

Bilancio integrato CNS 2018



INDICE DEI CONTENUTI

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

p.3

HIGHLIGHTS 2018

p.4

**LA VISIONE INTEGRATA DELLA CREAZIONE
DI VALORE CONDIVISO**

p.6

01 Identità e governance

- 1.1 Profilo e attività del Consorzio
- 1.2 Missione, Visione e Valori
- 1.3 Storia del CNS
- 1.4 Il modello di creazione di valore del CNS
- 1.5 Governance ed organizzazione
- 1.6 Linee strategiche di sviluppo e di sostenibilità
 - 1.6.1 Le linee strategiche e programmatiche di CNS
 - 1.6.2 Mercato privato
 - 1.6.3 Servizi alla persona
 - 1.6.4 Partenariato Pubblico Privato
 - 1.6.5 Investimenti settoriali: certificazioni
 - 1.6.6 Azioni strategiche
 - 1.6.7 Servizi ai Soci
 - 1.6.8 La sostenibilità nella strategia di CNS
- 1.7 Analisi di materialità
- 1.8 Dialogo con gli stakeholder
- 1.9 Informazioni sui principali rischi ed opportunità
 - 1.9.1 Analisi dei rischi finanziari
 - 1.9.2 Rischio di credito
 - 1.9.3 Rischio di liquidità
 - 1.9.4 Rischio di mercato
 - 1.9.5 Analisi dei rischi non finanziari
 - 1.9.6 MOG 231
 - 1.9.7 Anticorruzione e legalità
 - 1.9.8 Contrasto alla cooperazione spuria
 - 1.10 Sistema dei controlli interni

p.8 02 La nostra gestione

- 2.1 Principali avvenimenti
- 2.2 Analisi della situazione della Società, dell'andamento e del risultato della gestione
- 2.3 Risultati economici
- 2.4 Rapporti con le imprese controllate, collegate e controllanti
- 2.5 Numero e valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate
- 2.6 Privacy

03 Performance e capitali

- 3.1 Capitale sociale e relazionale
 - 3.1.1 Caratteristiche e identità delle imprese socie
 - 3.1.2 Coinvolgimento dei soci nelle gare
 - 3.1.3 Criteri di assegnazione
 - 3.1.4 Servizi ai soci
- 3.2 Capitale umano
 - 3.2.1 Politiche per il personale
 - 3.2.2 Composizione e caratteristiche
 - 3.2.3 Formazione e valorizzazione dei dipendenti
 - 3.2.4 Salute e sicurezza
 - 3.2.5 Sistema retributivo e turnover
 - 3.2.6 Welfare aziendale e benessere organizzativo

p.35

- 3.2.7 Occupazione giovanile e rapporto con scuole e università
- 3.3 Capitale reputazionale
 - 3.3.1 Qualità del servizio: customer relation e gestione dei reclami
 - 3.3.2 Comunicazione del CNS
 - 3.3.3 Progetti per la collettività e relazioni con le istituzioni, il movimento cooperativo, network e collaborazioni
- 3.4 Capitale produttivo e intellettuale
 - 3.4.1 Fornitori e partner
 - 3.4.2 Attività di ricerca e sviluppo
 - 3.4.3 Sistemi di gestione della qualità
- 3.5 Capitale finanziario
 - 3.5.1 Gli impatti economici indiretti di CNS
- 3.6 Capitale naturale
 - 3.6.1 La politica ambientale del CNS
 - 3.6.2 Gli impatti ambientali diretti del CNS
 - 3.6.3 Promozione di comportamenti ambientali responsabili presso i soci
- 3.7 Obiettivi di miglioramento

04 Allegati di bilancio

p.79

- 4.1 Nota metodologica
- 4.2 Tabella degli indicatori GRI
- 4.3 Schemi di Bilancio
- 4.4 Relazione della società di Revisione indipendente
- 4.5 Contatti

Lettera agli stakeholder

Nel 2018 il Consorzio Nazionale Servizi, in risposta ad uno scenario caratterizzato da importanti sfide tecnologiche, finanziarie e regolamentari, ha posto **nuove basi strategiche ed organizzative per il suo percorso** di crescita nel lungo termine, confermando nel contempo un **forte impegno nel raggiungimento di risultati positivi**.

In linea con il trend di crescita degli anni precedenti, Il Consorzio ha registrato infatti nel 2018 **un volume d'affari** superiore a 700 milioni di euro e un ampliamento dell'**offerta di servizi** a supporto sia dei soci sia dei clienti, confermando così il suo ruolo di leader tra gli operatori del settore a livello nazionale. Il numero delle offerte presentate è in costante aumento, così come è migliorato il posizionamento del Consorzio nelle *performance* di gara. Questi risultati positivi sono stati conseguiti anche grazie alla **presenza capillare** del Consorzio su tutto il territorio nazionale e alle iniziative **di ottimizzazione della capacità operativa**.

Ricorderete che nel triennio 2015-2017 il Consorzio si era fortemente impegnato in un **processo di analisi e rielaborazione della strategia e dei valori**. Il completamento di questo processo ha consentito nel 2018 un **rinnovamento ed un adeguamento dell'organizzazione interna, l'avvio di nuovi investimenti finalizzati all'elaborazione e radicamento di nuovi valori reputazionali e la ricostruzione e rielaborazione dei valori dello scambio mutualistico e sociale**. Completato questo processo, **oggi il CNS è una realtà diversa e rinnovata**, che ha definito come *principi guida* del suo nuovo percorso la **sostenibilità**, l'adeguata **redditività** per il Consorzio

e per i soci, **l'efficienza** e l'attenta **gestione del rischio** e, non da ultimo, la difesa di **valori etici e culturali** da trasferire alle generazioni future.

Nel 2018 è proseguito anche il processo di graduale **integrazione del nostro "pensiero strategico" con gli obiettivi di sostenibilità**, al fine di perseguire una **crescita sostenibile** capace di **"garantire la remunerazione"** dei nostri soci e di **"generare e restituire valori"** alla più vasta comunità dei nostri stakeholder.

La progressiva convergenza fra strategia e obiettivi di sostenibilità ci ha portati alla scelta di rendicontare, per l'esercizio 2018, le informazioni di natura finanziaria e quelle relative a temi ambientali e sociali in un **unico Bilancio "integrato"**. Non ci siamo limitati ad unire in un unico documento le informazioni che negli anni precedenti abbiamo reso separatamente in due documenti distinti. Attraverso **l'integrazione delle informazioni economico-finanziarie con quelle relative alla sostenibilità** intendiamo comunicare in maniera ancora più completa e trasparente il rigore e l'efficacia che contraddistinguono lo svolgimento della nostra funzione consortile.

Auspichiamo che questo nostro impegno teso al miglioramento del modello di rendicontazione possa meglio comunicare **l'originalità della nostra natura** di organizzazione di secondo livello e, allo stesso tempo, contribuire a promuovere ed incentivare una **nuova e specifica cultura della sostenibilità e dell'accountability** nel panorama del sistema delle imprese cooperative in Italia.



Il Presidente del Consiglio di Gestione CNS
Prof. Alessandro Hinna

HIGHLIGHTS

7

SEDI TERRITORIALI

In aggiunta alla sede direzionale ed amministrativa di Bologna

711.122.968 €

DI FATTURATO

10 obiettivi

FONDANTI LA MISSIONE COOPERATIVA DEL CONSORZIO

7

LINEE STRATEGICHE

41 obiettivi, 75 linee di intervento in 3 anni

9 Obiettivi

DELL'AGENDA ONU 2030 (SDGS)

a cui il Consorzio può contribuire in maniera più diretta

oltre il 94%

MUTUALITÀ PREVALENTE

indice del valore restituito ai soci

163 gare

A CUI CNS HA PRESO PARTE PER UN TOT DI 4 MLD DI €

65,7% la percentuale di posizionamento tra i primi tre sul totale delle gare a cui CNS ha preso parte

621

ATTESTAZIONI TRASFERITE AI SOCI

Per un valore totale di 2,98 milioni di euro

39

INCONTRI FORMATIVI

E di condivisione realizzati per i soci

HIGHLIGHTS

10.704.653 €

IL VALORE DELL'EBITDA

+ di 3.884 ore

DI FORMAZIONE EROGATE AI DIPENDENTI

100.000€

STANZIATI DA FONCOOP

Per il programma di formazione aziendale
"Cooperative's New Skill"

+ di 180.000€

INVESTITI PER OTTIMIZZARE IL SISTEMA OFM

Sistema informativo per la gestione delle commesse

196

VIDEO RESI PUBBLICI

Tra interviste e pillole di approfondimento

+ di 6 mln €

COMMISSIONATI

Ai propri fornitori

300.000 €

IN 3 ANNI

L'investimento per la fondazione del Competence Center
BI-REX promosso dall'Università di Bologna

~ 765 mln

DI EURO DI VALORE ECONOMICO GENERATO

Di cui oltre 670 milioni di euro distribuiti alle cooperative
associate

>24.000 kWh

DI ENERGIA ELETTRICA

Prodotta attraverso l'impianto fotovoltaico
della sede di Bologna

La visione integrata della creazione di valore condiviso

Sviluppare all'interno dell'organizzazione una visione integrata della creazione di valore condiviso significa definire, attuare e monitorare gli indirizzi, le decisioni e le attività con una **prospettiva di lungo termine**, ponendo le aspettative e le richieste degli stakeholder al centro della strategia ed integrando profondamente le performance operative e finanziarie con quelle "non finanziarie".

Gli scenari economici e sociali in cui operano le aziende e le imprese stanno diventando progressivamente più complessi e ogni processo decisionale viene determinato ed influenzato da una moltitudine di fattori, tra loro interconnessi e legati alle aspettative di innumerevoli stakeholder, sia interni sia esterni. Per affrontare con successo questi scenari è indispensabile un **approccio integrato ed inclusivo** nella **definizione delle strategie aziendali**, nella **programmazione delle attività**, nella **misurazione delle prestazioni e dell'impatto sociale generato dall'organizzazione** e, da ultimo, nella capacità di comunicare con gli stakeholder attraverso processi di **reporting trasparenti ed esaustivi**.

Per assecondare l'adozione, da parte del Consorzio, di un approccio integrato alla creazione di valore, è assolutamente necessario che il Report non si limiti a presentare i dati finanziari più significativi, né si soffermi sulla valorizzazione dell'impatto sociale ed ambientale creato senza evidenziarne la capacità di generare valore economico per l'organizzazione.

In quest'ottica, il **Bilancio Integrato di CNS**, ispirato alle logiche dell'Integrated Reporting framework (vedasi box successivo), diviene **strumento di realizzazione della strategia** e crea una relazione privilegiata con gli stakeholder, dimostrando la coerenza tra missione, modello di business, scelte operative e risultati raggiunti, così dimostrando il giusto equilibrio tra competitività di breve termine e sostenibilità di medio-lungo periodo.

L'international <IR> framework

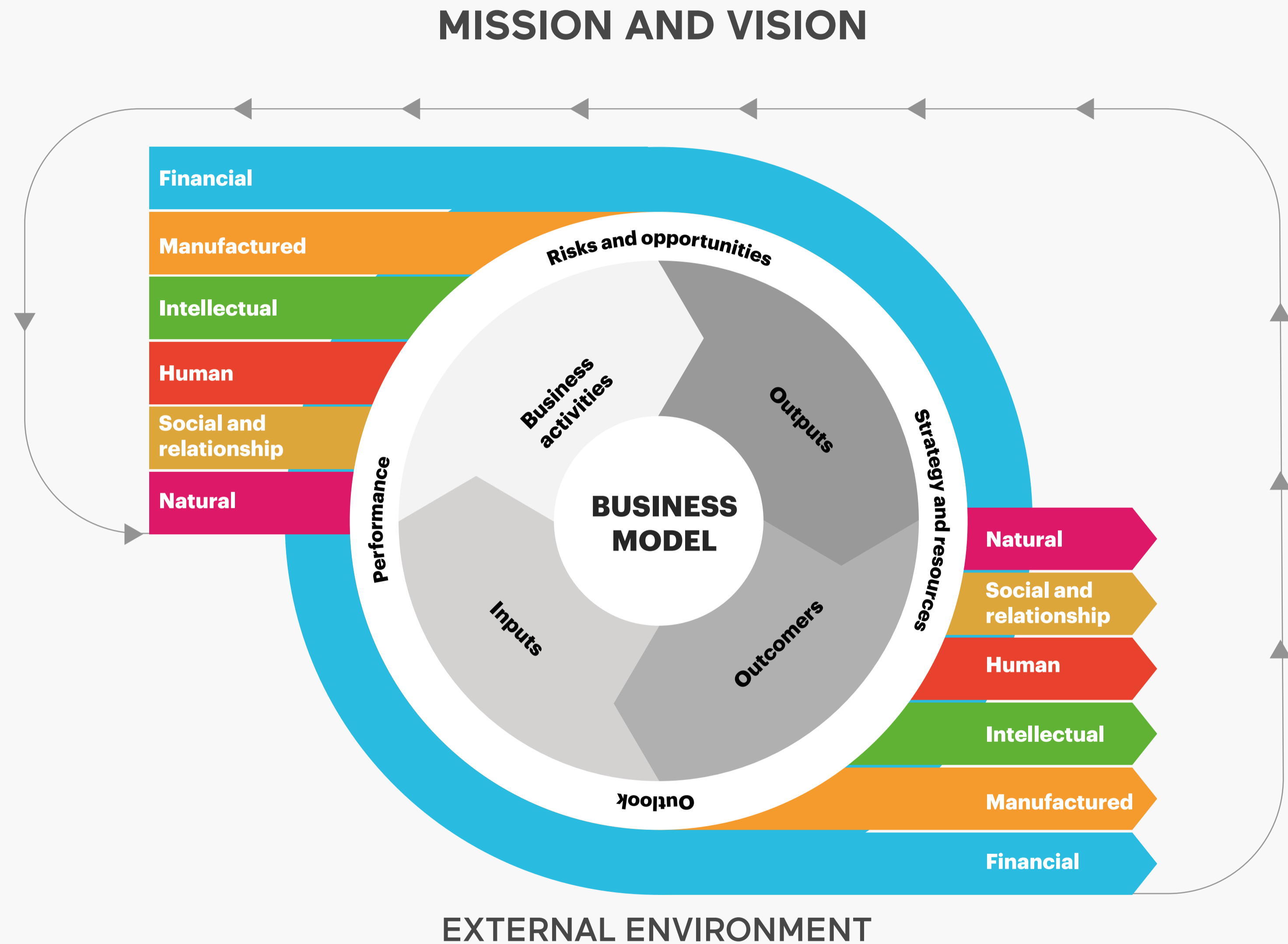
Il Bilancio Integrato-Integrated Report (IR) è un documento che descrive sinteticamente la capacità del management di un'organizzazione di **gestire, monitorare e comunicare la complessità del processo di creazione di valore nel tempo**. Questa comunicazione per essere efficace deve contenere **l'integrazione di informazioni economico-finanziarie, gestionali, di governance e di sostenibilità**. La comunicazione integrata di tali dati fornisce infatti agli investitori e agli altri stakeholder un'immagine complessiva delle principali prestazioni di un'organizzazione e permette loro di comprendere quali possano essere quelle future.

Sviluppato dall'IIRC (International Integrated Reporting Council, ovvero un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, ONG e professionisti operanti nel settore della contabilità), l'International <IR> Framework consente alle organizzazioni di descrivere la strategia di creazione di valore e le prestazioni in modo efficace e trasparente tramite la **definizione dei principi guida e degli elementi di contenuto** che caratterizzano un Report Integrato.

Un report redatto secondo le linee guida dell'International <IR> Framework, dunque, illustra le modalità con cui un'organizzazione interagisce con **l'ambiente esterno** e quali sono **i capitali** impiegati per creare valore nel breve, medio e lungo termine. All'interno del Framework i capitali vengono definiti come stock di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dalle **attività aziendali** e dagli **output** dell'organizzazione e risultano suddivisi nelle seguenti tipologie:

- **capitale finanziario:** insieme dei fondi che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi;
- **capitale produttivo:** oggetti fisici fabbricati (es: edifici, macchinari, impianti, ecc.) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi;
- **capitale intellettuale:** beni immateriali quali brevetti, copyright, software, licenze, procedure, protocolli, ecc.;
- **capitale umano:** competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare,
- **capitale sociale e relazionale:** relazioni fra gruppi di stakeholder al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo (es: regole, valori condivisi, reputazione, ecc.)
- **capitale naturale:** tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione.

Un report integrato, infine, deve rispondere alla domanda: *Qual è il modello di business dell'organizzazione?* È attraverso il proprio modello di business, infatti, che l'organizzazione fa leva sui vari capitali per **convertire gli input in output** (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti) attraverso le attività aziendali. La capacità del modello di business di adattarsi ai cambiamenti (ad esempio, alla disponibilità, qualità e accessibilità degli input) può influire sulla continuità dell'attività aziendale nel lungo termine. Nel caso del Consorzio poi il Bilancio Integrato consente di esplicitare e legittimare la missione dell'organizzazione, valorizzando l'originalità del principio mutualistico.





01

IDENTITÀ E GOVERNANCE



1.1 Profilo e attività del consorzio

Nato nel 1977, 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.

Tramite l'attività delle imprese socie eroga servizi di Facility Management, Ecologia, Energia e Manutenzioni, Pulizie, Ristorazione, Logistica, Servizi Museali, anche con 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.

Il Consorzio Nazionale Servizi ha costruito sul **concetto di 'rete'** il suo asset operativo più importante. La presenza sul territorio è, infatti, uno dei punti di forza di CNS. Essere radicati nel territorio significa non solo fungere da rappresentanza commerciale per le associate ma, soprattutto, produrre funzionalità garantendo risposte celeri ed efficaci alle esigenze di tutti gli stakeholder e, in particolare, a quelle dei committenti pubblici e privati. Per questo motivo, il Consorzio Nazionale Servizi si avvale del supporto di uffici su tutto il territorio nazionale. Alla **sede direzionale ed amministrativa di Bologna** fanno capo **7 sedi territoriali**: Roma, Milano, Napoli, Mestre, Palermo, Cagliari e Catania.

Gli uffici locali non soltanto svolgono una funzione commerciale e di coordinamento nei confronti delle Associate, ma rappresentano un **presidio fisso** per rispondere alle esigenze che nascono dal territorio e dai Committenti.

ATTIVITÀ DEL CNS

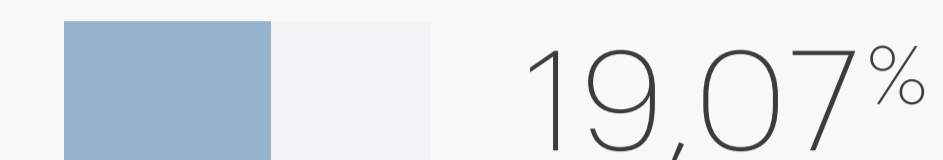
L'esperienza e la professionalità di tutte le Associate rendono il CNS un vero **'centro specializzato di fornitura di servizi'**. L'attività si articola attraverso ogni principale settore di intervento che riguardi la gestione di grandi complessi immobiliari, aree urbane e collettività. A questo si aggiunge l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia e una pianificazione razionale e improntata al dialogo costante con il Committente.

ATTIVITÀ DEL CNS

PULIZIE



MANUTENZIONE ENERGIA



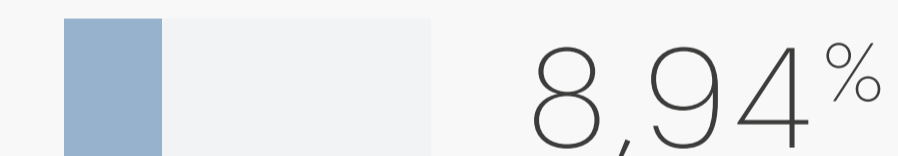
ECOLOGIA



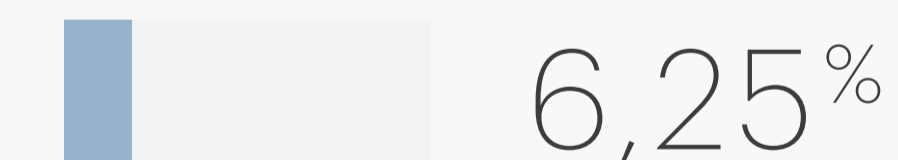
FACILITY MANAGEMENT



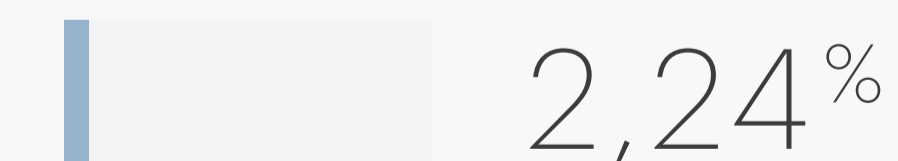
RISTORAZIONE



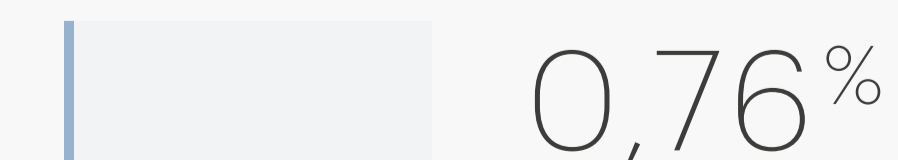
SERVIZI GESTIONI VARIE



LOGISTICA



SERVIZI TURISTICO- MUSEALI





Pulizie

FATTURATO 2018 € 240.296.251

Caratteristiche dell'attività:

Qualità dei servizi industriali ed esperienza consolidata fanno del **CNS** un operatore altamente qualificato in questo comparto. Professionalità, utilizzo di apparecchiature d'avanguardia, capillarità e flessibilità operativa 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 sono:

↳ 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

FATTURATO 2018 € 135.645.170

Caratteristiche dell'attività:

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 sono:

↳ 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

FATTURATO 2018 € 104.810.246

Caratteristiche dell'attività:

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 il 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 sono:

- ↳ Raccolta e trasporto di rifiuti urbani ed assimilati con tutte le tipologie di contenitori ed automezzi;
- ↳ Nettezza e igiene urbana (spazzamento manuale e meccanizzato, disinfezione, disinfestazione)
- ↳ Raccolta differenziata
- ↳ Trasporti specializzati di rifiuti solidi su grandi distanze con mezzi specifici, anche attraverso stazioni di trasferimento
- ↳ Gestione di impianti di smaltimento per rifiuti solidi urbani e speciali.



Facility Management

FATTURATO 2018 € 100.912.876

Consapevole delle sempre più stringenti esigenze di integrazione e qualità delle prestazioni, efficienza e contenimento dei costi, il 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** (Pulizie, Servizi di igiene urbana, Manutenzioni edili ed impiantistiche, Manutenzione del verde, Reception e portierato, Gestione calore, Energia, Logistica, Ristorazione, Servizi turistico-museali, Servizi Cimiteriali, City Global, etc.) 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 di questo modello, ovvero l'*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.



Ristorazione

FATTURATO 2018 € 63.597.118

Il 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 sono:

- Ristorazione aziendale comprendente la gestione delle mense aziendali; gestione di cucine e mense interaziendali; preparazione e distribuzione di pasti in legame "fresco-caldo"; preparazione e distribuzione di pasti freddi e cestini;
- Ristorazione scolastica comprendente gestione di cucine presso i plessi scolastici; gestione di cucine centralizzate e distribuzione pasti in legame "fresco-caldo";
- Ristorazione ospedaliera comprendente gestione di mense per gli operatori sanitari; preparazione e distribuzione di pasti per i pazienti; realizzazione e distribuzione di diete speciali per i pazienti.



Logistica

FATTURATO 2018 € 15.958.818

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 stoccaggio delle merci, la gestione informatizzata dei magazzini, il tracciamento della filiera ed i servizi amministrativi.

I servizi offerti sono:

- ↳ 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.
- ↳ Allestimento manuale e meccanizzato con impiego di materiali e attrezzature tecnologicamente avanzate ed idonee ad impieghi specifici;



Servizi museali

FATTURATO 2018 € 5.428.330

Il **patrimonio culturale** e museale costituisce per il nostro Paese una vera e propria risorsa, ancora relativamente 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. Nell'ambito delle istituzioni museali e archeologiche vengono prestati servizi di:

↳ 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 - Iniziative promozionali



Altri servizi

FATTURATO 2018 € 44.474.159

Accanto ai più tradizionali settori d'attività, il CNS ha rivisto l'offerta di una serie di ulteriori attività attinenti soprattutto il 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, il CNS è impegnato nella fornitura di servizi di reception, guardiania, lavanolo e cimiteriali.

I servizi offerti sono:

- ↳ Servizi assistenziali in strutture sanitarie protette (RSA)
- ↳ Reception e Portierato
- ↳ Guardiania armata e non
- ↳ Lavanolo e Sterilizzazione
- ↳ Servizi cimiteriali
- ↳ Gestione CUP telefonico e non
- ↳ Manutenzione stradale

1.2 Visione, Missione, Valori



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.



MISSIONE

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

La complessità e la specificità della natura del CNS necessitano di integrare la missione con la valorizzazione del principio dello scambio mutualistico, base della relazione tra il Consorzio e i propri Soci. Si tratta dell'impegno reciproco a svolgere le proprie attività commerciali perseguendo un'azione imprenditoriale socialmente sostenibile, che contribuisca al raggiungimento dei **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** definiti dall'Onu nell'ambito dell'Agenda Globale 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e, dunque, allo sviluppo e al benessere della collettività.

Nella realizzazione dello scambio mutualistico posto alla base del vincolo cooperativo intercorrente con i propri Soci, il Consorzio persegue i seguenti **obiettivi e principi fondanti la propria missione cooperativa**, che gli organi societari, i dipendenti e i soci si obbligano a rispettare, tanto nelle dinamiche aziendali che nel rapporto con soggetti terzi:

01 fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato

02 praticare e sviluppare la democrazia cooperativa e garantire la partecipazione dei Soci alla gestione del CNS

03 rispettare i principi di etica, legalità, trasparenza, equità in ogni aspetto delle proprie attività, assumendo i valori della responsabilità sociale di impresa quali principi fondamentali attorno ai quali sviluppare le proprie politiche aziendali e ispirando la propria condotta ai principi che presidiano l'esercizio dell'attività imprenditoriale contro il rischio di commissione di reati, nonché al principio di correttezza verso il mercato, vietando qualsiasi azione diretta ad alterare le condizioni di corretta e leale competizione nel settore di riferimento;

04 salvaguardare e incrementare il patrimonio sociale per le generazioni future

05 promuovere l'innovazione sociale e tecnologica

06 promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, etc.

07 sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all'interno del Consorzio e presso le cooperative associate;

08 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

09 favorire una gestione strategica e condivisa del rischio;

10 promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro.

Come si evince dalla rappresentazione grafica della missione cooperativa di CNS, sono 9 gli SDGs a cui il Consorzio ritiene di poter contribuire in maniera più diretta attraverso l'attuazione del principio dello scambio mutualistico con la propria base consortile (si veda anche il grafico a pagina 40).



1.3 STORIA DEL CNS

Il Consorzio Nazionale Servizi fu **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 ai consorzi ad esso aderenti appalti di lavoro assunti da privati o da enti pubblici. Agli originari settori di intervento delle cooperative associate (pulizie, movimentazione di merci e facchinaggio, manutenzioni, ecologia, ristorazione, trasporti, gestione dell'energia, servizi sociali) negli anni si sono aggiunti servizi aggiuntivi, quali portierato o gestioni turistico-museali e, più recentemente, le attività di **facility management e global service**. Attraverso queste ultime, il Consorzio valorizza le proprie competenze di coordinamento di filiere complesse, favorendo nel contempo lo sviluppo delle singole cooperative consorziate in una molteplicità di settori.

Oggi l'obiettivo è quello di consolidare e sviluppare la base di soci, promuovendo l'associazione di cooperative in possesso dei valori di sviluppo e sostenibilità propri del Consorzio. In particolare, il nuovo Regolamento di Ammissione, approvato nel 2016, stabilisce che i richiedenti l'associazione al CNS agiscano con le modalità adottate dalle imprese socialmente responsabili, certificate attraverso il possesso di un proprio **Codice Etico** e l'adozione e implementazione di un **modello di organizzazione e gestione** volto alla prevenzione dei reati, ai sensi del D. Lgs.8 giugno 2001 n. 231.

Gli elementi su cui il Consorzio ha basato il proprio successo nel tempo (come testimoniato dagli archivi storici dello stesso CNS e di Legacoop) sono stati la **capacità di creare valore aggiunto** per le singole cooperative associate e la flessibilità di sapersi **adattare alle esigenze di un mercato in continua evoluzione**, aggiornando regolarmente indirizzi strategici e assetti organizzativi.

1.4 Il modello di creazione di valore di CNS

L'ORIENTAMENTO STRATEGICO

La necessità di coniugare il raggiungimento di obiettivi economici con il perseguimento delle finalità sociali intrinseche ad un consorzio di cooperative richiede al CNS un **orientamento strategico di fondo basato su tre dimensioni fondamentali**: la legittimazione sociale, il valore di mercato e lo scambio mutualistico.



1.

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



2.

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



3.

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

Per rafforzare il processo di consolidamento della **legittimazione sociale** all'interno del contesto in cui opera, il Consorzio valorizza con investimenti dedicati:

- **il capitale umano**, per consentire alle persone di migliorare costantemente competenze e capacità di comprensione e realizzazione delle strategie dell'Organizzazione e agli stakeholder esterni di interagire con persone di elevata qualifica professionale;
- **il capitale naturale**, per monitorare e gestire l'impatto delle proprie attività sulle risorse ambientali;
- **il capitale reputazionale**, attraverso il consolidamento della propria presenza capillare sul territorio.

Il Consorzio è in grado di generare **valore di mercato** anche attraverso la sua capacità di valorizzare tanto le risorse finanziarie, quanto i beni tangibili ed intangibili che esso detiene:

- Il **capitale finanziario** del Consorzio è dato dall'insieme dei fondi che il CNS può utilizzare per produrre beni o fornire servizi. Le sole risorse finanziarie, per quanto completamente adeguate agli impegni che il Consorzio assume, non possono garantire il successo dell'Organizzazione, ma necessitano di una profonda relazione con il **capitale produttivo e intellettuale**, composto da quelle risorse intangibili (es: software e sistemi di gestione) in grado di generare notevoli vantaggi competitivi.

Il Consorzio persegue efficacemente le proprie finalità mutualistiche (**scambio mutualistico**) attraverso il **capitale sociale e relazionale**, inteso come l'insieme di valori comuni, comportamenti condivisi e relazioni chiave instaurate tra CNS e le singole cooperative.

Su questo orientamento strategico si fonda il **modello di business di CNS** che punta alla creazione, raccolta e distribuzione di valore nel breve, medio e lungo termine in tutti gli ambiti connessi ai **sei capitali** dell'International <IR> Framework. I sei capitali, oltre a contribuire ciascuno in maniera diretta alla formazione di una delle tre dimensioni fondamentali, contribuiscono anche alla tenuta complessiva dell'intero modello di business attraverso processi di stretta correlazione reciproca.

1.5 Governance ed organizzazione

La Corporate Governance del Consorzio, in coerenza con la missione cooperativa ed il Codice Etico adottato, è basata sui seguenti **principi fondamentali**:

- **Sostenibilità**: il Consorzio sviluppa politiche aziendali basate sui principi di responsabilità sociale d'impresa (economica, sociale e ambientale) e la sua attività contribuisce allo sviluppo e al benessere della collettività.
- **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 di agire in maniera corretta e trasparente nelle relazioni d'affari e nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e con gli altri soggetti economici.
- **Partecipazione e condivisione**: il Consorzio persegue le sue finalità mutualistiche ispirando la sua gestione anche ai principi della condivisione e partecipazione democratica. A tal fine ha prodotto regolamenti e procedure idonei ad assicurare il rispetto di questi principi sia all'interno che all'esterno della propria organizzazione.
- **Legalità**: il rispetto delle norme (pubbliche e interne) è un principio fondamentale di CNS e ne è richiesta l'osservanza da parte di dipendenti, collaboratori e cooperative associate.
- **Trasparenza**: ogni dipendente di CNS è richiamato a svolgere le proprie funzioni ispirandosi ai principi della trasparenza e dell'integrità morale. La volontà di trasparenza che ha ispirato il nuovo statuto, le nuove procedure e i regolamenti, ha ridotto gli ambiti di discrezionalità nelle principali attività del Consorzio.

- **Separazione e indipendenza**: l'organizzazione del Consorzio è modellata sui principi di segregazione e indipendenza delle funzioni di controllo e gestione. Questo modello è reso esplicito non solo nelle scelte di natura organizzativa, ma anche dall'adozione di **un sistema dualistico** basato sul principio cardine della **separazione delle attività di controllo**, spettanti al Consiglio di Sorveglianza, **da quelle di gestione ed amministrazione**, in capo al Consiglio di Gestione.

L'indipendenza degli organi sociali di CNS è inoltre garantita da:

- una composizione del Consiglio di Sorveglianza che ben rappresenta la dimensione territoriale del Consorzio e le varie tipologie di servizi forniti;
- la composizione del Consiglio di Gestione, che da luglio 2018 è formato esclusivamente da soggetti esterni al Consorzio;
- la valorizzazione del ruolo della proprietà all'interno dell'Assemblea dei Soci, che è chiamata ad esprimere pareri obbligatori non vincolanti in merito all'approvazione delle linee strategiche e programmatiche relativi ai piani industriali e finanziari predisposti dal Consiglio di Gestione.



