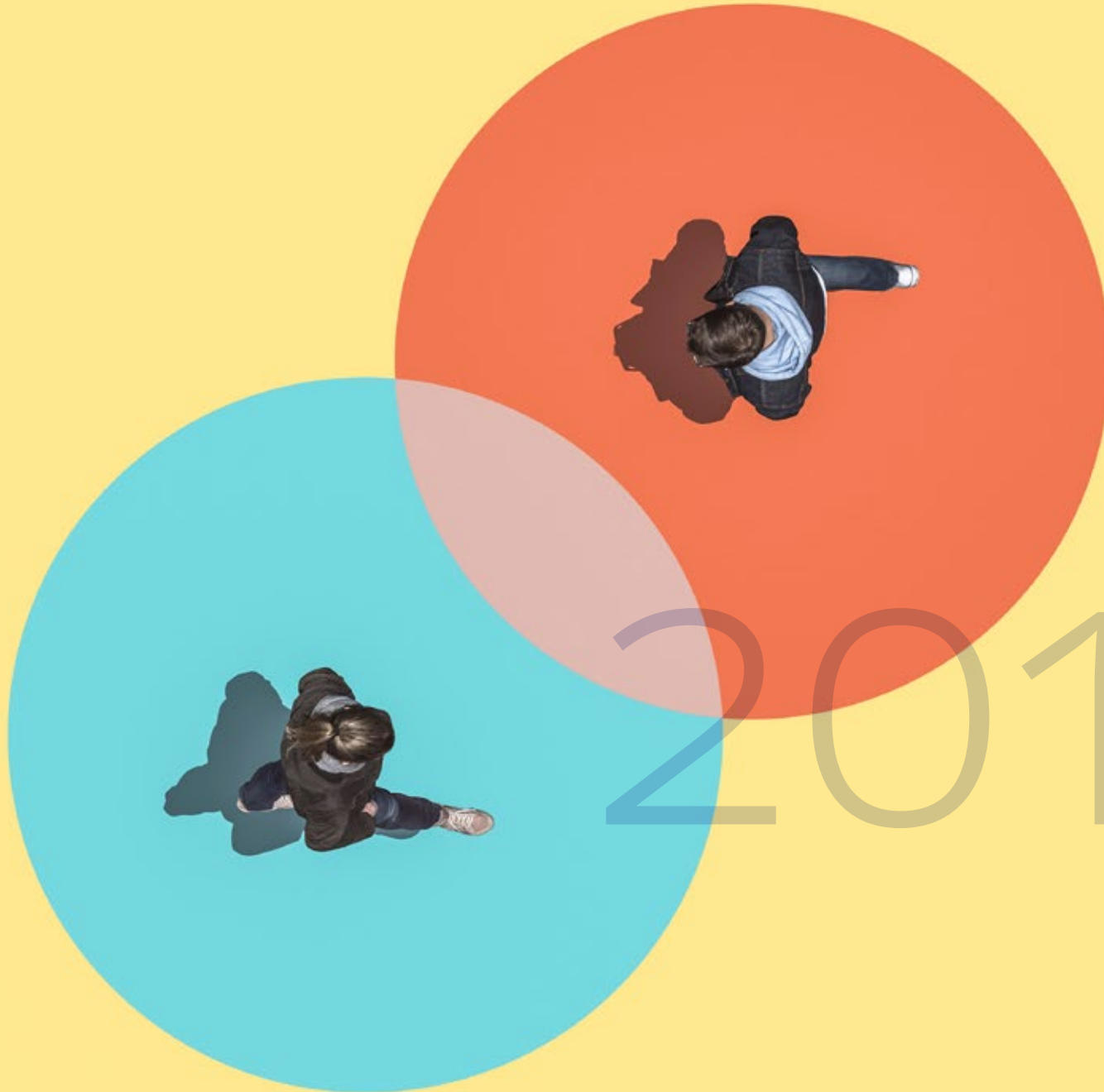


**BILANCIO
INTEGRATO**

2019





Bilancio integrato 2019

INDICE

<i>Lettera agli stakeholder</i>	5
<i>Highlights</i>	6
<i>Il nostro impegno nella creazione di valore condiviso</i>	9

01. Identità e governance 10

1.1 Profilo e attività del consorzio	11
1.2 Visione, missione, valori	16
1.3 CNS e lo scambio mutualistico	18
1.4 La nostra storia	19
1.5 Governance e organizzazione	20

02. Orientamento alla sostenibilità 28

2.1 Scenario macroeconomico	29
2.2 Il modello di creazione del valore di CNS	30
2.3 Linee strategiche di sviluppo e sostenibilità	37
2.4 Analisi di materialità	40
2.5 Dialogo con gli stakeholder	42
2.6 Informazioni sui principali rischi e opportunità	45
2.7 Sistema dei controlli interni	51

03. La gestione: performance e capitali 54

3.1 Capitale sociale e relazionale	55
3.2 Capitale umano	67
3.3 Capitale reputazionale	83
3.4 Capitale produttivo e intellettuale	89
3.5 Capitale finanziario	98
3.6 Capitale naturale	111
3.7 Obiettivi di miglioramento	117

04. Allegati di bilancio 118

4.1 Estratto dalla relazione sulla gestione: principali avvenimenti	119
4.2 Nota metodologica	126
4.3 Tabella degli indicatori GRI	127
4.4 Schemi di bilancio	131
4.5 Relazione della società di revisione indipendente	137

LETTERA AGLI STAKEHOLDER



Alessandro Hinna

PRESIDENTE DEL CONSIGLIO
DI GESTIONE CNS

Cari stakeholder,

gli importanti risultati che CNS ha fatto registrare nel 2019, a fronte della persistente debolezza del ciclo economico a livello globale, confermano la solidità delle fondamenta strategiche ed organizzative costruite nei quattro anni precedenti e ci permettono di guardare ad un futuro più che mai incerto con un sincero sentimento di fiducia.

Forte dei suoi valori e di un'identità totalmente rinnovata, il Consorzio consolida sempre più la sua posizione, a livello nazionale, nel mercato dei servizi.

Come ben sapete, i primi mesi del 2020 hanno visto tutti noi impegnarci nella complessa battaglia contro la pandemia legata alla diffusione del virus Covid-19 che, salvo rare eccezioni, sta investendo più o meno indistintamente le organizzazioni e le filiere situate in ogni angolo del Pianeta. L'Italia, in particolare, è stata tra le prime Nazioni ad essere pesantemente investite da un'emergenza sanitaria che, in poche settimane, ha portato alla chiusura di quasi tutte le attività produttive e al blocco totale della circolazione per le persone. Sebbene sia tuttora impossibile stimare con accuratezza i danni economici che tale situazione arrecherà al nostro Paese e all'economia globale, quello che è certo è che gli effetti della pandemia continueranno a manifestarsi per tutto il 2020 e negli anni a venire, portando con sé importanti implicazioni anche sul piano sociale.

Fin dai primi giorni di marzo, il comitato anticrisi interno a CNS si è occupato di fornire celermente un supporto concreto ai soci per la gestione dell'emergenza contingente, ma si è necessariamente interrogato anche su come meglio favorire la resilienza e rinnovate possibilità di sviluppo per le cooperative. È innegabile, infatti, che la diffusione del Covid-19 ha gettato ancor più luce sull'effettiva insostenibilità di un modello imprenditoriale basato sul concetto di "business as usual" e ha evidenziato come la realizzazione di un vero e proprio cambio di paradigma sia l'unico modo per provare a garantire un futuro prospero al Pianeta e al sistema economico globale.

Negli ultimi anni CNS ha già compiuto notevoli sforzi per quanto riguarda la progressiva integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella definizione delle strategie aziendali, nella programmazione delle attività, nella misurazione delle prestazioni, nella mappatura dei rischi e, come testimoniato dal presente Bilancio Integrato, nella rendicontazione e comunicazione a tutti gli stakeholder. Ben prima dell'esplosione della pandemia, infatti, era maturata in noi la convinzione che, data la notevole complessità dei moderni scenari economici e sociali in cui le aziende si trovavano ad operare, fosse ormai impossibile, per esse, ignorare la necessità di riflettere sugli innumerevoli fattori che in ogni situazione possono contribuire a determinare

un processo decisionale, ragionare in termini di "ecosistemi" anziché di singole imprese e puntare alla creazione di valore condiviso adottando una prospettiva di lungo termine.

Sono stati proprio questi presupposti, insieme al continuo ascolto degli stakeholder, ad orientarci sempre più verso un approccio alla programmazione e alla progettazione che parta da una chiara identificazione degli impatti di lungo termine che il Consorzio intende realizzare. Su tali assunti è incentrata la cosiddetta "teoria del cambiamento", da cui CNS ha preso spunto per interrogarsi sul proprio ruolo di creazione di valore, portando avanti la missione cooperativa e interpretando gli stimoli che arrivano dal mondo esterno.

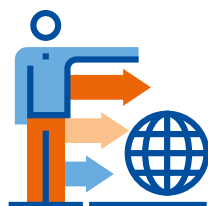
È con questo orientamento di fondo che CNS continuerà ad affrontare le sfide che lo attendono in maniera proattiva e tenace, perseguendo il proprio obiettivo di contribuire attivamente, secondo le modalità che più si addicono alla sua natura di organizzazione di secondo livello, a promuovere la transizione verso un nuovo paradigma di progresso incentrato sui principi della sostenibilità e della trasparenza.

HIGHLIGHTS



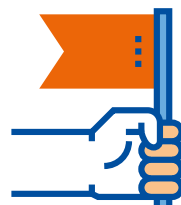
7

sedi territoriali in aggiunta alla sede direzionale ed amministrativa di Bologna



3

impatti a lungo termine, 6 outcome, 14 attività per la prima sperimentazione di applicazione della **teoria dell'impatto**



10

obiettivi fondanti la **missione cooperativa** del Consorzio



9

obiettivi dell'**Agenda ONU 2030** (SDGS) a cui il consorzio può contribuire in maniera più diretta



72

rischi presidiati attraverso il processo di **Enterprise Risk Management (ERM)** e 31 gli audit eseguiti su specifiche commesse dall'Ufficio Sistemi Certificati



141

le **gare** a cui CNS ha preso parte (per un totale di quasi 9 miliardi di euro)



DAL 7 AL 35%

la copertura del mercato di riferimento in termini di **partecipazione a gara** per un valore di + 4,8 miliardi di € rispetto al 2018



5.2

milioni il valore dell'**EBITDA**



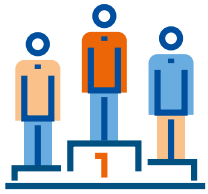
95%

il tasso di **mutualità prevalente**



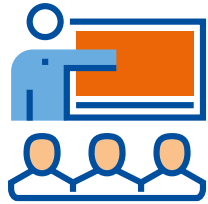
669

milioni di euro il **valore economico** generato, di cui il 99% distribuito alle cooperative associate



33%

la percentuale di **posizionamento** nelle gare in uno dei primi tre posti



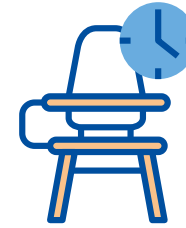
11

incontri formativi per i soci



112

dipendenti (65% donne); 95% del personale assunto tramite **contratto a tempo indeterminato** (+8% rispetto al 2018)



5.997

le **ore di formazione** erogate ai dipendenti (+54% rispetto al 2018)



158

video resi pubblici tra interviste e pillole di approfondimento (per un totale di 8.723 visualizzazioni)



≈ 100.000

le richieste gestite tramite il portale **OFM (sistema informativo per la gestione delle commesse)** e oltre 125.000 le chiamate ricevute dal Call Center



4.4

milioni euro commissionati ai **fornitori**



3

menzioni speciali per progetti di sostenibilità e rendicontazione



13

le **auto ibride** facenti parte della flotta aziendale (su un totale di 34 veicoli)



IL NOSTRO IMPEGNO NELLA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO



Vogliamo generare valore condiviso per tutti i nostri stakeholder e per i territori e le comunità in cui siamo presenti.

Lo facciamo migliorando costantemente il nostro modello di business e integrando le performance operative e finanziarie con l'impatto sociale generato dall'organizzazione.

Per raggiungere il nostro obiettivo:

- **ci avvaliamo di un sistema di rendicontazione di riconosciuta validità, il **Reporting Integrato (IR)**, che segue regole di correttezza e trasparenza delle informazioni**
- **ci impegniamo a mettere al centro le aspettative e le richieste degli stakeholder fornendo aggiornamenti periodici sulle nostre attività**
- **ci ispiriamo agli obiettivi dell'**Agenda Onu 2030** e ai principi cooperativi dell'**Alleanza Cooperativa Internazionale****

visita il sito



visita il sito



Identità e governance

01.



1.1 Profilo e attività del consorzio

Profilo



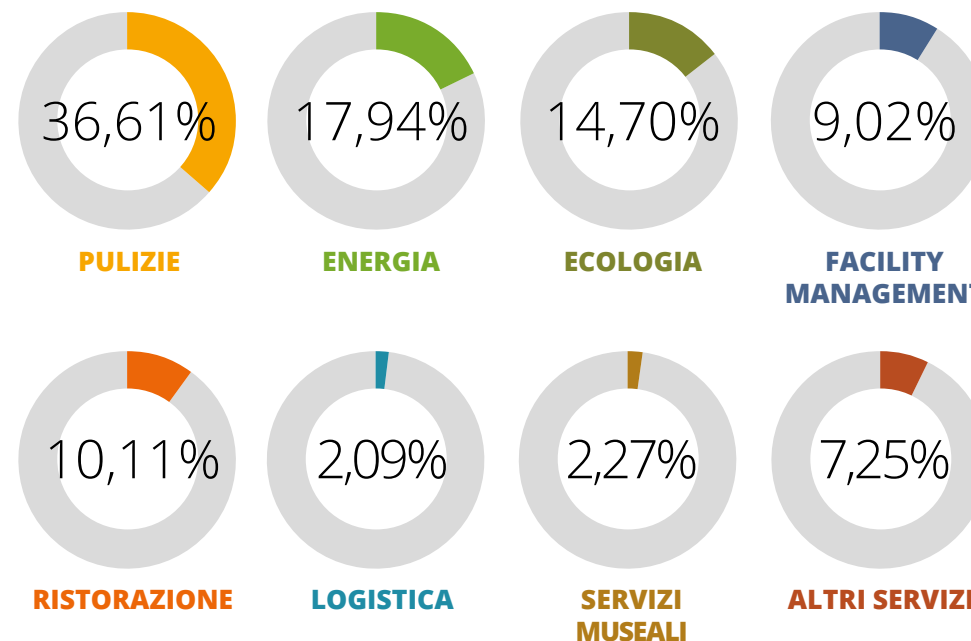
cns[®]

CNS - CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI
CONSORZIO DI IMPRESE COOPERATIVE
ANNO DI FONDAZIONE 1977
SERVIZI PER GRANDI COMPLESSI
IMMOBILIARI PUBBLICI E PRIVATI,
AREE URBANE, COLLETTIVITÀ

LA RETE È IL NOSTRO ASSET OPERATIVO PIÙ IMPORTANTE

Siamo presenti in tutta Italia, con una sede direzionale e amministrativa a Bologna e sette sedi territoriali. Essere radicati nei territori significa garantire risposte celeri ed efficaci agli associati e ai clienti.

Aree di attività e fatturato



Il CNS è un centro specializzato di fornitura di servizi che utilizza tecnologie all'avanguardia e una pianificazione razionale e improntata al dialogo costante con il Committente. Il consorzio:

- **partecipa alle gare pubbliche e private per conto delle associate**
- **acquisisce appalti e commesse, stipulando i contratti con le committenze**
- **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.**



Pulizie

FATTURATO 2019 € 229.667.219

Professionalità, esperienza, utilizzo di apparecchiature d'avanguardia, capillarità e flessibilità operativa costituiscono i punti di forza del nostro servizio rivolto 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.

- **Pulizie civili e industriali**
- **Sanificazione ambientale**
- **Pulizia, sanificazione, sterilizzazione negli ospedali**
- **Pulizie specializzate per l'industria alimentare**
- **Pulizie tecniche impianti industriali coordinate con interventi di manutenzione**



Energia

FATTURATO 2019 € 112.564.159

Gestiamo e garantiamo la corretta manutenzione dei vettori energetici (per calore, condizionamento, luce e altre utenze) per ospedali, scuole, alberghi, servizi pubblici, industrie o ipermercati. La pianificazione e l'innovazione sono gli strumenti per ottenere efficienza, risparmio e un uso più sostenibile delle risorse energetiche.

- **Servizio Energia con fornitura del combustibile**
- **Gestore impianti elettrici di Pubblica illuminazione**
- **Cogenerazione e trigenerazione dei vettori energetici**



Ecologia

FATTURATO 2019 € 92.241.912

Nella raccolta e smaltimento dei rifiuti non ci limitiamo ad applicare un metodo corretto, ma abbiamo anche l'obiettivo di contribuire attivamente a diffondere una cultura della sanità ambientale. Per questo coinvolgiamo e motiviamo ogni singolo operatore.

- **Raccolta e trasporto di rifiuti urbani ed assimilati**
- **Nettezza e igiene urbana (spazzamento manuale e meccanizzato, disinfezione, disinfestazione)**
- **Raccolta differenziata**
- **Trasporti specializzati di rifiuti solidi su grandi distanze con mezzi specifici**
- **Gestione di impianti di smaltimento per rifiuti solidi urbani e speciali**



Facility Management

FATTURATO 2019 € 56.600.098

Con la formula Facility Management assicuriamo 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 l'evoluzione Open Facility Management garantiamo un dialogo continuo con il Committente al fine di migliorare il servizio anche in corso d'opera.

- **Efficienza e qualità delle prestazioni**
- **Riduzione dei costi operativi**
- **Razionalizzazione delle risorse impiegate**
- **Controllo del livello delle prestazioni erogate e semplificazione contrattuale**
- **Soluzioni per il monitoraggio, il dialogo e l'upgrade del servizio**



Ristorazione

FATTURATO 2019 € 63.437.172

Nel settore della ristorazione la nostra scelta distintiva è la differenziazione della gamma. Il servizio è infatti definito sulla base della tipologia dei destinatari e delle caratteristiche della domanda.

- **Ristorazione aziendale: mense; 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, compresa la gestione di cucine nei plessi scolastici; gestione di cucine centralizzate e distribuzione pasti in legame "fresco-caldo"**
- **Ristorazione ospedaliera: 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 2019 € 13.113.602

La nostra offerta si struttura attorno alla richiesta di efficienza, rapidità e competitività economica. Garantiamo il trasporto e i tradizionali servizi di facchinaggio e manipolazione merci e servizi integrati evoluti, come la gestione globale della distribuzione che comprende raccolta e stoccaggio delle merci, gestione informatizzata dei magazzini, tracciamento della filiera ed i servizi amministrativi.

- **Movimentazione di merci sfuse, insaccate e pallettizzate**
- **Gestione informatizzata di magazzini, anche in rete con il Committente**
- **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**



Servizi museali

FATTURATO 2019 € 14.222.634

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. I nostri servizi si pongono questi obiettivi di efficienza ed eccellenza.

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



Altri servizi

FATTURATO 2019 € 45.448.764

Accanto ai più tradizionali settori d'attività, abbiamo riqualificato una ulteriore offerta di servizi. Ad esempio, per il settore sanitario ci occupiamo della gestione delle apparecchiature biomedicali e di servizi assistenziali. Inoltre, allineandoci con la domanda, abbiamo implementato la fornitura di servizi di reception, guardiania, lavanolo e cimiteriali.

- **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**



1.1 Profilo e attività del consorzio

Di seguito vengono analizzati alcuni indicatori di risultato non finanziari scelti tra quelli ritenuti più significativi in relazione alla situazione del Consorzio. In riferimento all'analisi dei fatturati lordi dei settori (si veda la tabella 1 nella pagina successiva), si evidenziano incrementi nei settori dei servizi turistico-museali (+ 162,01%) e delle gestioni varie (+2,19%). Al contrario, il maggior decremento nel fatturato lordo è stato fatto registrare dal settore del facility management che, soprattutto a causa del completamento delle forniture per l'appalto Consip SAE, si è attestato sui 56,6 milioni di euro (- 43,91% rispetto al 2018).

L'analisi dei fatturati lordi per area geografica (si veda la tabella 2 nella pagina successiva), invece, evidenzia come l'area "Sud" ha aumentato i volumi di fatturato rispetto all'esercizio precedente (+ 3,62%) e il "Nord", pur con una lieve flessione, ha consolidato il proprio volume (- 1,22%). Le aree "Centro-Nord", "Centro" e "Centro-Sud", pur mantenendo i fatturati a buoni livelli, hanno evidenziato, rispettivamente, decrementi del -15,90%, -19,06% e -11,83%.

L'analisi evidenzia comunque il processo di mantenimento della presenza consortile sull'insieme del territorio nazionale in maniera omogenea.

Di seguito, si raffrontano le variazioni dei ricavi dell'attività caratteristica del Consorzio per gli esercizi del triennio 2017- 2019 per settore di produzione (Tabella 1), per area geografica (Tabella 2).

TABELLA 1. CONFRONTO FATTURATO LORDO 2019 - 2018 - 2017 PER SETTORE

SETTORI	2019	DIFFERENZA		2018	DIFFERENZA		2017
	FATTURATO	+/- Fatturato	%	FATTURATO	+/- Fatturato	%	FATTURATO
FACILITY MANAGEMENT	56.600.098	(44.312.778)	-43,91	100.912.876	(45.832.878)	-31,23	146.745.754
PULIZIE	229.667.219	(10.629.032)	-4,42	240.296.251	(1.564.610)	-0,65	241.860.861
RISTORAZIONE	63.437.172	(159.946)	-0,25	63.597.118	(5.167.929)	-7,52	68.765.047
ECOLOGIA	92.241.912	(12.568.334)	-11,99	104.810.246	(10.320.127)	-8,96	115.130.373
MANUTENZIONI - ENERGIA	112.564.159	(23.081.011)	-17,02	135.645.170	(7.176.267)	-5,02	142.821.437
LOGISTICA	13.113.602	(2.845.216)	-17,83	15.958.818	488.172	3,16	15.470.646
SERVIZI GESTIONI VARIE	45.448.764	974.605	2,19	44.474.159	(430.915)	-0,96	44.905.074
SERVIZI TURIST. MUSEALI	14.222.634	8.794.304	162,01	5.428.330	452.670	9,10	4.975.660
TOTALI	627.295.560	(83.827.408)	-11,79	711.122.968	(69.551.884)	-8,91	780.674.852

TABELLA 2. CONFRONTO FATTURATO LORDO 2019 - 2018 - 2017 PER AREA

ZONA	2019	DIFFERENZA		2018	DIFFERENZA		2017
	FATTURATO	+/- Fatturato	%	FATTURATO	FATTURATO	%	FATTURATO
NORD ¹	163.905.939	(2.028.819)	-1,22	165.934.758	26.893.286	19,34	139.041.472
CENTRO-NORD ²	158.949.342	(30.040.354)	-15,90	188.989.696	6.799.305	3,73	182.190.391
CENTRO ³	166.812.342	(39.271.091)	-19,06	206.083.433	(88.252.056)	-29,98	294.335.489
CENTRO-SUD ⁴	102.289.302	(13.720.904)	-11,83	116.010.206	(11.652.387)	-9,13	127.662.593
SUD ⁵	35.338.635	1.233.760	3,62	34.104.875	(3.340.032)	-8,92	37.444.907
TOTALI	627.295.560	(69.551.884)	-11,79	711.122.968	(69.551.884)	-8,91	780.674.852

1 Nord: Lombardia, Piemonte, Trentino - Alto Adige, Veneto, Friuli - Venezia Giulia.

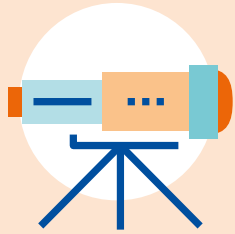
2 Centro-Nord: Emilia-Romagna, Toscana, Liguria.

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

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

5 Sud: Calabria, Sicilia.

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.

Una matrice concettuale

La nostra **missione cooperativa** trae origine dai **sette principi** dell'ACI (Alleanza Cooperativa Internazionale) riletti e ampliati alla luce delle specificità del Consorzio. La **matrice** che integra i principi cooperativi e gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU è invece uno schema concettuale che il Consorzio si impegna ad adottare per verificare che ogni scelta e azione trovi corrispondenza dentro questa cornice. Solo se il nostro agire è orientato dai principi e volto al conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 possiamo **produrre valore per il Consorzio, i soci e la comunità**.

La missione cooperativa di CNS

1. **fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato**
2. **praticare e sviluppare la democrazia cooperativa e garantire la partecipazione dei Soci alla gestione del CNS**
3. **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**
4. **salvaguardare e incrementare il patrimonio sociale per le generazioni future**
5. **promuovere l'innovazione sociale e tecnologica**
6. **promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, etc**
7. **sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all'interno del Consorzio e presso le cooperative associate**
8. **promuovere e realizzare una strategia collettiva della sostenibilità che, attraverso la misurazione dell'impatto ambientale e sociale generato, consenta di favorire il benessere e lo sviluppo delle comunità in cui il Consorzio e i propri soci operano**
9. **favorire una gestione strategica e condivisa del rischio**
10. **promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro.**

Obiettivi Agenda 2030 Onu¹



Principi cooperativi ACI

- Adesione libera e volontaria
- Controllo democratico da parte dei soci
- Partecipazione economica dei soci
- Autonomia ed indipendenza dei soci
- Educazione, formazione ed informazione
- Cooperazione tra cooperative
- Interesse verso la comunità

creazione
di valore

¹ Con la propria attività il Consorzio persegue gli obiettivi evidenziati

1.3 CNS e lo scambio mutualistico



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

pag. 20-26



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

pag. 45-53



COINVOLGIMENTO DEI SOCI NELLE GARE

pag. 57-60



TRASFERIMENTO DELLE ATTESTAZIONI PRESSO I SOCI

pag. 61



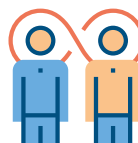
COMUNICAZIONE TRASPARENTE E RESPONSABILE

pag. 09; 85-87



VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI SOCI

pag. 108-110



INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

pag. 42-44



MUTUALITÀ PREVALENTE

pag. 100



PIATTAFORMA GARE DI CNS

pag. 60



SERVIZI AI SOCI

pag. 61-66



ATTIVITÀ DI R&S, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLE ATTIVITÀ INTRAPRESE

pag. 65; 91-95

pag. 91; 95 (adesione al competence center bi-rer)

pag. 87 (iniziative in collaborazione con AlmaVico)



PROMOZIONE DI COMPORTAMENTI AMBIENTALI RESPONSABILI DEI SOCI

pag. 116

1.4 La nostra storia

Un percorso imprenditoriale iniziato nel 1977 e cresciuto tanto nei risultati quanto nella coerenza con i valori etici e sociali della cooperazione.

Il Consorzio Nazionale Servizi fu costituito a Roma il 27 settembre 1977 su iniziativa di undici cooperative di lavoro del 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.

Inizialmente le cooperative associate eseguivano principalmente pulizie, movimentazione di merci e facchinaggio, manutenzioni, ecologia, ristorazione, trasporti, gestione dell'energia e servizi sociali.

Negli anni si sono aggiunti i servizi di portierato, gestioni turistico-museali e, più recentemente, le attività di facility management e global service.

Queste ultime attività valorizzano le competenze di coordinamento di filiere complesse del Consorzio, 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 chi richiede l'associazione a CNS agisca con modalità socialmente responsabili, sia in possesso di un proprio Codice Etico e adotti e implementi un modello di organizzazione e gestione orientato 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 nell'aggiornare regolarmente indirizzi strategici e assetti organizzativi, in un mercato in continua evoluzione.





1.5 Governance e organizzazione

La Corporate Governance di CNS, in coerenza con la missione cooperativa ed il Codice Etico adottato, è basata su alcuni principi fondamentali.

Sostenibilità	Il Consorzio sviluppa politiche aziendali basate sui principi EGS (di integrazione del business con aspetti economico, ambientale e sociale) 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 PA e con gli altri soggetti economici.
Partecipazione e condivisione	Il Consorzio persegue le sue finalità mutualistiche ispirando la sua gestione 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.

Separazione e indipendenza

L'organizzazione del Consorzio è modellata sui principi di separazione 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.

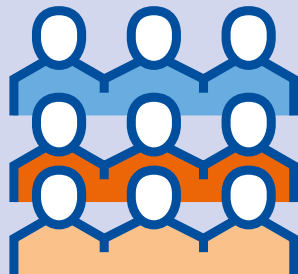
L'indipendenza degli organi sociali di CNS è garantita da:

- 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 indipendenti dal 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 degli indirizzi strategici e programmatici relativi ai piani industriali e finanziari predisposti dal Consiglio di Gestione.



STRUTTURA E RUOLO DEGLI ORGANI DEL CONSORZIO

Assemblea



cos'È

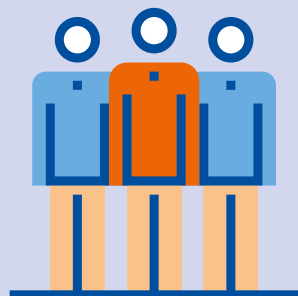
Rappresenta l'universalità dei soci e determina la funzione di indirizzo. È costituita dai rappresentanti dei soci operatori

Consiglio di sorveglianza



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

Consiglio di gestione



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. Si occupa della gestione del Consorzio e della predisposizione e attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi.



COMPETENZE

- La nomina e l'eventuale revoca dei Consiglieri di Sorveglianza; l'elezione del Presidente e di due Vicepresidenti (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
 - La delibera in merito ad altre materie dalla legge o dallo Statuto alle sue competenze
-
- La nomina e l'eventuale revoca dei membri, Presidente e Vicepresidente del Consiglio di Gestione e la determinazione dei compensi ad essi spettanti
 - La verifica di coerenza degli indirizzi strategici e programmatici 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 Consiglio di Gestione 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
-
- L'approvazione degli indirizzi strategici e programmatici, 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

Il Consiglio di Gestione risulta così composto:

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

Variazione del Consiglio negli ultimi 3 anni:



	PER GENERE		PER FASCIA D'ETÀ		
			<30	30-50	>50
2017	4	1	0	2	3
2018	5	0	0	1	4
2019	5	0	0	1	4

Di seguito, inoltre, viene fornita una panoramica circa l'attuale composizione del Consiglio di Sorveglianza del Consorzio:

CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA		
Presidente	Bolzoni Fabrizio	LEGACOOP PRODUZIONE E SERVIZI
Vicepresidente	Farina Fabio	COPURA SOC. COOP.
Vicepresidente vicario	Ciribuco Alfio	COSP TECNO SERVICE
Consiglieri	Ampollini Giuliano	CAMST SCARL
	Arena Salvatore	MULTISERVICE SOC. COOP.
	Ballerini Andrea	COOPLAT SOC. COOP.
	Battisti Enrica	NUOVA SAIR ONLUS SOC. COOP.
	Belbello Edmondo	COOPFOND
	Bigi Federico	B&B SERVICE SOC. COOP.
	Capelli Pierluigi	CPL CONCORDIA SOC. COOP.
	Ciliberti Renato	COLASER SOC. COOP.
	Cottone Paco	COOPSERVICE F.M. SOCIETÀ COOPERATIVA
	Crosetto Pier Giorgio	LA NUOVA COOPERATIVA SOC. COOP. SOC.
	De Muro Ivan	INDIPENDENTE
	Fiorini Sergio	LEGACOOP LOMBARDIA
	Forcella Felice	TRE FIAMMELLE SOC. COOP.
	Andrea Grassi	COOPSERVICE REGGIO EMILIA
	Grilli Luana	IL MANDORLO SOC. COOP. SOCIALE
	Loi Marina	FRASSATI COOP. SOCIALE
Mazzotti Massimo	FORMULA SERVIZI	
Novello Giovanni	COSEVA SOC. COOP.	
Parlavecchio Franco	SERVIZI ASSOCIATI SOC. COOP.	
Piccininno Antonio	ARIETE SOC. COOP.	
Riboli Marco	IDEALSERVICE SOC. COOP.	

1.5 Governance e organizzazione

VARIAZIONE DEL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA NEGLI ULTIMI 3 ANNI

			<30	30-50	>50
2017	20	2	0	6	16
2018	21	3	0	8	15
2019	20	3	0	9	14

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		CONSIGLIO DI GESTIONE	
Art 27.5	Ineleggibilità dei componenti del Consiglio di Sorveglianza	Art 33.2	Requisiti
Art 27.6	Clausola di riservatezza	Art 33.7	Codice di condotta
Art 27.7	Codice di condotta		

PARTECIPAZIONE	N° DI INCONTRI	% MEDIA DI PARTECIPANTI
Consiglio di sorveglianza	11	72%
Consiglio di gestione	39	89%
Assemblee dei soci	3	
Soci Ordinari		30%
Soci Cat. A		38%





1.5 Governance e organizzazione

Il Sistema di amministrazione e controllo è completato dai Comitati: al fine di svolgere con maggiore efficacia le proprie funzioni, il Consiglio di Sorveglianza costituisce, al proprio interno comitati con funzioni istruttorie, di proposta e consultivi, previa l'approvazione di un regolamento che ne determini le competenze ed il funzionamento.

I Comitati previsti sa Statuto sono i seguenti:

- Comitato Nomine
- Comitato Remunerazioni
- Comitato di Controllo

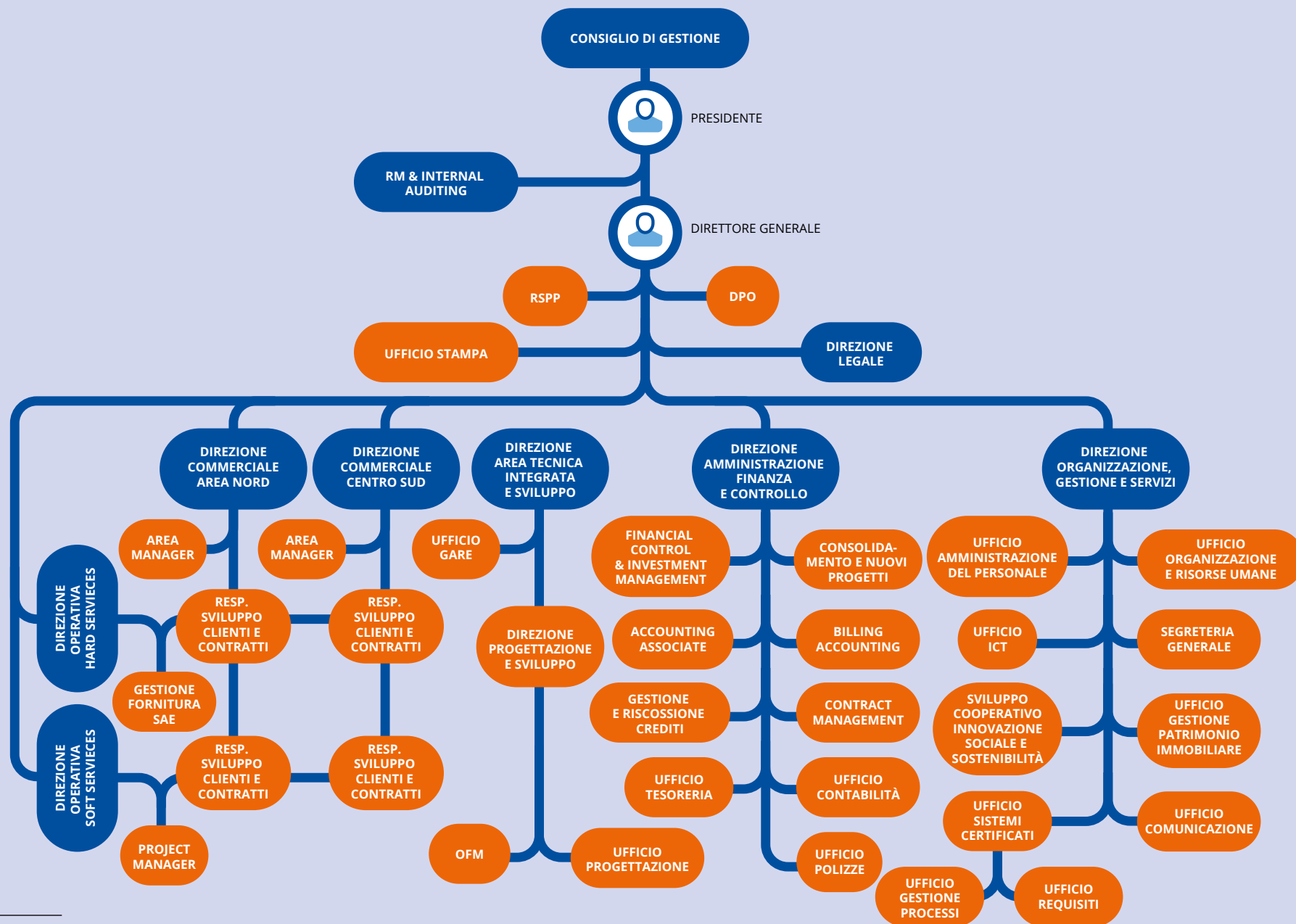
L'organizzazione aziendale

Nel 2019 l'assetto organizzativo di CNS è stato oggetto di alcune importanti modifiche, sviluppate principalmente al fine di garantire:

- una **maggiore capacità delle singole Direzioni di coordinarsi a vicenda** per contribuire efficacemente alla realizzazione delle linee strategiche e programmatiche, anche attraverso la **riduzione dei loro tempi di reazione alle decisioni prese dal Consiglio di Gestione;**
- aumentare le possibilità di sviluppo commerciale per il consorzio e le proprie associate;
- una generale **semplificazione dei processi decisionali e attuativi;**
- un miglioramento complessivo nella **capacità di ascolto e risposta alle esigenze dei soci;**
- un migliore **presidio e monitoraggio dei rischi;**
- un **progressivo abbattimento dei costi fissi di struttura**, a garanzia della sostenibilità di medio periodo dei processi di diversificazione in atto.

Tra le principali modifiche apportate all'organigramma (illustrate più nel dettaglio nella sezione "Politiche per il personale"), segnaliamo qui la creazione di una **Direzione Generale** al fine di aumentare l'efficacia del coordinamento organizzativo tra le diverse Direzioni, presidiare l'andamento tecnico ed economico di CNS e creare un'interfaccia operativa di sintesi nell'interlocuzione con i soci e gli altri stakeholder.

