo dei Rifiuti (riportate in ordine decrescente di quantità prodotte):

- rifiuti ingombranti;
- apparecchiature fuori uso;
- carta e cartone;
- imballaggi in materiali misti;
- imballaggi in carta e cartone;
- toner per stampa esauriti;
- apparecchiature fuori uso contenenti componenti pericolosi;
- batterie al piombo.

In relazione ai meccanismi formali di gestione dei reclami ambientali, infine, è attiva un'apposita procedura di gestione delle non-conformità di origine esterna. Con riferimento alle attività strettamente legate al CNS, invece, si riporta un verbale di accertata violazione amministrativa per un importo, in misura ridotta, pari a 250,00 euro per conferimento non corretto di rifiuti all'esterno pervenuto nel 2017. Tale violazione, tuttavia, è riconducibile ad un'inadempienza dell'impresa a cui sono appaltate le attività di pulizia da svolgersi presso la sede di Bologna.

PROMOZIONE DI COMPORTAMENTI AMBIENTALI RESPONSABILI PRESSO I SOCI

L'impegno ambientale di CNS si estende anche alle cooperative consorziate, attraverso una molteplicità di azioni quali:

- l'implementazione e la messa a disposizione dei soci di una **linea guida** per la corretta gestione degli aspetti ambientali legati alla commessa;
- la messa a disposizione, in **fase di riesame iniziale di commessa**, di un'esauriva docu-

mentazione circa i comportamenti corretti da adottare per limitare gli impatti ambientali negativi causati dalle attività oggetto dell'appalto;

- lo stimolo alla certificazione dei propri sistemi di gestione secondo le linee guida definite dalle norme **ISO14001** e **UNI CEI 11352:2014** (quest'ultima per i soci che operano negli appalti per la fornitura dei servizi energetici – si veda pag. 93) come stabilito dal Regolamento dei rapporti contrattuali ed economici con i soci e la connessa premialità riconosciuta alle consorziate in possesso di tali requisiti;
- lo svolgimento regolare di attività di **auditing sui cantieri** gestiti dalle cooperative consorziate, nel corso della quale si verifica fra le varie dimensioni anche l'impegno ambientale dei soci nell'erogazione dei loro servizi.

L'analisi del ciclo di vita del servizio (LCA)

Nel corso del 2017 il CNS ha avviato un percorso formativo rivolto ad alcuni componenti della Direzione Area Tecnica Integrata e Sviluppo finalizzato ad esaminare gli strumenti scientifici analitici attualmente disponibili, da un lato, per **misurare il profilo ambientale dei servizi erogati** dalle singole cooperative consorziate e, dall'altro lato, per **quantificare gli impatti ambientali derivanti** dall'intero ciclo di vita degli stessi servizi. Grazie a questo percorso sono stati individuati e circoscritti gli investimenti da compiere entro la fine dell'esercizio 2018 e che prevedono il conseguimento della certificazione del servizio caratteristico di pulizia ospedaliera secondo uno degli standard maggiormente riconosciuti.

Capitale reputazionale

QUALITÀ DEL SERVIZIO: CUSTOMER RELATION E GESTIONE DEI RECLAMI

Il fatto di fornire alle singole cooperative consorziate degli strumenti di supporto mirati al **miglioramento del rapporto con i committenti** ha rappresentato, negli ultimi anni, **uno degli ambiti in cui il Consorzio ha investito maggiormente**. Attraverso iniziative quali lo sviluppo di un servizio di call center e di sistemi informatici finalizzati al monitoraggio delle prestazioni si è tentato, ad esempio, di mettere il più possibile la **tecnologia** a servizio del miglioramento della relazione con il cliente.

Nella consapevolezza che il dialogo diretto resta comunque lo strumento attraverso il quale ricevere le istanze di cambiamento o miglioramento delle prestazioni che provengono dai committenti, CNS ha istituito al proprio interno una nuova funzione – la Direzione Operativa (vedi sezione Nuovo organigramma aziendale, pag. 26) – per assicurare sia alle associate assegnatarie che alla stazione appaltante un presidio continuativo della commessa in fase di gestione e, pertanto, prevenire o velocizzare la risoluzione di eventuali problemi. Inoltre, CNS ha sviluppato il sistema OFM® – Open Facility Management, che consente la completa amministrazione e condivisione dei dati gestiti nell'ambito dei servizi di Facility Management, in cui è collegata l'operatività di un call center dedicato per gestire con la massima tempestività le segnalazioni degli utenti (vedi sezione pag. 88).

OFM® - Open Facility Management: Help Desk e Call Center al servizio di clienti e utenti



OFM® offre un servizio di HelpDesk a supporto dei propri utenti, attivato mediante ricezione di email: queste vengono elaborate, classificate e inserite in OFM® da parte del personale del Call Center e assegnate al personale OFM® in base alle tipologie di richiesta per l'analisi e risoluzione. Di seguito l'andamento annuale delle Richieste di intervento documentate sui diversi contratti gestiti in OFM®, delle richieste di assistenza (HelpDesk) e distribuzione delle chiamate inbound (ricevute), chiamate totali (inbound e outbound (effettuate)) e numero fax/email/ordini di lavoro gestiti dal personale del call center OFM®.

ANNO	SISTEMA INFORMATIVO		CHIAMATE GESTITE DAL CC			
	Richieste intervento registrate	Richieste Help Desk gestite	Chiamate Inbound	Chiamate totali (inbound + outbound)	FAX / Mail / ODL	Totale gestito (chiamate tot + FAX / Mail / ODL)
2015	112.132	2.504	81.031	89.134	20.296	109.430
2016	113.411	2.347	83.222	91.544	20.714	112.258
2017	121776	2.338	86.534	95.187	17.672	112.859
2018 (parziale al 30 Maggio)	50.882	924	39.510	43.461	6.716	50.177

Il servizio di call center del Consorzio è stato progettato per garantire la massima tempestività ed efficienza nella presa in carico delle segnalazioni degli utenti (intese come richieste di intervento, solleciti e reclami), la registrazione delle informazioni su un'apposita piattaforma informatica ed il pronto instradamento della chiamata alla squadra di intervento di volta in volta designata per la risoluzione della problematica.

VIDEO - Intervista ad Antonio Boselli

Responsabile OFM®



Per approfondimenti si veda il capitolo "Capitale produttivo e intellettuale" sezione "Innovazione, R&D" pag. 95

Per valutare il livello di qualità del servizio reso dalla filiera di CNS, il consorzio monitora inoltre due indicatori:

- le **attestazioni di buona esecuzione** dei servizi/lavoro;
- le **non-conformità**.

A fronte di **297 attestazioni di buona esecuzione richieste** per l'anno 2017, al 31 maggio 2018 **ne erano state acquisite 150** (50,5% del totale), per un valore economico pari a oltre 278 milioni di euro. Nonostante questo valore sia più basso rispetto a quello riscontrato nel 2016, si ritiene che questa discrepanza verrà colmata a seguito delle ulteriori attestazioni relative a lavori svolti nel 2017 che verranno acquisite nella seconda parte dell'anno.

Le principali caratteristiche del servizio di call center del Consorzio

- Continuità (operativo H24 x 365 giorni all'anno);
- Facilità d'uso mediante numero verde, fax, email e caselle vocali;
- Alte performance, garantite da piani di instradamento real-time e dallo sviluppo di una centrale telefonica primaria virtualizzata.

NUMEROSITÀ E VALORE ECONOMICO DELLE ATTESTAZIONI NEL BIENNIO 2016-2017				
SERVIZI EROGATI	Numero attestazioni richieste al 31 maggio 2018 (per lavori svolti nel 2017)	Numero attestazioni acquisite al 31 maggio 2018 (per lavori svolti nel 2017)	Valore economico delle attestazioni acquisite	
			2016	2017
Pulizie	63	34	115.544.309	79.286.641
Ecologia	32	18	73.270.059	70.681.137
Altri servizi	63	30	53.824.626	35.216.568
Ristorazione	50	26	68.366.738	38.284.207
Manutenzioni-Energia	59	33	76.353.114	49.566.271
Facility Management	21	4	21.620.637	1.336.966
Logistica-Facchinaggio	9	5	4.397.826	3.770.897
TOTALE	297	150	413.377.308	278.142.687

NUMERO DI NON CONFORMITÀ REALI O POTENZIALI PERVENUTE DAI CLIENTI NEL 2016			
SETTORE	NC	N. COMMESSE / ANNO	NC / COMMESSE
Pulizie	164	1.351	0,1
Ecologia	101	60	1,7
Altri Servizi	123	58	2,1
Ristorazione	262	56	4,7
Manutenzioni-Energia	25	170	0,1
Facility Management	20	100	0,2
Logistica-Facchinaggio	/	61	/
TOTALE	695	1.856	0,4

NUMERO DI NON CONFORMITÀ REALI O POTENZIALI PERVENUTE DAI CLIENTI NEL 2017			
SETTORE	NC	N. COMMESSE / ANNO	NC/ COMMESSE
Pulizie	261	1.272	0,2
Ecologia	234	49	4,8
Altri Servizi	8	51	0,2
Ristorazione	87	52	1,7
Manutenzioni-Energia	52	164	0,3
Facility Management	154	85	1,8
Logistica-Facchinaggio	0	51	0,0
TOTALE	801	1.724	0,5

Le non-conformità che, talvolta, vengono segnalate al CNS possono essere di **varia natura** (segnalazioni, contestazioni, diffide ad adempiere, non conformità nella gestione dell'appalto, penali, etc.). In generale, la gestione delle non-conformità nell'ambito degli appalti a cui il CNS ha partecipato è di competenza dei key account manager della **Direzione Operativa**. Tra le principali eccezioni a questa casistica vi sono, da un lato, le **problematiche in materia di sicurezza e ambiente**, che sono di competenza dell'Ufficio Sistemi Certificati e, dall'altro lato, quelle con **valenza legale**, anch'esse gestite dall'ufficio competente.

Per quanto riguarda i reclami inerenti a **questioni di natura etica**, questi vengono gestiti secondo le modalità definite dall'apposita procedura interna (PR11). Nel corso del 2017, tuttavia, non sono pervenute segnalazioni attraverso questo canale.

È però possibile che dei reclami possano essere sollevati da parti terze (dipendenti delle cooperative consorziate, subappaltatori, associazioni sindacali, etc.) utilizzando dei canali alternativi e rivolgendosi direttamente all'ufficio legale del Consorzio.

COMUNICAZIONE DI CNS

La comunicazione di CNS si pone un duplice obiettivo: da un lato, **sensibilizzare i potenziali clienti** e il mercato nel suo complesso circa i servizi offerti dal Consorzio e dalla filiera delle cooperative associate; dall'altro, trasmettere a

tutti i principali stakeholder l'**immagine di un'organizzazione dinamica e moderna**, in grado di anticipare i trend del mercato, impresa leader nel settore di riferimento. A questo, si unisce il consolidamento della relazione con le associate, affinché possano rimanere sempre informate sulla vita del Consorzio. Nel tempo è stata quindi sviluppata e perfezionata una **serie di strumenti di comunicazione differenti**, che fossero in grado di descrivere efficacemente le molteplici attività del Consorzio e soddisfare le esigenze di qualsiasi tipo di interlocutore.