COMPETENZE PRINCIPALI

ASSEMBLEA

È l'organo che rappresenta l'universalità dei Soci e determina la funzione di indirizzo

COMPOSIZIONE

È costituita dai rappresentanti dei Soci cooperatori

- La nomina e l'eventuale revoca dei Consiglieri di Sorveglianza; l'elezione del Presidente e di due Vice-Presidenti (di cui uno con funzioni vicarie) del Consiglio di Sorveglianza; la determinazione dei compensi ad essi spettanti
- Il parere obbligatorio ma non vincolante in merito all'approvazione degli orientamenti strategici relativi ai piani industriali e finanziari
- L'approvazione del bilancio di esercizio nel caso di mancata approvazione da parte del Consiglio di Sorveglianza
- La delibera sulla distribuzione degli utili e l'erogazione dei ristorni
- L'approvazione annuale del compenso consortile nella sua misura minima e massima
- La delibera sulle azioni di responsabilità contro i Consiglieri di Sorveglianza e i Consiglieri di Gestione
- Il conferimento dell'incarico di revisione legale sui conti
- Delibera in merito ad altre materie attribuite dalla legge o dallo Statuto alle sue competenze

CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

È l'organo di controllo

COMPOSIZIONE

È composto da un minimo di 15 ad un massimo di 25 componenti, anche non soci, con i requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza

- 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 verifica di coerenza delle linee strategiche e programmatiche del Consorzio, nel rispetto degli stessi, con le iniziative assunte dal Consiglio di Gestione
- L'approvazione del Bilancio di esercizio e consolidato
- La delibera in merito al budget
- 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 valutazione del grado di efficienza e adeguatezza del sistema di controlli interni
- L'espressione di parere non vincolante su modifiche statutarie e regolamenti associativi, nonché sulla nomina del Direttore Generale
- 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
- Ogni altro potere previsto dalla normativa pro tempore vigente o dallo Statuto

CONSIGLIO DI GESTIONE

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

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

- L'approvazione delle linee strategiche e programmatiche, nonché l'approvazione dei piani industriali e/o finanziari
- La redazione del budget annuale, dei budget straordinari relativi ai piani industriali e/o finanziari, del progetto di bilancio di esercizio e del progetto di bilancio consolidato
- La decisione in ordine alla gestione di operazioni strategiche
- Il conferimento di incarichi o deleghe ad uno o più consiglieri e la determinazione/modifica/revoca dei relativi poteri
- La predisposizione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società
- 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)
- La determinazione del compenso consortile nelle fattispecie concrete
- La redazione di progetti di fusione o scissione
- La verifica nel continuo dell'efficienza ed efficacia del sistema di gestione e controllo dei rischi
- 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 23 maggio 2019, gli organi di controllo e gestione risultano così composti:

CONSIGLIO DI GESTIONE

Presidente	Hinna Alessandro	Consigliere di gestione	Bottaini Maurizio
Vicepresidente	Cesare Massimiliano		Gori Mauro
			Morara Pier Luigi

CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

RUOLO	NOME	ORGANIZZAZIONE DI APPARTENENZA
Presidente	Fabrizio Bolzoni	Legacoop Produzione e servizi
Consigliere	Ampollini Giuliano	Camst Scarl
	Arena Salvatore	Multiservice Soc. Coop.
	Babbi Silvano	Formula Servizi Soc. Coop
	Ballerini Andrea	Cooplat Soc. Coop.
	Battisti Enrica	Nuova Sair ONLUS Soc. Coop.
	Bigi Federico	B&B Service Soc. Coop.
	Capelli Pierluigi	Cpl Concordia Soc. Coop
	Ciliberti Renato	Colaser Soc. Coop
	Ciribuco Alfio	Cosp Tecno Service Soc. Coop
	Cottone Paco	Coopservice F.M Società Cooperativa
	Crosetto Pier Giorgio	La Nuova Cooperativa Soc. Coop.
	De Muro Ivan	Indipendente
	Farina Fabio	Copura Soc. Coop
	Forcella Felice	Tre Fiammelle Soc. Coop.
	Grilli Luana	Il Mandorlo Soc. Coop. Sociale
	Loi Marina	Frassati Coop. Sociale
	Novello Giovanni	Coseva Soc. Coop.
Parlavecchio Franco	Servizi Associati Soc. Coop.	
Piccininno Antonio	Ariete Soc. Coop	
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

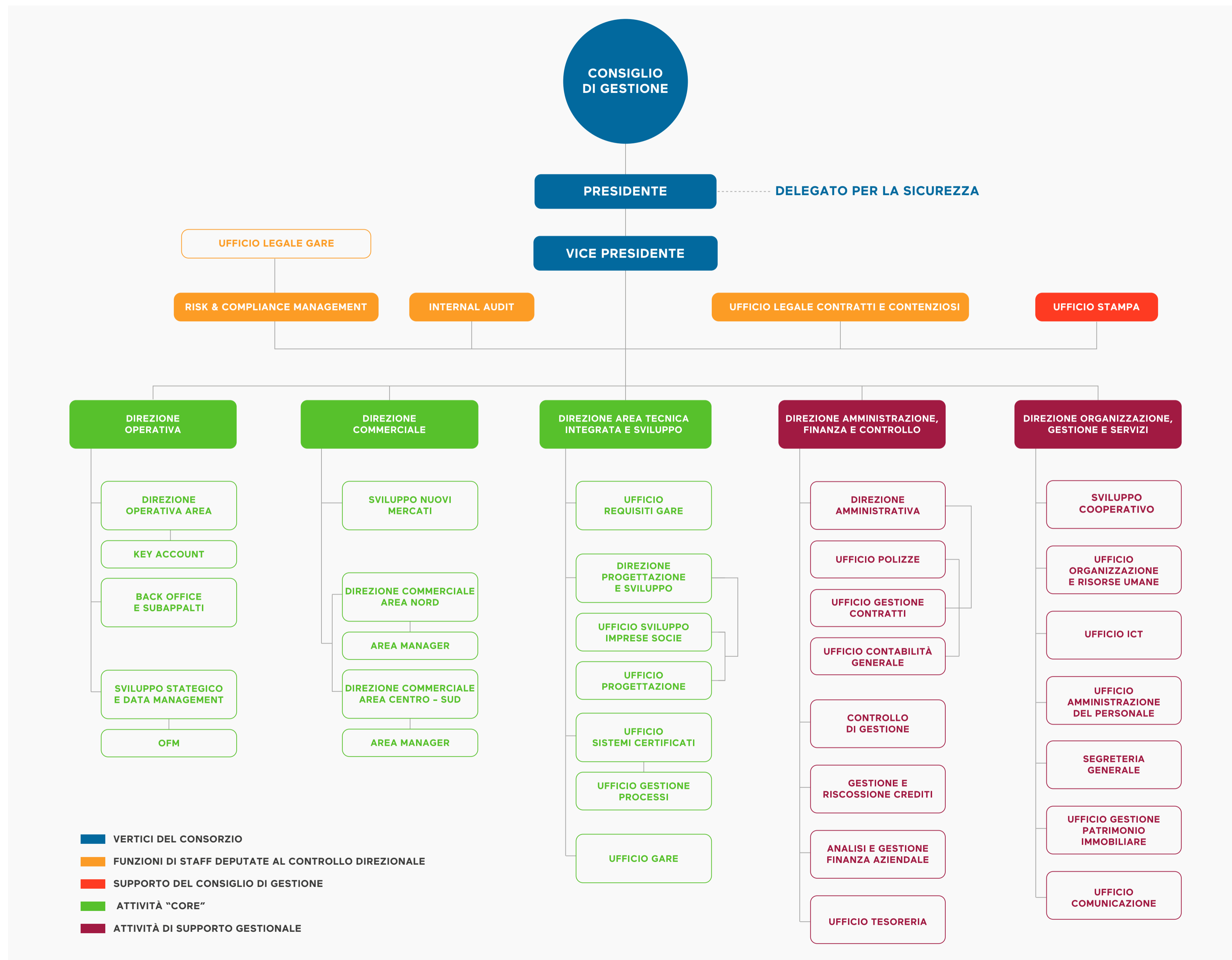
L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

La struttura organizzativa di CNS rappresenta il risultato dell'approfondita mappatura dei ruoli e dei processi organizzativi avvenuta negli ultimi anni e prevede una ripartizione dei compiti tra **5 Direzioni: tre hanno la responsabilità delle attività "core"** (Dir. Operativa, Dir. Commerciale, Dir. Area tecnica integrata e sviluppo) e due sovrintendono le attività di supporto gestionale (Dir. Amministrazione/Finanza/Controllo, Dir. Organizzazione/Gestione/Servizi)

La struttura organizzativa è completata dalle diverse **funzioni di staff deputate al controllo direzionale** (Risk & Compliance Management, Internal Audit, Ufficio Legale Contratti e Contenziosi) e **al supporto del Consiglio di Gestione (Ufficio Stampa)**.

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

Nel 2018, al fine non solo di sviluppare temi specifici in linea con l'orientamento strategico del Consorzio, ma anche per aumentare il grado di partecipazione e condivisione degli obiettivi aziendali, sono stati definiti dei **gruppi di progetto** formati da dipendenti con competenze complementari gli uni agli altri e facenti capo alle differenti Direzioni aziendali.



1.6 Linee strategiche di sviluppo e sostenibilità

1.6.1 LE LINEE STRATEGICHE E PROGRAMMATICHE DI CNS

Nel 2018 CNS ha aggiornato **le sette linee strategiche e programmatiche** approvate l'anno precedente e rappresentate sinteticamente nella seguente tabella. Obiettivo di mercato è l'affermazione del Consorzio come "Global Player" in grado di erogare prestazioni in tutti gli ambiti dei servizi ad aziende, imprese e utenti. In particolare, ci si è focalizzati sul miglioramento dell'offerta in alcuni settori (tra cui Energia, Igiene Ambientale e Servizi alla Persona) oltre che nel campo dell'Economia Circolare, in linea con le più sfidanti richieste di mercato pubblico e privato.

1.6.2 MERCATO PRIVATO

A fronte di una diminuzione di domanda proveniente dal settore **pubblico** il Consorzio ha però registrato, in controtendenza rispetto ai trend di mercato, una **crescita progressiva nella richiesta dei servizi nel settore privato**. Lo sviluppo del Consorzio non può quindi prescindere dall'apertura allo **sviluppo di questo mercato**, facilitato peraltro dalla constatazione che, specialmente nel segmento delle Corporate, la struttura di selezione dei fornitori è simile ai processi di gara vigenti nel settore pubblico a cui CNS è abituato a partecipare.

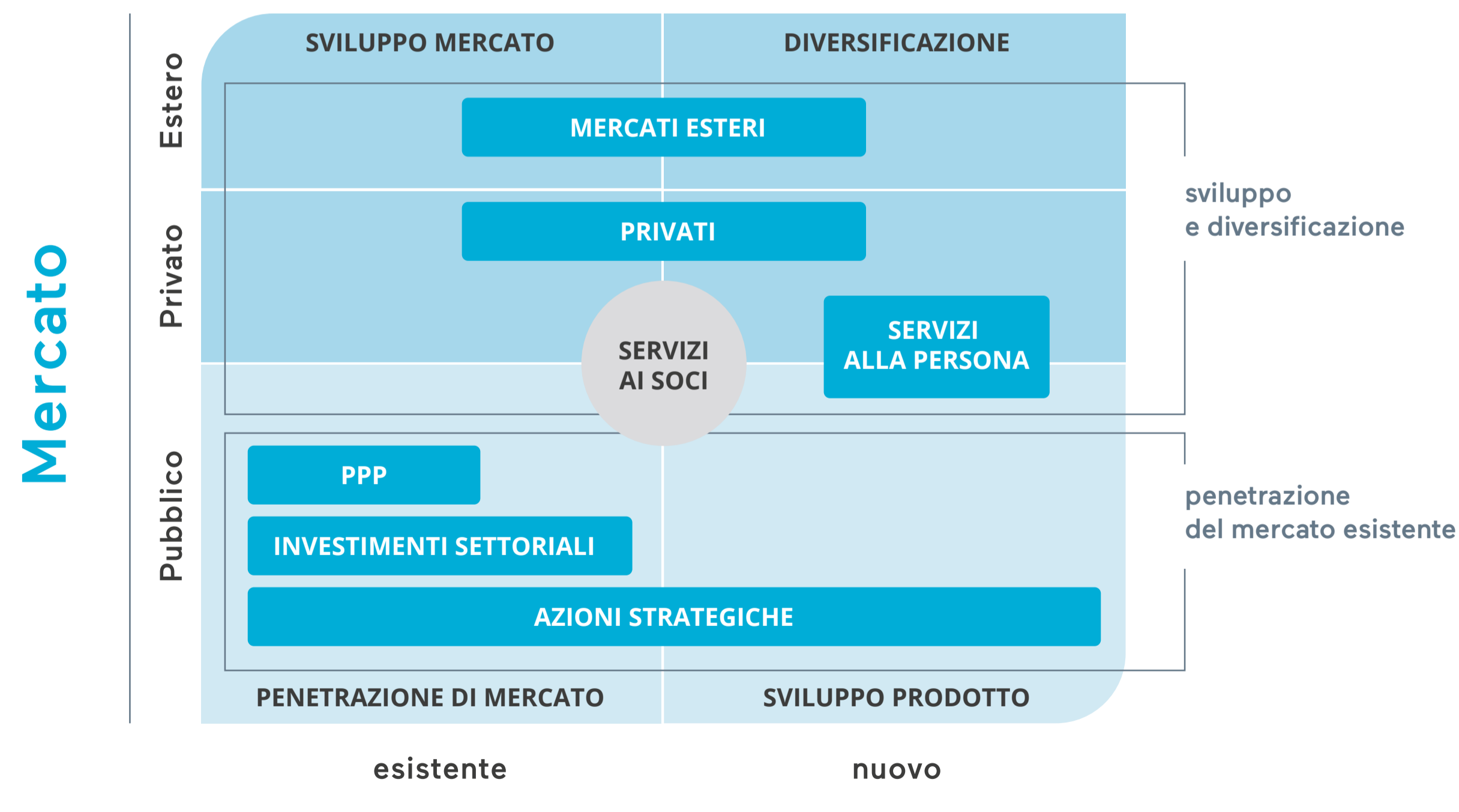
Per affrontare questa sfida, nel 2017 **la struttura commerciale del Consorzio è stata rafforzata** con persone in possesso di una consolidata esperienza nel mercato privato, riuscendo così ad impostare un processo strutturato di selezione e contatto con i

potenziali clienti. Nel 2018, inoltre, è stata svolta una survey tra tutti i soci e conseguentemente una **mappatura** che ha consentito di identificare 60 Soci interessati e di collocarli all'interno di una "griglia" in base ai settori e ai territori di interesse. Questo sforzo ha già prodotto interessanti risultati: infatti in conseguenza di gare vinte nel mercato privato il Consorzio ha generato nel 2019 un ulteriore valore complessivo di 3,4 €/mln.

1.6.3 SERVIZI ALLA PERSONA

L'OMS nel 2018 ha evidenziato che la popolazione mondiale anziana (over 65 anni) raddoppierà entro il 2050 e nel 2020 il numero di anziani supererà quello dei bambini di età inferiore ai 5 anni. L'Italia è il primo Paese in Europa per percentuale di popolazione anziana. Secondo l'ISTAT tale tendenza sarà visibile già a partire dal 2030, quando sarà evidente il divario tra numero di anziani e numero di giovani, determinato dall'aumento più rapido degli over 65 rispetto a quello dei giovani. Tutto ciò lascia intravedere un **trend futuro caratterizzato, da un lato, dalla concentrazione delle aziende fornitrici e, dall'altro lato, dall'entrata di nuove imprese.**

In tale contesto il CNS si pone l'obiettivo di **supportare l'attività delle imprese socie già operanti nel settore dei servizi alla persona, anche attraverso scelte istituzionali ed organizzative** che ne rendano sostenibile lo sviluppo nel tempo, come la creazione di forme istituzionali di dialogo con il sistema più ampio delle cooperative impegnate nell'erogazione dei servizi alla persona: questo approccio consentirà di tutelare la qualità del servizio erogato dalle cooperative, anche a confronto di soggetti aventi finalità più squisitamente imprenditoriali. Sul piano operativo, le azioni intraprese da CNS sono finalizzate ad un **forte sviluppo del mercato** a livello nazionale e al **supporto di processi di aggregazione e di collaborazione** tra le cooperative e lo stesso Consorzio.



Prodotto

1.6.4 PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO

Nell'attuale scenario di contrazione dei bandi da parte del settore pubblico, l'ordinamento ha permesso alle stazioni appaltanti di attivare procedure di finanziamento di progetti anche su istanza di privati, per lavori di pubblica utilità (**PPP – Partenariato Pubblico-Privato**). Il CNS possiede le competenze per abilitare le cooperative a partecipare ai "PPP", supportandole nel superare vincoli di capacità finanziaria, progettuale e di governo. Lo sviluppo di tale mercato avviene attraverso:

- **Scouting** dei progetti PPP sul territorio nazionale tramite una rete commerciale che individui le opportunità e svolga l'attività propositiva;
- **Supporto nella preparazione e presentazione della proposta** e studio/analisi di fattibilità del progetto dal punto di vista tecnico, economico, finanziario, legale;
- **Supporto nell'individuazione di un partner finanziario privato** (es: fondo);
- **Eventuale impiego diretto di equity** a supporto del finanziamento dell'operazione (ipotesi Business Angel Idea);
- **Supporto alla gestione end-to-end del progetto** (tramite personale e sistemi di gestione quali OFM).

Gli obiettivi del CNS sono:

- consolidare il business a supporto della pubblica amministrazione;
- sviluppare **collaborazioni "dedicate" con grandi committenti privati**, nella consapevolezza che l'insieme delle cooperative associate è in grado di soddisfare l'intera catena dei bisogni della grande impresa (infrastrutture, trasporti, energia, manutenzione, etc), fornendo alle cooperative associate un'ulteriore opportunità di crescita in termini economici e di know-how progettuale su specifici settori.

Nell'ambito delle collaborazioni con le grandi imprese, in particolare, sono state sviluppate specifiche iniziative:

- la costituzione di uno specifico **gruppo di lavoro**, con la partecipazione di diverse funzioni;
- la verifica dell'interesse delle singole cooperative;
- la definizione di una **procedura per le fasi di selezione, istruttoria e valutazione iniziative**.

1.6.5 INVESTIMENTI SETTORIALI: CERTIFICAZIONI

Nelle gare pubbliche è cresciuto il peso assegnato a soluzioni innovative per i parametri tecnici. L'attività del Consorzio di mappatura di questi indicatori tecnici valevoli per l'assegnazione di gare pubbliche ha tuttavia evidenziato che alcuni di questi parametri e certificazioni attualmente non sono coperti da CNS.

È stato quindi rinforzato il nostro impegno nell'**attività di sviluppo di certificazioni secondo tre ordini di priorità**, con l'obiettivo di **migliorare la competitività tecnica del Consorzio** nelle gare pubbliche dei propri settori core, di **incrementare il know-how tecnico e il grado di innovazione delle associate** su

un ampio spettro di aree di competenza, e di **aprire nuovi mercati** di sbocco:

- **Must Have:** indicatore di cui l'organizzazione necessita per competere con i maggiori player del mercato. Obiettivo raggiungibile a breve termine;
- **Must Start:** indicatore chiave di cui l'organizzazione necessita per ottenere un valore aggiunto rispetto agli altri player. Obiettivo raggiungibile a medio termine;
- **Must Invest:** tema o certificazione recente, in linea con gli argomenti individuati, che rappresenta uno spunto interessante di sviluppo.

Le certificazioni riguardano **cinque principali aree di intervento:** innovazione, eccellenza operativa, project management, etica e social responsibility, sostenibilità. (per ulteriori dettagli vedasi cap. 3.4.2. pag. 68)

1.6.6 AZIONI STRATEGICHE

Le principali azioni strategiche del 2018 sono state sviluppate nell'ambito dell'innovazione, della digital transformation e del data management e hanno riguardato l'implementazione della **piattaforma di Business Intelligence** del Consorzio e l'ottimizzazione di **Open Facility Management (OFM), il sistema informativo di gestione delle commesse sviluppato da CNS**. Tali tematiche sono descritte nella sezione "Capitale produttivo e intellettuale". Inoltre, nel luglio 2018 il Consorzio ha ritenuto opportuno e necessario avviare un processo di **diversificazione strategica del suo modello di business**, identificando un nuovo profilo industriale e arricchendo il ruolo consortile, sempre nell'ambito delle funzioni previste dallo Statuto. Sono state quindi sviluppate attività come l'analisi di mercato in settori strategici, lo scouting di nuove iniziative, l'avvio delle attività di prefattibilità in settori specifici per conseguire i seguenti obiettivi:

- consolidamento e sviluppo dei settori a potenziale «distintività cooperativa»;
- attivazione di sistemi di «economia circolare» per il movimento cooperativo;
- posizionamento in settori meno maturi e/o con maggiori barriere all'ingresso;
- valorizzazione delle competenze distintive e costruzione di filiere settoriali.

1.6.7 SERVIZI AI SOCI

Nel 2018 il Consorzio ha posto le basi di **un processo di sviluppo moderno, attraverso un approccio al mercato innovativo e diversificato**, che non ha tralasciato i settori storici di azione ma che ha comunque concentrato l'attenzione sulla concreta realizzazione di tutti gli aspetti della missione consortile stabiliti dallo Statuto. **Gli obiettivi** di questo processo sono:

- **Supportare lo sviluppo delle cooperative associate**, contribuendo al rafforzamento delle competenze interne, al miglioramento della qualità imprenditoriale e al rafforzamento dell'identità cooperativa;
- arricchire lo **scambio mutualistico** con le associate;

- rafforzare il **senso di appartenenza al Consorzio**;
- contribuire alla creazione delle condizioni necessarie al conseguimento degli obiettivi di indirizzo strategico di CNS;
- contribuire alla **creazione di un ecosistema di competenze** inclusivo, innovativo, orientato alla legalità e alla sostenibilità.

Una panoramica dei servizi che CNS ha offerto ai propri Soci nel 2018 è presentata nella sezione “Capitale sociale e relazionale”.

1.6.8 LA SOSTENIBILITÀ NELLA STRATEGIA DI CNS

CNS ha scelto di posizionarsi, in coerenza con la sua natura mutualistica, come organizzazione “sostenibile”, integrando nella definizione della strategia aziendale e nella declinazione delle proprie politiche gli interessi degli stakeholder e gli impatti ambientali, economici e sociali delle proprie attività, ottenendo come vantaggi:

- la migliorata capacità di **prevenire, limitare e gestire i rischi** legati allo svolgimento delle proprie attività commerciali;
- un migliore posizionamento in termini di **reputazione** interna ed esterna;
- una migliore **performance tecnico-commerciale**;
- una migliore capacità di cogliere i nuovi bisogni della clientela e, dunque, nuove opportunità di business.

Il posizionamento della sostenibilità come “orientamento strategico” per CNS è stato perseguito, negli ultimi anni, attraverso **4 iniziative principali**:

- la costituzione di un **gruppo di lavoro interno** per il presidio di strategie, politiche e azioni di sostenibilità;
- la redazione del **Piano di sostenibilità**, 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 e le figure aziendali responsabili per il raggiungimento di ciascuno di essi;

- la **rendicontazione** ai propri Stakeholder delle performance nel campo della sostenibilità ambientale, sociale ed economica e lo sviluppo di un costante dialogo con essi;
- lo sviluppo di un **sistema di valutazione** delle attività aziendali, bilanciato ed integrato con obiettivi di sostenibilità.

IL PIANO DI SOSTENIBILITÀ DI CNS

Il Piano di sostenibilità del Consorzio, redatto da un **gruppo di lavoro** a cui hanno partecipato oltre a tutti i membri di Direzione, anche i Responsabili d’ufficio delle principali funzioni direttamente interessate, ha identificato **7 linee strategiche** principali, declinate a loro volta in **41 obiettivi concreti** e **75 linee di intervento**.

Per ogni linea di intervento sono stati individuati, infine, responsabili interni, KPIs di misurazione, risorse dedicate e scadenze temporali.

Il **framework** preso a riferimento per lo sviluppo del Piano è rappresentato dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) definiti dall’Onu nell’ambito dell’Agenda Globale 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Lo **scambio mutualistico** e le **peculiarità cooperative** sono stati i pilastri valoriali che hanno portato ad identificare le **7 linee strategiche e i singoli obiettivi** da perseguire, perché generino valore aggiunto sia per il Consorzio che per i suoi Soci.

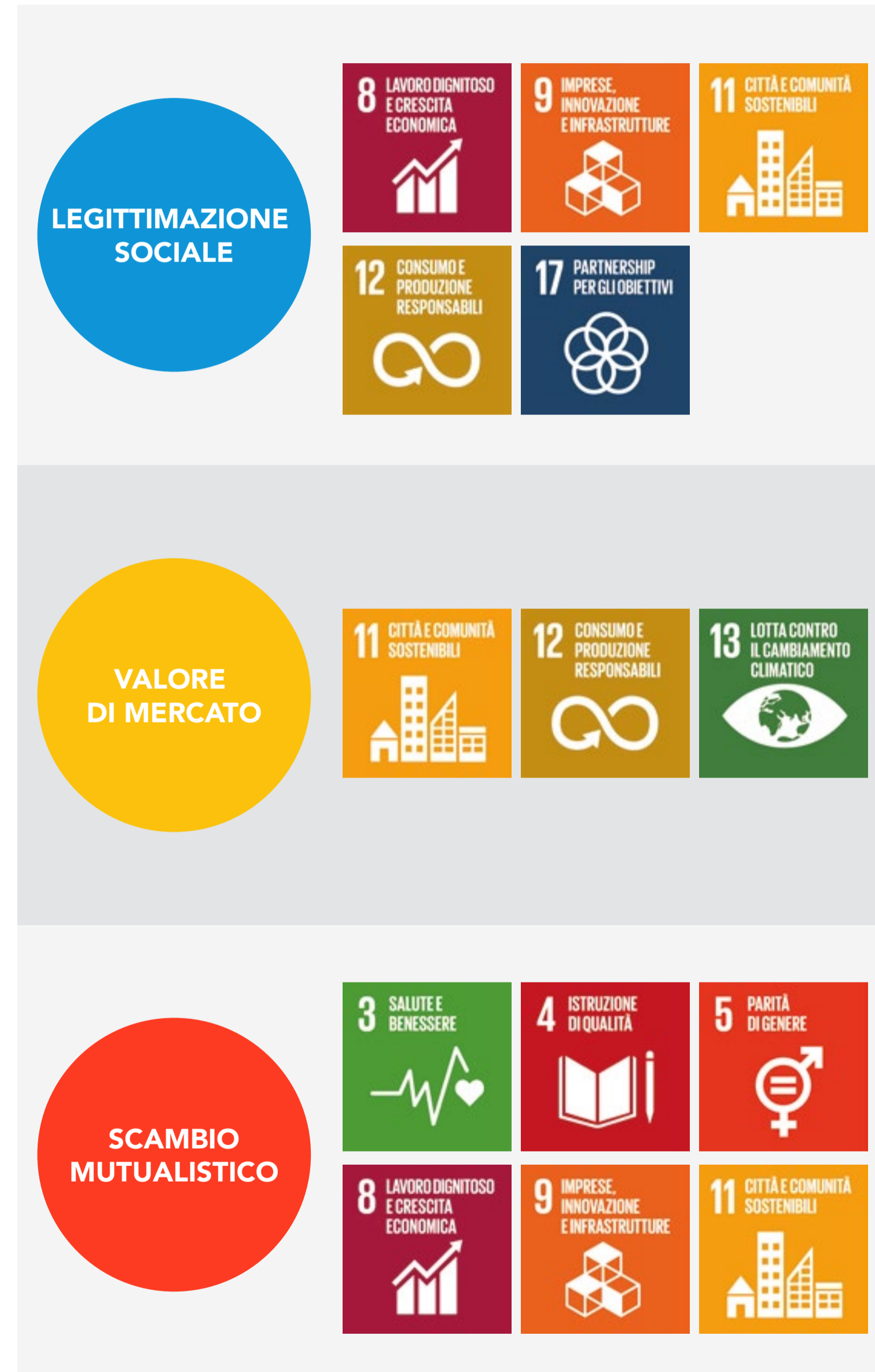
		obiettivi	linee di intervento
	Gestione integrata dei rischi	6	12
	Innovazione sostenibile per creare valore	6	10
	Sviluppo responsabile dell’organizzazione	4	9
	Capitale reputazionale	5	8
	Centralità del socio	10	16
	Sostenibilità ambientale	4	11
	Sostenibilità come orientamento strategico	4	9

L'INTEGRAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE E PROGRAMMATICHE DI CNS CON IL PIANO DI SOSTENIBILITÀ

Nel 2018, completati il nuovo “Piano delle linee strategiche e programmatiche” del Consorzio e la fase di affinamento del “Piano di Sostenibilità”, al gruppo di lavoro è stato affidato un duplice compito: **verificare l'effettivo allineamento dei due piani** rispetto alla linea di sviluppo comune per CNS e i suoi Soci e **perfezionare il Piano di Sostenibilità**, in base ai risultati ottenuti durante il periodo di sperimentazione dello stesso Piano. Gli Indirizzi Strategici e i relativi obiettivi sono stati valutati singolarmente, per verificare il loro livello di compatibilità con quelli riportati nel Piano di sostenibilità e il loro livello di inclusione anche degli impatti di sostenibilità.

Questo 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 possa limitare la capacità di CNS di raggiungere uno o più obiettivi definiti dal Piano di Sostenibilità, e viceversa. Di contro, sono state identificate numerose situazioni in cui perseguire gli obiettivi di uno dei due piani facilita parallelamente il raggiungimento di uno o più obiettivi dell'altro. **L'integrazione dei due piani si sostanzia nel modello di business integrato** (è rappresentato a pagina 17).

L'analisi ha anche permesso, infine, di approfondire le **relazioni esistenti tra i tre drivers strategici di CNS e gli SDGs dell'Agenda 2030 dell'Onu** e di individuare gli SDGs a cui il Consorzio può contribuire in maniera più diretta.



L'assessment sulle performance di sostenibilità di CNS condotto da Impronta Etica¹



Aree di forza: Etica ed integrità, Definizione di strategia CSR, Coinvolgimento degli stakeholder sono gli ambiti in cui il Consorzio si distingue positivamente.

Aree da migliorare: le relazioni con le Comunità locali (soprattutto avviando specifiche attività di coprogettazione e di misurazione degli impatti prodotti) e il continuo monitoraggio e rendicontazione degli Impatti economici indiretti generati.

Questi i risultati dell'assessment svolto nel 2018 da **Impronta Etica** per fornire un **quadro positivo** del posizionamento complessivo del Consorzio dal punto di vista della sostenibilità, per quanto concerne l'approccio strategico, la governance e le attività svolte.

La valutazione della performance di CNS è stata condotta sulla base dei risultati di una **survey** elaborata dallo stesso Consorzio e basata su una serie di domande qualitative e quantitative relative ai seguenti **ambiti principali**:

- CSR e strategia aziendale;
- Gestione della CSR e integrazione nei processi aziendali;
- Sostenibilità economica;
- Sostenibilità ambientale;
- Sostenibilità sociale;
- Sostenibilità nella catena di fornitura.

¹ Impronta Etica è l'associazione senza scopo di lucro a cui il Consorzio aderisce e la cui missione è quella di promuovere lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa.

1.7 Analisi di materialità

Nel 2018 CNS ha effettuato un'analisi di materialità volta ad identificare le **tematiche rilevanti e significative** sia per il proprio business che per gli stakeholder, attribuendovi le corrette priorità.

Tali tematiche vengono definite, appunto, **“materiali”** in quanto particolarmente rilevanti per gli impatti economici, sociali e ambientali generati, e perché influenzano le azioni e le decisioni degli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione.

L'**individuazione** dei temi potenzialmente materiali è avvenuta svolgendo studi di settore, attività di benchmark ed interviste con il Top Management del Consorzio.

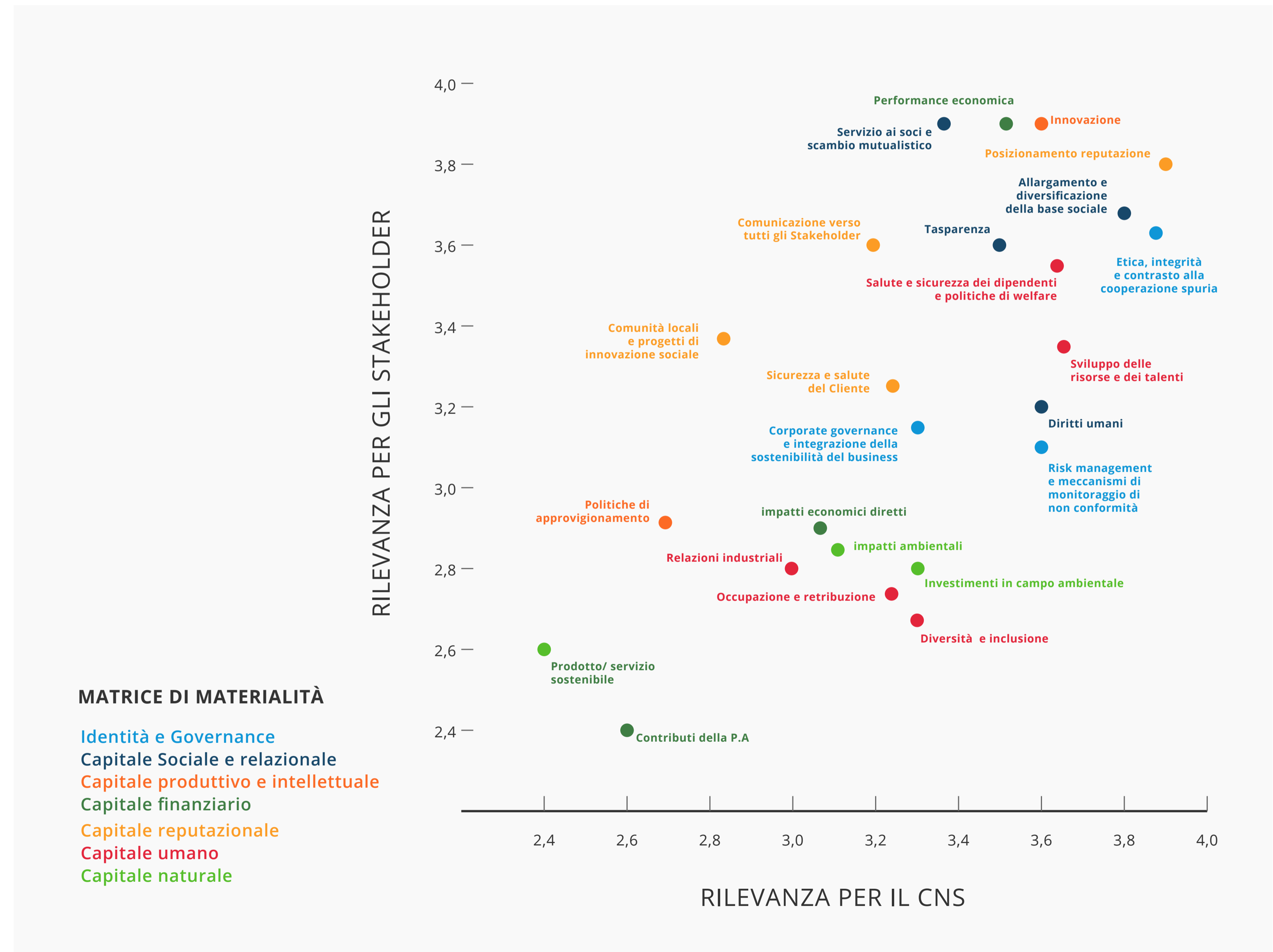
La **valutazione** della loro effettiva significatività per il Consorzio è stata rilevata nel corso di un **“multistakeholder workshop”** tenutosi a maggio 2018 (sezione successiva).

La **matrice di materialità** scaturita da questa analisi evidenzia i temi emersi come maggiormente rilevanti per CNS e che sono necessari, pertanto, ad assicurare la comprensione delle attività dell'organizzazione, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto da essa prodotto. In linea con l'approccio definito dall'International <IR> Framework, i temi materiali sono stati ricondotti a **sette principali macro-aree**: Identità e governance, Capitale sociale e relazionale, Capitale reputazionale, Capitale umano, Capitale finanziario, Capitale produttivo e intellettuale e Capitale naturale.

In generale, l'analisi ha confermato l'importanza cruciale dei temi legati ai principi di **etica, integrità, trasparenza, conformità a leggi e regolamenti, gestione dei rischi e integrazione della sostenibilità nel business**. Temi tutti coerenti con il processo di rinnovamento aziendale portato a compimento negli ultimi anni e

oggi fortemente presidiati dal Consorzio. È emersa anche l'importanza del ruolo che CNS deve svolgere per consentire **l'accrescimento delle performance economiche e della capacità innovativa delle proprie cooperative associate**, rafforzando la loro capacità di

fronteggiare la concorrenza. Dall'analisi di materialità è poi emerso un particolare peso delle tematiche del **welfare aziendale e della formazione e valorizzazione del personale interno del Consorzio**.



1.8 Dialogo con gli stakeholder

CNS riconosce come stakeholder tutti quei soggetti – istituzioni, organizzazioni, gruppi o singoli - che, in un quadro di interessi condivisi ma non sempre naturalmente convergenti, possono influire o essere influenzati dalla sua attività. L'identificazione degli stakeholder viene effettuata in base al livello di interesse per le attività di CNS, il grado d'influenza che tali soggetti esercitano sulle decisioni e sulle strategie aziendali e l'eventuale presenza di obblighi di legge o contrattuali.

L'impegno di consolidare una **cultura aziendale mirata alla creazione di valore condiviso** con gli stakeholder emerge anche dai **numerosi canali e strumenti di dialogo** che CNS utilizza per interagire con le diverse tipologie di interlocutori: un sistema di ascolto, comunicazione e coinvolgimento che ha permesso, anche nel 2018, un'interazione costante tra le parti e un monitoraggio evolutivo di tutti gli argomenti direttamente o indirettamente collegati ai temi della sostenibilità.



- ASSICURAZIONI
- ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA
- CLIENTI
- COOPERATIVE SOCIE
- COMPETITOR
- DIPENDENTI
- ENTI DI CERTIFICAZIONE
- ENTI FINANZIATORI/ BANCHE
- FORNITORI
- ISTITUZIONI E COLLETTIVITÀ
- LAVORATORI DELLE COOPERATIVE SOCIE
- PARTNER
- SUBAPPALTATORI
- UNIVERSITÀ E CENTRI DI RICERCA
- UTENTI FINALI

STAKEHOLDER

PRINCIPALI STRUMENTI DI DIALOGO

Clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione con le strutture organizzative preposte • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Call Center e sistemi informatici di monitoraggio della relazione con il cliente • Partecipazione a fiere e convegni
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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Survey finalizzata all'analisi del clima all'interno del Consorzio • Analisi organizzativa in ottica di genere • Dialogo costante con le rappresentanze sindacali unitarie (RSU) aziendali
Cooperative socie	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblee e rappresentanza negli organi sociali • Partecipazione ad eventi interni (Giornate CNS, formazione) • Piattaforma web riservata ai soci • Tavoli di lavoro e di approfondimento (es. sui regolamenti interni e governance, sulla strategia, etc.) • Audit presso i cantieri • Incontri presso le cooperative 	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri territoriali con cooperative socie e non • Call e messaggi in posta elettronica per la rilevazione di interesse a sviluppi progettuali • Questionari e rilevazioni (es. richiesta di feedback e spunti di miglioramento in merito ai corsi di formazione erogati, questionario per la raccolta dei pareri dei Soci sul Bilancio di sostenibilità 2017, etc.)
Collettività	<ul style="list-style-type: none"> • Sito internet • Social network: Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram e Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	
Enti finanziatori e banche	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione del Bilancio d'esercizio • Incontri periodici con le strutture organizzative preposte 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo e condivisione dei report di rating pubblico

LE PRINCIPALI INIZIATIVE DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT DEL 2018

- Stakeholder esterni:

Due workshop multistakeholder tenutisi rispettivamente l'11 maggio e il 13 dicembre (box seguente) rappresentano le principali iniziative che CNS ha intrapreso nel 2018 al fine di coinvolgere e dialogare con gruppi eterogenei di portatori di interesse esterni al Consorzio.

- Stakeholder interni:

Nel 2018 CNS ha promosso specifiche attività strutturate, volte a raccogliere informazioni, pareri e proposte dai dipendenti su alcune tematiche di interesse prioritario per CNS. Tra queste attività si segnalano, in particolare, un'indagine svolta in collaborazione con Right Management al fine di **investigare il clima aziendale percepito dai dipendenti e un'analisi organizzativa in tema di genere** svolta in partnership con il "Centro Studi ProgettoDonnaeDiversityManagement" (sivedabox di approfondimento *L'analisi organizzativa in ottica di genere* a pagina 60). Dal confronto con i dipendenti sono derivate proposte che il management ha recepito e iniziato a realizzare nel corso del 2019; in particolare si tratta di progetti per il miglioramento della comunicazione interna, della condivisione e collaborazione tra uffici e della valorizzazione delle persone anche in ottica di genere.

Il workshop multistakeholder dell'11 Maggio 2018

L'11 maggio 2018 CNS ha organizzato a Bologna un **workshop multistakeholder**, strutturato secondo le linee guida dello **standard AA1000**, con **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 migliorare ulteriormente l'attività di rendicontazione;
- raccolta di suggerimenti per l'aggiornamento del Piano di Sostenibilità di CNS.