ORGANIGRAMMA¹



1 Organigramma vigente

Orientamento alla
sostenibilità

02.



2.1 Scenario macroeconomico

Una prova di Unione per il futuro

Sul finire del 2019, in uno scenario di ripresa economica generale, la pandemia Covid-19 ha sconvolto ogni previsione mettendo ancora più in luce la fragilità del sistema Italia e le incertezze identitarie e politiche dell'Unione Europea. Oggi è in gioco il futuro stesso dell'Unione ma è al tempo stesso evidente che solo un piano congiunto europeo consentirà a ogni singolo Paese di programmare un futuro oltre le crisi.

Nell'ultimo periodo del 2019, l'economia globale ha ripreso ad espandersi, pur con prospettive di incertezza legata all'aumento di tensioni geopolitiche. **L'attività economica nell'area dell'Euro** è stata frenata dalla debolezza del settore manifatturiero ed il rischio che tale trend si rifletta anche sulla crescita del mercato dei servizi è reale, sebbene questo comparto si fosse dimostrato fino a quel momento più solido. Sulla base delle ultime analisi pre-Covid, **l'attività economica in Italia** risulta lievemente cresciuta nel terzo trimestre del 2019 ed è rimasta stazionaria nel quarto, continuando a risentire soprattutto della debolezza del settore manifatturiero. Le imprese italiane hanno espresso, nelle ultime indagini interne, valutazioni leggermente favorevoli sugli ordini e sulla domanda estera, ma hanno continuato a considerare l'incertezza e le tensioni commerciali come fattori di ostacolo per la propria attività. Per il 2020 le aziende hanno programmato un'espansione degli investimenti, anche se più contenuta rispetto a quella intrapresa nell'anno precedente. Nei primi mesi del 2020, tuttavia, gli effetti innescati dalla **rapida diffusione del Covid-19** hanno comportato una significativa ripercussione sull'attività produttiva e sulla domanda aggregata di tutte le economie, con forti riduzioni del commercio internazionale. In questo quadro di recessione globale, la più profonda dal secondo dopoguerra, **il nostro Paese ha dimostrato di essere tra gli Stati più fragili del mondo occidentale**, venendo penalizzato soprattutto da un settore manifatturiero formato in larga parte da piccole e medie imprese e da un settore pubblico già fortemente indebitato. Vista anche la ripresa soltanto parziale dell'economia italiana dagli effetti della crisi finanziaria del 2008, nonostante la crescita generale intervenuta nell'Eurozona, è lecito aspettarsi che anche nei prossimi anni il nostro Paese riuscirà soltanto in parte a far fronte alle inevitabili ripercussioni di questa crisi. Tutti gli attuali scenari sull'andamento del PIL italiano incorporano un'evoluzione fortemente negativa nella prima metà dell'anno, seguita da un recupero nella seconda metà e da un'accentuata ripresa dell'attività nel 2021. **Sarà fondamentale, tuttavia, una tempestiva adozione di efficaci misure di politica economica sia in Italia, sia in Europa**. Poiché nessun Paese, infatti, sarà in grado di uscire da solo dalla crisi, si rende necessario lo sviluppo di un piano congiunto europeo per fronteggiare l'emergenza e programmare il rilancio, attuando manovre di maggiore condivisione dei costi dovuti alla pandemia di Covid-19 tra tutti i Paesi Membri con l'obiettivo di salvaguardare la stabilità macroeconomica nell'Eurozona.

2.2 Il modello di creazione del valore di CNS

Un modo nuovo di lavorare

In un contesto volatile e già economicamente incerto, **l'emergenza Covid-19** ha creato un momento di "rottura" importante, accelerando alcune dinamiche organizzative e stimolandone l'adozione di nuove. Un evento che necessariamente richiede alle aziende di ripensare il proprio modo di lavorare, di tutelare le proprie persone e di reindirizzare le strategie verso nuovi e diversificati servizi e prodotti. In questo contesto, il Consorzio si è interrogato sul ruolo che può giocare nel mantenere vivo il suo impegno nel rispondere alla **missione cooperativa**, pur senza tralasciare le forti spinte ed evoluzioni che arrivano dal mercato e, più in generale, dal contesto esterno.

È con questi presupposti che CNS ha avviato una riflessione per ragionare sempre più in logica sinergica e integrata sugli obiettivi economici di lungo termine da raggiungere attraverso il perseguimento delle finalità sociali intrinseche ad un consorzio di cooperative.

Utilizzando il framework della "**Teoria del Cambiamento**", CNS ha voluto avviare un processo articolato e partecipato, rappresentato in modo causale dalla catena del valore del Consorzio stesso e dove sono identificati gli impatti (o obiettivi) a lungo termine a cui tendere per un cambiamento "sistemico", sostenibile e circolare.

Teoria del cambiamento

La Teoria del Cambiamento è un processo rigoroso e partecipativo attraverso il quale membri dell'organizzazione e stakeholder pianificano e valutano dei progetti che promuovano il cambiamento sociale con obiettivi di lungo termine e identificano le condizioni che reputano necessarie per raggiungerli. Queste condizioni sono rappresentate negli outcomes prefissati e illustrate in un modello causale. Nasce così il nuovo modello di creazione del valore di CNS.



Punto di partenza è stata l'analisi delle istanze dei soci e degli stakeholder esterni che, negli ultimi anni, hanno partecipato a vari momenti di ascolto strutturati - non ultimo il workshop organizzato a fine 2019 (per dettagli si veda il paragrafo 1.9 Dialogo con gli stakeholder). Un'analisi che delinea la crescita di consapevolezza, da parte degli stakeholder, sulla necessità di concentrare sempre di più gli sforzi del Consorzio verso azioni sostenibili e misurabili. Aspettative confermate dall'**orientamento strategico** definito da CNS e dalla stessa **Vision**, e che qui sono stati fatti confluire nella nuova rappresentazione del modello di creazione di valore del Consorzio. Un approccio che ha tenuto conto del framework riconosciuto dalle Nazioni Unite (gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile) rispetto al quale CNS ha ricercato una sintesi con i punti della propria missione cooperativa.

Obiettivo è pertanto chiarire gli **ambiti di impatto** di CNS e come questi costituiscono i driver delle strategie aziendali, della programmazione e della rendicontazione su cui il Consorzio aggiornerà in primis il Piano di sostenibilità.

Gli impatti sono intrinsecamente collegati tra loro tramite gli **outcome** (o risultati a medio termine), che rappresentano le condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi di lungo termine e che, a loro volta, sono prodotti da una serie di **attività** svolte dal Consorzio. Se per raggiungere i risultati di medio termine CNS fa leva sulle proprie risorse interne - che possiamo maggiormente identificare in termini di operato "diretto" del Consorzio o **dimensione interna** - gli impatti, così definiti, vedono la necessaria collaborazione con una serie di enti e partner esterni - un raggio d'azione, cioè, allargato e amplificato grazie alla contaminazione con una **dimensione esterna**. La catena del valore di CNS delimita, dunque, due dimensioni di per sé separate ma sicuramente comunicanti.

Il cambiamento che vogliamo essere

L'adozione della teoria del cambiamento permette al Consorzio di partire dai cambiamenti che desidera realizzare per poi riflettere sulle leve e sugli strumenti da attivare per raggiungere i tre impatti desiderati.

1. RUOLO ATTIVO NEI SETTORI A ELEVATA "DISTINTIVITÀ COOPERATIVA"

Inteso come supporto dei soci nelle scelte strategiche ed organizzative, la creazione di forme di dialogo con il sistema più ampio delle cooperative e l'implementazione di progetti di innovazione sociale; tutto questo al fine di rendere sostenibile lo sviluppo, nei settori di riferimento, di un vantaggio competitivo rispetto alle organizzazioni più specificatamente imprenditoriali.

2. RUOLO "GENERATIVO" DEL MOVIMENTO COOPERATIVO

In termini di promozione dello sviluppo della cooperazione all'interno di un sistema fatto di persone e organizzazioni che collaborano tra loro per rispondere alle evoluzioni del mercato, creando ecosistemi territoriali sostenibili, dinamici e resilienti.

3. RIDUZIONE DELLE ESTERNALITÀ NEGATIVE DI CNS E DEI SOCI SULLA COMUNITÀ

Include tutto quanto riguarda la riduzione dei possibili effetti negativi di carattere sociale ed ambientale generati da CNS e dai propri soci sul territorio; ciò viene realizzato tramite la corretta gestione orientata alla condivisione di esperienze e know-how (anche in ottica di identificare e cogliere le opportunità), il costante presidio dei rischi, lo sviluppo e il miglioramento di soluzioni innovative e a basso impatto ambientale e l'implementazione di progetti di innovazione sociale.

CATENA DEL VALORE

La catena del valore è un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme di processi. Al tempo stesso è uno strumento per verificare il vantaggio competitivo che un'azienda può ottenere e per misurare la sua capacità di creare valore sia rispetto alle imprese concorrenti sia rispetto al costo sostenuto per crearlo.

CNS ha utilizzato questo modello integrandolo alla propria missione cooperativa, già informata dagli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 dell'ONU, con lo scopo di dare evidenza di come un'impresa cooperativa, mentre crea valore economico, possa creare un livello di valore più alto, perché orientata alla collettività, alla tutela dell'ambiente e dei diritti umani.

Attività



CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE

- Ricerca opportunità di mercato
- Supporto ai soci nell'acquisizione e nello svolgimento delle commesse
- Formazione ai soci e reciproca condivisione delle esperienze



CAPITALE UMANO

- Attrazione valorizzazione e tutela delle persone
- Sviluppo di iniziative di WELFARE



CAPITALE REPUTAZIONALE

- Selezione dei soci tramite criteri rigidi e continuo monitoraggio nel tempo
- Monitoraggio della customer satisfaction e gestione dei reclami



CAPITALE PRODUTTIVO E INTELLETTUALE

- Ampliamento e diversificazione della base sociale
- Enterprise risk management
- Sviluppo di competenze e brevetti
- Promozione di soluzioni congiunte e open innovation



CAPITALE FINANZIARIO

- Investimenti e sviluppo fatturato



CAPITALE NATURALE

- Politiche e strumenti di monitoraggio degli impatti ambientali diretti
- Promozione di comportamenti ambientali responsabili

Modello di business

LEGITTIMAZIONE
SOCIALE

VALORE
DI MERCATO

SCAMBIO
MUTUALISTICO

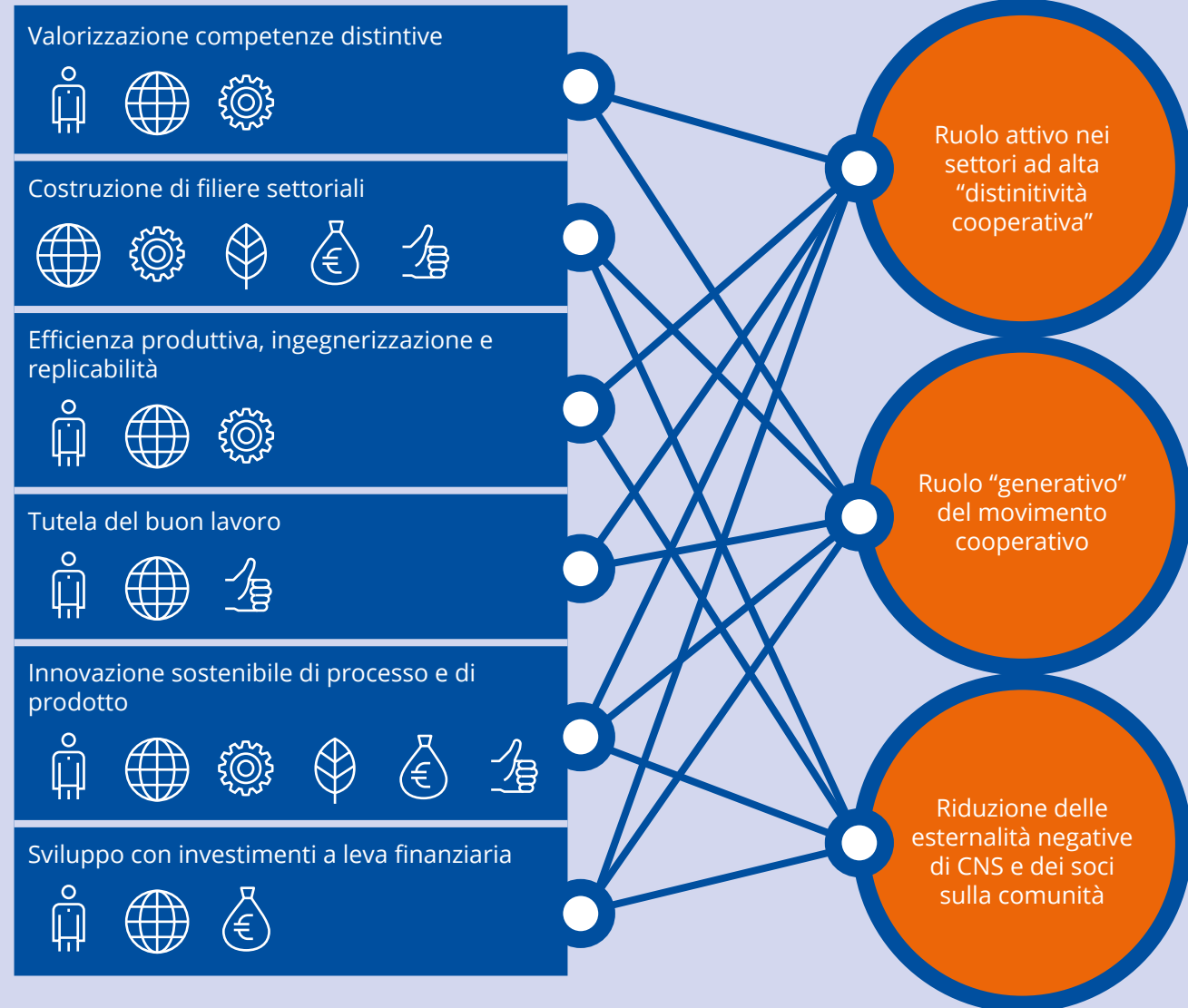
Outcome

Impatti a lungo termine

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

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

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

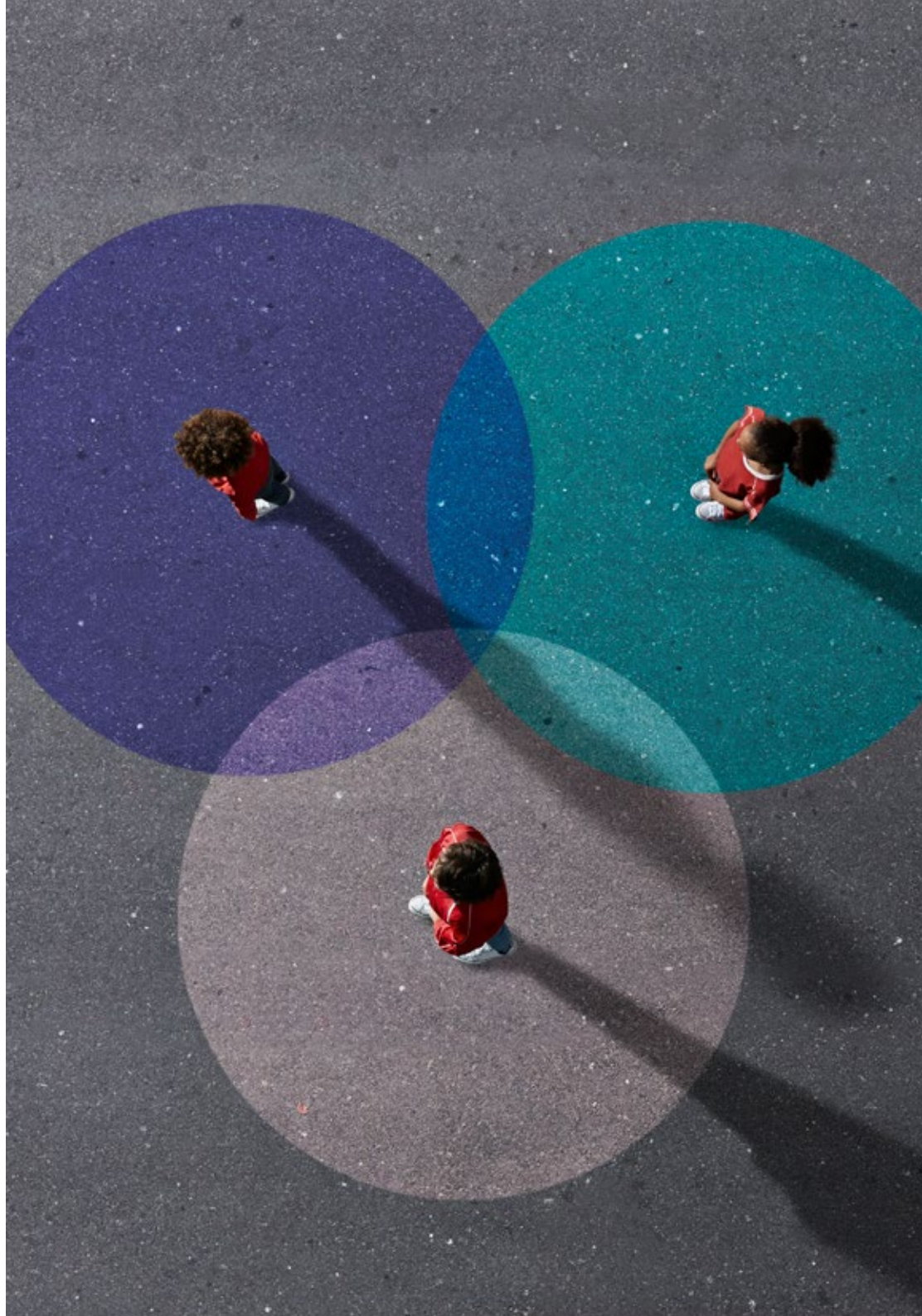


Come CNS raggiunge gli impatti a lungo termine

CNS contribuisce al raggiungimento di questi impatti muovendosi su diversi livelli e direttrici di intervento:

- investire sulle persone (Capitale Umano) e valorizzarne le competenze distintive per supportare i soci (Capitale Sociale e Relazionale) e promuovere lo sviluppo cooperativo, nel rispetto di una tutela del buon lavoro;
- creare filiere settoriali per un posizionamento strategico e diversificato; migliorare l'utilizzo delle informazioni e dei dati (Capitale Produttivo) per un'analisi dei processi efficace e relativa re-ingegnerizzazione;
- mettere in campo le proprie risorse intangibili (Capitale Produttivo e Intellettuale) e gli strumenti necessari per un'innovazione sostenibile di processo e prodotto;
- promuovere investimenti a leva finanziaria ad alto impatto (Capitale Finanziario), fornendo sostegno alle associate per la partecipazione alle gare e alle attività di sviluppo, supportandole in momenti di difficoltà economica, tenendo sempre fermi i valori comuni, le relazioni e la reputazione (Capitale Reputazionale).

Questa prima applicazione della Teoria del Cambiamento offre un quadro delle relazioni esistenti tra attività e impatti generati sul medio e lungo termine. La nuova rappresentazione della creazione del valore è una risposta ai cambiamenti in atto e vuole essere una fonte di riflessione e di orientamento per tutto l'operato del Consorzio.



LA RISPOSTA DI CNS AL COVID-19

La pubblicazione di questo Bilancio Integrato è successiva all'emergenza Covid-19 che ha però attraversato tutto il periodo della sua redazione. Riteniamo importante fornire un approfondimento sulla risposta del Consorzio nei primi mesi del 2020, illustrando gli strumenti, le iniziative, e l'atteggiamento proattivo che ha accelerato alcune pratiche già in atto, e che permette di fare chiarezza sul ruolo di CNS nella creazione di valore¹.

Sin dai primi istanti, CNS si è dotato di strumenti e pratiche atti a fronteggiare la situazione di emergenza e a rispondere alle nuove esigenze manifestate dal mercato e dai soci.

Per facilitare il flusso informativo, assicurare una capacità di intervento rapida ed efficace e affiancare le imprese socie, il Consorzio ha istituito un Comitato Covid-19 composto dalla Direzione allargata ed esteso ad alcune figure del Middle Management, a cui è stato affidato il compito di delineare chiare linee di intervento necessarie, e tra loro complementari, per assicurare un processo di adattamento efficace, dinamico e resiliente. Un'operatività che ha dato ancora di più la spinta verso l'abbattimento dei "silos" aziendali e che ha visto una crescita considerevole di progetti interfunzionali (74 nel periodo di riferimento).

Grazie alla progettualità sullo smart working messa in campo prima dell'emergenza e alla partecipazione al Progetto Smart BO, il Consorzio ha saputo attivarsi tempestivamente per fornire ai propri dipendenti tutti gli strumenti necessari per lavorare in modalità remoto fornendo assistenza tecnica e una formazione preliminare per abilitare tutte le persone ad un uso consapevole e responsabile degli strumenti informatici.

In poco tempo il Consorzio ha messo in pratica quattro principali linee di intervento.

Le cinque principali linee di intervento

1. SUPPORTO ALLE COOPERATIVE

Adeguamento degli strumenti di presidio e monitoraggio dei contratti in essere per assicurare continuità operativa; verifica dello stato economico delle cooperative e del mercato delle gare al fine di prevenire e ridurre i rischi di natura economica e le conseguenti ricadute di carattere sociale. Facilitazione delle relazioni e dei contatti con gli Enti nazionali e regionali preposti, quali per esempio la Protezione Civile, per mantenere un canale di dialogo con i principali stakeholder di riferimento.

Informativa giornaliera dedicata per favorire la conoscenza delle novità normative e rispondere in modo coerente e organico. Apertura dello Sportello di Consulenza Giuslavoristica, per permettere ai soci di comprendere meglio la normativa e le novità contenute nei decreti ministeriali in fase di emergenza Covid-19. Le richieste pervenute da 20 imprese sono state risolte nell'arco di 24 ore.

Un ciclo di webinar formativi dedicati sia agli aspetti di ordine pratico per migliorare la gestione dell'emergenza sia a temi complementari volti a valutare il contesto in trasformazione e i possibili scenari strategici futuri. In totale sono stati realizzati 12 webinar con un numero medio di 95 partecipanti (con picchi di oltre 200) per un totale di 1.142 persone tra soci, dipendenti e stakeholder esterni quali funzionari Legacoop e cooperative non socie, partner, fornitori, enti di interesse. Da segnalare la forte partecipazione delle associate CNS, circa il 38% rispetto ai partecipanti totali.

¹ Le informazioni inserite nel presente approfondimento sulla risposta di CNS al Covid, fanno riferimento al periodo di confinamento (lockdown) con inizio 10 marzo e fine al 30 aprile 2020.

2. SUPPORTO AL CLIENTE NELL'EMERGENZA

Il Consorzio ha avviato il progetto "Rigenera" con protocolli di igiene e sanificazione degli ambienti, con soluzioni mirate e personale qualificato sulla base delle specifiche esigenze di ciascun cliente e/o committente.

Attivazione di un numero verde dedicato a cui le Stazioni Appaltanti possono rivolgersi per avere ulteriori chiarimenti per la gestione dell'emergenza Covid-19. Sempre sullo stesso tema, webinar organizzati ad hoc con esperti del settore.

3. LA SPERIMENTAZIONE DELLA DISCIPLINA REGOLAMENTARE IN TEMA DI PREASSEGNAZIONE E ASSEGNAZIONE DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE AI SOCI

Durante il periodo di lockdown istituito dal Governo italiano per far fronte alla diffusione del virus Covid-19, CNS ha attivato un periodo di sperimentazione della **disciplina regolamentare in tema di preassegnazione e assegnazione di lavori, servizi e forniture ai soci**, attraverso la quale il Consorzio ha voluto offrire un affiancamento e un supporto concreto non solo ai propri soci, ma anche all'intera comunità in cui opera.

Nello specifico, sulla base dei dati e degli aggiornamenti forniti quotidianamente dalle Direzioni aziendali e a fronte della valutazione in termini di rischi operativi, strategici e di business compiuta dal Risk Manager, è emersa la necessità di individuare soluzioni che permettessero a CNS e ai suoi soci di far fronte alla situazione emergenziale con la dovuta efficacia e tempestività, nel pieno rispetto dei principi cardine su cui si basa il Consorzio.

Di seguito è riportato, in particolare, un **elenco delle principali esigenze a cui il Consorzio ha tentato di rispondere** tramite l'applicazione di una previsione regolamentare interna:

- potersi adeguare rapidamente all'evolversi dello stato di emergenza, nonché alle previsioni contenute nei provvedimenti adottati dalle Istituzioni;
- poter offrire un riscontro tempestivo alle richieste di offerta urgenti che pervengono dai clienti in relazione, ad esempio, all'esecuzione di servizi di disinfezione e pulizie legati allo stato di crisi;
- acquisire una maggiore capacità di risposta alle esigenze manifestate dai clienti in merito ad interventi di profondo interesse pubblico;
- poter coinvolgere tutta la propria compagine sociale;
- mitigare i rischi di business conseguenti.

4. ACCESSO AI DISPOSITIVI DI PROTEZIONE

Invio quotidiano a soci, subappaltatori, leghe coop territoriali di alcune delle regioni più colpite dall'epidemia, di una vendor list dedicata per la

ricerca di prodotti facilmente reperibili e per fornire maggiori garanzie sull'affidabilità dei prodotti e dei fornitori in un momento nel quale l'esposizione a prodotti dalla dubbia provenienza era molto elevata.

5. DISTANTI, VICINI, SICURI

Due importanti iniziative dedicate alle persone di CNS e ai loro familiari. CNS Rhapsody, lanciata il 13 marzo, è la rubrica quotidiana inviata a tutti i dipendenti all'ora del caffè con una canzone, una vignetta, un consiglio di lettura, una ricetta, per sorridere insieme anche a distanza e mantenere viva la condivisione e la vicinanza tra colleghi, in collaborazione con Laura Malfatto in arte #giustadisale. Questa iniziativa rientra nel progetto "Esser-CNS", descritto nel capitolo dedicato al Capitale Umano.

Con il contributo dell'Ufficio Polizze CNS, la Direzione Aziendale ha deciso di offrire a tutti gli addetti del Consorzio, ai relativi nuclei familiari e ai dipendenti delle cooperative associate un'unica copertura assicurativa in caso di infezione da Covid-19 a condizioni di particolare vantaggio. La convenzione è stata fatta conoscere anche ai soci ed hanno aderito in cinque cooperative della base sociale di CNS.

Si segnala inoltre Mix&Match, lo sportello per favorire l'incontro fra domanda e offerta con l'obiettivo di tenere aggiornata la rilevazione dei fabbisogni e dare la possibilità di segnalare un'esigenza o una disponibilità di operatori. Il servizio, testato nelle prime settimane dell'emergenza, è stato un tentativo di impiegare forza lavoro "inutilizzata" a favore delle cooperative che stavano avendo picchi di attività. Le limitazioni imposte dall'emergenza hanno consentito solo un numero esiguo di richieste.

Alcuni uffici hanno visto incrementare notevolmente la mole di lavoro per far fronte alla situazione emergenziale. In generale, si è registrato un significativo aumento della corrispondenza in entrata e in uscita e delle pratiche da gestire: basti pensare, ad esempio che nel primo trimestre del 2020 l'Ufficio Contract Management ha ricevuto 4.282 documenti in entrata, pari ad oltre il 40% del dato complessivo del 2019, e spedito 2.368 pratiche, quasi il 38% del numero totale di pratiche spedite nell'intero esercizio precedente. Questi dati trovano riscontro nei valori economici movimentati a seguito delle richieste di proroghe, rinnovi e rinegoziazioni contrattuali ai sensi del D.Lgs. 115/2008 pervenute tra gennaio e marzo 2020 (ad esempio, oltre il 61% del valore economico totale del portafoglio in proroga al 31 marzo 2020 risulta connesso a proroghe acquisite nel primo trimestre dell'esercizio).

La pandemia, infine, ha portato maggiori livelli di complessità nella gestione delle commesse e CNS, durante la situazione emergenziale, ha ricevuto diverse richieste di sostituzione o affiancamento dai soci incaricati della loro esecuzione.

2.3 Linee strategiche di sviluppo e sostenibilità

Per CNS, l'obiettivo ultimo di mercato è quello di affermarsi sempre più quale **player globale** in grado di erogare servizi selezionati ad una clientela pubblica e privata.

Al fine di raggiungere tale obiettivo, il Consorzio persegue un orientamento strategico di fondo basato sui **sette principali indirizzi strategici e programmatici** rappresentati sinteticamente nel seguente grafico.



La sostenibilità nella strategia di CNS

CNS ha scelto di posizionarsi, in coerenza con la sua natura mutualistica, come **organizzazione socialmente responsabile**, integrando nella definizione della strategia aziendale e nella declinazione delle proprie politiche gli interessi degli stakeholder e gli impatti ambientali, economici e sociali connessi alle proprie attività. Ciò gli ha permesso di ottenere i seguenti vantaggi:

- una migliore 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**;
- una migliore capacità di **cogliere nuovi bisogni** della clientela e nuove opportunità di business.

Il **posizionamento della sostenibilità come orientamento strategico per il Consorzio** si è articolato, negli ultimi anni, in **4 iniziative principali**:

- la costituzione di un **gruppo di lavoro interno** per il presidio di strategie, politiche e azioni di sostenibilità;
- lo sviluppo del **Piano di sostenibilità** per la definizione degli obiettivi di breve, medio e lungo termine da perseguire, delle tempistiche con cui essi devono essere raggiunti, delle figure aziendali che ne sono responsabili e dei KPIs per l'attività di monitoraggio.
- la **disclosure dei dati non finanziari**, svolta con cadenza annuale;
- lo sviluppo di un **sistema di valutazione delle attività aziendali bilanciato ed integrato con obiettivi di sostenibilità**.

Il **Piano di sostenibilità del Consorzio** è stato sviluppato da un gruppo di lavoro allargato a cui hanno partecipato tutti i membri di Direzione e numerosi Responsabili d'ufficio. Il progetto, che ha portato alla definizione di **sette linee strategiche principali** declinate in **42 obiettivi concreti** e **75 linee di intervento**, ha preso come principali riferimenti i **valori cooperativi** e il framework rappresentato dai **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** definiti dall'Onu nell'ambito dell'Agenda Globale 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Le linee strategiche del piano di sostenibilità



SVILUPPO RESPONSABILE DELL'ORGANIZZAZIONE

5 obiettivi

9 linee di intervento



SOSTENIBILITÀ COME ORIENTAMENTO STRATEGICO

4 obiettivi

9 linee di intervento



INNOVAZIONE SOSTENIBILE PER CREARE VALORE

7 obiettivi

10 linee di intervento



SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

5 obiettivi

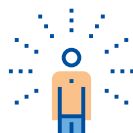
11 linee di intervento



CAPITALE REPUTAZIONALE

5 obiettivi

8 linee di intervento



CENTRALITÀ DEL SOCIO

11 obiettivi

16 linee di intervento



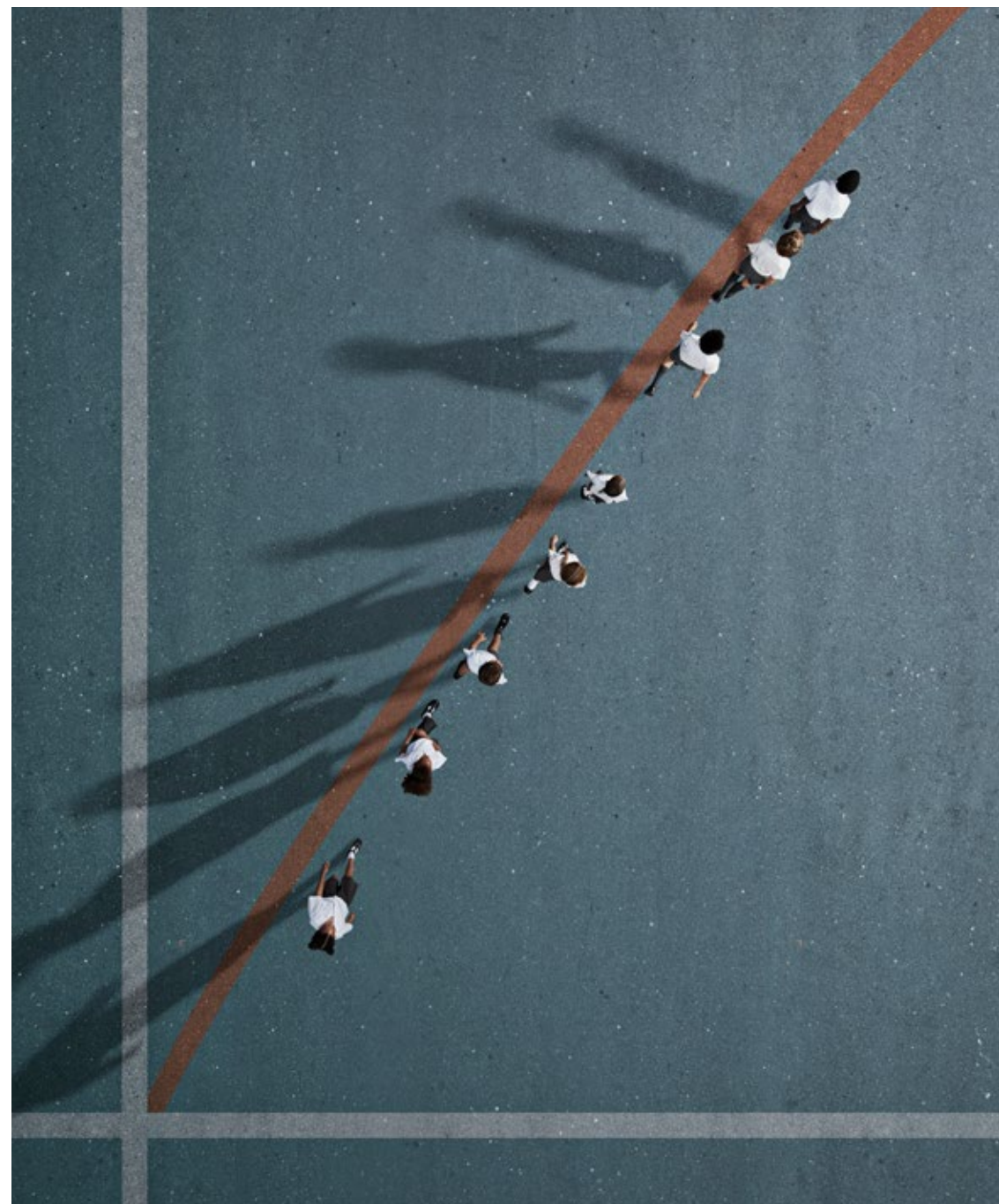
GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI

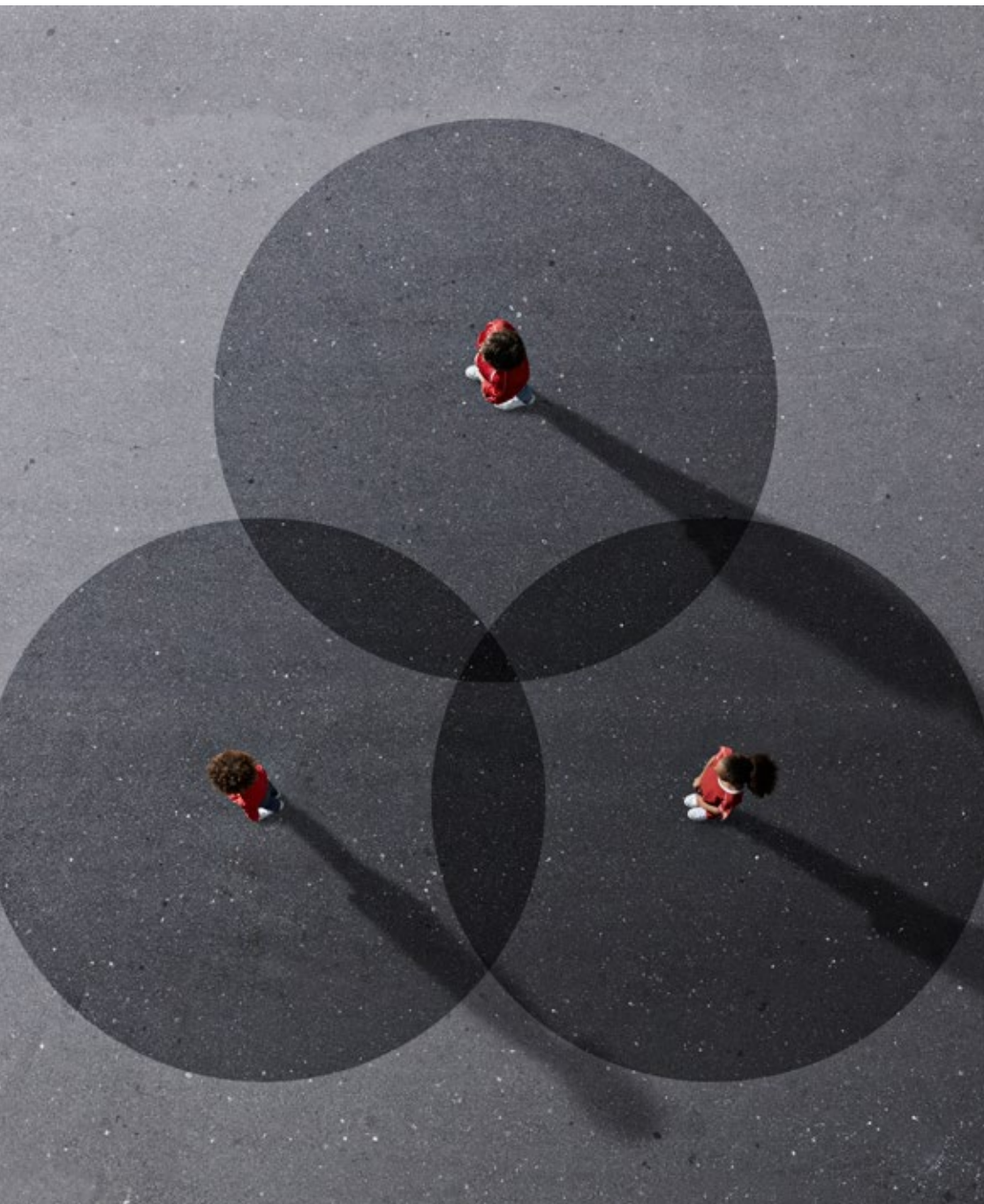
6 obiettivi

12 linee di intervento

Obiettivi di sostenibilità e modello di business

Poiché nel 2019 si è chiuso il primo triennio di pianificazione di sostenibilità, il 29 novembre si è tenuto un **workshop** finalizzato a rilevare nuovamente il punto di vista degli stakeholder e identificare in maniera condivisa gli obiettivi di sostenibilità da perseguire attraverso il nuovo Piano di sostenibilità triennale. Sebbene CNS si stia tuttora interrogando su come meglio declinare le indicazioni più specifiche avanzate dagli stakeholder all'interno del nuovo contesto creatosi a seguito dell'emergenza Covid-19, gli esiti dell'iniziativa hanno spinto il Consorzio ad orientarsi sempre più verso un approccio alla programmazione e alla progettazione che parta da una chiara identificazione degli impatti di lungo termine che CNS intende realizzare. Di fatto, la **rappresentazione grafica della catena del valore** riportata nella sezione "Il modello di creazione del valore di CNS" (pag. 32-33) costituisce il primo frutto di questo nuovo orientamento strategico di fondo.





