

# Bilancio integrato 2021





Bilancio integrato 2021

# INDICE

<i>Lettera agli stakeholder</i>	5
<i>Il nostro impegno in ambito ESG (Environmental, Social, Governance)</i>	7
<hr/>	
<b>01. Identità e governance</b>	<b>9</b>
1.1 Profilo e attività del consorzio	9
1.2 Visione, missione, valori	12
1.3 La nostra storia	16
1.4 La sostenibilità nel percorso di sviluppo di CNS	18
<hr/>	
<b>02. Sostenibilità nella strategia e nella governance di CNS</b>	<b>22</b>
<i>Highlights</i>	23
2.1 Scenario macroeconomico	25
2.2 Il modello di creazione del valore di CNS	27
2.3 Analisi di materialità	33
2.4 Governance e organizzazione	59
2.5 Dialogo con gli stakeholder	67
2.6 Approccio alla gestione dei rischi	74
2.7 Sistema dei controlli interni	78
2.8 Privacy	80
<hr/>	
<b>03. La gestione: performance e capitali</b>	<b>82</b>
3.1 Capitale sociale e relazionale	83
<i>Highlights</i>	83
3.1.1 Caratteristiche e identità delle imprese socie	84
3.1.2 Coinvolgimento dei soci nelle gare	87
3.1.3 Il trasferimento delle attestazioni presso i soci	91
3.1.4 Servizi ai soci	91
3.2 Capitale umano	97
<i>Highlights</i>	97
3.2.1 Composizione e caratteristiche	98
3.2.2 Politiche per il personale	102
3.2.3 Formazione	102
3.2.4 Salute e sicurezza	107
3.2.5 Sistema retributivo e turnover	108
3.2.6 Welfare aziendale e benessere organizzativo	109
3.2.7 Occupazione giovanile e rapporto con scuole e università	114

<b>3.3 Capitale reputazionale</b>	<b>115</b>
<i>Highlights</i>	<b>115</b>
3.3.1 Qualità del servizio, customer relation e gestione dei reclami	<b>117</b>
3.3.2 Comunicazione di CNS	<b>119</b>
3.3.3 Progetti per la collettività e relazioni con le istituzioni, il movimento cooperativo, network e collaborazioni	<b>123</b>
<b>3.4 Capitale produttivo e intellettuale</b>	<b>127</b>
<i>Highlights</i>	<b>127</b>
3.4.1 Attività di ricerca e sviluppo	<b>129</b>
3.4.2 La Supply Chain di CNS	<b>137</b>
3.4.3 Sistemi di gestione della qualità	<b>144</b>
<b>3.5 Capitale finanziario</b>	<b>149</b>
<i>Highlights</i>	<b>149</b>
3.5.1 Analisi dell'andamento e del risultato della gestione	<b>150</b>
3.5.2 Valore economico generato e distribuito agli stakeholder	<b>156</b>
3.5.3 Gli impatti economici indiretti di CNS	<b>158</b>

<b>3.6 Capitale naturale</b>	<b>159</b>
<i>Highlights</i>	<b>159</b>
3.6.1 La politica ambientale di CNS	<b>160</b>
3.6.2 Gli impatti ambientali diretti di CNS	<b>161</b>
3.6.3 Promozione di comportamenti ambientali responsabili presso i soci	<b>164</b>
<b>3.7 Obiettivi di miglioramento</b>	<b>167</b>

<b>04. ALLEGATI AL BILANCIO</b>	<b>168</b>
4.1 Estratto dalla relazione sulla gestione: principali avvenimenti	<b>169</b>
4.2 Nota metodologica	<b>179</b>
4.3 Tabella degli indicatori GRI	<b>182</b>
4.4 Schemi di bilancio	<b>186</b>
4.5 Relazione della società di revisione indipendente	<b>192</b>
4.6 Contatti	<b>194</b>

# LETTERA AGLI STAKEHOLDER



**Alessandro Hinna**  
PRESIDENTE DEL CONSIGLIO  
DI GESTIONE CNS

*Cari stakeholder,*

*è con estremo piacere che desidero presentarvi la nuova edizione del Bilancio Integrato di CNS. Quest'ultimo termina proprio in concomitanza a uno dei periodi più difficili della recente storia del nostro Paese.*

*Dal febbraio 2020, infatti, a seguito della diffusione del virus COVID-19, il mondo è stato colpito da una profonda crisi sanitaria, i cui effetti hanno causato importanti ripercussioni economiche e sociali anche in Italia. All'interno di tale scenario, nell'ultimo anno, è aumentata la crisi che ha colpito le catene di approvvigionamento globali ed è sopraggiunta una disastrosa guerra in Ucraina. Tutto ciò ha aggiunto ulteriore complessità e volatilità a uno scenario mondiale già estremamente incerto.*