Uno degli investimenti più consistenti è stato rappresentato dal **sito web di CNS**, profondamente rinnovato nella grafica e nella struttura al fine di renderlo maggiormente dinamico, interattivo ed immediatamente riconoscibile. In quest'ottica si è deciso di dare uno spazio centrale alle ultime news riguardanti il Consorzio e i propri soci, di inserire un'apposita sezione dedicata ai video e di consentire un'interazione diretta da parte del visitatore con i social network di CNS. Nell'insieme, quest'opera di rinnovamento del sito ha dato indubbiamente dei risultati positivi, con le visualizzazioni che sono cresciute dalle 99.972 registrate nel 2016 alle 130.000 del 2017.

Negli ultimi anni il CNS ha anche deciso di accrescere la propria presenza sui social, sia aprendo un account su Twitter, Facebook, Instagram e LinkedIn, sia lavorando all'implementazione di un proprio canale su YouTube. Anche queste iniziative hanno avuto, fin da subito, degli esiti positivi, sintetizzati nella tabella che segue.

	f Iscrizione luglio 2017	in Iscrizione gennaio 2016	tw Iscrizione gennaio 2016	ig Iscrizione dicembre 2017	yt Iscrizione maggio 2012
N° visualizzazioni	58.000	300.000	490.000	ND	25.000
N° connessioni	579 mi piace	2977 follower	341 follower	54 follower	75 iscritti
N° post pubblicati	+400	ND	943 tweet	37 post	126 video

L'utilizzo di Facebook come strumento di comunicazione si è intensificato nel 2017, con una media di 1,2 post pubblicati al giorno ed un utilizzo sempre più frequente della funzione "diretta" per raccontare live gli eventi più importanti a cui il CNS ha preso parte, mentre il canale YouTube,

curato dall'ufficio stampa di CNS sia da un punto di vista grafico che sul piano dei contenuti, non solo ha registrato un trend crescente in termini di visualizzazioni, ma molti dei video caricati online, inoltre, sono anche stati trasmessi da emittenti televisive autorevoli quali Rai, La7, Sky e Mediaset.

STORYTELLING

SAE

CNS ha avuto il privilegio di contribuire alla realizzazione delle Soluzioni Abitative di Emergenza (SAE) e dare una risposta abitativa alle famiglie colpite dal terremoto del Centro Italia del 24 agosto 2016, fornendo nel complesso 1912 moduli abitativi.

REGIONE COMMITTENTE	N. DI MODULI ORDINATI E FORNITI
Lazio	764
Umbria	752
Marche	376

CNS ha valorizzato il proprio contributo in maniera costante attraverso la diffusione di best practice durante l'esecuzione dell'appalto, la realizzazione di clip video, interviste ai protagonisti, note stampa, repliche, difesa della web reputation del Consorzio, approfondimenti, press kit. Sulla gestione dell'appalto "casette" il Consorzio Nazionale Servizi ha costruito uno storytelling che in grado di mettere in evidenza l'attento lavoro svolto sul territorio a partire da elementi positivi quali la rapidità nell'esecuzione dei moduli, l'assoluto rispetto dei tempi previsti dai contratti, la grande qualità e innovatività delle SAE proposte. Si è mostrato un consorzio perfettamente in grado di gestire appalti molto delicati e complessi, sia per le implicazioni sociali, sia per le aspettati-

ve che stampa e cittadini pretendevano. I risultati sono stati molto positivi, sono state realizzate interviste su importanti testate nazionali (**Ansa- La Stampa- Sole 24 Ore-Edilizia e Territorio-Rai News**) per spiegare tutte le fasi del progetto e le modalità di realizzazione delle SAE, la posizione del Consorzio è stata ospitata su tutti i principali quotidiani e media nazionali (**TG1-TG2-TG3-Agorà Rai**), le repliche sono state puntualmente pubblicate.

Tutte le fasi della gestione sono state documentate, sono stati realizzati 13 video, distribuiti attraverso la newsletter (oltre 1800 iscritti), i social media, il sito web istituzionale.

Non solo informazioni: per narrare il racconto dell'appalto SAE il CNS ha realizzato un Docu-Film "Il primo passo", che ha raccontato, attraverso interviste, testimonianze, emozioni la storia di un appalto visto non solo come profitto ma come "l'orgoglio" di aver contribuito in piccola parte alla ricostruzione dei territori colpiti dal sisma.


VIDEO - SAE




Sempre nell'ottica di migliorare i canali di comunicazione utilizzati per gli scambi di informazione con le cooperative socie e gli stakeholder esterni, il Consorzio ha lanciato nel 2017 una nuova newsletter mensile, ripensando totalmente le modalità con le quali si era soliti dialogare con questi interlocutori. Da ottobre 2017 a giugno 2018 sono state pubblicati 9 numeri, per un to-

tale di 76 news, nelle quali sono state incluse oltre 20 interviste di approfondimento. Un format flessibile e in continua evoluzione, che si avvale anche del ricorso a inserti multimediali a partire dalle numerose "pillole" (brevi filmati dedicati alla presentazione di una particolare tematica o argomento).


▶ Pillole CNS




Almavicoo - Enrico Sangiorgi - Presidente Almavicoo




Quadir - Giuliano Nicolini - La gestione strategica del rischio




Gruppo Unipol - Marisa Parmigiani - Sostenibilità




UniLab - Paolo Maestri - 231 e gestione del rischio




Università degli Studi di Bologna - Rosa Grimaldi - Delegata Imprenditorialità



Scuola Superiore Sant'Anna - Marco Frey - Il valore Consortile



Generazioni Legacoop - Katia De Luca - Coordinatrice nazionale



Politecnico di Milano - Giovanni Miragliotta



CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI

NEWSLETTER - SETTEMBRE 2018



IL 23 APRILE A FIRENZE SI PARLA DI "CAM NEL PROGETTO TECNICO" LE GIORNATE CNS DIVENTANO "SOSTENIBILI"

GIORNATE CNS

I CAM NEL PROGETTO TECNICO



Ufficio stampa

La maggior parte delle azioni intraprese da CNS nell'ambito della comunicazione sono direttamente curate dall'ufficio stampa del Consorzio, a cui spetta anche il compito di monitorare e salvaguardare il posizionamento reputazionale sul web. Nello specifico, i principali compiti dell'ufficio stampa sono:

- preparazione dei comunicati stampa per i media locali e nazionali;
- preparazione di note stampa mirate in risposta ad articoli critici riguardo alle attività svolte dal Consorzio;
- predisposizione di position paper su temi particolarmente rilevanti per il Consorzio;
- organizzazione degli eventi;
- pianificazione e svolgimento delle interviste;
- elaborazione e continuo perfezionamento dello storytelling aziendale.

Complessivamente, l'impiego di una molteplicità di strumenti di comunicazione diversi ha ottimizzato la capacità di CNS di **scambiare informazioni** sia con gli stakeholder interni che con quelle esterni al Network, migliorando parallelamente la **consapevolezza** di questi ultimi circa l'identità del Consorzio e i servizi svolti dalle singole cooperative.

PROGETTI PER LA COLLETTIVITÀ E RELAZIONI CON LE ISTITUZIONI, IL MOVIMENTO COOPERATIVO, NETWORK E COLLABORAZIONI

Il CNS aderisce non soltanto a Legacoop Nazionale, ma anche ad alcune delle sue articolazioni territoriali (Legacoop Emilia Romagna e Legacoop Bologna) e settoriali (Legacoop Produzione e Servizi). Nel complesso, nel 2017 il Consorzio ha versato all'associazione per quote di adesione e sponsorizzazioni di eventi 503.500 euro. Inoltre, il Consorzio sostiene attivamente la **diffusione della cultura cooperativa** sul territorio nazionale come socio del Centro di Documentazione Cooperativa di Bologna e collaborando con la Fondazione Ivano Barberini. L'impegno per la promozione del modello cooperativo anche in ambito universitario si è rafforzato nel 2018 attraverso l'adesione in qualità di socio all'as-

sociazione AlmaVicoo, il centro universitario per la formazione e la promozione dell'impresa cooperativa fondato dall'Università di Bologna e Legacoop Bologna, che si spende fortemente anche per la promozione di modalità innovative di collaborazione fra università e impresa e la diffusione di metodi open innovation, attraverso la creazione di occasioni di incontro e confronto progettuale fra studenti, ricercatori e impresa, contestualizzando le proprie attività nell'ambito dell'Agenda Onu 2030.

Come si è detto, CNS ha attivato un protocollo di collaborazione con AIRCES – Associazione Italiana dei Revisori Contabili dell'Economia Sociale (www.airces.it) e con Generazioni Nazionale (vedi paragrafo successivo), ai cui membri è peraltro stata destinata una delle borse di studio messe a disposizione per sostenere il Master in "Prevenzione della corruzione e dei contratti pubblici" promosso dall'Università degli Studi di Ferrara.

Estratto dal Protocollo siglato con AIRCES

1) CNS e AIRCES si propongono di:

- sviluppare forme di collaborazione per favorire la cultura del controllo, quale mezzo per la valutazione e il miglioramento della governance delle cooperative associate a CNS;
- organizzare convegni, seminari, corsi, incontri di studio ed altri eventi di formazione e aggiornamento professionale per quanti operano nelle cooperative associate a CNS con specifico riferimento a quanti operano nell'area amministrativa e dei controlli (compreso ODV 231);
- promuovere la realizzazione di studi e ricerche e la produzione e divulgazione di materiali di specifico interesse per gli addetti ai controlli nelle cooperative associate;
- favorire la crescita di consapevolezza dell'importanza del bilancio d'esercizio, della comunicazione economica-finanziaria e del bilancio di responsabilità sociale nelle cooperative associate al CNS, sollecitandole a partecipare alle annuali edizioni del Premio Quadro Fedele ai migliori bilanci delle cooperative aderenti all'ACI – Alleanza delle Cooperative Italiane, organizzato da AIRCES con la collaborazione dell'Oscar dei Bilanci e della FERPI.

Inoltre, il Consorzio sta investendo nello sviluppo di una rete di relazioni finalizzata alla promozione dei valori della sostenibilità, che va dall'adesione a CSR Manager Network alla crescente collaborazione con l'associazione Impronta Etica. Nutrita e sempre in corso di evoluzione la rete di collaborazioni professionali resa disponibile alle associate per i servizi di affiancamento, formazione ed approfondimento.

Potenziato anche l'investimento in innovazione, che oltre all'adesione ad Almavicoo ha visto la partecipazione di CNS al bando promosso dall'Università degli Studi di Bologna per essere a tutti gli effetti fra i partner che condurranno (nella seconda metà del 2018) alla costituzione del Competence Center nazionale B-REX, nell'ambito del piano nazionale Industria 4.0, con un consistente investimento che si svilupperà su un arco triennale.