16 i rappresentanti di altrettante organizzazioni ad aver partecipato all'iniziativa, suddivisi in tre diversi tavoli di lavoro: "Valore economico e di mercato", "Valore sociale e scambio mutualistico" e "Legittimazione sociale e valore reputazionale". Ognuno dei tre tavoli ha trattato esclusivamente le tematiche coerenti con il macro-ambito che gli era stato assegnato. Per favorire un dibattito costruttivo in cui **potessero emergere liberamente le singole posizioni di tutti i portatori di interesse** presenti, i lavori sono stati organizzati con regole precise:

- la composizione dei tavoli è stata decisa a priori, per formare gruppi di lavoro eterogenei e bilanciati;
- le attività sono state svolte in assenza di membri del Consorzio per consentire ai partecipanti di condividere liberamente le proprie esperienze e considerazioni senza essere in alcun modo influenzati dalle relazioni esistenti tra lo stesso CNS e la propria organizzazione di appartenenza;
- all'interno di ogni tavolo il dibattito è stato alimentato e regolato da un "facilitatore" appartenente ad una società di consulenza terza ed indipendente.

Al termine dei lavori "di tavolo" si è tenuta una sessione conclusiva plenaria in cui un portavoce per ogni gruppo di lavoro ha condiviso con tutti i presenti l'andamento del dibattito e le conclusioni raggiunte. A questa fase conclusiva dell'evento hanno partecipato anche il Presidente del Consorzio e diversi membri della Direzione.

CATEGORIA DI STAKEHOLDER PARTECIPANTI	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

L'evento del 13 dicembre 2018

"Futuro integrato: cooperare per la sostenibilità. Il viaggio di CNS verso gli obiettivi Onu 2030" è stato il tema dell'incontro svoltosi il 13 dicembre 2018 a Bologna con numerosi rappresentanti delle principali categorie di stakeholder del Consorzio. Alla presentazione del **Bilancio di Sostenibilità 2017** del CNS è seguita con una **tavola rotonda** incentrata sullo sviluppo di pratiche integrate orientate alla sostenibilità e alla generazione di impatto sociale e valore condiviso, alla quale hanno preso parte:

- Alessandro Asmundo - Forum per la Finanza Sostenibile;
- Patrizia Cappelletti - Università Cattolica del Sacro Cuore e Archivio della Generatività Sociale;
- Stefano Granata - Presidente del Gruppo Cooperativo GCM;
- Alessandro Hinna - Presidente del Consiglio di Gestione di CNS;
- Federico Mento - Social Value Italia;
- Luca Stanzani - Impronta Etica.

Nel pomeriggio si sono tenuti, un **corso di formazione sul tema della rendicontazione integrata** (dedicato ai soci) e un **workshop multistakeholder** finalizzato a raccogliere i feedback di alcuni tra i principali interlocutori del Consorzio sul Bilancio di Sostenibilità 2017. Entrambe le attività sono state coordinate da società di consulenza specializzate in questi ambiti.

Le interviste ad alcuni degli ospiti dell'evento:

 Prof.ssa Roberta Paltrinieri

 Alessandro Asmundo

 Elisa Petrini

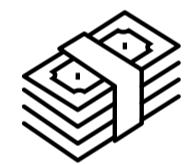
 Leggi l'articolo di sintesi della giornata



1.9 Informazioni sui principali rischi ed opportunità

Il Consorzio ha attribuito le attività di identificazione, analisi e mitigazione dei rischi legati alla conduzione delle attività dell'Organizzazione, all'unità **Risk & Compliance Management**, la funzione di staff a supporto del Consiglio di Gestione, creata per rendere la gestione dei rischi di business parte integrante e sistematica dei processi di gestione aziendale. Il processo di misurazione dei rischi avviene periodicamente attraverso il coinvolgimento di tutte le strutture aziendali, per identificare le criticità più rilevanti, i relativi presidi ed i piani di mitigazione.

Le attività di risk auditing hanno evidenziato le **principali tipologie di rischio a cui è esposto il CNS sia con riferimento agli aspetti economico-finanziari, che agli aspetti non finanziari**:

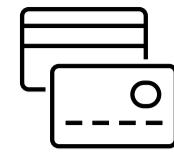


1.9.1 ANALISI DEI RISCHI FINANZIARI

Il Consorzio, nello svolgimento della propria attività, è esposto a varie tipologie di rischio aziendale che possono impattare sulla situazione economico-finanziaria:

- **Situazione concorrenziale:** il mercato in cui opera il Consorzio è estremamente dinamico e dipende dalle capacità di mantenere un alto livello di servizio con costi adeguati verso i Committenti;
- **Situazione finanziaria:** in relazione all'utilizzo di strumenti finanziari si forniscono le indicazioni richieste dall'art. 2428, comma 2, n. 6-bis del Codice Civile.

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 corrispondenti strumenti informatici per il controllo periodico dell'equilibrio finanziario e della solidità patrimoniale.



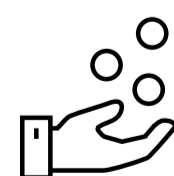
1.9.2 RISCHIO DI CREDITO

Il rischio di credito è rappresentato dall'esposizione del Consorzio a **potenziali perdite che possono derivare dal mancato adempimento** delle obbligazioni assunte da parte dei Committenti che però, in linea generale, è controbilanciato dal ribaltamento del rischio in capo alle Associate esecutrici degli appalti.

Il rischio di credito con la clientela è **costantemente oggetto di monitoraggio** mediante utilizzo di informazioni e riscontri diretti tramite i Responsabili di Area in cui ha sede il Committente.

A copertura dei rischi di credito esposti, si informa che la Società ha provveduto a stanziare una quota nell'esercizio ad adeguamento del fondo svalutazioni crediti, in funzione dell'analisi effettuate nell'esercizio delle posizioni di credito del Consorzio nei confronti dei Committenti e del corrispondente debito verso le proprie associate, anche in funzione dei diritti di compensazione con debiti v/Associate, così come previsti dal Regolamento dei rapporti contrattuali ed economici di preassegnazione, assegnazione ed esecuzione di lavori, servizi e forniture ai Soci.

Inoltre, in riferimento al rischio sui crediti finanziari nei confronti delle associate, si è valutato di non procedere ad ulteriore stanziamento nell'esercizio in esame di una quota al fondo rischi su crediti finanziari tassato, in quanto si è ritenuto il presente fondo rischi complessivamente congruo sulla base dell'analisi delle posizioni di rischio potenziale del Consorzio verso le proprie associate per anticipazioni/crediti finanziari, in considerazione sia dei contenziosi con alcune associate sia dell'avvio di procedure concorsuali delle stesse.



1.9.3 RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio di liquidità è il rischio che il CNS pur essendo pienamente solvibile, non sia in grado di far fronte ai propri impegni oppure lo possa

fare solo a condizioni estremamente sfavorevoli a causa di situazioni di tensione del sistema o per la mutata percezione da parte del mercato della rischiosità del Consorzio. Tale rischio viene mitigato mediante il **mantenimento di disponibilità liquide sufficienti a far fronte agli impegni assunti** per un determinato orizzonte temporale senza dipendere da ulteriori fonti di finanziamento, mantenendo inoltre, un **liquidity buffer prudenziale** sufficiente a far fronte ad eventuali impegni gestionali inattesi. Il Consorzio ha, inoltre, **diversificato le fonti di finanziamento** e la disponibilità di linee di credito in modo da mitigare il rischio di liquidità. Le linee di credito risultano adeguate e si è contestualmente posta una sensibilizzazione alla gestione delle scadenze, con una pianificazione delle stesse.

In conseguenza della notifica della sanzione da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) su FM 4 (vedasi paragrafo dedicato a pag. 36-37), il Consiglio di Gestione ha varato un piano di gestione della sanzione che prevede, oltre agli interventi sul fronte giuridico, anche una serie di attività di analisi della sostenibilità economico-patrimoniale e finanziaria al fine di verificare la possibilità del Consorzio di far fronte alla eventuale sanzione complessiva di Euro 39/mln. che, comunque, non ha compromesso le capacità patrimoniali del CNS, che continua ad avere un patrimonio netto positivo per € 22.813.681, né determinerà problemi di liquidità.

Infatti, si evidenzia che dall'analisi effettuata, il fabbisogno finanziario del Consorzio si realizza tramite una serie di eventuali interventi di smobilizzo delle proprie attività finanziarie già disponibili e liquidabili nel breve periodo per circa Euro 48 mln., stante comunque, la possibilità che venga riconosciuto al Consorzio un pagamento rateizzato in 30 rate mensili, oltre alla possibile riduzione della sanzione stessa. In ogni caso, non è stata intaccata la immutata capacità del CNS di generare liquidità necessaria al fabbisogno di liquidità. Non sussistono pertanto rischi o dubbi sul permanere della continuità aziendale anche nello scenario peggiore, ossia nel caso di conferma integrale della sanzione.

Va in questa sede ricordato che la strategia di copertura finanziaria attuata dal Consiglio di Gestione nel corso del 2016 per far fronte alla sanzione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) relativa alla procedura indetta da CONSIP "pulizia scuole" (vedasi paragrafo dedicato a pag. 36) è risultata più che capiente, rammentando che le risorse finanziarie allocate miravano a coprire un importo di € 56.190.090, mentre l'ammontare della sanzione è stato ridotto ad € 17.023.300 ed è inoltre stato riconosciuto al CNS un pagamento dilazionato in 30 rate mensili, per il quale si è già provveduto al versamento di n. 26 rate da aprile 2017 a maggio 2019. Il rischio di liquidità può emergere dalle **difficoltà a ottenere finanziamenti**, oppure dall'**eccessiva onerosità** degli stessi.



1.9.4 RISCHIO DI MERCATO

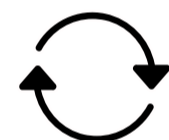
I rischi di mercato identificati sono molteplici nel numero, ma limitati nella capacità di impatto negativo in conseguenza delle geografie di operatività e della tipologia di attività svolte dal Consorzio:

- **Rischio di cambio:** Il Consorzio non è esposto a particolari rischi di cambio, in quanto opera esclusivamente sul territorio nazionale.
- **Rischio di tasso:** Il Consorzio non è esposto a particolari rischi di variazione di tasso, in quanto sia gli investimenti che i finanziamenti societari sono legati al tasso variabile. Nel corso del 2018, il Consorzio non ha effettuato operazioni tramite strumenti derivati di copertura in considerazione del fatto che le operazioni di finanziamento sono poste in essere con tassi variabili che sono controbilanciati con tassi analoghi o migliorativi per le operazioni di investimento.
- **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.



1.9.5 ANALISI DEI RISCHI NON FINANZIARI

Al fine di accrescere ulteriormente la propria capacità di supportare la creazione ed il mantenimento del valore del Consorzio, la funzione Risk & Compliance management sta sviluppando un sistema di compliance integrato tramite l'implementazione di un processo di **enterprise risk management (ERM) sempre più integrato e trasversale**. L'obiettivo è far maturare una capacità di monitoraggio e gestione non soltanto dei rischi economico-finanziari, ma anche quelli **di natura non finanziaria**. Nell'ambito delle attività del CNS risultano teoricamente rilevanti le seguenti tipologie di rischio: strategici, operativi/di business, finanziari e di compliance. Rischi connessi, da un lato, all'ambiente competitivo, normativo e regolatorio e, dall'altro lato, al contesto macroeconomico e socio-ambientale. Assumono carattere rilevante per CNS i rischi che riguardano i profili contenuti nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001 e la possibilità che si verifichino, all'interno della propria base sociale, casi di corruzione e di cooperazione spuria.



1.9.6 MOG 231

Nell'esercizio 2018 CNS ha conferito alla Società PWC l'incarico di un aggiornamento complessivo ed organico del **risk assessment ex D. Lgs 231/01, propedeutico all'aggiornamento del Modello di Organizzazione e Gestione-MOG 231**, al fine di:

- recepire i cambiamenti organizzativi ed operativi intercorsi rispetto alla data dell'ultimo aggiornamento del risk assessment ed adeguare l'impianto regolatorio interno alle novità normative introdotte dal Decreto;
- procedere con una valutazione delle aree a rischio reato in termini di rischiosità residuale, oltre che inerente;¹
- consentire un successivo aggiornamento del Modello MOG 231, al fine di renderlo allineato alla più recente giurisprudenza in materia.

1. La valutazione del rischio residuo, che può essere definito come il valore iniziale del rischio inerente al netto degli effetti di mitigazione del sistema di controllo interno posto in essere da CNS, rappresenta il principale elemento innovativo dell'attività di risk assessment svolta dal Consorzio.





Adozione del MOG 231 da parte dei Soci

Con riferimento al sistema dei rapporti tra il Consorzio e i propri Soci, nell'intento di conseguire il rafforzamento del sistema di prevenzione contro i rischi di reato 231, fu introdotto tre anni fa, nell'ambito del Regolamento di Ammissione al CNS, il **requisito minimo dell'adozione ed attuazione di un Modello di Organizzazione e Gestione del rischio di commissione dei reati ex D.Lgs. 231/2001** da parte di ciascun aspirante Socio. Per i Soci già iscritti al CNS si prevedeva un termine di adeguamento fino al 31.12.2017 oltre il quale i Soci che non si fossero dotati di un autonomo Modello di Organizzazione e gestione sarebbero stati esclusi (art. 14 Regolamento di Ammissione). Il medesimo requisito veniva poi introdotto anche quale presupposto richiesto in capo ai Soci ai fini della preassegnazione e successiva assegnazione. Inoltre, all'interno del MOG si ribadiva quanto previsto dal "Regolamento dei rapporti contrattuali ed economici di pre-assegnazione, assegnazione ed esecuzione di servizi e lavori alle associate" circa l'obbligo dei Soci, nell'adempimento delle prestazioni afferenti ai servizi e lavori assegnati dal CNS, di rispettare ed osservare i principi contenuti nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato dal Consorzio ai sensi del D. Lgs. 231/2001.

Nel corso dell'esercizio 2018 gli uffici competenti hanno proseguito le attività di verifica circa l'effettivo adempimento degli obblighi assunti dai Soci del CNS ai sensi e per gli effetti dell'art. 14 del Regolamento di ammissione, al fine di adottare le determinazioni conseguenti.

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.

Anche nel 2018, nell'ambito della complessiva attività di riforma condotta dal 2016 finalizzata al rafforzamento di tutti gli strumenti volti a garantire l'affidabilità dell'azienda, CNS ha lavorato intensamente all'aggiornamento del programma di compliance antitrust, assumendo ogni utile iniziativa organizzativa e gestionale idonea a prevenire illeciti della specie di quello contestato nel provvedimento sanzionatorio dell'AGCM n. 25802 del 22/12/2015.



Adozione del MOG 231 da parte di partner, fornitori e subappaltatori

La procedura "gestione commerciale" adottata da CNS stabilisce 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. A tal fine richiede alla Direzione Amministrazione Finanza una specifica informativa sull'affidabilità economica 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'adozione 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. Le medesime verifiche vengono svolte dal key account nel caso in cui l'esigenza di ricorrere al subappalto ricorra in fase di esecuzione del contratto.



1.9.7 ANTICORRUZIONE E LEGALITÀ

Il Consorzio Nazionale Servizi è tra le prime organizzazioni 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 è un riconoscimento per le azioni messe in atto da CNS al fine di 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. Con riferimento al recepimento dei requisiti della norma 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 le modalità per la **valutazione delle prestazioni**, per la **gestione delle eventuali non conformità**, e 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:**

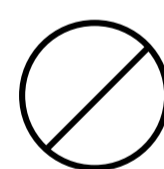
- pianificazione;
- due diligence;
- svolgimento di controlli di natura finanziaria;
- svolgimento di controlli non finanziari;
- prevenzione della corruzione;
- erogazione di regali, ospitalità, donazioni e benefici simili;
- segnalazione di casi sospetti;
- conduzione delle indagini nell'ambito della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



L'iscrizione all'anagrafe antimafia degli esecutori operanti nelle aree terremotate del centro Italia

In data 11.06.2018 è stata inviata **richiesta di iscrizione all'anagrafe antimafia degli esecutori** (ex art. 30, comma 6, del D.L. 17 ottobre 2016, n. 189 ora convertito in Legge 15 dicembre 2016 r.229), indirizzandola alla Struttura di Missione per la prevenzione delle infiltrazioni della criminalità organizzata negli interventi di ricostruzione post sisma nelle aree del centro Italia – art. 30 Decreto Legge 17 ottobre 2016, n.189 - Ministero dell'Interno.

In data 09.05.2019 è pervenuta la comunicazione dal Ministero dell'Interno – Struttura di Missione Prevenzione e Contrasto Antimafia Sisma, di conferma dell'iscrizione nell'Anagrafe antimafia degli esecutori di cui in oggetto, "...atteso che non sono state accertate situazioni ostative ex art. 67 D. Lgs 159 del 2011 e, dalle verifiche disposte ai sensi dell'art. 84, comma 4, let. c), d), f) e art. 91, comma 6 del citato decreto, non sono emersi elementi relativi a tentativi di infiltrazione mafiosa...".



1.9.8 CONTRASTO ALLA COOPERAZIONE SPURIA

L'espressione "**cooperazione spuria**" definisce quelle compagini imprenditoriali che **fingendosi cooperative**, invece di perseguire scopi mutualistici, ambiscono unicamente a massimizzare il loro profitto, anche tramite azioni di dumping sociale. CNS è impegnato nel contrasto a questa forma di 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.



Il contrasto alla cooperazione spuria in fase di adesione

In **fase di adesione** per verificare la natura cooperativistica della cooperativa candidata, viene svolta un'analisi documentale 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.; il rapporto fra il numero di soci lavoratori ed il numero complessivo di addetti; l'effettiva sussistenza di un'appropriata struttura organizzativa; l'acquisizione dei tre Bilanci di esercizio consecutivi più recenti in ordine di tempo. Quando possibile, inoltre, vengono svolti dei **colloqui conoscitivi**, il cui fine è anche quello di illustrare ai candidati tutte le implicazioni derivanti dall'effettiva partecipazione alla base sociale del Consorzio.

Nel corso del 2018 CNS è stato contattato da professionisti del settore dei servizi alla ricerca di partner commerciali per la costituzione di nuovi business, o da piccole imprese che, avendo conosciuto il Consorzio, avevano 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 organizzazione appartenente al movimento cooperativo e, pertanto, con l'impegno di **contribuire allo sviluppo dell'impresa in forma cooperativa**, il CNS si è reso disponibile a promuovere 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.

Gestione delle non conformità

Nel caso in cui CNS riscontri che un'impresa già aderente al Consorzio non sia, in realtà, in possesso dei requisiti di carattere cooperativistico individuati dalla normativa vigente, **segnala la non conformità alla consorziata** affinché possa intraprendere le necessarie azioni correttive. Nel caso in cui queste azioni correttive non vengano attivate o non portino ai risultati attesi, il Consiglio di Gestione può procedere – in linea con i Regolamenti interni del 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.

Inoltre, CNS promuove eventi pubblici di confronto e sensibilizzazione su queste tematiche. In particolare, dai primi mesi del 2018 CNS ha promosso l'avvio del ciclo "**Coopstories - Non raccontiamo storie spurie**", eventi aperti al pubblico per sensibilizzare la collettività sul contrasto alla falsa cooperazione e la promozione della legalità, a partire dalla presentazione di libri a tema. Durante l'anno si sono tenuti due di questi incontri.

1.10 Il sistema dei controlli interni

Le attività di Internal Audit sono assegnate alla società PriceWaterhouseCoopers Advisory SpA. Internamente, la responsabilità per la programmazione ed il corretto svolgimento delle attività di Internal Audit è invece attribuita al Responsabile Internal Audit, che riporta funzionalmente al Consiglio di Gestione.

Durante l'esercizio 2018, in linea con quanto previsto dal **Piano di Internal Audit 2018-2020** approvato dall'Ufficio Risk & Compliance Management, sono stati conclusi **2 interventi di audit**. Tali interventi

hanno avuto come oggetto i seguenti processi:

- **Gestione attestazioni e certificazioni** (sotto-processi considerati: Richiesta, ottenimento e gestione dei Certificati Esecuzione Lavori; Richiesta e rilascio delle attestazioni da parte del CNS ai Soci; Richiesta e rilascio delle attestazioni SOA al CNS; Richiesta e gestione dei Titoli di Efficienza Energetica);
- **Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro** (audit condotto presso la sede CNS di Bologna facendo riferimento al Manuale di Gestione Integrato e ai documenti ivi richiamati).

Tutela del lavoro e della legalità nei cantieri

Per garantire la tutela dei lavoratori sui cantieri, tra i **requisiti minimi** di cui una cooperativa deve essere in possesso affinché possa vedersi preassegnata (e, successivamente, assegnata in maniera definitiva) una gara d'appalto ci sono:

- L'adesione ai requisiti etici e al MOG 231 del CNS;
- Il possesso di un proprio MOG 231;
- L'adozione di un proprio Codice Etico;
- Il possesso della certificazione ISO 9001;
- Il possesso della certificazione OHSAS 18001 o ISO 45001.

I soci, inoltre, **sono stimolati** ad adoperarsi per l'ottenimento delle certificazioni ISO 14001 e SA 8000.

CNS richiede ai Key Account un **presidio costante dei cantieri** ed un monitoraggio altrettanto costante delle eventuali contestazioni sollevate da clienti/utenti. Le informazioni ottenute permettono di individuare i cantieri e i soci a "maggiore rischio", che vengono sottoposti a specifica **attività di auditing** al fine di monitorare (con le modalità delle verifiche a campione) il rispetto dei requisiti contrattuali e di quelli cogenti con riferimento a tematiche quali l'ambiente, la sicurezza, il rispetto dei diritti dei lavoratori e l'anticorruzione. Tale attività di auditing si estende anche ai subappaltatori e ai fornitori utilizzati nell'ambito degli appalti. Con riferimento alle **attività di audit condotte su specifiche commesse**, nell'esercizio 2018 sono stati **eseguiti, dall'Ufficio Sistemi Certificati, 26 audit** su cantieri/Soci selezionati applicando i criteri previsti dall'apposita procedura e nello specifico:

- i nuovi Soci con prima assegnazione di un appalto;
- i Soci mai soggetti ad audit nel corso dell'ultimo triennio;
- i Soci privi di qualsiasi certificazione del proprio sistema di gestione o in possesso della sola certificazione ISO 9001;
- le commesse con maggior numero di segnalazioni e penali;
- le commesse in cui si sono verificati infortuni.

Il piano di audit è stato concordato con il Responsabile dell'Ufficio Risk & Compliance Management.

Su specifiche richieste di alcune Direzioni Aziendali e del Responsabile dell'Ufficio Risk & Compliance Management, inoltre, sono stati effettuati **3 ulteriori audit**, non inizialmente programmati all'interno del Piano audit di commessa 2018. Sempre su richiesta del Responsabile dell'Ufficio Risk & Compliance Management, infine, la società PriceWaterhouseCoopers Advisory spa, ha proceduto ad effettuare un **audit straordinario su un socio** a seguito di una segnalazione anonima ricevuta dai dipendenti dello stesso, il cui contenuto integrava fattispecie astrattamente rilevante in ambito D. Lgs 231/2001.

La tutela dei diritti umani

CNS, per tutelare efficacemente i diritti umani, esprime un impegno specifico lungo tutta la catena del valore, attraverso le seguenti azioni:

- Richiesta del 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**;
- Previsione, nella procedura relativa alla gestione dei fornitori, 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 su procedure e politiche riguardanti i diritti umani, anche grazie all'adesione alla norma SA8000.

Nel 2018 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.



02

LA NOSTRA GESTIONE



2.1 I principali avvenimenti

Come anticipato nella “Lettera agli Stakeholder”, nel 2018 il Consorzio Nazionale Servizi ha posto **nuove basi strategiche ed organizzative per il suo percorso** di crescita nel lungo termine, innovando la governance ed il complesso normativo interno, per tutelare maggiormente il rispetto dei suoi principi valoriali. Gli avvenimenti riportati nei successivi punti 1 e 2 sono diretta conseguenza di decisioni riferibili a periodi di gestioni precedenti.

1. Sanzione dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), provvedimento n.25.802 del 22 dicembre 2015, in relazione alla procedura indetta da CONSIP “pulizia scuole”.

In relazione alla determinazione dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (“AGCM”), adottata nell’Adunanza del 22/12/2015 e notificata il 20/01/2016, con la quale veniva comminata al CNS una sanzione di importo pari ad Euro 56.190.090, ricalcolata in Euro 17.027.300 e successivamente impugnata sino al ricorso per Cassazione, CNS veniva ammesso al pagamento rateale della stessa, a decorrere dal mese di aprile 2017 per trenta mensilità, con applicazione del tasso di interesse legale, ed ha già provveduto in data 27.05.2019 al pagamento della ventiseiesima rata.

Nel Bilancio chiuso al 31/12/2017 l’importo della sanzione è stato riclassificato nella voce “D.14) Altri debiti” stante l’obbligatorietà di dar seguito al pagamento.

In relazione alla quantificazione della sanzione irrogata dall’AGCM, all’esito dell’udienza del 13.02.2019, il Tar Lazio con sentenza n. 2657/2019 del 28.02.2019 ha respinto il ricorso di CNS relativo alla rideterminazione della sanzione di cui al provvedimento dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato n.26287 del 15.12.2016.

Il Consiglio di Stato con sentenza del 20 febbraio 2017 n. 740 confermava la responsabilità del CNS per l’illecito antitrust oggetto del citato procedimento AGCM ed avverso tale sentenza il Consorzio proponeva ricorso per Cassazione ai sensi degli artt. 360 c.p.c., 110 c.p.a. e 111 Cost., notificato il 18 luglio 2017 e iscritto al ruolo con RG n.19101/2017. All’udienza pubblica fissata al 26 marzo 2019, la causa è stata trattenuta in decisione, con la conseguenza che, ai sensi dell’art. 324 c.p.c., la sentenza resa dal Consiglio di Stato non è passata in giudicato.

Il Consiglio di Gestione del CNS ha valutato per l’esercizio in esame le passività potenziali stimate parametrare alle quote delle cauzioni residue rispetto all’ammontare delle prestazioni regolarmente effettuate. In Nota integrativa sono contenute le informazioni più dettagliate in merito ai procedimenti in corso ed alle conseguenti valutazioni effettuate dal Consiglio di Gestione in fase di chiusura del bilancio 2018.

2. La sanzione dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) su FM 4.

Tra gli eventi significativi si riporta, inoltre, che l’AGCM, in data 17/04/2019, ha concluso il procedimento istruttorio n. I808 – Gara CONSIP FM4 – Accordi tra i principali operatori del Facility Management (pubblicato sul Bollettino Ufficiale dell’AGCM n.11/2017), iniziato in data 23/03/2017.

Nel provvedimento è riconosciuto al solo CNS il beneficio della riduzione della sanzione nella misura del 50% del massimo previsto, in ragione dell’ammissione al programma di clemenza “leniency” da parte dell’AGCM. L’importo della sanzione risulta quindi pari a quanto indicato nella seguente tabella:

SOCIETÀ	SANZIONE IN APPLICAZIONE DELLE LINEE GUIDA	MASSIMO EDITTALE	BENEFICIO IMMUNITÀ	SANZIONE FINALE
CNS	154.456.875 €	79.594.576,20 €	50 %	39.797.288,10 €

Come evidenziato nel testo dall’Autorità: “Nel valutare la qualità e l’utilità della cooperazione fornita dal CNS, e il conseguente importo della riduzione della sanzione, si ritiene che, tenuto conto degli elementi probatori già in possesso dell’Autorità, l’apporto del CNS, pur non avendo contribuito in maniera decisiva ai fini dell’accertamento dell’infrazione, ha fornito un apprezzabile valore aggiunto”.

Con specifico riferimento al procedimento antitrust I808 testé citato, si rappresenta che i fatti contestati dall’AGCM risalgono ad epoca antecedente all’insediamento del nuovo management di CNS e, soprattutto, che il nuovo management di CNS ha presentato all’AGCM domanda di trattamento favorevole ai sensi dell’art. 15, comma 2-bis, della legge n. 287/1990 e tale domanda è stata accolta con provvedimento dell’AGCM del 20 luglio 2017. CNS, pertanto, è stata ammessa al c.d. programma di clemenza e ha dunque prestato la propria piena collaborazione all’A.G.C.M negli accertamenti effettuati. Il provvedimento finale del 9 maggio 2019 ha ampiamente riconosciuto la qualità e l’utilità del contributo offerto da CNS in favore dell’AGCM nel corso dell’istruttoria, disponendo il dimezzamento della sanzione pecuniaria e dando atto della correttezza dell’operato del nuovo management di CNS. In particolare, il provvedimento sottolinea che “il CNS ha completamente rinnovato il proprio management, al fine di porre in essere misure di cosiddetto self cleaning” e che la collaborazione prestata è frutto dell’iniziativa di un “management completamente rivisitato rispetto a quello presente all’epoca dei fatti”. Inoltre, l’Autorità riconosce che “il CNS ha adottato significative misure al fine di diffondere la cultura della concorrenza nel settore, quali in particolare l’adozione e l’aggiornamento di un programma di compliance antitrust, deliberato dal nuovo management nell’aprile 2016 (nell’ambito di un processo di self cleaning intrapreso da CNS a partire dalla metà del

2015)”. L’adesione al programma di clemenza ed il riconoscimento da parte dell’AGCM dell’importanza del contributo di CNS all’istruttoria, in uno alle altre misure di self-cleaning dianzi illustrate, è di assoluta rilevanza per l’ammissione di CNS alle gare pubbliche ai sensi dell’art. 80, comma 7, d.lgs. n. 50/2016, in linea peraltro con quanto evidenziato con la segnalazione dell’AGCM denominata AS1474-Linee Guida n. 6 dell’Autorità Nazionale Anticorruzione – Contrattualistica Pubblica (reperibile sul Bollettino AGCM n. 6 del 19 febbraio 2018). Il Consorzio Nazionale Servizi pertanto conferma il possesso di tutti i requisiti morali economici e finanziari necessari alla partecipazione alle gare d’appalto e a perseguire i propri obiettivi di sviluppo.

Si precisa infine che il Consiglio di Gestione, nella seduta del 23.05.2019, ha assunto la delibera per procedere con l’impugnazione del Provvedimento dinanzi al TAR Lazio, al fine di ottenere quantomeno una riduzione della sanzione pecuniaria. I possibili motivi di impugnazione, ad oggi in fase di stesura, riguardano diversi profili del provvedimento sanzionatorio quali, in sintesi, la modalità di determinazione del “valore delle vendite” assunto come riferimento per il calcolo della sanzione, la modalità di applicazione e l’entità della riduzione derivante dall’attenuante del programma di compliance, la valutazione compiuta dall’Autorità circa la ‘gravità’ della condotta, nonché la concreta contraddittorietà del Provvedimento che, da un lato, ha attribuito particolare rilievo al contributo di CNS, dall’altro lato, non ha ritenuto di addivenire all’applicazione di una sanzione ‘simbolica’ o almeno superiore al 50%.

Ebbene, l’accoglimento dei motivi di ricorso spiegati dal Consorzio potrebbe condurre ad una ulteriore riduzione, anche considerevole, della sanzione inflitta dall’Autorità. Pertanto, il Consiglio di Gestione, considerate le incertezze sull’effettivo esito dell’impugnazione, ha valutato che nel caso di specie ricorrono tutti i requisiti previsti dall’art. 2424-bis, comma 3, c.c., ai fini della rilevazione in bilancio di un accantonamento al fondo rischi ad integrale copertura della sanzione con riduzione della stessa del 10% per un importo pari a Euro 35.817.559, minore rispetto alla sanzione comminata nel provvedimento, ma in ogni caso ritenuto congruo e prudentiale in considerazione del riconoscimento del beneficio a tale riduzione sancito dall’applicazione di quanto previsto dal paragrafo 531 del provvedimento sanzionatorio, correttamente applicato al massimo edittale, come indicato nel paragrafo 534 dello stesso provvedimento. Quindi l’evento è stato rappresentato in bilancio nella sezione dei Fondi Rischi a cui si rimanda, con l’appostazione di un fondo specifico per euro 35.817.559 per le ragioni già spiegate, calcolate nel modo seguente:

SOCIETÀ	SANZIONE IN APPLICAZIONE DELLE LINEE GUIDA	MASSIMO EDITTALE	BENEFICIO IMMUNITÀ	SANZIONE FINALE
CNS	79.594.576,20 €	71.635.118,40 €	50 %	35.817.559,20 €

Considerato anche che, viste le motivazioni di impugnazione sopra riportate e i precedenti giudizi hanno portato all’accoglimento parziale delle ragioni avanzate dal Consorzio con riduzione ad un terzo della sanzione comminata, si ritiene che l’accontamento stanziato è congruo al rischio evidenziato

3. Risoluzione AMA S.p.A.

Con nota prot. 53450/2018U del 28.09.2018, AMA spa ha comunicato al CNS la risoluzione di diritto del contratto avente ad oggetto “Servizio di Raccolta differenziata porta a porta delle frazioni di rifiuto organico (Codice CER 200302 – 200108), multimateriale leggero (codice CER 150106), vetro (Codice CER 150107), carta (Codice CER 200101), ed imballaggi in carta e cartone (Codice CER 150101), presso le utenze non domestiche di Roma Capitale, per un periodo di 24 mesi. Lotto I – CIG 6217591667 – Lotto IV – CIG 621761388E, stipulato in data 16.11.2015. Si precisa che CNS mediante atto di citazione notificato in data 21.11.2018 ha promosso innanzi al Tribunale di Roma – Sezione Specializzata Imprese (R.g.75932/2018), un’azione giudiziale volta in particolare ad accertare e dichiarare l’avvenuta risoluzione in danno di AMA con conseguente pronuncia di condanna a carico della stessa AMA, nonché a dichiarare la disapplicazione della suddetta comunicazione di risoluzione con la quale è stata illegittimamente disposta la risoluzione del contratto nei confronti di CNS, ed ogni altro provvedimento connesso. È stato altresì richiesto di disporre la riunione del suddetto procedimento con quello incardinato il 30.07.2018 con RG 51765/2018 già pendente innanzi al medesimo Tribunale al fine di accertare e dichiarare il diritto alla corresponsione a CNS di Euro 20.671.669,10, con conseguente condanna di AMA al pagamento dell’importo suddetto per le riserve esplicitate fino al SAL di maggio, oltre ad interessi. In data 18.04.2019 il Giudice ha disposto la riunione del giudizio recante R.G. 75932/2018 con il giudizio R.G. 51765/2018, concedendo altresì i termini per il deposito delle memorie ex art. 183, co. 6, c.p.c. a decorrere dal 17.06.2019.

La comunicazione della disposta risoluzione da parte di AMA segue dunque ad un’iniziativa giurisdizionale promossa da CNS per far constare l’inadempimento della predetta società. All’origine del contenzioso si colloca la pretesa di AMA di protrarre il rapporto contrattuale con CNS ben oltre la scadenza naturale dello stesso, nonché di porre a carico del gestore del servizio prestazioni extracontrattuali.

Il giudizio per l’impugnazione della risoluzione contrattuale è stato instaurato successivamente alla missiva del 24.09.2018 con cui il CNS, ferme ed impregiudicate le contestazioni mosse nonché le domande formulate nei procedimenti giudiziari intrapresi nei confronti di AMA, comunicava che avrebbe dato corso alle ulteriori azioni presso le competenti Autorità Giudiziarie e di Vigilanza per veder accertata, tra l’altro,

anche l'intervenuta risoluzione del contratto in danno di AMA, ai sensi e per gli effetti degli artt. 1453, 1454, 1455 e 1460 c.c. Tale missiva faceva seguito, infatti, all'infruttuoso decorso del termine perentorio di giorni 15 assegnato ad AMA mediante atto di diffida, significazione e messa in mora del 7.09.2018, con cui il CNS intimava l'Amministrazione a retrocedere rispetto agli illegittimi ed infondati addebiti mossi nei confronti dello scrivente, e a revocare i provvedimenti di applicazione delle penali, nonché a corrispondere le somme illegittimamente trattenute per Euro 2.606.243,60, oltre interessi maturati ai sensi di legge. Gli effetti dell'inutile decorso del termine assegnato con l'atto di diffida, significazione e messa in mora citato e del conseguente ricorso ad ogni altra azione presso le competenti Autorità Giudiziarie e di Vigilanza per la migliore tutela dei propri diritti ed interessi venivano ribaditi dal CNS con successiva missiva trasmessa ad AMA il 27.09.2018.

Con successiva missiva del 30.09.2018, il CNS, inoltre, ricevuta la nota prot. 53450/2018U del 28.09.2018 con la quale AMA comunicava la risoluzione di diritto, ai sensi dell'art. 13, comma 2, del contratto in oggetto, riservata ogni più opportuna e puntuale contestazione nelle sedi competenti in ordine alla fondatezza delle argomentazioni ivi riportate, nonché in ordine alla sussistenza delle condizioni per il ricorso all'istituto della risoluzione, stigmatizzava l'operato dell'Amministrazione che, non solo riteneva di far ricorso all'istituto della risoluzione in mancanza delle condizioni di legge, ma operava anche in palese violazione dell'art. 138 del D.Lgs. 163/2006 - applicabile ratione temporis alla fattispecie de qua e riferibile agli appalti di servizi in ragione della previsione di cui all'art. 297 del D.P.R. 5 ottobre 2010, n. 207 - omettendo qualsivoglia indicazione circa la presa in carico del servizio da parte di AMA nel rispetto del termine di preavviso previsto.