*Nonostante ciò, grazie alle solide fondamenta valoriali, strategiche e organizzative, il Consorzio ha avuto la capacità e la volontà di guardare al futuro con spirito di fiducia e ottimismo.*

*Durante la definizione del nuovo Piano Industriale 2022-2024, CNS ha deciso di riflettere maggiormente su come garantire rinnovate possibilità di sviluppo per le cooperative e favorire*

*la resilienza delle filiere di interesse prioritario, generando così quel cambio di paradigma in chiave ESG necessario per fare impresa in modo innovativo e virtuoso.*

*All'interno di una più ampia visione di sviluppo orientata al perseguimento dei valori cooperativi e dei principi di sostenibilità, i soci sono sempre più al centro di tutto il processo, soprattutto grazie a un loro sistematico ascolto e alle riflessioni condotte sull'evoluzione del ruolo consortile.*

*Forti dall'esperienza condotta negli ultimi anni, per il prossimo futuro sono stati previsti investimenti per la sperimentazione e promozione di iniziative a ricaduta sociale. Da progetti di housing sociale a quelli di rigenerazione urbana, senza dimenticare lo sviluppo di comunità energetiche di matrice cooperativa.*

*Infine, allo stesso modo, sono stati previsti (e in parte già avviati) investimenti per consentire il monitoraggio e la rendicontazione degli impatti ambientali e la costruzione di nuclei di competenze omogenee e all'avanguardia per promuovere nuove progettualità con un minore impatto ambientale.*

*Possiamo affermare che anche l'attività di reporting è stata influenza-*

*ta significativamente. Essa continua a evolversi al fine di rappresentare in maniera sempre più chiara e consapevole la complessa interdipendenza tra fattori economici, ambientali e sociali caratteristici del contesto in cui il Consorzio opera.*

*Per le ragioni sopra citate, la struttura e le novità del Bilancio Integrato 2021 vogliono evidenziare come il corretto presidio dei temi materiali in ambito ESG (tramite l'adozione di opportuni principi, valori, politiche e sistemi di gestione) stia progressivamente portando il Consorzio a sviluppare una prospettiva "forward looking". Quest'ultima risulta coerente con le linee guida recentemente introdotte dall'evoluzione della normativa sulla rendicontazione non finanziaria ed è in grado di far evolvere il Bilancio in un documento non soltanto a carattere consuntivo, ma anche e soprattutto strategico.*

*È con questi presupposti che CNS continuerà a integrare aspetti ESG nella definizione delle strategie aziendali, nel monitoraggio delle prestazioni, nella misurazione degli impatti a lungo termine delle proprie attività, nella mappatura dei rischi e nella disclosure rivolta a tutti gli stakeholder.*



# IL NOSTRO IMPEGNO IN AMBITO ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE)



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;**

**ci adoperiamo per adottare in maniera sempre più sistematica un approccio alla programmazione e progettazione basato su una chiara identificazione degli impatti di lungo termine che vogliamo realizzare, come suggerito dal framework della Teoria del Cambiamento.**