5. VALORE ECONOMICO E DI MERCATO

“Capacità di remunerazione congrua del capitale investito, anche strumentale al raggiungimento degli scopi sociali e mutualistici che il CNS intende perseguire.”

Impegni di CNS per lo sviluppo sostenibile

La capacità del Consorzio di generare profitti passa attraverso la sua abilità nello sfruttare in maniera efficace tanto le risorse finanziarie proprie, quanto i propri beni tangibili e intangibili. Le risorse finanziarie del Consorzio costituiscono il suo capitale finanziario, ossia l'insieme dei fondi disponibili che possono essere utilizzati per la produzione di beni e la prestazione di servizi.

Il capitale finanziario non è, tuttavia, in grado di garantire da solo il successo di un'azienda: la creazione di beni e servizi necessita anche di un solido capitale produttivo e intellettuale che, per un'Organizzazione come il CNS, consiste soprattutto nel possesso di risorse intangibili quali software e sistemi di gestione, dalle quali dipendono vantaggi competitivi.

Contributo ai Sustainable Development Goals



OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ DI CNS	
Linea strategica	Principali obiettivi
Centralità del Socio	<ul style="list-style-type: none"> Valore economico nel medio-lungo termine per i soci Marginalità e soddisfazione delle socie per il servizio svolto da CNS
Innovazione sostenibile per creare valore	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo e consolidamento di un presidio dedicato dell'innovazione Opportunità di business legate a progetti di innovazione sociale Definizione e implementazione di strategie di digitalizzazione all'interno di CNS.; Promozione di collaborazioni tra coop.ve e attori locali per sostenere progetti a favore delle comunità dove è presente CNS.
Sistemi di Gestione e certificazioni	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimento e sviluppo di adeguati sistemi di gestione (es. ISO 14001, SA8000)

Capitale finanziario

ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il 2017 è stato un anno molto positivo in termini di risultati e di progettualità per il futuro, nonostante lo scenario di mercato in cui opera il Consorzio sia stato oggetto di significativi mutamenti rispetto al passato. Tali risultati dimostrano come il percorso di evoluzione avviato nel 2015 abbia trasformato il CNS in una società in grado di creare valore anche in momenti difficili quali quelli vissuti nell'ultimo triennio.

In questi tre anni, il Consorzio ha completato con successo il processo di revisione delle regole di funzionamento aziendale e ha avviato la diversificazione del business nell'ottica di dare maggiore impulso allo sviluppo delle singole cooperative consorziate. L'efficacia dell'impostazione strategica e la capacità di implementare tali linee guida in una serie di azioni concrete, infine, hanno permesso al Consorzio di porre le basi per il proprio sviluppo negli anni futuri, tanto all'interno dei mercati già presidiati quanto espandendo le proprie attività in nuovi settori.

Scenario macroeconomico e andamento generale del settore

Negli ultimi anni l'attività economica in Italia, spinta sia dall'aumento della domanda nazionale che dall'incremento delle esportazioni, è cresciuta sensibilmente rispetto agli anni della crisi. Nel 2017, secondo le stime della Banca d'Italia, il PIL del Paese sarebbe cresciuto complessivamente dell'1,5%. Anche se con un tasso di crescita inferiore a quello del resto d'Europa, sembra quindi che l'Italia continui a crescere e a recuperare terreno dopo la severa crisi economica degli anni passati.

Il mercato del lavoro, pur in miglioramento, presenta ancora tassi di disoccupazione elevati e una dinamica salariale modesta.

Di seguito si riporta una rappresentazione sintetica del mercato dei servizi, con riferimento ai principali settori di operatività di CNS:

		Il mercato dei servizi racchiude secondo i dati del 2015 (Scuola Nazionale Servizi) oltre 17.500 imprese	Impiega oltre un milione e duecentomila addetti	Il valore della produzione per il medesimo periodo supera i 60 Mld/€	Con un utile netto che supera i 700 milioni di Euro
	Servizi Ambientali	136	42.441	5.314	99
	Servizi Culturali	235	10.494	527	3
	Vigilanza	738	57.690	3.022	5
	Energia	292	36.069	8.696	27
	Lavano e Sterilizzazione	292	13.540	1.393	32
	Servizi alla Persona	5.582	282.732	11.435	140
	Logistica	5.700	385.000	15.600	293
	Pulizie Professionali	3.872	295.832	8.855	42
	Ristorazione Collettiva	828	109.829	5.762	72

Dati di bilancio

Anche nel 2017 il risultato relativo al fatturato ed al valore della produzione di CNS si compone delle attività relative al proseguimento annuale delle commesse acquisite nel corso degli scorsi esercizi e delle nuove commesse conseguite prevalentemente attraverso la partecipazione a bandi di gara.

	2015	2016	2017
Fatturato lordo lavori	750.504.131	743.894.923	780.674.852
Valore della produzione	764.569.237	771.676.721	798.670.047
Ricavi	762.408.789	761.509.662	795.945.762
Patrimonio netto	1.809.189	22.166.803	24.768.876

Fra i principali avvenimenti che hanno condizionato il periodo di rendicontazione preso in esame, occorre citare la sanzione comminata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), cui è seguita, in data 23 marzo 2017, la notifica del provvedimento di avvio di un nuovo procedimento istruttorio denominato n. 1808 – Gara Consip FM4 – Accordi fra i principali operatori del Facility Management. Quest'ultimo procedimento è ancora in corso e la sua conclusione è attesa per il 15 Febbraio 2019.

La sanzione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) e la sua successiva riduzione

L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) ha ravvisato la violazione, da parte di CNS e di altre imprese del settore, della normativa in materia di concorrenza, notificando al Consorzio una sanzione pari a 56.190.090 euro in data 20 gennaio 2016. Tale violazione, nello specifico, è stata ravvisata in relazione alla gara comunitaria a procedura aperta indetta da CONSIP in data 11 luglio 2012 e riguardante l'affidamento dei servizi di pulizia ed altri servizi di mantenimento per gli istituti scolastici e per i centri di formazione della Pubblica Amministrazione.

Nel corso del 2016 il Consiglio di Gestione di CNS ha varato, con la consulenza di

La seguente tabella evidenzia la **progressione positiva** che la performance economica del Consorzio ha segnato nell'ultimo triennio. Nel 2017, in particolare, si evidenzia **l'avanzamento del 4,94% del valore del fatturato** rispetto all'esercizio precedente, per proseguire con le progressioni del 3,49% del valore della produzione e del 4,52% dei ricavi.

esperti del settore, un piano di gestione della sanzione che prevede, oltre agli interventi sul fronte giuridico, anche la gestione degli effetti finanziari e patrimoniali. Tra le capillari e drastiche misure prese dal Consorzio vi è stata, fra le altre, l'adozione di un programma di compliance antitrust in linea con le best practices europee e nazionali.

Con un successivo provvedimento datato 23 dicembre 2016, l'AGCM ha rideterminato la sanzione irrogata al CNS in 17.027.300 euro, accettando parzialmente il ricorso impugnato dalla Società innanzi al TAR Lazio. Alla luce di ciò il Consiglio di Gestione ha ritenuto, in sede di chiusura dell'esercizio 2016, di poter svincolare parzialmente il fondo rischi di 56.190.000 euro iscritto nel Bilancio di esercizio 2015. Il nuovo importo della sanzione potrà infatti subire ulteriori riduzioni in caso di accoglimento del secondo ricorso presentato da CNS al TAR Lazio, mentre è certamente da escludere una sua "reformatio in peius" da parte del Giudice amministrativo.

Oltre ad intervenire prontamente con profonde azioni di self cleaning (vedi pag. 38 "Modello Mog 231") che hanno consentito di tutelare il Consorzio e non metterne in discussione il posizionamento di mercato, CNS ha provveduto a richiedere la rateizzazione del pagamento della sanzione, la quale è stata concessa a decorrere dal mese di aprile 2017 per trenta mensilità.

In entrambi gli esercizi, 2016 e 2017, il Consorzio ha generato un risultato positivo, di cui si riporta di seguito la destinazione.

UTILE NETTO	2016	2017
Riserva legale indivisibile	2.516.689	910.082
Fondo mutualistico	251.669	91.008
Dividendo a soci	0	0
Remuneraz. strum. finanziari	41.461	138.875
Remuneraz. strum. correlati_Coopfond	28.415	100.000
Importo residuo al f.do riserva indivisibile	5.550.730	1.793.643
Totale utile netto	8.388.964	3.033.608

L'emissione di strumenti finanziari

Nel corso del 2016, al fine di consolidare il patto consortile e tenuto conto delle concrete possibilità e della volontà di intervenire da parte dei soci operatori e degli investitori istituzionali del sistema cooperativo a sostegno dello sviluppo del Consorzio, l'Assemblea straordinaria di CNS in data 18 maggio 2016 ha approvato la proposta del Consiglio di Gestione di emissione di strumenti finanziari di partecipazione per un valore complessivo fino a 12 milioni di euro. Lo scopo dell'emissione è stato quello di dotare di risorse finanziarie e di accrescere il patrimonio netto di CNS senza alterare la compagine sociale e ha inteso consolidare la struttura patrimoniale a supporto delle strategie di sviluppo, nonché assicurare il ceto creditorio sulla persistenza del sostegno dei soci e degli investitori istituzionali del sistema cooperativo.

REDDITIVITÀ

L'EBITDA è un indicatore di redditività aziendale che corrisponde al Margine Operativo Lordo (MOL) e che viene spesso utilizzato per confrontare la redditività gestionale.

Per consentire di svolgere una corretta comparazione con gli esercizi precedenti, sono stati esclusi eventuali riversamenti di fondi eccedenti. La differenza rispetto all'anno precedente, infatti, è dovuta al rilascio parziale del fondo accantonato per la sanzione AGCM per le motivazioni esposte nel box precedente. Per il motivo appena citato, nella tabella sottostante il **dato del 2016 è stato normalizzato** rispetto ai dati corrispondenti degli esercizi 2015 e 2017 attraverso l'esclusione del rilascio parziale del fondo.