Si precisa, inoltre, che il CNS già in data 21 aprile 2017 aveva notificato un procedimento di Accertamento Tecnico Preventivo ai sensi dell'art. 696 e 696 bis c.p.c. il quale veniva iscritto dinanzi al Tribunale di Roma, al n. R.G. 17957/2017. In data 14/03/2018, il Consulente Tecnico nominato dal Giudice depositava la propria relazione dando atto della effettività dei maggiori oneri sostenuti dal Prestatore in misura pari ad € 5.307.319,58, con riferimento al servizio svolto fino al 31 dicembre 2016.

La condotta di AMA era stata altresì tempestivamente segnalata da CNS ad ANAC con nota prot. 119897 del 23.10.2017. A seguito di detta segnalazione ANAC, con parere 12.12.2017 prot. 0134537 si pronunciava sostanzialmente nel senso della fondatezza dei rilievi di CNS, da un lato rilevando che le prestazioni ulteriori pretese non erano esigibili dalla stazione appaltante, né ai sensi dell'art. 311 c. 4, d.P.R. n. 207/2010, né a mente dell'art. 57, d.lgs. n. 163/2006, dall'altro evidenziando, quanto alla durata del rapporto, che al più sarebbe stata possibile una proroga tecnica per il tempo strettamente necessario per la individuazione di un nuovo contraente anche all'esito di una procedura negoziata, limiti che AMA riteneva di eccedere ampiamente.

4. Esclusione dalle gare CONSIP Caserme e CONSIP Sanità e successiva riammissione in esecuzione dell'Ordinanza cautelare del Consiglio di Stato n. 1532 del 05 aprile 2018.

Con provvedimento dell'11 aprile 2018 e del 16 aprile 2018, CONSIP ha riammesso CNS rispettivamente alla gara Sanità e alla gara Caserme.

La sentenza n. 2394 emessa dal TAR Lazio è stata impugnata davanti al Consiglio di Stato, il quale, con ordinanza cautelare del 05 aprile 2018, ha deliberato la sospensione dell'esecutività della sentenza del TAR, ivi compresa la conseguente richiesta di escussione della cauzione della gara Caserme fatta da CONSIP, ed il Consiglio di Stato, all'esito dell'udienza del 28 giugno 2018, con ordinanza n.4397/2018 del 19.07.2018, ha disposto la sospensione del processo, in attesa della pronuncia della Corte di Giustizia UE sulla questione pregiudiziale sollevata dal TAR Piemonte in ordine alla conformità al diritto dell'Unione Europea dell'interpretazione dell'art. 38, comma 1, lett. f), nel senso della non riconducibilità alla relativa previsione del c.d. illecito antitrust.

5. Attribuzione Rating di Legalità.

In data 28.02.2019 è stata presentata all'AGCM formale istanza per l'attribuzione del "rating di legalità" a norma dell'articolo 5 ter, D.L. 24 gennaio 2012, n. 1, così come modificato dall'art. 1, comma 1-quinquies, D.L. 24 marzo 2012, n. 29, convertito, con modificazioni, dalla l. 18 maggio 2012, n. 62 e del Regolamento di attuazione adottato dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, in raccordo con i Ministeri della Giustizia e dell'Interno, con delibera del 15 maggio 2018. (di seguito Regolamento).

In data 22.05.2019, l'AGCM, con nota prot. 0037889, Rif. RT8319, ha comunicato l'avvenuta delibera, nella sua adunanza del 22.05.2019, di attribuzione a CNS del Rating di Legalità con il punteggio massimo di 3 stelle. CNS sarà pertanto inserito nell'elenco delle imprese con Rating di legalità, così come previsto dall'art. 8 del Regolamento.

6. Innalzamento del Rating Cerved di CNS

Già in data 01.03.2018 la società di rating Cerved Rating Agency aveva emesso, su richiesta di CNS, un'opinione sul merito di credito che esprimeva la capacità del Consorzio di far fronte puntualmente alle proprie obbligazioni. La valutazione pari a B1.2 emessa da Cerved, in particolare, inquadrava CNS come un'azienda caratterizzata da un'adeguata capacità di far fronte agli impegni finanziari e da un rischio di credito relativamente contenuto. Il risultato di un secondo assessment svolto da Cerved su CNS, formalizzato attraverso l'emissione di una nuova comunicazione in data 23.02.2019, ha poi sancito un

ulteriore innalzamento del Rating del Consorzio ad un livello di B1.1. Il raggiungimento di tale risultato è stato reso possibile da fattori quali la solida posizione finanziaria di CNS, lo sviluppo di un modello di business competitivo, il monitoraggio continuo dei rischi legati agli appalti, un'attività virtuosa di self cleaning iniziata nel 2015 e, infine, il rafforzamento dell'area del risk management tramite interventi in tutte le principali sfere di attività.

7. Iscrizione all'Anagrafe Antimafia degli esecutori ex art. 30, comma 6, del D.L. 17 ottobre 2016, n. 189 (ora convertito in Legge 15 dicembre 2016 r.229).

(Dettagliato nel cap 1.9, box di approfondimento "L'iscrizione all'anagrafe antimafia degli esecutori operanti nelle aree terremotate del centro Italia")

8. Ispezione ANAC-CONSIP SAE.

Con nota n. 50512 del 05.04.2017 l'ANAC delegava il Nucleo Speciale per l'esecuzione di mirati accertamenti in merito all'esecuzione dell'Accordo Quadro avente ad oggetto fornitura, trasporto e montaggio di soluzioni abitative in emergenza (S.A.E.) destinate alle popolazioni della Regione Umbria colpite dall'evento tellurico dall'agosto/settembre 2016, di cui alla procedura di gara indetta nel 2014 e definitivamente aggiudicata nel 2015 dalla CONSIP SpA, per conto del Dipartimento della Protezione Civile della Presidenza del Consiglio dei Ministri, al RTI CNS-COGEKO 7 srl relativamente al lotto 2. Con note nn. 95993 del 28.07.2017 e 9219 del 30.01.2018, l'Autorità ha esteso i suddetti accertamenti anche alla Regione Marche e alla Regione Lazio. Nel maggio del 2018 il Nucleo Speciale procedeva ad acquisire tutta la documentazione di interesse.

9. La revisione dei controlli interni e del MOG ex 231/2001.

(Dettagliato nel cap 1, sez informazioni sui principali rischi ed opportunità)

10. 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 cooperatori e degli investitori istituzionali del sistema cooperativo a sostegno dello sviluppo del Consorzio, l'Assemblea straordinaria del 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 Euro 12.000.000=. Sulla base di quanto stabilito nell'art. 5 della delibera dell'Assemblea straordinaria suddetta del 18/05/2016, è previsto un diritto di riscatto del Consorzio per

un importo non inferiore ad 1 milione di Euro, a partire dalla data di approvazione del bilancio chiuso al 31/12/2016 e successivamente una volta all'anno nei 30 giorni successivi alla data di approvazione del bilancio d'esercizio del Consorzio con delibera del Consiglio di Gestione. In data 13 luglio 2017, il Consiglio di Gestione ha deliberato un rimborso parziale per Euro 1,5 milioni a mezzo sorteggio dinanzi a notaio. In data 14/12/2017, il Consorzio ha comunicato ai sottoscrittori degli strumenti finanziari la data del 23/01/2018 per le operazioni di sorteggio presso lo studio del dottor Francesca Giusto, Notaio in Roma, con avviso di comunicare entro il termine del 10/01/2018 il proprio disinteresse e quindi l'esclusione dal sorteggio. Il giorno 23/01/2018, a seguito delle operazioni di estrazione a sorte, come da verbale del dottor Francesca Giusto notaio in Roma, sono stati sorteggiati n. 60 strumenti finanziari per un importo pari a Euro 1.500.000 da rimborsare ai sottoscrittori individuati.

Alla data attuale di approvazione del progetto di bilancio d'esercizio 2018, risultano sottoscritti n. 220 strumenti finanziari da n. 50 associate per Euro 5.500.000=, con versamento di Euro 5.500.000, oltre alla sottoscrizione e versamento da parte di Coopfond per Euro 5.000.000= pari a n. 10 strumenti finanziari.

2.2 Analisi della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione

Prima di analizzare nel dettaglio i risultati dell'esercizio va evidenziato che la funzione Consortile di CNS si concretizza anche e soprattutto nella capacità di creare valore immediato per i soci. Quest'anno abbiamo distribuito ai soci oltre il 94% dei costi per servizi sostenuti dal CNS. La percentuale più alta registrata nella vita del Consorzio. Tale incremento non ha intaccato il valore dell'EBITDA che è risultato ampiamente positivo con oltre 10 Mln€. Va evidenziato che la consapevole politica di supporto alle associate, in uno scenario di prezzi decrescenti, ha portato ad una più efficiente creazione di valore. Il risultato di esercizio si attesta 0,2 Mln€, a seguito dell'attenta attività di gestione del rischio che ha portato, come ogni anno, ad una prudente politica degli accantonamenti.

Discorso a parte merita la Posizione Finanziaria Netta (PFN), che presenta valori estremamente positivi e confortanti, tali da stimolare lo sviluppo e gli investimenti futuri superando i 70 Mln€, e andando così oltre le già sfidanti previsioni di budget.

2018 Risultati – Target Finanziari

	2018	2018 TARGET	Δ VS TARGET	2017	D YoY	2016	D YoY
% Costi vs Associate*	94,4 %	91%	+ 2,62%	93,6%	+ 0,8 %	90,9%	+ 3,5 %
EBITDA (M.ni di Euro)	10,7	5,4	+ 91%	5,1	+5,6	9,2	+1,5
EAT (M.ni di Euro)	0,2	3,0	- 93%	3,0	-	8,4	-
Net Debt	- 74,8	- 67	+ 12%	- 67,2	+ 7,6	- 58,3	+ 16,5

*Calcolato sul totale costi per servizi Adj EBITDA calcolato mantenendo la medesima percentuale consortile del 2016 tra parentesi l'EBITDA da conto economico

Proponiamo quattro indici che, in modo sintetico, rappresentano altrettante dimensioni operative dell'attività del Consorzio sul mercato. Il grafico evidenzia l'evoluzione negli ultimi anni degli indici identificati e presenta i dati definitivi del 2018.

Nella prima colonna abbiamo indicato il rapporto che esiste tra la somma del **Margine Operativo Lordo** (MOL) generato dal CNS e dei costi che lo stesso ha nei confronti delle cooperative associate, rispetto al **volume d'affari generato**. Ciò consente di identificare il **valore che il CNS ha creato per i soci**, da un lato come volume d'affari per gli stessi - sintetizzato nei costi del CNS che sono di conseguenza fatturato per le cooperative coinvolte - e, dall'altro, con l'EBITDA che è la misura del valore rimasto all'interno del Consorzio quale valore disponibile per tutti i soci, nonché volano per la generazione di valore in futuro. In base ai dati, siamo partiti da una generazione di valore di poco superiore al 90% nel 2014 (un dato significativo) per poi raggiungere e superare il 91% nel 2016, fino a superare il 93% nel 2018.

Al fine di valutare l'efficienza della gestione - soprattutto dei crediti che incidono significativamente sulla gestione finanziaria - abbiamo rapportato l'ammontare dei crediti commerciali al valore della produzione, rilevando così che **il volume dei crediti cala proporzionalmente rispetto al valore della produzione**, ma cala anche, e significativamente, in termini assoluti.

Abbiamo poi individuato due significativi **indici patrimoniali e di liquidità**, per comprendere da un lato la possibilità di sostenere un'adeguata attività di sviluppo e, dall'altro, per verificare la solidità patrimoniale del Consorzio.

L'indice di liquidità primaria, detto anche *"quick ratio"*, è superiore all'unità ed evidenzia una **situazione di liquidità utile per finanziare attività di sviluppo anche a breve**. L'indice di **struttura primario** evidenzia che in termini di fonti di finanziamento le stesse sono adeguate per scadenza agli impieghi, e ciò non può che essere un sintomo di solidità. Un indice eccessivamente alto porterebbe certamente ad un costo del finanziamento ingiustificatamente alto, essendo le fonti a lungo termine più costose rispetto a quelle a breve.

In sintesi, nel corso degli ultimi anni il CNS è stato in grado di incrementare il valore generato mantenendo una solidità patrimoniale ed incrementando quella finanziaria con un consolidamento della PFN, continuando nel frattempo a gestire attentamente gli eventi straordinari.

2018 Risultati Consolidati – I Fondamentali per la crescita

	MASSIMA ATTENZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ		SVILUPPO	
	% EBITDA + COSTI VS ASSOCIATI / FATTURATO	CREDITI VS CLIENTI/VDP	INDICE DI LIQUIDITÀ PRIMARIA	INDICE DI STRUTTURA PRIMARIO
2014 ACT	90,2 %	55 %	1,0	1,9
2015 ACT	90,7 %	49 %	1,0	0,1
2016 ACT	91,1 %	48 %	1,1	0,9
2017 ACT	92,7 %	46 %	1,1	1,0
2018 ACT	93,7 %	45 %	1,1	0,9
Target 2018	~ 91%	< 50%	≥ 1,1	~ 1,0

VALORE	EFFICIENZA	SVILUPPO	SOLIDITÀ
--------	------------	----------	----------

ANALISI SCENARIO DI MERCATO E POSIZIONAMENTO – CONDIZIONI OPERATIVE E SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ

L'attività del Consorzio anche nel 2018 ha sviluppato un volume d'affari Lordo in lavori che raggiunge l'importo di Euro **711.122.968** con un decremento del - **8,91%** rispetto al consuntivo dell'esercizio precedente, dovuto al completamento della fornitura per l'appalto Consip SAE, per la gestione dell'emergenza del terremoto nel Centro Italia. Il Valore della Produzione raggiunge il significativo importo di Euro **760.545.705**.

L'EBITDA - che, come noto, rappresenta il margine operativo lordo determinato prima del computo degli ammortamenti e degli accantonamenti - è stato aggiustato, escludendo dal calcolo le quote dei fondi rilasciati nell'esercizio in considerazione delle valutazioni effettuate, al fine di rappresentare più correttamente la capacità della società di realizzare utili dalla gestione caratteristica per la copertura dei costi operativi e i costi del personale.

L'EBITDA ADJUSTED si attesta su un livello di Euro **10.704.653**, evidenziando un incremento rispetto all'esercizio 2017 in considerazione del miglioramento dei costi interni di struttura.

CRITERI SEGUITI PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI SCOPI STATUTARI AI SENSI DEGLI ARTT. 2545 E 2528 DEL CODICE CIVILE.

Il Consorzio conferma, ai sensi dell'art. 2545 del Codice Civile, il raggiungimento dello scopo mutualistico tramite le proprie Cooperative associate, che come stabilito dallo Statuto, sono "finalizzate allo svolgimento effettivo dello scambio mutualistico e all'effettiva partecipazione del socio all'attività della cooperativa".

Sulla base dei principi stabiliti dallo Statuto e dal Regolamento di ammissione dei soci da ultimo approvato all'Assemblea dei Soci in data 23/05/2018, a fronte delle richieste di ammissione pervenute da cooperative nel corso del 2018, il Consiglio di Gestione ha deliberato l'ammissione di n. **13** nuove associate, mentre sono recedute n. **32** associate dalla compagine sociale del CNS.

Al 31/12/2018 il Consorzio contava **170** Cooperative associate.

Il calcolo della Mutualità prevalente, riportato nella Nota Integrativa, è risultato pari a **94,38%**.

MODALITÀ CON CUI CNS ATTUA IL PRINCIPIO DELLO SCAMBIO MUTUALISTICO A BENEFICIO DELLE COOPERATIVE ASSOCIATE



VALORIZZAZIONE DEL RUOLO DELLA PROPRIETÀ ALL'INTERNO DELL'ASSEMBLEA DEI SOCI

PAG. 18-19



GESTIONE RESPONSABILE DEI RISCHI A CUI SONO ESPOSTI LO STESSO CONSORZIO E LA SUA BASE SOCIALE (ES: CONTRASTO ALLA COOPERAZIONE SPURIA)

PAG. 30-34



COINVOLGIMENTO DEI SOCI NELLE GARE

PAG. 51-53



IL TRASFERIMENTO DELLE ATTESTAZIONI PRESSO I SOCI

PAG. 53



COMUNICAZIONE TRASPARENTE E RESPONSABILE

PAG. 6, 65-66



VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI SOCI

PAG. 73-74



INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

PAG. 27-29



MUTUALITÀ PREVALENTE

PAG. 41



LA PIATTAFORMA GARE DI CNS

PAG. 53



SERVIZI AI SOCI

PAG. 23-24, 54-56



ATTIVITÀ DI R&S, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLE ATTIVITÀ INTRAPRESE NEI SEGUENTI AMBITI:

PAG. 23, 55-56, 66

· ADESIONE AL COMPETENCE CENTER BI-REX PAG. 72

· INIZIATIVE AVVIATE IN COLLABORAZIONE CON ALMAVICCO PAG. 66-69



PROMOZIONE DI COMPORTAMENTI AMBIENTALI RESPONSABILI DEI SOCI

PAG. 77

INVESTIMENTI EFFETTUATI

Gli investimenti significativi effettuati dalla società nell'esercizio 2018 in immobilizzazioni immateriali ammontano a Euro 309.169= (nel 2017 a Euro 319.417=), in immobilizzazioni materiali ammontano a Euro 1.875.080= (nel 2017 a Euro 153.154=) e in immobilizzazioni finanziarie – Partecipazioni- ammontano a Euro 301.851= (nel 2017 a Euro 156.082=) con acquisizione delle quote di Consorzio Zenit Sociale.

Gli investimenti in immobilizzazioni immateriali si riferiscono prevalentemente a:

- software in licenza d'uso, sistema informativo gestionale aziendale e progetto sistema "OFM" per euro 188.043=;
- i costi di acquisizione di Know-how tecnico per euro 120.000 per la messa a disposizione a favore del CNS delle competenze maturate da parte del Consorzio Zenit per l'impostazione del progetto in partnership di un multiservizio sociale a livello nazionale, e più precisamente l'acquisizione e gestione di appalti pubblici e privati nell'ambito dei servizi socio-sanitari, educativi ed attività connesse ed affini.

Investimenti in immobilizzazioni materiali:

- acquisto di attrezzature per Euro 1.771.491, in funzione dell'avvio del contratto di appalto presso l'ERSU di Palermo per la gestione del servizio di ristorazione nelle mense universitarie dell'ERSU
- mobili ufficio: euro 22.310=;
- macchine ufficio: euro 39.115=;
- altri beni: euro 42.164=.

2.3 Risultati economici

ANALISI DEGLI INDICATORI DI RISULTATO

Nei paragrafi che seguono vengono separatamente analizzati **l'andamento economico, patrimoniale e finanziario** con l'utilizzo di specifici indicatori di risultato, sia finanziari e sia non finanziari.

I metodi di riclassificazione sono molteplici. Quelli ritenuti più utili per l'analisi della situazione complessiva della società sono:

- per lo stato patrimoniale, la **riclassificazione finanziaria**;
- per il conto economico, la **riclassificazione a valore aggiunto** (o della pertinenza gestionale).

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO

ATTIVO	2018	2017	2016
ATTIVO FISSO	25.729.009	24.585.802	23.704.620
Immobilizzazioni immateriali	391.865	378.028	407.199
Immobilizzazioni materiali	2.032.703	508.934	533.557
Immobilizzazioni finanziarie	23.304.441	23.698.840	22.763.864
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	530.028.052	545.342.853	556.890.552
Altre disponibilità	13.774.581	20.126.275	27.403.653
Liquidità differite	467.245.414	489.864.662	492.770.491
Liquidità immediate	49.008.057	35.351.916	36.716.408
CAPITALE INVESTITO (CI)	557.757.061	569.928.655	580.595.172
PASSIVO	2018	2017	2016
MEZZI PROPRI	22.813.681	24.768.876	22.166.803
Capitale sociale	3.435.005	3.725.334	3.835.324
Riserve e risultato d'esercizio	19.378.676	21.043.542	18.331.479
PASSIVITÀ CONSOLIDATE	45.787.739	37.866.743	53.370.219
PASSIVITÀ CORRENTI	487.155.641	507.293.036	505.058.150
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	557.757.061	569.928.655	580.595.172

**CONTO ECONOMICO ADJUSTED – RICLASSIFICAZIONE A VALORE
AGGIUNTO (O DELLA PERTINENZA GESTIONALE)**

DESCRIZIONE	2018	2017	2016
Ricavi delle vendite	730.261.559	795.945.762	761.509.662
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	730.261.559	795.945.762	761.509.662
Costi esterni operativi	712.489.067	783.679.217	745.912.197
Valore aggiunto	17.772.492	12.266.545	15.597.465
Costi del personale	7.067.893	7.126.491	6.366.189
MARGINE OPERATIVO LORDO	10.704.653	5.140.054	9.231.276
Ammortamenti e accantonamenti al netto del rilascio Fondi rischi	6.463.832	4.043.547	11.798.060
RISULTATO OPERATIVO	4.240.821	1.096.507	- 2.566.784
Risultato dell'area accessoria	- 2.763.618	- 1.468.794	8.315.975
Risultato dell'area finanziaria (esclusi gli oneri finanziari)	4.264.364	3.838.956	4.363.711
EBIT	5.741.567	6.404.257	10.112.902
Oneri finanziari	1.565.752	1.095.160	1.240.712
RISULTATO LORDO	4.176.815	5.309.097	8.872.190
Imposte sul reddito	4.011.798	2.275.489	483.226
RISULTATO NETTO	165.017	3.033.608	8.388.964

ANALISI DEGLI INDICATORI DI RISULTATO FINANZIARI

Di seguito vengono analizzati alcuni indicatori di risultato finanziari scelti tra quelli ritenuti più significativi in relazione alla situazione della società. Gli stessi sono suddivisi tra indicatori economici, patrimoniali e di liquidità.

INDICATORI ECONOMICI:

Prima di entrare nell'analisi dell'andamento della gestione e della situazione economica utilizzando specifici indicatori finanziari così come previsto dal novellato art. 2428 c.c., una premessa è necessaria per una migliore comprensione di quanto sotto riportato:

a) In funzione dell'accantonamento al fondo rischi per la sanzione AGCM e la conseguente perdita dell'esercizio 2015 ed il rilascio parziale nell'esercizio in esame, gli indicatori di seguito indicati presentano valori non comparabili con gli esercizi precedenti;

b) alcuni indicatori risentono della peculiare attività del Consorzio, infatti il medesimo acquisisce lavori per assegnarli alle cooperative socie ed il perseguimento di tale scopo sociale si riflette sui dati patrimoniali ed economici in particolare sulle voci crediti e debiti, costi e ricavi. Infatti il primario obiettivo del Consorzio non è quello del raggiungimento del massimo lucro soggettivo, ma come indicato all'interno della Relazione stessa, l'obiettivo principale è quello di attuare lo scambio mutualistico favorendo lo sviluppo dell'attività delle Cooperative socie.

Gli indicatori economici individuati sono: EBITDA ed EBITDA su Valore della produzione operativa.

EBITDA ADJUSTED (EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION => MOL: MARGINE OPERATIVO LORDO)

Indica il margine operativo lordo ed è un indicatore di redditività aziendale basato solo sulla sua gestione caratteristica e viene utilizzato per confrontare la redditività gestionale.

Un Margine Operativo Lordo positivo indica, infatti, che la società è in grado di realizzare utili tali da coprire i costi operativi e il costo del personale.

L'EBITDA esprime il risultato prima degli accantonamenti e ammortamenti, interessi, componenti straordinari e delle imposte, con esclusione delle voci in "A.5) Altri ricavi e proventi" e in "B.14) Oneri diversi di gestione". Per una corretta comparazione con gli esercizi precedenti, sono stati esclusi eventuali riversamenti di fondi eccedenti. Pertanto, nella tabella sottostante, si è provveduto a normalizzare il dato, con esclusione del rilascio parziale del fondo, rispetto agli stessi dati degli esercizi precedenti.

(tab. pagina successiva)

GRANDEZZA		PROVENIENZA	
Margine operativo Lordo		Margine operativo Lordo (Ce-ricl)	
RISULTATO			
2016	2017	2018	
9.231.276	5.140.054	10.704.653	

EBITDA (EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION => MOL: MARGINE OPERATIVO LORDO) SU VALORE PRODUZIONE OPERATIVA

Indica il margine operativo lordo ed è un indicatore di redditività aziendale basato solo sulla sua gestione caratteristica e viene rapportata al Valore della Produzione operativa per monitorare l'andamento operativo della gestione economica.

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
Margine operativo Lordo	Margine operativo Lordo (CE-ricl)	Valore Produzione operativa	Valore Produzione operativa (CE-ricl)
RISULTATO			
2016	2017	2016	
1,20%	0,65%	1,51%	

INDICATORI PATRIMONIALI

Gli indicatori patrimoniali individuati sono: Indice di Struttura Primario, Indice di Struttura Secondario.

Indice di struttura primario (detto anche copertura delle immobilizzazioni)

Misura in termini percentuali la capacità dell'azienda di finanziare le attività immobilizzate con il capitale proprio.

Permette di valutare il rapporto tra il patrimonio netto (comprensivo dell'utile o della perdita dell'esercizio) e il totale delle Immobilizzazioni.

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
Patrimonio netto	A (SP-pass)	Immobilizzazioni	B (SP-Att)
RISULTATO			
2016	2017	2016	
0,94	1,01	0,89	

Indice di Struttura Secondario

Misura in valore percentuale la capacità dell'azienda di finanziare le attività immobilizzate con il capitale proprio e i debiti a medio e lungo termine.

Permette di valutare in che misura le fonti durevoli finanziano le attività immobilizzate.

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
Patrimonio netto + Passività consolidate	A (SP-pass) + Pass. consolidate (SP-ricl)	Immobilizzazioni	B (SP-att)
RISULTATO			
2016	2017	2016	
3,19	2,55	2,67	

Rapporto di Indebitamento

Misura il rapporto tra il capitale raccolto da terzi, in qualunque modo procurato, ed il totale del passivo. Permette di valutare la percentuale di debiti che a diverso titolo l'azienda ha contratto per reperire le fonti necessarie a soddisfare le voci indicate nel totale dell'attivo di stato patrimoniale.

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
Totale passivo – Patrimonio netto	Totale passivo – A (SP-pass)	Totale passivo	Totale passivo (SP-pass)
RISULTATO			
2016	2017	2016	
96,18%	95,65%	95,90%	

INDICATORI DI LIQUIDITA'

Gli indicatori di liquidità individuati sono: Posizione Finanziaria Netta, Margine di Tesoreria, Indice di Tesoreria.

Posizione Finanziaria Netta

Misura in valore assoluto la capacità dell'impresa di estinguere i debiti finanziari utilizzando le liquidità immediatamente disponibili e i crediti finanziari, sia immobilizzati e sia non immobilizzati. Permette di valutare se le attività finanziarie sono sufficienti o meno a coprire l'ammontare dei debiti finanziari. Si evidenzia come essendo la posizione finanziaria netta la differenza tra debiti finanziari e la somma di crediti finanziari e liquidità, un suo valore negativo indica che le suddette passività sono inferiori rispetto alle attività in esame.

GRANDEZZA		PROVENIENZA	
Debiti finanziari – Crediti finanziari immobilizzati e non immobilizzati – Liquidità immediate		Debiti finanziari (SP-pass) – Crediti finanziari immobilizzati e non immobilizzati – Liquidità immediate (SP-att)	
RISULTATO			
2016	2017	2016	
- 58.341.320	- 67.178.670	- 74.815.660	

Margine di Tesoreria

Misura in valore assoluto la capacità dell'impresa di estinguere i debiti entro i dodici mesi utilizzando le liquidità immediatamente disponibili e le liquidità differite (tutto il capitale circolante, ad esclusione delle rimanenze). Permette di valutare se le liquidità immediate e quelle differite sono sufficienti o meno a coprire le passività correnti.

GRANDEZZA		PROVENIENZA	
Liquidità immediate + Liquidità differite – Passività Correnti		Liquidità immediate + Liquidità differite (SP-ricl) – Passività correnti (SP-ricl)	
RISULTATO			
2016	2017	2018	
24.428.749	17.923.542	29.097.830	

Indice di Tesoreria

Misura in termini percentuali la capacità dell'impresa di estinguere i debiti entro i dodici mesi utilizzando le liquidità immediatamente disponibili e le liquidità differite (tutto il capitale circolante ad esclusione delle rimanenze). Permette di valutare in maniera prudente la solvibilità aziendale nel breve termine, escludendo dal capitale circolante i valori di magazzino che potrebbero rappresentare investimenti di non semplice smobilizzo.

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
Liquidità immediate + Liquidità differite	Liquidità immediate + Liquidità differite (SP-ricl)	Passività correnti	Passività correnti (SP-ricl)
RISULTATO			
2016	2017	2016	
1,05	1,04	1,06	

Capitale Circolante Netto

Misura in valore assoluto la capacità dell'impresa di estinguere i debiti entro i dodici mesi utilizzando tutto il capitale circolante. Rappresenta il vero baluardo di giudizio dell'equilibrio finanziario. Significativa, in tal senso, la sua coincidenza con il valore del Margine di Struttura Secondario.

NUMERATORE		DENOMINATORE	
Attivo Circolante – Passività correnti		Attivo Circolante (SP-ricl) – Passività correnti (SP-ricl)	
RISULTATO			
2016	2017	2018	
51.832.402	38.049.817	42.872.411	

Indice di Disponibilità

Misura in termini percentuali la capacità dell'impresa di estinguere i debiti entro i dodici mesi, utilizzando tutto il capitale circolante. Permette di valutare la solvibilità aziendale nel breve termine, senza timore di dover ricorrere allo smobilizzo di capitale fisso.

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
Attivo Circolante	Attivo Circolante (SP-ricl)	Passività correnti	Passività correnti (SP-ricl)
RISULTATO			
2016	2017	2016	
1,10	1,08	1,09	

Analisi degli indicatori di risultato non finanziari

Di seguito vengono analizzati alcuni indicatori di risultato non finanziari scelti tra quelli ritenuti più significativi in relazione alla situazione della società.

In riferimento all'analisi dei fatturati Lordi dei settori nella successiva Tabella 1 al P.to 2.3.2.1: "Indicatori di sviluppo del fatturato" - si evidenziano incrementi nel settore Servizi Turistico-Museale (+ 9,10%) e nel settore Logistica (+3,16%), ed un consolidamento nel settore Pulizie (- 0,65%). Mentre, si registra un decremento rispetto agli esercizi precedenti, principalmente nel settore Facility Management, che si attesta sui 100,9 Milioni di Euro (-31,23%), dovuto al completamento delle forniture per l'appalto Consip SAE.

Le aree che hanno aumentato i volumi di fatturato rispetto all'esercizio precedente, sono "Nord" (+19,34%) e "Area Centro Nord" (+3,73 %). Mentre, le altre aree "Centro", "Centro-Sud" e "Sud", pur mantenendo i fatturati a buoni livelli, hanno evidenziato rispettivamente un decremento del -29,98%, del -9,13% e del -8,92% (Tabella 2).

"Indicatori di sviluppo del fatturato"; dall'analisi si evidenzia comunque il processo di mantenimento della presenza consortile sull'insieme del territorio nazionale in maniera omogenea.

Al 31 maggio 2019, si registrano **due gare vinte** da CNS all'interno del mercato privato (per un valore complessivo pari a 3,4 milioni di euro):

- Gara CERVED per i servizi di manutenzione nelle sedi di tutta Italia;
- Gara UNIPOL per i servizi di pulizia nelle sedi dell'area centro-sud.

Indicatori di Sviluppo del Fatturato

Di seguito, si raffrontano le variazioni dei ricavi dell'attività caratteristica del Consorzio per gli esercizi del triennio 2016- 2018 per settore di produzione (Tabella 1), per Area (Tabella 2).

1. Nord: Lombardia, Piemonte, Trentino A.A., Veneto, Friuli V.G.

2. Centro-Nord: Emilia-Romagna, Toscana, Liguria

3. Centro: Lazio, Umbria, Abruzzo, Molise, Marche

4. Centro-Sud: Campania, Basilicata, Puglia, Sardegna

5. Sud: Sicilia, Calabria

Tabella 1 CONFRONTO FATTURATO LORDO 2018 - 2017 - 2016 PER SETTORE

SETTORI	2018	2017	2018 - 2017		2016	2017 - 2016	
	FATTURATO	FATTURATO	+/- FATTURATO	%	FATTURATO	+/- FATTURATO	%
FACILITY MANAGEMENT	100.912.876	146.745.754	-45.832.878	-31,23	79.813.840	66.931.914	83,86
PULIZIE	240.296.251	241.860.861	-1.564.610	-0,65	253.400.860	-11.539.999	-4,55
RISTORAZIONE	63.597.118	68.765.047	-5.167.929	-7,52	70.558.425	-1.793.378	-2,54
ECOLOGIA	104.810.246	115.130.373	-10.320.127	-8,96	114.222.227	908.146	0,80
MANUTENZIONI - ENERGIA	135.645.170	142.821.437	-7.176.267	-5,02	158.454.399	-15.632.962	-9,87
LOGISTICA	15.958.818	15.470.646	488.172	3,16	14.921.816	548.830	3,68
SERVIZI GESTIONI VARIE	44.474.159	44.905.074	-430.915	-0,96	49.152.114	-4.247.040	-8,64
LOGISTICA	15.958.818	15.470.646	488.172	3,16	14.921.816	548.830	3,68
SERVIZI TURIST. MUSEALI	5.428.330	4.975.660	452.670	9,10	3.371.242	1.604.418	47,59
TOTALI	711.122.968	780.674.852	-69.551.884	-8,91	743.894.923	36.779.929	4,94

Tabella 2 CONFRONTO FATTURATO LORDO 2018 - 2017 - 2016 PER AREA

ZONA	2018	2017	2018 - 2017		2016	2017 - 2016	
	FATTURATO	FATTURATO	+/- FATTURATO	%	FATTURATO	+/- FATTURATO	%
Nord ¹	165.934.758	139.041.472	26.893.286	19,34	146.695.392	-7.653.920	-5,22
Centro-Nord ²	188.989.696	182.190.391	6.799.305	3,73	180.542.458	1.647.933	0,91
Centro ³	206.083.433	294.335.489	-88.252.056	-29,28	237.099.459	57.236.030	24,14
Centro-Sud ⁴	116.010.206	127.662.593	-11.652.387	-9,13	133.033.832	-5.371.239	-4,04
Sud ⁵	34.104.875	37.444.907	-3.340.032	-8,92	46.523.782	-9.078.875	-19,51
TOTALI	711.122.968	780.674.852	-69.551.884	-8,91	743.894.923	36.779.929	4,94

2.4 Rapporti con le imprese controllate, collegate e controllanti

Al 31/12/2018, non risultano rapporti economici patrimoniali e finanziari con società controllate.

In funzione della scarsa rilevanza e significatività dei dati 2018, non si segnalano rapporti economici patrimoniali e finanziari con società collegate.

2.5 Numero e valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate

La società, alla data di chiusura del bilancio, non ha in portafoglio né azioni proprie, né azioni di eventuali società controllanti.

2.6 Privacy

Il Consiglio di Gestione nel corso del 2018 ha deliberato di porre in essere tutte le attività necessarie ai fini dell'adeguamento alla normativa comunitaria di cui al Regolamento UE 679/2016, ed in particolare il Consorzio ha provveduto a:

- modificare il vigente "Regolamento aziendale per l'utilizzo degli strumenti informatici, di internet, della posta elettronica e per la tutela delle informazioni aziendali rilevanti", inserendo all'interno dello stesso un intero capitolo dedicato alle nuove figure quali: il Responsabile del Trattamento di cui all'articolo 28 del GDPR ed il DPO di cui all'articolo 37 del Gdpr;
- modificare ed ampliare "Regole di utilizzo degli Strumenti Informatici",
- aggiornare e conseguentemente riformulare tutte le informative utilizzate per il trattamento dei dati personali,
- aggiornare il modulo dei consensi, procedendo all'aggiornamento di tale attività anche per quanto riguarda il sito aziendale;
- sensibilizzare la popolazione aziendale sulle tematiche normative, attraverso un percorso di formazione attivato con modalità e-learning, e attraverso la diffusione del "Regolamento aziendale per l'utilizzo degli strumenti informatici, di internet, della posta elettronica e per la tutela delle informazioni aziendali rilevanti";
- adottare adeguate misure tecniche atte a mitigare i rischi di perdita di dati e garantire l'integrità, confidenzialità e la disponibilità delle informazioni;
- individuare asset critici e adeguamento delle politiche di backup;
- adottare ed implementare software di inventario asset informatici e configurazione relazione;
- predisporre un manuale privacy in linea con le best practice.