visita il sito



visita il sito



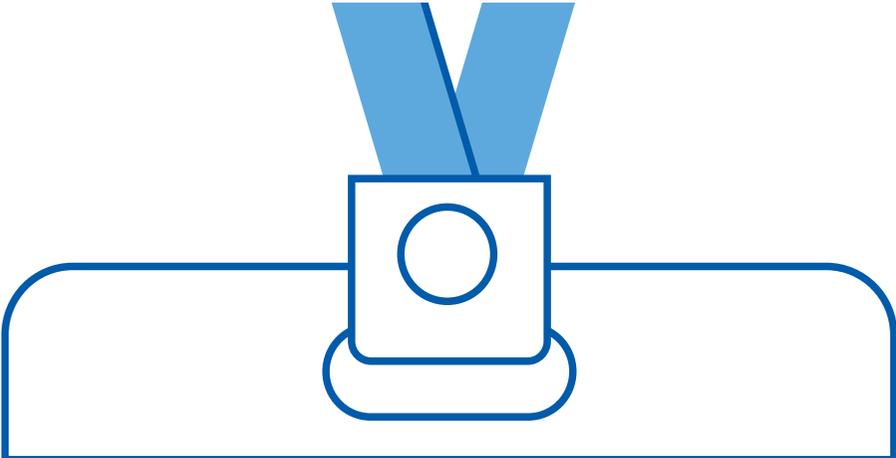
01

Identità  
del Consorzio



# 1.1 Profilo e attività del Consorzio

## Profilo



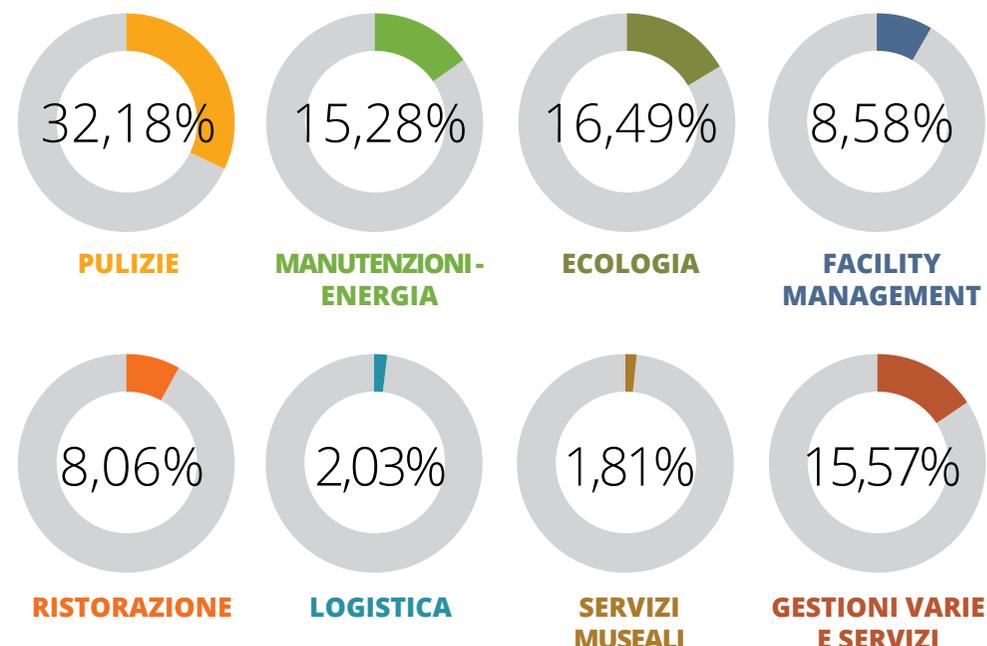
**cns**<sup>®</sup>

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 altre 3 principali sedi territoriali a Roma, Milano e Napoli. Essere radicati nei territori significa garantire risposte celeri ed efficaci agli associati e ai clienti.

## Aree di attività e fatturato



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 e 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 2021 € 154.706.473

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 a 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 E STERILIZZAZIONE NELLE AREE OSPEDALIERE E SANITARIE IN OGNI AREA DI RISCHIO

PULIZIE SPECIALIZZATE PER L'INDUSTRIA ALIMENTARE (HACCP)

PULIZIE TECNICHE E SANIFICAZIONI INDUSTRIALI COORDINATE CON INTERVENTI DI MANUTENZIONE DEGLI IMPIANTI

PULIZIA E CONSERVAZIONE DI LIBRI VECCHI E ANTICHI



## Manutenzioni - Energia

FATTURATO 2021 € 73.483.840

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.

ENERGY MANAGEMENT

SERVIZIO ENERGIA E TELERISCALDAMENTO

SOFTWARE ENERGIA

IMPIANTI ELETTRICI

PUBBLICA ILLUMINAZIONE

MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA IMPIANTI E STRUTTURE

IMPIANTI DI COGENERAZIONE E TRIGENERAZIONE

IMPIANTI DI CLIMATIZZAZIONE ESTIVA/ INVERNALE

IMPIANTI IDRICO-SANITARI ANTINCENDIO

IMPIANTI SPECIALI (RETI, SICUREZZA, VIDEOSORVEGLIANZA, CONTROLLO ACCESSI, ECC.)