GRANDEZZA		PROVENIENZA	
Margine operativo Lordo		Margine operativo Lordo (CE-ricl)	
		risultato	
Anno 2015	Anno 2016	Anno 2016	Anno 2017
12.334.217	9.231.276	9.231.276	5.140.054

Numeratore		Denominatore	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
Margine operativo Lordo	Margine operativo Lordo (CE-ricl)	Valore della Produzione Operativa	Valore della Produzione Operativa (CE-ricl)
Margine Operativo Lordo		Valore della Produzione Operativa (CE-ricl)	
<i>risultato</i>			
Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	
1,62%	1,20%	0,65%	

Produttività dei settori

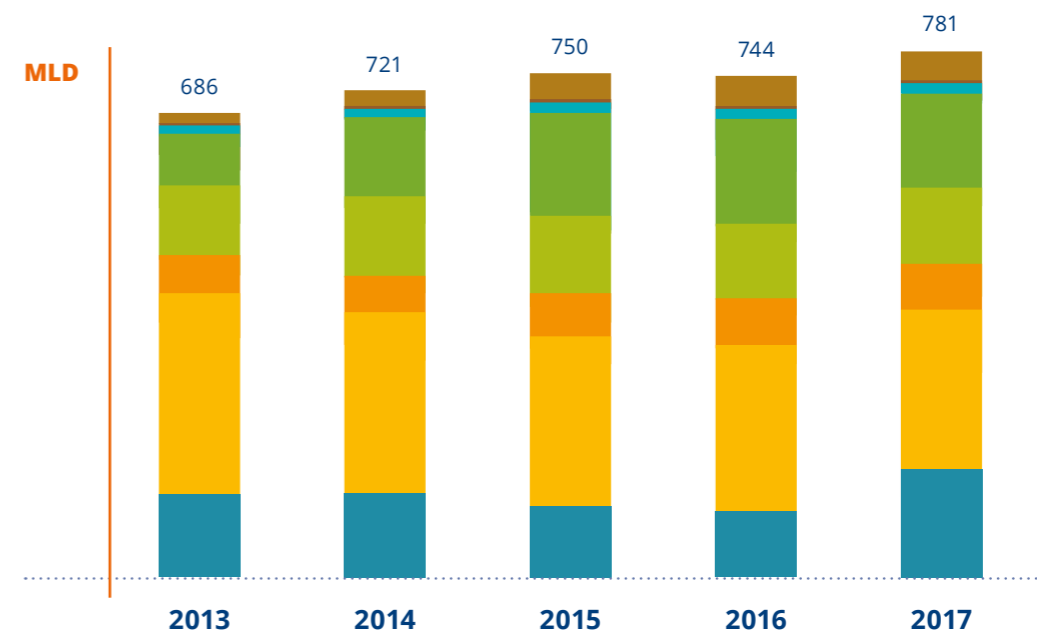
In riferimento all'analisi dei fatturati lordi dei settori, emergono significativi incrementi nel settore del Facility Management (+75%), il cui fatturato nel 2017 è stato secondo soltanto a quello registrato nel settore delle pulizie, e nel settore dei servizi turistici museali (+55%).

Allo stesso tempo, si registra una riduzione, rispetto all'anno precedente, del 10% nel settore Manutenzioni-Energia e una riduzione del 9,7% nel settore Altri Servizi.

Settori	2017	Differenza		2016	Differenza		2015
	Fatturato	± Fatturato	%	Fatturato	± Fatturato	%	Fatturato
Facility Management	146.745.754	66.931.914	75,06%	79.813.840	- 9.360.598	- 10,50%	89.174.438
Pulizie	241.860.861	- 11.539.999	- 4,46%	253.400.860	- 5.502.750	- 2,13%	258.903.610
Ristorazione	68.765.047	- 1.793.378	- 2,82%	70.558.425	7.015.642	11,04%	63.542.783
Ecologia	115.130.373	908.146	0,75%	114.222.227	- 6.357.751	- 5,27%	120.579.978
Manutenzioni - Energia	142.821.437	- 15.632.962	- 9,99%	158.454.399	2.020.632	1,29%	156.433.767
Logistica	15.470.646	548.830	3,63%	14.921.816	- 184.585	- 1,22%	15.106.401
Altri Servizi	44.905.074	- 4.247.040	- 9,69%	49.152.114	5.312.441	12,12%	43.839.673
Servizi Turistici Museali	4.975.660	1.604.418	54,88%	3.371.242	447.761	15,32%	2.923.481
TOTALI	780.674.852	36.779.929	4,94%	743.894.923	- 6.609.208	- 0,88%	750.504.131

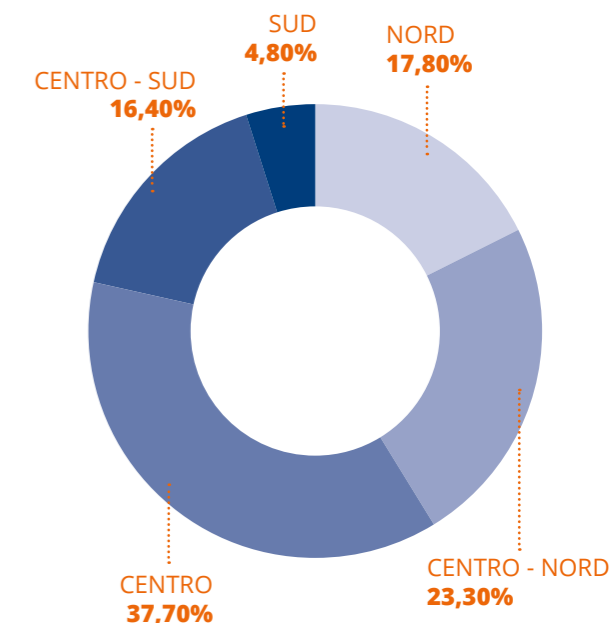
Il seguente grafico rappresenta, infine, l'andamento del fatturato complessivo e settoriale del Consorzio dal 2013 al 2017.

ANDAMENTO COMPLESSIVO E SETTORIALE DEL FATTURATO DEL CONSORZIO DAL 2013 AL 2017



Distribuzione economica territoriale

Per quanto riguarda la ripartizione del fatturato di CNS per area geografica, dall'analisi emerge una significativa ed omogenea presenza consortile sull'intero territorio nazionale, in linea con quanto riscontrato negli anni precedenti, con il Centro Italia che rappresenta circa il 38% del fatturato totale.⁷ In particolare, negli ultimi due anni è cresciuto, in percentuale, il contributo dei ricavi provenienti dall'area del Centro-Sud Italia (dall'11% al 16,4% del fatturato totale), mentre è calato leggermente l'apporto delle commesse localizzate nel Nord (dal 22% al 17,8%) e nel Sud (dal 6% al 4,8%) del Paese.



⁷ Centro: Abruzzo, Lazio, Molise, Umbria, Sardegna; Centro-Nord: Emilia-Romagna, Marche, Toscana; Centro-Sud: Basilicata, Campania, Puglia; Nord: Friuli Venezia Giulia, Trentino alto Adige, Veneto, Liguria, Lombardia, Piemonte, Valle D'Aosta; Sud: Calabria e Sicilia

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO

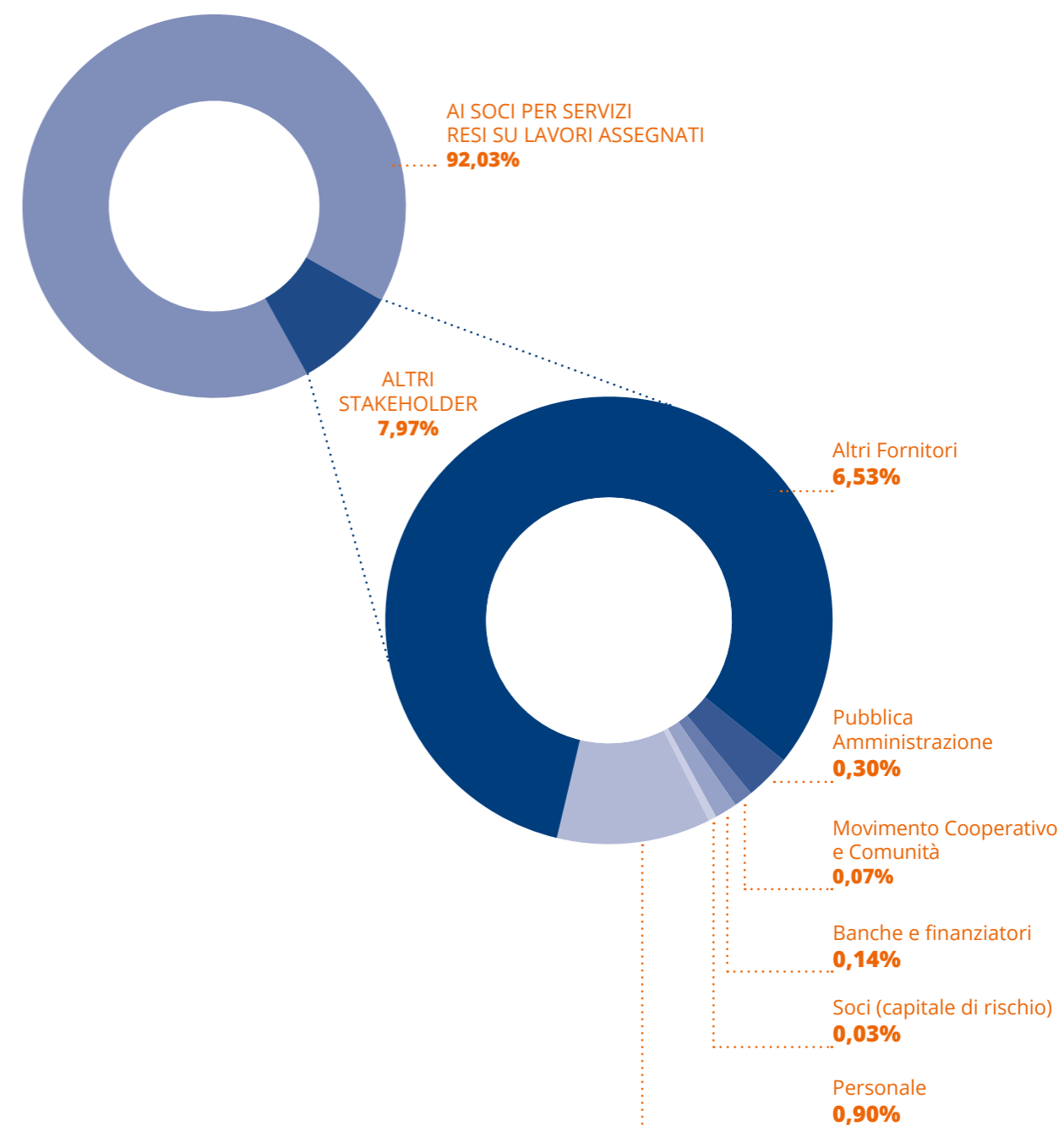
I prospetti seguenti presentano una riclassificazione del conto economico, secondo la metodologia del Global Reporting Initiative. Questa determinazione del Valore Economico Generato e Distribuito evidenzia meglio la capacità di CNS di generare ricchezza nel periodo di riferimento, a vantaggio di alcuni tra i principali stakeholder, nel rispetto dell'economicità di gestione e delle aspettative degli interlocutori stessi.