2.4 Analisi di materialità

L'intero processo di rendicontazione integrata di CNS ruota attorno alle cosiddette **tematiche materiali**, ovvero quelle tematiche che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali del Consorzio e che possono influenzare maggiormente le decisioni degli stakeholder. Soltanto prendendo in considerazione tali temi, infatti, è possibile comprendere appieno le attività, l'andamento, i risultati e gli impatti di CNS.

La **matrice di materialità** riportata di seguito è il frutto di un'**analisi di materialità** svolta nel 2018 tramite un approccio strutturato e articolato in diversi passaggi. Dapprima, l'**individuazione dei temi rilevanti** per il Consorzio è stata svolta attraverso:

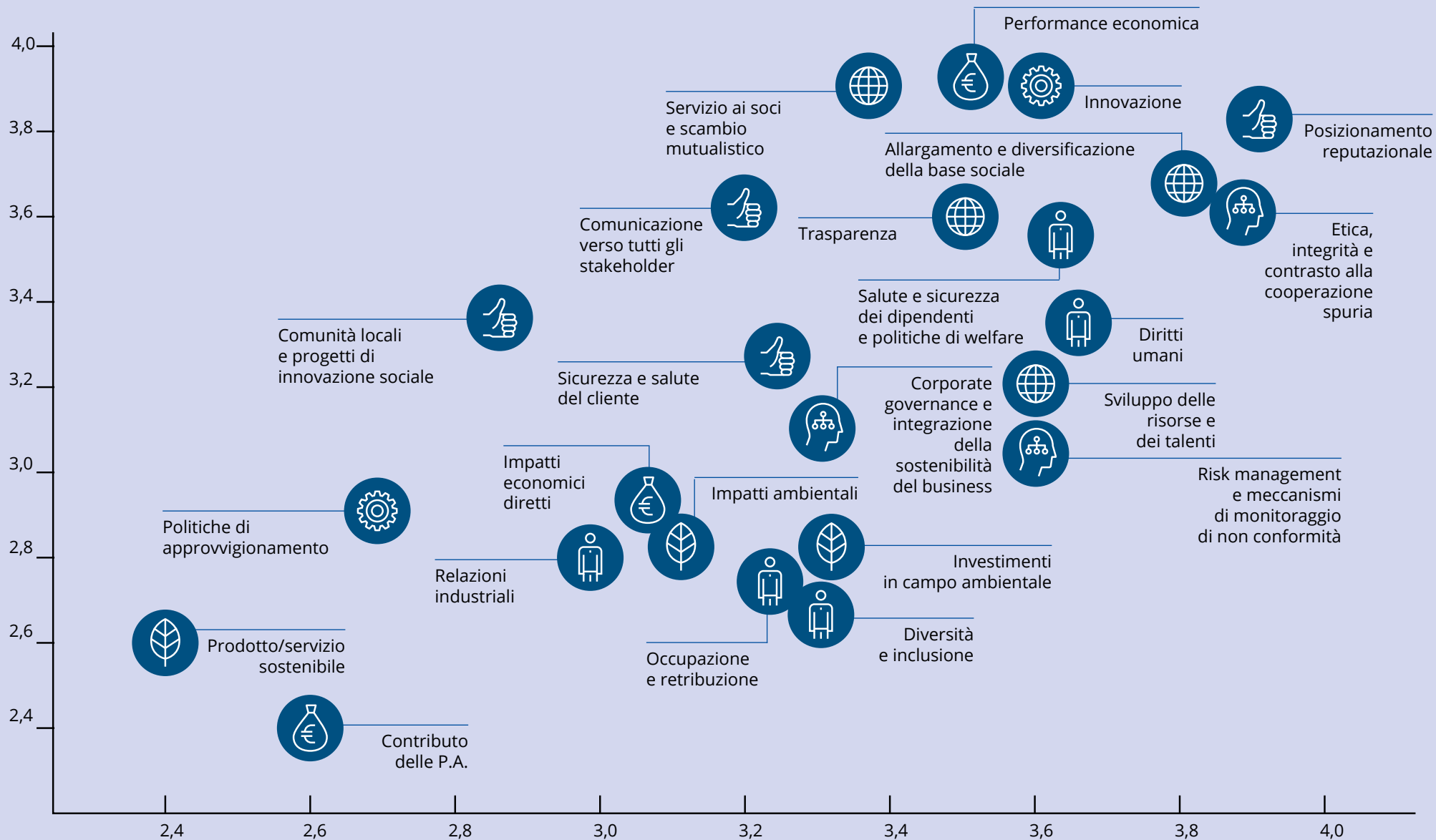
- l'analisi della documentazione interna esistente;
- la disamina delle principali caratteristiche del settore di appartenenza;
- il vaglio di articoli, statistiche, risultati di osservatori e documenti pubblici relativi a standard e framework internazionali adottati nella reportistica di sostenibilità e integrata;
- lo svolgimento di interviste con il Top Management del Consorzio e con un campione di referenti che ricoprono funzioni chiave nelle aree identificate come prioritarie in relazione alle tematiche di sostenibilità e alle disposizioni del D. Lgs. 254/2016.

Successivamente, la **valutazione dell'effettivo livello di rilevanza di ciascun tema individuato** – sia dalla prospettiva del Consorzio (asse delle ascisse), sia dal punto di vista dei suoi interlocutori chiave (asse delle ordinate) – è stata svolta in occasione di un **workshop multistakeholder** appositamente organizzato e strutturato secondo le linee guida dello standard AA1000².

In linea con l'approccio definito dall'International <IR> Framework, i temi materiali identificati attraverso l'analisi 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.

² Al workshop, tenutosi nel mese di maggio del 2018, hanno partecipato 16 stakeholder appartenenti alle seguenti categorie: esperti di CSR, rappresentanti del sistema finanziario e assicurativo, soci di CNS, enti di ricerca, rappresentanti di Legacoop, fornitori e clienti del Consorzio.

MATRICE DI MATERIALITÀ



IDENTITÀ
E GOVERNANCE



CAPITALE
SOCIALE
E RELAZIONALE



CAPITALE
PRODUTTIVO
E INTELLETTUALE



CAPITALE
FINANZIARIO



CAPITALE
REPUTAZIONALE



CAPITALE
UMANO



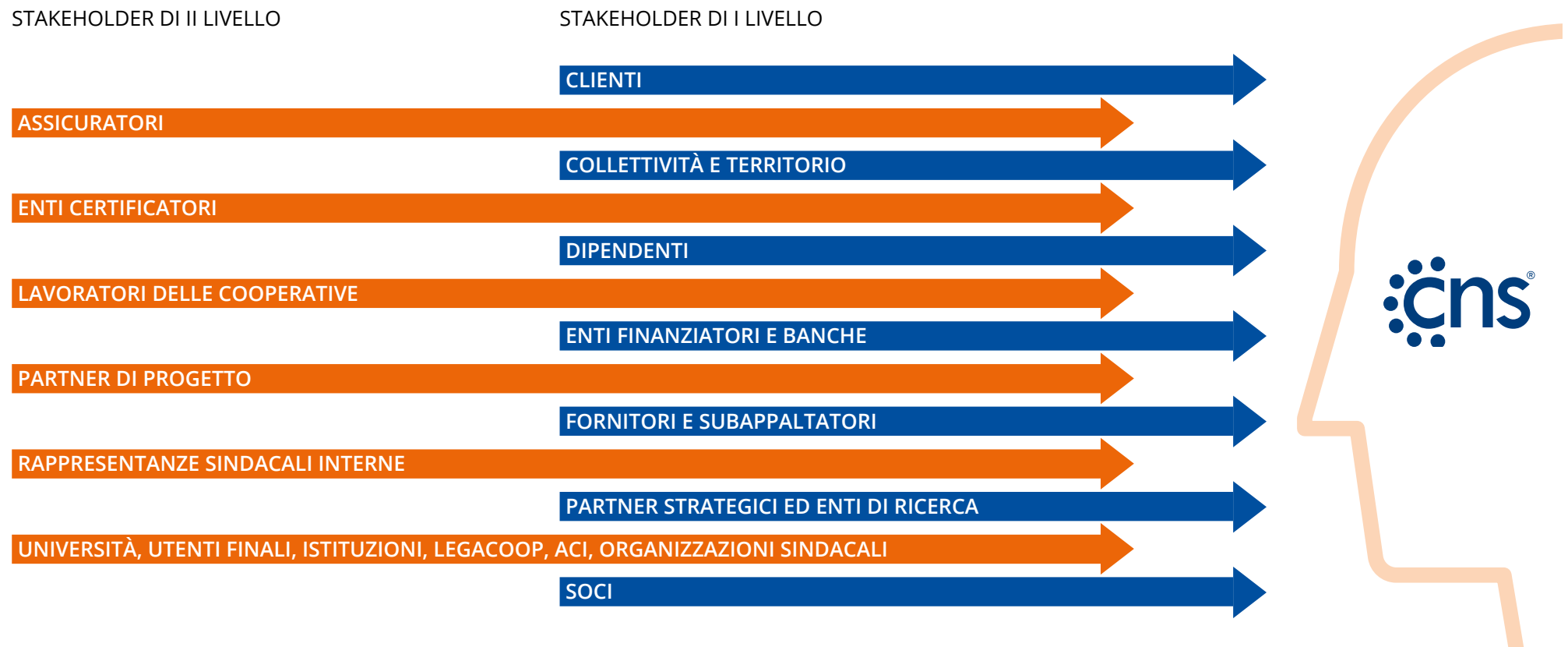
CAPITALE
NATURALE

2.5 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 che tali soggetti possono manifestare per le attività del Consorzio, al grado d'influenza che essi esercitano sulle decisioni e sulle strategie aziendali e all'eventuale presenza di obblighi contrattuali o di legge.

L'impegno per il dialogo

L'impegno a consolidare una **cultura aziendale mirata alla creazione di valore condiviso** con gli stakeholder emerge dai **numerosi canali e strumenti di dialogo** che CNS utilizza per interagire con essi. Questo sistema di ascolto, comunicazione e coinvolgimento ha permesso anche nel 2019 di mantenere un'interazione costante tra le parti e svolgere un monitoraggio evolutivo di tutti gli argomenti direttamente o indirettamente collegati ai temi della sostenibilità.



2.5 Dialogo con gli stakeholder

STAKEHOLDER I LIVELLO	PRINCIPALI STRUMENTI DI DIALOGO
CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione con le strutture organizzative preposte • Canali dedicati alla gestione degli appalti affidati • Call center e sistemi informatici di monitoraggio della relazione con il cliente • Partecipazione a fiere e convegni
COLLETTIVITÀ E TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Sito internet • Social network: Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram e Facebook • Eventi pubblici • Partecipazione a fiere ed eventi • Collaborazione ai controlli da parte di enti preposti • Partecipazione a tavoli di categoria e istituzionali • Progetti di innovazione e ricerca
DIPENDENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione interna • Dialogo costante con le rappresentanze sindacali unitarie (RSU) aziendali • Eventi interni di condivisione: assemblee, incontri, formazione, momenti conviviali, ecc. • Questionari per il monitoraggio del clima all'interno del Consorzio • Canale riservato e casella e-mail per segnalazioni 231 • Analisi organizzativa in ottica di genere
FORNITORI E SUB-APPALTATORI	<ul style="list-style-type: none"> • Attività relative al processo di valutazione e qualificazione fornitori • Visite tecniche e incontri periodici • Audit presso i cantieri

STAKEHOLDER I LIVELLO	PRINCIPALI STRUMENTI DI DIALOGO
ENTI FINANZIATORI E BANCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione del Bilancio Integrato • Incontri periodici con le strutture organizzative preposte • Controllo e condivisione dei report di rating pubblico
PARTNER STRATEGICI ED ENTI DI RICERCA	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione con le strutture organizzative preposte • Progetti di innovazione e ricerca • Visite tecniche e incontri periodici • Partecipazione ad eventi e convegni
SOCI	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblee e rappresentanza negli organi sociali • Partecipazione ad eventi interni (Giornate CNS, formazione, webinar) • Tavoli di lavoro e di approfondimento (es. di tematiche frequentemente trattate: regolamenti interni, strategia, aspetti di governance, ecc.) • Audit presso i cantieri • Incontri presso le cooperative • Incontri territoriali con cooperative socie e non • Survey, call e messaggi in posta elettronica per la rilevazione di interesse rispetto a possibili opportunità commerciali • Questionari e rilevazioni (es: richiesta di feedback e spunti di miglioramento in merito ai corsi di formazione erogati, questionario per la raccolta dei pareri relativi all'attività di reporting, ecc.) • Piattaforma web riservata ai soci

LA GIORNATA DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT DEL 29 NOVEMBRE 2019

La principale iniziativa intrapresa nel 2019 nell'ambito dello stakeholder engagement riguarda l'organizzazione di un'intera giornata (la terza da maggio 2018) dedicata al dialogo e al confronto tra CNS e i suoi principali portatori di interesse. L'evento, tenutosi il 29 novembre presso il Savoia Hotel Regency di Bologna, è stato strutturato secondo le linee guida dello standard AA1000 e ha avuto due principali finalità:

- rilevare il punto di vista degli stakeholder in chiusura del primo triennio di pianificazione di sostenibilità per identificare in maniera condivisa gli obiettivi di sostenibilità alla base del nuovo Piano di sostenibilità triennale;
- sviluppare ulteriormente e consolidare, sia come individui, sia a livello di organizzazioni, l'orientamento a un approccio integrato ed inclusivo nella definizione ed attuazione delle strategie aziendali, maturando una consapevolezza sempre maggiore circa gli impatti sociali e ambientali generati dalle proprie azioni.

Durante la mattinata, i numerosi dipendenti di CNS invitati a partecipare all'evento (oltre un terzo della popolazione aziendale, dalle figure apicali e manageriali a quelle operative) sono stati suddivisi tra tre diversi tavoli di lavoro e hanno dato vita ad un confronto costruttivo sui principali obiettivi di sostenibilità che il Consorzio dovrebbe perseguire nel breve, nel medio e nel lungo termine, provando anche a proporre delle iniziative concrete da mettere in pratica per raggiungere i target individuati.

Nel pomeriggio, 32 rappresentanti delle principali categorie di stakeholder di CNS hanno partecipato a quattro ulteriori tavoli di lavoro, ciascuno finalizzato ad approfondire le opportunità connesse ad uno dei seguenti ambiti ed il ruolo che il Consorzio dovrebbe assumere rispetto ad essi:

- rendicontazione di impatto come strumento per attrarre investimenti;
- valori cooperativi e Agenda 2030;
- creazione e sviluppo di ecosistemi di business;
- innovazione sostenibile di prodotto e servizio.

la tabella che segue illustra il numero di partecipanti al workshop per le diverse categorie di stakeholder.

Utilizzando il seguente link, invece, è possibile visionare il saluto di Pierluigi Stefanini al workshop a cura di Pierluigi Stefanini (Presidente di Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile - ASVIS) in apertura del workshop e le interviste girate durante l'evento.

vai alla pagina web



STAKEHOLDER	ORGANIZZAZIONI	PARTECIPANTI
Partner strategici ed enti di ricerca	7	7
Enti finanziatori e banche	5	7
Soci	9	12
Fornitori e subappaltatori	2	2
Collettività e territorio	4	5
Dipendenti (su 41 invitati)		33
Totale		66

Al fine di verificare ulteriormente la capacità della matrice di materialità (si veda pag. 41) di intercettare i trend emergenti all'interno del contesto in cui CNS opera, i numerosi spunti e suggerimenti raccolti durante il workshop sono stati anche confrontati con i 24 temi ritenuti materiali dal Consorzio. L'analisi svolta ha messo in evidenza un elevato livello di allineamento tra la matrice di materialità di CNS e le attuali esigenze e aspettative che gli stakeholder nutrono nei suoi confronti: in particolare, si è registrata una crescente e più diffusa consapevolezza riguardo ai temi legati alla sfera ambientale, nonché una decisa richiesta di intervento per la creazione di prodotti e servizi sempre più sostenibili sul piano ambientale e sociale.

2.6 Informazioni sui principali rischi e opportunità

Al fine di rendere la gestione dei rischi di business parte integrante e sistematica dei processi di gestione aziendale, CNS ha sviluppato un sistema di controllo interno di gestione dei rischi volto a garantire proficue interazioni, e a raggiungere al contempo le sinergie conseguibili, delle diverse funzioni aziendali che a vario titolo sono coinvolte nell'analisi e valutazione dei rischi.

Presidiato dalla Direzione Risk Management & Internal Auditing, funzione di staff a supporto del Consiglio di Gestione, prevede la definizione dei seguenti livelli di responsabilità all'interno della struttura aziendale:

- **Risk Owner - controllo di primo livello**
è la figura aziendale responsabile delle attività di identificazione, valutazione e monitoraggio di quei rischi riconducibili alle attività ed alle responsabilità che gli sono state formalmente assegnate, nonché dell'individuazione di adeguate azioni di trattamento del rischio
- **Risk Handler - controllo di primo livello**
può supportare il risk owner, esprimendo la propria valutazione indipendente in termini di valutazione dei rischi inerenti ed efficacia del sistema di controllo interno. L'individuazione di tale figura non è obbligatoria ed è demandata ai risk owner.
- **Risk Specialist - controllo di secondo livello**
nel rispetto del ruolo e delle responsabilità formalmente assegnate, presidiano specifici ambiti aziendali, conducendo periodiche attività di risk assessment, attraverso l'utilizzo di metodologie coerenti con quelle di risk management, per la valutazione dell'impatto e della probabilità di specifici rischi; svolgono una funzione consultiva, a sup-





porto dei risk owner, ai fini della valutazione di rischi che insistono su specifici ambiti di compliance (D.Lgs. 231/01, Antitrust, GDPR, Sicurezza, Ambiente) e collaborano con la Direzione Risk Management & Internal Auditing condividendo l'andamento ed i risultati delle proprie attività

- **Risk Officer (Risk Management & Internal Auditing)** controllo di terzo livello - nel rispetto di criteri e metodologie definite, sovrintende il processo di Enterprise Risk Management, coordinando periodiche attività di valutazione e rivalutazione dei rischi, esprimendo formalmente eventuali controdeduzioni in caso di disaccordo rispetto alle valutazioni espresse dai risk owner e assicurando inoltre una visione consolidata rispetto all'insieme del portafoglio dei rischi; assicura la predisposizione di Piani di Audit, nonché lo svolgimento, il reporting ed il relativo follow up degli interventi di audit pianificati e di quelli eventualmente richiesti dal Consiglio di Gestione, dall'Organismo di Vigilanza, da altri Organi Aziendali e/o derivanti da risultanze di precedenti attività di audit.

Il Consiglio di Gestione definisce gli indirizzi strategici del Consorzio, in modo che questi siano recepiti anche nell'ambito del processo ERM affinché i principali rischi del CNS risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando, inoltre, il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali. Definisce inoltre il livello di rischio compatibile con gli obiettivi aziendali ed è destinatario della reportistica periodica di sintesi contenente la visione complessiva e organica dei principali rischi aziendali (cd. top risk)

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, nonché tutte le ulteriori azioni di miglioramento ritenute necessarie.

Nel 2019, la Direzione ha avviato un progetto volto all'**implementazione di un processo di Enterprise Risk Management (ERM)** tale da consentire una più efficace gestione del rischio aziendale in termini di identificazione, valutazione e gestione degli eventi rischiosi, con l'obiettivo di giungere ad una compliance "integrata". Con riferimento all'insieme degli **eventi che caratterizzano la vita aziendale**, infatti, occorre poter individuare:

- gli eventi che possono avere un **impatto solamente negativo**, che costituiscono veri e propri rischi e che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi di CNS in termini di performance e redditività, causando perdite di risorse ed effetti pregiudizievoli per la continuità aziendale;
- gli eventi che in determinate circostanze possono avere anche un **impatto positivo** e che vanno considerati quali opportunità da cogliere nell'elaborazione delle proprie strategie.

L'ERM dev'essere uno strumento in grado non solo di **fornire al management aziendale gli elementi necessari al fine del raggiungimento dei propri obiettivi** strategici, operativi, di reporting e di conformità, ma anche di permettergli di **valutare costantemente l'efficacia del sistema di controllo interno**, inteso come l'insieme dei presidi di mitigazione dei rischi. Si intendono come strumenti di controllo (si veda anche sezione successiva):

Nell'esercizio 2019, CNS ha effettuato un **aggiornamento complessivo ed organico del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo**, al fine di:

- recepire i cambiamenti organizzativi ed operativi intercorsi rispetto alla data dell'ultimo aggiornamento del risk assessment e derivanti dal nuovo sistema di deleghe e procure deliberato dal Consiglio di Gestione nel corso del 2019;
- adeguare l'impianto regolatorio interno alle novità normative introdotte dal Decreto;
- consentire un successivo aggiornamento del MOG 231, al fine di renderlo allineato alla più recente giurisprudenza in materia.

Il 3 marzo 2020, previa delibera del Consiglio di Gestione, è stato pertanto adottato il nuovo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo CNS.

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 quattro anni fa, nell'ambito del Regolamento di ammissione a CNS, il requisito minimo dell'adozione ed attuazione di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del rischio di commissione dei reati ex D.Lgs. 231/2001 da parte di ciascun aspirante socio. Per le cooperative già iscritte a 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 2019 gli uffici competenti hanno proseguito le atti-

vità di verifica circa l'effettivo adempimento degli obblighi assunti dai soci di 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.

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 e Controllo una specifica informativa sull'affidabilità economico finanziaria delle stesse. Inoltre, è previsto che lo stesso Direttore Commerciale verifichi e attesti che le stesse siano in possesso di un proprio Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex d.lgs. 231/2001.

Per quanto riguarda l'adozione del 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 imple-

mentati 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.

2.6 Informazioni sui principali rischi e opportunità

- la **normativa interna** composta dalle diverse compliance (antitrust, D.Lgs 231/01, GDPR, salute e sicurezza e ambiente), dal MOG, dallo statuto, dai regolamenti (di ammissione e dei rapporti contrattuali ed economici di preassegnazione, assegnazione ed esecuzione di lavori, servizi e forniture ai soci) e da tutto il corpo procedurale adottato dal Consorzio
- il **livello di automazione dei processi**;
- gli **strumenti organizzativi interni**, ovvero la struttura dell'organizzazione e il sistema di deleghe e procure;
- la **segregazione delle Funzioni**;
- **ulteriori controlli specifici**, quali ad esempio gli interventi di audit.

Le attività di risk assessment hanno, pertanto, evidenziato, in termini di impatto e probabilità, le **principali tipologie di rischio a cui CNS risulta esposto** nell'ambito delle diverse aree della propria attività, **sia con riferimento agli aspetti economico-finanziari, che agli aspetti non finanziari**. Nello specifico, l'analisi di tutti i processi aziendali (Legale, Comunicazione, ICT, Risorse Umane, Amministrazione e Contabilità, Finanza, Approvvigionamento, Gestione dei sistemi di Compliance, Gestione delle politiche commerciali e delle attività di scouting, Partecipazione alla gara e definizione del progetto di gara, Gestione operativa ed esecuzione del servizio oggetto della gara, Gestione delle certificazioni e delle attestazioni, Gestione dei rapporti con i soci, Segreteria Societaria) ha permesso di individuare non solo i rischi che possono comportare potenziali perdite economiche, finanziarie e patrimoniali al Consorzio, ma anche tutti gli altri eventi rischiosi che in caso di accadimento avrebbero conseguenze in termini di:

- compromissione delle attività di business/perdita di opportunità commerciali;
- danno a livello di reputazione/ immagine;
- sanzioni giudiziarie, amministrative e penali;
- ambiti della salute, sicurezza e ambiente.

La mappatura ha permesso di individuare un totale di **72 diversi rischi** a cui CNS è esposto e di implementarli all'interno del **Risk Register**, uno strumento dinamico che deve essere continuamente aggiornato in rela-

zione all'evolversi dell'ambiente interno, ovvero della struttura aziendale, e del contesto esterno in cui il Consorzio è calato. È proprio in quest'ottica che, a fronte della situazione di emergenza verificatasi nei primi mesi del 2020 parallelamente alla **diffusione del virus Covid-19** sull'intero territorio nazionale, la Direzione Risk Management & Internal Auditing ha provveduto ad effettuare un riesame della tassonomia dei rischi e dei loro livelli di impatto e probabilità, in modo tale da individuare tempestivamente i rimedi necessari a mitigare i livelli di rischio residuo.

RATING DI LEGALITÀ E COMPLIANCE

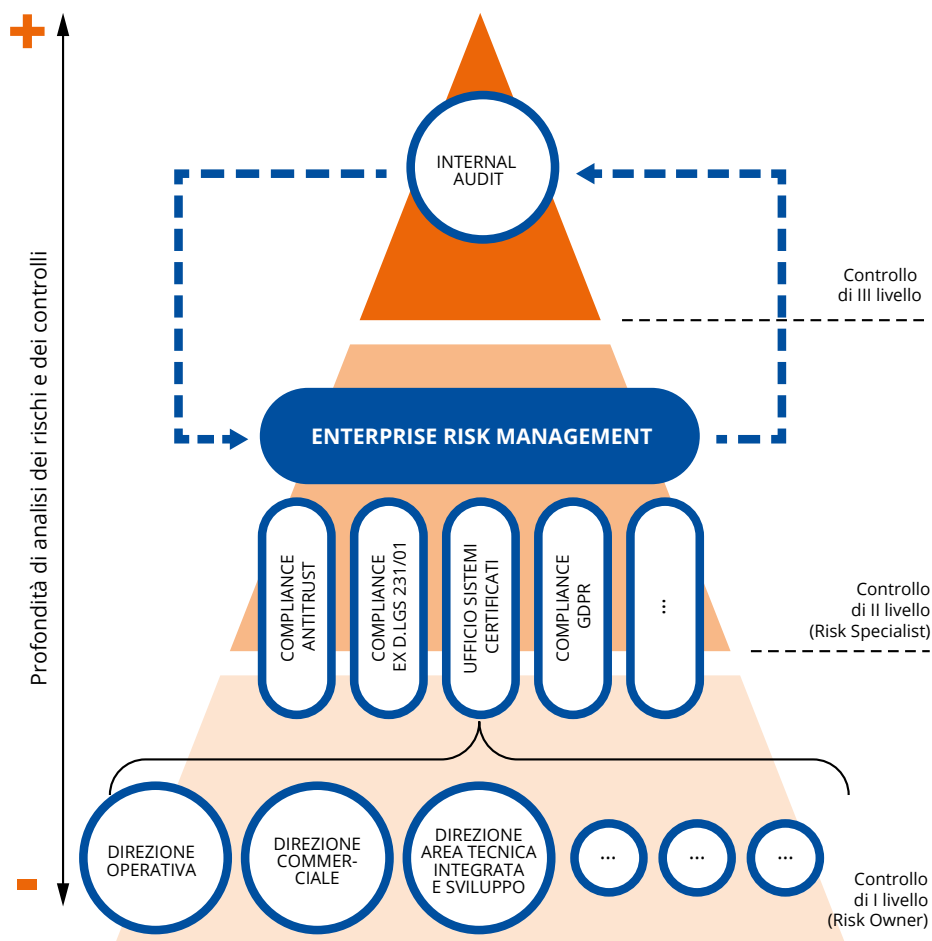
L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) in accordo con i Ministeri degli Interni e della Giustizia, riconosce attraverso lo strumento di Rating di legalità premialità alle aziende che operano secondo i principi della legalità, della trasparenza e della responsabilità sociale, con un punteggio che può andare da un minimo di 1 a un massimo di 3 stelle. Per l'attribuzione del rating, i dati forniti dalle imprese sono sottoposti a verifiche di correttezza attraverso una serie di controlli incrociati con i dati in possesso delle pubbliche amministrazioni.

Tre stelle di legalità per il Consorzio Nazionale Servizi attribuite dall'AGCM in data 22.05.2019, con nota prot. 037889, Rif. RT8319, un importante riconoscimento che premia il grande sforzo compiuto negli ultimi anni dalla nuova governance, la quale si è caratterizzata fin dall'inizio del mandato, per una politica orientata alla legalità, alla trasparenza, all'assoluta correttezza nelle procedure di gara. Un consorzio all'avanguardia, con una specifica funzione di Risk Management e con un programma di compliance antitrust perfettamente in linea con le migliori pratiche europee.

Il CNS inoltre, è stata una delle prime aziende in Italia ad aver recepito tutti i provvedimenti previsti dalle direttive comunitarie, attuando un programma di Self Cleaning che lo preserva da futuri rischi.

In particolare, con riferimento ai profili antitrust, la Direzione Risk Management & Internal Auditing, nel corso del 2019, ha svolto numerose attività in attuazione del programma di Compliance, ovvero:

- formulazione di pareri alle funzioni coinvolte nei processi "sensibili" quali la partecipazione alle gare d'appalto, al fine di garantire il rispetto della normativa antitrust, nel rispetto delle previsioni regolamentari e procedurali;
- supporto alle Direzioni Aziendali nello studio, nell'analisi e nella gestione di operazioni complesse;
- riscontro a richieste di chiarimento/autorizzazione in merito alle misure previste nel programma di compliance;
- organizzazione eventi formativi al fine di accrescere la cultura del rischio connesso al diritto sulla concorrenza;
- interpretazione e revisione regolamenti e procedure.





Anticorruzione e legalità

CNS 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.

Il conseguimento di tale certificazione è un riconoscimento per le azioni messe in atto dal Consorzio 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 il Consorzio opera e dalle modalità con cui ruoli e responsabilità sono ripartiti internamente, 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.

2.7 Sistema dei controlli interni

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 2019, in linea con quanto previsto dal **Piano di internal audit risk-based 2018-2020** approvato dalla Direzione Risk Management & Internal Auditing, sono stati conclusi **quattro interventi di audit**. Tali interventi hanno avuto come oggetto i seguenti processi

- **Ciclo attivo** - l'audit ha riguardato nello specifico il processo di gestione dei crediti e si è incentrato sulle seguenti aree di analisi: la prevenzione del rischio in occasione della partecipazione alle gare e delle richieste di offerta; la gestione del credito; il recupero del credito; l'attività di reportistica.
- **ICT** - l'audit ha riguardato i processi di information and communication technologies, con particolare riferimento alle procedure informatiche ed al nuovo regolamento europeo in materia di data protection (GDPR). Le aree oggetto di analisi sono state: la gestione dei cambiamenti; la gestione degli asset; la gestione delle operazioni; la gestione dei servizi di sicurezza; la gestione degli accordi di servizio; la gestione della continuità operativa; l'adeguatezza ed efficacia delle misure di sicurezza implementate nei sistemi informativi e volte alla gestione; il trattamento e protezione dei dati personali.
- **Gestione dei rifiuti e degli adempimenti ambientali** - l'audit ha riguardato le tematiche ambientali negli ambiti CNS ed esecuzione commesse.
- **Gestione delle sponsorizzazioni, omaggi, regalie e liberalità** - l'audit ha riguardato: l'erogazione di sponsorizzazioni; l'erogazione di omaggi e regalie ai dipendenti del Consorzio o a relatori esterni; l'erogazione di liberalità; la ricezione di omaggi e regalie pervenuti da soggetti terzi da parte dei dipendenti del Consorzio; la partecipazione a fiere e convegni.

Sempre nel 2019, è stato effettuato un ulteriore **intervento di audit straordinario sul processo di rilascio dei requisiti ai soci**.

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 2019 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.



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 pre-assegnata (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 alla Struttura Operativa (in particolare, ai Responsabili/Specialist Sviluppo Clienti e Contratti) 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 "maggior 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 auditing condotte su specifiche commesse**, nell'esercizio 2019 sono stati **eseguiti, dall'Ufficio Sistemi Certificati, 31 audit**, che hanno coinvolto un totale di 23 soci, 2 subappaltatori e un partner commerciale in ambito ATI (associazione temporanea di imprese)³. I soggetti sottoposti agli audit sono stati selezionati applicando i criteri previsti dall'apposita procedura, nello specifico:

³ Il numero di audit svolti è maggiore rispetto al totale dei soggetti coinvolti in quanto alcuni soci sono stati sottoposti a due controlli distinti nell'ambito di due diversi appalti.

- 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.

Su specifiche richieste di alcune Direzioni Aziendali e della Direzione Risk Management & Internal Auditing, inoltre, sono stati effettuati **2 ulteriori audit**, non inizialmente programmati all'interno del Piano audit di commessa 2019. Sempre su richiesta del Responsabile di Internal Audit, è stato effettuato un **audit straordinario su un socio** per una segnalazione anonima ricevuta dai dipendenti dello stesso, il cui contenuto integrava fattispecie astrattamente rilevante in ambito D. Lgs 231/2001.

03.

La gestione:
performance
e capitali



3.1 Capitale sociale e relazionale

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

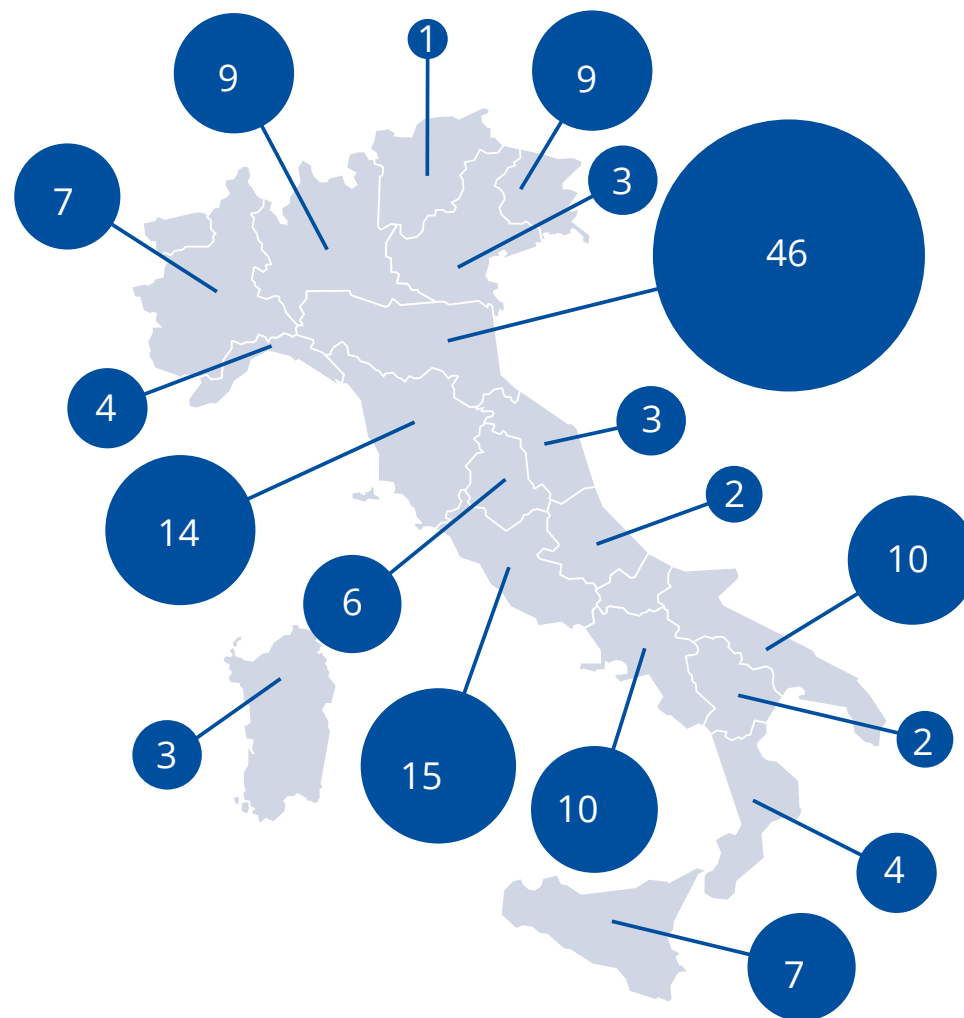
Il Consorzio ricopre un ruolo significativo nell'accompagnare i propri soci verso uno sviluppo sostenibile, ad esempio con iniziative di formazione e lo sviluppo di meccanismi premiali. Tuttavia sono le stesse cooperative a dover intraprendere questo percorso in maniera volontaria e consapevole, anche fornendo regolarmente i propri feedback sul lavoro svolto da CNS per centrare gli obiettivi prefissati.

Caratteristiche e identità delle imprese socie

Soci di CNS sono le **imprese cooperative** e le **società a controllo cooperativo** che condividono le finalità 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 155 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 sistema CNS infatti permette alle associate di **condividere e trasmettere competenze e professionalità, mantenere elevati gli standard operativi**, seguire percorsi di crescita anche in contesti ed aree geografiche dove le economie sono meno sviluppate. **L'ampia presenza territoriale dei soci e il sistema reticolare** consentono al Consorzio di calibrare un'offerta sempre commisurata alle richieste del mercato e di confermare il proprio ruolo di operatore fra i leader del settore.