IMPIANTI SOLARI (TERMICO, FOTOVOLTAICO)



## Ecologia

FATTURATO 2021 € 79.267.962

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 RIFIUTI URBANI E ASSIMILATI

NETTEZZA E IGIENE URBANA (SPAZZAMENTO MANUALE E MECCANIZZATO, DISINFEZIONE, DISINFESTAZIONE, ESPURGO POZZI)

RACCOLTA DIFFERENZIATA PER SUCCESSIVO RECUPERO MATERIALE

TRASPORTI SPECIALIZZATI SU RIFIUTI SOLIDI SU GRANDI DISTANZE

GESTIONE IMPIANTI DI SMALTIMENTO PER RIFIUTI SOLIDI URBANI E SPECIALI

GESTIONE DI IMPIANTI DI DEPURAZIONE DI REFLUI CIVILI

RACCOLTA E TRASPORTO AUTORIZZATI DI RIFIUTI SPECIALI E PERICOLOSI

GESTIONE DEL VERDE E DELL'ARREDO URBANO



## Facility Management

FATTURATO 2021 € 41.289.171

Con la formula Facility Management assicuriamo la gestione integrata di più servizi (pulizie, servizi di igiene urbana, manutenzioni edili e impiantistiche, manutenzione del verde, reception e portierato, gestione calore, energia, logistica, ristorazione, servizi turistico-museali, servizi cimiteriali, city global, ecc.). 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 PRESTAZIONI

RIDUZIONE COSTI OPERATIVI E RAZIONALIZZAZIONE RISORSE

CONTROLLO LIVELLO PRESTAZIONI EROGATE E SEMPLIFICAZIONE CONTRATTUALE

SOLUZIONI PER IL MONITORAGGIO, IL DIALOGO E L'UPGRADE DEL SERVIZIO

PIATTAFORMA DI GOVERNO DELLE COMMESSE E CONTACT CENTER

CENSIMENTO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E IMPIANTISTICO



## Ristorazione

**FATTURATO 2021 € 38.758.139**

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**

Nell'ambito del piano industriale 2022-2024 del Consorzio, sono in corso di sviluppo i seguenti settori aggiuntivi:



## Logistica

**FATTURATO 2021 € 9.750.966**

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 e i servizi amministrativi.

**MOVIMENTAZIONE MERCI SFUSE, INSACCATE E PALLETTIZZATE**

**GESTIONE INFORMATIZZATA MAGAZZINI, ANCHE IN RETE CON IL COMMITTENTE**

**TRASLOCHI E FACCHINAGGIO**

**TRASPORTI DI COLLETTAME, MATERIALI SFUSI, LIQUIDI, MATERIALI DI RISULTA DA COMBUSTIONE, OLI ESAUSTI E NON, CARBONI, ACIDI, ECC.**

**ALLESTIMENTO MANUALE E MECCANIZZATO**

**SERVIZI LOGISTICI EVOLUTI**

**LOGISTICA OSPEDALIERA E SANITARIA: GESTIONE MAGAZZINI, TRASPORTO INTERNO PAZIENTI, GESTIONE CENTRALIZZATA E TRASPORTO DEL FARMACO, TRASPORTO MATERIALE BIOLOGICO, ECC.; TRASPORTO VEICOLATO DI PASTI**

**EDILIZIA: PER FORNIRE AI CLIENTI UN'OFFERTA PIENAMENTE INTEGRATA**

**DIGITALIZZAZIONE: DEMATERIALIZZAZIONE, CONSERVAZIONE DOCUMENTALE, DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI, CONSERVAZIONE IN CLOUD, SVILUPPO E GESTIONE DI PROGRAMMI SOFTWARE.**



## Servizi museali

**FATTURATO 2021 € 8.696.460**

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, PORTIERATO MUSEALE (ACCOMPAGNATORI/CUSTODI NON ARMATI)**

**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**



## Gestioni varie e servizi

**FATTURATO 2021 € 74.838.455**

Accanto ai più tradizionali settori d'attività, abbiamo riqualificato una ulteriore offerta di servizi. Per 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**

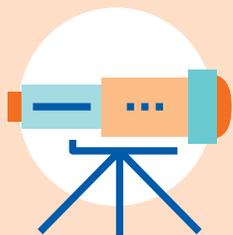
**LAVANOLO E STERILIZZAZIONE**

**SERVIZI CIMITERIALI**

**GESTIONE CUP TELEFONICO E NON**

**MANUTENZIONE STRADALE**

## 1.2 Visione, missione e valori



### VISIONE

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



### MISSIONE

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

### LA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS

La missione cooperativa del Consorzio trae origine dai 7 principi dell'ICA (International Co-operative Alliance), rilette e ampliati alla luce delle specificità del Consorzio. Essa si articola attorno ai 10 principi illustrati di seguito:

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, ecc.**
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.**

## 1.2 Visione, missione e valori

### L'IMPEGNO VERSO GLI SDGS DELL'AGENDA 2030 DELL'ONU

Sono 11 i Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Onu a cui il Consorzio ritiene di poter contribuire in maniera più diretta e incisiva attraverso le proprie attività aziendali e l'attuazione del principio dello scambio mutualistico con la propria base consortile.