Nel 2017, il Valore Economico Generato è risultato pari a 802,5 milioni di euro (+3,4% sul 2016). Di questi, 795,7 milioni di euro (99% del valore generato) sono stati impiegati per remunerare il sistema socio-economico con cui il CNS interagisce, con particolare riferimento ad alcuni tra i principali stakeholder:

- personale: sotto forma di costi per salari e stipendi, oneri sociali, benefit, compensi agli amministratori, altri costi;
- pubblica Amministrazione: i costi sostenuti per il pagamento delle imposte sul reddito dell'esercizio (IRES e IRAP) e altre tasse del periodo,;
- finanziatori: interessi riconosciuti a remunerazione del capitale di credito;
- soci: costi sostenuti per servizi resi da soci su lavori assegnati;
- cooperative socie e azionisti: in base alla remunerazione del capitale di rischio;
- collettività: quote versate al movimento cooperativo e liberalità e sponsorizzazioni di attività benefiche.

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO - DATI IN EURO		
	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016
A) Valore economico generato	802.509.003	776.040.432
Valore della produzione	798.670.047	771.676.721
Altri proventi finanziari	3.838.956	4.363.711
B) Valore economico distribuito	795.761.731	757.685.292
Soci (costi per servizi resi su lavori assegnati)	732.360.174	676.468.829
Altri Fornitori (altri costi per servizi, godimento beni terzi, materie e materiali, altri oneri)	51.982.273	71.294.452
Remunerazione del personale	7.126.491	7.937.928
Remunerazione del capitale di credito	1.095.160	1.179.312
Remunerazione dei Soci e azionisti (capitale di rischio)	238.875	69.876
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	2.367.005	637.716
Collettività (erogazioni liberali ad associazioni e onlus + movimento cooperativo)	591.753	839.308
C) (=A-B) Valore economico trattenuto	6.747.272	18.355.140
Ammortamenti e svalutazioni	2.025.811	5.765.874
Accantonamenti per rischi	2.017.736	4.521.847
Accantonamenti a Riserve (destinazione del risultato dell'esercizio)	2.703.725	8.067.419

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO



Capitale produttivo e intellettuale

FORNITORI E PARTNER

Il CNS, nel rispetto del valore della sostenibilità e dell'etica degli affari, intrattiene **rapporti di mutuo beneficio con i propri fornitori**, selezionandoli e indirizzandoli anche in funzione del loro allineamento con i propri valori. Con essi il Consorzio sviluppa rapporti a lungo termine, nella convinzione che solo una relazione di reciproco scambio e accrescimento può assicurare la qualità e l'incremento del valore del prodotto.

Come riportato nel proprio **Codice Etico (art. 3.5)** "Ogni operazione e/o transazione, intesa nel senso più ampio del termine, deve essere legittima, autorizzata, coerente, congrua, documentata, registrata ed in ogni tempo verificabile. La selezione dei partner commerciali, dei consulenti e dei fornitori deve avvenire sulla base di criteri di valutazione oggettivi, trasparenti e documentabili, quali la qualità, la convenienza, il prezzo e la competenza, utilizzando la forma scritta e nel rispetto delle strutture gerarchiche esistenti."

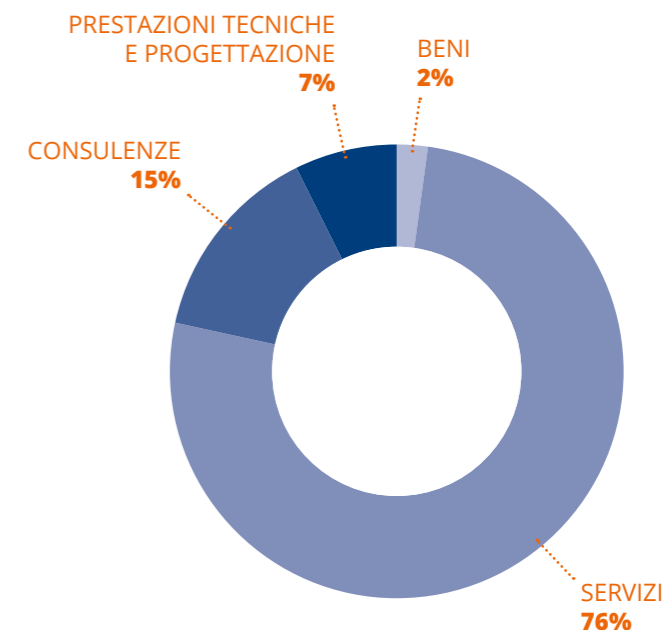
A partire dal 2015, il CNS ha introdotto un **migliore sistema di classificazione dei fornitori** attraverso l'introduzione di nuove categorie o macro classi in cui questi vengono raggruppati. Il maggior dettaglio che ne deriva consente di ottenere analisi più precise e, per il futuro, di avviare un vero e proprio Albo fornitori qualificati. I fornitori del Consorzio vengono classificati in re-

lazione alla tipologia di beni o servizi forniti:

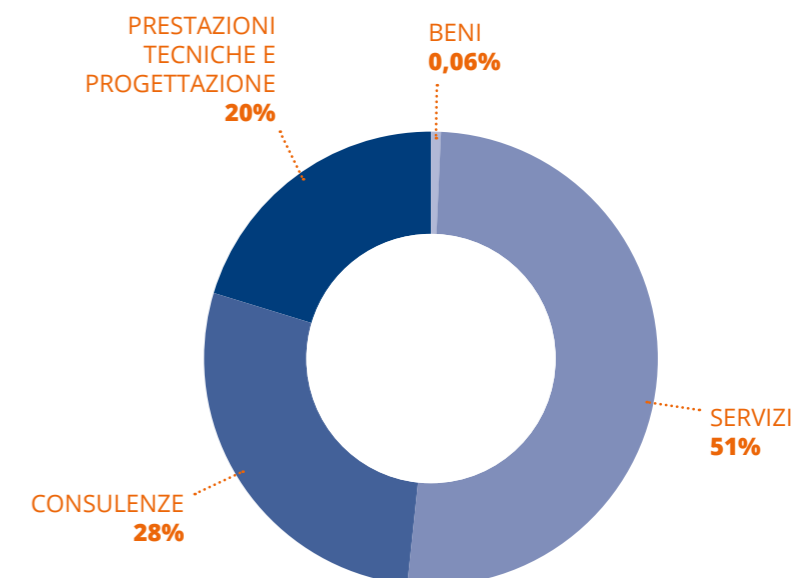
- **beni:** fornitori di prodotti/materiali/attrezzature utilizzati da CNS (es. cancelleria, hardware e software ICT, elementi di arredo, attrezzature, etc.);
- **servizi:** aziende erogatrici di servizi presso il CNS (es. la manutenzione degli impianti, la manutenzione del verde, le attività di pulizia, facchinaggio) e al di fuori di CNS (es. guardiana, buste paga, control room);
- **consulenze:** aziende e/o studi tecnici che offrono attività di consulenza (es. consulenze tecniche, amministrative, legali, commerciali, di comunicazione, di gestione/organizzazione aziendale, del lavoro, etc.);
- **progettisti:** aziende e/o studi tecnici per la redazione di progetti finalizzati alla partecipazione alle gare;
- **fornitori di attività prestazionali che richiedono specifici accreditamenti:** aziende/enti che forniscono attività prestazionali (es. attività di formazione, selezione del personale, enti di certificazione, etc.) che necessitano di specifici accreditamenti;
- **fornitori di attività prestazionali extra:** fornitori di altro tipo che non rientrano nelle categorie sopra menzionate (es. alberghi, assicurazioni, etc.)
- **subappaltatori nell'ambito degli appalti acquisiti da CNS.**

I **fornitori di servizi** rappresentano la tipologia di fornitori più consistente, sia che si consideri il numero di contratti attivati, che in relazione al valore economico associato a tali progetti.

TIPOLOGIA FORNITORI PER N° DI CONTRATTI ATTIVATI



TIPOLOGIA DI FORNITORI PER COSTO FORNITURA



Con riferimento ai subappaltatori diretti con cui il Consorzio collabora nell'ambito degli appalti, di seguito viene riportata la distribuzione per area geografica e per tipologia di servizio.

DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER AREA GEOGRAFICA - in €	
Abruzzo	35.673,87
Emilia-Romagna	260.321,79
Lazio	861.468,27
Liguria	385.939,02
Lombardia	650.118,08
Puglia	2.300.055,51
Sardegna	2.031.998,67
Toscana	3.572.751,19
Umbria	346.706,29
TOTALE	10.445.032,67

Valutazione e qualificazione dei fornitori

A partire dal 2016, i fornitori sono sottoposti ad un **iter di valutazione** basato su tre differenti livelli di analisi:

- autovalutazione del fornitore, mediante compilazione di un questionario;
- valutazione qualitativa dell'attività erogata da parte di CNS;
- valutazione tecnico-amministrativa-etica, sempre da parte del Consorzio.

Il fornitore viene classificato come "non critico" se tutte e tre queste valutazioni hanno esito positivo; in questo caso, inoltre, al fornitore verrà assegnato un certo punteggio di valutazione (il cosiddetto "**vendor rating**"); viceversa, i fornitori considerati "critici" vengono inseriti all'interno della "**black list**" del Consorzio. Tale meccanismo di valutazione del fornitore viene realizzato su base annuale.

INNOVAZIONE, R&D

Sebbene il CNS non svolga le proprie attività direttamente sui cantieri, l'innovazione, sia di servizio che di processo, costituisce un **elemento fondamentale** della strategia del Consorzio. Il suo scopo ultimo è, infatti, quello di fornire alle singole cooperative socie un **adeguato supporto** nel costante miglioramento delle proprie offerte, elemento necessario per restare competitivi all'interno di settori in continua evoluzione. Tutte le iniziative intraprese da CNS nel campo dell'innovazione hanno il duplice obiettivo, da un lato, di **coniugare qualità ed efficienza** delle proprie attività e, dall'altro lato, di **migliorare la**

DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO - in €	
Facchinaggio	651.323,08
Manutenzioni varie	2.301.328,91
Manutenzioni verde	776.488,33
Presidio fisso	62.302,64
Progettazione	606.442,90
Pulizie e Disinfestazione	5.813.809,75
Rifiuti	229.337,07
Sgombero neve	4.000,00
TOTALE	10.445.032,67

sostenibilità economica, sociale ed ambientale dei servizi offerti. Da qui nasce l'impegno che il Consorzio ripone nella sperimentazione di nuove e innovative tecniche lavoro che, come sottolineato precedentemente - si veda pag. 53 "Supporto alle Cooperative Socie nella sviluppo di nuove tecnologie" - vengono sempre sviluppate e testate **in stretta collaborazione con le cooperative consorziate**.

A partire dal 2017, l'approccio all'innovazione di CNS ha subito una notevole evoluzione sulla base dei seguenti assi:

1. innovazione come elemento trasversale a tutta l'organizzazione, con presidi interni e competenze diffuse all'interno di più Direzioni e funzioni aziendali;
2. orientamento all'open innovation, attraverso lo sviluppo di una pluralità di collaborazioni con enti di ricerca, istituti universitari e organizzazioni dedicate al trasferimento tecnologico;
3. forte attenzione verso le sedi deputate alla ricerca e al trasferimento tecnologico che possono rappresentare delle piattaforme abilitanti per lo sviluppo continuo di innovazioni di servizio e processo (sia in ottica di innovazione tecnologia che di innovazione sociale), in modo da consentire al Consorzio di rimanere sempre sulla frontiera della conoscenza e di rappresentare a propria volta un punto di riferimento per le associate;
4. digitalizzazione dei processi interni e valorizzazione delle conoscenze del Consorzio attraverso lo sviluppo e il potenziamento della business intelligence aziendale;
5. apertura al mercato digitale e rafforzamento dei servizi tecnologici a supporto di soci e

committenti.