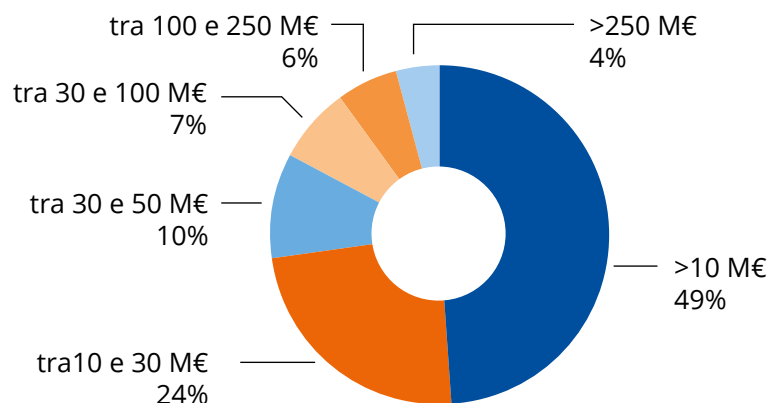
Soci per regione



3.1 Capitale sociale e relazionale

Negli ultimi due esercizi, il numero di cooperative facenti parte del consorzio è complessivamente diminuito a seguito dell'attività di monitoraggio del possesso dei requisiti di ammissione in capo ai soci ammessi in un periodo antecedente all'entrata in vigore dei nuovi requisiti di ammissione previsti dallo statuto, essendo ormai decorsi i termini stabiliti dall'Assemblea per conseguirli. In particolare con riferimento al: Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo 231 e il Codice Etico

DISTRIBUZIONE DEI SOCI PER FATTURATO¹



¹ I dati di questo grafico sono stati ottenuti prendendo in considerazione i bilanci del 2018 e sono relativi ad un campione di 132 su un totale di 170 rilevanti nell'ambito del bilancio integrato 2018. Non è stato possibile aggiornare il dato al 2019 perchè al momento della chiusura del presente report non erano ancora disponibili i bilanci delle cooperative

LA BASE SOCIALE DI CNS

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Numero totale dei soci	155	170	189
Numero dei soci entrati nell'anno	8	13	4
Numero dei soci usciti nell'anno (comprensivo di eventuali Coop. Incorporate)	23	32	13

8 nuove aziende sono entrate a far parte della base consortile di CNS:

DATA CDG	ADESIONI
04/02/2019	SEATT SOC. COOP SOCIALE A R.L.
26/02/2019	ARCOSERVIZI SPA
12/03/2019	GLOBAL CRI SRL CON SOCIO UNICO
01/04/2019	COOP FOR SERVICE SCARL
10/05/2019	ETAMBIENTE S.P.A.
02/07/2019	NEW GENERATION SOC. COOP A R.L.
02/07/2019	OMNIA SERVIZI SOC COOP
30/07/2019	IRIDE SRL COOPERATIVA SOCIALE

Durante l'ultimo esercizio, il Consorzio ha svolto le seguenti **indagini sull'intera base sociale**:

- rilevazione dell'interesse dei soci verso nuovi progetti da sviluppare nell'ambito delle iniziative di PPP - Partenariato Pubblico Privato - (indagine svolta ad aprile, 68 rispondenti);
- raccolta di informazioni di carattere generale al fine di comporre un'immagine aggiornata della base sociale (indagine svolta a giugno, 40 rispondenti);
- rilevazione dell'interesse dei soci verso nuovi progetti da sviluppare nel settore privato (indagine svolta a luglio, 77 rispondenti).

L'ISTITUZIONE DI INCONTRI TERRITORIALI PRELIMINARI ALLE ADUNANZE ASSEMBLEARI

Al fine di favorire una migliore comprensione e condivisione delle materie poste all'ordine del giorno delle Assemblee ordinarie e straordinarie di CNS, il Consorzio ha previsto l'organizzazione di incontri preliminari tra i soci. Tali incontri, disciplinati anche da un **regolamento interno** approvato dall'Assemblea il 23 Maggio, vengono **organizzati su base territoriale per macroaree di appartenenza** (di norma: Nord, Centro e Sud) e consentono un migliore funzionamento del momento assembleare, garantendo l'adeguato approfondimento e confronto in ordine alle tematiche di competenza dell'Assemblea. Gli incontri territoriali sono **convocati dal Consiglio di Gestione** secondo le modalità previste dal regolamento.

La **partecipazione agli incontri avviene su base volontaria** da parte dei soci. Gli esiti delle consultazioni sono esposti in sede assembleare da un referente individuato per ciascuna macroarea, ma non possono in ogni caso tradursi in un vincolo di voto in sede assembleare per i partecipanti agli incontri. Nel 2019, le consultazioni territoriali organizzate in vista dell'Assemblea ordinaria del 17 luglio sono state le seguenti:

- 8 luglio, Napoli (macroarea Sud);
- 9 luglio, Roma (macroarea Centro);
- 10 luglio, Milano (macroarea Nord).

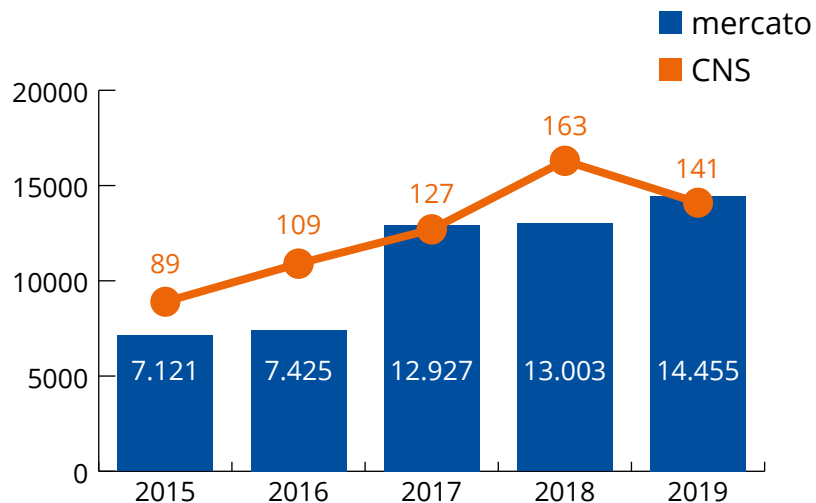
Il numero dei soci con contratti affidati da CNS nel 2019 è 94, pari al 61% della compagine associativa, percentuale in linea con gli anni precedenti.

SOCI CON CONTRATTI ATTIVI CON CNS			
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Numero dei soci	94	94	109
% sul totale dei soci	61%	55%	58%

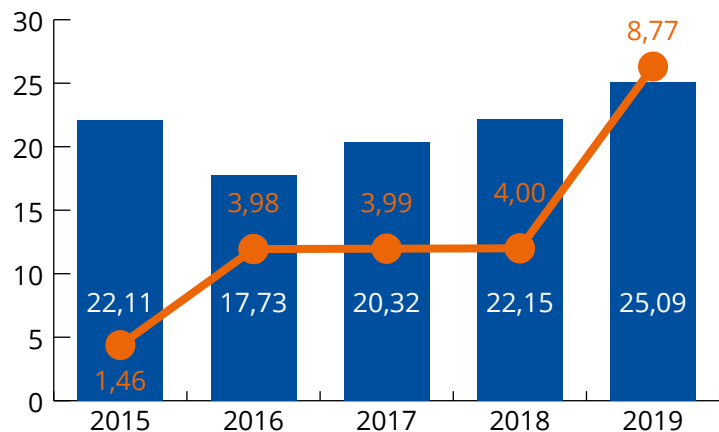
Coinvolgimento dei soci nelle gare

Il giro d'affari di CNS si concentra soprattutto nel settore pubblico: nel 2019, infatti, il Consorzio ha partecipato agli appalti banditi in tale ambito per un valore complessivo di circa 8,8 miliardi di euro, pari al 35% del valore economico totale delle gare indette durante l'anno. Così facendo, **CNS ha consolidato ulteriormente la propria presenza nel settore**, implementandone la copertura soprattutto in termini di valore economico totale delle gare partecipate **+4,8 miliardi di euro rispetto al 2018**. Negli ultimi due anni, inoltre, è stata sviluppata un'attività sistematica di **penetrazione del mercato privato**, soprattutto per quanto riguarda i servizi di pulizia, manutenzione, facility management e logistica. Tale sforzo ha generato fino ad ora un fatturato complessivo di circa 10 milioni di euro.

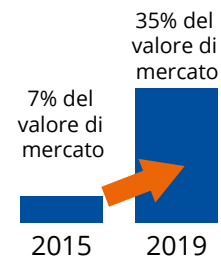
NUMERO DI GARE (C.A. 1% DEL VALORE DI MERCATO)



VALORE GARE IN MILIARDI DI € (DAL 7% AL 35% DEL VALORE DI MERCATO)

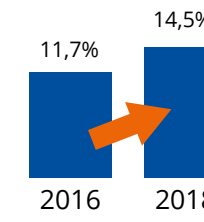


COPERTURA MERCATO DI RIFERIMENTO



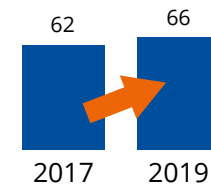
Partecipazione gare

PERFORMANCE

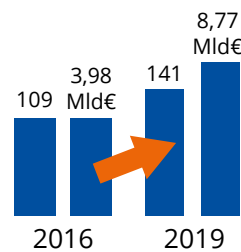


% Vinte/valore totale

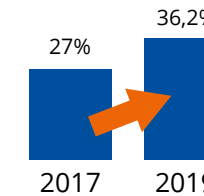
PARTECIPAZIONE



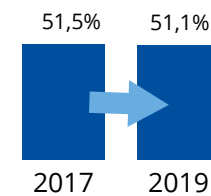
Coop preassegnatarie*



Gare presentate



Tra i primi 3



Gare richieste su pubblicate

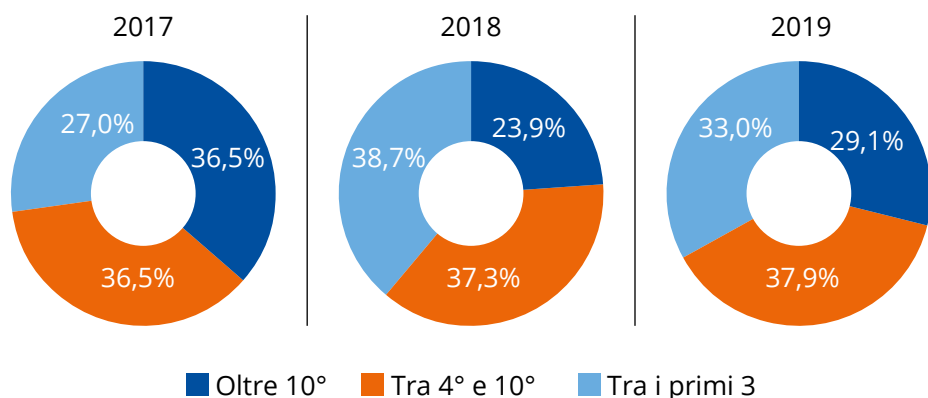
* L'espressione "cooperative pre-assegnatarie" fa riferimento ai soci che il Consorzio ha selezionato per la partecipazione alla gara, ma che devono ancora ricevere una conferma definitiva circa l'effettivo ottenimento del mandato. L'espressione "gare richieste su pubblicate", invece, si riferisce alle gare che hanno incontrato richieste di pre-assegnazione di almeno un socio e rispetto a tutte le gare pubblicate sul portale del Consorzio.

I valori riportati in questo grafico e in quello che segue si riferiscono alla data di consegna delle gare. Per questo, essi subiscono modifiche in corso d'anno a mano a mano che le procedure di gara vengono pienamente espletate e gli esiti resi pubblici. I dati riportati sono stati rilevati al 31.12.2019

3.1 Capitale sociale e relazionale

Come si evince dai seguenti grafici a torta, nel 2019 CNS ha confermato i risultati positivi dell'esercizio precedente con riferimento alle performance fatte registrare in sede di gara, **andandosi a collocare in una delle prime tre posizioni nel 33% delle gare** a cui ha preso parte.

PERFORMANCE COMPLESSIVE CNS

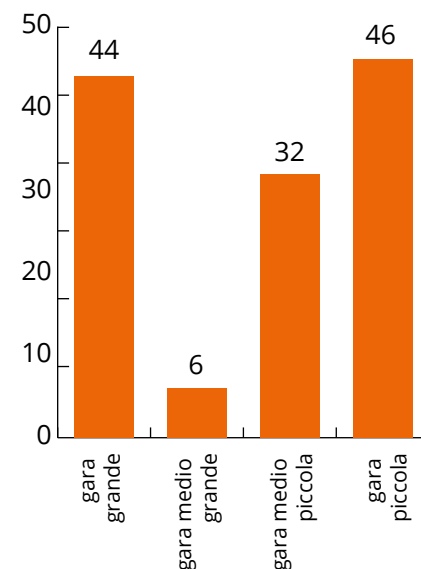


I grafici seguenti evidenziano la **vocazione mutualistica del Consorzio**, facendo emergere il suo ruolo fondamentale nel permettere anche a cooperative di piccole dimensioni di partecipare – talvolta in collaborazione con altri soci – a gare d'appalto di elevata complessità, da cui esse resterebbero escluse agendo in autonomia². Nel 2019, infatti, **il valore medio delle gare a cui CNS ha preso parte** è stato di 2,69 milioni di euro.

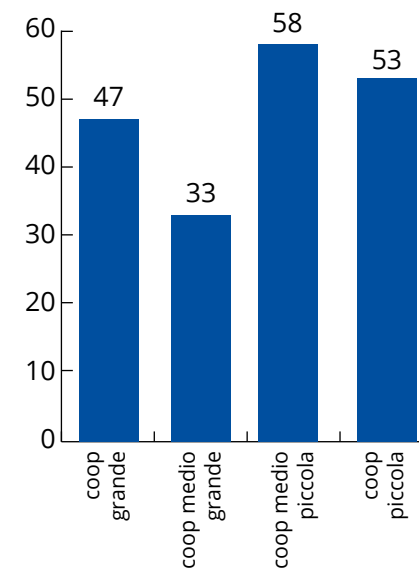
Anche il progressivo incremento del **tasso di partecipazione dei soci** rappresenta un obiettivo che CNS persegue costantemente. Inoltre i candidati non selezionati per la partecipazione alla gara possono rientrare tra i subappaltatori in caso di aggiudicazione, nel caso in cui non abbiano concorso in maniera autonoma nella stessa gara.

² 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.

N° GARE PUBBLICHE PARTECIPATE PER DIMENSIONE DI GARA



N° GARE PUBBLICHE PARTECIPATE PER DIMENSIONE DI PRE-ASSEGNATARIE



Legenda di riferimento per i due istogrammi:

GARE	IMPORTO
medio grande	da 3,5M a 5M
medio piccole	da 1,5 a 3,5 M
piccola	< 1,5M
grande	> 5M

COOP	FATTURATO
grande	> 80M
medio grande	da 30M a 80M
medio piccole	da 10 M a 30 M
piccola	fino a 10M

COOP PRE-ASSEGNATARIE 2019	66
----------------------------	----

La piattaforma gare di CNS e i criteri di pre-assegnazione

Dal 2016 CNS si è dotato di un apposito portale per garantire a tutti i soci la **piena trasparenza** e la **parità di accesso alle opportunità di mercato** individuate dal Consorzio.

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** di gara e, se interessate, inviare una **richiesta di pre-assegnazione**.

Alla scadenza dei termini previsti dai regolamenti interni, la Direzione Commerciale avvia la **fase di valutazione** finalizzata a definire l'opportuna modalità di partecipazione al bando: una volta sviluppata la proposta, essa viene condivisa mediante la cosiddetta "Scheda Iniziativa". Alla Direzione Area Tecnica Integrata e Sviluppo sono demandate le verifiche di carattere tecnico-qualitativo da effettuare sulla base della documentazione presentata dalle associate e dei requisiti previsti dal bando.

Le domande di pre-assegnazione sono valutate in base a **criteri oggettivi** e secondo un **meccanismo equo e trasparente**, avendo sempre come fine ultimo quello di massimizzare la performance di gara e la qualità dei servizi erogati.

CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE DOMANDE DI PRE-ASSEGNAZIONE

- qualità tecnica
- qualità professionale
- correttezza
- sicurezza

L'intero processo di selezione della compagine di gara rimane tracciato e motivato, in modo tale che gli stessi soci possano verificarne l'andamento e conoscere le ragioni che hanno portato le Direzioni competenti a effettuare determinate scelte.

Nel 2019 le cooperative pre-assegnatarie sono state 66.

ANDAMENTO PRESENTAZIONE GARE	2015	2016	2017	2018	2019
N° GARE PUBBLICATE CNS	452	464	472	581	596
N° OFFERTE PRESENTATE	89	109	119	163	141
% GARE PRESENTATE	20%	23%	27%	28%	23,66%
N° GARE NON PRESENTATE	363	355	353	360	440
IN LAVORAZIONE				58	15

Il trasferimento delle attestazioni presso i soci

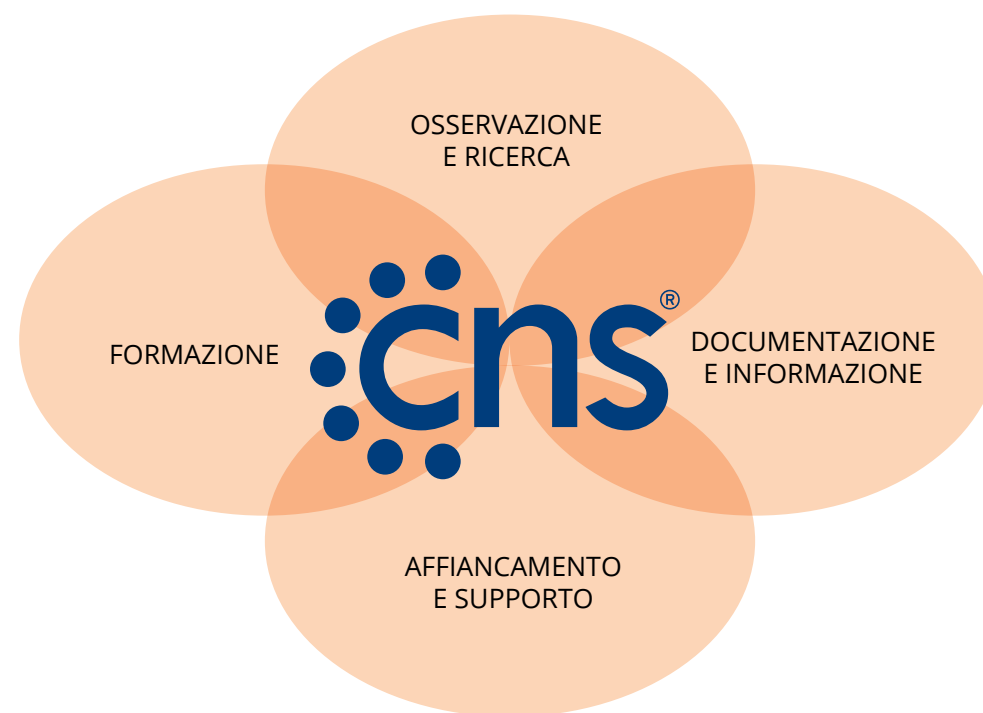
CNS contribuisce al miglioramento della capacità competitiva dei propri soci trasferendo loro le attestazioni necessarie affinché essi possano **partecipare autonomamente alle gare**, pur nella misura in cui tali requisiti non siano necessari alla partecipazione dello stesso Consorzio.

NUMERO DI ATTESTAZIONI CEDUTE DAL CNS ALLE ASSOCIATE			
	2019	2018	2017
Numero di attestazioni cedute	397	621	675
Valore complessivo attestazioni	1,84 mld €	2,98 mld €	2,84 mld €
Totale coop richiedenti	43	45	52
Numero di gare effettuate autonomamente dai soci a cui sono state trasferite attestazioni	193	257	237

CNS offre ai propri soci un **ampio ventaglio di servizi** per lo sviluppo di conoscenze, competenze, capacità di lettura del mercato, qualità imprenditoriali e cooperativistiche. Tali servizi sono pensati soprattutto come un **supporto concreto alle cooperative più piccole e a quelle operanti in settori caratterizzati da margini di profitto ridotti**, in modo che queste possano ottenere valore dall'adesione alla rete.

Servizi ai soci

IL PERCORSO DI ARRICCHIMENTO DEL PATTO CONSORTILE



FORMAZIONE AZIENDALE: LA COMPLIANCE ACADEMY

L'esperto di Compliance è colui che cura e consolida l'immagine aziendale dal punto di vista della correttezza delle procedure e del rispetto delle norme. Tutto ciò, al fine di non incorrere in sanzioni che potrebbero danneggiare la reputazione dell'azienda nei confronti dei clienti, dei partner e di tutti gli stakeholders in generale.

La principale iniziativa di formazione organizzata da CNS nel 2019 riguarda l'istituzione della **Compliance Academy**, progetto realizzato in collaborazione con Legacoop, al fine di aumentare la consapevolezza dei soci e dei dipendenti del Consorzio circa i rischi legati a questo ambito e in merito ai principali aspetti legati al loro monitoraggio e gestione. Partendo dalla convinzione che la compliance rappresenti una **leva strategica di assoluto rilievo** per CNS e per il successo dell'ecosistema di cui fa parte, l'iniziativa è stata sviluppata con i seguenti **obiettivi fondamentali**:

- raggiungere l'intero ecosistema di CNS con un servizio innovativo, aggiornato e personalizzato per le diverse categorie di utenti;
- contribuire allo sviluppo e alla diffusione di una cultura della compliance nel business e nella vita aziendale di tutti i giorni;
- coinvolgere e appassionare gli utenti, fornendo loro informazioni rigorose e strumenti semplici per farsi a loro volta ambasciatori di questi temi.

A tali scopi, sono stati organizzati internamente 6 Focus Group con tutte le direzioni aziendali di CNS, 45 le persone coinvolte, nelle giornate dell'11 e del 12 Giugno 2019, volti ad approfondire temi relativi a criticità concorrenziali emerse e/o indicate dai dipendenti, oltre che esaminare le difficoltà nella gestione interna del Programma di Compliance Antitrust e delle procedure ad impatto Antitrust, al fine di raccogliere proposte operative, ciascuno nel proprio ambito di competenza.

Sempre ai dipendenti di CNS, è stata dedicata l'iniziativa del 9 Settembre 2019 in "Diritto della Concorrenza", allo scopo di esaminare tutte le procedure a cui bisogna attenersi in occasione di partecipazione a riunioni all'interno degli organi associativi, in relazione alle Linee Guida Comportamentali di CNS, proprio al fine di ridurre il rischio di incorrere in violazioni del diritto della concorrenza.

Di seguito sono elencati ulteriori incontri organizzati per i soci e per i dipendenti di CNS nel 2019 nell'ambito di tale progetto, a cui hanno partecipato complessivamente 151 persone, sia fisicamente, sia in diretta streaming (in media, 30 partecipanti per ogni incontro).

Su questi temi si rimanda all'intervista ad Alessandro Hinna, Presidente del Consiglio di Gestione di CNS.



La decisione dell'ACGM nella procedura Consip FM4

17 settembre - Bologna



Verba non volant Scambi di informazioni tra concorrenti: la sottile linea di demarcazione tra lecito ed illecito antitrust

5 novembre - Bologna



Silent meeting - avvalimento "operativo" e subappalto

4 dicembre - Bologna

*Cos'è la Compliance Academy?
L'intervista ad Alessandro Hinna,
Presidente del Consiglio di Gestione CNS*

guarda



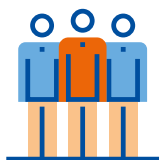
Altre iniziative di formazione

MODULO DI FORMAZIONE	DATA E LUOGO DI EROGAZIONE
Il d.Lgs. 231/2001: Aspetti consolidati e nuovi sviluppi, Con particolare riferimento al fenomeno del whistleblowing Workshop sviluppato in collaborazione con AIRCES	15 febbraio Roma
Il MOG 231 all'interno del SGI dell'impresa In collaborazione con AIRCES	12 settembre Bologna 28 novembre Milano
Master executive di 2° livello "appalti pubblici e prevenzione della corruzione" In collaborazione con Università degli Studi di Ferrara	Dal 12 aprile 2019 al 14 marzo 2020 Ferrara

I primi due eventi, organizzati da CNS, hanno coinvolto **31 persone** appartenenti a **17 diverse cooperative** facenti parte della base sociale del Consorzio. Di norma, le iniziative di formazione promosse da CNS sono seguite dalla somministrazione a tutti i partecipanti di un questionario finalizzato a rilevare il **livello di gradimento** per l'attività svolta e a raccogliere suggerimenti riguardo alle potenziali tematiche da trattare nei moduli successivi. Anche nel 2019, inoltre, CNS ha finanziato **2 borse di studio** riservate alle proprie associate e ai membri di Generazioni Legacoop per sostenere il Master di 2° livello in Appalti pubblici e prevenzione della corruzione offerto dall'Università di Ferrara, al quale ha partecipato anche un membro dell'Ufficio legale del Consorzio. L'iscrizione al Master tramite il Consorzio dava anche la possibilità ai partecipanti di usufruire di un'agevolazione per il pagamento della seconda rata d'iscrizione. Nel maggio 2019, infine, è stato rinnovato **l'accordo tra CNS e Fon.Coop³** che permette ai soci del Consorzio che risultano contemporaneamente iscritti a tale fondo di poter usufruire di importanti agevolazioni per l'erogazione di corsi di formazione.

³ Fondo interprofessionale nazionale che finanzia la formazione continua delle cooperative e del settore dell'economia sociale.

Le Giornate CNS



124

Persone da 45 cooperative



90

Collegamenti da remoto per seguire gli incontri su Youtube



L'impatto del "codice della crisi" nelle società in bonis
Dialoghi sugli effetti immediati della nuova disciplina

27 febbraio - Bologna



Il centro di competenza BI-REX: opportunità di R&S e innovazione per le imprese del consorzio

12 marzo - Bologna



La gestione crediti di CNS: illustrazione e vantaggi per le cooperative

8 maggio - Roma



Novità codice appalti a seguito del decreto "sblocca cantieri"

20 giugno - Bologna



#Sicuri e informati: la coscienza del rischio è già protezione

30 ottobre - Bologna

Servizio anticipi

CNS svolge tradizionalmente – su richiesta dell'associata – anche un **servizio di anticipi** per attutire 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. Al fine di ridurre il rischio sistemico a cui il Consorzio si espone e migliorare la qualità del servizio erogato ai soci, dal 2017 tale **attività viene svolta in partnership con CCFS** (Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo).

Supporto alle cooperative socie nello sviluppo di nuove tecnologie

CNS svolge costantemente un'attività di **monitoraggio del livello tecnologico** richiesto dal mercato nei principali settori di operatività e i risultati di tali indagini vengono diffusi tra i soci attraverso l'organizzazione di **iniziative di approfondimento** ad hoc incentrate su specifiche innovazioni. 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 permette non solo di abbassare significativamente i costi della sperimentazione, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, ma consente anche alle cooperative di piccole e medie dimensioni di acquisire competenze idonee per sviluppare un'offerta d'avanguardia e competitiva sul mercato.

Ulteriori servizi erogati ai soci

In aggiunta ai servizi già elencati, il Consorzio ha reso progressivamente disponibili alle cooperative:

- **l'accesso a servizi di consulenza** erogati da una rete selezionata di partner di qualità, nell'ottica di qualificare la filiera e favorire il conseguimento di certificazioni e l'adozione di un Modello organizzativo ai sensi del D.lgs. 231/2001 (MOG 231). Particolarmente distintivo l'accordo quadro stipulato nel 2019 tra CNS e il broker assicurativo IGB Insurance Broker, dal quale è nata la Convenzione Polizza D&O (Directors & Officers) di cui possono usufruire tutti i soci del Consorzio per avvalersi sia dei servizi di consulenza del referente IGB, sia del vantaggio economico che la compagnia assicurativa ha garantito a CNS e alla sua base sociale;
- **SharingLex**, newsletter mensile incentrata su tematiche rilevanti di natura legale e normativa, indirizzata agli uffici legali, gare e qualità delle associate;
- **lo sportello "SOA Risponde"**, frutto di un accordo siglato da CNS e SOA Group al fine di mettere a disposizione dei soci un servizio gratuito di domande e chiarimenti in merito ai requisiti necessari per la partecipazione a gare d'appalto e per l'esecuzione di appalti pubblici di lavori.



LOGBOOK IL DIARIO DI BORDO DEL SOCIO

Il 2 dicembre 2019 CNS ha presentato via webinar il suo nuovo Albo Soci denominato Logbook - il diario di bordo del Socio, che si configura come un contenitore dinamico di informazioni, dati e documenti identificativi del socio, sempre aggiornati grazie ad un sistema di monitoraggio informatizzato della vigenza documentale e la cui fruibilità è subordinata all'autorizzazione del socio stesso.

Logbook ha l'ambizione di diventare una risorsa importante **per tutte le cooperative**, in quanto permetterà loro di **disporre rapidamente della propria documentazione sempre vigente ed aggiornata** per la partecipazione alle procedure di gara, la gestione dei contratti e l'esecuzione delle commesse.

L'utilizzo di Logbook sarà esteso anche al settore delle certificazioni e all'ambito dei requisiti regolamentari, soprattutto con l'obiettivo di rendere più agevole il monitoraggio delle relative scadenze. Il controllo sulla vigenza documentale, infatti, verrà effettuato grazie ad un sistema di alert via e-mail, che in tempo utile **segnalerà alla cooperativa l'imminente scadenza della documentazione** caricata sul portale. In tali situazioni il socio potrà caricare il nuovo materiale, mantenendo tuttavia traccia dei documenti precedenti che resteranno disponibili nell'archivio storico. Dal punto di vista di CNS, la disponibilità immediata di determinati documenti permetterà di evitare richieste multiple rivolte ai soci. I dati contenuti nel portale, inoltre, permetteranno di svolgere analisi e verifiche di varia natura inerenti il possesso dei requisiti richiesti per la partecipazione alle procedure di gara, sia in fase di candidatura, sia nelle successive fasi di esecuzione e gestione di eventuali subentri, affiancamenti e sostituzioni.

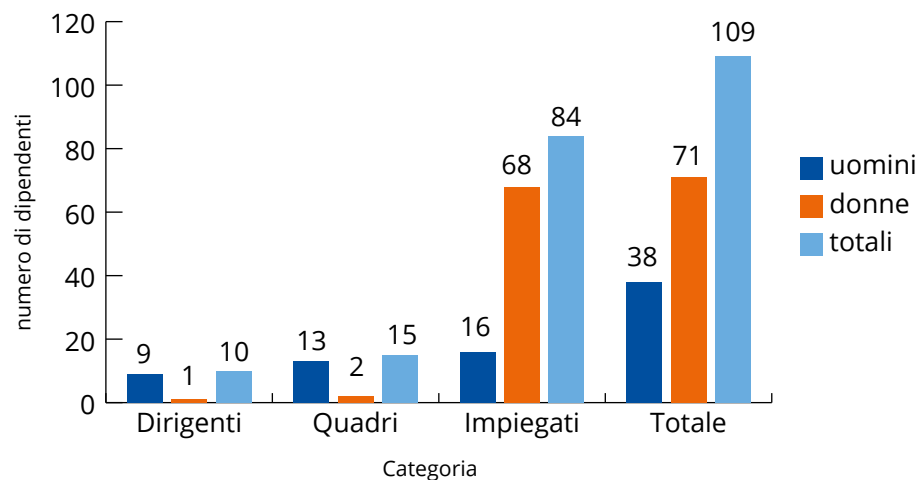
3.2 Capitale umano

Composizione e caratteristiche

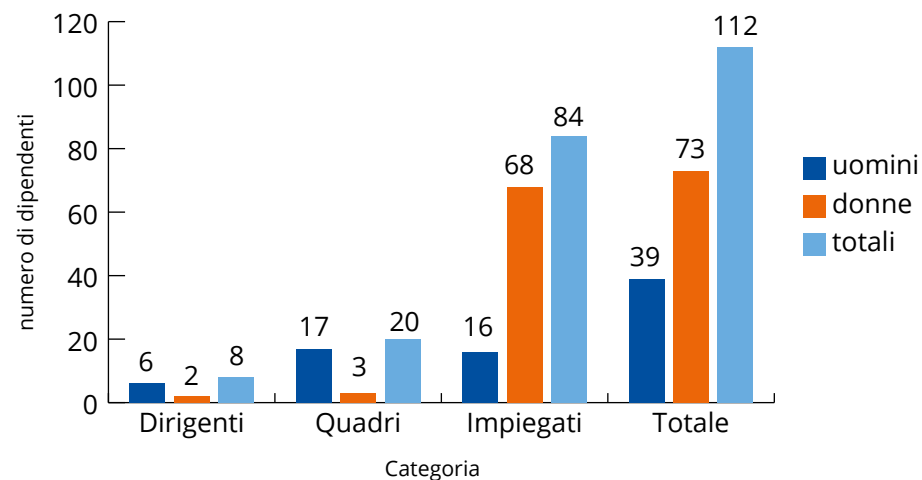
Al 31 dicembre 2019 il personale di CNS era composto da un totale di **112 dipendenti** (tre in più rispetto al 31 dicembre 2018), di cui 39 uomini (35%)

e 73 donne (65%). Di questi, 84 (75% del totale) appartenevano alla categoria degli Impiegati, in cui rientrava anche la maggior parte del personale di genere femminile (68 addetti, pari al 93% delle dipendenti donne).

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



SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI PER GENERE E CATEGORIA AL 31/12/2019



DIPENDENTI PER GENERE:

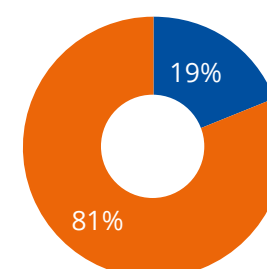
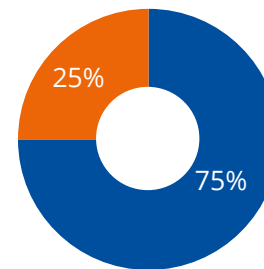
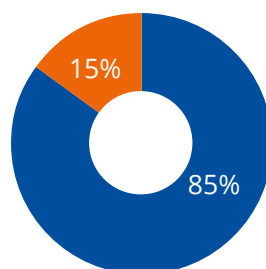
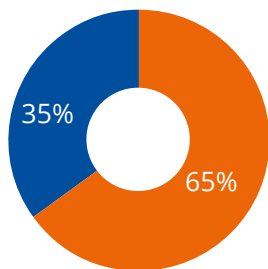
TOTALE

QUADRI

DIRIGENTI

IMPIEGATI

■ uomini
■ donne



3.2 Capitale umano

Circa il 95% dei dipendenti (106 su un totale di 112) risultava assunto tramite un **contratto a tempo indeterminato** (+8% rispetto al 2018). Come mostrato dall'istogramma riportato di seguito, inoltre, **circa il 91% del personale era impiegato presso uno dei tre uffici principali**: Bologna (64% del totale), Roma e Milano.

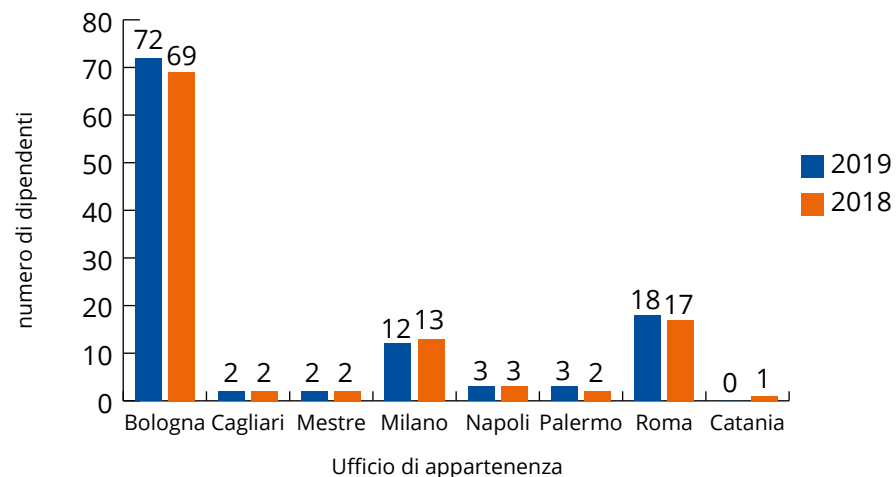
SUDDIVISIONE DIPENDENTI PER GENERE E TIPOLOGIA DI CONTRATTO

TIPOLOGIA DI CONTRATTO	31/12/2019			31/12/2018		
	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE
Indeterminato	38	68	106	34	61	95
Determinato	0	3	3	3	9	12
Apprendistato	1	2	3	1	1	2
Totale	39	73	112	38	71	109

CONGEDI PARENTALI

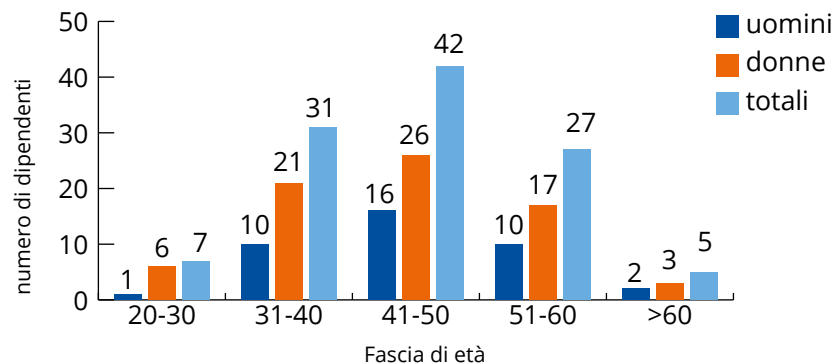
GENERE	31/12/2019		31/12/2018	
	N. DIPENDENTI CHE HANNO OTTENUTO IL CONGEDO	N. DIPENDENTI RITORNATI AL LAVORO DOPO IL CONGEDO	N. DIPENDENTI CHE HANNO OTTENUTO IL CONGEDO	N. DIPENDENTI RITORNATI AL LAVORO DOPO IL CONGEDO
Uomini	2	2	1	1
Donne	9	6	6	3
Totale	11	8	7	4

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER SEDE

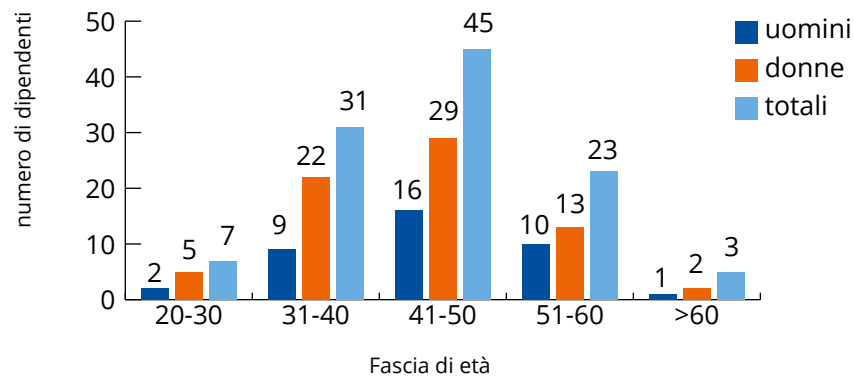


Al 31 dicembre 2019, soltanto il 10% dei dipendenti aveva un'età inferiore ai 30 anni o superiore ai 60; **la fascia d'età che includeva il maggior numero di addetti era quella compresa tra i 41 e i 50 anni** (37% del totale), seguita da quella 31-40 anni (28%) e da quella 51-60 anni (24%). Più della metà del personale (52%, +9% rispetto all'anno precedente), inoltre, era rappresentato da dipendenti in possesso di una laurea.