Tale set di SDGs è stato aggiornato nei primi mesi del 2022 in base agli esiti di una survey compilata da 64 dei principali stakeholder di CNS<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Per maggiori informazioni si veda anche la sezione 2.5 – Dialogo con gli stakeholder.

# CNS E LO SCAMBIO MUTUALISTICO<sup>2</sup>



**VALORIZZAZIONE DEL RUOLO DELLA PROPRIETÀ ALL'INTERNO DELL'ASSEMBLEA AI SOCI**

pag. 59-64



**GESTIONE RESPONSABILE DEI RISCHI A CUI SONO ESPOSTI IL CONSORZIO E LA SUA BASE SOCIALE (ES. CONTRASTO ALLA COOPERAZIONE SPURIA)**

pag. 74-79



**COINVOLGIMENTO DEI SOCI NELLE GARE**

pag. 87-91



**TRASFERIMENTO DELLE ATTESTAZIONI PRESSO I SOCI**

pag. 91



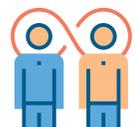
**COMUNICAZIONE TRASPARENTE E RESPONSABILE**

pag. 7; 119-121



**VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI SOCI**

pag. 156-158



**INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER**

pag. 67-73



**MUTUALITÀ PREVALENTE**

pag. 105-107; 151



**PIATTAFORMA GARE DI CNS**

pag. 90



**SERVIZI AI SOCI**

pag. 91-96



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

pag. 129-137

pag. 90 (adesione al competence center bi-rex)

pag. 86; 91 (iniziative in collaborazione con AlmaVico)



**PROMOZIONE DI COMPORTAMENTI AMBIENTALI RESPONSABILI DEI SOCI**

pag. 164



**SUPPORTO ALLA GESTIONE DELL'EMERGENZA COVID-19**

pag. 17; 94

<sup>2</sup> Cfr. 2545 del Codice Civile "Redazione di una relazione annuale sul carattere mutualistico della cooperativa".



## 1.3 La storia di CNS

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 11 cooperative di lavoro del settore dei servizi, con lo scopo principale di far eseguire alle cooperative o ai consorzi a 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.

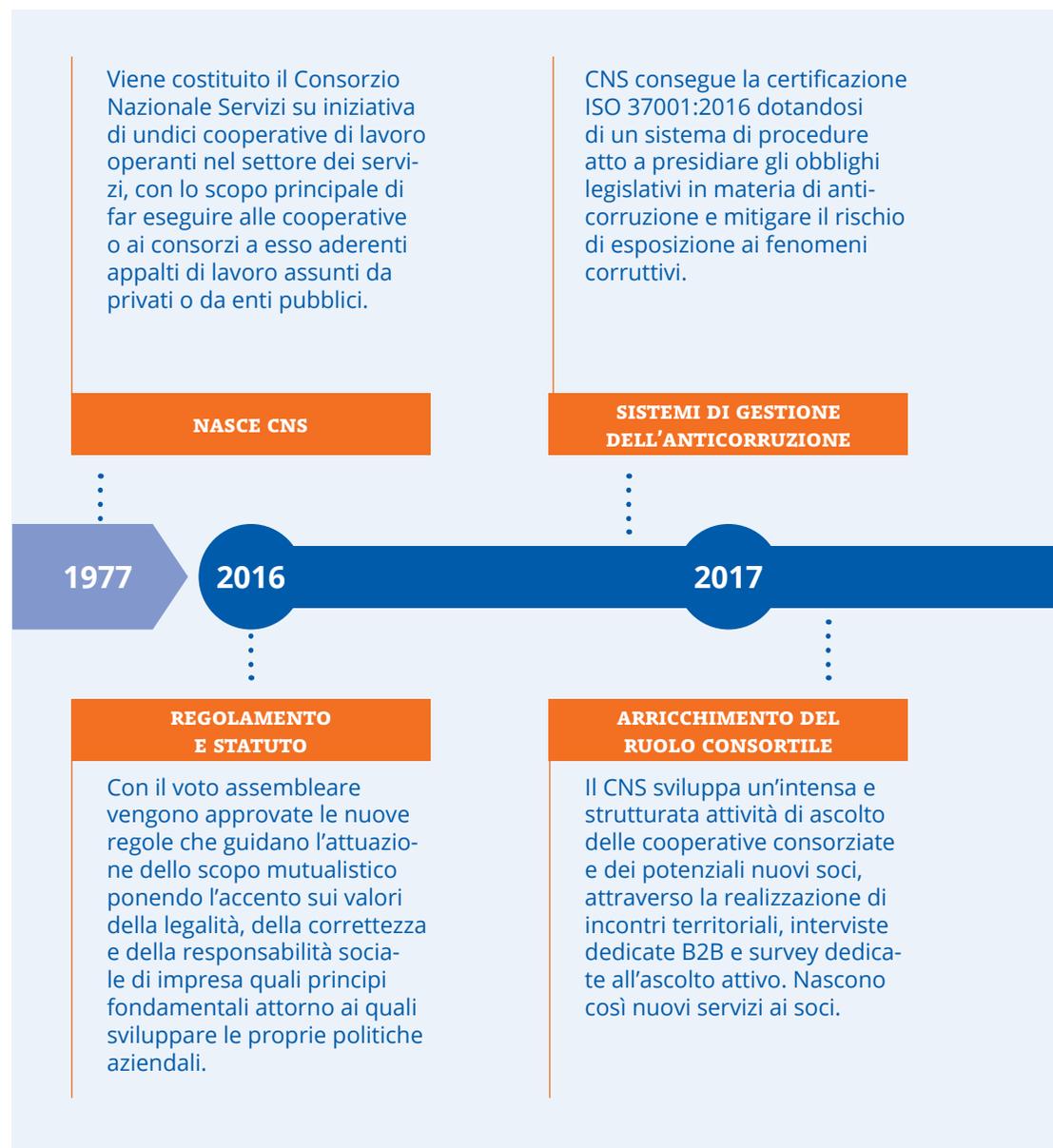
Negli anni si sono aggiunti i servizi di portierato, gestioni turistico-museali e, più recentemente, le attività di facility management e global service. Queste ultime attività valorizzano le competenze di coordinamento di filiere complesse del Consorzio, favorendo, al contempo, lo sviluppo delle singole cooperative consorziate in una molteplicità di settori.