Si tratta di un percorso ancora in corso di svolgimento che si accompagna ad un profondo cambiamento organizzativo ed implica l'adozione in maniera diffusa di modalità di lavoro orientate alla condivisione e al lavoro di gruppo, da un lato, e un approccio alla sperimentazione continua, con la capacità di valutare con rapidità la pluralità di opportunità che derivano da una maggiore apertura ad uno sviluppo condiviso, selezionando e orientando correttamente quelle di utilità per il Consorzio e le associate. A tale scopo, CNS sta prendendo parte anche a contest innovativi come quelli proposti da Almavicoo (che prevedono ad esempio l'utilizzo di metodologie di design thinking e una maggiore valorizzazione del ruolo degli studenti universitari nella fase creativa) e da corsi dedicati come il corso di alta formazione promosso dalla BBS - Bologna Business School "Going digital". Nel caso di Almavicoo, nel corso del 2018 la partecipazione è stata finalizzata ad alcuni approfondimenti in materia di housing per la terza età.

Innovazione nell'ambito dell'Open Facility Management (OFM®)

Il sistema Open Facility Management (OFM®) ideato e implementato da CNS rappresenta, per il comparto dei servizi, un passo determinante per la definizione e l'offerta di strumenti efficienti e versatili. I supporti principali riguardano il **sistema informatico**, il **servizio di Call Center** e i servizi di **gestione delle anagrafiche tecniche** della commessa.

Investendo nella Divisione OFM, il Consorzio ha sviluppato delle formule di fornitura dei servizi in grado di ridurre la complessità di alcune commesse, caratterizzate da specifiche esigenze di coordinamento e di controllo dei livelli di efficienza delle prestazioni. L'obiettivo di CNS è stato, dunque, quello di presentarsi come interlocutore unico capace di offrire interventi programmati e tempestivi, mettendo a disposizione della propria clientela un sistema sempre disponibile, affidabile, performante e, soprattutto, user-friendly.

Nell'ambito del proprio servizio informatico gestionale, il Consorzio ha sviluppato **OFM®**, un software per la gestione informatizzata del Facility Management che consente la completa amministrazione e condivisione dei dati gestiti in termini di dati patrimoniali, servizi erogati e contabilità. Si tratta di uno strumento:

- **flessibile**, quindi in grado di adattarsi facilmente alle esigenze della commessa;
- **interoperabile**, poiché è integrabile ai sistemi di terze parti grazie ad un modulo applicativo che permette di esporre servizi basati su protocolli standard SOA (Service-Oriented Architecture), SOAP e REST Services;
- **accessibile**, in quanto completamente fruibile via web e compatibile con i browser più popolari;
- **scalabile**, in quanto il sistema ha un'organizzazione modulare che consente modifiche e integrazioni, con elevata scalabilità prestazionale.

Le principali caratteristiche del software OFM®

- Servizi interamente web-based;
- Facilità di avvio e configurazione iniziale;
- Nessuna licenza da acquistare;
- Nessuna installazione su pc;
- Nessun investimento in termini di hardware;
- Servizio sempre disponibile ed estremamente affidabile;
- Software aperto alle integrazioni con sistemi terzi;
- Modularità e scalabilità.

La Centrale Operativa della Divisione OFM pianifica e coordina le attività di gestione dell'anagrafica tecnica e di predisposizione dei piani dettagliati per interventi quali:

- Rilievo architettonico;
- Censimento di spazi/impianti;
- Restituzione e popolamento su sistema informativo
- Elaborazione di piani dettagliati.

Gli sviluppi recenti

- Modulo programmazione generica: estensioni delle funzioni di configurazione anagrafica – attività – definizione piano – programmazione e rendicontazione per poter gestire il processo a fronte di anagrafica generica e/o non aderente alle logiche standard di rappresentazione degli spazi e servizi generici
- Realizzazione del Modulo CAD, per la gestione delle planimetrie all'interno del sistema, in sostituzione di soluzioni terze precedentemente adottate.
- Realizzazione del Modulo BIM che consente di visualizzare gli elaborati as-built prodotti con tutti i software di mercato certificati IFC
- Evoluzione ed implementazione delle App Mobile
- Pianificazione e Rendicontazione degli interventi
- App Mobile per Aggiornamento anagrafica e per gestione degli interventi

i	AZIENDE CHE UTILIZZANO OFM®	Circa 160 aziende esecutrici
	UTENTI ACCREDITATI	Circa 4000 (Totali, dal 2009)
	FORMAZIONE ON-SITE EROGATA	260 hh/anno (media, dal 2013)
	FORMAZIONE ON-LINE EROGATA	550 hh/anno (media, dal 2013)
	RICHIESTE INTERVENTO REGistrate	Circa 850.000 (Totali, dal 2009)
	RICHIESTE HELPDESK GESTITE	Circa 10.200 (Totali, dal 2010)
	MEDIA RICHIESTE HELPDESK GESTITE	Circa 9 al giorno (media, 2016/2017)
	% RICHIESTE HELPDESK EVASE	67,5% evase in 1 gg lavorativo (media, dal 2015)
☎	CENTRI DI CONTATTO	N. 2 H24 x 365 - N. 1 8.00-17.00
	CHIAMATE GESTITE DAL CC	Circa 92.000/anno (media, dal 2015)
	TEMPI DI ATTESA	Inferiori ai 15 secondi
⚙	Gestione e coordinamento AT (Rilievo, Censimento e popolamento)	Circa 14 milioni di mq gestiti (Totale, dal 2010)
	Gestione e coordinamento Preventivi e Piani attività%	Circa 1200 in totale (in media 300/anno dal 2014)

Il progetto OFM® è in possesso delle **seguenti certificazioni:**

- UNI EN 15838;
- ISO 9001 / UNI EN ISO 9001:2008;
- OHSAS 18001:2007;
- UNI EN ISO 14001:2004;
- SA 8000:2008.

Obiettivo per il 2018: ottenimento della certificazione ISO27001:2017 per il sistema OFM® di CNS



Oltre agli attestati di cui il sistema OFM® è già in possesso, l'obiettivo del Consorzio è quello di certificare lo stesso secondo le linee guida definite dallo standard internazionale ISO27001:2017. In particolare, la norma specifica i requisiti per sviluppare, attuare, mantenere e migliorare continuamente un sistema di gestione della sicurezza delle informazioni nel contesto dell'Organizzazione. Lo standard include, inoltre, i requisiti per la valutazione e il trattamento dei rischi per la sicurezza dell'informazione adatti alle esigenze dell'Organizzazione.

I progetti di trasformazione digitale di CNS

La trasformazione digitale rappresenta, per il Consorzio, uno strumento imprescindibile per accrescere la propria **capacità di competere sui mercati** e per **promuovere il cambiamento**, ottimizzando i processi aziendali e sviluppando nuovi prodotti e servizi che soddisfino le aspettative e le esigenze mutevoli della propria base sociale e del cliente finale. La digitalizzazione, inoltre, permette la **riduzione degli impatti ambientali** e favorisce l'**inclusione sociale**, grazie a nuove modalità di accesso alle informazioni, ai prodotti e ai servizi.

La seguente tabella riporta i **principali progetti** avviati da settembre 2016 a giugno 2018.

PROGETTO	DESCRIZIONE	BENEFICI	STATO DI AVANZAMENTO
Progetto Informativa Gara	Creazione di un portale in cui inserire i bandi di interesse per il CNS ed i propri soci e dove questi ultimi abbiano la possibilità di fare richiesta di preassegnazione e, eventualmente, segnalare gare non ancora considerate da CNS (vedi sezione XXX).	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della trasparenza e dell'equità di trattamento delle associate; • miglioramento della qualità del servizio erogato ai soci; • miglioramento delle procedure; • supporto alle cooperative nel rispetto delle normative vigenti. 	Completato
Scelta ed implementazione di un sistema di videoconferenza	Individuazione ed implementazione di un sistema di videoconferenza in grado di ottimizzare sia la comunicazione intra-sede che quella con i soci e/o partner, fornitori e colleghi fuori sede.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della collaborazione interna; • miglioramento nella comunicazione con i soci e con i partner/fornitori esterni; • riduzione dei costi di trasferta. 	Completato
Business Intelligence	Il progetto è molto ambizioso e risponde alle seguenti esigenze di CNS: <ul style="list-style-type: none"> • dotare le funzioni aziendali di uno strumento per la raccolta e l'analisi delle informazioni strategiche per l'azienda • semplificare e potenziare la capacità, la velocità e l'accuratezza delle analisi interne; • esaminare le possibili criticità e monitorare i KPIs individuati; • ottimizzare la gestione; • condurre attività di reportistica di vario genere; • contribuire alla normalizzazione ed alla correzione dei dati dei sistemi interni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilità di accesso al patrimonio informativo aziendale; • supporto nelle decisioni strategiche; • ottimizzazione nell'uso delle risorse per la preparazione di report; • monitoraggio e misurazione dei processi. 	In corso
Dematerializzazione del processo di gestione amministrazione del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Automazione dei processi di richiesta e autorizzazione ferie, permessi, ecc...; • dematerializzazione processo di emissione buste paga e altre comunicazioni; • ottimizzazione della gestione di note spese e trasferte 	Ottimizzazione dei processi in termini di costi e tempi impiegati per lo svolgimento delle procedure e la verifica della loro correttezza	In corso

PROGETTO	DESCRIZIONE	BENEFICI	STATO DI AVANZAMENTO
Piattaforma per il recupero crediti	Adozione e implementazione di una piattaforma per il monitoraggio in tempo reale e la gestione dei crediti del Consorzio	Ottimizzazione del processo di recupero crediti	In corso
Albo fornitori	Sviluppo di un albo informatizzato dei fornitori e subappaltatori di CNS a supporto delle procedure di selezione e monitoraggio degli stessi (vedi sezione XXX)	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento delle attività di monitoraggio e selezione di fornitori e subappaltatori del Consorzio; • aggiornamento in tempo reale e ottimizzazione del processo di verifica 	In corso
Firewall perimetrali	Risoluzione di problematiche legate alla performance e aumento della sicurezza perimetrale dell'infrastruttura ICT.	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della performance e riduzione dei blocchi; • riduzione costi di gestione; • miglioramento aspetti di sicurezza informatica. 	Completato
Ottimizzazione del parco stampanti	Rinnovo del parco stampanti , offrendo all'utenza strumenti innovativi e ottimizzando la gestione.	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione costi di gestione; • miglioramento della qualità del servizio; • riduzione dei tempi di blocco; aumento della sicurezza. 	Completato

Competence Center



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Nei primi mesi del 2018 il Consorzio ha scelto di aderire a **BI-REX**, progetto promosso dall'Università di Bologna ed ammesso come *competence center* dal Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito del piano nazionale Industria 4.0. Questa ambiziosa iniziativa di **partenariato pubblico-privato** coinvolge attualmente 61 attori differenti e, pur essendo fortemente radicata nel territorio emiliano-romagnolo, include numerose attività estese ad altre regioni italiane. Il progetto punta a costituire un vero e proprio polo di innovazione sulle tematiche di Industria 4.0 che, con una forte specializzazione su temi di grande interesse per il mondo dei servizi quali smart cities, logistica, big data e tracciabilità, si porrà l'obiettivo di supportare le imprese fruitrici (so-

prattutto le PMI) nella valutazione del loro livello di maturità digitale e tecnologica e nell'attuazione di progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale.