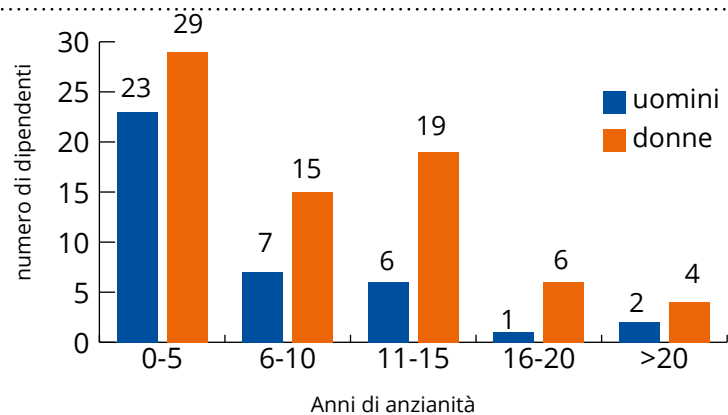
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI PER FASCIA DI ETÀ (2019)



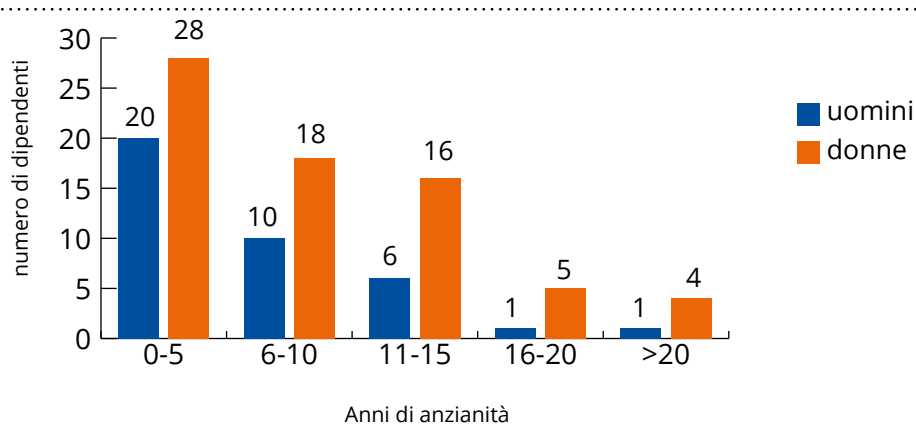
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI PER FASCIA DI ETÀ (2018)



ANZIANITÀ DEI DIPENDENTI IN CNS (2019)

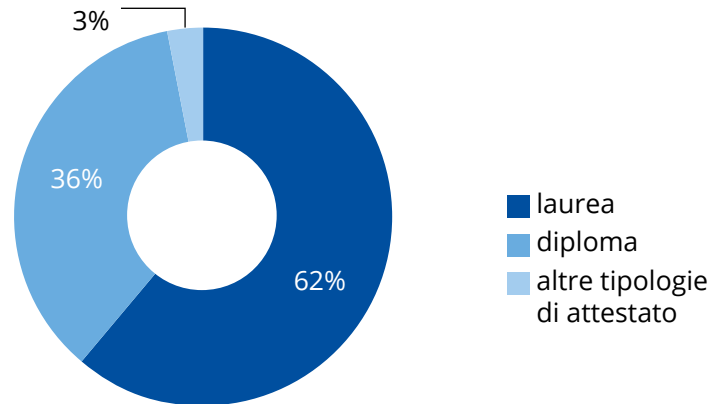


ANZIANITÀ DEI DIPENDENTI IN CNS (2018)

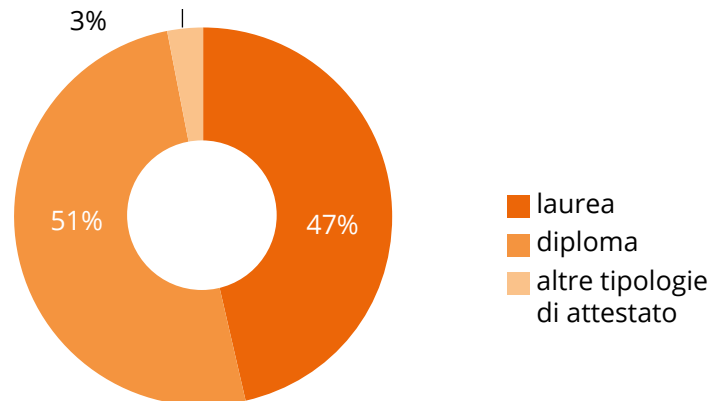


3.2 Capitale umano

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO - UOMINI



DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO - DONNE



Il Consorzio sostiene l'inserimento e l'integrazione lavorativa di **personale appartenente alle categorie protette**, che nel 2019 rappresentano il 7% dei dipendenti sul totale della forza lavoro.

L'**apporto convinto e partecipativo delle persone di CNS** è condizione imprescindibile affinché il Consorzio possa crescere e raggiungere i propri obiettivi. Investire costantemente nel benessere e nello sviluppo del capitale umano, inoltre, rappresenta una leva di fondamentale importanza al fine di migliorare il **posizionamento reputazionale** e la **legittimazione sociale** di cui CNS gode all'interno del contesto in cui opera.

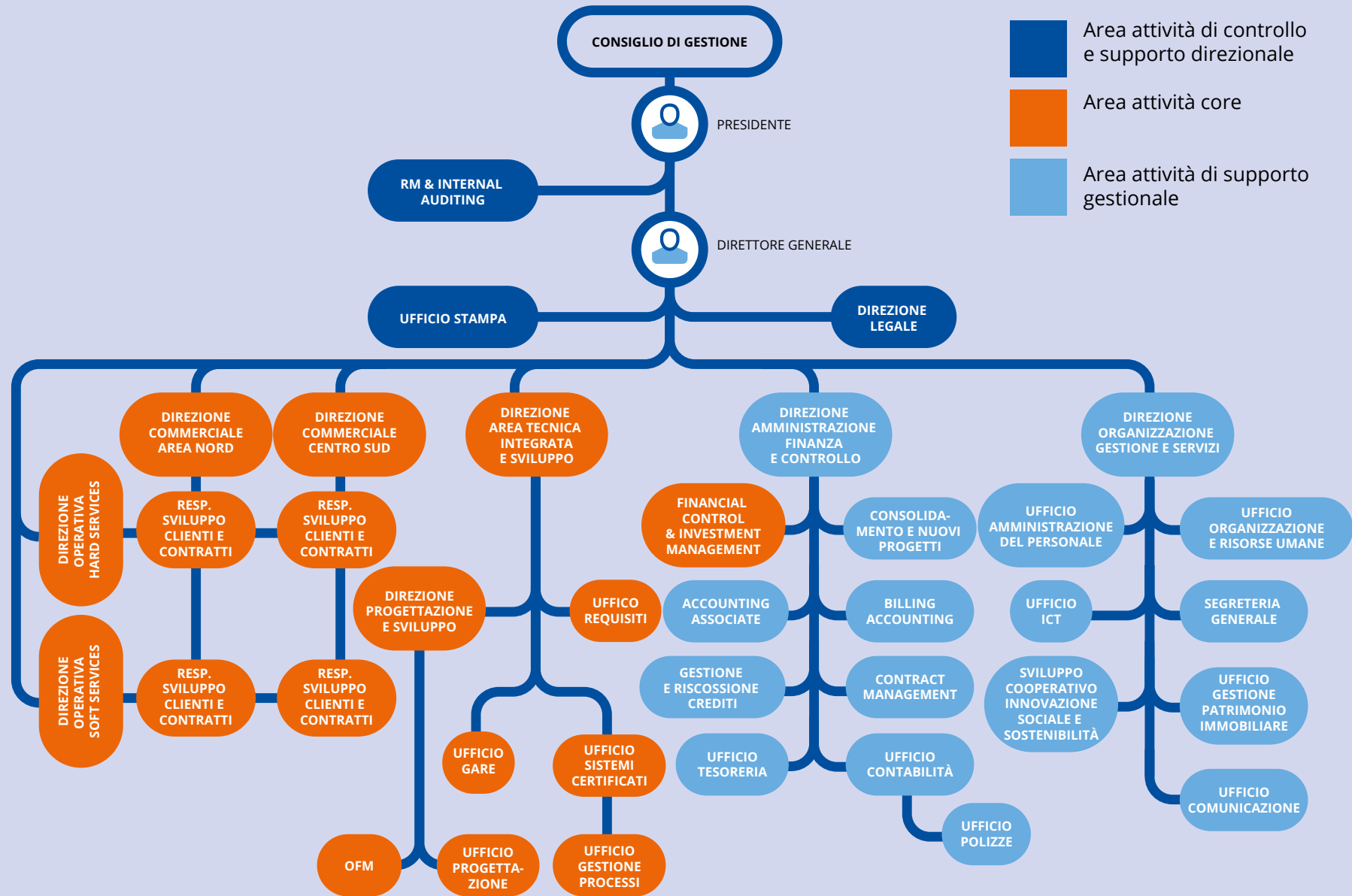
Il focus del Consorzio, in particolare, deve essere posto soprattutto su aspetti quali le **competenze e le esperienze delle persone**, la loro abilità nel **comprendere ed implementare le strategie aziendali** e la loro capacità di **collaborare efficacemente gli uni con gli altri**.

Politiche per il personale

CNS ha continuato anche nel 2019 ad accrescere la sua attenzione sulla **corretta gestione delle risorse umane**, investendo nella loro crescita professionale e 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.

Come illustrato anche nella sezione "L'organizzazione aziendale", durante l'ultimo esercizio il Consorzio ha implementato una significativa **revisione organizzativa** a supporto dello sviluppo; di seguito, in particolare, sono descritte le principali modifiche proposte per ciascuna delle tre principali aree dell'organigramma e i fabbisogni a cui CNS ha voluto rispondere tramite tali interventi sulla struttura organizzativa.

AREE DI ATTIVITÀ¹



1 Organigramma in vigore al 31/12/2019

Direzione generale

- **Maggiore efficacia nel collegamento tra CdG e Direzioni aziendali**
- **Inserimento di un presidio unitario** per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali ed imprenditoriali del Consorzio e per la realizzazione delle linee strategiche e programmatiche approvate dal CdG
- **Maggiore efficacia nel coordinamento organizzativo tra le diverse Direzioni**
- **Unicità di comando e di azione** nel rispetto delle scelte di segregazione
- **Creazione di un'interfaccia operativa di sintesi nella interlocuzione** con le imprese socie e, in generale, con gli stakeholder
- **Sviluppo dei livelli di efficienza ed efficacia dell'organizzazione aziendale**
- **Presidio dell'andamento economico e tecnico** del Consorzio

Area: attività controllo e supporto direzionale

RISK MANAGEMENT E INTERNAL AUDIT

- **Supporto al CdG** attraverso lo svolgimento di un'attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi di controllo e di gestione dei rischi nell'ambito di una visione organica e complessiva

DIREZIONE LEGALE

- **Supporto al CdG** nel presidio complessivo delle problematiche e dei rischi giuridici e legali
- **Supporto specialistico alle Direzioni aziendali** nella valutazione e nella gestione delle problematiche di natura giuridica e legale

Area: attività core

INSERIMENTO DELLA POSIZIONE "SVILUPPO CLIENTI E CONTRATTI" DI INTEGRAZIONE PERMANENTE

- **Integrazione tra la Direzione Commerciale e quella Operativa in forma matriciale**, così da orientare anche le funzioni di natura operativa al raggiungimento degli obiettivi di fatturato e il conseguimento delle

linee strategiche e programmatiche

- **Rafforzamento del massimo livello di presidio tecnico** al fine di una migliore gestione dei contratti in essere, articolando le funzioni operative per competenze tecniche (input) invece che per territorio (output), e della qualità delle proposte di sviluppo commerciale
- **Condivisione delle responsabilità nel garantire:** a) la migliore soddisfazione del rapporto con le cooperative socie nel territorio di riferimento; b) il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo di fatturato e il raggiungimento del budget; c) la corretta realizzazione degli aspetti contrattuali degli appalti di competenza

FINANCIAL CONTROL & INVESTMENT MANAGEMENT

- **Supporto del CdG nella definizione e nell'attuazione delle nuove linee strategiche e programmatiche** del Consorzio
- **Continuo aggiornamento delle Direzioni circa il quadro economico e finanziario** di CNS attraverso analisi di profittabilità aziendale
- **Gestione delle attività di valutazione degli investimenti e delle operazioni straordinarie** identificando i livelli di remunerazione di equilibri

Area: attività supporto gestionale

CONSOLIDAMENTO E NUOVI PROGETTI

- **Superamento della Direzione Amministrativa e istituzione della posizione "Consolidamento e nuovi progetti"**, deputata a gestire e supportare tutte le attività di predisposizione, avviamento, controllo e rendicontazione delle società controllate e partecipate

SVILUPPO COOPERATIVO, INNOVAZIONE SOCIALE E SOSTENIBILITÀ

- **Supporto e consolidamento della qualità dello scambio mutualistico interno ed esterno**, allo scopo di promuovere i valori cooperativi e contribuire allo sviluppo sostenibile, al miglioramento e all'innovazione delle imprese socie
- **Supporto alla direzione** nell'elaborazione, attuazione, rendicontazione delle **linee strategiche di sostenibilità** e delle politiche e azioni che ne derivano
- Supporto alle direzioni preposte nello sviluppo di politiche e strumenti di **innovazione per il Consorzio**

L'area del personale, inoltre, è stata oggetto di interventi fondamentali nel processo di consolidamento organizzativo intrapreso nell'ultimo triennio e tali iniziative sono state sviluppate a partire da cinque punti fondamentali:

1. Adozione di un sistema di valutazione delle posizioni lavorative all'interno dell'organizzazione (si veda anche il seguente box di approfondimento)

A seguito della revisione organizzativa aziendale effettuata nel 2019 (si veda sezione "L'organizzazione aziendale"), l'Ufficio Sviluppo risorse umane ha elaborato un nuovo modello di job profile: in particolare, è stata effettuata la valutazione di ogni posizione organizzativa in termini di responsabilità/finalità (responsabilità gestionali interne ed esterne), capitale umano di ruolo (competenze specialistiche richieste in termini di conoscenze, esperienza e attitudini) e livello e complessità organizzativa (collocazione della posizione considerata all'interno della struttura complessiva del Consorzio).

2. 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.

3. 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 del Consorzio nel suo complesso.

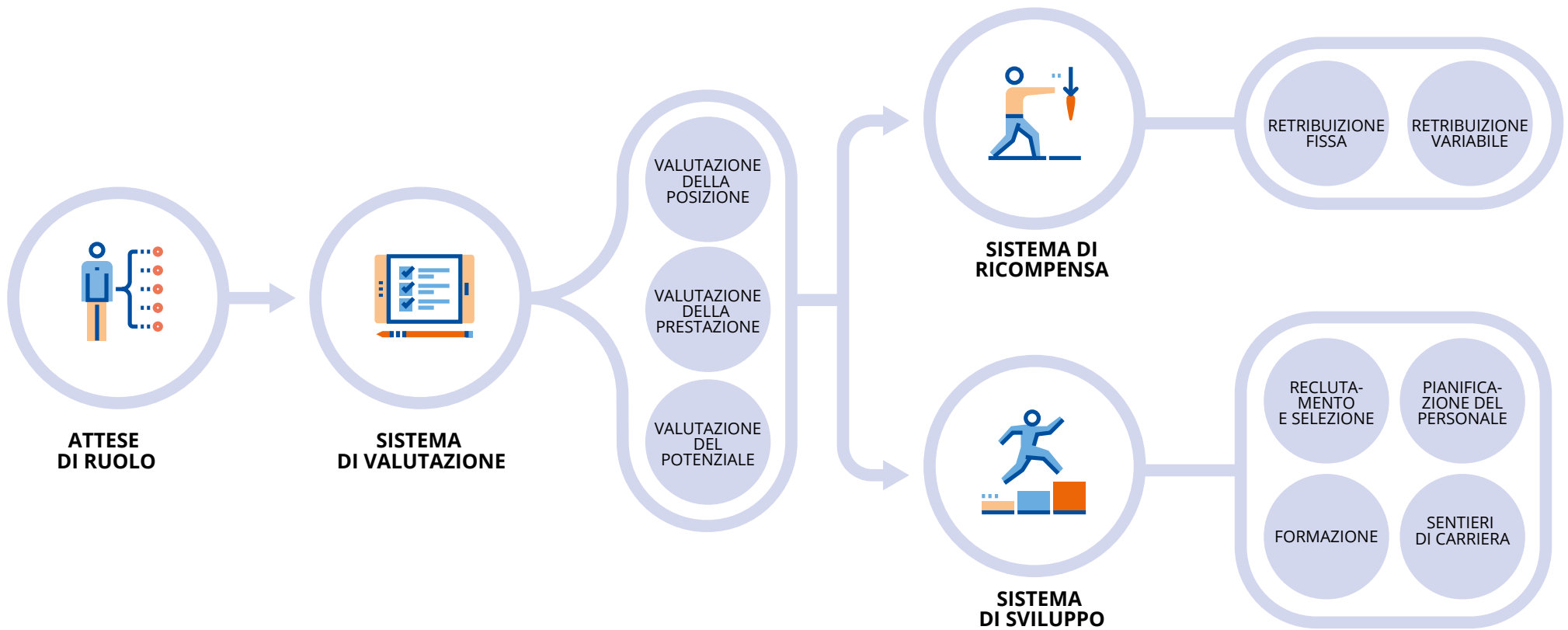
4. Elaborazione di piani di sviluppo personalizzati

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 degli indirizzi strategici e programmatici del Consorzio. Le principali tematiche trattate 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", inoltre, si è lavorato allo sviluppo e rafforzamento delle competenze che le donne e gli uomini di CNS devono necessariamente possedere per essere protagonisti attivi nel rinnovato percorso.

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

Consolidamento del nuovo sistema strutturato di recruiting per garantire l'assunzione 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 valutato con la massima attenzione lo stesso possesso, da parte del candidato, 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 ai nuovi assunti della cultura organizzativa e valoriale del Consorzio e del mondo cooperativo.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI CNS

Il nuovo modello per la valutazione delle posizioni organizzative che CNS ha implementato nel 2019 è stato studiato e sviluppato da un partner che già da anni collabora con il Consorzio e che possiede una conoscenza dettagliata della sua organizzazione aziendale.

La pesatura di ciascun ruolo si basa su uno schema ben definito e uniforme per tutta la popolazione aziendale che si articola a partire da **tre principali macro-criteri**:

responsabilità/finalità (responsabilità gestionali interne ed esterne);
capitale umano di ruolo (competenze specialistiche richieste in termini di conoscenze, esperienza e attitudini);

livello e complessità organizzativa (collocazione della posizione considerata all'interno della struttura complessiva del Consorzio).

Come mostrato dal seguente prospetto, ogni macro-criterio è associato ad un determinato **"peso"** e ad un insieme di **fattori più specifici**, ciascuno dei quali viene misurato attraverso una coppia di **indicatori**.

CRITERI	PESO CRITERIO	FATTORI
A. RESPONSABILITÀ/ FINALITÀ (Responsabilità gestionali interne ed esterne)	40	A1. Impatto dei provvedimenti emanati/firme (o decisioni assunte tramite documenti formali)
		A2. Impatto sul valore economico
		A3. Impatto sul valore sociale
		A4. Impatto sul valore reputazionale
B. CAPITALE UMANO DI RUOLO (Competenza specialistica)	30	B1. Conoscenze tecniche richieste
		B2. Esperienze richieste
		B3. Capacità richieste
C. LIVELLO E COMPLESSITA' ORGANIZZATIVO (Collocazione nella struttura)	30	C1. Dimensione economica
		C2. Dimensione organizzativa: Persone gestite
		C3. Dimensione organizzativa: relazioni con altre strutture interne/esterne
		C4. Dimensione organizzativa: complessità dei processi
		C5. Dimensione decisionale

Adottando questo modello, il **punteggio complessivo di ciascun ruolo aziendale** risulta dalla ponderazione dei diversi valori riscontrati per ciascuno degli indicatori considerati.

Formazione

Nell'epoca del cambiamento in cui viviamo, la formazione continua delle persone è riconosciuta come **leva strategica fondamentale** per gli obiettivi aziendali, e svolge un ruolo importante anche in un'ottica di miglioramento della relazione con gli stakeholder.

Nel 2019 CNS ha investito particolarmente in attività formative, erogando quasi **6.000 ore totali di formazione**¹ e **130 corsi**, suddivisi in tre principali tipologie:

- **Formazione tecnica**, che include corsi relativi ad aspetti specialistici e relativi a funzioni specifiche all'interno di CNS;
- **Formazione obbligatoria**, in ottemperanza alle normative vigenti e che include temi quali la salute e sicurezza, l'anticorruzione, privacy, ecc.;
- **Formazione professionale**, relativa alla crescita delle competenze cosiddette "soft" delle persone.

In ambito di formazione tecnica, a giugno 2019 si è svolto il **corso di Project Financing**, realizzato in collaborazione con Bologna Business School e che ha permesso di consolidare le competenze dei colleghi del Team di Progetto relativo al PPP.

Infine, CNS ha promosso il corso e-learning di Asvis "**L'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile**" che ha visto la partecipazione di oltre 50 persone, più della metà del totale dipendenti di CNS.

NUMERO INIZIATIVE DI FORMAZIONE			
	2019	2018	D % 2019 vs 2018
Numero dei corsi erogati	130	90	+ 44%
Numero ore di formazione	5.997	3.884,50	+ 54%
Ore medie di formazione per dipendente	53,80	36,00	+ 49%

FORMAZIONE DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO						
TIPOLOGIA LAVORATORI	31/12/2019			31/12/2018		
	Ore	N. medio lavoratori	Ore per lavoratore	Ore	N. medio lavoratori	Ore per lavoratore
Dirigenti	316	9,5	33,26	343,50	10,08	34,08
Quadri	1752	18,92	92,60	514,50	14,83	34,69
Impiegati	3.929	83,08	47,30	3.026,50	83,00	36,46

	FORMAZIONE DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO			
	ORE MEDIE - 2019		ORE MEDIE - 2018	
	UOMO	DONNA	UOMO	DONNA
Dirigenti	28	5	25	74
Quadri	60	17	41	34
Impiegati	8	39	40	33


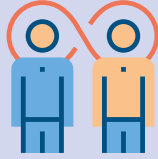

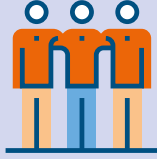
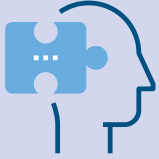
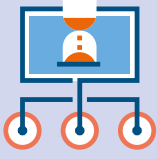

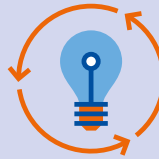
¹ Come negli anni precedenti, questo valore è stato ricavato moltiplicando le ore di formazione erogate nell'ambito di ciascun corso per il numero di partecipanti che vi hanno preso parte.

3.2 Capitale umano

In ambito di formazione professionale l'attività più distintiva è rappresentata dal piano formativo **CNS "Cooperative's new skill"**. Il piano, avviato nel 2018 nell'ambito dell'Avviso 40 di Foncoop (Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative) ha previsto lo sviluppo di attività di analisi organizzativa e formazione finalizzate alla crescita delle competenze professionali e al rafforzamento del potenziale delle risorse umane del Consorzio.

CNS "Cooperative's new skill" ha consentito di individuare i fabbisogni formativi ed attivare idonei percorsi per lo sviluppo delle competenze necessari per la crescita professionale.

A partire dalla mappatura delle competenze "necessarie" e i relativi gap, nel corso del 2019 sono state erogate **300 ore di formazione in aula**, articolate in **8 principali macro temi**:

							
Valutazione e sviluppo dei collaboratori	Comunicazione e gestione delle relazioni	Negoziante e gestione dei conflitti	Lavoro in team	Problem solving e decision making	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	Gestione della complessità e dello stress	Innovazione e gestione del cambiamento
2 EDIZIONI 30 H CAD.	3 EDIZIONI 16 H CAD.	3 EDIZIONI 16 H CAD.	3 EDIZIONI 16 H CAD.	2 EDIZIONI 16 H CAD.	2 EDIZIONI 16 H CAD.	1 EDIZIONE 16 H	1 EDIZIONE 16 H

In aggiunta, un totale di dieci persone - selezionate a seguito dell'assessment delle competenze - hanno effettuato 10 ore individuali di **coaching**.

PERCORSI DI EMPOWERMENT FEMMINILE

Il Consorzio porta inoltre avanti la formazione legata all'**Analisi di Genere** e in particolare sono stati attivati i seguenti moduli²:

- **Empowerment e leadership femminile**: un corso articolato in quattro giornate di formazione, svolte fuori dalla sede CNS per un numero selezionato di dipendenti individuate sulla base del già citato assessment delle competenze realizzato nel 2018;
- **Coaching**: composto da un totale di 5 sessioni di coaching per un numero ristretto di partecipanti, selezionate a seguito della formazione in aula sull'empowerment;
- **Comunicazione**: modulo realizzato tramite un workshop e suddiviso in 2 giornate per un numero limitato di colleghe.

² I moduli non fanno parte del finanziamento Foncoop.

Salute e sicurezza

La salute e sicurezza sui luoghi di lavoro sono garantite attraverso un insieme di strumenti dedicati.

Un Sistema Gestionale certificato in conformità alla ISO 45001:2018, rilasciata da SGS, ente accreditato da Accredia.

Un Modello di Organizzazione e Gestione della sicurezza di cui all'art. 30, ex D. Lgs. 81/08 e ss.mm. per il quale è rilasciata attestazione da parte di ente bilaterale.

Un Comitato per la Salute e la Sicurezza che monitora costantemente il livello della salute e della sicurezza dei lavoratori. Costituito per ottemperare ai requisiti definiti dalla norma volontaria SA8000 (rispetto alla quale il CNS è certificato), è formato da: il datore di lavoro, il medico competente coordinatore, il delegato del datore di lavoro e 4 ulteriori membri del personale del Consorzio. In sede di riunioni, oltre ai membri del Comitato, sono presenti anche i rappresentanti sindacali aziendali e gli addetti alla prevenzione incendi.

Il Social Performance Team, composto da una rappresentanza di lavoratori appartenenti a tutte le Direzioni e da rappresentanze sindacali, ha competenze in materia di salute e sicurezza.

COMITATO PER LA SALUTE E LA SICUREZZA

- monitoraggio dei rischi individuati
- indagini e analisi degli eventuali incidenti occorsi
- valutazione i fabbisogni formativi del personale in materia di salute e sicurezza.

SOCIAL PERFORMANCE TEAM

- definizione di criteri per la valutazione dei rischi rilevanti
- monitoraggio dei rischi individuati
- analisi delle non conformità rilevate e la definizione di azioni di miglioramento
- audit di sistema, almeno una volta all'anno, (EX SA8000)
- comunicazione al personale, almeno una volta all'anno, di notizie, informazioni e/o approfondimenti in merito alla norma SA8000 ed alla sua applicazione

- individuazione al proprio interno un referente responsabile per la gestione dei reclami
- valutazione dei fabbisogni formativi del personale in materia di salute e sicurezza

Nel processo di valutazione dei 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.

3.2 Capitale umano

Il 2019 ha visto il verificarsi di 2 infortuni, per un totale di giorni persi per infortunio pari a 5. Si conferma come modalità prevalente di accadimento dell'infortunio quella "in itinere", che è stata pertanto recepita a livello di Documento di Valutazione dei rischi.

Confermata l'assenza di malattie professionali anche per il 2019.

INFORTUNI E ORE LAVORATE			
	2019	2018	2017 ³
N. infortuni sul lavoro	2	-	-
N. infortuni in itinere	1	-	1
N. gg non lavorati per infortunio	5	-	105
N. ore non lavorate per malattia	4.132,5	4.111,50	3.702,59
N. totale decessi	-	-	-
Totale ore lavorate	177.670,85	172.050,25	168.664,33
Indice di frequenza ⁴	11,26	-	5,93
Indice di gravità ⁵	0,03	-	0,62

³ 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.

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

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

Privacy

Le **importanti modifiche organizzative** deliberate dal Consiglio di Gestione di CNS nel 2019 hanno portato all'introduzione, nell'organico aziendale, della figura del Direttore Generale. Al fine di **aggiornare il modello di gestione della privacy** in base al nuovo sistema di procedure e deleghe posto in essere e dando continuità a quanto già attuato negli anni precedenti in tema di compliance GDPR, il Consorzio ha provveduto a:

- modificare e aggiornare l'organigramma privacy;
- individuare il Data Protection Officer (DPO) interno all'organizzazione aziendale;
- aggiornare e riformulare tutte le informative utilizzate per il trattamento dei dati personali, all'interno delle quali sono stati aggiornati tutti i dati di contatto del DPO;
- aggiornare il modulo dei consensi, anche per quanto riguarda il sito aziendale;
- sensibilizzare la popolazione aziendale sulle novità introdotte in ambito GDPR, attraverso l'erogazione di adeguati corsi di formazione rivolti al personale di tutte le Direzioni e finalizzati ad approfondire tematiche quali l'introduzione della figura del DPO nel Consorzio, la gestione del Registro di trattamento dei dati del titolare e la gestione del Registro del responsabile esterno;
- avviare i lavori di stesura delle procedure di gestione per la compliance GDPR (es: procedura sui flussi comunicativi al DPO, procedura per la gestione dei data breach, procedura di data retention, procedura gestione visite ispettive);
- adottare adeguate misure tecniche per la mitigazione dei rischi di perdita dei dati e per garantire l'integrità, la confidenzialità e la disponibilità delle informazioni;
- implementare appositi software per il trattamento dei dati e per la gestione dell'inventario degli asset informatici.

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 2019, ha generato l'erogazione di 280.269 euro.

Durante l'ultimo esercizio, **il rapporto tra la retribuzione totale annua del dipendente con retribuzione più elevata e quella mediana**, considerando tutti gli altri dipendenti, è stato pari a 5,95⁶. Rispetto all'esercizio precedente, inoltre, la retribuzione totale annua mediana all'interno del Consorzio è cresciuta del 16% in più rispetto a quella del dipendente con la retribuzione più elevata.

RAPPORTO RAL MEDIE DONNA/UOMO PER LIVELLO INQUADRAMENTO⁷

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	0,87	0,90	NA	1,30	1,05	0,85	1,01	1,01	NA

Come evidenziato dalla seguente tabella, sia il **tasso di cessazione** che **quello di assunzione** hanno assunto valori inferiori rispetto a quelli del 2018 (rispettivamente, -44% e -40%). Complessivamente, il trend relativo ai contratti cessati e attivati nell'ultimo triennio ha mostrato un progressivo avanzamento verso una situazione di maggiore stabilità nella composizione del personale di CNS rispetto agli anni precedenti.

6 All'interno della remunerazione totale annua dei dipendenti sono stati inclusi gli stipendi, i premi di performance e gli importi erogati nell'ambito dei patti di non concorrenza in essere.

7 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

TURNOVER DIPENDENTI

Anno	Contratti cessati	Contratti attivati	Tasso di cessazione (=cessati sul tot. Al 31/12)	Tasso di assunzione (= assunti sul tot. Al 31/12)
2019	4	8	3,57	7,14
2018	7	13	6,42	11,93
2017	17	12	16,50	11,65

PASSAGGI DI LIVELLO

	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	0	2	0	0	0	1
Donne	0	1	0	3	4	1
Totale	0	3	0	3	4	2

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.

Welfare aziendale e benessere organizzativo

In ottica di definire un percorso sempre più strutturato, CNS ha avviato una serie di attività propedeutiche alla definizione di un piano di welfare aziendale. **Tutte le iniziative promosse per il benessere dei colleghi rientrano nell'ambito del progetto "EsserCNS".**

SMART WORKING

Tra queste, la partecipazione attiva al tavolo territoriale permanente sul lavoro agile della città di Bologna (Tavolo SmartBo) assieme alle principali organizzazioni e aziende del territorio. All'interno del tavolo SmartBO CNS partecipa al sottogruppo di lavoro che si occupa del monitoraggio dello Smart Working. Nel corso della "Giornata del lavoro agile", organizzata il 24 ottobre dal Comune di Bologna, CNS ha firmato il protocollo per l'istituzione di un tavolo territoriale sul Lavoro agile al fine di promuovere e diffondere lo smart working al proprio interno e sul territorio. Tramite SmartBo, CNS ha acquisito le buone pratiche già adottate da altre imprese per poi declinarle nella realtà del Consorzio e per portarle avanti come spunto di riflessione per le aziende presenti. Cavalcando l'onda dell'innovazione dei processi e della struttura organizzativa, il Consorzio nel 2019 ha definito un percorso 2020 su sensibilizzazione e formazione manageriale sullo Smart Working. Il percorso ambisce a sviluppare una cultura condivisa sui comportamenti da seguire, i valori e i significati di questa nuova modalità organizzativa valutandone gli impatti e il potenziale arricchimento di cui tutta l'organizzazione potrà beneficiare.

Che cos'è il Tavolo SmatBO? Laura Sbardella, Selezione, Amministrazione e Servizi al personale CNS ce lo racconta



Per CNS lo Smart Working è uno strumento dal grande potenziale, per migliorare il benessere delle persone in termini di conciliazione vita privata - lavoro, e per promuovere lo sviluppo sostenibile della città.

Queste premesse hanno fatto sì che l'arrivo improvviso dell'emergenza Covid-19 abbia accelerato quanto già pianificato nel 2019, e favorito la "messa a terra" di azioni e di modalità di lavoro sulle quali CNS ha investito negli anni passati.

Inoltre, il Consorzio ha avviato la definizione di una policy e diverse azioni interne (formazione di dirigenti, responsabili di ufficio e dipendenti, valutazione delle dotazioni informatiche ecc.) che porteranno tutti i dipendenti a lavorare sistematicamente da remoto.

SOCIALITÀ

Nel 2019, CNS ha partecipato al bando Conciliamo, indetto dal Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a favore delle attività di conciliazione. Il progetto presentato prevede un investimento complessivo pari a 360.000 euro, di cui 60.000 in cofinanziamento.

Le azioni possono essere schematizzate come segue:

- Smart Working con un investimento in infrastrutture e in formazione per diffondere la cultura aziendale (tutoraggio e coaching);
- Azioni di supporto alla genitorialità: coaching al rientro dalla maternità, un supporto ai genitori con figli adolescenti, una sostituzione a tempo determinato di 11 mesi che permetta l'astensione serena dal posto di lavoro;
- Implementazione assicurazione sanitaria con polizza che copre le spese odontoiatriche sostenute dai dipendenti in centri convenzionati.

Infine, in tema di benessere organizzativo, CNS organizza periodicamente momenti di socializzazione tra i dipendenti. Nel rispetto e nel desiderio di mantenere vivi i tratti distintivi della cultura d'impresa cooperativa, il Consorzio ha recepito alcune proposte formulate internamente per la promozione di iniziative come i "Pranzi Cooperativi".

La giornata di Team building del 13 dicembre ha poi permesso di sottolineare l'importanza e la forza del lavoro in team e della collaborazione.

Il video della giornata: Italo Corsale, Direttore Generale CNS e Nicola Grande, Direttore di Spell Srl



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 sostiene 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.

14 persone, in particolare, hanno completato il loro periodo di tirocinio (curricolare o extra curricolare) in CNS tra il 2018 e il 2019: **a 5 di queste (35%) è stato proposto un contratto di lavoro** all'interno del Consorzio, mentre ad **una è stato offerto un contratto in somministrazione**.

Si ricorda inoltre il **protocollo d'intesa in essere con "Generazioni" Nazionale** (il coordinamento nazionale dei giovani cooperatori under 40 di Legacoop), allo scopo di:

1. favorire il ricambio generazionale e la **formazione e la crescita dei nuovi cooperatori**;
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

In un'economia sempre più complessa e competitiva, la reputazione aziendale è diventata vero e proprio elemento di distintività per le organizzazioni. Il capitale reputazionale, tuttavia, è un bene intangibile e fortemente instabile.

Per accrescere la percezione che gli stakeholder sviluppano nei suoi confronti di CNS e dei soci in termini di affidabilità e competenza, sono necessari il continuo monitoraggio della qualità del servizio offerto, la gestione efficace e trasparente dei reclami, l'implementazione di una strategia di comunicazione diretta e coerente e la creazione di relazioni solide e durature con le istituzioni, il settore cooperativo e i territori in cui opera.

Qualità del servizio, customer relation e gestione dei reclami

Come illustrato nella sezione "Politiche per il personale", nel 2019 CNS ha compiuto una revisione organizzativa interna che ha portato all'**integrazione della Direzione Operativa e della Direzione Commerciale**: ciò permetterà al Consorzio di garantire sia alle associate assegnatarie che alla stazione appaltante, anche tramite l'introduzione di una nuova figura aziendale dedicata (l'**RSCC - Responsabili Sviluppo Clienti e Contratti**), un presidio continuativo della commessa a 360°, al fine di prevenire l'insorgere di eventuali problemi o velocizzarne la risoluzione attraverso un'interazione diretta opportunamente canalizzata.