03

PERFORMANCE E CAPITALI



3.1 Capitale sociale e relazionale

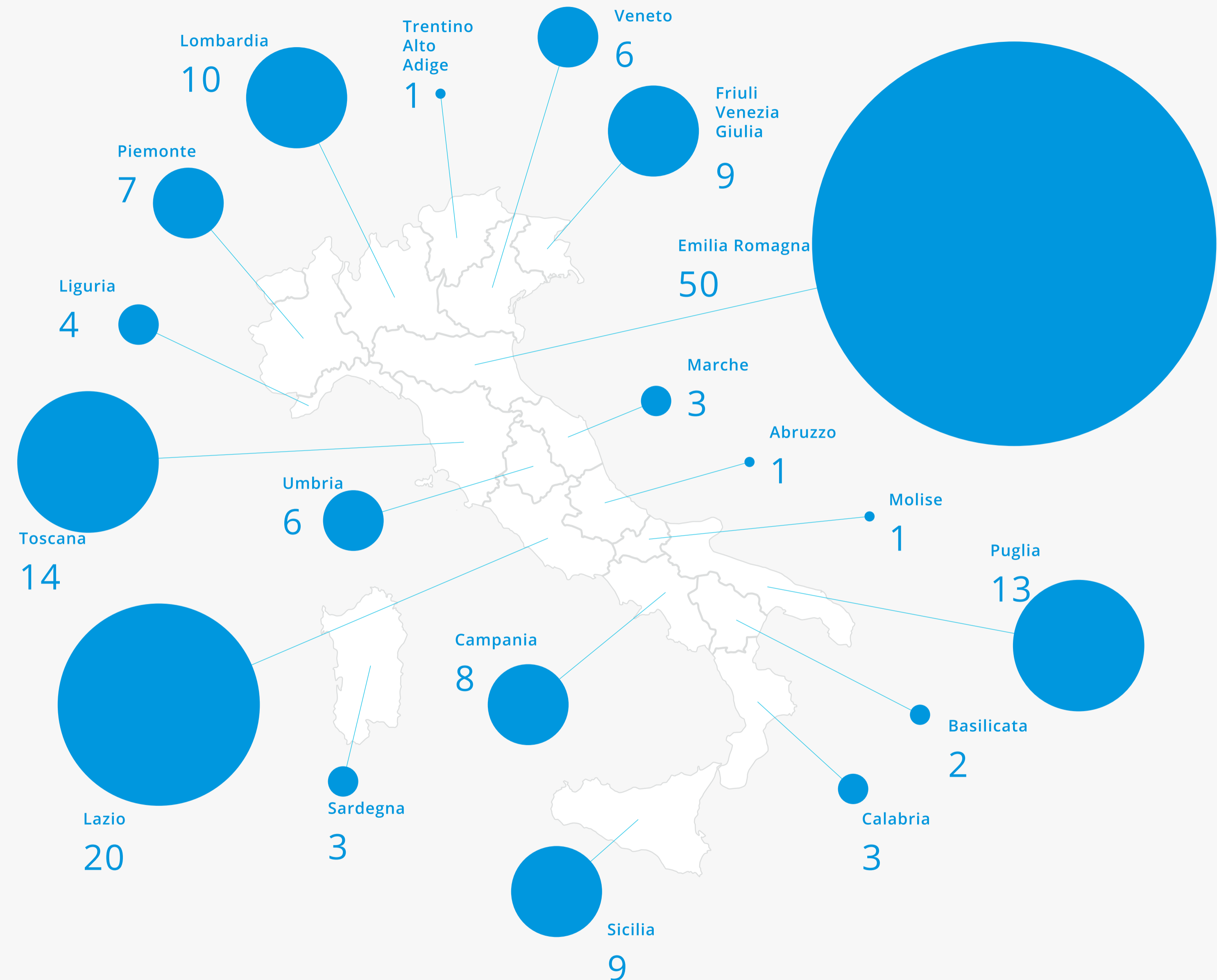
3.1.1 CARATTERISTICHE E IDENTITÀ DELLE IMPRESE SOCIE

Soci di CNS sono le **imprese cooperative** e le **società a controllo cooperativo** che condividono le finalità ideali ed imprenditoriali del Consorzio e che partecipano attivamente all'attività societaria dello stesso. Le organizzazioni aderenti devono depositare annualmente un documento che indichi la **composizione della loro compagine sociale** e trasmettere una copia dello **statuto** in caso di modifica.

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.

I **170 Soci**, specializzati nei principali settori dei servizi, sono capillarmente distribuiti su tutto il territorio nazionale. Una presenza così radicata nel Paese è indice del modo di lavorare del Consorzio, che supporta gli associati in tutte le fasi dell'adempimento della commessa. Il CNS infatti è un sistema che permette la trasmissione di competenze e professionalità e consente di mantenere elevati gli standard operativi e **accompagnare la crescita delle associate anche in contesti ed aree geografiche dove le economie sono meno sviluppate**. Il Consorzio quindi trova confermato in questa ampia presenza territoriale dei soci il ruolo di operatore unico, leader di settore, con alle spalle un sistema reticolare che può calibrare un'offerta sempre commisurata alle richieste del mercato.



LA BASE SOCIALE DI CNS			
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Numero totale dei Soci	170	189	198
Numero dei Soci entrati nell'anno	13	4	10
Numero dei Soci usciti nell'anno (comprensivo di eventuali Coop. Incorporate)	32	13	14

Nel 2018 la base sociale è complessivamente diminuita a seguito di alcune verifiche di possesso dei requisiti di ammissione previsti dallo Statuto, con particolare riferimento al:

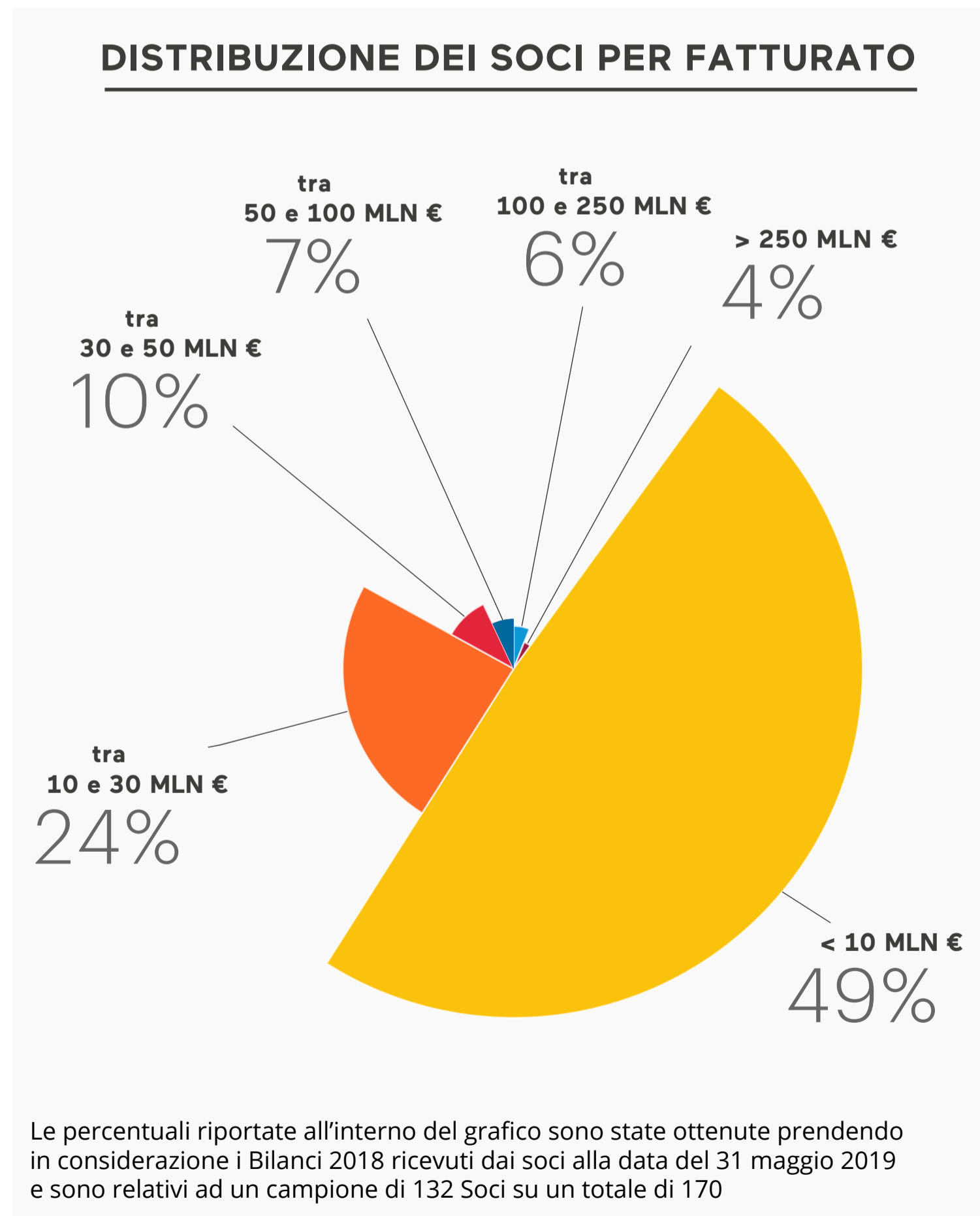
- Modello di Organizzazione Gestione e Controllo 231 (come dettagliato nel "box di approfondimento", cap. 1.9.6);
- Codice Etico.

Nel corso dell'esercizio 2018 **13 nuove cooperative** sono entrate a far parte della base consortile di CNS, in piena conformità ai nuovi criteri di ammissione. Per facilitare la conoscenza del consorzio da parte dei nuovi soci nel 2018 è stato predisposto un kit di accoglienza destinato alle cooperative che desiderano entrare a far parte di CNS.



Nel 2018 CNS ha svolto tre indagini sull'intera base sociale, sia per ottenere una serie di informazioni di carattere generale necessarie per comporre un'immagine aggiornata della base sociale, sia per valutare l'interesse dei propri Soci a nuovi progetti per l'attuazione delle linee strategiche e programmatiche.

La base sociale del Consorzio è composta principalmente da **cooperative di piccole dimensioni**: nel 2018, infatti, soltanto il 17% dei Soci ha generato un fatturato complessivo superiore ai 50 milioni di euro.



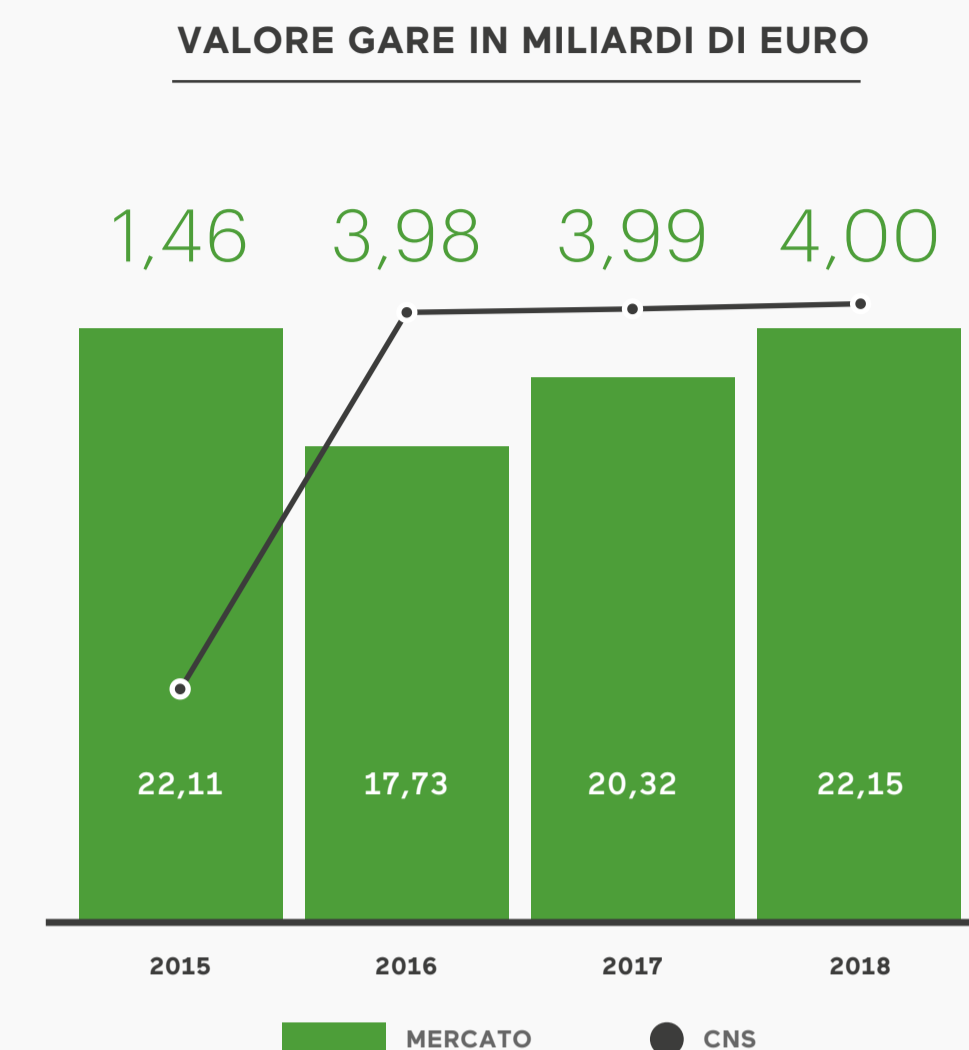
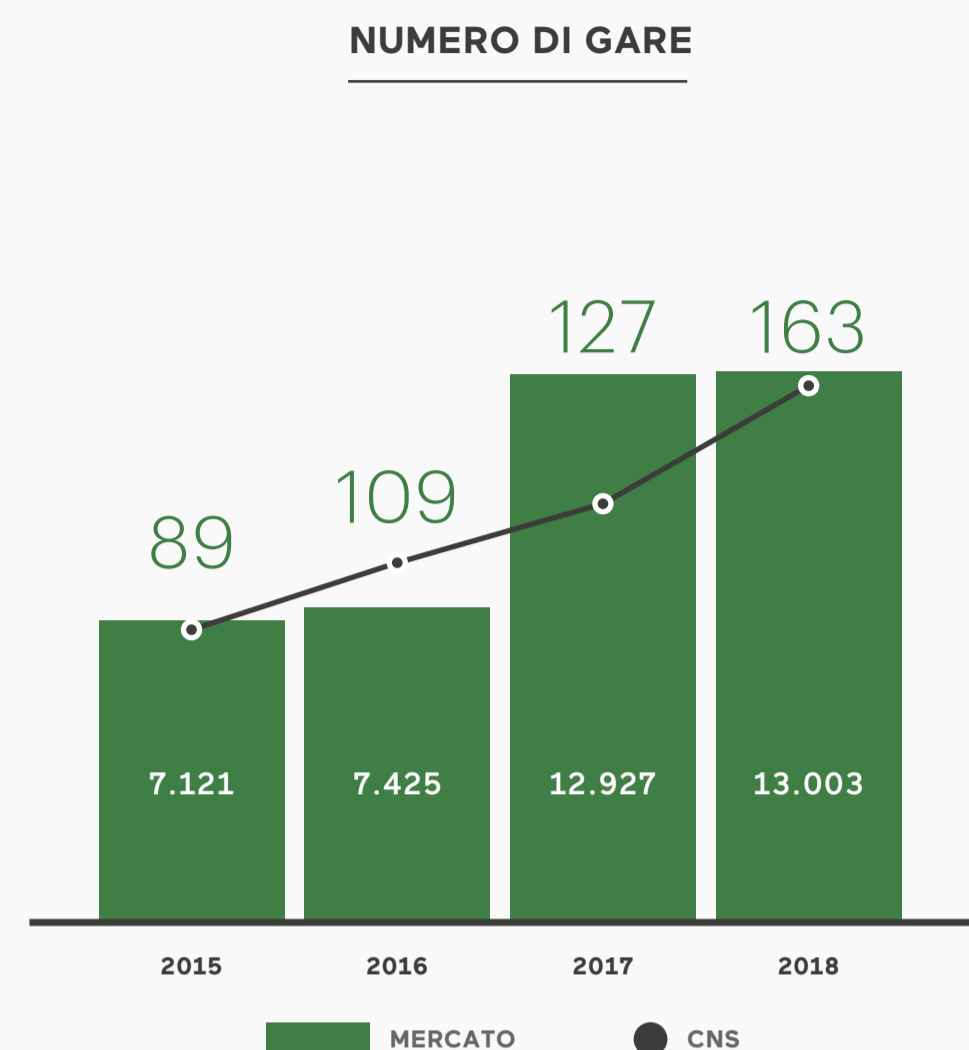
Sono proseguiti anche nel 2018 gli **incontri sul territorio** avviati nel 2017, con lo scopo di rilevare le necessità e le aspettative delle cooperative, consorziate e non, in una logica di ascolto attivo. I 6 incontri del 2018 hanno coinvolto decine di cooperative. Con la volontà di allargare e diversificare 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, le cooperative interessate possono poi usufruire - qualora necessario - di specifici servizi di accompagnamento volti al conseguimento dei requisiti necessari per l'adesione.

Il numero dei soci con contratti affidati da CNS nel 2018 è 94, pari al 55%, percentuale in linea con gli anni precedenti

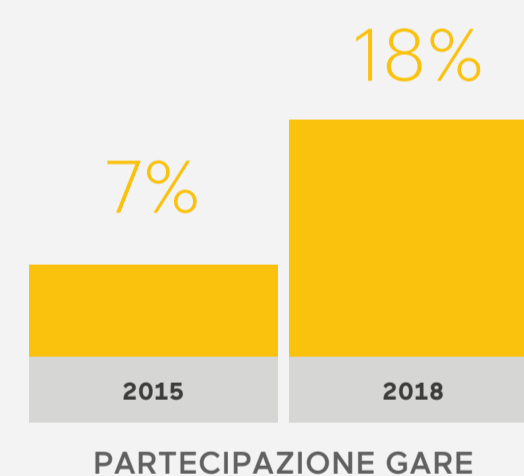
SOCI CON CONTRATTI ATTIVI CON CNS			
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Numero dei Soci	94	109	110
% sul totale dei soci	55%	58%	56%

3.1.2 COINVOLGIMENTO DEI SOCI NELLE GARE

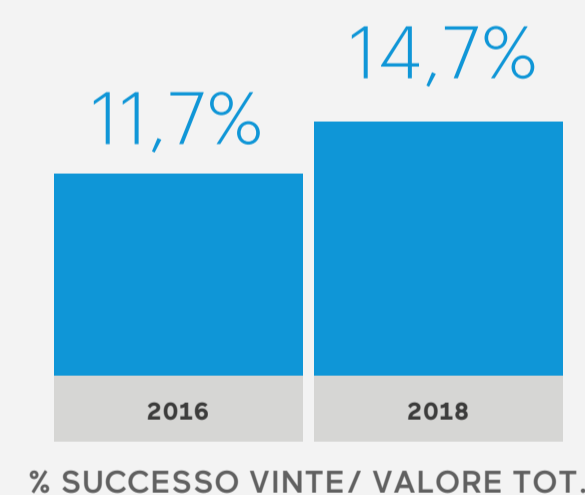
Fino al 2017 la quasi totalità dei ricavi del Consorzio derivava da commesse legate al **mercato pubblico**. Dall'esercizio 2018 è stata sviluppata un'attività sistematica di **penetrazione del mercato privato**, soprattutto nei servizi di pulizia, manutenzione e logistica. Nel 2018 il valore economico totale degli **appalti banditi nel settore pubblico**, che rappresenta tuttora l'ambito in cui si concentra la maggior parte del giro d'affari del Consorzio, è stato pari a 22,15 miliardi di euro di servizi, con CNS che ha partecipato a tali gare per un valore complessivo di 4 miliardi di euro. In questo contesto il Consorzio 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.



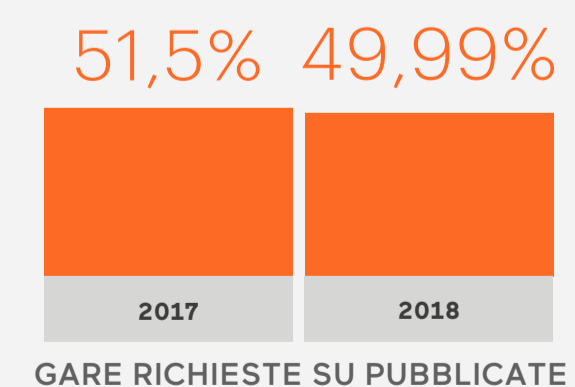
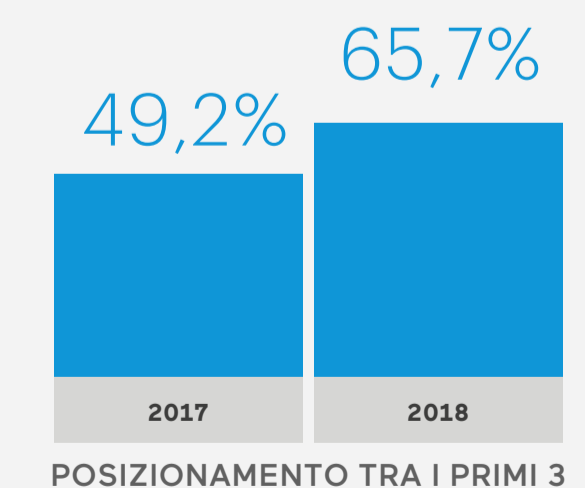
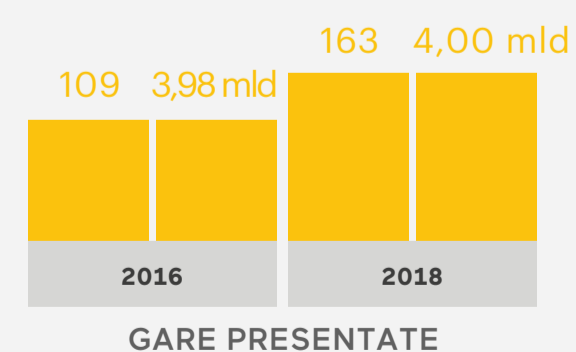
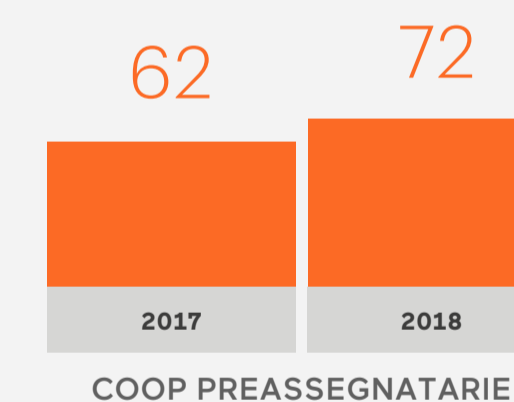
COPERTURA DEL MERCATO



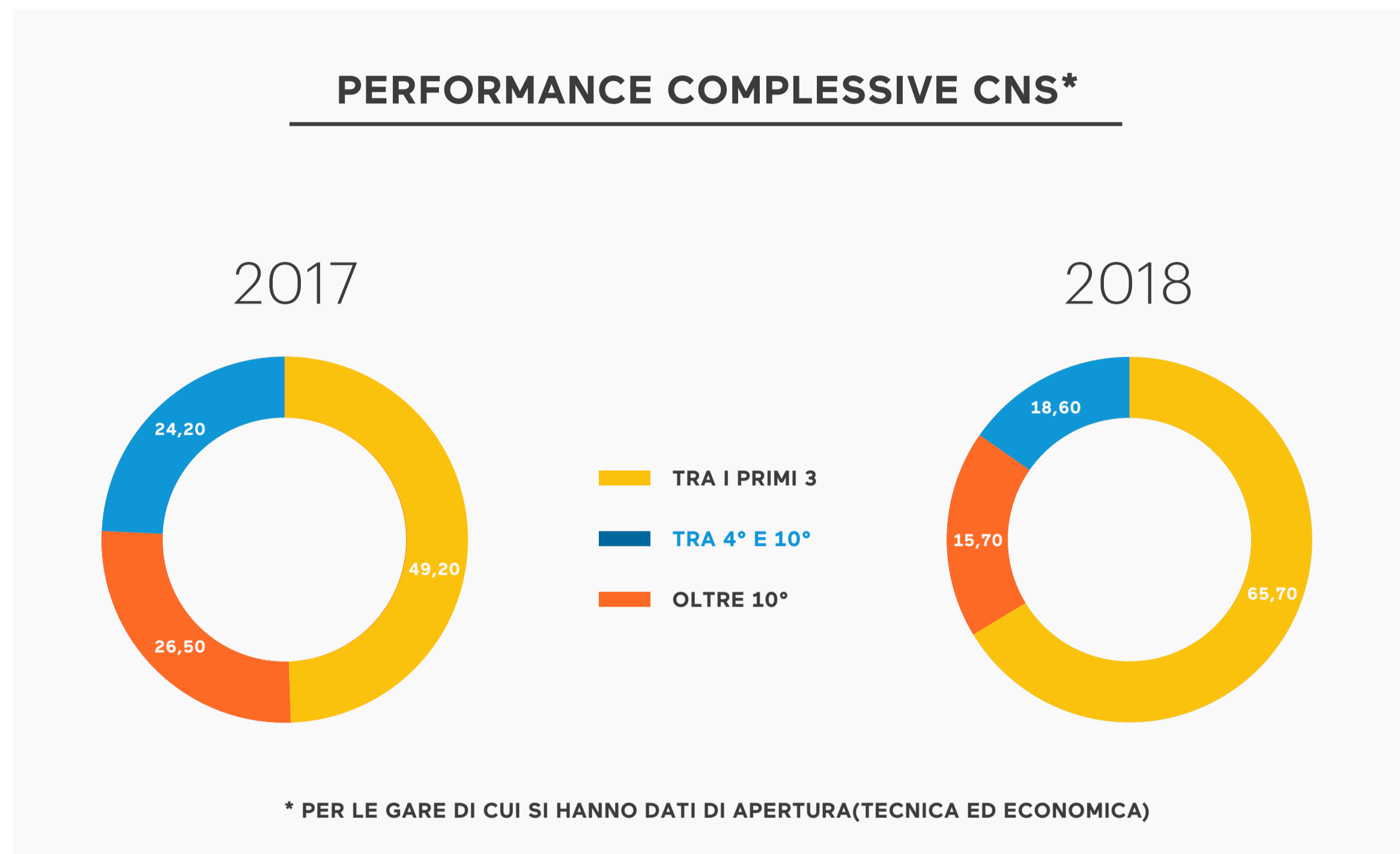
PERFORMANCE



PARTECIPAZIONE



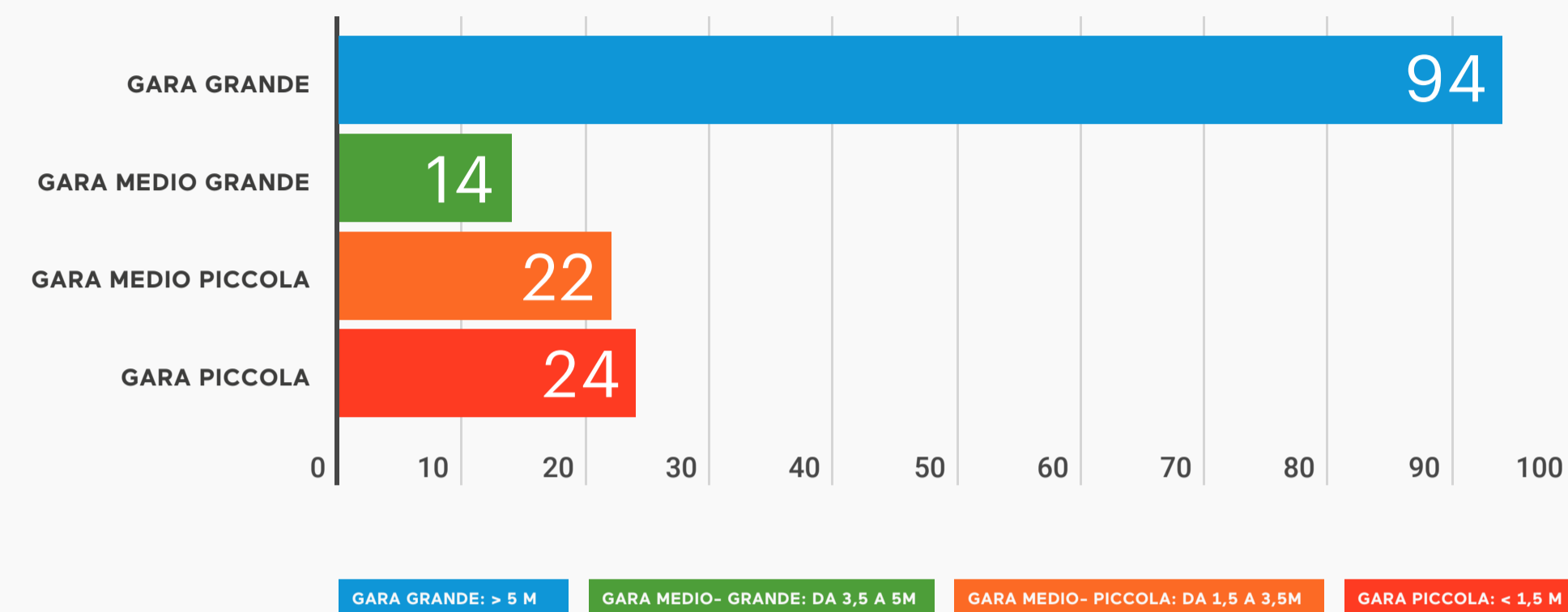
I due grafici a torta riportati di seguito indicano infatti che nel 2018 il Consorzio ha migliorato ulteriormente i già positivi risultati ottenuti nell'anno precedente, andandosi a collocare in una delle prime tre posizioni in oltre il 65% delle gare a cui ha preso parte nel corso dell'esercizio.



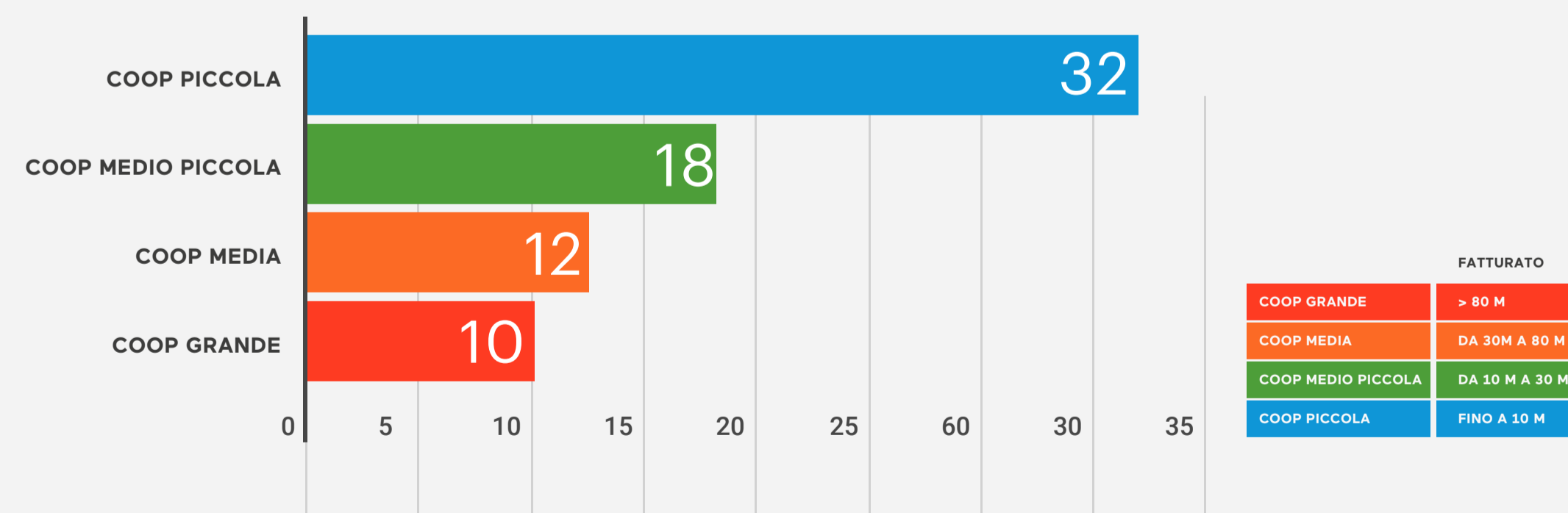
Il **valore mutualistico espresso dal Consorzio** emerge principalmente osservando i seguenti grafici, che evidenziano come CNS svolga un ruolo rilevante nel consentire alle cooperative di piccole dimensioni di partecipare a gare d'appalto caratterizzate da elevati livelli di complessità, dando loro l'opportunità di svolgere – talvolta anche in collaborazione con altre cooperative – progetti da cui resterebbero escluse operando in autonomia*. Nel 2018, ad esempio, **il valore medio delle gare vinte da CNS con riferimento al mercato pubblico** è stato pari a 2,61 milioni di euro.

* Nei grafici seguenti le gare multi-lotto sono state considerate come un'unica gara. Inoltre, poiché ad una stessa gara possono aver concorso più cooperative e, viceversa, alcuni Soci possono aver partecipato a più bandi, il totale delle partecipazioni risulta superiore sia al numero delle cooperative associate, che a quello delle gare a cui CNS ha partecipato nel 2018.

N° COOPERATIVE PRE-ASSEGNATARIE PER DIMENSIONE GARA (2018)

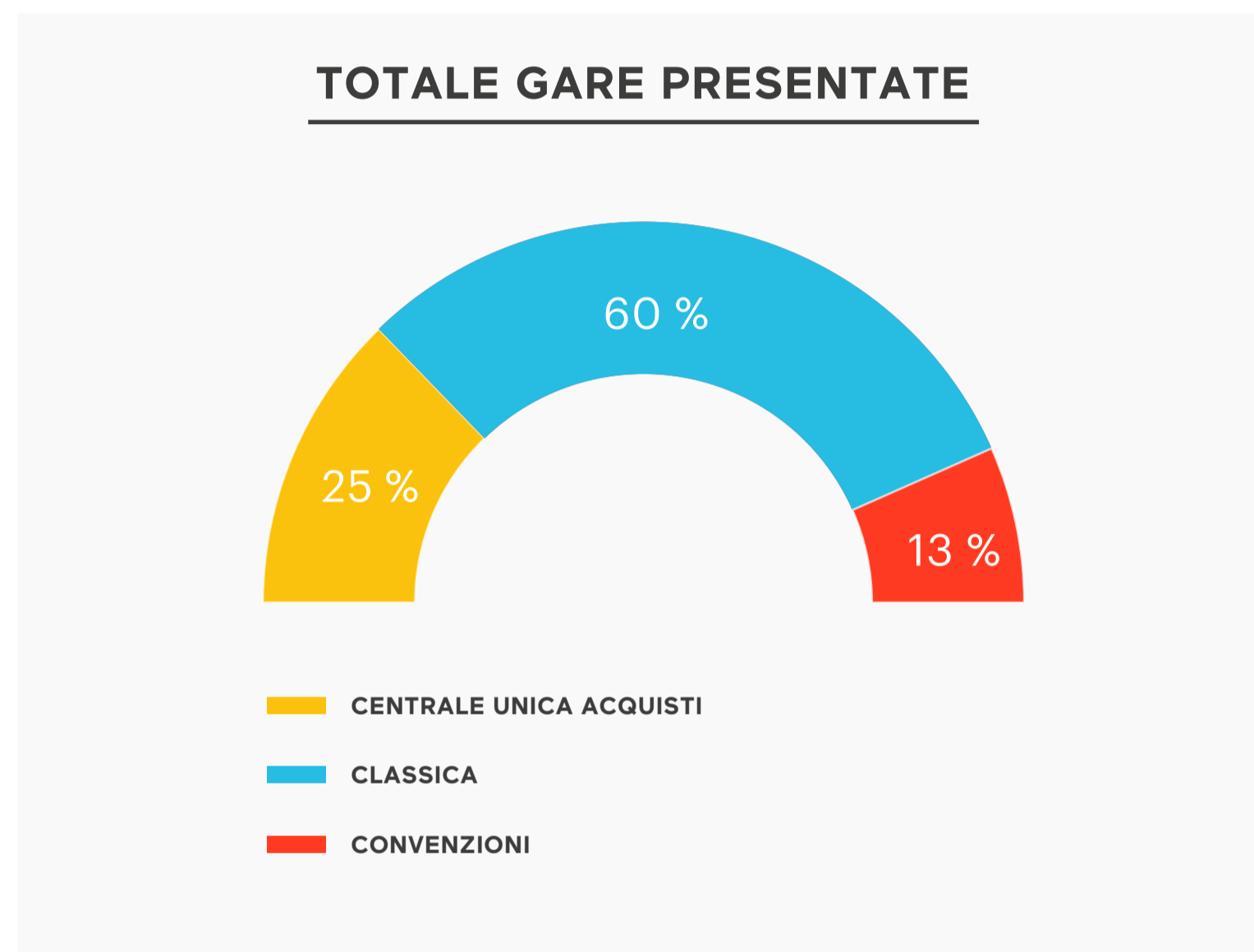


N° COOPERATIVE PRE-ASSEGNATARIE PER DIMENSIONE DEGLI STESSI SOCI 2018



L'espressione "cooperative pre-assegnatarie" fa riferimento a quelle cooperative che, pur essendo state preselezionate per lo svolgimento di un certo incarico, devono ancora ricevere conferma circa l'effettivo ottenimento del mandato. L'espressione "gare richieste su pubblicate" fa riferimento, invece alle gare a cui almeno un Socio ha voluto partecipare tra tutti i bandi caricati da CNS sull'apposito portale.

Per quanto concerne la suddivisione delle gare presentate da CNS in base alla tipologia della stazione appaltante va sottolineato che il 60% delle offerte redatte dal Consorzio sono destinate a contratti-quadro di Convenzione.



LA PIATTAFORMA GARE DI CNS

Dal 2016 CNS si è dotato di un portale riservato ai Soci, per garantire la trasparenza e la parità di accesso alle opportunità di mercato da parte dell'intera base consortile.

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**.

Alla Direzione di Area Tecnica 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.

Andamento quadriennale	2015	2016	2017	2018	Δ 2015/2018
N° GARE PUBBLICATE CNS	452	464	472	581	+29%
N° OFFERTE PRESENTATE	89	109	119	163	+83%
% GARE PRESENTATE	20%	23%	27%	28%	+40%
N° GARE NON PRESENTATE	363	355	353	360	
N° GARE IN LAVORAZIONE				58	

3.1.3 Criteri di pre-assegnazione

Le domande di "preassegnazione" sono valutate in base a criteri oggettivi. Questo meccanismo consente di confrontare tra loro le singole richieste in modo equo e trasparente, valorizzando le potenzialità di tutte le cooperative che si candidano per l'erogazione di un determinato servizio.