SISTEMI DI GESTIONE E CERTIFICAZIONI

Il CNS ha da tempo attivato un modello di gestione responsabile, dotandosi di un **insieme di sistemi di gestione certificati** e di **appositi meccanismi di governo e controllo** volti a:

- creare valore in modo sostenibile e condiviso con le cooperative consorziate, i lavoratori e tutti gli stakeholder;
- interpretare le esigenze dei propri committenti e clienti perseguendo i migliori standard qualitativi;
- ridurre al minimo l'impatto ambientale delle proprie attività;
- sviluppare e controllare la catena di fornitura;
- dialogare con gli stakeholder.

I vertici del Consorzio e tutto il personale sono responsabili del corretto funzionamento dei sistemi di gestione e delle certificazioni, che consentono l'identificazione di rischi e opportunità relativi agli aspetti economici, ambientali e sociali per il raggiungimento della soddisfazione del cliente e di uno sviluppo compatibile con le esigenze di tutte le parti interessate.

I sistemi di gestione certificati richiedono sia **audit interni**, che vengono eseguiti regolarmente da personale interno qualificato su tutti i processi e le funzioni aziendali, sia **verifiche periodiche di mantenimento o rinnovo**, svolte da ente accreditato con frequenza almeno annuale. La Direzione di CNS è periodicamente aggiornata e coinvolta attraverso il **riesame della Direzione**.

Il Consorzio ha conseguito e mantiene attive le seguenti certificazioni e iscrizioni:

Certificazioni

- ISO 9001:2015 IT04/1034.00
- ISO 9001:2015 IT04/1034.01
- ISO 9001:2015 IT04/1034.02
- ISO 14001:2015 IT05/119.00
- ISO 14001:2015 IT05/119.01
- ISO 50001:2011 IT12/0371
- OHSAS 18001:2007 IT10/0989
- SA 8000:2014 IT07/0135.00
- SA 8000:2014 IT07/0135.01
- SA 8000:2014 IT07/0135.02
- UNI CEI 11352:2014 IT13/0797
- UNI EN 15838:2010
- ISO 37001:2016 0064/2017
- Asseverazione Modello Organizzativo Sicurezza AA0001AD2014

Iscrizioni / Attestazioni

- Albo delle società cooperative
- Albo delle imprese di Pulizia D.M. 274/1997
- Albo delle imprese di Facchinaggio D.M. 221/2003
- Abilitazione all'installazione, trasformazione, ampliamento e manutenzione degli impianti di cui D.M 37/08
- Albo Nazionale Gestori Ambientali cat. 1A - 4A - 5A
- Albo Nazionale Gestori Ambientali cat. 8E
- Attestazione SOA
- ESCO Accreditata
- Albo autotrasportatori della prov. di Bologna
- Autorizzazione all'esercizio alla professione di trasportatore su strada di merci (REN)

Attualmente, lo scopo certificato per la **ISO 9001**, **ISO 14001**, **BS OHSAS 18001** e **SA 8000** è il seguente:

“Gestione della progettazione ed erogazione in ambienti ad uso civile, industriale, sanitario ed ospedaliero di:

- servizi di global service e facility management, immobiliari e di manutenzione,
- servizi integrati multiservice,
- ausiliario,
- C.U.P.,
- portierato,
- pulizie ed igiene ambientale,
- logistica,
- facchinaggio,
- lavanderia, lavanolo,
- ristorazione,
- servizi alberghieri,
- energia e servizi integrati agli immobili.

Gestione della progettazione e dell'erogazione di:

- servizi museali e bibliotecari,
- servizi di ecologia ed igiene urbana,
- servizi cimiteriali,
- logistica sanitaria, servizio di movimentazione e trasporto farmaci (solo per ISO 9001),
- servizi informatici e telematici,
- servizi di sviluppo, gestione e manutenzione di sistemi informativi,
- servizi di call center e contact center.

Progettazione e gestione di portali WEB.

Progettazione, costruzione, gestione e manutenzione di:

- edifici civili ed industriali,
- impianti di bonifica e protezione ambientale,
- verde urbano,
- impianti tecnologici.

Gestione ed erogazione di servizi di manutenzione stradale ed impiantistica luminosa.

Gestione della progettazione ed erogazione di servizi socio-assistenziali, socio-sanitari e di assistenza infermieristica e riabilitativa in regime residenziale e non residenziale.”

Inoltre, il **CNS è in possesso della certificazione UNI CEI 11352:2014** in relazione al seguente campo applicativo:

“Erogazione di servizi energetici include le attività di:

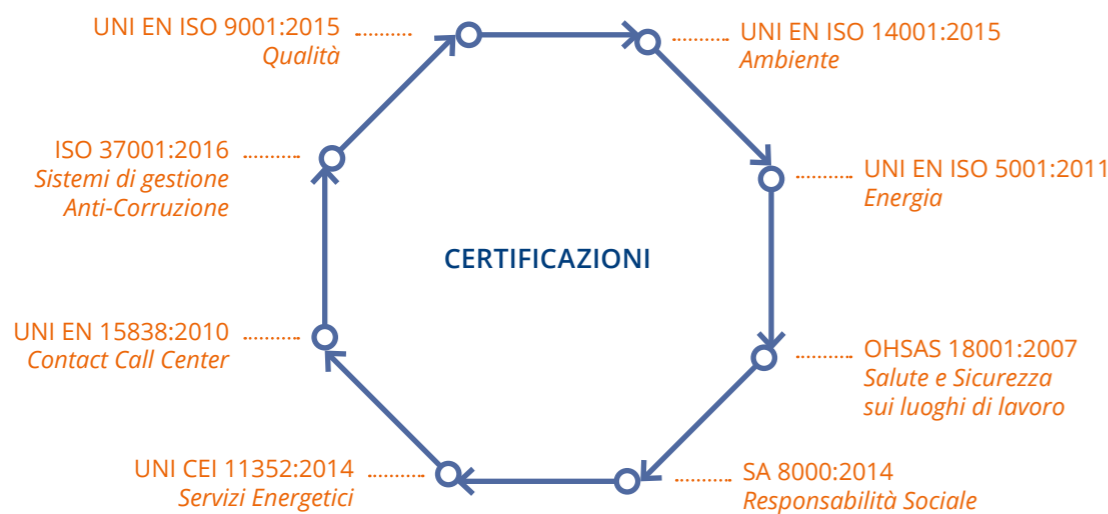
- finanziamento dell'intervento di miglio-

- mento dell'efficienza energetica;
- acquisto dei vettori energetici necessari per l'erogazione dei servizi di efficienza energetica;
- sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili.”

Tra le altre attestazioni, il Consorzio è in possesso:

- della certificazione **ISO 50001:2011** per il sistema di gestione dell'energia della propria sede di Bologna;
- della certificazione tecnica del servizio di contact call center secondo lo standard **UNI EN 15838:2010**, in accordo ai requisiti applicabili della norma **UNI 11200:2010** per il seguente scopo: “Contact center in modalità multicanale 24h/365gg per servizi di facility management, servizi integrati per l'energia, multiservizi tecnologici, servizi di pulizia e ausiliario”
- **dell'Asseverazione** del proprio **modello organizzativo per la sicurezza** di cui all'articolo 30 del D.Lgs. 81/2008 e ss.mm.ii. rilasciata da un Ente Paritetico/Bilaterale.

Infine, realizzando un Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione e conformandosi ai requisiti di trasparenza ed integrità richiesti dalla norma, nel 2017 il Consorzio ha conseguito anche la certificazione **ISO 37001:2016**



Le iscrizioni di CNS

Il CNS è in possesso di:

- iscrizione all'Albo delle società cooperative
- iscrizione all'Elenco delle imprese di pulizia con volume d'affari superiore a 8.236.310 euro
- iscrizione all'Elenco delle imprese di facchinaggio con volume d'affari che oltrepassa i 10 milioni di euro
- iscrizione all'Albo Nazionale Gestori Ambientali nelle seguenti categorie/classi:
 - **1A** (raccolta e trasporto di rifiuti urbani e assimilati per una popolazione complessivamente servita superiore o uguale a 500mila abitanti) – si veda il seguente box di approfondimento per esaminare le subcategorie assegnate al Consorzio
 - **4A** (raccolta e trasporto di rifiuti speciali non pericolosi prodotti da terzi per una quantità annua complessivamente trattata superiore o uguale a 200mila tonnellate)
 - **5A** (raccolta e trasporto di rifiuti pericolosi prodotti da terzi per una quantità annua complessivamente trattata superiore o uguale a 200mila tonnellate)
 - **8E** (intermediazione e commercio di rifiuti senza detenzione degli stessi per una quantità annua complessivamente trattata superiore o uguale a 3mila tonnellate e inferiore a 6mila tonnellate)
- abilitazione all'installazione, trasformazione, ampliamento e manutenzione degli impianti di cui all'art. 1 del DM 37/2008 lett. A, B, C, D, E, F e G
- iscrizione nell'elenco delle imprese ESCo accreditate (ID ESERCENTE IS 1820), ossia delle Società fornitrici di servizi energetici che hanno ottenuto dall'A-EEG (oggi GSE) la certificazione dei risparmi energetici conseguiti mediante opportuni progetti realizzati e rivolti all'efficientamento energetico
- iscrizione all'Albo degli Autotrasportatori di cose per conto di terzi della Provincia di Bologna al numero BO/3715489Y nella sezione speciale cooperative e consorzi (D.P.R. 155/1990), per l'esercizio dell'attività mediante autoveicoli con massa complessiva a pieno carico superiore a 3,5 tonnellate e con persona che dirige l'attività di trasporto in possesso di attestato di capacità professionale per trasporti nazionali e internazionali. Il Consorzio è inserito nell'archivio nazionale con la posizione E28T3/L

- autorizzazione all'Esercizio alla Professione di trasportatore su strada di Merci ex art. 10 Regolamento (CE) n. 1071/2009 (iscrizione al Registro Elettronico Nazionale n. M0114125).