Oggi CNS si pone l'obiettivo 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 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.

Nel 2020 l'avvento della pandemia da COVID-19 ha consolidato ancora di più questo modello e CNS ha dimostrato di saper agire garantendo un continuo supporto ai soci nonostante l'emergenza sanitaria in corso.

Lo sforzo costante verso lo sviluppo di nuovi servizi ha caratterizzato anche il 2021, permettendo al Consorzio di incrementare ulteriormente la propria resilienza e rafforzare un modello di business stabile e concreto per i suoi soci e stakeholder.



I principi fondanti la missione cooperativa sono inseriti nello Statuto, valorizzando lo scambio mutualistico. È l'impegno reciproco a svolgere le proprie attività commerciali perseguendo un'azione imprenditoriale socialmente sostenibile, per contribuire ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) definiti dall'Onu nell'Agenda Globale 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

**STRATEGIA INTEGRATA DI CNS: SOSTENIBILITÀ E MUTUALITÀ**

2018

**PARTECIPAZIONE COOPERATIVA AGITA**

Incontri territoriali: momenti pre-assembleari, disciplinati da un regolamento, organizzati su base territoriale, garantiscono l'adeguato approfondimento e confronto in ordine alle tematiche di competenza dell'Assemblea. Comitati di Consultazione Tematica (CCT): comitati ai quali i soci aderiscono su base volontaria in ragione dei rispettivi ambiti di interesse a scopo consultivo, conoscitivo e di approfondimento di specifiche tematiche.

Importanti modifiche organizzative per garantire maggior coordinamento fra Direzioni e contribuire efficacemente alla realizzazione delle linee strategiche e programmatiche; aumentare le possibilità di sviluppo commerciale per il Consorzio e le proprie associate, semplificare i processi decisionali e attuativi, migliorare la capacità di ascolto e risposta alle esigenze dei soci, ottimizzare il presidio e monitoraggio dei rischi.

**MIGLIORAMENTO CONTINUO DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

2019

**RISPOSTA ALL'EMERGENZA COVID**

CNS si è dotato di strumenti per fronteggiare l'emergenza e rispondere alle nuove esigenze manifestate dal mercato e dai soci. Si è istituito un Comitato COVID-19 per assicurare una capacità di intervento efficace e affiancare i soci. Fra le linee di intervento sviluppate: supporto alle cooperative (presidio e monitoraggio dei contratti per assicurare continuità operativa, informative, webinar e consulenze dedicate alle novità normative, invio quotidiano di una vendor list dedicata per la ricerca di prodotti di difficile reperibilità), supporto al cliente nell'emergenza, disciplina regolamentare sperimentale in tema di preassegnazione e assegnazione di lavori, attività di business continuity.