Le coop pre-assegnatarie passano dalle 62 del 2017 alle 72 del 2018.

Le cooperative che non ottengono l'assegnazione dell'appalto possono però candidarsi per la **terna dei potenziali subappaltatori**, cui assegnare l'erogazione dei servizi proposti in fase di gara.

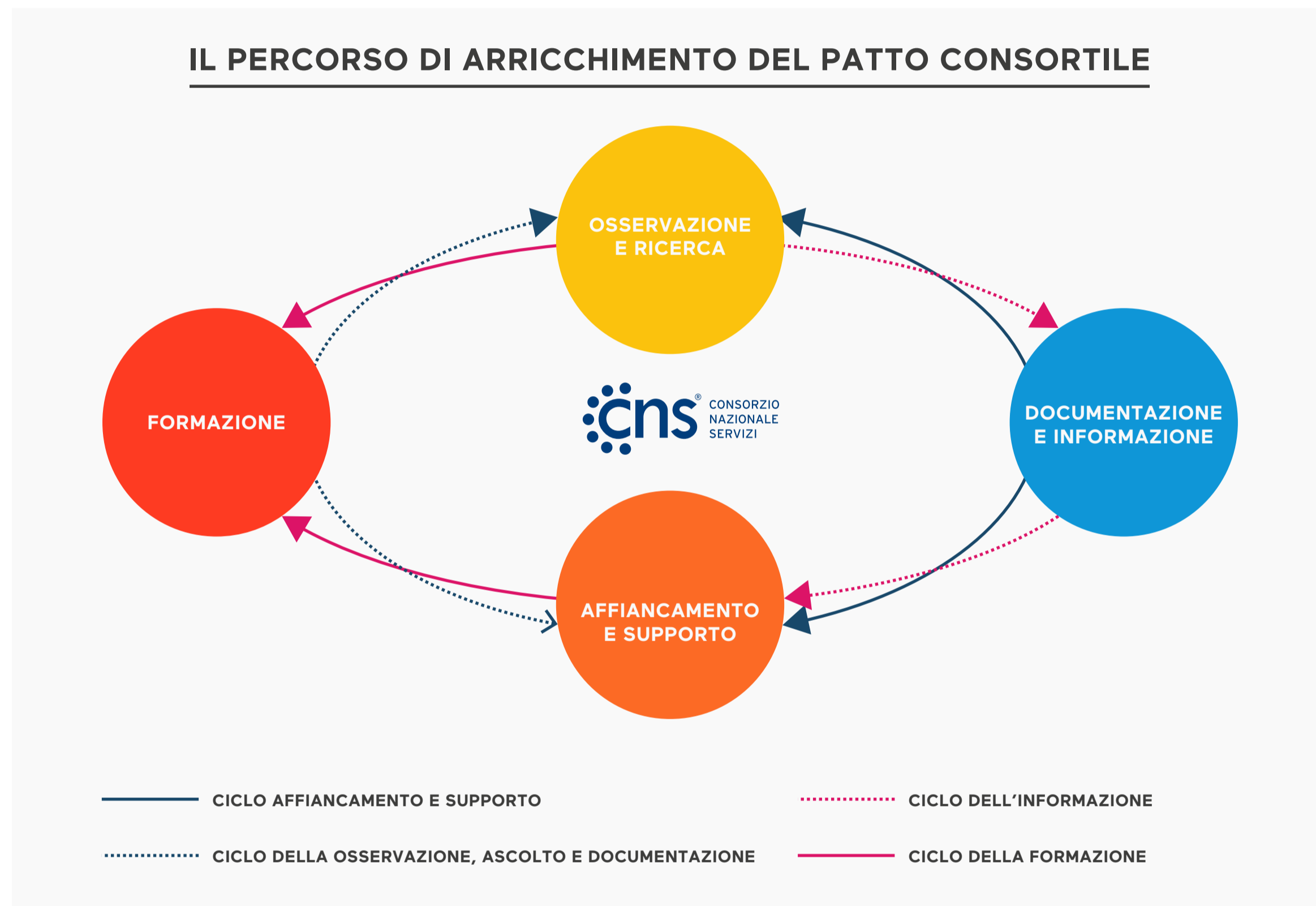
Il trasferimento delle attestazioni presso i Soci

A partire dall'esercizio 2016, CNS contribuisce al miglioramento della capacità competitiva dei propri Soci trasferendo loro le attestazioni necessarie affinché possano **partecipare autonomamente alle gare**, nella misura in cui tali requisiti non siano necessari alla partecipazione del Consorzio.

	NUMERO DI ATTESTAZIONI CEDUTE DAL CNS ALLE ASSOCIATE		
	2018	2017	2016
Numero di Attestazioni	621	675	433
Valore complessivo attestazioni	2,98 mld €	2,84 mld €	1,46 mld €
Totale coop richiedenti	45	52	41
Numero di gare effettuate autonomamente dai soci a cui sono state trasferite attestazioni	257	237	174

3.1.4 Servizi ai soci

In attuazione del Piano delle linee strategiche e programmatiche triennale presentato dall'Assemblea dei soci nel luglio 2017, CNS offre alle cooperative consorziate anche altri **numerosi servizi**:



Questo sistema dei servizi dedicato ai Soci consente di svilupparne 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**, in modo che queste possano ottenere valore dall'adesione ad una rete orientata alla creazione di sviluppo collettivo.

a) Servizi di formazione

Iniziative di formazione promosse dal CNS nel 2018:

MODULO DI FORMAZIONE	DATA E LUOGO DI EROGAZIONE
GDPR PRIVACY	<ul style="list-style-type: none"> • 5 Marzo a Bologna • 19 marzo a Roma • 21 marzo a Milano
ACCOUNTABILITY <ul style="list-style-type: none"> • Evoluzione del reporting di sostenibilità • Rendicontazione sociale integrata • Acquisto e diffusione gratuita di pacchetti di formazione online sull'Agenda 2030 a cura di Asvis 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 aprile a Bologna • 13 dicembre a Bologna
ANALISI STRATEGICA E GESTIONE DEL RISCHIO	<ul style="list-style-type: none"> • 14 maggio a Bologna • 22 maggio a 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 a Bologna • 7 giugno a Bologna • 14 giugno a Bologna
SISTEMI DI GESTIONE PER LA SICUREZZA E CERTIFICAZIONE OHSAS 18001	<ul style="list-style-type: none"> • 20 giugno a Bologna • 27 giugno a Bologna
PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL (in preparazione all'acquisizione della certificazione presso PM Institute)	<ul style="list-style-type: none"> • 12 giornate tra settembre e dicembre
CAM <ul style="list-style-type: none"> • Ambito Pulizie • Ambito rifiuti, manutenzione del verde e arredo urbano 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ottobre a Bologna • 7 novembre a Rimini

Tali eventi hanno coinvolto un totale di **188 persone** appartenenti a **51 diverse cooperative** facenti parte della base sociale del Consorzio, per un totale di **110 ore d'aula**. Al termine di ogni modulo di formazione, la compilazione di un questionario da parte dei partecipanti ha consentito di rilevare il livello di gradimento per l'attività svolta e di raccogliere suggerimenti riguardo alle potenziali tematiche da trattare nei moduli successivi.

Nel 2018, inoltre, CNS ha finanziato **3 borse di studio** riservate alle proprie associate e ai membri di Generazioni Legacoop per sostenere il Master in “Prevenzione della corruzione e dei contratti pubblici” offerto dall’Università di Ferrara.

La recente formalizzazione di un **accordo tra CNS e Fon.Coop** (il fondo interprofessionale nazionale che finanzia la formazione continua delle cooperative e dell’economia sociale), infine, consente ai Soci del Consorzio che contemporaneamente risultano iscritti a tale fondo di poter usufruire di agevolazioni.



b) Le Giornate CNS

Il programma “**Le Giornate CNS**”, avviato nel 2017, è un percorso di approfondimento su macro-temi di interesse per i Soci, individuati per fornire loro strumenti concreti di supporto allo sviluppo.

Nel 2018 le Giornate CNS hanno coinvolto **163 persone** appartenenti a **54 cooperative** diverse.

 <p>LE NUOVE LINEE GUIDA ANAC IN MATERIA DI GRAVI ILLECITI PROFESSIONALI</p> <p>31 gennaio (BO)</p>	 <p>LA GESTIONE STRATEGICA DEL RISCHIO: LA PROTEZIONE DEI DATI</p> <p>14 febbraio (BO)</p>	 <p>I CAM NEL PROGETTO TECNICO</p> <p>30 maggio (FI)</p>
 <p>LO SCHEMA DI LINEE GUIDA SULLA COMPLIANCE ANTITRUST DELL’AGCM</p> <p>2 ottobre (BO)</p>	 <p>NORMATIVA PRIVACY: GLI AGGIORNAMENTI IN MATERIA DI ATTUAZIONE E LA VISIONE D’INSIEME DI ESPERTI PRIVACY E ICT</p> <p>27 novembre (BO)</p>	

c) Servizio anticipi

Il Consorzio tradizionalmente svolge anche un **servizio di anticipi** – su richiesta dell’associata - per attuire i **riflessi di possibili ritardi di pagamento** da parte delle stazioni appaltanti e per favorire il supporto al **mantenimento di buoni indici di liquidità**, all’interno di un settore caratterizzato da marginalità estremamente contenute. Per ridurre il rischio sistemico che potenzialmente si potrebbe generare in capo al Consorzio e favorire l’accesso a forme di anticipo da parte delle associate, CNS ha sviluppato, in **partnership con il 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 **CNS si renda disponibile a valutare il rischio** associato alla singola commessa e a monitorarne l’andamento sin dalla fase contrattuale, e il **CCFS conceda a condizioni migliorative** rispetto a quelle offerte dal Consorzio **l’accesso a forme di cessione del credito e anticipo**.

d) Servizio credit policy

Il servizio **credit policy** è stato sviluppato per 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 comprovare la capacità futura di onorare puntualmente impegni finanziari, migliorando in tal modo la propria reputazione sul mercato del credito.



INTERVISTA A LORENZO MELICONI,
RESPONSABILE GESTIONE CREDITI DEL CNS



e) Supporto alle Cooperative Socie nello sviluppo di nuove tecnologie

Il Consorzio svolge un’attività di **monitoraggio del livello tecnologico** richiesto dal mercato nei principali settori di operatività. I risultati del monitoraggio sono resi disponibili ai soci attraverso **iniziative di approfondimento** su specifiche innovazioni, in grado di poter 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 acquisire competenze idonee per sviluppare un'offerta d'avanguardia e competitiva sul mercato.

f) 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:

- **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 (MOG 231). Nel 2018, ad esempio, sono stati cinque i Soci di CNS ad aver richiesto il supporto del Consorzio nell'ottica di adottare un proprio MOG 231 e 3 le consulenze erogate per analisi di assessment con riferimento al rispetto delle normative volontarie ISO9001 e BSOHSAS18001
- **“SharingLex”, newsletter mensile** incentrata su tematiche rilevanti di natura legale e normativa, indirizzata agli uffici legali, gare e qualità delle associate. All'interno trovano spazio anche rubriche tematiche a cura dei partner esterni AIRCES – Associazione Italiana Revisori dell'Economia Sociale - e SOA – Società Organismo di Attestazione.
- **lo sportello «SOA Risponde»**, inserito all'interno della Piattaforma riservata ai Soci, lanciato con il coinvolgimento del partner esterno SOA per consentire alle cooperative di porre quesiti e approfondire temi specifici.

La piattaforma web riservata ai Soci



Per consentire alle cooperative consorziate di fruire dei servizi erogati **dal Consorzio**, senza condizionamenti di tempo e di collocazione sul territorio, CNS ha lanciato da marzo 2018 una **piattaforma web riservata**, attraverso la quale i soci possono accedere ad una pluralità di servizi.

La piattaforma, in costante arricchimento di contenuti e nuove funzioni, è messa gratuitamente a disposizione dei soli soci CNS che accedono **dalla home page del sito web del Consorzio** tramite un processo di autenticazione. Le credenziali di accesso devono essere esplicitamente richiesti all'Ufficio Sviluppo Cooperativo che doterà ogni membro del personale della cooperativa di una password specifica per consentire una più capillare diffusione delle informazioni e maggiore coinvolgimento di tutti gli individui.

La piattaforma area soci è inclusiva, interattiva e facilmente consultabile. Essa risponde all'esigenza di offrire un percorso di arricchimento tramite l'osservazione e ricerca delle tematiche di rilevanza per l'accrescimento professionale dei soci; affiancamento e supporto attraverso la possibilità di prendere contatto con

le funzioni aziendali di riferimento per ogni servizio elencato in piattaforma grazie ad un apposito sportello informativo; ed infine fornire una raccolta di tutta la documentazione dei corsi di formazione, Giornate CNS e seminari organizzati dal Consorzio.

La piattaforma consente dunque di:

- Prendere visione degli accordi attivati a favore delle cooperative;
- Richiedere preventivi ed informazioni sui diversi contenuti
- Collegarsi via email direttamente con i singoli Responsabili degli uffici CNS, competenti per materia;
- Recuperare i contenuti video e i materiali di approfondimento dei seminari e corsi di formazione
- Rimanere informati sui prossimi appuntamenti/eventi organizzati attraverso un'apposita rubrica

3.2 Capitale umano

3.2.1 POLITICHE PER IL PERSONALE

Le persone del CNS sono il perno della crescita del Consorzio. Il loro **apporto convinto e partecipativo è condizione imprescindibile perché il CNS raggiunga i propri obiettivi.**

Il Consorzio ha continuato anche nell'esercizio 2018 ad accrescere la sua attenzione sulla corretta gestione delle risorse umane, investendo nella loro crescita professionale ed adottando un modello organizzativo con una maggiore intensità di coinvolgimento ed un sistema premiante basato sulla valutazione delle competenze dei singoli e sulle performance realizzate.

Per questo motivo l'area del personale è stata oggetto di interventi fondamentali nel processo di consolidamento organizzativo intrapreso dal CNS nell'ultimo biennio, attraverso un'articolazione su **5 punti fondamentali:**

Adozione di un sistema di valutazione delle posizioni lavorative all'interno dell'organizzazione

- L'ufficio sviluppo risorse umane svolge periodicamente un'indagine approfondita per **valutare le posizioni organizzative** all'interno di CNS in termini di importanza e complessità ed **aggiornare** - attraverso una scheda analitica (job description) - i compiti e **gli obiettivi di ogni ruolo.**

Revisione dei sistemi di remunerazione: a) la parte fissa della retribuzione e l'inquadramento

- Graduale processo di revisione delle retribuzioni e dei livelli di inquadramento, incentrato sui criteri dell'equità retributiva *interna*, a seguito dei risultati emersi dall'analisi delle posizioni organizzative.

Revisione dei sistemi di remunerazione: b) la parte variabile della retribuzione

- La parte variabile della retribuzione dei dipendenti è conseguenza di un sistema articolato di valutazione delle performance che considera: (1) i risultati ottenuti individualmente e/o dal team di appartenenza; (2) la valutazione delle competenze intese come comportamenti agiti; (3) i risultati e le performance dell'intera azienda.

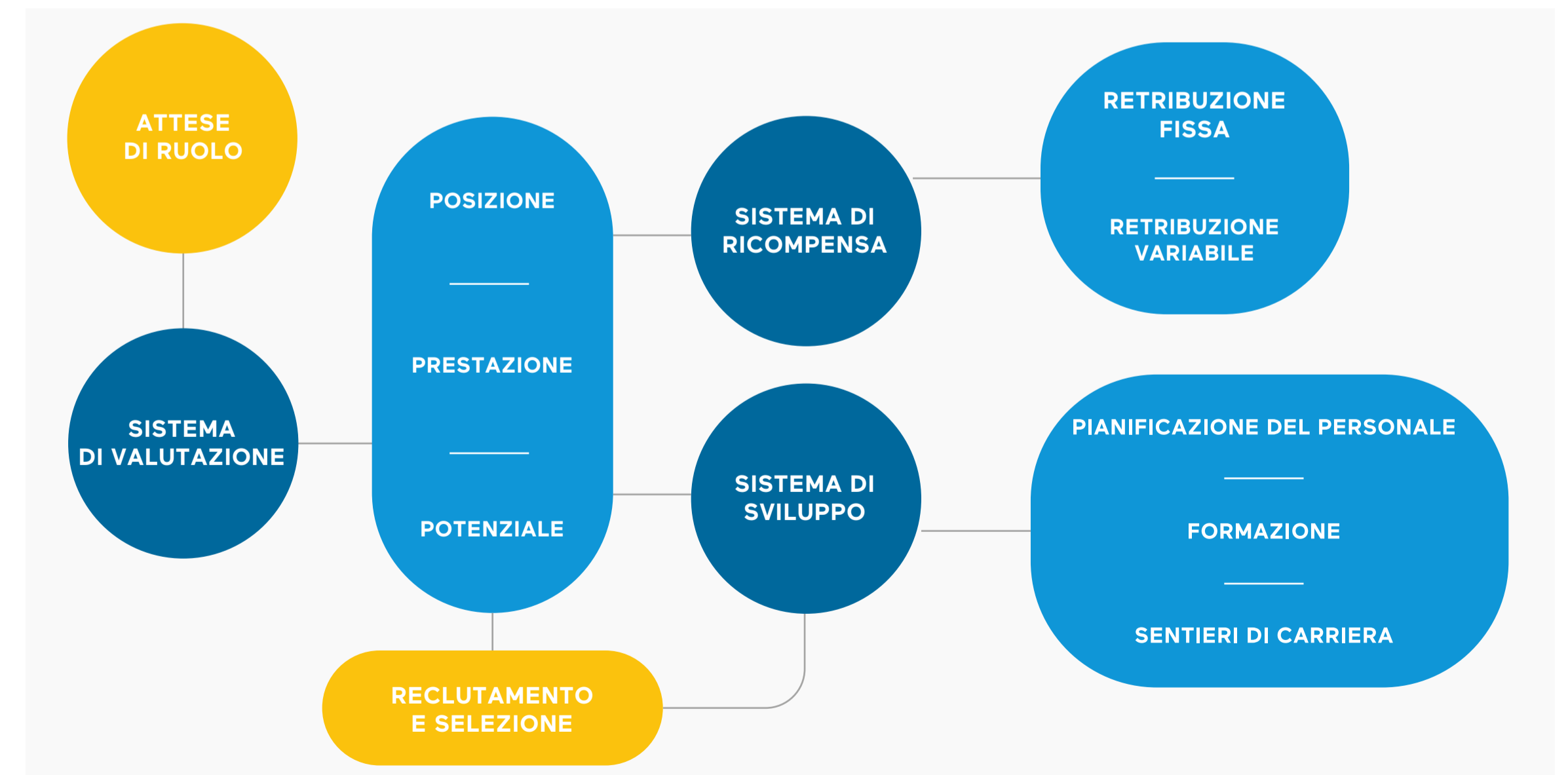
Elaborazione di piani di sviluppo personalizzati

- In un'ottica di superamento della formazione intesa come mera attività ordinaria di aggiornamento delle competenze, sono stati elaborati percorsi di sviluppo professionale individuali, sviluppati attraverso un sistema, strutturato ed affidabile, di rilevazione dei fabbisogni del singolo. Nell'ultimo biennio la

formazione è stata posta prevalentemente a supporto del cambiamento organizzativo in corso e dello sviluppo e attuazione del Piano delle linee strategiche e programmatiche approvato dal Consorzio. Le tematiche principali sono state il nuovo codice degli appalti, la digitalizzazione, il Life Cycle Assessment (LCA), il project management (PMP) e l'attività di project financing. Con il progetto "Cooperative's new skill" si è anche lavorato allo sviluppo e rafforzamento delle competenze che le donne e gli uomini del Consorzio devono necessariamente possedere per essere attori del rinnovato percorso.

Nuovo sistema strutturato per la selezione e l'inserimento del personale

- È stato introdotto un sistema di recruiting più strutturato rispetto al passato, per garantire l'ingresso nell'organizzazione di persone con professionalità e competenze innovative per il mondo cooperativo, in linea con le nuove esigenze di sviluppo. Nel nuovo processo di selezione viene peraltro valutato con la massima attenzione il possesso nei candidati dei valori che contraddistinguono il modo di fare impresa nel mondo cooperativo. Al contempo è stata anche avviata una riflessione interna sulle migliori modalità di trasferimento alle nuove persone assunte della cultura organizzativa e valoriale del Consorzio e del mondo cooperativo.



3.2.2 COMPOSIZIONE E CARATTERISTICHE DEL PERSONALE

La composizione del personale della società è di n. 38 uomini e n. 71 donne per un totale di n. 109 dipendenti al 31/12/2018. Il turnover nell'anno è stato di n. 7 dimessi e n. 13 assunti.

Dei **109 dipendenti al 31.12.2018**, oltre il 90% è costituito da persone assunte con un contratto a tempo indeterminato. Circa il 65% del personale è composto da donne.

SUDDIVISIONE DIPENDENTI PER GENERE E CATEGORIA AL 31/12/2018

	UOMINI	DONNE	TOTALE	% UOMINI VS TOTALE	% DONNE VS TOTALE
Dirigenti	9	1	10	90,0%	10,0%
Quadri	13	2	15	86,7%	13,3%
Impiegati	16	68	84	19,0%	81,0%
Operai	0	0	0	-	-
TOTALE	38	71	109	34,9%	65,1%

SUDDIVISIONE DIPENDENTI PER GENERE E TIPOLOGIA DI CONTRATTO AL 31/12/2018

	UOMINI	DONNE	TOTALE
Indeterminato	34	61	95
Determinato	3	9	12
Apprendistato	1	1	2
TOTALE	38	71	109

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER SEDE AL 31 DICEMBRE 2018

SEDE	31/12/2018
Bologna	69
Cagliari	2
Mestre	2
Milano	13
Napoli	3
Palermo	2
Roma	17
Catania	1
TOTALE	109

DISTRIBUZIONE DIPENDENTI PER FASCE D'ETA' AL 31 DICEMBRE 2018

	20-30	31-40	41-50	51-60	>60	TOTALE
Uomini	2	9	16	10	1	38
Donne	5	22	29	13	2	71
TOTALE	7	31	45	23	3	109

ANZIANITA' DIPENDENTI AL 31 DICEMBRE 2018 (N. ANNI)

	0-5	6-10	11-15	16-20	>20	TOTALE
Uomini	20	10	6	1	1	38
Donne	28	18	16	5	4	71
TOTALE	48	28	22	6	5	109

DISTRIBUZIONE DIPENDENTI PER TIPOLO DI STUDIO AL 31 DICEMBRE 2018

	LAUREA	DIPLOMA	ALTRE TIPOLOGIE DI ATTESTATO
Uomini	21	16	1
Donne	32	37	2
TOTALE	53	53	3

CONGEDI PARENTALI NEL 2018

GENERE	N. DIPENDENTI CHE HANNO OTTENUTO IL CONGEDO (AL 31/12/2018)	N. DIPENDENTI RITORNATI AL LAVORO DOPO IL CONGEDO (AL 31/12/2018)
Uomini	1	1
Donne	6	3
TOTALE	7	4

CATEGORIE PROTETTE

Il Consorzio sostiene l'inserimento e l'integrazione lavorativa di **personale appartenente alle categorie protette**, che nel 2018 rappresentano il 7% dei dipendenti sul totale della forza lavoro.

3.2.3 FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DEI DIPENDENTI

La formazione continua delle persone non è più intesa dal CNS come periodico aggiornamento delle conoscenze, ma è invece leva determinante per il raggiungimento delle linee strategiche e programmatiche, anche in un'ottica di miglioramento della relazione interattiva con gli stakeholder.

È fondamentale infatti che gli interlocutori del Consorzio possano interagire con un **personale qualificato, aggiornato e competente**. Per questo il 2018 è stato caratterizzato da un incremento delle attività di formazione rispetto agli anni precedenti, verificabile dall'**incremento del numero di ore medie di formazione** dedicate ad ogni dipendente.

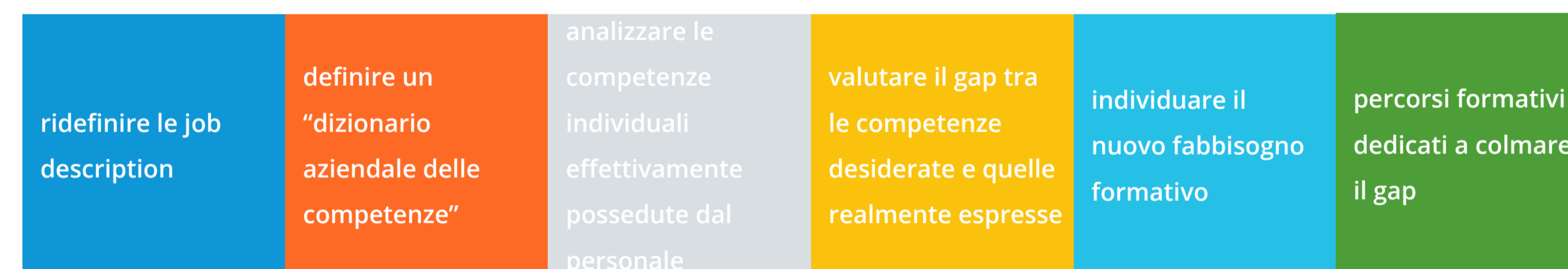
NUMERO INIZIATIVE DI FORMAZIONE			
	2018	2017	Δ % 2018 VS 2017
Numero dei corsi erogati	90	90	
Numero ore di formazione	3.884,50	3.605,50	+7,18%
Ore medie di formazione per dipendente	36,00	34,45	+4,31%

FORMAZIONE DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO (2018)			
TIPOLOGIA DI LAVORATORI	ORE DI FORMAZIONE	N. MEDIO LAVORATORI	ORE FORMAZIONE PER LAVORATORE
Dirigenti	343,50	10,08	34,08
Quadri	514,50	14,83	34,69
Impiegati	3.026,50	83,00	36,46
Operai	-	-	-

Lo stesso Fon.Coop 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. Nell'ambito di tale piano di formazione, **è stata svolta un'analisi volta a:**

COOPERATIVE'S NEW SKILL - OBIETTIVI DELL'ANALISI

- ridefinire le job description
- definire un "dizionario aziendale delle competenze"
- analizzare le competenze individuali effettivamente possedute dal personale
- valutare il gap tra le competenze desiderate e quelle realmente espresse
- individuare il nuovo fabbisogno formativo
- percorsi formativi dedicati a colmare il gap



L'attività di assessment delle competenze ha coinvolto **26 impiegati e 27 responsabili di Ufficio**, pari al 49% dell'intera popolazione aziendale. Al termine dell'assessment è stata pianificata **un'attività di sviluppo delle competenze** che si svolgerà da marzo a novembre 2019, per un totale di **300 ore d'aula** articolate in **17 corsi** sui seguenti temi:

- Problem solving e decision making;
- Gestione della complessità e dello stress;
- Organizzazione del lavoro e gestione del tempo;
- Comunicazione e gestione delle relazioni;
- Negoziazione e gestione dei conflitti;
- Lavoro in team;
- Valutazione e sviluppo dei collaboratori;
- Innovazione e gestione del cambiamento.

Inoltre, sono stati pianificati **10 diversi percorsi di coaching individuale**.



L'analisi organizzativa in ottica di genere

CNS, convinto che una partecipazione equilibrata di genere anche nei livelli decisionali porti evidenti benefici in termini di cultura aziendale e vantaggi economico/finanziari, ha sviluppato, all'interno dell'analisi organizzativa realizzata nell'ambito del progetto Cooperative's New Skill, un percorso per:

- comprendere se esistano motivazioni culturali, gestionali e organizzative, o possibili auto-ostacoli delle donne che ostacolano i loro percorsi di crescita;
- individuare percorsi e strumenti di cambiamento culturale/organizzativo;
- sensibilizzare il personale alla rilevanza dell'equilibrio di genere.

Il percorso, svolto con il supporto del partner esterno Centro Studi Progetto Donna e Diversity Management, si è prefissato i seguenti obiettivi:

- **individuare percorsi e strumenti di cambiamento** culturale/organizzativo (Piano Operativo Aziendale Per Lo Sviluppo Delle Risorse Umane - POAR);
- **sensibilizzare i vertici** alla rilevanza dell'equilibrio di genere ai vari livelli e coinvolgerli nel processo di cambiamento;
- **rafforzare l'autostima delle donne** attraverso percorsi di Empowerment;
- **creare consapevolezza sulle differenze di genere** e creare gruppi misti di lavoro improntati sulla valorizzazione reciproca.

Il progetto ha visto il **coinvolgimento attivo dei vertici e delle Direzioni**, l'accompagnamento, da parte di Centro Studi Progetto Donna e Diversity Management alla **messa in atto del piano operativo aziendale per lo sviluppo delle risorse umane (POAR)** e la progettazione di un **percorso di formazione all'empowerment rivolto alle donne lavoratrici del Consorzio**.



3.2.4 Salute e sicurezza

La sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro sono assicurate dal mantenimento:

- della certificazione del sistema di gestione in conformità alla norma BS OHSAS 18001:2007 rilasciata da un organismo accreditato ACCREDIA;
- dell'attestazione dell'adozione ed efficace attuazione del modello di organizzazione e gestione della sicurezza di cui all'art. 30 ex D. Lgs. 81/08 e ss.mm., rilasciata da parte di un ente bilaterale.

Il **Comitato per la Salute e la Sicurezza** ha il compito di monitorare costantemente il livello della salute e della sicurezza dei lavoratori. Tale comitato, costituito per ottemperare ai requisiti definiti dalla norma volontaria SA8000 (rispetto alla quale il CNS è certificato), è formato da: datore di lavoro, medico competente coordinatore, delegato del datore di lavoro e 4 ulteriori membri del personale del Consorzio: un membro della Direzione aziendale, un responsabile d'ufficio, un addetto alla sicurezza ed un addetto alla contabilità generale.

Alle riunioni del Comitato partecipano anche i rappresentanti sindacali aziendali e gli addetti alla prevenzione incendi. Oltre che dal Comitato per la Salute e la Sicurezza, infine, le tematiche riguardanti la salute e la sicurezza sono trattate anche dal **Social Performance Team**, di cui fanno parte sia una rappresentanza di lavoratori appartenenti a tutte le direzioni, sia i componenti delle rappresentanze sindacali.

FUNZIONI DEL SOCIAL PERFORMANCE TEAM E DEL COMITATO SALUTE E SICUREZZA

SOCIAL PERFORMANCE TEAM

COMITATO SALUTE E SICUREZZA

Definire i criteri per la valutazione dei rischi rilevanti

Monitorare i rischi individuati

Monitorare i rischi individuati

Condurre indagini in merito agli incidenti occorsi

Audit di sistema, almeno una volta all'anno, EX SA8000

Valutare i fabbisogni formativi del personale in materia di salute e sicurezza

Analizzare le NC rilevate

Definire azioni di miglioramento

Individuare al proprio interno un referente responsabile per la gestione dei reclami

Valutare i fabbisogni formativi del personale in materia di salute e sicurezza

Comunicare al personale, almeno una volta all'anno, notizie, informazioni e/o approfondimenti in merito alla norma SA8000 ed alla sua applicazione.

Nel processo di valutazione rischi sono state individuate, sulla base delle attività svolte, **due categorie omogenee di lavoratori**, identificate come segue:

- **impiegati**, ovvero lavoratori la cui mansione prevede solo svolgimento di attività d'ufficio, classificabili come videoterminalisti;
- **impiegati tecnici commerciali**, ovvero lavoratori la cui mansione, oltre allo svolgimento di attività d'ufficio, prevede la possibilità di recarsi presso terzi, per incontri e/o sopralluoghi.

Nel 2018 non sono stati rilevati infortuni sul lavoro, mentre l'unico verificatosi nel 2017 è avvenuto "in itinere". Allo stesso modo **non si rilevano casi di malattie professionali** che abbiano interessato nel corso del 2018 persone del CNS.

INFORTUNI E ORE LAVORATE		
	2018	2017*
N. infortuni sul lavoro	0	0
N. infortuni in itinere	0	1
N. gg non lavorati per infortunio	0	105
N. ore non lavorate per malattia	4.111,50	3.702,59
N. totale decessi	0	0
Totale ore lavorate	172.050,25	168.664,33
Indice di frequenza**	-	5,93
Indice di gravità***	-	0,62

* I valori riferiti all'esercizio 2017 sono stati aggiornati rispetto a quelli pubblicati nel Bilancio di sostenibilità 2017. Tale scelta è stata fatta nell'ottica di rendicontare anche gli infortuni accorsi agli individui che al 31 dicembre non facevano più parte del personale del Consorzio.

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

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

3.2.5 SISTEMA RETRIBUTIVO E TURNOVER

In linea con il modello utilizzato già negli anni precedenti, il Consorzio si impegna a garantire una **retribuzione equa ed incentivante** ai propri dipendenti. L'impegno e la produttività dei dipendenti vengono annualmente riconosciuti da CNS anche attraverso un sistema incentivante che, nel 2018 ha generato l'erogazione di 330.000 euro

RAPPORTO RAL MEDIE UOMO/DONNA PER LIVELLO INQUADRAMENTO°									
INQUADRAMENTO DIPENDENTI	DIRIGENTI	QUADRI	IMP 1°A LIV.	IMP 1° LIV.	IMP 2° LIV	IMP 3°A LIV.	IMP 3° LIV.	IMP 4° LIV.	IMP 5° LIV.
Rapporto RAL donna/uomo	0,88	0,88	NA	0,95	1,03	0,94	0,98	1,04	NA

TURNOVER DIPENDENTI°°				
ANNO	CONTRATTI CESSATI	CONTRATTI ATTIVATI	TASSO DI ASSUNZIONE (= ASSUNTI SUL TOT. AL 31/12)	TASSO DI CESSAZIONE (=CESSATI / TOT. AL 31/12)
2018	7	13	11,93	6,42
2017	17	12	11,65	16,50
2016	8	16	14,81	7,41

PASSAGGI DI LIVELLO (2018)						
	DA Q A QS	DA 1° A Q	DA 2° A 1°	DA 3°A A 2°	DA 3° A 3°A	DA 4° A 3°
Uomini	1	2	-	1	-	-
Donne	-	-	2	1	5	2
TOTALE	1	2	2	2	5	2

° All'interno di due celle è stata inserita l'espressione "non applicabile" (NA) in quanto, sulla popolazione totale, solo due donne rientrano nel 5° livello e solo una donna rientra nel 1°A livello

°° A causa di una diversa modalità di allocazione dei contratti cessati al 31 dicembre di ogni anno, i dati relativi agli esercizi 2016 e 2017 sono stati aggiornati rispetto a quelli inseriti nel Bilancio di sostenibilità 2017.

Per quanto riguarda i “benefit” 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.

3.2.6 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, propedeutiche all'avvio di un percorso più strutturato. Tra queste ricordiamo:

- i contratti di **smart working** che, implementati in via sperimentale dal Consorzio a decorrere dal 2018 per alcuni dipendenti, consentiranno al personale di CNS maggiore flessibilità e faciliteranno la conciliazione fra tempo di lavoro e tempo personale;
- la sensibilizzazione del personale sulle tematiche di genere (si veda box di approfondimento *L'analisi organizzativa in ottica di genere* a pagina 60);
- **momenti di socializzazione tra i dipendenti.** Nel rispetto e nel desiderio di mantenere vivi i tratti distintivi della cultura d'impresa cooperativa, CNS ha recepito alcune 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 biologica a chilometro zero da parte della giovane azienda bolognese Local To You.



Colazione d'autore in occasione della Festa della Donna

L' 8 Marzo 2018, in occasione della Festa della Donna, è stata organizzata dal CNS una giornata totalmente dedicata al proprio personale di genere femminile. In particolare, è stata allestita una mostra all'interno della sede di Bologna, con vignette evocative e ironiche, ed è stata organizzata una “colazione d'autore” in compagnia di **Paola Maugeri**. La giornalista, conduttrice televisiva

e radiofonica, ha presentato e condiviso con le donne di CNS il suo ultimo libro “**Rock and Resilienza**”. Il tema della giornata è stato il concetto di tempo, inteso come momento da riconquistare e condividere. Durante la divertente colazione, ogni donna presente ha condiviso le proprie storie, esperienze lavorative e personali e le aspettative per il futuro.



Intervista di Paola Maugeri



Il pranzo cooperativo organizzato con TeatroXcasa

I pranzi cooperativi rappresentano momenti pensati e autoorganizzati dai dipendenti di CNS: la pausa pranzo diventa momento per ritrovarsi ed approfondire dibattendo su **tematiche rilevanti intorno al mondo cooperativo**.

Nel mese di novembre, in occasione di uno di questi eventi, CNS ha ospitato lo spettacolo *Lampedusa è uno spiffero* in collaborazione con Teatroxcasa, la piattaforma web che permette alla propria clientela di allestire spettacoli teatrali di eccellenza all'interno delle sedi delle proprie organizzazioni e nelle proprie abitazioni private (<https://teatroxcasa.it/>). Incentrato sul tema dell'immigrazione e degli sbarchi, lo spettacolo punta a ridicolizzare i luoghi comuni creati attorno a questo fenomeno, cercando allo stesso tempo di comprenderne i fondamenti.