Anche nell'ultimo esercizio, inoltre, CNS ha investito molto nell'ulteriore **potenziamento dell'infrastruttura tecnologica** che permette ai soci di instaurare relazioni solide e dirette con la clientela. Il **sistema OFM - Open Facility Management** (si veda sezione "Attività di ricerca e sviluppo", ad esempio, consente una gestione complessiva di amministrazione e condivisione dei dati gestiti nell'ambito dei servizi di facility management e l'operatività di un call center dedicato, al fine di gestire con la massima tempestività le segnalazioni degli utenti.

HELPDESK 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; successivamente, esse vengono assegnate agli addetti specializzati 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), il numero di chiamate totali (ricevute ed effettuate) e il numero di fax/e-mail/ordini di lavoro gestiti dal personale del call center OFM.

ANNO	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
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
2019	97.676	2.237	79.503	125.260	16.221	141.481

Anche nel 2019, infine, la Direzione Operativa ha organizzato un ciclo di **incontri one-to-one con le singole cooperative** per esaminarne il portafoglio, le prospettive di sviluppo e le partnership in essere.

RAPPORTI TRA CNS E LA COMMITTENZA

La gestione della relazione fra CNS e la committenza si basa oggi su un'attenta **analisi delle criticità manifestate**. Queste sono segnalate con comunicazioni formali (PEC, mail, piattaforma OFM, ecc.), raccolte in occasione delle visite in loco, o 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 propria filiera, CNS monitora, inoltre, due indicatori:

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

SEGNALAZIONI RICEVUTE PER CASI DI NON-CONFORMITÀ (NC) ⁸			
Anno	non-conformità	commesse prese in carico	NC/commesse
2017	801	1.724	0,5
2018	862	1.709	0,5
2019	-	-	-

⁸ Il dato 2019 relativo alle attestazioni e alle segnalazioni ricevute per casi di non-conformità è incompleto perché i dati sono stati raccolti in un periodo diverso rispetto a quello usuale, a causa delle modifiche organizzative e dell'avvento del Covid-19 che ha contribuito a dilatarne i tempi

Le non-conformità segnalate a CNS sono di **varia natura** (es: segnalazioni, contestazioni, diffide ad adempiere, non-conformità nella gestione dell'appalto, penali, ecc.). In generale, la gestione delle non-conformità nell'ambito degli appalti a cui il Consorzio ha partecipato è di competenza dell'Ufficio Back Office e Subappalti della **Direzione Operativa**. Tra le principali eccezioni a questa casistica vi sono:

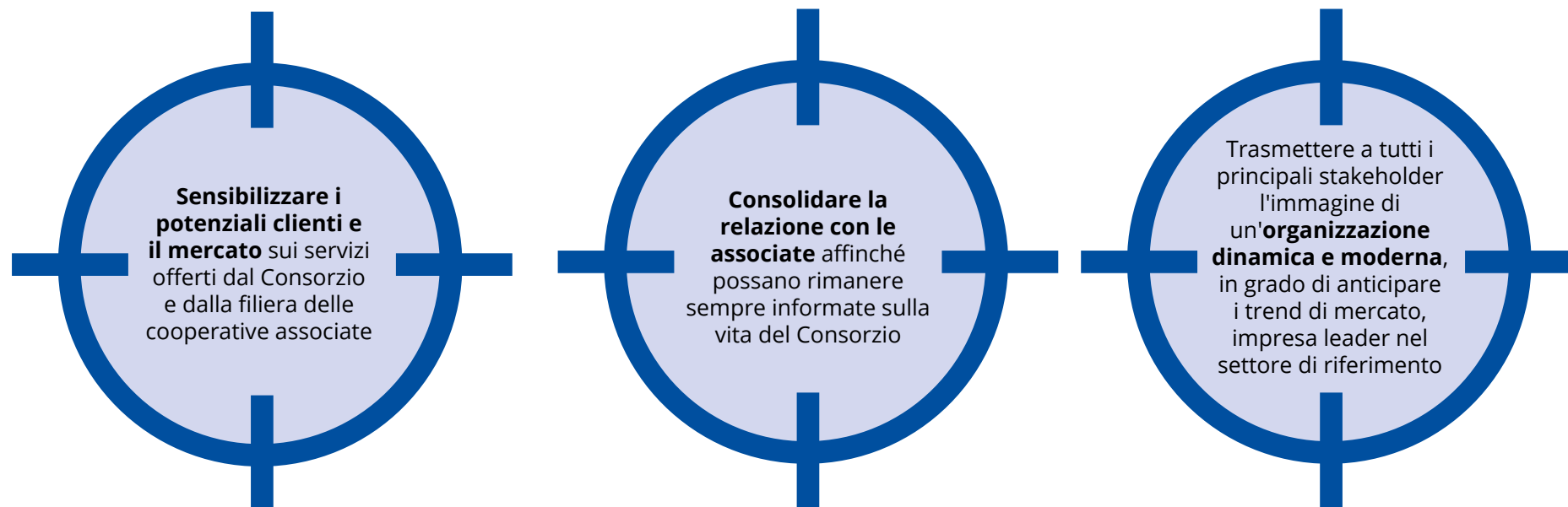
- **problematiche in materia di sicurezza e ambiente**, di competenza dell'Ufficio Sistemi Certificati;
- problematiche inerenti questioni etiche
- a **questioni di natura etica**, gestiti secondo le modalità definite dall'apposita procedura interna (PR11). Nel corso del 2019, tuttavia, non sono pervenute segnalazioni attraverso questo canale.

È possibile che **parti terze** (es: dipendenti delle cooperative consorziate, subappaltatori, associazioni sindacali, ecc.) 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 ed ai 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. Nonostante ciò, nell'interesse generale della popolazione coinvolta CNS si è impegnato nell'attività di ripristino delle abitazioni danneggiate e ha richiesto al Politecnico di svolgere una continua attività di monitoraggio dell'efficacia degli interventi sulle SAE con riferimento ad una garanzia decennale dell'opera realizzata.

Comunicazione di CNS

La comunicazione di CNS si pone **tre obiettivi principali**:



Nel tempo sono stati sviluppati e perfezionati **diversi strumenti di comunicazione**, tutti improntati a garantire la trasparenza e la completezza dell'informazione e in grado di descrivere efficacemente le molteplici attività del Consorzio, rispondendo alle esigenze di ogni interlocutore.

A partire dal 2018, la progettazione e la successiva implementazione del nuovo **sito web di CNS** hanno rappresentato uno degli investimenti più consistenti nell'area della comunicazione e hanno permesso di ottenere, grazie alle profonde modifiche apportate in termini di grafica e struttura, un prodotto dinamico, interattivo e immediatamente riconoscibile. In quest'ottica, si è scelto non solo di dare uno spazio centrale alle ultime

news riguardanti il Consorzio e i suoi soci, ma anche di inserire un'apposita sezione dedicata ai video e di favorire un'interazione diretta con tutti i **social network** di CNS. I canali digitali, infatti, sono destinati ad assumere una rilevanza sempre maggiore nell'interazione tra CNS e gli stakeholder.

Complessivamente l'impiego di una **molteplicità di strumenti di comunicazione** ha ottimizzato la capacità di CNS di scambiare informazioni con i propri stakeholder e ha migliorato la loro consapevolezza circa l'identità del Consorzio ed i servizi svolti dai suoi soci.

3.3 Capitale reputazionale

Il 25 novembre 2019, inoltre, è avvenuto il lancio di **CNS NEWS**, il nuovo progetto editoriale del Consorzio che consiste nella pubblicazione di un video-racconto mensile realizzato in formato telegiornale e incentrato sul mondo della cooperazione e tutto ciò che gravita attorno ad esso.

Il primo numero di CNS News



Tale format si è aggiunto alla **newsletter mensile** attiva dal 2017 e finalizzata anch'essa a favorire lo scambio di informazioni con i soci e gli altri stakeholder: nel 2019, in particolare, la newsletter ha fatto registrare 47 nuove iscrizioni rispetto all'anno precedente (oltre 2.000 in totale).

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.

I social di CNS nel 2019



190.000 visualizz.

374 follower

+21% rispetto al 2018



1.216 follower

+86% rispetto al 2018



3.300 follower

+19% rispetto al 2018



(non presente nel 2018)

232 follower

178 post



49 utenti iscritti **+123%** rispetto al 2018

158 contributi caricati

8.723 visualizzazioni **+19%** rispetto al 2018

24.126 minuti di visualizz. **+128%** rispetto al 2018

2.45 min durata media di visualizz.

+92% rispetto al 2018

Nel 2019, infine, CNS ha proseguito il percorso avviato nel 2017 con il supporto di Punto 3 per una **gestione dell'organizzazione di eventi sostenibili** ispirata alle linee guida dello standard ISO 20121. In quest'ottica, ad esempio, il Consorzio si ripropone di organizzare i propri eventi presso strutture facilmente raggiungibili facendo ricorso al trasporto pubblico (es: situati vicino alla stazione ferroviaria di Bologna) e di acquistare, per l'allestimento dei banchetti, alimenti a km 0 o biologici e posate e stoviglie biodegradabili. Nel 2019, in particolare, CNS ha diffuso una survey finalizzata ad indagare le caratteristiche di sostenibilità delle diverse strutture e location dislocate sul territorio bolognese, al fine di creare un **database dedicato** da cui attingere di volta in volta in base alle esigenze dell'evento.

Progetti per la collettività e relazioni con le istituzioni, il movimento cooperativo, il network e collaborazioni

Il Consorzio aderisce a diverse associazioni e network che rappresentano strumenti di benchmarking con le altre realtà del contesto italiano e internazionale, nonché una finestra sulle prospettive future negli ambiti dell'innovazione e della sostenibilità. Nella fattispecie, CNS:

- aderisce a Legacoop e Legacoop produzione e servizi
- è socio di Centro di Documentazione della cooperazione e dell'economia sociale e di AlmaVico
- collabora con Fondazione Ivano Barberini e Airces
- è in rete con Impronta Etica e CSR Manager Network
- aderisce all'associazione Libera Terra

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: www.cooperazione.net

AlmaVico è il centro universitario per la formazione e la promozione dell'impresa cooperativa fondato dall'Università di Bologna e Legacoop Bologna per promuovere la collaborazione fra università e impresa e diffondere metodi open innovation. Coinvolge studenti, ricercatori e imprese (si veda anche l'approfondimento sul Progetto Icaro a pag. 89) con l'impegno di contestualizzare tutte le attività nell'ambito dell'Agenda Onu 2030.

AIRCES è l'Associazione Italiana dei Revisori Contabili dell'Economia Sociale. Il suo scopo è favorire la cultura della rendicontazione e del controllo quali mezzi per la valutazione e il miglioramento della governance. Nel 2019 CNS è entrata nel Comitato Direttivo di **Impronta Etica**, associazione per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa.

CSR Manager Network è l'associazione nazionale dei professionisti che si occupano della gestione delle problematiche socio-ambientali e di sostenibilità connesse alle attività aziendali.

Per quanto riguarda l'innovazione sono proseguite le attività triennali programmate a fine 2018 tramite la costituzione del **Competence Center nazionale B-REX** nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0 (si veda pag. 91)



CNS ha ricevuto ricevuto 2 menzioni speciali, oltre a quella già citata nell'ambito del progetto Icaro in innovazione sociale (PAG. 89).

La prima ricevuta il 12 novembre 2019 per il **Premio Report di sostenibilità organizzato dall'Università di Pavia e ASVIS**; la seconda il 2 marzo 2020 dalla **Biblioteca Bilancio Sociale**.

I nostri partner

Formazione



Supporto e tutoraggio



Innovazione



Sostenibilità



Valori cooperativi



CNS AL SALONE DELLA CSR E DELL'INNOVAZIONE SOCIALE

Il 9 aprile 2019 il Consorzio ha preso parte alla tappa bolognese del Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale; la partecipazione di CNS, in particolare, è stata legata all'evento intitolato "Green building: edifici, quartieri, città sostenibili", incentrato sul concetto di "abitare green" da non considerarsi più come la mera costruzione di edifici sostenibili, ma come un approccio inclusivo e condiviso alla progettazione su scala urbana e territoriale. Concetti quali l'efficienza energetica, il comfort abitativo e la salvaguardia dell'ambiente devono necessariamente essere accostati ad aspetti di sostenibilità economica e sociale: si considerano gli stili di vita e i comportamenti che vanno dall'housing sociale agli spazi di condivisione, e si riflette sugli strumenti internazionali di cui si dispone oggi per garantire una edilizia sostenibile che produce benessere per l'intera collettività. Nell'ambito del Salone CNS ha portato l'esperienza del progetto Icaro, per l'ideazione di un nuovo modello abitativo e di erogazione dei servizi alla persona anziana che ne ponga al centro il suo benessere.

Di seguito si riporta un elenco dei partecipanti all'incontro:

- **Marco Mari** (Vicepresidente di Green Building Council Italia) – coordinatore del tavolo di discussione;
- **Alberto Bruno** (Architetto e Responsabile R&S del Progetto CMR);
- **Mikaela Decio** (Responsabile Sostenibilità Ambientale presso Mapei);
- **Domenico D'Olimpo** (Consulente per gli aspetti energetici e bioclimatici presso Impreme);
- **Maria Elena Gasperini** (Manager of Consultancy presso Jacobs Italia);
- **Barbara Piccirilli** (Direttore Organizzazione, Gestione e Servizi di CNS).

Intervista rilasciata da Barbara Piccirilli (CNS)

guarda



INNOVAZIONE SOCIALE: IL PROGETTO ICARO

Nei primi mesi del 2020 CNS ha preso parte, per il secondo anno consecutivo, al **Progetto Icaro**, programma ideato da Fondazione Golinelli in collaborazione con Università di Bologna per avvicinare gli studenti universitari alla cultura d'impresa permettendo loro di collaborare con importanti aziende del territorio e alle imprese di godere di uno sguardo nuovo sulle proprie attività. Si tratta di un percorso formativo di eccellenza, in cui gli studenti sono chiamati ad applicare la metodologia del "design thinking" e adottare un approccio multidisciplinare al fine di sviluppare un project work che dia risposte innovative alle sfide proposte dalle aziende coinvolte. Durante l'edizione del 2019 il Consorzio aveva coinvolto dieci studenti dell'Università di Bologna nella progettazione di un ambiente abitativo rispondente ai bisogni degli anziani e l'idea sviluppata dal team di lavoro gli è valsa una **menzione speciale al Premio Innovatori Responsabili 2019 della Regione Emilia-Romagna**.

Anche la sfida formativa lanciata a gennaio 2020 si è focalizzata sulla questione sociale dell'invecchiamento della popolazione, prendendo in considerazione il rapporto fra anziano e tecnologia. Ai partecipanti, infatti, è stato richiesto di rispondere alla seguente domanda: **che cos'è per l'anziano un "servizio tecnologico" e in che modo l'anziano si interfaccia con esso?**

Il progetto, durato cinque settimane e terminato nel mese di febbraio, ha permesso di far emergere importanti spunti di riflessione e di raccogliere diverse idee innovative, che il Consorzio continuerà ad approfondire al fine di sviluppare soluzioni sempre più funzionali nel campo dei servizi alla persona.

Guarda l'intervista di Francesca Zarri - Resp. Sviluppo Cooperativo, Innovazione Sociale e Sostenibilità

guarda



3.4 Capitale produttivo e intellettuale

La capacità di un'azienda di generare profitti e perseguire efficacemente la propria Vision passa necessariamente attraverso la sua abilità nello sfruttare i beni tangibili e intangibili a propria disposizione.

In particolare, è soprattutto il possesso di beni intangibili da mettere a disposizione dei propri soci a determinare l'effettiva capacità di un'organizzazione di secondo livello come CNS di adempiere con successo alla propria funzione consortile, contribuendo attivamente alla crescita delle singole cooperative e alla creazione, per esse, di un reale vantaggio competitivo nel mercato.

Fornitori

CNS intrattiene rapporti di mutuo beneficio con i fornitori, selezionandoli e indirizzandoli anche in funzione del loro allineamento con i propri valori aziendali. Il suo obiettivo è quello di sviluppare con essi **relazioni a lungo termine**, nella piena convinzione che ciò sia basilare per erogare alla clientela servizi di qualità e garantire la business continuity. La classificazione dei fornitori viene effettuata in relazione alla **tipologia dei beni o servizi acquistati**. Le principali categorie includono:

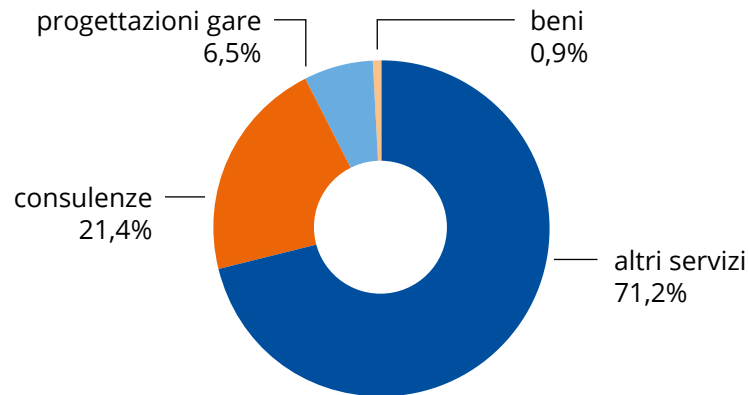
- **Fornitori di beni generici:** fornitori di prodotti, materiali e attrezzature utilizzati da CNS (cancelleria, hardware e software ICT, elementi di arredo, attrezzature, ecc.)
- **Fornitori di servizi generici:** aziende erogatrici di servizi presso CNS (manutenzione degli impianti, manutenzione del verde, attività di pulizia, facchinaggio, ecc.) e al di fuori di CNS (guardiania, buste paga, control room, ecc.)
- **Consulenti:** aziende e/o studi tecnici che offrono servizi di consulenza in ambito tecnico, amministrativo, legale, commerciale, di comunicazione, di gestione e organizzazione aziendale, del lavoro, ecc.)
- **Progettisti:** aziende e/o studi tecnici che supportano CNS per la redazione di progetti finalizzati alla partecipazione alle gare
- **Fornitori di attività prestazionali che richiedono specifici accreditamenti:** aziende ed altri enti che forniscono attività prestazionali che necessitano di specifici accreditamenti (attività di formazione, selezione del personale, certificazione, ecc.)

3.4 Capitale produttivo e intellettuale

- **Fornitori di attività prestazionali extra:** fornitori che non rientrano nelle categorie sopra menzionate (alberghi, assicurazioni, ecc.)
- **Subappaltatori:** subappaltatori nell'ambito degli appalti acquisiti

I **fornitori di servizi** rappresentano la tipologia di fornitori più consistente per CNS, sia considerando il numero di contratti attivati, sia in termini di costo complessivo della fornitura.

SUDDIVISIONE IN PERCENTUALE DEI FORNITORI PER COSTO DELLA FORNITURA



Di seguito viene riportata, inoltre, la distribuzione per area geografica e per tipologia di servizio dei **subappaltatori diretti** con cui il Consorzio collabora nell'ambito degli appalti.

DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER AREA GEOGRAFICA (IN €)

Regione	31/12/2019 ⁹	31/12/2018
Abruzzo	17.237	43.738
Emilia-Romagna	5.677	6.846
Lazio	97.507	371.624
Liguria	-	230.895
Lombardia	458.736	562.026
Puglia	2.297.480	2.295.130
Sardegna	125.786	197.402
Sicilia	-	389.181
Toscana	1.392.621	2.086.094
Umbria	-	77.089
TOTALE	4.395.044	6.260.026

⁹ Nel caso del Lazio e della Sardegna i valori riportati includono degli importi relativi a fatture non ancora emesse alla data di rilevazione.

DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO (IN €)

Servizio	31/12/2019 ¹⁰	31/12/2018
Facchinaggio	-	141.880
Manutenzioni Varie	1.695.159	1.650.065
Manutenzioni Verde	5.600	199.139
Presidio fisso	173.434	317.053
Progettazione	10.000	11.232
Pulizie e Disinfestazione	213.371	1.298.448
Rifiuti	2.297.480	2.372.570
Sgombero Neve	-	269.638
TOTALE	4.395.044	6.260.026

VALUTAZIONE E QUALIFICAZIONE DEI FORNITORI

CNS ha attivato un **sistema di qualificazione e 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.

In generale, il processo di valutazione permette di distinguere i **fornitori tra "non critici"** (inserti all'interno della **"vendor list"**) e **"critici"** (inserti all'interno della **"black list"**). Esso viene realizzato su base annuale e vede di volta in volta coinvolti l'Ufficio sistemi certificati e l'ufficio titolare del relativo budget.

¹⁰ In questa tabella, gli importi relativi alle fatture non ancora emesse (si veda la precedente nota a piè di pagina) sono stati entrambi associati alla voce "Pulizie e disinfestazione".

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. Gli investimenti effettuati in questo campo sono finalizzati a **supportare concretamente i soci nel miglioramento continuo dell'offerta**, per mantenere competitività. Le nuove tecniche e i nuovi processi operativi vengono sempre sviluppati e testati in modalità progettuale, **collaborando strettamente con le cooperative consorziate**.

Prosegue in maniera intensa la **collaborazione di CNS con BI-REX** (si veda anche il box di approfondimento a pag. 95), Competence Center riconosciuto dal Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0 promosso dall'Università di Bologna. BI-REX rappresenta un consorzio pubblico-privato che raccoglie in partenariato 57 attori tra università, enti di ricerca e innovazione e imprese di eccellenza per assistere le aziende (in particolare, le PMI) nell'adozione delle tecnologie abilitanti Industria 4.0 attraverso la consulenza e la valutazione della tecnologia, la progettazione e la convalida di soluzioni innovative, e la formazione. L'obiettivo è quello di raccogliere il know-how della rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna (laboratori di ricerca industriale esistenti, infrastrutture, digital innovation hubs) con una roadmap nazionale ed internazionale finalizzata allo sviluppo di soluzioni ad alto TRL (prossime al mercato). L'adesione di CNS a BI-REX consente ai soci su tutto il territorio nazionale di avere accesso ad un **ecosistema orientato allo sviluppo di progetti innovativi in grado di andare velocemente sul mercato e di erogare finanziamenti ai migliori progetti presentati**, oltre che ai seguenti servizi:

- un sistema di formazione e orientamento sulle tematiche di Industria 4.0, anche in collaborazione con gli altri Digital Innovation Hub (DIH) presenti sul territorio nazionale;
- un ampio ecosistema di progetti di ricerca collaborativa pubblico-privata;
- un impianto produttivo dimostrativo (pilota) in cui sviluppare ed ottimizzare l'adozione delle tecnologie abilitanti, situato presso la Fondazione Golinelli.

3.4 Capitale produttivo e intellettuale

Nel 2019 CNS ha anche deciso di aderire all'iniziativa CBI – Challenge Based Innovation, un programma di formazione internazionale nato dalla collaborazione tra l'incubatore di start-up e hub innovativo dell'Università di Bologna AlmaCube e il CERN di Ginevra. CBI ha l'obiettivo di trasferire alla società le tecnologie futuristiche e le conoscenze sviluppate dal CERN attraverso il coinvolgimento di studenti, ricercatori e aziende nello sviluppo di idee innovative. Anche in questo caso al team di studenti selezionati e accompagnati da un tutor universitario è stata proposta una challenge a contenuto tecnologico (da applicare in ambito di sanificazione ospedaliera) da sviluppare attraverso il ricorso a metodi di design thinking. Gli esiti sono attesi per la prima metà del 2020 e saranno oggetto della prossima rendicontazione.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DI CNS

Coerentemente con il **percorso verso una progressiva trasformazione digitale** intrapreso negli ultimi anni, anche nel 2019 CNS ha realizzato una serie di iniziative finalizzate principalmente a:

- potenziare la capacità del Consorzio di **raccogliere, processare e analizzare grossi quantitativi di dati** per fini strategici, gestionali e di presidio delle principali tipologie di rischi a cui CNS è esposto;
- **semplificare, ottimizzare e dematerializzare i processi aziendali** (inclusi quelli core);
- **gestire l'insieme dei dati sensibili** riguardanti i soggetti che entrano in contatto con CNS in maniera responsabile e conforme al GDPR (si veda anche sezione "Privacy" a pag. 79);
- **proteggere il Consorzio da eventuali attacchi informatici e garantire la continuità operativa** anche in situazioni emergenziali causate da eventi di varia natura.

BUSINESS INTELLIGENCE

Un primo ambito in cui sono stati concentrati molti degli investimenti effettuati da CNS nel campo della digitalizzazione è stato quello della **business intelligence**, che nel corso degli anni ha portato all'implementazione di un sistema di modelli, metodi, processi, persone e strumenti per la raccolta regolare e organizzata del patrimonio di dati generato dal Consorzio, nonché per la successiva trasformazione e rappresentazione di tali informazioni in una forma semplice, intuitiva e adatta a costituire una solida base per le decisioni strategiche, tattiche ed operative del Top Management e delle singole Direzioni. I progetti realizzati nel 2019, in particolare, hanno permesso di implementare dei **nuovi cruscotti di analisi e reportistica** all'interno della piattaforma.

Progetti di informatizzazione

CNS, inoltre, ha realizzato una serie di **progetti di informatizzazione** tra loro concatenati e volti a ridurre il tempo necessario per lo svolgimento delle attività, migliorare la facilità di gestione e di utilizzo delle informazioni, ridurre sensibilmente il rischio di errori e aumentare significativamente il rispetto e la compliance alle procedure e ai regolamenti interni ed esterni al Consorzio. Nel 2019, in particolare, sono state completate le seguenti iniziative:

- **informatizzazione della procedura PR.07 – Richieste d'acquisto**, che regola tutte le fasi dell'iter autorizzativo per l'acquisto di beni e servizi;
- **informatizzazione della procedura PR.31 – Gestione delle non conformità;**
- **implementazione dell'Albo soci e dell'Albo fornitori del Consorzio all'interno di appositi portali informatici**, che permettono di effettuare una raccolta strutturata dei documenti e delle informazioni di tipo amministrativo e contabile su ciascun socio o fornitore di CNS;
- implementazione di soluzioni digitali per una **corretta gestione della fatturazione in formato elettronico;**
- **acquisto di una piattaforma digitale per la gestione delle tematiche del GDPR** in maniera conforme alla normativa vigente;
- **acquisto di una piattaforma per la gestione delle PEC aziendali.**

SICUREZZA INFORMATICA

Nel 2019, infine, CNS ha realizzato diversi interventi infrastrutturali volti ad **aumentare ulteriormente il livello di sicurezza informatica** nel Consorzio e a **proteggere il patrimonio informativo aziendale**. In particolare, è stata ottimizzata la protezione perimetrale dell'infrastruttura ICT e sono stati attivati sistemi di backup per evitare perdite di informazioni o gravi disservizi in caso di eventi imprevisti e attacchi informatici.

L'INNOVAZIONE NELL'AMBITO DELL'OPEN FACILITY MANAGEMENT (OFM)

Si tratta di un progetto di "ricerca industriale" a cui CNS sta lavorando dal 2008 e nell'ambito del quale il Consorzio ha realizzato una **piattaforma gestionale delle commesse aperta, efficiente e tecnologicamente all'avanguardia**, in grado di catalogare il patrimonio immobiliare, misurare l'adeguatezza delle prestazioni erogate e implementare soluzioni alternative e migliorative in corso d'opera, razionalizzando così i costi degli interventi e l'impiego di risorse umane.

Il modello di OFM fonda le sue basi sui seguenti **principi operativi**:

- **flessibilità contrattuale**, per rispondere in modo commisurato e razionale alle concrete esigenze del committente;
- **condivisione delle informazioni**, attraverso accessi diretti e in tempo reale ai dati dei canteri da parte di tutti i soggetti coinvolti nella gestione della commessa;
- **coordinamento organizzativo**, con tavoli di dialogo e confronto continuo tra impresa fornitrice dei servizi e referenti tecnici dei committenti;
- **interoperabilità**, essendo integrabile ai sistemi di terze parti grazie ad un modulo applicativo (integration framework) che permette di esporre servizi basati su protocolli standard SOA (Service-Oriented Architecture).
- **massima accessibilità via web e compatibilità con i browser più usati**;
- **elevata scalabilità delle prestazioni erogate**, grazie ad un'organizzazione modulare che consente modifiche e integrazioni in base alle esigenze dell'utenza (ad esempio, il cliente può aumentare o diminuire le risorse allocare sul proprio progetto in termini di numero di server di front-end bilanciati o non, storage, RAM, CPU, ecc.).

Di seguito è fornita una **panoramica delle principali funzionalità** della piattaforma OFM, sviluppate per permettere a CNS di presentarsi come **interlocutore unico** capace di offrire alla clientela un ampio ventaglio di interventi programmati e tempestivi.

- **Gestione informatizzata delle anagrafiche**
Un modulo informatico, implementato facendo riferimento alla normativa UNI 10951, consente la gestione ottimizzata dell'intero patrimonio immobiliare e impiantistico e la catalogazione degli edifici per grado di rischio e destinazione d'uso.
- **Gestione delle richieste di intervento**
Grazie ad un motore di work flow altamente configurabile, è possibile ottenere una gestione del ciclo di vita delle attività su richiesta (es: richieste di intervento, richieste di acquisto, segnalazioni, reclami, solleciti, ecc.)
- **Gestione della programmazione**
Il sistema consente di definire puntualmente le attività programmabili, elaborando i piani periodici e degli interventi corrispondenti (pianificazione, esecuzione e rendicontazione)
- **Gestione avanzata dei moduli contabili**
La contabilità di commessa viene monitorata e gestita attraverso moduli dedicati per il governo del contratto, la definizione del budget e la generazione periodica dei SAL ordinari e straordinari.
- **Indagine tridimensionale degli immobili**
Grazie alla gestione web centralizzata delle anagrafiche architettoniche ed impiantistiche su modulo CAD, il sistema permette la navigazione planimetrica e alfanumerica dei dati. Inoltre, grazie ai più avanzati sistemi di building information modeling, si accede alla navigazione tridimensionale di elaborati grafici in formato IFC.
- **Controllo della qualità e delle prestazioni**
Il sistema OFM prevede periodici controlli di processo e di risultato, in accordo alla normativa ISO 2859. I controlli statistici, definiti per tipologia di servizio, vengono eseguiti sulla base di una fase di programmazione a cui segue un processo di rendicontazione.
- **Contact center**
Il Contact Center, accessibile attraverso un numero verde dedicato, garantisce la massima tempestività ed efficienza nella presa in carico delle segnalazioni degli utenti, la registrazione su piattaforma informatica delle

3.4 Capitale produttivo e intellettuale

informazioni e l'instradamento della chiamata alla squadra di intervento.

- **Sistema di localizzazione**

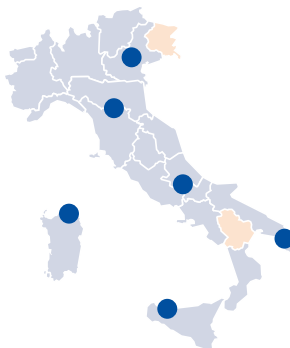
Il sistema OFM può supportare le attività di pianificazione e gestione operativa delle attività attraverso una pacchetto di servizi di localizzazione che consente di visualizzare il tracciamento dei mezzi di trasporto nonché la dislocazione delle risorse sul territorio.

I principali progetti di sviluppo della piattaforma OFM intrapresi nel 2019 sono stati:

- **la realizzazione del Modulo BIM**, che permette di visualizzare e modificare gli elaborati as-built prodotti con tutti i software di mercato certificati IFC per la navigazione e l'aggiornamento integrato delle informazioni all'interno della piattaforma OFM;
- **la selezione e integrazione in OFM di una piattaforma per l'energy management** finalizzata al monitoraggio energetico e al telecontrollo degli impianti per il servizio energia;
- **la realizzazione del modulo di preventivazione del servizio energia;**
- **l'estensione del modulo per la gestione del controllo qualità** a molti dei servizi offerti da CNS;
- **l'avvio del progetto di realizzazione di un modulo per la gestione dei trasporti e dei materiali**, ideato per agevolare la gestione, la tracciabilità e il monitoraggio delle richieste di trasporto di persone e beni materiali.



Attualmente i servizi vengono erogati su quasi tutto il territorio nazionale per un totale di 1.544 amministrazioni



SISTEMA INFORMATIVO	Aziende che utilizzano OFM	150 CIRCA
	Utenti accreditati	4200 CIRCA (3900 ATTIVI AD OGGI)
	Formazione on-site erogata	225 H/ANNO (MEDIA DAL 2013)
	Formazione on-line erogata	425 H/ANNO (MEDIA DAL 2013)
	Richieste intervento registrate	1.035.000 CIRCA (TOTALI DAL 2009)
	Richieste help desk gestite	14.900 CIRCA (TOTALI DAL 2010)
	Richieste help desk giornaliere	8 CIRCA (TOTALI DAL 2010)
CALL CENTER	Richieste help desk evase giornaliere	66,9% (MEDIA DAL 2015)
	Centri di contatto	2 (H 24 x 365) 1 (8:00-17:00)
	Chiamate inbound gestite da cc	86.800 CIRCA /ANNO (MEDIA DAL 2017)
	Chiamate outbound gestite da cc	36.700 CIRCA /ANNO (MEDIA DEL 2017)
	Fax/email gestite da cc	16.700 CIRCA /ANNO (MEDIA DEL 2017)
	Tempi di attesa	< 15 SEC.
SERVIZI TECNICI	Gestione e coordinamento AT (Rilievo, censimento, popolamento)	17,5 MILIONI MQ GESTITI (TOTALE DAL 2010)
	Gestione e coordinamento preventivi e piani attività	2.000 CIRCA (330 MEDIA/ANNO DAL 2014)

Sistemi di gestione della qualità

L'elevata professionalità nell'erogazione dei servizi e le competenze eterogenee di CNS sono testimoniate anche dalle sue **iscrizioni a diversi albi professionali** e dalle **numerose certificazioni** di cui il Consorzio è in possesso.

Nel 2019, in particolare, sono state conseguite le certificazioni rispetto ai seguenti standard:

- **ISO 45001:2018**, nuova norma di riferimento in materia di salute e sicurezza in sostituzione allo standard OHSAS 18001;
- **UNI EN 18295:2017**, subentrata alla norma 15838:2010 al fine di specificare i requisiti di servizio per i centri di contatto clienti.

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
- Accreditemento ESCO

COLLABORAZIONI IN CORSO CON L'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA IN AMBITO OFM

Nell'ambito dei progetti di sviluppo implementati nel 2019, grazie alla partecipazione a BI-REX CNS ha avuto l'opportunità di strutturare una collaborazione con il Dipartimento di ingegneria industriale (DIN) e con il Dipartimento di informatica - scienza e ingegneria (DISI) dell'Università di Bologna attraverso il finanziamento di due distinti assegni di ricerca triennali dal valore complessivo di 180.000 euro. L'obiettivo della collaborazione è quello di includere nell'hub di asset che CNS mette a disposizione dei propri soci (sia nell'ambito della partecipazione a procedure di gara, sia nella gestione quotidiana delle attività commerciali) temi e concetti di innovazione tecnologica, informatica e industriale connessi al trattamento dei big data e all'analisi predittiva dei servizi. Il centro di applicazione di questi progetti è il sistema informativo OFM, che diventerà un vero e proprio strumento di connessione totale tra CNS, i soci affidatari e la clientela. In particolare, con il DIN si stanno portando avanti progetti per l'implementazione di:

- modelli per la stima dell'impatto ambientale delle attività del facility management;
- modelli per l'ottimizzazione della politica preventiva e predittiva nella gestione dei servizi;
- gestione della documentazione, delle anagrafiche e dello scambio di informazioni attraverso l'utilizzo delle moderne risorse della digitalizzazione e del mondo dei big data.

Con il DISI, invece, si sta lavorando in parallelo su:

- modelli di monitoraggio di infrastrutture basate su sistemi IoT per l'applicazione all'interno di OFM;
- realizzazione di meccanismi di big data management e big data analytics all'interno dei processi di gestione, monitoraggio e manutenzione delle strutture sotto il controllo di OFM;
- miglioramento, modernizzazione e sviluppo complessivo della struttura di OFM e dei suoi moduli applicativi (hardware e software), anche nell'ottica di implementare migliori soluzioni comunicative e di scambio informativo all'interno di CNS e tra il CNS e le proprie consorziate.

3.4 Capitale produttivo e intellettuale

CERTIFICAZIONI	ANNO DEL PRIMO RILASCIO	CAMPO DI APPLICAZIONE
ISO 9001:2015 (settori EA: 35, 39, 30, 33, 31, 28 e 38)	1999	<ul style="list-style-type: none"> Gestione della progettazione ed erogazione in ambienti ad uso civile, industriale, sanitario ed ospedaliero di: <ul style="list-style-type: none"> servizi di global service e facility management, immobiliari e di manutenzione; servizi integrati multiservice, ausiliario, C.U.P., portierato, pulizie ed igiene ambientale, logistica, facchinaggio, lavanderia, lavanolo, ristorazione, servizi alberghieri, energia e servizi integrati agli immobili.
ISO 14001:2015 (settori EA: 35, 30, 33, 39,28 e 38)	2005	
SA 8000:2014	2007	
ISO 45001:2018 (settori EA 35, 28, 30, 33, 38 e 39)	2010 (come OHSAS 18001)	<ul style="list-style-type: none"> Gestione della progettazione ed erogazione di: <ul style="list-style-type: none"> 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;
UNI ISO 37001:2016	2017	
ISO 50001:2018 (settore EA 35)	2012 (come ISO 16001)	<ul style="list-style-type: none"> Valida per la sola sede di Bologna con riferimento alla "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)
UNI CEI 11352:2014	2013	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione di servizi energetici incluse le attività di: <ul style="list-style-type: none"> finanziamento degli interventi di miglioramento; acquisto di vettori energetici; sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili

3.4 Capitale produttivo e intellettuale

UNI EN 18295:2017 (setto- re EA 35)	2014 (come UNI ISO 15838)	<ul style="list-style-type: none"> Contact center in modalità multicanale attivo 24h/365g per servizi di facility management, servizi integrati per l'energia, multiservizi tecnologici, servizi di pulizia e ausiliario.
ISO IEC 27001:2013	2018	<ul style="list-style-type: none"> Fornitura di servizi di OFM (Open Facility Management) in modalità SaaS, PaaS e IaaS
Asseverazione del Modello di Organizzazione e Ge- stione della sicurezza ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 81/08	2014	<ul style="list-style-type: none"> 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 all'erogazione, prevalentemente da parte delle associate assegnatarie, di servizi di global service e facility management, immobiliari e di manutenzione; servizi integrati multiservice, ausiliario, C.U.P., portierato, pulizie ed igiene ambientale, sanificazione, disinfestazione, disinfezione, derattizzazione, logistica, facchinaggio, lavanderia, lavanolo, ristorazione; servizi alberghieri, energia e servizi integrati agli immobili, servizi museali e bibliotecari; servizi di ecologia ed igiene urbana; servizi cimiteriali; logistica sanitaria; servizi di movimentazione e trasporto farmaci; servizi socio-assistenziali, socio-sanitari e di assistenza infermieristica e riabilitativa in regime residenziale e non residenziale; servizi informatici e telematici; servizi di sviluppo, gestione e manutenzione di sistemi informativi; servizi di call center e contact center; attività di progettazione e gestione di portali web; attività di progettazione, costruzione, gestione e manutenzione di edifici civili ed industriali, impianti di bonifica e protezione ambientale, verde urbano, impianti tecnologici; servizi di gestione e manutenzione stradale e di impiantistica luminosa.