2020

Innovazione, di servizio e di processo, come elemento fondamentale della strategia. Le azioni più significative: adesione a BI-rex, collaborazione Politecnico di Milano, Futurhub, Osservatorio tecnologico per la transizione digitale, ricerca e sviluppo OFM, co-progettazione con i soci, sviluppo nuovi modelli PPP e approccio dinamico al mercato per cogliere nuove opportunità (bonus 110, sviluppo nel mercato privato...).

**ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO**

2021

**VISION DELLA FUNZIONE CONSORTILE DEL FUTURO**

Attraverso l'analisi e l'ascolto delle necessità espresse dalle cooperative consorziate e con il supporto di un'analisi del mercato, si è affrontato in sede assembleare il tema del rinnovamento della funzione consortile, dando avvio a sperimentazioni e modifiche sia regolamentari sia statutarie orientate allo sviluppo.

## 1.4 La sostenibilità nel percorso di sviluppo di CNS

A maggio 2022 è stato approvato il nuovo Piano Industriale che copre il triennio 2022-2024. Il Piano trova le proprie radici nell'intensa attività di ascolto ed elaborazione avvenuta negli ultimi due anni con soci e principali stakeholder. Le riflessioni e le sperimentazioni condotte sul ruolo consortile in questo arco temporale e l'identificazione dei tre macro-obiettivi di lungo termine all'interno della Teoria del Cambiamento di CNS, hanno portato a elaborare una nuova missione che pone con più vigore al centro i soci, all'interno del più ampio contesto di una visione di sviluppo orientata al perseguimento dei valori cooperativi e dei principi della sostenibilità.

Il percorso di integrazione dei principi ESG nell'agire consortile ha una genesi ormai lontana e prevede azioni di medio e lungo periodo già avviate che trovano conferma all'interno del nuovo piano, secondo una logica di miglioramento e consolidamento. È questo il caso per esempio di un'integrazione più compiuta dei principi ESG all'interno dei processi di mappatura e gestione dei rischi così come dell'azione volta a promuovere un pensiero integrato a tutti i livelli aziendali e della costruzione delle condizioni abilitanti perché ciò possa avvenire.

In logica di sviluppo, tuttavia, l'attuazione della Teoria del Cambiamento assume una nuova centralità. Il perseguimento dei tre macro-obiettivi guida infatti un processo di evoluzione che intende traguardare lo sviluppo di nuovi modelli di business orientati alla generazione consapevole di impatti positivi sulle comunità di riferimento e un analogo orientamento della progettualità di gara.

Forti dell'esperienza condotta negli anni più recenti in materia energetica e nella costruzione di filiere complesse, sono per esempio previsti investimenti e la costruzione di partenariato per la sperimentazione e promozione di iniziative a forte connotato sociale come possono essere quelle rivolte all'housing sociale e alla rigenerazione urbana, insieme a progettualità con un più marcato connotato ambientale, come possono essere le comunità energetiche di matrice cooperativa.

Sono allo stesso modo previsti (e in parte già avviati) investimenti per l'evoluzione degli asset aziendali per consentire il monitoraggio e la rendicontazione degli impatti ambientali e la costruzione di nuclei di competenze omogenee e all'avanguardia per promuovere nei confronti delle stazioni appaltanti progettualità sempre più a basso impatto ambientale e a carattere innovativo, con un consapevole orientamento al perseguimento degli SDGs chiave per il Consorzio e per le comunità per le quali opera. Un investimento dedicato è poi previsto per lo sviluppo progressivo di una metrica coerente, in modo da accompagnare le azioni con opportune iniziative di monitoraggio e rendicontazione di impatto.

## IL PROTOCOLLO DI INTESA CNS - COOPFOND PER PROMUOVERE LA COOPERAZIONE

CNS e Coopfond hanno sottoscritto a maggio 2021 un **Protocollo di intesa per il supporto congiunto a progetti di sostenibilità, innovazione e riposizionamento della cooperazione**. Uno strumento concreto per fornire risposte alle esigenze delle cooperative associate a CNS e accompagnarne i percorsi di crescita.

L'accordo mira a intensificare la collaborazione tra i due soggetti su **tre principali ambiti di azione**:

- consolidamento e sviluppo cooperativo in settori a potenziale "distintività cooperativa";
- sostegno alle imprese cooperative in difficoltà;
- supporto al riposizionamento e diversificazione di cooperative in settori ad alto valore aggiunto.

Nell'accordo sono previsti **finanziamenti, equity o simil equity** a sostegno di piani industriali di nuove imprese cooperative e di cooperative esistenti; **analisi e studi finalizzati alla ricerca e sviluppo di nuovi modelli di business** e **accompagnamento e supporto strategico per progetti di riposizionamento, diversificazione e di filiera**.