L'indagine di clima interno

Nel corso del 2018 è stata realizzata fra il personale di CNS un'indagine di clima, volta a mettere in luce i punti di forza e di debolezza del clima lavorativo, valorizzare le buone pratiche ed individuare eventuali criticità. L'indagine, svolta con il supporto del partner esterno Right Management, è stata rivolta all'intero personale del Consorzio tramite la compilazione di un questionario in forma anonima e, nel complesso, ha permesso di individuare punti di forza e le aree di miglioramento su cui il management di CNS si è impegnato ad intervenire. Inoltre, sono stati identificati i servizi di maggior interesse nell'ambito del welfare aziendale.

In particolare, le domande del questionario sono state organizzate in quindici categorie, in modo tale da raccogliere i riscontri dei dipendenti in relazione a tutte le principali aree del clima organizzativo:

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. Cultura e valori | 9. Leadership & management |
| 2. Orientamento agli obiettivi/responsabilità | 10. Engagement e riconoscimento |
| 3. Orientamento al cliente/qualità del servizio | 11. Commitment |
| 4. Worklife balance | 12. Appartenenza |
| 5. Wellness | 13. Welfare |
| 6. Autonomia | 14. Ambiente fisico |
| 7. Sviluppo personale | 15. Comunicazione |
| 8. Teamwork | |

La percentuale di restituzione dei questionari compilati è stata del 95,41% (104 su 109 dipendenti), di conseguenza le informazioni raccolte si possono ritenere rappresentative della situazione percepita in CNS.

Al termine della rilevazione, i risultati ottenuti sono stati presentati a tutti i dipendenti in un'iniziativa organizzata il 14 dicembre 2018.

Dall'analisi sono emersi elementi critici riconducibili a 5 macro aree:

- | | |
|---|---|
| 1. condivisione e collaborazione tra uffici | 4. equità, trasparenza e valorizzazione |
| 2. assunzione di responsabilità | 5. comunicazione |
| 3. motivazione ed entusiasmo | |

Al fine di coinvolgere tutti i dipendenti nella proposta di azioni di miglioramento rispetto alle problematiche evidenziate, si sono organizzati gruppi di lavoro che, con metodologie creative, hanno elaborato 3 proposte per ciascuna area. Tali proposte sono state quindi presentate all'intera platea dei dipendenti che hanno potuto valutarle assegnando a ciascuna un punteggio in base all'importanza e urgenza della risoluzione individuata.

3.2.7 OCCUPAZIONE GIOVANILE E RAPPORTO CON SCUOLE E UNIVERSITÀ

Il CNS ha attivato **tirocini sia curricolari che formativi**, grazie anche ad accordi con alcune Università. Il tirocinio formativo per CNS è lo strumento per favorire l'ingresso di neolaureati nel mondo del lavoro, per conoscerli ed aiutarli ad acquisire competenze professionali da aggiungere a quelle accademico-curricolari. 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. La presenza di tirocinanti in azienda, inoltre, è ulteriormente regolata da 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 per inserire il tirocinante nell'organico o a facilitarne l'ingresso presso le proprie associate. 15 persone, in particolare, hanno completato il loro periodo di tirocinio in Consorzio tra il 2017 e il 2018. **A 6 di queste (40%) è stato proposto un contratto di lavoro** da parte di CNS.

Il Consorzio ha inoltre siglato un **protocollo d'intesa con "Generazioni" Nazionale** (il coordinamento nazionale dei giovani operatori 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'organizzazione di manifestazioni, assemblee, seminari e progetti mirati alla conoscenza del mondo cooperativo, all'integrazione dei giovani nelle cooperative e all'approfondimento di tematiche di attualità di particolare interesse per le giovani generazioni;
3. gettare le basi per lo **sviluppo di politiche e strumenti di innovazione e sostenibilità**.

3.3 Capitale reputazionale

3.3.1 QUALITÀ DEL SERVIZIO, CUSTOMER RELATION E GESTIONE DEI RECLAMI

Per consentire alle singole cooperative consorziate di **migliorare la relazione con il cliente**, negli ultimi anni il Consorzio ha investito significativamente, soprattutto in **tecnologia**, sviluppando, ad esempio, il servizio di call center e sistemi informatici finalizzati al monitoraggio delle prestazioni.

CNS ha anche istituito al proprio interno una funzione - la Direzione Operativa - per assicurare, sia alle associate assegnatarie che alla stazione appaltante, un presidio continuativo della commessa in fase di gestione, per riuscire a prevenire o velocizzare la risoluzione di eventuali problemi attraverso un "dialogo" diretto opportunamente canalizzato.

Nell'ambito del sistema **OFM - Open Facility Management**, descritto nella sezione 3.4.2 "attività di ricerca e sviluppo" è prevista la gestione complessiva di amministrazione e condivisione dei dati gestiti nell'ambito dei servizi di Facility Management e l'operatività di un call center dedicato, per gestire con la massima tempestività le segnalazioni degli utenti.



Help Desk e Call Center al servizio di clienti e utenti



Il sistema OFM offre a supporto dei propri utenti un servizio di HelpDesk, attivabile mediante e-mail: 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 la risoluzione.

Nel prospetto è evidenziato 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.

	SISTEMA INFORMATIVO		CHIAMATE GESTITE DAL CALL CENTER			
	RICHIESTE INTERVENTO REGISTRATE	RICHIESTE HELP DESK GESTITE	CHIAMATE INBOUND	CHIAMATE TOT (IN+OUT)	FAX_MAIL_ODL	TOT CONTATTI CC
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	121.776	2.338	86.534	95.187	17.672	112.859
2018	122.705	1.919	94.478	150.306	16.178	166.484

Nel 2018, inoltre, la Direzione Operativa ha organizzato alcuni **incontri One-to-One con le cooperative**, per esaminare portafoglio, prospettive di sviluppo e partnership dei Soci stessi. I primi quattro incontri si sono tenuti tra dicembre 2018 e le prime settimane del 2019.

RAPPORTI TRA CNS E LA COMMITTENZA

La gestione della relazione fra CNS e committenza si basa oggi su un'attenta **analisi delle criticità manifestate**. Queste sono segnalate con comunicazioni formali (PEC, mail, piattaforma OFM, ecc.), o raccolte in occasione delle visite in loco, o ancora ricevute tramite segnalazione dalle cooperative esecutrici. In occasione delle riunioni mensili della Direzione Operativa viene svolta un'attenta analisi delle commesse critiche, cui segue, nella riunione successiva, il monitoraggio degli esiti delle azioni correttive attivate per superare le criticità.

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**.

ATTESTAZIONI DI BUONA ESECUZIONE			
Richieste (2018)	Acquisite (al 31.05.2019)	%	Valore attestazioni acquisite (€/mln)
357	230*	64,4	291

*Le attestazioni di buona esecuzione vengono generalmente ottenute a diversi mesi di distanza dal momento in cui esse vengono richieste. Pertanto, questo valore è destinato fisiologicamente a crescere nel corso dell'anno di riferimento.

SEGNALAZIONI RICEVUTE PER CASI DI NON-CONFORMITÀ (NC) 2018			
Anno	non-conformità	commesse prese in carico	NC/commesse
2017	801	1724	0,5
2018	862	1709	0,5

Le non-conformità segnalate al CNS sono 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:

- **problematiche in materia di sicurezza e ambiente**, che sono di competenza dell'Ufficio Sistemi Certificati;
- problematiche con **valenza legale**, gestite dall'ufficio competente.
- reclami inerenti a **questioni di natura etica**, gestiti secondo le modalità definite dall'apposita procedura interna (PR11). Nel corso del 2018, tuttavia, non sono pervenute segnalazioni attraverso questo canale.

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

Un esempio significativo di presidio delle criticità manifestate dalla committenza è quello relativo alle problematiche riscontrate presso alcune delle strutture abitative d'emergenza (SAE) presenti nelle aree terremotate del Centro Italia (alla cui realizzazione CNS aveva contribuito attivamente in virtù dell'accordo quadro sottoscritto con la Presidenza del Consiglio dei Ministri). In tal caso, il Consorzio ha incaricato il Politecnico di Milano di effettuare una diagnosi finalizzata ad individuare le eventuali cause delle criticità emerse, con particolare riguardo ai rischi di degrado anticipato e dei rischi di deterioramento da attacco fungino. Tuttavia, né l'analisi microbiologica svolta sui campioni della pavimentazione degradata e non degradata, né le misurazioni volte ad investigare la qualità dell'aria negli ambienti interni, hanno messo in evidenza alcuna responsabilità del Consorzio nello svolgimento del proprio incarico. In base a quanto stabilito nel contratto sottoscritto con CNS al Politecnico è stato chiesto di svolgere una continua attività di monitoraggio dell'efficacia degli interventi sulle SAE con riferimento ad una garanzia decennale dell'opera realizzata.

3.3.2 COMUNICAZIONE DI CNS

La comunicazione di CNS si pone tre obiettivi principali:



Nel tempo sono stati quindi sviluppati e perfezionati **una serie di strumenti di comunicazione differenti, tutti improntati a garantire la trasparenza e la completezza dell'informazioni**, in grado di descrivere efficacemente le molteplici attività del Consorzio e soddisfare le esigenze di ogni interlocutore.

Uno degli investimenti più consistenti nell'area della comunicazione è stato la progettazione del nuovo **sito web di CNS**, profondamente rinnovato nella grafica e nella struttura, al fine di renderlo maggiormente **dinamico, interattivo ed immediatamente riconoscibile**. È questo il motivo per cui viene dato 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. Quello digitale è un canale di comunicazione che assumerà una rilevanza sempre crescente nell'interazione con gli stakeholder. Trattandosi di un'attività con un forte impatto tecnologico, potranno registrarsi costanti miglioramenti degli strumenti per condividere i messaggi chiave del Consorzio ad audience sempre crescenti.

I SOCIAL DI CNS NEL 2018



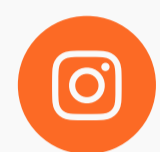
Youtube

53 video pubblicati nel 2018



Facebook

1.104 follower (+90% vs 2017)



Instagram

131 follower



LinkedIn

3.246 follower



Twitter

150.000 visualizzazioni tweet CNS

Complessivamente l'impiego di una **molteplicità di strumenti di comunicazione** ha ottimizzato la capacità di CNS di scambiare informazioni, sia con gli stakeholder interni che con quelli esterni al Network, migliorando la conoscenza esterna dell'identità del Consorzio e dei servizi svolti dalle singole cooperative. Ne sono un esempio i **196 contributi video pubblici**, tra interviste e pillole di approfondimento, che hanno ottenuto oltre 254 condivisioni.



UN ANNO DI
COMUNICAZIONE CNS:



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.

Al 31 dicembre 2018 CNS ha già pubblicato 12 numeri della newsletter e raccolto oltre 2.000 iscrizioni.



L'ufficio stampa di CNS

La maggior parte delle azioni del 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.

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 di particolare rilievo per il Consorzio;
- supporto all'organizzazione di eventi;
- pianificazione e svolgimento delle interviste;
- elaborazione e continuo perfezionamento dello storytelling aziendale.

A partire dal 2017, infine, CNS ha intrapreso con il supporto di "Punto 3" un percorso finalizzato alla gestione dell'organizzazione di **eventi sostenibili** secondo le linee guida definite dallo standard ISO 20121. Il percorso, **avviato nel 2017**, tramite la conduzione di un assessment iniziale e l'erogazione di uno specifico modulo di formazione dedicato ad una parte del personale del Consorzio, è proseguito anche nel 2018 attraverso lo sviluppo di un processo per l'organizzazione di eventi secondo quanto previsto dallo standard e la sua sperimentazione in occasione di alcuni eventi allestiti da CNS.

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

CNS aderisce non solo a Legacoop Nazionale, ma anche ad alcune delle sue articolazioni territoriali e settoriali (Legacoop Produzione e Servizi). Inoltre, il Consorzio sostiene attivamente la **diffusione della cultura cooperativa** sul territorio nazionale in qualità di 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'associazione AlmaVico**, il centro universitario per la formazione e la promozione dell'impresa cooperativa fondato dall'Università di Bologna e Legacoop Bologna. L'Associazione è impegnata anche nella promozione di nuove modalità di collaborazione fra università e impresa e nella diffusione di metodi "open innovation", attraverso la creazione di occasioni di incontro e confronto progettuale fra studenti, ricercatori e impresa (si veda box di approfondimento "Progetto Icaro" a pagina 69). L'impegno è quello di contestualizzare tutte queste attività nell'ambito dell'Agenda Onu 2030.

È inoltre attivo un protocollo di collaborazione con **AIRCES - Associazione Italiana dei Revisori Contabili dell'Economia Sociale**



Intervista ad

Enrico Sangiorgi

Presidente di AlmaVico e Prorettore dell'Università di Bologna



* Il Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l'Economia Sociale è il punto di riferimento nazionale per la conservazione e la diffusione della cultura cooperativa. Negli anni ha recuperato e valorizzato la documentazione archivistica, bibliografica, audiovisiva e le fonti orali sulla nascita e l'evoluzione del movimento, promuovendo la conoscenza dei principi e dei valori di cui l'esperienza cooperativa è storicamente portatrice. Ulteriori informazioni sono reperibili visitando il sito internet del Centro: <https://www.cooperazione.net/>

Estratto dal Protocollo siglato con AIRCES

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.

Infine, il Consorzio sta anche investendo nello sviluppo di una rete di relazioni nell'area della promozione dei valori della sostenibilità, **aderendo a CSR Manager Network e Impronta Etica.**



L'adesione a Impronta Etica

Il 12 ottobre 2018 il Consiglio Direttivo di Impronta Etica ha deliberato a favore dell'ingresso del CNS nell'organizzazione. Ciò rappresenta per il CNS un traguardo significativo in virtù degli investimenti effettuati in termini di risorse e competenze trasversali su temi di sostenibilità, aspetti ormai imprescindibili per lo sviluppo dell'impresa e dei territori.

Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro nata nel 2001 il cui obiettivo è quello di favorire in Italia e in Europa processi orientati alla sostenibilità, fungendo da stimolo per le imprese associate a tradurre la propria tensione all'innovazione verso esperienze di leadership di competitività sostenibile. È proprio **la promozione e lo sviluppo della cultura della sostenibilità, dell'etica e responsabilità sociale d'impresa** che ha fatto di Impronta Etica un interlocutore riconosciuto, che ha fatto della creazione di valore condiviso un marchio di fabbrica.

L'adesione ad Impronta Etica, con cui CNS ha partecipato all'edizione 2018 del Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale, rappresenta per il Consorzio un importante **strumento di benchmarking** (si veda anche il box di approfondimento *L'assessment sulle performance di sostenibilità di CNS condotto da Impronta Etica* a pagina 25) e **una finestra sul mondo e sulle prospettive future che CNS intende valorizzare il più possibile** sia per sviluppare un pensiero più integrato sul proprio modello di business, e sia da mettere a disposizione delle associate.

Nel 2018 è stato potenziato anche l'investimento in innovazione che ha visto la partecipazione diretta di CNS al bando promosso dall'Università degli Studi di Bologna come uno dei partner che hanno condotto, 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. Un dettaglio maggiore è disponibile nel box di approfondimento nel cap. 3.4.2

FORMAZIONE



SUPPORTO E TUTORAGGIO



INNOVAZIONE



SOSTENIBILITÀ



INTERNAZIONALIZZAZIONE



VALORI COOPERATIVI



3.4 Capitale produttivo e intellettuale

3.4.1 FORNITORI E PARTNER

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

I fornitori del Consorzio sono **classificati in relazione 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. guardiania, 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 per numero di contratti attivati, che per valore economico associato a tali progetti.

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. (tabelle pag. 69)

DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER AREA GEOGRAFICA (IN €)	
Abruzzo	43.738,30
Emilia-Romagna	6.846,34
Lazio	371.623,71
Liguria	230.895,05
Lombardia	562.026,10
Puglia	2.295.130,05
Sardegna	197.402,21
Sicilia	389.180,91
Toscana	2.086.093,71
Umbria	77.089,41
TOTALE	6.260.025,79

DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO (IN €)	
Facchinaggio	141.879,94
Manutenzioni Varie	1.650.064,87
Manutenzioni Verde	199.139,42
Presidio fisso	317.053,16
Progettazione	11.232,00
Pulizie e Disinfestazione	1.298.448,34
Rifiuti	2.372.570,31
Sgombero Neve	269.637,75
TOTALE	6.260.025,79

Valutazione e qualificazione dei fornitori

CNS ha attivato un **sistema di qualificazione/valutazione finalizzato alla produzione di un Albo Fornitori** e basato su tre differenti livelli di analisi:

- autovalutazione del fornitore;
- valutazione qualitativa dell'attività erogata;
- valutazione tecnico-amministrativa-etica.

Il fornitore è invitato ad esibire opportune informazioni/documenti/dichiarazioni di supporto alle valutazioni di cui sopra ed il tutto permette di distinguere i **fornitori tra "non critici"** (inserti all'interno della **"vendor list"**) e **"critici"** (inserti all'interno della **"black list"**). Tale meccanismo di valutazione del fornitore viene realizzato su base annuale e vede il coinvolgimento dell'ufficio sistemi certificati e dell'ufficio titolare del relativo budget.

3.4.2 ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

Sebbene CNS non svolga attività direttamente sui cantieri, **l'innovazione**, sia di servizio che di processo, costituisce un **elemento fondamentale** della sua strategia. La finalità è, infatti, fornire alle singole cooperative socie un **adeguato supporto** nel miglioramento continuo delle offerte, per consentire loro di rimanere competitive all'interno di settori in continua evoluzione. Le nuove tecniche e i nuovi processi operativi, infatti, vengono sempre sviluppati e testati in modalità progettuale, **collaborando strettamente con le cooperative consorziate**.

Il progetto Icaro



Nell'aprile 2018 CNS ha aderito ad **Almavico - Centro Universitario per la formazione e la promozione dell'impresa cooperativa**, un'associazione senza fine di lucro che persegue finalità formative, scientifiche e culturali, promossa da Università di Bologna, Fondazione Alma Mater e Legacoop Bologna. Per CNS, tale adesione rappresenta una finestra aperta sul mondo della ricerca e della formazione e un canale d'accesso ad una rete di docenti e studenti in grado di sviluppare progetti innovativi incentrati sulla promozione della cultura e dei valori dell'impresa cooperativa. Almavico ha promosso, in collaborazione con **Fondazione Golinelli**, il progetto Icaro.

Nell'ambito di tale iniziativa gli studenti sono chiamati, lavorando all'interno di gruppi interdisciplinari, ad adottare il metodo del *design thinking* ed avanzare soluzioni innovative a problematiche attualmente esistenti. A novembre 2018, in particolare, la challenge lanciata da CNS nell'ambito del progetto Icaro ha richiesto ai partecipanti di rispondere alla seguente domanda: *Come può essere l'ambiente abitativo sociale affinché sia rispondente ai bisogni dell'anziano nel rispetto del percorso evolutivo?* L'Italia è infatti il primo paese in Europa per percentuale di popolazione anziana. L'obiettivo è focalizzarsi su soluzioni alternative a quelle esistenti, darne sviluppo e vigore seguendo i principi che CNS promuove: la centralità dei bisogni dell'individuo e la dignità del singolo. Il programma porterà all'elaborazione di un project work finale che gli studenti dovranno sviluppare e presentare in occasione di una sessione conclusiva di progetto.



Intervista a
Barbara Piccirilli
Direttore Organizzazione, Gestione e Servizi



Il Consorzio ha effettuato attività di ricerca e sviluppo nell'esercizio 2018 principalmente finalizzate a **migliorare la qualità dei servizi offerti** e a **migliorare la loro sostenibilità** sul piano economico, sociale ed ambientale.

• **Business Intelligence**

Business Intelligence è un sistema di modelli, metodi, processi, persone e strumenti che rendono possibile la raccolta regolare e organizzata del patrimonio dati generato dall'azienda. La piattaforma adottata consente alla società di analizzare e di monitorare un'elevata quantità di dati relativi a gare ed appalti in essere e di dati relativi al funzionamento della Società. La piattaforma permette la trasformazione dei dati in informazione e li presenta in una forma semplice, intuitiva ed efficace tale da costituire un supporto alle decisioni strategiche, tattiche ed operative.

Si tratta di un'attività di "ricerca industriale", di un processo di "trasformazione dei dati in formazione e in conoscenza" all'avanguardia per il settore, che **risponde** a molteplici **esigenze** di CNS:

- dotare le funzioni aziendali di uno strumento per la **raccolta e l'analisi delle informazioni strategiche** per l'azienda;
- Supportare l'azienda nelle decisioni strategiche mediante analisi descrittive, predittive e prescrittive;
- Misurare la performance aziendale, simulare e creare scenari di azione;
- Supportare CNS nelle decisioni strategiche «core business» (partecipazione a gare pubbliche e private);
- 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**;
- Contribuire alla **normalizzazione ed alla correzione dei dati** dei sistemi interni.

Per lo sviluppo e l'implementazione del progetto CNS ha utilizzato competenze esterne ed interne all'organizzazione.

• **Digitalizzazione: l'informatizzazione delle procedure**

Si tratta di un insieme di progetti concatenati tra loro, che hanno come finalità la riduzione del tempo necessario per lo svolgimento delle attività e il miglioramento della facilità di gestione e di utilizzo delle informazioni. L'informatizzazione, inoltre, ridurrà sensibilmente il rischio di errori e aumenterà significativamente il rispetto e la compliance alle procedure e ai regolamenti interni ed esterni all'azienda.

Nel corso del 2018, in particolare, CNS si è concentrato sull'informatizzazione della **procedura PR.24 - Gestione Commerciale, alla procedura PR.25 - Partecipazione a Gara - e alla procedura PR.07 - Procedura Acquisti**.

La versione informatizzata della **procedura PR.24** guida la **costituzione delle compagini necessarie per la partecipazione alle gare**, ed è entrata in produzione nel febbraio 2018. Oltre ad automatizzare il processo precedentemente gestito con moduli cartacei e via mail, offre anche un supporto di guida al rispetto dei parametri definiti e della compliance aziendale.

La **procedura PR.25** disciplina, invece, attività svolte dalle diverse Direzioni Aziendali coinvolte nella **predisposizione della documentazione** amministrativa e nella preparazione del progetto tecnico necessari per partecipare alle gare. La versione informatizzata di tale procedura è entrata in produzione ad ottobre 2018.

Nell'ambito della **procedura PR.07**, infine, viene informatizzato il **processo di acquisto**. L'informatizzazione della procedura, in particolare, automatizza le fasi autorizzative del processo di acquisto, facilita la gestione degli acquisti e garantisce meglio il rispetto delle procedure e dei regolamenti aziendali.

• **La Piattaforma Digitale Servizi di CNS**

Prevede la realizzazione di una piattaforma informatica innovativa e modulare che, integrandosi con gli altri asset CNS, consentirebbe di raggiungere i seguenti obiettivi:

- estendere il business sul mercato privato ad alto potenziale;
- sviluppare un canale aggiuntivo di visibilità dei servizi delle consorziate su target B2B ad alto potenziale, testando il segmento dei consumatori finali con un modello di go-to-market che ne avrebbe potuto massimizzare il valore potenziale;
- creare sinergie tra cooperative socie (mercato interno).

Si tratta di un progetto che potremmo definire di "sviluppo sperimentale".

• **L'innovazione nell'ambito dell'Open Facility Management (OFM)**

Si tratta di un progetto di "ricerca industriale", in quanto consentirà all'organizzazione di realizzare un approccio diverso con la clientela, e quindi migliorerà sensibilmente la qualità dei servizi.

Il sistema Open Facility Management (OFM), ideato e realizzato da CNS negli esercizi precedenti, ha rappresentato per il comparto dei servizi un passo determinante nella definizione, offerta ed erogazione

di servizi efficienti e versatili. I supporti principali offerti dal Consorzio sono il **sistema informatico**, il **servizio di Call Center** e i servizi di **gestione delle anagrafiche tecniche** della commessa. 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 software sempre disponibile, affidabile, performante e, soprattutto, user-friendly.




I principali progetti di sviluppo della piattaforma OFM intrapresi nel 2018 sono stati:

- **Evoluzione del Modulo CAD** per la gestione delle planimetrie all'interno del sistema, in sostituzione di soluzioni terze precedentemente adottate;
- **Estensione del portafoglio App mobile** a molti dei servizi offerti da CNS;
- **Avvio del progetto di realizzazione del Modulo BIM**, che consente di visualizzare e modificare gli elaborati as-built prodotti con tutti i software di mercato certificati IFC;
- Avvio del progetto di selezione e integrazione di una **piattaforma per l'energy management** finalizzata al monitoraggio energetico e al telecontrollo degli impianti per il servizio energia.



Attualmente i servizi vengono erogati su quasi tutto il territorio nazionale, per un totale di **1658 amministrazioni**.



DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO (IN €)		
 SISTEMA INFORMATICO	AZIENDE CHE UTILIZZANO OFM	Circa 160 Aziende esecutrici
	UTENTI ACCREDITATI	Circa 4000 (Totali, dal 2009 - 3800 attivi ad oggi)
	FORMAZIONE ON-SITE EROGATA	210 hh/anno (media, dal 2013)
	FORMAZIONE ON-LINE EROGATA	430 hh/anno (media, dal 2013)
	RICHIESTE INTERVENTO REGISTRATE	Circa 950.000 (Totali, dal 2009)
	RICHIESTE HELP DESK GESTITE	Circa 14.200 (Totali, dal 2010)
	MEDIA RICHIESTE HELP DESK GESTITE	Circa 9 al giorno (media dal 2016)
	% RICHIESTE HELP DESK EVASE	68,5 % evase in 1 gg lavorativo (media del 2015)
 CALL CENTER	CENTRI DI CONTATTO	N. 2 H24 X 365 - N.1 8:00 -17:00
	CHIAMATE INBOUND GESTITE DAL CC	Circa 86.000/Anno (media dal 2015)
	CHIAMATE OUTBOUND GESTITE DAL CC	Circa 20.000/Anno (media dal 2015)
	FAX / EMAIL GESTITE DAL CC	Circa 18.000/Anno (media dal 2015)
	TEMPI DI ATTESA	Inferiori ai 15 secondi
 SERVIZI	GESTIONE E COORDINAMENTO AT (RILIEVO, CENSIMENTO E POPOLAMENTO)	Circa 16 milioni di mq gestiti (Totale dal 2010)
	GESTIONE E COORDINAMENTO PREVENTIVI E PIANI ATTIVITÀ	Circa 1700 in totale (in media 350 / Anno dal 2014)

Ulteriori progetti di trasformatore digitale di CNS

- **acquisto di una piattaforma per la gestione dell'intero processo di recupero del credito** (analisi, rating, solleciti, etc.), rilasciata in produzione nel mese di dicembre 2018;
- **sviluppo di un albo informatizzato dei fornitori e subappaltatori di CNS**, a supporto delle procedure di selezione e monitoraggio degli stessi. Tale albo informatizzato sarà probabilmente messo in produzione nell'estate del 2019.



L'adesione al Competence Center BI-REX



Nei primi mesi del 2018 il Consorzio ha scelto di aderire con la qualifica di socio a **BI-REX**, progetto promosso dall'Università di Bologna ed ammesso come primo *competence center* dal Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0.

Questa ambiziosa iniziativa di **partenariato pubblico-privato** coinvolge attualmente 47 aziende, 7 università ed enti di ricerca 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 pone l'obiettivo di supportare le imprese fruitrici (soprattutto le PMI) nella valutazione del loro livello di maturità digitale e tecnologica e nell'attuazione di **progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale**.

L'auspicio di CNS è che, aderendo a BI-REX, sia possibile far incontrare le idee innovative sviluppate all'interno del competence center con i fabbisogni reali dei Soci del consorzio. Non solo i Soci dell'Emilia-Romagna, ma tutti i membri della base consortile avranno accesso ad un ecosistema orientato allo sviluppo di progetti d'innovazione in grado di andare velocemente sul mercato, con la possibilità di erogare finanziamenti ai migliori progetti presentati. In sintesi, le singole cooperative potranno inoltre usufruire di:

- **un sistema di formazione e orientamento** alle imprese anche in collaborazione con i Digital Innovation Hub (DIH) presenti sul territorio regionale e nazionale;
- un ampio ecosistema di **progetti di ricerca collaborativa pubblico-privata**;
- un **impianto produttivo dimostrativo (pilota)** su cui sviluppare ed ottimizzare l'adozione delle tecnologie abilitanti, che sarà situato presso la Fondazione Golinelli.

Nell'ambito delle tematiche trattate all'interno del Competence Center, ed in collaborazione con l'Università di Bologna, infine, sono in fase di attivazione specifiche **borse di dottorato**.

Sistemi di gestione della qualità

La professionalità e la competenza di CNS sono avvalorate dalle numerose iscrizioni e dalle specifiche certificazioni possedute, come riassunte nelle successive tabelle:

ISCRIZIONI AD ALBI PROFESSIONALI E/O SPECIALIZZAZIONI PER L'ESECUZIONE DEI SERVIZI IN APPALTO

Albo delle società cooperative

Albo delle imprese di pulizia secondo il D.M. 274/1997

Albo delle imprese di facchinaggio secondo il D.M. 221/2003

Albo Nazionale dei Gestori Ambientali nelle categorie 1A, 4A, 5A e 8E

Albo autotrasportatori di cose per conto di terzi per trasporti nazionali ed internazionali

Abilitazione all'installazione, trasformazione, ampliamento e manutenzione degli impianti di cui al D.M. 37/2008

Attestazione SOA

Accreditamento ESCO

CERTIFICAZIONI

ISO 9001:2015 sett. EA 35, 39, 30, 33 e 31

ISO 9001:2015 sett. EA 28

ISO 9001:2015 sett. EA 38

ISO 14001:2015 sett. EA 35, 30, 33, 39 e 38

ISO 14001:2015 sett. EA 28

SA 8000:2014

OHSAS 18001:2007 sett. EA 35, 28, 30, 33, 38 e 39

ISO 50001:2011 sett. EA 35

UNI CEI 11352:2014

UNI EN 15838:2010 sett. EA 35

ISO IEC 27001:2013

UNI ISO 37001:2016

Asseverazione del modello di organizzazione e gestione della sicurezza

Il sistema di gestione integrato che CNS ha attivato e certificato già da anni, nel corso dell'ultimo esercizio si è ulteriormente arricchito con l'introduzione e successiva certificazione, a dicembre, del **sistema di gestione per la sicurezza delle informazioni**, secondo lo **standard ISO 27001**. Il campo di applicazione dello stesso è il seguente: "Fornitura di servizi di OFM (Open Facility Management) in modalità SaaS, PaaS e IaaS."

Il campo di applicazione definito per gli schemi di certificazione ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, OHSAS 18001, ISO 37001 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, lavoio, ristorazione, servizi alberghieri, energia e servizi integrati agli immobili.
- Gestione della progettazione ed erogazione di:
 - servizi museali e bibliotecari;
 - servizi di ecologia ed igiene urbana;
 - servizi cimiteriali;
 - servizio di movimentazione e trasporto farmaci (solo per la norma ISO 9001 e ISO 37001)
 - logistica sanitaria;
 - 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 e di 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.

In riferimento all'erogazione di attività rientranti nell'ambito dei servizi energetici, il campo di applicazione della certificazione **UNI CEI 11352:2014** è il seguente:

- "Erogazione di servizi energetici incluse le attività di:
 - finanziamento degli interventi di miglioramento;
 - acquisto di vettori energetici;
 - sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili"

Sempre in ambito energetico, con riferimento alla sola sede di Bologna, il campo di applicazione del certificato rilasciato secondo lo standard **ISO 50001**, per il sistema di gestione dell'energia, è il seguente:

- "Gestione delle attività connesse alla partecipazione a gare d'appalto, alla predisposizione di offerte economiche e tecniche, all'acquisizione e gestione tecnico-amministrativa di commesse finalizzate prevalentemente all'erogazione da parte delle associate assegnatarie ..." in relazione ai servizi già indicati nei precedenti certificati.

Per quanto riguarda l'**attestazione SOA** di qualificazione all'esecuzione di lavori pubblici, CNS risulta abilitato 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

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

3.5 Capitale finanziario

Avendo già presentato in maniera dettagliata le performance economico-finanziarie di CNS all'interno del capitolo 2 ("La nostra gestione"), questa sezione è incentrata soprattutto sul tema della **creazione di valore per gli stakeholder**, che costituisce un obiettivo fondamentale per il Consorzio.

Il Valore Economico Generato dal Consorzio, infatti, viene in massima parte distribuito ai diversi stakeholder con cui CNS entra in contatto nello svolgimento della propria operatività quotidiana, nel rispetto dell'economicità di gestione e delle aspettative degli stessi interlocutori. Il **Valore Economico Trattenuto**, determinato come differenza tra il **Valore Economico Generato** e il **Valore Economico**

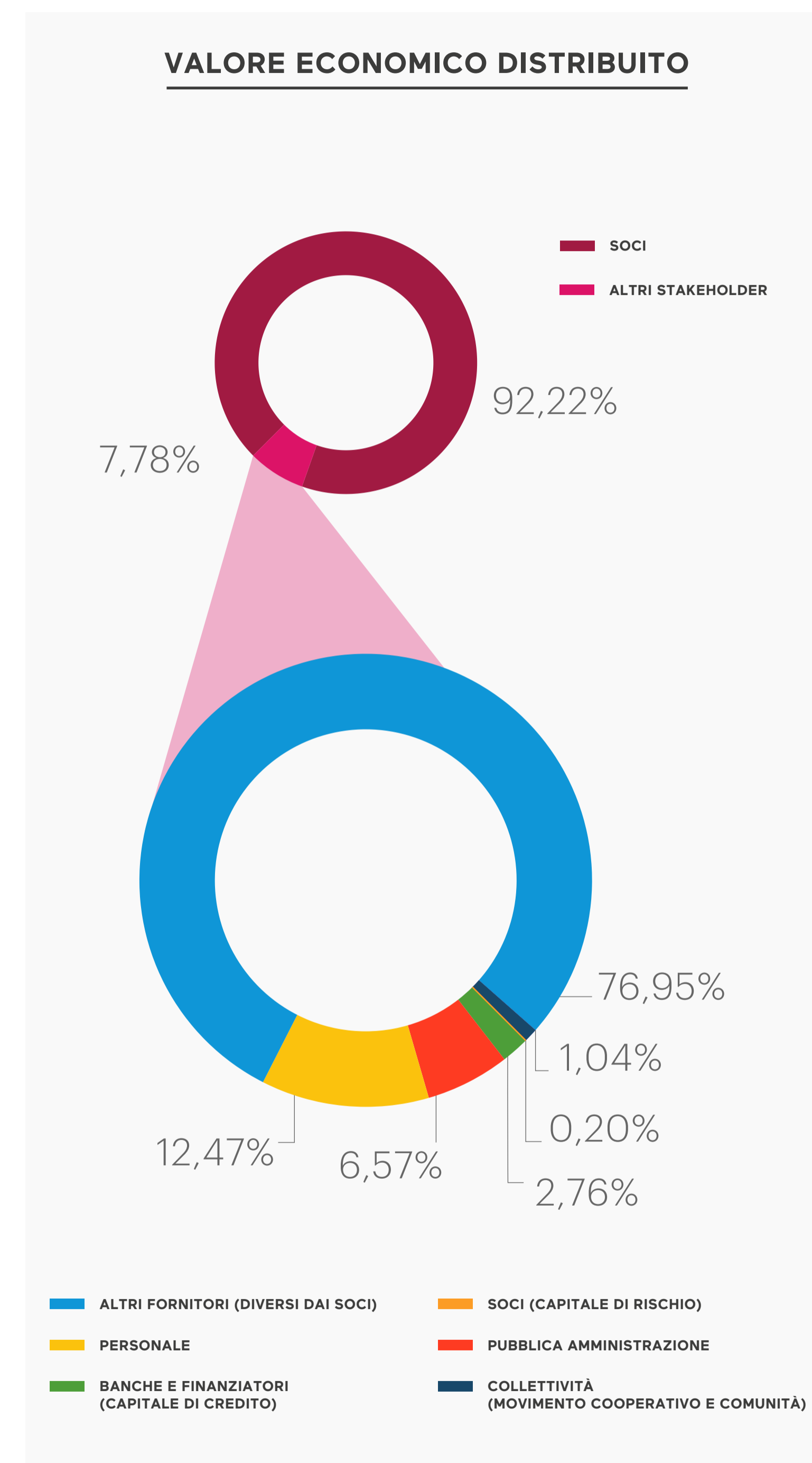
Distribuito, rappresenta invece l'insieme delle risorse finanziarie dedicate alla crescita economica e alla stabilità patrimoniale del Consorzio, nonché alla creazione di nuova ricchezza a vantaggio degli stakeholder.

Nel 2018, il Valore Economico Generato è risultato pari a 764.810.069 euro, con un lieve decremento rispetto all'esercizio precedente. **Di questi, oltre 728 milioni di euro** (circa 95,2% del valore generato) sono stati impiegati per remunerare il sistema socio-economico con cui 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:** gli interessi riconosciuti a remunerazione del capitale di credito;
- **Soci:** i 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.

Conseguentemente il **"sistema Consorzio"** ha trattenuto, sotto forma ammortamenti ed accantonamenti, un ammontare complessivo di **36.797.483 euro**, pari al 4,8% del Valore Economico Generato. Tale importo è da considerare come l'investimento che le altre categorie di stakeholder effettuano ogni anno al fine di mantenere in efficienza CNS e permetterne uno sviluppo sostenibile nel lungo termine.