Per quanto riguarda l'**attestazione SOA** di qualificazione all'esecuzione di lavori pubblici, CNS risulta abilitato per le seguenti categorie e relative classifiche:

CATEGORIA	CLASSIFICA
OG1(edifici civili e industriali)	V
OG11 (impianti tecnologici)	VI
OS4 (impianti elettromeccanici trasportatori)	II
OS24 (verde e arredo urbano)	VIII
OS28(impianti termici e di condizionamento)	VIII
qualificazione per prestazioni di progettazione e costruzione	VIII

3.5 Capitale finanziario

L'International <IR> Framework definisce il Capitale Finanziario come l'insieme dei fondi che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi. Tali risorse finanziarie possono essere ottenute tramite apposite forme di finanziamento, oppure venire generate tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti.

Sebbene il Consorzio sia un'organizzazione istituita per permettere il conseguimento di uno scopo mutualistico e non improntata al lucro, la corretta gestione delle risorse finanziarie a propria disposizione rappresenta un presupposto basilare per supportare i soci nel conseguire una riduzione dei costi, un miglioramento dei servizi e, più in generale, tutti quei benefici che le singole imprese non riuscirebbero ad ottenere agendo in autonomia.

Analisi dell'andamento e del risultato della gestione

Come indicato nel capitolo precedente, nella sezione dedicata allo scenario macroeconomico, si evidenzia come la pandemia Covid-19

ha caratterizzato i principali mesi del 2020, cambiando gli scenari sull'andamento del PIL italiano. Un cambiamento che implica un'evoluzione negativa per la prima metà del 2020, seguita da un recupero nella seconda metà e una ripresa dell'attività nel 2021. Con il solo riferimento all'anno d'esercizio 2019, di seguito sono presentati i principali risultati per settore e area geografica.

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 circa il 94% dei costi per servizi sostenuti dal CNS in linea con la percentuale degli ultimi esercizi. In ogni caso, il valore dell'EBITDA è risultato ampiamente positivo con oltre 5 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, anche quest'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.

	2019	2019 TARGET	Δ VS. TARGET 2019	2018	D YOY	2017	D YOY
% Costi vs Associate*	93,9%	91%	2,62%	94,4%	-0,5%	93,6%	+0,8%
EBITDA (M.ni di Euro)	5,2	5,4	-0,2	10,7	-5,5	5,1	+5,6
EAT (M.ni di Euro)	0,2	3,0	-2,8	0,2	-	3,0	-
Net Debt	-79,9	-67	+ 12,9	-74,8	+5,1	-67,2	+7,6

*Calcolo sul totale costi per servizi - Adj EBITDA calcolato mantenendo la medesima percentuale consortile del 2016 (l'EBITDA da conto economico)

3.5 Capitale finanziario

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 2019.

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, per mantenere circa il 93% nel 2019.

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 v/committenti mantiene un livello inferiore al 50% 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.

MASSIMA ATTENZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ

	%EBITDA+COSTI VS ASSOCIATI/ FATTURATO	COMPENSO CONSORTILE	INDICE DI LIQUIDITÀ PRIMARIA	INDICE DI STRUTTURA PRIMARIO	CLIENTI VS CLIENTI/ VDP	
2015 ACT	90,7%	4,3%	1,0	0,1	49%	
2016 ACT	91,1%	4,3%	1,1	0,9	48%	
2017 ACT	92,7%	3,9%	1,1	1,0	46%	
2018 ACT	93,7%	3,8%	1,1	0,9	45%	TARGET
2019 ACT	93,1%	3,7%	1,1	0,7	45%	<50%

VALORE

EFFICACIA

SVILUPPO

SOLIDITÀ

EFFICIENZA

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

L'attività del Consorzio anche nel 2019 ha sviluppato un volume d'affari Lordo in lavori che raggiunge l'importo di euro **627.295.560**, con un decremento del **-11,79%** 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, comunque, il significativo importo di Euro **665.002.263**.

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 di CNS 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 **5.195.427**, evidenziando un decremento rispetto all'esercizio 2018 in considerazione della riduzione di fatturato.



€ 627.295.560

Volume d'affari lordo

-11,79% su 2018 (dovuto a Appalto Consip SAE)



€ 665.002.263

Valore della produzione



€ 5.195.427

EBITDA Adjusted

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 approvato dall'Assemblea dei Soci il 23.05.2019 e dal Regolamento di ammissione dei soci da ultimo approvato all'Assemblea dei Soci in data 18.04.2018 a fronte delle richieste di ammissione pervenute da cooperative nel corso del 2019, il Consiglio di Gestione ha deliberato l'ammissione di n. 8 nuove associate, mentre sono recedute n. 23 associate dalla compagine sociale di CNS.

Al 31.12.2019, il Consorzio contava **155** Cooperative associate.

Il calcolo della Mutualità prevalente, riportato nella Nota Integrativa, è risultato pari a **95,73%**.

Investimenti effettuati

Gli investimenti significativi effettuati dal Consorzio nell'esercizio 2019 in immobilizzazioni immateriali ammontano a euro 115.055= (nel 2018 a euro 309.169=), in immobilizzazioni materiali ammontano a euro 7.527.619= (nel 2018 a euro 1.875.080=) e in immobilizzazioni finanziarie - Partecipazioni - ammontano a euro 1.626= (nel 2018 a euro 301.851=) 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 115.055=;

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali, invece, riguardano:

3.5 Capitale finanziario

- acquisto di attrezzature per euro 1.160.939, in funzione dell'avvio del contratto di appalto presso ASP di Siracusa per la gestione del servizio di ristorazione per i degenti e non degenti dei presidi ospedalieri dell'ASP;
- investimenti in attrezzature, interventi di riqualificazione e manutenzioni ordinarie e straordinarie, classificabili e riconducibili a "beni gratuitamente devolvibili", sulle commesse in convenzione c.d. "MIES", "SIE.2" e "SIE.3" revocate a ex-Modus FM per cattiva gestione e gravi inadempimenti contrattuali sulle commesse assegnate e successivamente affidate alle subentranti associate CPL e Kineo per il ripristino ed il completamento dei mancati investimenti non effettuati dalla ex-Modus con un maggiore onere per CNS pari a complessivi euro 6.200.351, da ammortizzare sulla durata residua contrattuale delle commesse indicate;
- mobili ufficio: euro 12.626=;
- macchine ufficio: euro 53.893=;
- altri beni: euro 19.170=.

Analisi degli indicatori di risultato

Nelle sezioni 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 del Consorzio sono:

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

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO:

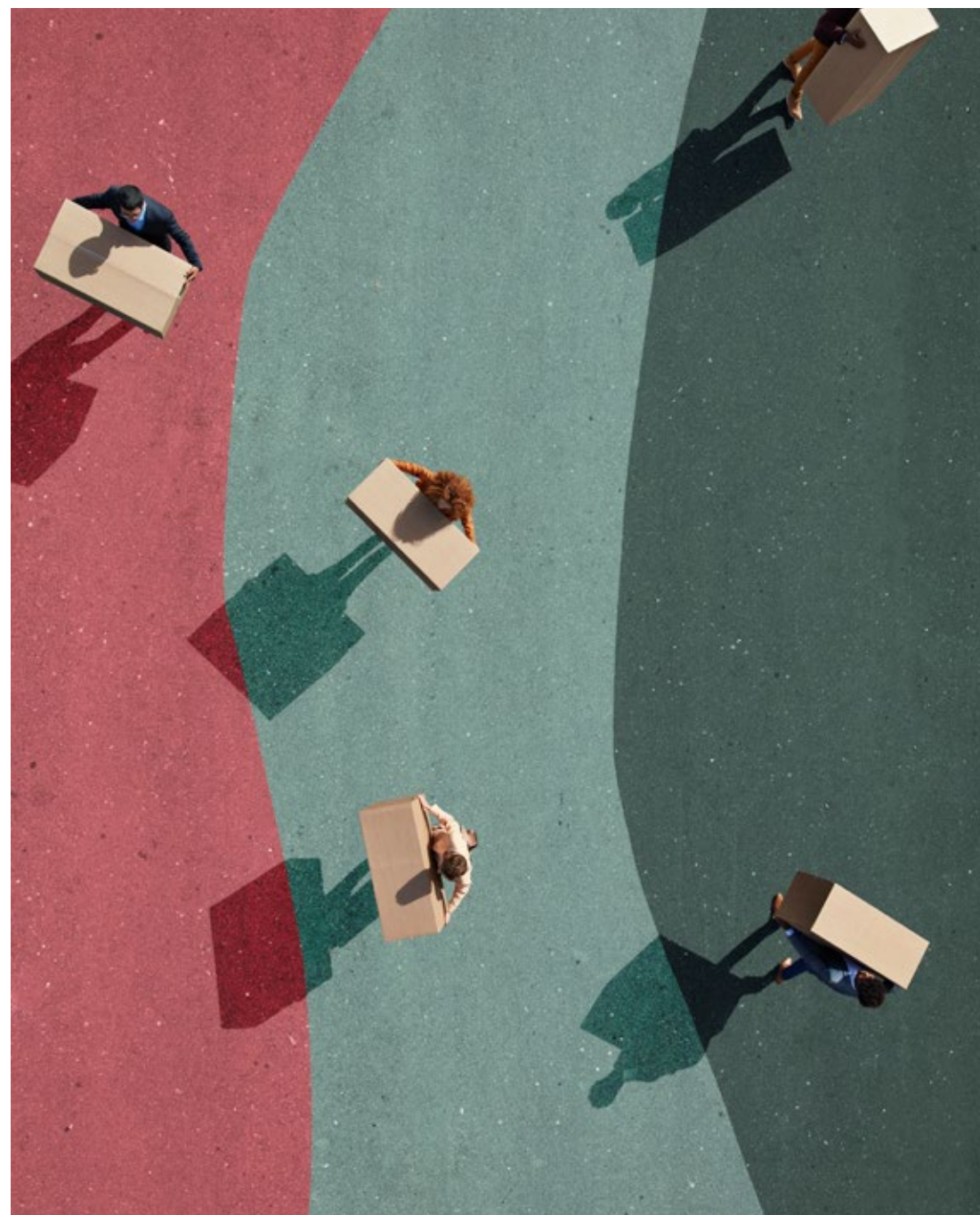
Attivo	2019	2018	2017
ATTIVO FISSO	31.355.638	25.729.009	24.585.802
Immobilizzazioni immateriali	288.165	391.865	378.028
Immobilizzazioni materiali	7.745.145	2.032.703	508.934
Immobilizzazioni finanziarie	23.382.328	23.304.441	23.698.840
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	502.711.220	530.028.052	545.342.853
Altre disponibilità	10.867.832	13.774.581	20.126.275
Liquidità differite	471.053.882	467.245.414	489.864.662
Liquidità immediate	20.789.506	49.008.057	35.351.916
CAPITALE INVESTITO (CI)	534.066.858	557.757.061	569.928.655

Passivo	2019	2018	2017
MEZZI PROPRI	22.228.762	22.813.681	24.768.876
Capitale sociale	3.239.628	3.435.005	3.725.334
Riserve e risultato d'esercizio	18.989.134	19.378.676	21.043.542
PASSIVITÀ CONSOLIDATE	46.687.626	45.787.739	37.866.743
PASSIVITÀ CORRENTI	465.150.470	487.155.641	507.293.036
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	534.066.858	557.757.061	569.928.655

3.5 Capitale finanziario

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

Descrizione	2019	2018	2017
Ricavi delle vendite	665.002.263	730.261.559	795.945.762
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	665.002.263	730.261.559	795.945.762
Costi esterni operativi	651.993.857	712.489.067	783.679.217
Valore aggiunto	13.008.406	17.772.492	12.266.545
Costi del personale	7.812.979	7.067.893	7.126.491
MARGINE OPERATIVO LORDO	5.195.427	10.704.653	5.140.054
Ammortamenti e accantonamenti	2.990.537	6.463.832	4.043.547
RISULTATO OPERATIVO	2.204.890	4.240.821	1.096.507
Risultato dell'area accessoria	- 2.889.160	- 2.763.618	- 1.468.794
Risultato dell'area finanziaria (esclusi gli oneri finanziari)	3.614.095	4.264.364	3.838.956
EBIT	2.929.825	5.741.567	6.404.257
Oneri finanziari	1.607.775	1.565.752	1.095.160
RISULTATO LORDO	1.322.050	4.176.815	5.309.097
Imposte sul reddito	1.171.036	4.011.798	2.275.489
RISULTATO NETTO	151.014	165.017	3.033.608



3.5 Capitale finanziario

EBITDA ADJUSTED¹¹

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.

Grandezza	Provenienza
Margine operativo Lordo	Margine operativo Lordo (CE-ricl)

RISULTATO

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
5.140.054	10.704.653	5.195.427

EBITDA SU VALORE PRODUZIONE OPERATIVA

Numeratore		Denominatore	
Grandezza	Provenienza	Grandezza	Provenienza
Margine operativo Lordo	Margine operativo Lordo (CE-ricl)	Valore della Produzione operativa	Valore della Produzione operativa (CE-ricl)
Margine operativo Lordo		Valore della Produzione operativa (CE-ricl)	

RISULTATO

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
0,65%	1,51%	0,83%

¹¹ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization => MOL: margine operativo lordo

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

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
1,01	0,89	0,71

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

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
2,55	2,67	2,20

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

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
95,65%	95,90%	95,84%

Indicatori di liquidità

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

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
- 67.178.670	- 74.815.660	- 79.945.964

3.5 Capitale finanziario

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

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
17.923.542	29.097.830	26.692.918

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 prudenziale 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 (SPricl)

RISULTATO

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
1,04	1,06	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.

Grandezza	Provenienza
Attivo Circolante - Passività correnti	Attivo Circolante (SP-ricl) - Passività correnti (SP-ricl)

RISULTATO

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
38.049.817	42.872.411	37.560.750

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

Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
1,08	1,09	1,08

Rapporti con le imprese controllate, collegate e controllanti

Al 31.12.2019, non risultano rapporti economici patrimoniali e finanziari con società controllate.

In funzione della scarsa rilevanza e significatività dei dati 2019, non si segnalano rapporti economici patrimoniali e finanziari con società collegate.

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.

Valore economico generato e distribuito agli stakeholder

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 delle proprie attività, 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 2019, il Valore Economico Generato è risultato pari a 669.159.623 euro, con un lieve decremento rispetto all'esercizio precedente. **Di questi, oltre 666 milioni di euro** (circa 99,5% del Valore Economico Generato) sono stati impiegati per remunerare il sistema socio-economico con cui CNS interagisce, con parti-

colare 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.

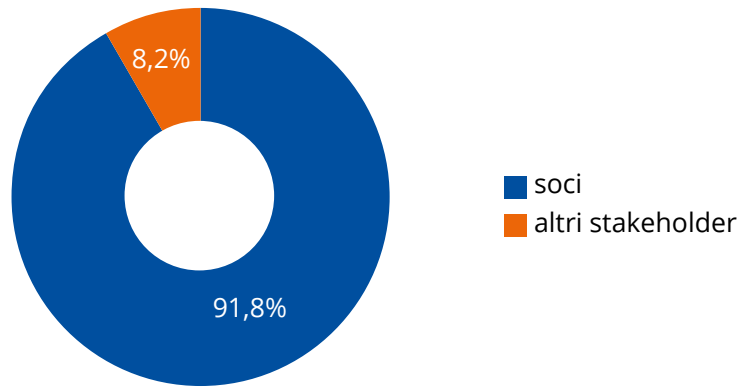
Conseguentemente il **"sistema Consorzio" ha trattenuto, sotto forma ammortamenti ed accantonamenti, un ammontare complessivo di 2.907.783 euro, pari al 0,4% del Valore Economico Generato**. Tale importo è da considerarsi come l'investimento che le altre categorie di stakeholder effettuano ogni anno al fine di mantenere in efficienza CNS e permetterne uno sviluppo sostenibile nel lungo termine.



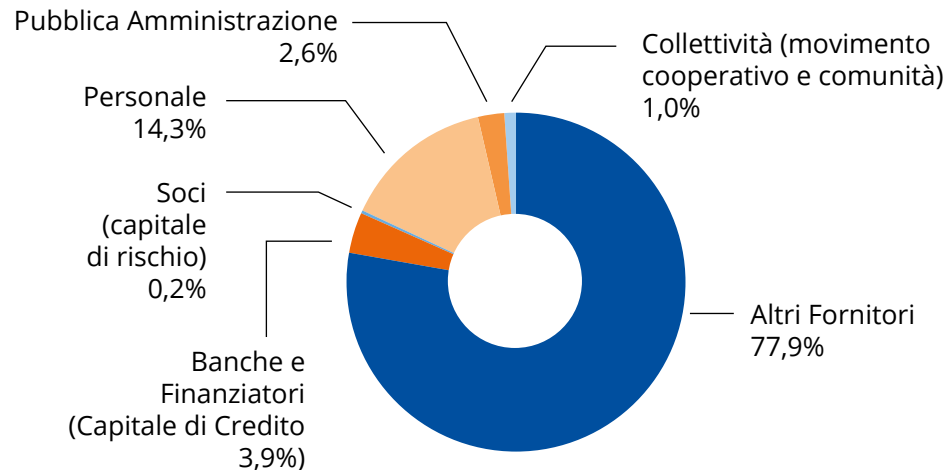
3.5 Capitale finanziario

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (DATI IN EURO)			
	AL 31.12.2019	AL 31.12.2018	AL 31.12.2017
A) Valore Economico Generato	669.159.623	764.810.069	802.509.003
Valore della produzione	665.002.263	760.545.705	798.670.047
Altri proventi finanziari	4.157.360	4.264.364	3.838.956
B) Valore Economico Distribuito	666.251.840	728.012.586	795.761.731
Soci (Costi per servizi resi su lavori assegnati)	611.603.871	671.346.508	732.360.174
Altri Fornitori (altri costi per servizi, godimento beni terzi, materie e materiali, altri oneri)	42.588.820	43.607.329	51.982.273
Remunerazione del personale	7.812.979	7.067.839	7.126.491
Remunerazione del capitale di credito	2.151.040	1.564.752	1.095.160
Remunerazione dei Soci e azionisti (capitale di rischio)	101.180	110.561	238.875
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	1.439.195	3.725.650	2.367.005
Collettività (erogazioni liberali ad associazioni e onlus + movimento cooperativo)	554.755	589.947	591.753
C) (=A-B) Valore Economico Trattenuto	2.907.783	36.797.483	6.747.272
Ammortamenti e svalutazioni	2.090.537	643.316	2.025.811
Accantonamenti per rischi	900.000	36.104.662	2.017.736
Accantonamenti a Riserve (destinazione del risultato dell'esercizio)	45.304	49.505	2.703.725

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO



% DISTRIBUZIONE ALTRI STAKEHOLDER



Gli impatti economici indiretti di CNS

CNS è pienamente consapevole del fatto che le proprie attività possono avere dei significativi impatti economici indiretti, 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 competitor, 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.

Già da anni è maturata nel Consorzio la convinzione che, data la notevole complessità dei moderni scenari economici e sociali in cui le aziende si trovavano ad operare, sia ormai impossibile, per esse, ignorare la necessità di **riflettere sugli innumerevoli fattori che in ogni situazione possono contribuire a determinare un processo decisionale, ragionare in termini di "ecosistemi"** anziché di singole imprese e **puntare alla creazione di valore condiviso** adottando una prospettiva di lungo termine.

Sono stati proprio questi presupposti, insieme al continuo ascolto degli stakeholder, ad orientare sempre più CNS verso un **approccio alla programmazione e alla progettazione che parta da una chiara identificazione degli impatti di lungo termine** che il Consorzio intende realizzare. Su tali assunti è incentrata anche la cosiddetta "Teoria del Cambiamento", da cui CNS ha preso spunto per interrogarsi sul proprio ruolo di creazione di valore, portando avanti la missione cooperativa e interpretando gli stimoli che arrivano dal mondo esterno (si veda la rappresentazione grafica della catena del valore a pag. 32-33).

3.6 Capitale naturale

Le attività che il Consorzio svolge per garantire un supporto concreto ai propri soci determinano impatti ambientali diretti di modesta entità. Come organizzazione di secondo livello, tuttavia, CNS è consapevole della propria responsabilità nel promuovere l'adozione di comportamenti ambientali responsabili da parte delle cooperative, nonché lo sviluppo di prodotti e servizi sostenibili.

Politica ambientale

Come ribadito all'interno del Codice Etico, la sostenibilità ambientale rappresenta una base imprescindibile per le scelte strategiche e operative del Consorzio. CNS si è dotato, infatti, delle certificazioni **ISO 14001:2015** e **ISO 50001:2018**, che rappresentano gli standard internazionali di riferimento per lo sviluppo e l'adozione di sistemi aziendali di gestione, rispettivamente, per l'ambiente e l'energia.

Coerentemente con la politica ambientale, ogni anno il Consorzio stabilisce e persegue **obiettivi precisi** in termini di contenimento dei consumi e riduzione delle emissioni di anidride carbonica generate dalle proprie attività. Si riportano, a titolo esemplificativo, **alcune delle principali azioni** poste in essere e gradualmente consolidate negli ultimi anni al fine di determinare un impatto positivo in ambito ambientale:

- il graduale rinnovo del parco auto aziendale attraverso l'**acquisto di 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 installate presso gli uffici;
- l'**applicazione delle linee guida energetiche e ambientali** da parte dei titolari di budget nell'ambito dei processi di acquisto;
- la **gestione efficiente dell'impianto di climatizzazione e condizionamento** attraverso l'utilizzo di uno specifico software.

I temi della sostenibilità ambientale, infine, costituiscono spesso l'oggetto di **iniziative di sensibilizzazione e formazione rivolte al personale e ai soci**.

Gli impatti ambientali diretti di CNS

Negli ultimi anni CNS si è adoperata per definire iniziative che sempre di più contribuiscono alla riduzione dei suoi impatti ambientali diretti. **I maggiori sforzi hanno riguardato la sede di Bologna**, presso cui è impiegato circa il 70% del personale. Le restanti unità locali dislocate sull'intero territorio nazionale, inoltre, sono situate all'interno di **centri multi-uffici** gestiti da terzi, secondo un'organizzazione che rende efficiente l'utilizzo degli spazi e permette un contenimento dei consumi energetici.

ENERGIA ELETTRICA

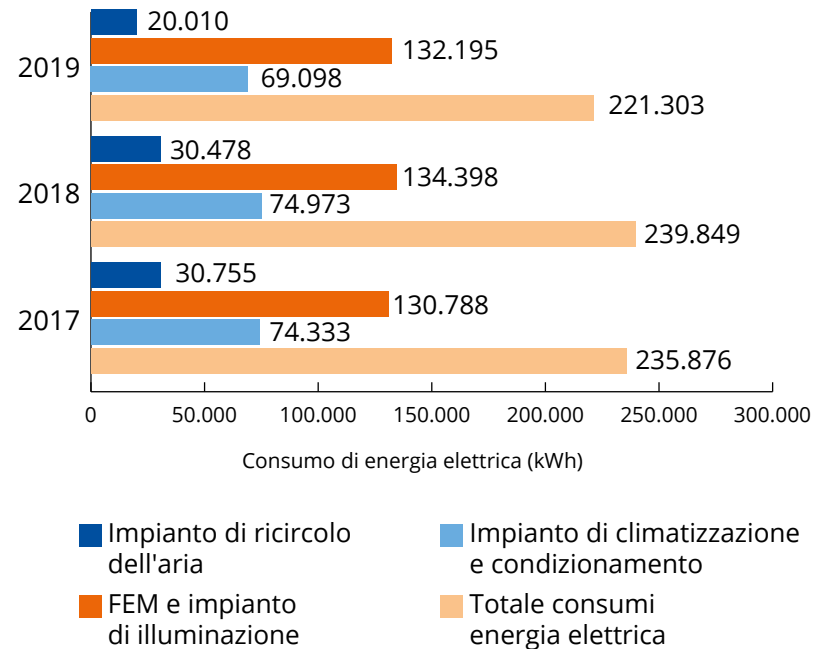
La sede principale di Bologna è stata recentemente oggetto di numerosi interventi di efficientamento energetico e di una continua manutenzione degli impianti. Come indicato dal seguente grafico, i risultati positivi conseguiti tramite tali azioni sono stati particolarmente evidenti nell'esercizio 2019 (**-8% nel consumo totale di energia elettrica rispetto al 2018** e, in particolare, **-34% nei consumi energetici legati al riciclo dell'aria presso gli ambienti interni**).

Ciò è frutto non solo delle temperature miti che hanno caratterizzato l'annata in esame, permettendo di ridurre al minimo l'utilizzo di sistemi di riscaldamento nei mesi invernali e di climatizzazione in quelli estivi, ma anche dell'utilizzo sistematico del già citato software per la gestione efficiente di tali impianti. La possibilità di effettuare spegnimenti programmati in base alle rilevazioni fatte da appositi sensori, infatti, ha permesso di ridurre sensibilmente i consumi presso i locali, gli uffici e le sale riunioni che restano inutilizzate per ampi tratti della giornata. Nel complesso, **i consumi energetici causati dal sistema di climatizzazione e condizionamento sono stati inferiori di circa l'8% rispetto al 2018**.



3.6 Capitale naturale

CONSUMO GLOBALE ANNUO DI ENERGIA ELETTRICA PER LA SEDE DI BOLOGNA (KWH)



Tutta l'energia elettrica utilizzata presso la sede di Bologna è coperta da certificati di garanzia che ne attestano un'**origine da fonti rinnovabili**¹. Una parte dell'energia elettrica utilizzata, in particolare, viene autoprodotta dal Consorzio tramite un **impianto fotovoltaico di proprietà** situato presso la stessa sede principale. Nel 2019 l'energia elettrica prodotta dall'impianto (22.544 kWh) è stata lievemente inferiore rispetto a quella generata nel 2018 (-7%) a causa delle condizioni meteorologiche avverse che hanno caratterizzato i mesi di aprile e maggio.

¹ L'energia fornita da Enel viene prodotta presso un parco eolico certificato situato in Basilicata.

Emissioni della flotta aziendale

Nel processo di **graduale rinnovo del proprio parco auto**, CNS cerca di privilegiare l'acquisto di veicoli ibridi o, comunque, di vetture caratterizzate da performance in grado di garantire un ridotto impatto ambientale in termini di emissioni di gas ad effetto serra. Al 31 dicembre 2019, infatti, 13 delle 34 vetture aziendali che componevano il parco auto del Consorzio (38%) erano ibride; di queste, quattro sono state acquistate durante l'ultimo esercizio.

La seguente tabella mostra come le **emissioni di CO₂ generate mediamente dai veicoli della flotta aziendale per ogni kilometro percorso** siano costantemente calate negli ultimi due esercizi, con un tasso di riduzione di circa il 5% da un anno all'altro.

DISTANZE PERCORSE (KM) ED EMISSIONI DI CO ₂ (KG)				
	2019	2018	2017	% 2019 vs 2017
Totale auto aziendali	34	33	33	+3%
Tot km percorsi	1.168.486	966.315	1.146.921	+2%
km medi/auto	34.367	29.505	34.755	-1%
Tot emissioni di CO ₂ ² (Kg)	140.104	122.216	153.366	-9%
Emissione media di CO ₂ per km (Kg)	0,120	0,126	0,134	-10%
TEP ³ autotrazione globale	69	63	71	-2%

Nell'ambito degli spostamenti di lavoro, inoltre, il Consorzio **incoraggia i suoi dipendenti all'utilizzo dei mezzi di trasporto pubblici** in tutte le situazioni in cui ciò permetta loro di raggiungere le proprie destinazioni senza particolari penalizzazioni.

2 Per il calcolo delle emissioni di CO₂ generate da ciascun mezzo si è fatto riferimento a quanto dichiarato dalle case automobilistiche produttrici.

3 Il TEP (tonnellata equivalente di petrolio) è un'unità di misura che indica la quantità di energia liberata dalla combustione di una tonnellata di petrolio grezzo. Essendo i dipendenti assegnati di auto aziendali dotati di una propria fuel card, a partire dal 2018 la determinazione dei TEP consumati è stata svolta tramite l'applicazione di un costo unitario medio del carburante, derivante dal valore medio ponderato degli effettivi prezzi unitari riportati nelle fatture del fornitore. Fino al 2017, invece, il calcolo veniva svolto applicando i parametri definiti dalla Circolare del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) del 18 dicembre 2014, che tuttavia risultavano sempre minori rispetto a quelli indicati nelle fatture.

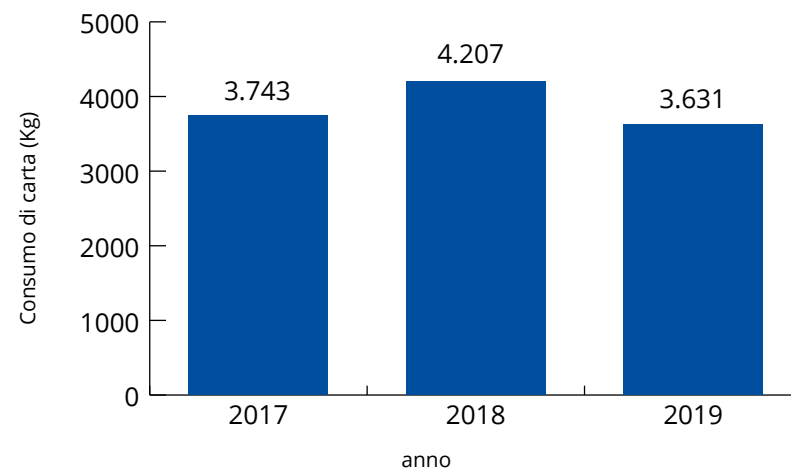
Materie utilizzate e rifiuti prodotti

Le attività svolte dal personale di CNS sono quelle tipiche da ufficio e richiedono, pertanto, l'utilizzo di apparecchiature elettroniche e di materiale vario di cancelleria. Per questo motivo, **le principali tipologie di rifiuti generati dal Consorzio** includono:

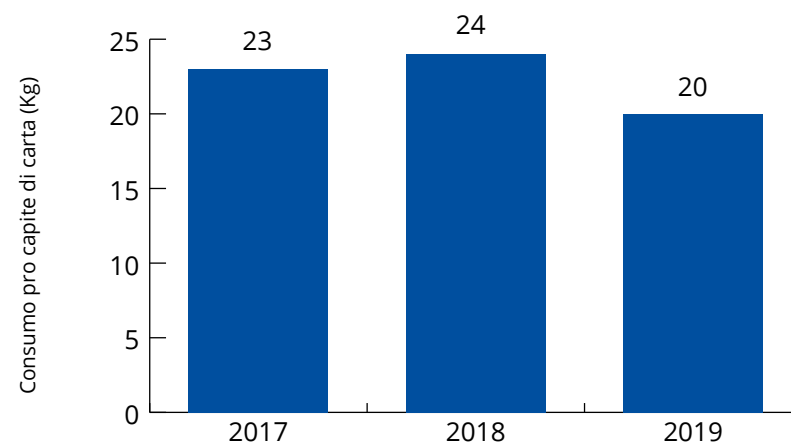
- toner per stampanti esauriti;
- apparecchiature elettriche ed elettroniche fuori uso;
- batterie al piombo;
- carta e cartone;
- imballaggi in plastica.

Rispetto al 2018, **i consumi di carta registrati presso la sede di Bologna** (che ogni anno rappresentano, in media, oltre l'80% dei consumi di carta totali del Consorzio) sono diminuiti sia in termini assoluti (-14%), sia per quanto riguarda il consumo medio pro capite (-17%).

CONSUMI TOTALI DI CARTA PRESSO LA SEDE DI BOLOGNA (KG)



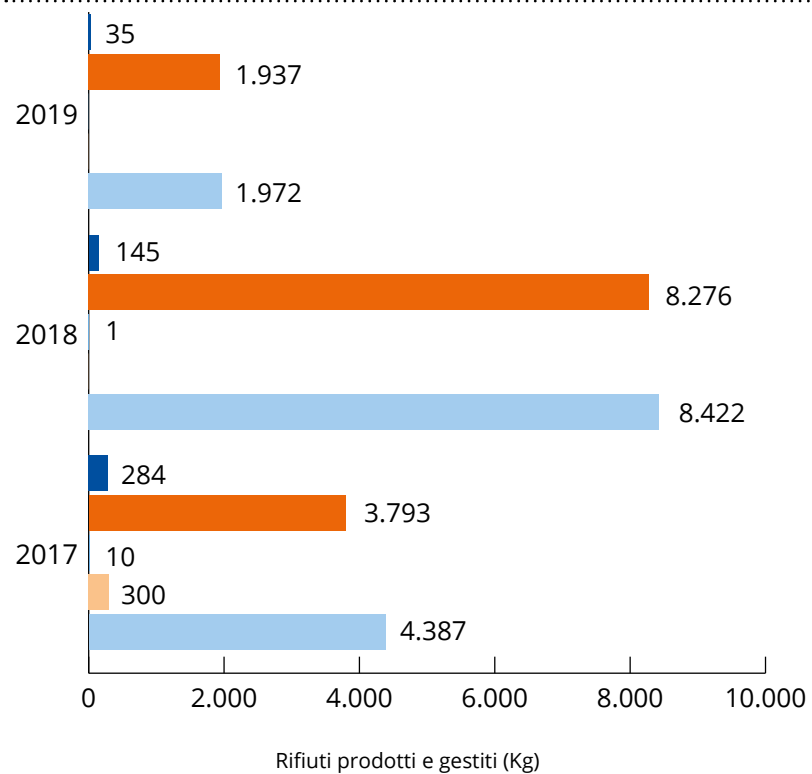
CONSUMI TOTALI DI CARTA PRO CAPITE PRESSO LA SEDE DI BOLOGNA (KG)



3.6 Capitale naturale

Ogni anno, in media, **meno del 5% dei rifiuti prodotti da CNS è rappresentato da materiali e sostanze pericolosi** (109 Kg di rifiuti pericolosi nel 2019, su un totale di circa 2.081 Kg di rifiuti prodotti). Negli ultimi tre esercizi, inoltre, tutti i rifiuti pericolosi prodotti dal Consorzio sono stati destinati a processi di recupero.

RIFIUTI NON PERICOLOSI PER METODO DI GESTIONE



- Rifiuti destinati a recupero R5
- Rifiuti destinati a recupero R13
- Sostanze organiche destinate a riciclo
- Totale rifiuti non pericolosi prodotti



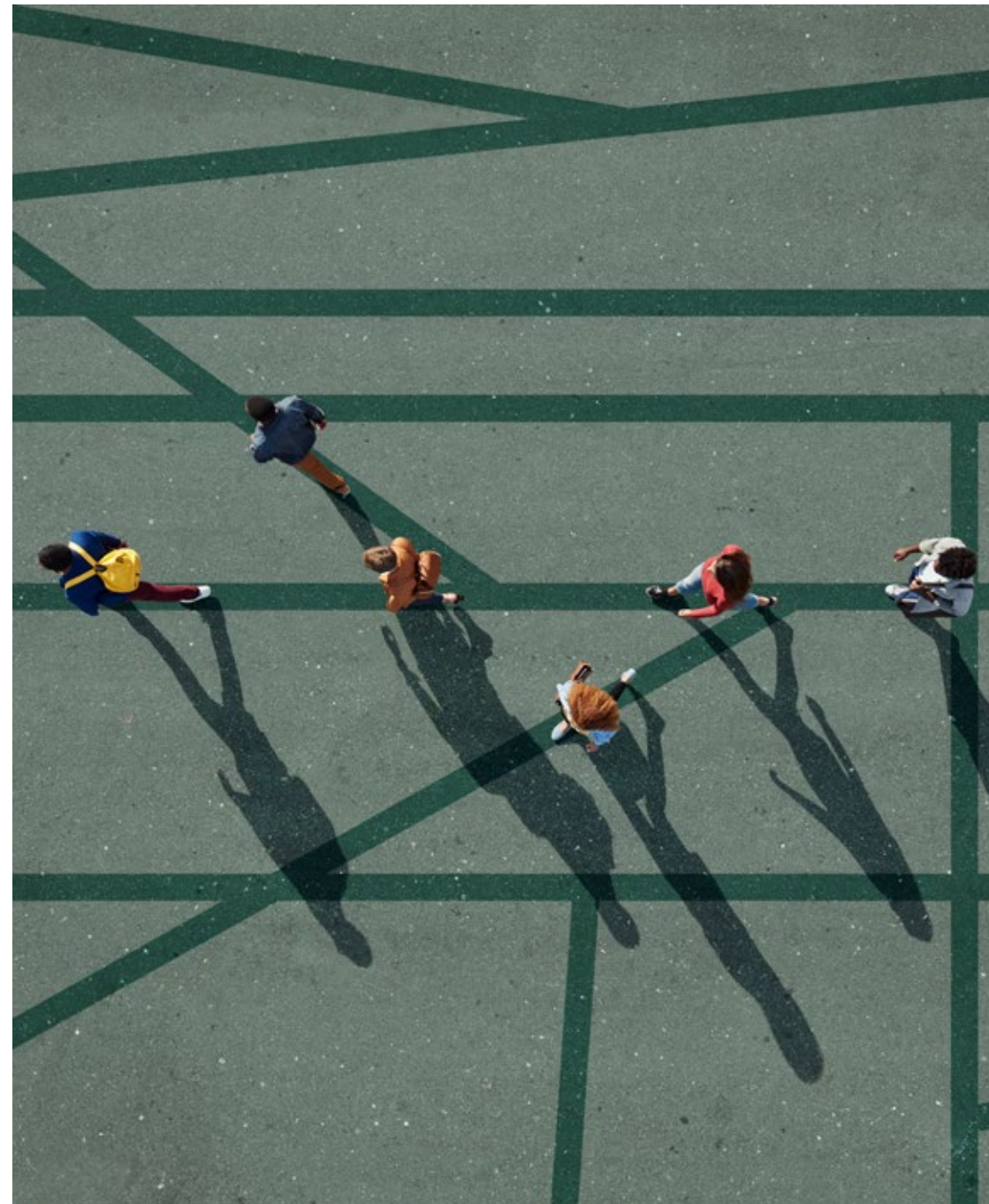
3.6 Capitale naturale

Il grafico a lato, invece, mostra il **totale dei rifiuti non pericolosi** prodotti dalle diverse sedi di CNS negli ultimi tre anni e la loro **suddivisione in base alle relative modalità di gestione**. Gli elevati volumi di rifiuti gestiti nel 2018 sono, in larga misura, diretta conseguenza di un'attività di razionalizzazione del magazzino in cui erano stoccati diversi elementi di arredo e strumenti riutilizzabili provenienti da alcune attività manutentive. Al contrario, i valori riportati per il 2019 costituiscono una concreta testimonianza di come la progressiva **trasformazione digitale in atto** si traduca in un significativo contenimento dei quantitativi di rifiuti generati dagli addetti di CNS (-77% rispetto al 2018, -55% rispetto al 2017).

Promozione di comportamenti ambientali responsabili presso i soci

L'impegno ambientale di CNS si manifesta anche attraverso una serie di azioni volte verso le cooperative consorziate, quali:

- lo sviluppo di progetti tecnici che prevedano **l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM)**;
- l'elaborazione e la messa a disposizione del socio 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'eshaustiva documentazione dei **comportamenti corretti da adottare per limitare gli impatti ambientali negativi** causati dalle attività oggetto dell'appalto;
- lo stimolo all'adozione di **sistemi 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 **audit sui cantieri** per verificare l'impegno ambientale dei soci nell'erogazione dei servizi.



3.7 Obiettivi di miglioramento

La sezione conclusiva del Bilancio Integrato 2018 includeva una serie di obiettivi di miglioramento da perseguire durante gli esercizi 2019 e 2020 al fine di compiere un ulteriore salto di qualità nella prestazione complessiva del Consorzio. In particolare:

- lo sforzo, da parte di tutte le Direzioni e di tutte le persone di CNS, di far proprio un “pensiero integrato” nello svolgimento delle attività e nell’attuazione della strategia del Consorzio;
- l’avvio dei lavori finalizzati allo sviluppo del nuovo Piano di sostenibilità triennale e alla sua successiva integrazione con le linee strategiche e programmatiche di CNS;
- il consolidamento di un approccio sistematico e duraturo all’attività di stakeholder engagement;
- la valutazione del reale contributo che CNS può dare alla continua riflessione sui valori cooperativi e al raggiungimento degli SDGs.

Come si è descritto e rendicontato nel presente Bilancio Integrato, si è lavorato costruttivamente per il conseguimento di questi obiettivi; al contempo, c’è la consapevolezza di avere ancora margini per migliorare l’integrazione dei principi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica nelle modalità con cui CNS opera.

I principali aspetti su cui si ritiene di dover puntare durante l’esercizio 2020, anche alla luce delle indicazioni raccolte durante le occasioni di coinvolgimento e ascolto degli stakeholder, includono:

- l’ulteriore consolidamento delle iniziative di coinvolgimento degli stakeholder, individuati come parte integrante del processo di rendicontazione e dell’aggiornamento continuo del Piano di sostenibilità e del modello di business di CNS;
- il proseguimento della riflessione sulla centralità dei valori cooperativi in CNS e il contributo che il Consorzio può dare nel perseguimento degli stessi e degli SDGs;
- l’aggiornamento della matrice di materialità;
- il consolidamento di un approccio integrato alla programmazione e alla progettazione, che parta da una chiara identificazione degli impatti di lungo termine che il Consorzio intende realizzare portando avanti la missione cooperativa e interpretando gli stimoli che arrivano dal mondo

esterno;

- il graduale avvicinamento al tema della rendicontazione di impatto, anche attraverso l’identificazione e la successiva sperimentazione di un set di indicatori specifici per la realtà di CNS, e definiti tenendo conto degli outcome di lungo termine che il Consorzio intende perseguire;
- l’ulteriore miglioramento del processo di reporting, con modalità e strumenti che consentano il coinvolgimento di tutte le Direzioni per ottenere una disclosure pienamente integrata e in grado di fornire una rappresentazione veritiera e trasparente di CNS.

Allegati di
bilancio

04.



4.1 Estratto dalla relazione sulla gestione: principali avvenimenti

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 a 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. In data 27.09.2019, il Consorzio ha versato l’ultima rata, estinguendo interamente il debito derivante dal provvedimento sanzionatorio.

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 di 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, e con sentenza n. 18080/2019 pubblicata il 05.07.2019, la Corte Suprema di Cassazione ha respinto il suddetto ricorso.

Con nota del 23.11.2017, ANAC ha comunicato in relazione alla “gara per l’affidamento dei servizi di pulizia ed altri servizi tesi al mantenimento del decoro e della funzionalità degli Immobili, per gli Istituti Scolastici di ogni ordine e grado e per i centri di formazione della Pubblica Amministrazione”, l’inserimento, con decorrenza dal 22.12.2017,

dell’annotazione sul Casellario Informatico delle imprese, in ordine al suddetto provvedimento assunto dall’AGCM n. 25802 del 22.12.2015, ai soli fini della pubblicità notizia, precisando che l’annotazione “non comporta l’automatica esclusione dalla partecipazione alle gare pubbliche”. CNS ha impugnato tale provvedimento con ricorso notificato in data 19.01.2018, iscritto a ruolo presso il TAR Lazio con n. RG 1048/2018.

Medio tempore, in data 01.12.2016, Consip S.p.A. ha comunicato la risoluzione delle “Convenzioni per l’affidamento dei servizi di pulizia ed altri servizi tesi al mantenimento del decoro e della funzionalità degli Immobili, per gli Istituti Scolastici di ogni ordine e grado e per i centri di formazione della Pubblica Amministrazione – Lotti 1, 4 e 10”, in ragione del citato provvedimento sanzionatorio AGCM e dell’esecutività della sentenza del Tar Lazio n. 10303/2016 del 14.10.2016. Tale provvedimento di risoluzione è stato tempestivamente impugnato dal Consorzio dinanzi al Tar Lazio (R.G. n. 152/2017), con ricorso notificato in data 30 dicembre 2016. Con la sentenza n. 6780/2017 dell’8 giugno 2017, il TAR Lazio ha declinato la propria giurisdizione in favore del Giudice Ordinario, e CNS ha già provveduto alla riassunzione del giudizio con atto notificato in data 28 luglio 2017 (R.G. n. 57010/2017). All’udienza prevista per il 24.05.2018, il Giudice ha concesso i termini ex art. 183, comma 6, c.p.c., e all’esito dell’udienza tenutasi il 06.03.2019, il Giudice ha disposto il rinvio per la precisazione delle conclusioni al 20.01.2021.

Con provvedimenti del 30.10.2017, l’ANAC ha comunicato l’iscrizione della predetta risoluzione nel Casellario Informatico con decorrenza dal 31.10.2017, ai soli fini della pubblicità notizia, precisando che l’annotazione “non comporta l’automatica esclusione dalla partecipazione alle gare pubbliche” e facendo salva la modifica e/o cancellazione dell’annotazione all’esito del contenzioso pendente in sede civile avverso il provvedimento di risoluzione adottato da Consip (Trib. Roma, RG. n. 57010/2017). CNS ha impugnato i provvedimenti di iscrizione nel Casellario Informatico con ricorso al TAR Lazio Roma (RG. n. 11988/2017) e, alla camera di consiglio fissata per il 20.12.2017, è stato disposto l’abbinamento al merito della sospensiva; attualmente, si resta in attesa della fissazione dell’udienza di discussione.

Il Consiglio di Gestione di CNS, in considerazione della cessazione, a fine febbraio 2020, dei contratti con gli Istituti scolastici aderenti alla convenzione “Consip Scuole”, ha valutato per l’esercizio in esame le passività potenziali stimate parametricamente 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 2019.

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 del Consorzio ha presentato alla stessa 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 stato ammesso al c.d. programma di clemenza e ha dunque prestato la propria piena collaborazione all'AGCM negli accertamenti effettuati. Il provvedimento finale del 9 maggio 2019 ha ampiamente riconosciuto la qualità e l'utilità del contributo offerto dal Consorzio 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 del Consorzio 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. L'impugnazione, ha riguardato diversi profili del provvedimento sanzionatorio quali, in sintesi, la modalità di determinazione del "valore delle vendite" assunto come riferimento per il

4.1 Estratto dalla relazione sulla gestione: principali avvenimenti

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 di una riduzione 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. Già nella redazione del bilancio d'esercizio 2018, considerate le incertezze sull'effettivo esito dell'impugnazione, il Consiglio di Gestione 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 prudenziale 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 editale, come indicato nel paragrafo 534 dello stesso provvedimento. Quindi, l'evento fu 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, calcolato nel modo seguente:

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

Considerato 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'accantonamento stanziato sia congruo al rischio evidenziato.

Il suddetto provvedimento, è stato impugnato dinanzi al Tar Lazio e, all'esito dell'udienza cautelare tenutasi il 17.07.2019 con ordinanza n. 4906/2019 pubblicata il 18.07.2019, il Tar ha accolto l'istanza cautelare di CNS limitatamente alla sospensione della sanzione pecuniaria, subordinata ai sensi dell'articolo 55, comma 2, c.p.a., alla prestazione, da parte della ricorrente CNS e in favore dell'AGCM, di una cauzione di importo pari a quello della sanzione irrogata, fissando l'udienza di merito per il 06.05.2020, rinviata successivamente su istanza di tutte le parti al 10.06.2020.

CNS, nei tempi e con le modalità stabilite nell'ordinanza del Tar Lazio, in data 13 settembre 2019 ha depositato presso l'AGCM una polizza fideiussoria di importo pari a quello della sanzione pecuniaria rilasciata dalla Compagnia di Assicurazione Unipol SAI Assicurazioni SpA. Per quanto riguarda le ulteriori analisi attuate in merito al bilancio d'esercizio 2019, con il dovuto supporto dei consulenti legali a tale scopo interpellati, si può verosimilmente ritenere che la riduzione della sanzione potrebbe vertere sulla mancata applicazione di attenuanti, che è stata invocata da CNS nel ricorso amministrativo, l'accoglimento delle stesse porterebbe ad un ammontare della sanzione ben al di sotto dei valori appostati a copertura della stessa nel bilancio 2018. Va quindi evidenziato che l'accantonamento presente in bilancio risulta tuttora congruo e che l'ammontare del fondo possa essere idoneo a coprire anche i rischi correlati di cui ai successivi punti 3 e 4, fermo restando inoltre gli effetti sull'attivo circolante connessi ai crediti rinvenienti dalle azioni di rivalsa in caso di definitiva irrogazione della sanzione.



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. All'esito dell'ordinanza della Corte di Giustizia, sez. IX, del 4 giugno 2019, causa C-425/18, CNS ha presentato istanza al Consiglio di Stato, che ha fissato l'udienza di merito per il 16.01.2020. In data 20.01.2020 è stato pubblicato il dispositivo di sentenza con cui il Consiglio di Stato ha accolto il quarto motivo del ricorso di CNS, per il resto respinto. Nelle more della pubblicazione delle motivazioni della sentenza, Consip ha comunicato a CNS la conferma dell'esclusione precedentemente disposta, nonché ha richiesto agli Istituti Garanti l'escussione delle cauzioni provvisorie presentate nelle Gare. Con distinti ricorsi, muniti di istanza cautelare, del 11.02.2020, CNS ha provveduto ad impugnare i provvedimenti di Consip di conferma del provvedimento di esclusione di CNS da entrambe le Gare Caserme e Sanità e relativa richiesta di escussione delle cauzioni provvisorie prestate dal Consorzio. A fronte dell'accoglimento, da parte del Tar Lazio, dell'istanza cautelare di CNS con ordinanza n. 1405/2020 del 05/03/2020, che ha disposto altresì il differimento della fase esecutiva dell'escussione sino all'udienza pubblica di discussione del merito fissata in data 01.07.2020, il pagamento delle

cauzioni è da ritenersi sospeso nelle more della definizione del giudizio, così come stabilito dal Giudice.

Il Consiglio di Gestione del Consorzio, in considerazione del rischio potenziale di escussione, ha valutato per l'esercizio in esame le passività potenziali alla luce anche degli effetti sull'attivo circolante connessi ai crediti rinvenienti dalle azioni di rivalsa in caso di eventuali escussioni. In Nota integrativa sono contenute le informazioni più dettagliate in merito ai procedimenti in corso ed alle conseguenti valutazioni effettuate in fase di chiusura del bilancio 2019.

Esclusione Gara Consip Musei

In ordine agli accadimenti sopra descritti relativi al provvedimento AGCM per la Gara FM4, Consip ha comunicato in data 06.03.2020 l'esclusione di CNS dalla "Gara a procedura aperta per l'affidamento dei servizi integrati, gestionali ed operativi, da eseguirsi negli Istituiti e luoghi di cultura individuati dall'art. 101 del D. Lgs. n. 42/2004" (c.d. Gara Musei), e in data 13 marzo Consip ha comunicato l'escussione delle cauzioni provvisorie. CNS ha presentato innanzi al Tar Lazio ricorso per l'annullamento dei provvedimenti assunti da Consip, previa adozione di misure cautelari monocratiche ai sensi dell'art. 56 c.p. Con decreto n. 1932/2020 pubblicato il 25.03.2020, il Presidente della Seconda Sezione ha accolto l'istanza cautelare, sospendendo l'efficacia dei provvedimenti impugnati e fissando, per la trattazione collegiale, la camera di consiglio del 22 aprile 2020. Con ordinanza n. 3228/2020 del 24.04.2020, il Tar Lazio ha accolto l'istanza cautelare di CNS, fissando per la trattazione nel merito del ricorso l'udienza pubblica del 21 ottobre 2020.

Risoluzione AMA S.p.A.

Con nota prot. 53450/2018U del 28.09.2018, AMA S.p.A. ha comunicato a CNS la risoluzione di diritto del contratto avente ad oggetto il "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.

I giudizi, ad oggi riuniti, sono in fase istruttoria. In particolare, a scioglimento della riserva assunta dal Giudice all'udienza tenutasi in data 7 novembre 2019, con provvedimento del 23.12.2019 il Giudice ha disposto l'acquisizione del fascicolo d'ufficio relativo al procedimento per accertamento tecnico preventivo e ha conseguentemente nominato il CTU già precedentemente incaricato, al fine di procedere con l'integrazione della Consulenza Tecnica d'Ufficio, nonché procedere alla risposta del quesito formulato nel provvedimento ultimo del 23.12.u.s. a scioglimento della riserva. L'udienza per il conferimento del CTU, originariamente fissata per il 18 marzo 2020, è stata rinviata d'ufficio al 24/09/2020.

Risoluzione Istituto Romano San Michele

Con nota prot. 0002157 del 25.03.2019, l'Istituto Romano di San Michele, nella persona del Commissario Straordinario, ha comunicato a CNS la risoluzione di diritto ex art. 1456 co. 2 c.c., a far data dal 29.03.2019, del contratto avente ad oggetto "l'affidamento del servizio di cucina e mensa per gli ospiti della Casa di Riposo e della RSA "Toti", stipulato in data 08.08.2014 rep. 6296. Si precisa che il contratto era attualmente in fase di proroga e che la scadenza naturale sarebbe intervenuta il 31.03.2019. La società scrivente ha già proceduto a contestare formalmente all'Istituto il provvedimento di risoluzione, anche in considerazione del fatto che il procedimento espletato dal suddetto Istituto per pervenire alla sanzione di risoluzione contrattuale appare completamente viziato e, dunque, potrebbe integrare esso stesso un'ipotesi di inadempimento contrattuale ai danni dell'Appaltatore. Nel merito, la sanzione comunicata risulterebbe altresì sprovvista dei necessari presupposti giustificativi. Il Consorzio, pertanto, ha promosso un giudizio innanzi al Tribunale Civile di Roma (R.G. n.37799/2019) nei confronti dell'Istituto Romano di San Michele, mediante atto di citazione a comparire all'udienza del 22.10.2019, al fine di accertare e dichiarare l'illegittimità e/o illiceità e/o l'inefficacia della risoluzione disposta nei confronti di CNS e di tutti gli atti conseguenti adottati dall'Istituto stesso, con conseguente condanna alla rifusione delle spese e all'indennizzo di quanto versato a titolo di cauzione. All'esito della suddetta udienza il Giudice, su richiesta congiunta delle parti, ha fissato al 25.05.2020, da ultimo rinviata al 14.12.2020, la successiva udienza per l'ammissione dei mezzi di prova ex art. 184 c.p.c. Nel contempo, sono stati assegnati i termini per le memorie ex art. 183 c.p.c.

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.

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 (SAE) 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 S.p.A., per conto del Dipartimento della Protezione Civile della Presidenza del Consiglio dei Ministri, al RTI CNS-COGECCO 7 S.r.l. 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. Ad oggi non vi sono aggiornamenti.

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

Per approfondimenti si rimanda alla sezione "Informazioni sui principali rischi e opportunità" all'interno del Capitolo 1.

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 di CNS ha approvato, in data 18.05.2016, 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 10.01.2017 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 2019, gli strumenti finanziari sottoscritti da n. 49 associate in n. 203 quote per Euro 5.075.000=, con versamento di Euro 5.075.000, sono stati mantenuti nella voce "Varie altre riserve" in quanto nei primi mesi dell'esercizio 2020 non sono pervenute richieste di rimborso da parte dei soci cooperatori, pur essendo decorsi i termini (n. 3 anni dalla data di delibera da parte del Consiglio di Gestione di assegnazione degli strumenti finanziari) stabiliti dall'Assemblea dei Soci per la possibilità di richiedere il rimborso degli strumenti finanziari sottoscritti.

Inoltre, risultano ancora iscritte nel patrimonio netto del Consorzio, le quote sottoscritte e versate da parte di Coopfond per Euro 5.000.000= pari a n. 10 strumenti finanziari, che ha confermato la volontà di sostenere il Consorzio.



4.2 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 messo in atto un processo di programmazione, rendicontazione e comunicazione delle proprie attività economiche, sociali e ambientali che 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**.

A partire dall'esercizio 2018, inoltre, 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**. Anche quest'anno, dunque, 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.

Novità di questa edizione: la definizione della catena del valore di CNS

La principale novità introdotta durante l'attività di rendicontazione relativa all'esercizio 2019 riguarda l'attuazione di un processo articolato e partecipato che ha portato alla definizione della **catena del valore** del Consorzio (si veda pag. 32-33), in cui sono identificati gli impatti (o obiettivi) a lungo termine a cui tendere per un cambiamento "sistemico", sostenibile e circolare.

Tale riflessione è nata dall'esigenza, evidenziata anche dai risultati delle recenti iniziative di ascolto e coinvolgimento degli stakeholder, di orientare sempre più CNS verso un approccio alla programmazione e alla progettazione che parta da una chiara identificazione degli impatti di lungo termine che il Consorzio intende realizzare. Su tali assunti è incentrata anche la cosiddetta "**Teoria del Cambiamento**", che ha costituito il framework di riferimento utilizzato da CNS per interrogarsi sul proprio ruolo di creazione di valore a beneficio dei suoi soci e, in generale, di tutti gli stakeholder.

Come sottolineato anche nella sezione 3.7 ("Obiettivi di miglioramento"), questa attività risulterà propedeutica anche per permettere il graduale avvicinamento del Consorzio al tema della rendicontazione di impatto.

Reporting e perimetro di rendicontazione

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 2019 con comparazione, ove possibile, con i risultati del 2018 e 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.

4.3 Tabella degli indicatori GRI

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 102: General Disclosures 2019 - Profilo Organizzativo	102-1	Nome dell'organizzazione	copertina
	102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	11-13; 35-36; 57-66; 93-95;
	102-3	Luogo delle sedi principali	11; 68
	102-4	Paesi di operatività	11
	102-5	Assetto proprietario e forma legale	20-26
	102-6	Mercati serviti	11-13
	102-7	Dimensione dell'organizzazione	6-7; 11-15; 55-58; 67-70; 98-110; 131-136
	102-8	Informazioni su dipendenti e lavoratori	67-70
	102-9	Catena di fornitura	89-91
	102-10	Cambiamenti significativi dell'organizzazione e della sua catena di fornitura	26-27; 35-36; 70-75
	102-11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	5; 30-34; 45-53; 78-79; 91; 116
	102-12	Iniziative verso l'esterno	87-89
	102-13	Partecipazione ad associazioni	87-89
GRI 102: General Disclosures 2019 - Strategia	102-14	Dichiarazione del vertice aziendale	5
	102-15	Principali impatti, rischi ed opportunità.	30-34; 45-53

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 102: General Disclosures 2019 - Etica e integrità	102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	9; 16-18
	102-17	Meccanismi per suggerimenti e preoccupazioni relative a questioni etiche	47-53
GRI 102: General Disclosures 2019 - Governance	102-18	Struttura di governo	20-26
	102-21	Consultazione degli stakeholder riguardo alle tematiche economiche, sociale e ambientali	42-44
	102-22	Composizione del più alto organo di governo e comitati	24
	102-29	Identificazione e gestione degli impatti economici, sociali e ambientali	30-34; 42-44; 110; 111-116
	102-35	Politiche di remunerazione	80
	102-36	Processi per determinare i salari	72-75
	102-38	Tasso della retribuzione totale annua	80
	102-39	Percentuale di aumento del tasso di retribuzione totale annua	80
	102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	42
	102-42	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	42
	102-43	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	42-44
GRI 102: General Disclosures 2019 - Coinvolgimento degli stakeholder	102-44	Argomenti chiave e criticità emerse	44

4.2 Tabella degli indicatori GRI

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 102: General Disclosures 2019 - Processo di reporting	102-45	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato	126
	102-46	Definizione dei contenuti del report e del perimetro di ciascun aspetto	126
	102-47	Elenco degli aspetti materiali	40-41
	102-48	Modifiche rispetto al precedente bilancio	126
	102-49	Cambiamenti significativi nell'attività di reporting	126
	102-50	Periodo di rendicontazione	126
	102-51	Data di pubblicazione del report più recente	126
	102-52	Periodicità di rendicontazione	126
	102-53	Contatti per richiedere informazioni sul report	140
	102-54	Dichiarazione sull'opzione di rendicontazione secondo i GRI standard	126
	102-55	Tabella contenuti GRI	127-130
102-56	Attestazione esterna	137-138	

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 103: Approccio gestionale 2019	103-1	Indicazione del perimetro di consolidamento per ciascun aspetto materiale	40-41
	103-2	Approccio manageriale di gestione e suoi componenti	42-53; 70-75; 78-82; 83-84; 89-93; 95-97; 111-113; 116
	103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	44; 46; 51-53; 74-75
GRI 201: Performance economiche 2019	201-1	Valore economico diretto generato e distribuito	108-110
GRI 203: Impatti economici indiretti 2019	203-2	Principali impatti economici indiretti	110
GRI 204: Pratiche di approvvigionamento 2019	204-1	Proporzione di spesa attribuita ai fornitori locali	90
GRI 205: Anticorruzione 2019	205-2	Comunicazione e formazione su politiche e processi anti-corruzione	50; 62-63; 96-97
	205-3	Episodi di corruzione riscontrati e attività correttive implementate	50; 119-125

4.2 Tabella degli indicatori GRI

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 206: Comportamento anti-competitivo 2019	206-1	Azioni legali per comportamenti anti-concorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche	119-125
GRI 301: Materiali 2019	301-1	Materiali utilizzati per peso e volume	114
GRI 302: Energia 2019	302-1	Consumo dell'energia all'interno dell'organizzazione	111-112
GRI 305: Emissioni 2019	305-1	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (scopo 1)	113
GRI 306: Scarichi e rifiuti 2019	306-2	Rifiuti prodotti per tipologia e modalità di smaltimento	115-116
GRI 307: Conformità normativa ambientale 2019	307-1	Inosservanza delle leggi e dei regolamenti in materia ambientale	Non applicabile
GRI 401: Occupazione 2019	401-1	Tasso di assunzione e turnover del personale	80
	401-2	Benefit forniti ai dipendenti a tempo pieno che non sono forniti ai dipendenti temporanei o part-time	80

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 403: Salute e Sicurezza sul lavoro 2019	403-2	Tipologia e tasso di infortuni, malattie sul lavoro, assenteismo e numero di decessi sul lavoro	78-79
	403-3	Personale esposto ad alta incidenza o alto rischio di malattie professionali	Non applicabile
GRI 404: Formazione ed educazione 2019	404-1	Ore di formazione medie annue per dipendente	76-77
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2019	405-1	Diversità dei dipendenti e degli organi di governo	24; 67-70
	405-2	Rapporto tra le remunerazioni base uomo/donna	80
GRI 406: Non-discriminazione 2019	406-1	Episodi di discriminazione e azioni correttive implementate	Non applicabile
GRI 407: Libertà di associazioni e contrattazione collettiva 2019	407-1	Operazioni e fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere a rischio	Non applicabile
GRI 408: Lavoro minorile 2019	408-1	Operazioni e fornitori ad alto rischio di lavoro minorile	Non applicabile

4.2 Tabella degli indicatori GRI

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 409: Lavoro forzato e obbligato 2019	409-1	Operazioni e fornitori ad alto rischio di lavoro forzato od obbligato	Non applicabile
GRI 412: Valutazione dei diritti umani 2019	412-2	Formazione del personale su politiche e procedure nel campo dei diritti umani	51
GRI 419: Conformità normativa socio-economica 2019	419-1	Inosservanza di leggi e regolamenti in campo sociale ed economico	119-125



4.4 Schemi di bilancio

Stato patrimoniale

	2019	2018
ATTIVO		
A. CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI		
Parte richiamata	60.000	67.963
Totale crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (A)	60.000	67.963
B. IMMOBILIZZAZIONI		
I. Immobilizzazioni immateriali		
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	139.423	198.810
7) altre	88.742	193.055
Totale immobilizzazioni immateriali	228.165	391.865
II. Immobilizzazioni materiali		
3) attrezzature industriali e commerciali	7.392.935	1.594.342
4) altri beni	352.210	438.361
III. Immobilizzazioni finanziarie		
1) partecipazioni in		
b. imprese collegate	264.500	264.500
d.bis altre imprese	4.041.489	4.583.128
Totale partecipazioni	4.305.989	4.847.628

	2019	2018
2) crediti		
b. verso imprese collegate esigibili oltre l'esercizio successivo	838.074	938.075
Totale crediti verso imprese collegate	838.074	938.075
d.bis verso altri esigibili oltre l'esercizio successivo	3.065.376	2.345.849
Totale crediti verso altri	3.065.376	2.345.849
Totale crediti	3.903.450	3.283.924
3) altri titoli	15.172.889	15.172.889
Totale immobilizzazioni finanziarie	23.382.328	23.304.441
Totale immobilizzazioni (B)	31.355.638	25.729.009
II. Crediti		
1) verso clienti esigibili entro l'esercizio successivo	327.512.671	340.694.909
Totale crediti verso clienti	327.512.671	340.694.909
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	27.880.602	27.515.129
Totale crediti tributari	27.880.602	27.515.129
5-ter) imposte anticipate	2.545.814	2.549.902

4.3. Schemi di bilancio

	2019	2018
5 quater) verso altri esigibili entro l'esercizio successivo	44.723.944	31.426.177
Totale crediti verso altri	44.723.944	31.426.177
Totale crediti	403.083.331	402.606.417
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
6) altri titoli	70.443.135	67.107.813
Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	70.443.135	67.107.813
IV. Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	20.784.199	49.002.407
3) danaro e valori in cassa	5.307	5.650
Totale liquide	20.789.506	49.008.057
Totale attivo circolante (C)	494.315.972	518.722.287
D. RATEI E RISCONTI	8.335.248	11.237.802
TOTALE ATTIVO	534.066.858	555.757.061
PASSIVO		
A. PATRIMONIO NETTO		
I. Capitale	3.239.628	3.435.005
IV. Riserva legale	17.754.780	17.705.275
V. Riserve statutarie	35.854.685	35.854.729
VI. Altre riserve, distintamente indicate: Varie altre riserve	10.075.000	10.500.000

	2019	2018
Totale altre riserve	10.075.000	10.500.000
VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi		
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo	-44.846.345	-44.846.345
IX. Utile (perdita) dell'esercizio	151.014	165.017
Totale patrimonio netto	22.228.762	22.813.681
B. FONDI PER RISCHI E ONERI		
2) per imposte, anche differite	30.964	30.964
4) altri	46.493.820	45.593.820
Totale fondi per rischi ed oneri	46.524.784	45.624.784
C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	162.842	162.955
D. DEBITI		
4) debiti verso banche esigibili entro l'esercizio successivo esigibili oltre l'esercizio successivo	66.700.697	82.696.936
Totale debiti verso banche	66.700.697	82.696.936
7) debiti verso fornitori esigibili entro l'esercizio successivo	351.514.147	365.191.952
Totale debiti verso fornitori	351.514.147	365.191.952
10) debiti verso imprese collegate esigibili entro l'esercizio successivo	15.800	15.800
Totale debiti verso imprese collegate	15.800	15.800

4.3. Schemi di bilancio

	2019	2018
12) debiti tributari esigibili entro l'esercizio successivo	9.001.755	9.748.854
Totale debiti tributari	9.001.755	9.748.854
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale esigibili entro l'esercizio successivo	492.222	472.914
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	492.222	472.914
14) altri debiti esigibili entro l'esercizio successivo	37.139.846	28.834.850
Totale altri debiti	37.139.846	28.834.850
Totale debiti	464.864.467	486.961.306
E. RATEI E RISCONTI	286.003	194.335
TOTALE PASSIVO	534.066.858	555.757.061

Conto economico

	2019	2018
A. VALORE DELLA PRODUZIONE		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	663.641.130	726.765.253
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni		
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	260.510	450.848
altri	1.100.623	33.329.604
Totale altri ricavi e proventi	1.361.133	33.780.452
Totale valore della produzione	665.002.263	760.545.705
B. COSTI DELLA PRODUZIONE		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-206.117	-197.220
7) per servizi	-650.733.821	-711.303.923
8) per godimento di beni di terzi	-1.053.919	-987.924
9) per il personale		
a. salari e stipendi	-5.756.798	-5.154.946
b. oneri sociali	-1.675.235	-1.536.922
c. trattamento di fine rapporto	-369.197	-352.991
e. altri costi	-11.749	-22.980
Totale costi per il personale	-7.812.979	-7.067.839
10) ammortamenti e svalutazioni		

4.3. Schemi di bilancio

	2019	2018
a. ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	-278.755	-295.332
b. ammortamento delle immobilizzazioni materiali	-1.811.782	-347.984
d. svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	0
Totale ammortamenti e svalutazioni	-2.090.537	-643.316
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		
12) accantonamenti per rischi	-900.000	-36.104.662
14) oneri diversi di gestione	-2.889.160	-2.763.618
Totale costi della produzione	-665.686.533	-759.068.502
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	-684.270	1.477.203
C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
15) proventi da partecipazioni		
altri	40.610	101.524
Totale proventi da partecipazioni	40.610	101.524
16) altri proventi finanziari		
a. da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		
altri	460.107	459.999
Totale proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	460.107	459.999

	2019	2018
d. proventi diversi dai precedenti		
altri	3.656.643	3.702.841
Totale proventi diversi dai precedenti	3.656.643	3.702.841
Totale altri proventi finanziari	4.116.750	4.162.840
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	-1.607.775	-1.564.752
Totale interessi e altri oneri finanziari	-1.607.775	-1.564.752
17bis) utili e perdite su cambi		
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	2.549.585	2.699.612
D. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE		
19) svalutazioni		
a. di partecipazioni	-543.265	
Totale svalutazioni	-543.265	
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (18 - 19)	-543.265	
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	1.322.050	4.176.815
20) mposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	-1.166.948	-2.582.059
imposte differite e anticipate	-4.088	-1.429.739
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	1.171.036	4.011.798
21) Utile (perdita) dell'esercizio	151.014	165.017

Rendiconto finanziario, metodo indiretto

	2019	2018
A. FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA (METODO INDIRETTO)		
Utile (perdita) dell'esercizio	151.014	165.017
Imposte sul reddito	1.171.036	4.011.798
Interessi passivi/(attivi)	-2.508.975	-2.598.088
(Dividendi)	-40.610	-101.524
1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	-1.227.535	1.477.203
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	1.462.449	36.127.947
Ammortamenti delle immobilizzazioni	2.090.537	643.316
Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	3.552.986	36.771.263
2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	2.325.451	38.248.466
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	13.376.117	29.879.575

	2019	2018
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	-19.878.156	-38.372.899
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	2.902.554	4.921.957
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	91.668	10.257
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto	-4.556.734	20.330.619
Totale variazioni del capitale circolante netto	-8.064.551	16.769.509
3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	-5.739.100	55.017.975
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	2.173.653	2.254.460
(Imposte sul reddito pagate)	-2.660.675	-4.011.798
Dividendi incassati	40.610	101.524
(Utilizzo dei fondi)	-248.794	-32.878.183
Altri incassi/(pagamenti)		
Totale altre rettifiche	-695.206	-34.533.997
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	-6.434.306	20.483.978
B. FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ D'INVESTIMENTO		
Immobilizzazioni materiali		
(Investimenti)	-1.327.268	-1.875.080
Disinvestimenti	3.395	3.327

4.3. Schemi di bilancio

	2019	2018
Immobilizzazioni immateriali		
(Investimenti)	-115.055	-309.169
Immobilizzazioni finanziarie		
(Investimenti)	-621.152	-301.851
Disinvestimenti		409.147
Attività finanziarie non immobilizzate		
(Investimenti)	-3.000.000	-18.799.984
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	-5.060.080	-20.873.610
C. FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		
Mezzi di terzi		
Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche	-14.329.572	16.120.869
(Rimborso finanziamenti)	-1.666.667	
Mezzi propri		

	2019	2018
Aumento di capitale a pagamento	141.065	
(Rimborso di capitale)	-753.479	-1.745.213
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	-115.512	-329.883
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	-16.724.165	14.045.773
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	-28.218.551	13.656.141
Disponibilità liquide a inizio esercizio		
Depositi bancari e postali	49.002.407	35.345.495
Danaro e valori in cassa	5.650	6.421
Totale disponibilità liquide a inizio esercizio	49.008.057	35.351.916
Disponibilità liquide a fine esercizio		
Depositi bancari e postali	20.784.199	49.002.407
Danaro e valori in cassa	5.307	5.650
Totale disponibilità liquide a fine esercizio	20.789.506	49.008.057

4.5 Relazione della società di revisione indipendente

Deloitte.

Deloitte & Touche S.p.A.
Piazza Malpighi, 4/2
40123 Bologna
Italia
Tel: +39 051 65811
Fax: +39 051 230874
www.deloitte.it

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

Ai Soci del Consorzio Nazionale Servizi Soc. Coop.
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 del Consorzio Nazionale Servizi Soc. Coop. (la "Cooperativa"), costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2019, dal conto economico e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Cooperativa al 31 dicembre 2019, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia).

Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio della presente relazione*. Siamo indipendenti rispetto alla Cooperativa 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.

Altri aspetti

Il bilancio d'esercizio del Consorzio Nazionale Servizi Soc. Coop. per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2018 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di un altro revisore che, il 12 giugno 2019, ha espresso un giudizio senza modifica su tale bilancio.

Responsabilità dei componenti del Consiglio di Gestione e del Consiglio di Sorveglianza per il bilancio d'esercizio

I componenti del Consiglio 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.

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona
Sede Legale: Via Torino, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.128.220,00 i.v.
Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560156 - R.E.A. Milano n. 1/20091 | Partita IVA IT 03049560156
Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esso correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.
© Deloitte & Touche S.p.A.

Deloitte.

2

I componenti del Consiglio di Gestione sono responsabili per la valutazione della capacità della Cooperativa 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. I componenti del Consiglio 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 Cooperativa 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 Cooperativa.

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 Cooperativa;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dai componenti del Consiglio di Gestione, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte dei componenti del Consiglio di Gestione del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Cooperativa 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 Cooperativa 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.

Deloitte.

3

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 componenti del Consiglio di Gestione del Consorzio Nazionale Servizi Soc. Coop. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione della Cooperativa al 31 dicembre 2019, 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 Consorzio Nazionale Servizi Soc. Coop. al 31 dicembre 2019 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio del Consorzio Nazionale Servizi Soc. Coop. al 31 dicembre 2019 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 componenti del Consiglio di Gestione del Consorzio Nazionale Servizi Soc. Coop. 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 2019, il rispetto da parte della Cooperativa delle disposizioni sopra menzionate.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Francesco Masetti
Socio

Bologna, 12 giugno 2020



Via della Cooperazione 3
40129, Bologna

Tel. 051 41 95 501 | Fax 051 41 95 502

cns@cnsonline.it

pec: consorzionazionaleservizi@legalmail.it

cnsonline.it

Questo Bilancio Integrato è stato realizzato dalle persone del CNS, coordinate dall'ufficio Sviluppo Cooperativo, Innovazione Sociale e Sostenibilità, in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione

Si ringraziano per il supporto metodologico BDO e per il progetto grafico e impaginazione Kitchen