Albo Nazionale Gestori Ambientali: le iscrizioni di cui il CNS è in possesso all'interno della categoria 1A

- **D1:** Sottocategoria raccolta differenziata, rifiuti ingombranti e raccolta multimateriale
 - Frazione organica;
 - Carta e cartone;
 - Vetro;
 - Multimateriale (Vetro/plastica/metalli)
 - Ingombranti
 - Altro
- **D2:** Sottocategoria attività esclusiva di raccolta differenziata e trasporto di una o più delle seguenti tipologie di rifiuti urbani: abbigliamento e prodotti tessili (CER 20 01 10; 20 01 11); batterie e accumulatori (CER 20 01 33* e 20 01 34); farmaci (CER 20 01 31* e 20 01 32); cartucce e toner esaurite (CER 20 03 99) e toner per stampa esauriti (CER 08 03 18 e 16 02 16); oli e grassi commestibili (CER 20 01 25);
- **D3:** Sottocategoria raccolta e trasporto di rifiuti urbani nelle aree portuali;
- **D4:** Sottocategoria raccolta e trasporto rifiuti vegetali provenienti da aree verdi e rifiuti provenienti da aree cimiteriali
- **D5:** Sottocategoria attività esclusiva di trasporto di rifiuti urbani da impianti di stoccaggio/centri di raccolta a impianti di recupero o smaltimento;
- **D6:** Sottocategoria attività esclusiva di trasporto di rifiuti giacenti sulle strade urbane, extraurbane e autostrade di cui all'art. 184, comma 2, lettera d), D.Lgs 152/2006;
- **D7:** Sottocategoria raccolta e trasporto di rifiuti abbandonati sulle spiagge marittime e lacuali e sulle rive dei corsi d'acqua.

Le attestazioni SOA

Il CNS è in possesso dell'attestazione SOA di qualificazione all'esecuzione di lavori pubblici per le seguenti categorie:

- **OG1** (edifici civili e industriali) **V classifica**
- **OG11** (impianti tecnologici) **VI classifica**
- **OS4** (impianti elettromeccanici trasportatori) **II classifica**
- **OS24** (verde e arredo urbano) **VIII classifica**
- **OS28** (impianti termici e di condizionamento) **VIII classifica**

Inoltre, il CNS è in possesso della qualificazione per prestazioni di progettazione e costruzione fino alla VIII classifica.

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Come si è avuto modo di anticipare in 'Nota metodologica', il processo di rendicontazione seguito da CNS nel corso di quest'anno ha visto il Consorzio prestare particolare attenzione alle evoluzioni normative degli ultimi anni e alle best practice riguardanti il Reporting di Sostenibilità.

Siamo consapevoli che molta strada rimane da fare, sia sul fronte dei contenuti che del processo seguito per la rendicontazione, ma tre ci sembrano essere gli aspetti più rilevanti su cui puntare:

- l'introduzione di **indicatori** che facciano evolvere l'attuale documento verso un **Report sempre più integrato**, in coerenza alle linee guida dell'International Integrated Reporting Committee (IIRC), meglio conosciuto come <IR> framework. Non si tratta solo di una questione di metodo ma anche di merito: vogliamo che la **focalizzazione sul 'business model'** che la linea guida richiede, ci supporti nel far evolvere la catena del valore verso una compiuta revisione e rappresentazione di un modello di business fondato sul **'pensiero integrato'**, in cui aspetti quali la creazione di valore condiviso, la focalizzazione sulla leadership e la centralità del 'Sustainability context' testimonino la volontà del Consorzio di rendere la sostenibilità sempre più una leva per ripensare e ridefinire strategia e processi operativi, per affrontare il cambiamento e rispondere ai bisogni e alle aspettative del mercato e della società, con l'obiettivo ultimo di accrescere la propria innovazione, competitività e redditività;
- il consolidamento dello **stakeholder engagement** come parte integrante del processo, non solo di rendicontazione, ma di aggiornamento e confronto continuo sul piano di sostenibilità e sul business model di CNS. Vogliamo che il confronto diventi sistematico e duraturo, capace di generare valore sia per il Consorzio che per i suoi interlocutori di riferimento;
- il rafforzamento della riflessione sui **valori cooperativi**, sullo **scopo mutualistico di CNS e delle associate**, e sulla **relazione con gli obiettivi dei Sustainable Development Goals (SDGs)**. Solo avendo ben chiaro dove vogliamo andare e perché, nei prossimi anni sarà possibile dare una risposta concreta e misurabile alle sfide dell'agenda 2030, nella certezza che un dialogo serio e franco tra tutte le parti sociali è il punto di partenza per la creazione di una società in cui la responsabilità non è in capo a qualcuno, ma è condivisa e, proprio per questo, più forte;
- il miglioramento della comunicazione della sostenibilità di CNS, per individuare forme di sintesi più immediate e sperimentare attraverso il ricorso a nuovi strumenti e mezzi di comunicazione.

Ringraziamo tutti i colleghi, i soci e gli stakeholder che hanno contribuito alla riflessione sul Piano di Sostenibilità e sul modello di rendicontazione, auspicando che continueranno ad accompagnarci nel percorso di miglioramento.

6. TABELLA DEGLI INDICATORI GRI

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	N° DI PAGINA
GRI 102: General Disclosures 2017 - Profilo Organizzativo	102-1	Nome dell'organizzazione	4
	102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	14-15
	102-3	Luogo delle sedi principali	9
	102-4	Paesi di operatività	9
	102-5	Assetto proprietario e forma legale	23-25
	102-6	Mercati serviti	9
	102-7	Dimensione dell'organizzazione	9
	102-8	Informazioni su dipendenti e lavoratori	58-59
	102-9	Catena di fornitura	85
	102-10	Cambiamenti significativi dell'organizzazione e della sua catena di fornitura	16
	102-11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	6-7
	102-12	Iniziative verso l'esterno	34
	102-13	Partecipazione ad associazioni	40-41
GRI 102: General Disclosures 2017 - Strategia	102-14	Dichiarazione del vertice aziendale	4
	102-15	Principali impatti, rischi ed opportunità.	27
GRI 102: General Disclosures 2017 - Etica e integrità	102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	11, 19
GRI 102: General Disclosures 2017 - Governance	102-18	Struttura di governo	23-25
GRI 102: General Disclosures 2017 - Governance	102-22	Composizione del più alto organo di governo e comitati	25-25
GRI 102: General Disclosures 2017 - Governance	102-36	Processi per determinare i salari	61
	102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	36
GRI 102: General Disclosures 2017 - Coinvolgimento degli stakeholder	102-41	Accordi di contrattazione collettiva	57
	102-42	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	33-36
	102-43	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	33-36
	102-44	Argomenti chiave e criticità emerse	31-33

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	N° DI PAGINA
GRI 102: General Disclosures 2017 - Processo di reporting	102-45	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato	25
	102-46	Definizione dei contenuti del report e del perimetro di ciascun aspetto.	6-7
	102-47	Elenco degli aspetti materiali	31-33
	102-48	Modifiche rispetto al precedente bilancio	6
	102-49	Cambiamenti significativi nell'attività di reporting	6
	102-50	Periodo di rendicontazione	6-7
	102-51	Data di pubblicazione del report più recente	6
	102-52	Periodicità di rendicontazione	6
	102-53	Contatti per richiedere informazioni sul report	IV° di copertina
	102-54	Dichiarazione sull'opzione di rendicontazione secondo i GRI standard	6
	102-55	Tabella contenuti GRI	98-100
	102-56	Attestazione esterna - non realizzata	-
GRI 103: Approccio gestionale 2017	103-1	Indicazione del perimetro di consolidamento per ciascun aspetto materiale	31-33
	103-2	Approccio manageriale di gestione e suoi componenti	37-34, 42-43, 56, 57, 64, 69, 77-78, 85
	103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	92-95
GRI 201: Performance economiche 2017	201-1	Valore economico diretto generato e distribuito	83
GRI 203: Impatti Economici indiretti 2017	203-1	Sviluppo ed impatto di investimenti in infrastrutture e servizi di pubblica utilità	82
GRI 205: Anticorruzione 2017	205-2	Comunicazione e formazione su politiche e processi anti-corruzione	39-40
	205-3	Episodi di corruzione riscontrati e attività correttive implementate	39-40
GRI 206: Comportamento anti-competitivo 2017	206-1	Azioni legali per comportamenti anti-concorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche	39-40
GRI 302: Energia 2017	302-1	Consumo dell'energia all'interno dell'organizzazione	65
GRI 303: Acqua 2017	303-1	Prelievi idrici per fonte	66
GRI 305: Emissioni 2017	305-1	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (scopo 1)	66
GRI 306: Scarichi e rifiuti 2017	306-2	Rifiuti prodotti per tipologia e modalità di smaltimento	67

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	N° DI PAGINA
GRI 307: Conformità normativa ambientale 2017	307-1	Inosservanza delle leggi e dei regolamenti in materia ambientale	68
GRI 401: Occupazione 2017	401-1	Tasso di assunzione e turnover del personale	2
GRI 403: Salute e Sicurezza sul lavoro 2017	403-2	Tipologia e tasso di infortuni, malattie sul lavoro, assenteismo e numero di decessi sul lavoro	64-65
GRI 404: Formazione ed educazione 2017	404-1	Ore di formazione medie annue per dipendente	63
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2017	405-1	Diversità dei dipendenti e degli organi di governo	24-25, 58
	405-2	Rapporto tra le remunerazioni base uomo/donna	61
GRI 408: Lavoro minorile 2017	408-1	Operazioni e fornitori ad alto rischio di lavoro minorile	55
GRI 412: Valutazione dei diritti umani 2017	412-2	Formazione del personale su politiche e procedure nel campo dei diritti umani	57
GRI 413: Comunità locali 2017	413-1	Aree di operatività con implementazione di programmi di coinvolgimento della comunità locale, valutazione di impatto e sviluppo	73, 75-76, 90
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori 2017	414-1	Nuovi fornitori valutati sulla base di criteri sociali	87
GRI 419: Conformità normativa socio-economica 2017	419-1	Inosservanza di leggi e regolamenti in campo sociale ed economico	71-72

Via della Cooperazione, 3
40129 Bologna

Tel. 051 41 95 501
Fax 051 41 95 502

mercatoprivato@cnsonline.it
www.cnsonline.it

 socialcns

 cnsnotify

 CNS - Consorzio Nazionale Servizi

 Consorzio Nazionale Servizi

 Consorzio Nazionale Servizi

BIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

1 SCONFIGGERE LA POVERTÀ



2 SCONFIGGERE LA FAME NEL MONDO



3 BUONA SALUTE



4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ



5 PARITÀ DI GENERE



6 ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI



7 ENERGIA RINNOVABILE



8 BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA



9 INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE



10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE



11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI



12 CONSUMO RESPONSABILE



13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO



14 FLORA E FAUNA ACQUATICA



15 FLORA E FAUNA TERRESTRE



16 PACE E GIUSTIZIA



17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI