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (DATI IN EURO)		
	AI 31.12.2018	AI 31.12.2017
A) Valore Economico Generato	764.810.069	802.509.003
Valore della produzione	760.545.705	798.670.047
Altri proventi finanziari	4.264.364	3.838.956
B) Valore Economico Distribuito	728.012.586	795.761.731
Soci (Costi per servizi resi su lavori assegnati)	671.346.508	732.360.174
Altri Fornitori (altri costi per servizi, godimento beni terzi, materie e materiali, altri oneri)	43.607.329	51.982.273
Remunerazione del personale	7.067.839	7.126.491
Remunerazione del capitale di credito	1.564.752	1.095.160
Remunerazione dei Soci e azionisti (capitale di rischio)	110.561	238.875
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	3.725.650	2.367.005
Collettività (erogazioni liberali ad associazioni e onlus + movimento cooperativo)	589.947	591.753
C) (=A-B) Valore Economico Trattenuto	36.797.483	6.747.272
Ammortamenti e svalutazioni	643.316	2.025.811
Accantonamenti per rischi	36.104.662	2.017.736
Accantonamenti a Riserve (destinazione del risultato dell'esercizio)	49.505	2.703.725



3.5.1. GLI IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI DI CNS

CNS è pienamente consapevole del fatto che le proprie attività possano avere degli impatti economici significativi, sia positivi che negativi, **sulla collettività e sugli stakeholder**. Tali impatti riguardano soprattutto i seguenti ambiti:

- Il contributo che CNS può dare allo **sviluppo economico, sociale ed ambientale di territori** caratterizzati da una debole partecipazione cooperativa tramite il supporto economico e finanziario fornito alle proprie associate operanti in quelle aree;
- La **valorizzazione del capitale umano dei propri Soci** quale fonte di vantaggio competitivo rispetto ai competitors, anche attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro e l'erogazione di corsi di formazione finalizzati a migliorare le competenze di tutti i lavoratori lungo la filiera;
- Lo **sviluppo di una gestione economica e finanziaria corretta ed efficiente da parte delle cooperative associate**, anche tramite la definizione di adeguate iniziative di sensibilizzazione sui temi di compliance e di gestione del rischio;
- La possibilità di **favorire lo sviluppo sostenibile dei propri clienti pubblici e privati** attraverso l'erogazione di servizi innovativi, caratterizzati da elevati standard di qualità ed in grado di intercettare le loro reali esigenze.

3.6 Capitale naturale

3.6.1 LA POLITICA AMBIENTALE DEL CNS

CNS considera la sostenibilità ambientale una base imprescindibile per le sue scelte strategiche e operative. L'impegno del Consorzio sul fronte ambientale è rimarcato formalmente anche dal Codice Etico.

Nel corso degli anni CNS ha organizzato numerose iniziative per **sensibilizzare il personale** sulle principali tematiche della sostenibilità ambientale, anche erogando veri e propri corsi di formazione incentrati su questi temi.

Ogni anno il Consorzio si prefigge obiettivi precisi e sfidanti in tema di riduzione dei consumi e delle emissioni di anidride carbonica e TEP causati dalle proprie attività. In un impegno di miglioramento continuo delle performance ambientali, CNS si è dotato delle certificazioni **ISO 14001:2015** e **ISO 50001:2011**, che rappresentano gli standard internazionali di riferimento per l'introduzione di sistemi di gestione per l'ambiente e l'energia.

Altre iniziative con impatto positivo sulla tutela dell'ambiente sono:

- la scelta aziendale di utilizzare preferibilmente **auto ibride**;
- la **sostituzione delle vecchie stampanti/fotocopiatrici** con modelli più efficienti e collocati unicamente nelle aree comuni (con la conseguente eliminazione quasi totale delle apparecchiature dagli uffici);
- l'applicazione delle **linee guida energetiche ed ambientali** da parte dei titolari di budget nell'ambito dei processi di acquisto;
- l'utilizzo di un **software per la gestione efficiente dell'impianto di climatizzazione/ condizionamento**.

3.6.2 GLI IMPATTI AMBIENTALI DIRETTI DEL CNS

Nello stabile di Bologna, dove è collocata la **sede principale e legale del Consorzio**, lavora circa il 70% del personale. È qui dunque che sono concentrati gli sforzi maggiori per il contenimento degli impatti ambientali diretti del CNS. Le sedi territoriali sono collocate in spazi "multi-uffici" ricavati all'interno di centri gestiti da terzi. Questa organizzazione rende efficiente l'utilizzo degli spazi e permette di diminuire i consumi energetici, in conseguenza della minor occupazione di superficie per singolo lavoratore.

ENERGIA ELETTRICA

Nel corso dei 10 anni di permanenza del CNS all'interno dell'immobile di Bologna sono stati eseguiti vari interventi di efficientamento energetico e/o finalizzati all'utilizzo razionale dell'energia. L'utilizzo di uno **specifico software per la gestione efficiente dell'impianto**

di climatizzazione/condizionamento (citato sopra) permette, attivando opportuni spegnimenti programmati nell'arco della giornata, di ridurre sensibilmente i consumi, soprattutto negli uffici e nelle sale riunioni che restano inutilizzati per lunghi periodi nella giornata.

Come evidenziato nella seguente tabella, gli unici scostamenti dei consumi energetici rilevati rispetto all'esercizio 2017 sono quelli relativi a FEM e all'impianto di illuminazione, che hanno registrato un aumento pari a circa il +2,8%. Tali scostamenti, seppur lievi, sono determinati da un incremento delle ore complessivamente lavorate dal personale del Consorzio rispetto all'anno precedente (circa +5.265 ore) e da un utilizzo maggiore delle sale e degli uffici presenti all'interno dell'immobile da parte dei Key Account e di consulenti esterni.

CONSUMO GLOBALE ANNUO ENERGIA ELETTRICA (KWH) SEDE DI BOLOGNA		
Vettore energetico	2017	2018
Consumi impianto di ricircolo dell'aria	30.755,38	30.478,00
Consumi FEM e impianto di illuminazione	130.787,92	134.398,33
Impianto di climatizzazione e condizionamento	74.332,70	74.972,67
TOTALE ANNO	235.876,00	239.849,00

Nel calcolo si è tenuto conto anche dell'energia elettrica rinnovabile prodotta autonomamente da CNS attraverso l'impianto fotovoltaico installato presso la sede di Bologna. Nel 2018, l'impianto ha mantenuto pressoché inalterate le sue prestazioni in termini di produttività: la leggera riduzione dell'energia prodotta (6,94% rispetto al 2017) è, infatti, totalmente riconducibile al decremento di energia irraggiata (-7,52 %).

COMPARAZIONE 2017-2018 DATI PRODUZIONE IMPIANTO FOTOVOLTAICO (KWH)

	2017	2018
Produzione impianto fotovoltaico	26.179	24.361
Immissioni in rete ENEL	487	477

Tutta l'energia elettrica utilizzata presso la sede di Bologna è coperta da garanzie che ne attestano un'origine da fonti rinnovabili¹.

EMISSIONI DELLA FLOTTA AZIENDALE

Il Consorzio cerca di privilegiare, nell'ammodernare il parco auto, la scelta di auto ibride o comunque di veicoli a ridotto impatto ambientale, per diminuire le emissioni equivalenti di CO2 riconducibili all'utilizzo delle auto aziendali. Inoltre, CNS stimola il personale a ricorrere il più possibile al trasporto pubblico, in tutte le situazioni in cui questo consenta di raggiungere le destinazioni senza particolari penalizzazioni.

RAFFRONTO TRA KM AUTO E RELATIVE EMISSIONI DI KG DI CO2

	2017	2018	% 2018 VS 2017
Totale auto aziendali	33	32,75 ²	
Tot km percorsi	1.146.921	966.315	-15,75%
km medi/auto	34.755,18	29.505,80	-15,10%
Tot emissioni di kgCO ₂	153.365,58	122.216,36	-20,31%
Emissione media di kgCO ₂ per km	0,134	0,126	-5,97%
TEP Autotrazione globale	70,64	63,48	-10,14%

I dipendenti CNS assegnatari di auto aziendale possiedono una propria fuel card. L'applicazione del costo unitario medio del carburante deriva dal valore medio ponderato degli effettivi prezzi unitari riportati nelle fatture ENI. È stato così possibile determinare i **TEP** consumati nell'esercizio 2018³.

¹ L'energia consumata viene prodotta da un parco eolico certificato situato in Basilicata, che fornisce energia al CNS già da diversi anni.
² Il valore decimale inserito all'interno della cella è stato ottenuto tenendo in considerazione il reale periodo di utilizzo di ogni vettura e attribuendo, dunque, un "peso" minore ai veicoli utilizzati soltanto per alcuni mesi.

TEP CONSUMATI PER SINGOLO VETTORE ENERGETICO - SEDE DI BOLOGNA

	2017	2018	% 2018 VS 2017
TEP Impianto Clim/Cond	13,90	14,02	0,86%
TEP Impianto Ricircolo Aria	5,75	5,70	-0,87%
TEP Impianto Fem+Ill	24,46	25,13	2,74%
TEP Autotrazione Bologna	20,51	22,42	9,31%
TEP Complessivi	64,62	67,27	4,10%
Tep Complessivi Impianti	44,11	44,85	1,68%
Tep Complessivi Impianti al netto della produzione fotovoltaica	39,21	40,30	2,78%

Il TEP (acronimo dell'espressione "tonnellate equivalenti di petrolio") è un'unità di misura dell'energia che indica la quantità di energia liberata dalla combustione di una tonnellata di petrolio grezzo.

CONSUMI IDRICI

Presso la sede di Bologna i consumi d'acqua sono in prevalenza riconducibili all'impianto di irrigazione esterno e possono variare significativamente da un anno all'altro, proporzionalmente al variare delle temperature. Se nel 2017 il volume d'acqua consumato fu particolarmente elevato a causa delle elevate temperature fatte registrare nei mesi estivi, nel 2018 i consumi idrici sono calati di circa il -29% rispetto all'esercizio precedente. Il Consorzio, infatti, monitora costantemente lo stato del verde esterno, apportando eventualmente delle variazioni nel programma di irrigazione automatica al fine di evitare sprechi.

La sede di Bologna è anche dotata di una **vasca di circa 3 m³ di volume, per la raccolta delle acque piovane**, destinate ad essere poi riutilizzate all'interno dello stesso immobile.

CONSUMI IDRICI SEDE BOLOGNA

ANNO	Volume (m ³)
2018	888
2017	1.251
2016	941

³ Negli anni precedenti, invece, questi dati venivano calcolati applicando i parametri definiti dalla Circolare del Ministero dello Sviluppo Economico del 18.12.2014 i quali, tuttavia, risultavano essere sempre minori rispetto a quelli indicati nelle fatture.

MATERIE UTILIZZATE E RIFIUTI

Le attività svolte quotidianamente dal personale di CNS sono quelle tipiche da ufficio e richiedono, quindi, l'utilizzo di apparecchiature elettroniche e l'acquisto di materiale vario di cancelleria. Di conseguenza, i rifiuti normalmente prodotti dalle attività svolte negli ambienti di lavoro CNS sono i toner esausti, le apparecchiature elettroniche fuori uso e quantitativi significativi di carta e cartone.

CONFRONTO 2017-2018 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)
2017	1.495	64,83	23,06	3.743
2018	1.680	70,1	23,97	4.207

ANNO 2018 CONSUMO DI CARTA - DATI COMPLESSIVI				
ANNO	RISME CONSUMATE	N. MEDIO DIPENDENTI	MEDIA CONSUMO RISME PRO-CAPITE	KG CARTA (2,504 KG/RISMA)
2018	1.963	107,92	18,19	4.915

Per quanto riguarda gli altri materiali di scarto, un controllo scrupoloso viene svolto sull'utilizzo dei **toner** e delle **apparecchiature elettroniche ed elettriche**, il cui smaltimento è contabilizzato annualmente. Nel corso del 2018, inoltre, si è provveduto ad una razionalizzazione del magazzino nel quale erano stati stoccati sia vari elementi di arredo ingombranti, sia oggetti e strumenti potenzialmente riutilizzabili, provenienti da alcune attività manutentive. Gli incrementi relativi ai quantitativi di rifiuti recuperati e smaltiti nell'esercizio 2018 rispetto all'anno precedente, evidenziati dalle tabelle riportate di seguito, sono diretta conseguenza di questa attività di razionalizzazione.

TOTALE RIFIUTI PER TIPOLOGIA E METODO DI RECUPERO/SMALTIMENTO PER TUTTE LE SEDI	2018	
	Non pericolosi	Pericolosi
Totale rifiuti prodotti per metodo di recupero/smaltimento:	Kg 8.422	-
Recupero R5 (Kg)	145	-
Recupero R13 (Kg)	8.276	-
Smaltimento D15 (Kg)	1	-
Riciclo sost. Organiche (Kg)	-	-

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	Kg. 176
Recupero R5 (Kg)	284	-
Recupero R13 (Kg)	3.793	176
Smaltimento D15 (Kg)	10	-
Riciclo sost. Organiche (Kg)	300	-

Complessivamente i rifiuti prodotti da CNS nel 2018 appartengono alle **seguenti categorie** identificate nell'ambito del Catalogo Europeo dei Rifiuti (C.E.R.):

- Toner per stampanti esauriti;
- Apparecchiature elettriche ed elettroniche fuori uso;
- Carta e cartone;
- Imballaggi carta e cartone;
- Imballaggi in materiali misti;
- Rifiuti ingombranti.

3.6.3 PROMOZIONE DI COMPORTAMENTI AMBIENTALI RESPONSABILI DEI SOCI

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

- Lo sviluppo di progetti tecnici che prevedano l'**applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM)**;
- L'elaborazione 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 documentazione dei **comportamenti corretti da adottare per limitare gli impatti ambientali negativi** causati dalle attività oggetto dell'appalto;
- lo stimolo all'adozione di **systemi di certificazione volontaria** dei propri sistemi di gestione, secondo i requisiti delle norme **ISO 14001**, 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, per verificare anche l'impegno ambientale dei Soci nell'erogazione dei servizi.

3.7 Obiettivi di miglioramento

In fase di presentazione del Bilancio di Sostenibilità 2017, individuammo una serie di **obiettivi di miglioramento, riportati nella sezione conclusiva del Bilancio di sostenibilità 2017**, in grado di consentire un salto di qualità nella prestazione complessiva del Consorzio. In particolare:

- **l'evoluzione della reportistica del Consorzio in ottica integrata**, che portasse alla pubblicazione di un report coerente alle linee guida del <IR> framework;
- il consolidamento di un approccio sistematico e duraturo all'attività di **stakeholder engagement**;
- 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)**;
- 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 la rappresentazione dello scambio mutualistico e della creazione di valore condiviso quali elementi cardine della sostenibilità di CNS.

Come abbiamo descritto e rendicontato nel presente Bilancio Integrato, siamo convinti di aver lavorato costruttivamente per il conseguimento di questi obiettivi. Siamo nel contempo anche consapevoli che abbiamo ancora margini per migliorare l'integrazione dei principi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica nelle modalità con cui CNS svolge il proprio business. Le iniziative di stakeholder engagement attuate da CNS nel 2018 e le numerose attività svolte con partner esterni esperti in questo ambito hanno evidenziato che, sebbene il Consorzio mostri un profilo avanzato per quanto concerne l'integrazione della CSR nella strategia aziendale e l'allineamento del proprio approccio alla sostenibilità con i principi alla base della missione cooperativa, vi siano alcuni **aspetti rilevanti su cui puntare durante gli esercizi 2019 e 2020**.

In particolare:

- lo sforzo, da parte di tutte le funzioni e di tutte le persone di CNS, di **far proprio ed attuare maggiormente un "pensiero integrato"** nello svolgimento delle attività e nell'attuazione della strategia del Consorzio. Una volta consolidato questo approccio "olistico" all'interno dell'organizzazione, risulterà come

conseguenza positiva e naturale l'applicazione del concetto di connettività delle informazioni anche nel reporting direzionale, nel processo decisionale e nel monitoraggio dell'impatto sociale ed ambientale generato;

- **la finalizzazione del Piano di sostenibilità e la sua successiva integrazione con le linee strategiche e programmatiche del CNS, con l'indicazione di specifici indicatori per la misurazione delle prestazioni e il livello di raggiungimento degli obiettivi**, per migliorare l'impatto sul business, per migliorare la nostra capacità di creare valore sul lungo termine, per diventare esempio e pungolo per le organizzazioni associate al Consorzio e per consentire anche una migliore comunicazione;
- il consolidamento delle iniziative di **coinvolgimento degli stakeholder**, individuati anche come parte integrante del processo di rendicontazione e dell'aggiornamento continuo del piano di sostenibilità e del modello di business di CNS;
- la valutazione del reale contributo che CNS può dare alla **continua riflessione sui valori cooperativi e al raggiungimento degli SDGs**, anche attraverso la definizione livelli di performance misurabili in questo ambito e alla sperimentazione di nuovi ed efficaci strumenti di comunicazione e disclosure.

A woman in a white lab coat and gloves is cleaning a table in a conference room. She is wearing a name tag and a badge that says "FORMULA". The room has many blue chairs and a large window in the background. The image has a blue overlay.

04

**ALLEGATI AL BILANCIO
INTEGRATO**



4.1 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 che sia coerente con i principi mutualistici e cooperativi. A tale scopo, il Consorzio ha già da tempo 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 ad aprirsi progressivamente al **confronto con i propri stakeholder**, a realizzare un **Piano di Sostenibilità** e a redigere periodicamente il **Bilancio di Sostenibilità**.

Novità di questa edizione: la pubblicazione di un Bilancio Integrato

Nel 2018, tuttavia, CNS ha deciso di intraprendere un percorso verso una rendicontazione sempre più integrata, che porterà gradualmente alla predisposizione di un Bilancio secondo i Principi Guida e gli Elementi di contenuto **dell'International <IR> Framework**. Da quest'anno, come primo passo verso questa nuova impostazione e forma di reportistica, sia le informazioni di carattere finanziario comunemente riportate nel Bilancio d'Esercizio che quelle di natura non finanziaria, precedentemente rendicontate nel Bilancio di Sostenibilità, sono state presentate all'interno del presente **Bilancio Integrato**. Il Consorzio ritiene, infatti, che l'adozione di tale approccio all'attività di rendicontazione permetterà di consolidare ulteriormente 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.

Processo di reporting e perimetro di rendicontazione

Pur presentando le caratteristiche di innovazione citate poco sopra, il Bilancio Integrato è stato redatto in modo da risultare conforme ai **“Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards” (“GRI Standards”)**, che costituiscono il riferimento più diffuso a livello

internazionale per la rendicontazione di sostenibilità. In particolare, tali linee guida sono state utilizzate secondo l'opzione **in accordance core** (cfr. § *Tabella degli Indicatori GRI*).

La predisposizione del Bilancio Integrato 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 non solo in termini di individuazione e valutazione dei temi materiali e dei progetti/iniziative significativi da descrivere nel documento, ma anche per quanto riguarda la verifica e la validazione di tutte le informazioni riportate nel Bilancio, ciascuno per la propria area di competenza;
- tali analisi sulla significatività delle informazioni sono state integrate in base a quanto emerso dalle attività di confronto con gli stakeholder;
- una volta definiti i contenuti generali da includere all'interno del Bilancio Integrato, i dati e le informazioni puntuali sono state raccolte facendo leva, da un lato, sul sistema informativo aziendale utilizzato per la gestione e la contabilità e, dall'altro lato, su un sistema di reporting non finanziario (schede raccolta dati) appositamente implementato per soddisfare i requisiti dei GRI Standards.

Il **perimetro di rendicontazione** a cui fanno riferimento i dati è stato individuato nelle attività svolte direttamente dal Consorzio e tutte le variazioni rispetto a tale perimetro di riferimento sono opportunamente segnalate all'interno del Report. Da un punto di vista temporale i dati presentati fanno riferimento all'esercizio che si è chiuso il 31 dicembre 2018 con comparazione, ove possibile, con i risultati del 2017. Quasi tutte le informazioni, infine, derivano da rilevazioni dirette. Laddove l'assenza di dati primari abbia reso necessario ricorrere a delle stime, queste sono state effettuate senza intaccare l'accuratezza dello specifico dato e sono state opportunamente segnalate nel documento.

4.2 Tabella degli indicatori GRI

GRI Standard Title	GRI disclosure number	GRI Disclosure Title	Numero di pagina
GRI 102: General Disclosures 2018 - Profilo Organizzativo	102-1	Nome dell'organizzazione	1
	102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	8-12
	102-3	Luogo delle sedi principali	9
	102-4	Paesi di operatività	9,49,69
	102-5	Assetto proprietario e forma legale	18-21
	102-6	Mercati serviti	22-25
	102-7	Dimensione dell'organizzazione	9, 49
	102-8	Informazioni su dipendenti e lavoratori	57-58
	102-9	Catena di fornitura	68-69
	102-10	Cambiamenti significativi dell'organizzazione e della sua catena di fornitura	39-42
	102-11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	80
	102-12	Iniziative verso l'esterno	27-29, 66-68
	102-13	Partecipazione ad associazioni	66-68
GRI 102: General Disclosures 2018 - Strategia	102-14	Dichiarazione del vertice aziendale	3
	102-15	Principali impatti, rischi ed opportunità	30-34
GRI 102: General Disclosures 2018 - Etica e integrità	102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	13-17
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-17	Meccanismi per suggerimenti e preoccupazioni relative a questioni etiche	18, 32
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-18	Struttura di governo	18-21
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-19	Processo di delega per i temi economici, ambientali e sociali	22-24
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-20	Responsabilità di un executive sui temi economici, ambientali e sociali	22-24
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-21	Consultazione degli stakeholder riguardo alle tematiche economiche, sociale e ambientali	27-29
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-22	Composizione del più alto organo di governo e comitati	18-21
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-29	Identificazione e gestione degli impatti economici, sociali e ambientali	22-25
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-31	Verifiche in tema di aspetti economici, ambientali e sociali	31-34
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-36	Processi per determinare i salari	61
	102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	26-27
GRI 102: General Disclosures 2018 - Coinvolgimento degli stakeholder	102-41	Accordi di contrattazione collettiva	
	102-42	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	27-28
GRI 102: General Disclosures 2018 - Processo di reporting	102-43	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	28
	102-44	Argomenti chiave e criticità emerse	26
	102-45	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato	80
	102-46	Definizione dei contenuti del report e del perimetro di ciascun aspetto	80
	102-47	Elenco degli aspetti materiali	26
	102-48	Modifiche rispetto al precedente bilancio	3,6,7,80
	102-49	Cambiamenti significativi nell'attività di reporting	3,6,7,80
	102-50	Periodo di rendicontazione	1
	102-51	Data di pubblicazione del report più recente	3
	102-52	Periodicità di rendicontazione	3
	102-53	Contatti per richiedere informazioni sul report	89
	102-54	Dichiarazione sull'opzione di rendicontazione secondo i GRI standard	80
	102-55	Tabella contenuti GRI	81-82
	102-56	Attestazione esterna	87-88

GRI Standard Title	GRI disclosure number	GRI Disclosure Title	Numero di pagina
GRI 103: Approccio gestionale 2018	103-2	Approccio manageriale di gestione e suoi componenti	39-41, 51-56 64-65, 69-73
	103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	69-73
GRI 103: Approccio gestionale 2018	201-1	Valore economico diretto generato e distribuito	73-74
GRI 203: Impatti Economici indiretti 2018	203-1	Sviluppo ed impatto di investimenti in infrastrutture e servizi di pubblica utilità	67
	203-2	Principali impatti economici indiretti	75
GRI 205: Anticorruzione 2018	205-2	Comunicazione e formazione su politiche e processi anti-corruzione	31-33, 54
	205-3	Episodi di corruzione riscontrati e attività correttive implementate	36-39
GRI 206: Comportamento anti-competitivo 2018	206-1	Azioni legali per comportamenti anti-concorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche	36-39
GRI 302: Energia 2018	302-1	Consumo dell'energia all'interno dell'organizzazione	75
GRI 303: Acqua 2018	303-1	Prelievi idrici per fonte	76
GRI 305: Emissioni 2018	305-1	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (scopo 1)	76
GRI 306: Scarichi e rifiuti 2018	306-2	Rifiuti prodotti per tipologia e modalità di smaltimento	77
GRI 307: Conformità normativa ambientale 2018	307-1	Inosservanza delle leggi e dei regolamenti in materia ambientale	non applicabile
GRI 401: Occupazione 2018	401-1	Tasso di assunzione e turnover del personale	58,61
	401-3	Congedi parentali	58
GRI 403: Salute e Sicurezza sul lavoro 2018	403-2	Tipologia e tasso di infortuni, malattie sul lavoro, assenteismo e numero di decessi sul lavoro	61

GRI Standard Title	GRI disclosure number	GRI Disclosure Title	Numero di pagina
GRI 404: Formazione ed educazione 2018	404-1	Ore di formazione medie annue per dipendente	59
	405-1	Diversità dei dipendenti e degli organi di governo	58
GRI 401: Occupazione 2018	405-2	Rapporto tra le remunerazioni base uomo/donna	61
	GRI 412: Valutazione dei diritti umani 2018	412-2	Formazione del personale su politiche e procedure nel campo dei diritti umani
GRI 413: Comunità locali 2018	413-1	Aree di operatività con implementazione di programmi di coinvolgimento della comunità locale, valutazione di impatto e sviluppo	65-68
		GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori 2018	414-1
GRI 419: Conformità normativa socio-economica 2018	419-1	Inosservanza di leggi e regolamenti in campo sociale ed economico	36-39

4.3 Schemi di bilancio

STATO PATRIMONIALE

	31-12-2018	31-12-2017
Stato patrimoniale		
Attivo		
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		
Parte richiamata	67.963	113.079
Totale crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (A)	67.963	113.079
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	198.810	231.942
7) altre	193.055	146.086
Totale immobilizzazioni immateriali	391.865	378.028
II - Immobilizzazioni materiali		
3) attrezzature industriali e commerciali	1.594.342	-

	31-12-2018	31-12-2017
4) altri beni	438.361	508.934
Totale immobilizzazioni materiali	2.032.703	508.934
III - Immobilizzazioni finanziarie		
1) partecipazioni in		
b) imprese collegate	264.500	269.500
d-bis) altre imprese	4.583.128	4.443.484
Totale partecipazioni	4.847.628	4.712.984
2) crediti		
b) verso imprese collegate		
esigibili oltre l'esercizio successivo	938.075	1.158.074
Totale crediti verso imprese collegate	938.075	1.158.074
d-bis) verso altri		
esigibili oltre l'esercizio successivo	2.345.849	2.367.790
Totale crediti verso altri	2.345.849	2.367.790
Totale crediti	3.283.924	3.525.864
3) altri titoli	15.172.889	15.459.992
Totale immobilizzazioni finanziarie	23.304.441	23.698.840
Totale immobilizzazioni (B)	25.729.009	24.585.802
C) Attivo circolante		
II - Crediti		

	31-12-2018	31-12-2017
1) verso clienti		
esigibili entro l'esercizio successivo	340.694.909	367.206.136
Totale crediti verso clienti	340.694.909	367.206.136
3) verso imprese collegate		
esigibili entro l'esercizio successivo	420.300	420.300
Totale crediti verso imprese collegate	420.300	420.300
5-bis) crediti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	27.515.129	33.988.795
Totale crediti tributari	27.515.129	33.988.795
5-ter) imposte anticipate		
	2.549.902	3.979.640
5-quater) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	31.426.177	40.159.027
Totale crediti verso altri	31.426.177	40.159.027
Totale crediti	402.606.417	445.753.898
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
6) altri titoli	67.107.813	47.964.201
Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	67.107.813	47.964.201
IV - Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	49.002.407	35.345.495
3) danaro e valori in cassa	5.650	6.421

	31-12-2018	31-12-2017
Totale disponibilità liquide	49.008.057	35.351.916
Totale attivo circolante (C)	518.722.287	529.070.015
D) Ratei e risconti	11.237.802	16.159.759
Totale attivo	555.757.061	569.928.655
Passivo		
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	3.435.005	3.725.334
IV - Riserva legale	17.705.275	16.795.193
V - Riserve statutarie	35.854.729	34.061.086
VI - Altre riserve, distintamente indicate		
Varie altre riserve	10.500.000	12.000.000
Totale altre riserve	10.500.000	12.000.000
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	(44.846.345)	(44.846.345)
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	165.017	3.033.608
Totale patrimonio netto	22.813.681	24.768.876
B) Fondi per rischi e oneri		
2) per imposte, anche differite	30.964	30.964
4) altri	45.593.820	37.603.379
Totale fondi per rischi ed oneri	45.624.784	37.634.343
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	162.955	232.400

	31-12-2018	31-12-2017
D) Debiti		
4) debiti verso banche		
esigibili entro l'esercizio successivo	82.696.936	66.576.067
Totale debiti verso banche	82.696.936	66.576.067
7) debiti verso fornitori		
esigibili entro l'esercizio successivo	365.191.952	66.576.067
Totale debiti verso banche	82.696.936	66.576.067
7) debiti verso fornitori		
esigibili entro l'esercizio successivo	365.191.952	403.564.851
Totale debiti verso fornitori	365.191.952	403.564.851
10) debiti verso imprese collegate		
esigibili entro l'esercizio successivo	15.800	15.800
Totale debiti verso imprese collegate	15.800	15.800
12) debiti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	9.748.854	10.000.954
Totale debiti tributari	9.748.854	10.000.954
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
esigibili entro l'esercizio successivo	472.914	457.129
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	472.914	457.129
14) altri debiti		

	31-12-2018	31-12-2017
esigibili entro l'esercizio successivo	28.834.850	26.494.157
Totale altri debiti	28.834.850	26.494.157
Totale debiti	486.961.306	507.108.958
E) Ratei e risconti	194.335	184.078
Totale passivo	555.757.061	569.928.655

CONTO ECONOMICO

	31-12-2018	31-12-2017
Conto economico		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	726.765.253	795.945.762
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	450.848	8.802
altri	33.329.604	2.715.483
Totale altri ricavi e proventi	33.780.452	2.724.285
Totale valore della produzione	760.545.705	798.670.047
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(197.220)	(226.018)
7) per servizi	(711.303.923)	(782.281.720)
8) per godimento di beni di terzi	(987.924)	(1.171.479)
9) per il personale		
a) salari e stipendi	(5.154.946)	(5.204.560)
b) oneri sociali	(1.536.922)	(1.566.038)
c) trattamento di fine rapporto	(352.991)	(349.944)
e) altri costi	(22.980)	(5.949)
Totale costi per il personale	(7.067.839)	(7.126.491)

	31-12-2018	31-12-2017
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	(295.332)	(348.588)
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	(347.984)	(177.223)
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	(1.500.000)
Totale ammortamenti e svalutazioni	(643.316)	(2.025.811)
12) accantonamenti per rischi	(36.104.662)	(2.017.736)
14) oneri diversi di gestione	(2.763.618)	(1.255.491)
Totale costi della produzione	(759.068.502)	(796.104.746)
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	1.477.203	2.565.301
C) Proventi e oneri finanziari		
15) proventi da partecipazioni		
altri	101.524	999
Totale proventi da partecipazioni	101.524	999
16) altri proventi finanziari		
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		
altri	459.999	512.666
Totale proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	459.999	512.666

	31-12-2018	31-12-2017
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	3.702.841	3.325.291
Totale proventi diversi dai precedenti	3.702.841	3.325.291
Totale altri proventi finanziari		
	4.162.840	3.837.957
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	(1.564.752)	(1.095.160)
Totale interessi e altri oneri finanziari	(1.564.752)	(1.095.160)
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)		
	2.699.612	2.743.796
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	4.176.815	5.309.097
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate imposte correnti		
imposte differite e anticipate	(1.429.739)	414.625
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	4.011.798	2.275.489
21) Utile (perdita) dell'esercizio	165.017	3.033.608

RENDICONTO FINANZIARIO, METODO INDIRETTO

	31-12-2018	31-12-2017
Rendiconto finanziario, metodo indiretto		
A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)		
Utile (perdita) dell'esercizio	165.017	3.033.608
Imposte sul reddito	4.011.798	2.275.489
Interessi passivi/(attivi)	(2.598.088)	(2.742.797)
(Dividendi)	(101.524)	(999)
1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	1.477.203	2.565.301
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	36.127.947	3.533.159
Ammortamenti delle immobilizzazioni	643.316	525.811
Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	36.771.263	4.058.970
2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	38.248.466	6.624.271
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	29.879.575	(656.395)
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	(38.372.899)	8.309.946
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	4.921.957	7.752.330
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	10.257	(4.210)
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto	20.330.619	(9.646.817)
Totale variazioni del capitale circolante netto	16.769.509	5.754.854
3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	55.017.975	12.379.125

	31-12-2018	31-12-2017
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	2.254.460	2.383.263
(Imposte sul reddito pagate)	(4.011.798)	(2.549.105)
Dividendi incassati	101.524.999	
(Utilizzo dei fondi)	(32.878.183)	(6.601.834)
Totale altre rettifiche	(34.533.997)	(6.766.677)
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	20.483.978	5.612.448
B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
Immobilizzazioni materiali		
(Investimenti)	(1.875.080)	(153.154)
Disinvestimenti	3.327.554	
Immobilizzazioni immateriali		
(Investimenti)	(309.169)	(319.417)
Immobilizzazioni finanziarie		
(Investimenti)	(301.851)	(984.984)
Disinvestimenti	409.147	110.982
Attività finanziarie non immobilizzate		
(Investimenti)	(18.799.984)	-
Disinvestimenti	-	16.999.984
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(20.873.610)	15.653.965
C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		

	31-12-2018	31-12-2017
Mezzi di terzi		
Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche	16.120.869	(22.804.066)
Mezzi propri		
(Rimborso di capitale)	(1.745.213)	173.161
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	(329.883)	-
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	14.045.773	(22.630.905)
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	13.656.141	(1.364.492)
Disponibilità liquide a inizio esercizio		
Depositi bancari e postali	35.345.495	36.710.405
Danaro e valori in cassa	6.421	6.003
Totale disponibilità liquide a inizio esercizio	35.351.916	36.716.408
Disponibilità liquide a fine esercizio		
Depositi bancari e postali	49.002.407	35.345.495
Danaro e valori in cassa	5.650	6.421
Totale disponibilità liquide a fine esercizio	49.008.057	35.351.916

**Relazione della società di revisione indipendente
ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39
e dell'art. 15 della legge 31 gennaio 1992, n. 59**

Ria Grant Thornton S.p.A.
Via San Donato, 197
40127 Bologna

T +39 051 6045911
F +39 051 6045999

Ai Soci del

*CNS – Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa
Via della Cooperazione, 3
40129 Bologna (BO)*

ed alla Lega Nazionale Cooperative e Mutue
Ufficio Certificazioni

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Società CNS – Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa (la Società), costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2018, dal conto economico, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2018, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Elementi alla base del giudizio

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

Richiamo d'informativa

Richiamiamo l'attenzione su quanto riportato nella nota integrativa a commento dei "Fondi per rischi ed oneri", dove vengono descritte le valutazioni del consiglio di gestione in merito al provvedimento sanzionatorio dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato riferito alla "Gara Consip FM4" datato 17 aprile 2019 e i relativi effetti sul bilancio chiuso al 31 dicembre 2018. Il nostro giudizio non è espresso con rilievi in relazione a tale aspetto.

Responsabilità dei consiglieri di gestione e del consiglio di sorveglianza per il bilancio d'esercizio

I consiglieri di gestione sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

I consiglieri di gestione sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia.

Società di revisione ed organizzazione contabile Sede Legale: Corso Vercelli n.40 - 20145 Milano - Iscrizione al registro delle imprese di Milano Codice Fiscale e P.IVA n.02342440399 - R.E.A. 1965420. Registro dei revisori legali n.157902 già iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione tenuto dalla CONSOB al n. 49 Capitale Sociale: € 1.832.610,00 interamente versato Uffici: Ancona-Bari-Bologna-Firenze-Genova-Milano-Napoli- Padova-Palermo-Perugia-Pescara-Pordenone-Rimini-Roma-Torino-Trento-Verona.

Grant Thornton refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Ria Grant Thornton spa is a member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate one another and are not liable for one another's acts or omissions.

www.ria-grantthornton.it



I consiglieri di gestione utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tale scelta.

Il consiglio di sorveglianza ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

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

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

abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;

abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;

abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dai consiglieri di gestione, inclusa la relativa informativa;

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

abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

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

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10

I consiglieri di gestione del CNS – Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione del CNS – Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa al 31 dicembre 2018, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio del CNS – Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa al 31 dicembre 2018 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio del CNS – Consorzio Nazionale Servizi Società Cooperativa al 31 dicembre 2018 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Adempimenti in merito al rispetto delle disposizioni di legge e di statuto in materia di cooperazione

I consiglieri di gestione sono responsabili del rispetto delle disposizioni di legge e di statuto in materia di cooperazione e, in particolare, di quelle contenute negli articoli 4, 5, 7, 8, 9 e 11 della Legge n. 59 del 31 gennaio 1992, ove applicabili, nonché delle dichiarazioni rese ai sensi dell'articolo 2513 del Codice Civile.

Come richiesto dal Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 novembre 2006, abbiamo verificato, con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018, il rispetto da parte della Società delle disposizioni sopra menzionate.

Bologna, 12 giugno 2019

Ria Grant Thornton S.p.A.


Marco Cevolani
Socio



Via della Cooperazione 3
40129, Bologna

Tel. 051 41 95 501
Fax 051 41 95 502

cns@cnsonline.it
pec: consorzionaleservizi@legalmail.it

cnsonline.it

Questo Bilancio Integrato è stato realizzato dalle persone del CNS,
coordinate dalle colleghe degli Uffici Sviluppo Cooperativo e Comunicazione,

con la collaborazione di:

BDO
The Leap
Hook
D&P per le fotografie

*Le fotografie ritraggono i lavoratori e le lavoratrici delle cooperative associate impiegate
negli appalti CNS*