La prima sperimentazione dell'accordo si è realizzata a giugno 2021 a supporto del processo di ristrutturazione societaria del **Consorzio Formula Ambiente**. È stata infatti costituita la Newco Formula Ambiente, a cui sono state conferite (per cessione del ramo d'azienda) le attività di igiene urbana e servizi complementari svolta con personale proprio, lasciando nel Consorzio solo i servizi svolti dalle imprese associate. In questo modo è stato possibile preservare l'occupazione dei soggetti svantaggiati, che nel Consorzio rappresentano oltre il 60% della forza lavoro.

## L'ACCORDO DI COLLABORAZIONE CNS - NOMISMA IN AMBITO SUPERBONUS 110%

Ad aprile 2021 CNS e Nomisma hanno firmato un accordo volto a incentivare e agevolare la fruizione del Superbonus 110%, misura introdotta dal decreto-legge "Rilancio" del 19 maggio 2020 al fine di rendere più efficienti e più sicure le abitazioni, dando la possibilità di effettuare lavori di efficientamento a costo zero.

L'intesa si è costituita per favorire la realizzazione di **progetti di partenariato pubblico-privato (PPP)** attraverso interventi fin da subito operativi, a beneficio delle cooperative associate distribuite capillarmente sul territorio italiano.

Nell'ambito di tale iniziativa CNS, affiancandosi a imprese come contraente unico per i condomini, offre supporto in tutti gli step del processo di erogazione del servizio a livello commerciale, finanziario, legale, progettuale e operativo.

*Guarda l'intervista a Marco Marcatili,  
Responsabile Sviluppo Nomisma:*

guarda



# L'ESPERIENZA DI CNS CON IL GALATA DI GENOVA: IL PIÙ GRANDE MUSEO MARITTIMO DEL MEDITERRANEO

Da ottobre 2021 il sodalizio composto da CNS e Aditus S.r.l. Culture ha ottenuto in gestione, fino al 2028, i servizi di accoglienza visitatori, sorveglianza, controllo accessi e i servizi educativi del **Galata Museo del Mare di Genova**, il più grande museo marittimo del Mediterraneo.

Accanto alla gestione del Galata, il sodalizio si occuperà di soprintendere i **programmi di marketing dell'istituzione Mu.Ma** (Galata Museo del Mare, Commenda di Prè, Museo Navale di Pegli e Complesso Monumentale della Lanterna) e la **promozione del sistema Musei Civici di Genova**.

Il modello proposto, che verrà testato a Genova con la prospettiva di essere replicato presso altre realtà italiane, si fonda su **4 parole chiave**:

- digitalizzazione
- inclusione
- innovazione
- sostenibilità

**Aditus**, partner selezionato da CNS per la partecipazione al bando, è una Società nata dalla volontà di due giovani imprenditori di investire nel settore della gestione dei siti culturali italiani con una proposta dinamica incentrata sul digitale e l'esperienziale. Tra i punti di forza di Aditus, che ha già conquistato il premio Industria Felix, vi è infatti l'utilizzo del digitale per avvicinare sempre più il pubblico al sito "fisico", partendo dalla consapevolezza che l'esperienza sul web non esclude quella in presenza.

Il modello proposto da CNS e Aditus ha portato fin da subito a **risultati concreti**: la pagina Facebook del Galata Museo del Mare, tra marzo e aprile 2022, è risultata prima in Italia per numero di interazioni sulla pagina (organico e campagne sponsorizzate) rispetto a tutti i musei d'Italia. In Liguria, il Galata Museo del Mare è al terzo posto per numero di follower dopo l'Acquario di Genova e il Palazzo Ducale, ma primo per numero di interazioni con gli utenti.

Nella primavera del 2022 CNS ha ottenuto in gestione anche i servizi del **MEI (Museo Nazionale dell'Emigrazione Italiana)**, che si sviluppa su 3 piani per un totale di 2800 mq all'interno della Commenda di San Giovanni di Prè (Genova). Il museo è articolato su 16 "aree", spazi piccoli o grandi, attraverso cui i visitatori possono ripercorrere le molteplici storie delle migrazioni italiane dall'Unità d'Italia (e ancora prima) alla contemporaneità. Il messaggio del museo è che le migrazioni in Italia non si sono mai fermate; sono aumentate o diminuite nel corso del tempo, hanno cambiato destinazione, ma l'Italia è stata e continua a restare un luogo da cui si parte verso il mondo, in cui si torna e in cui si arriva.



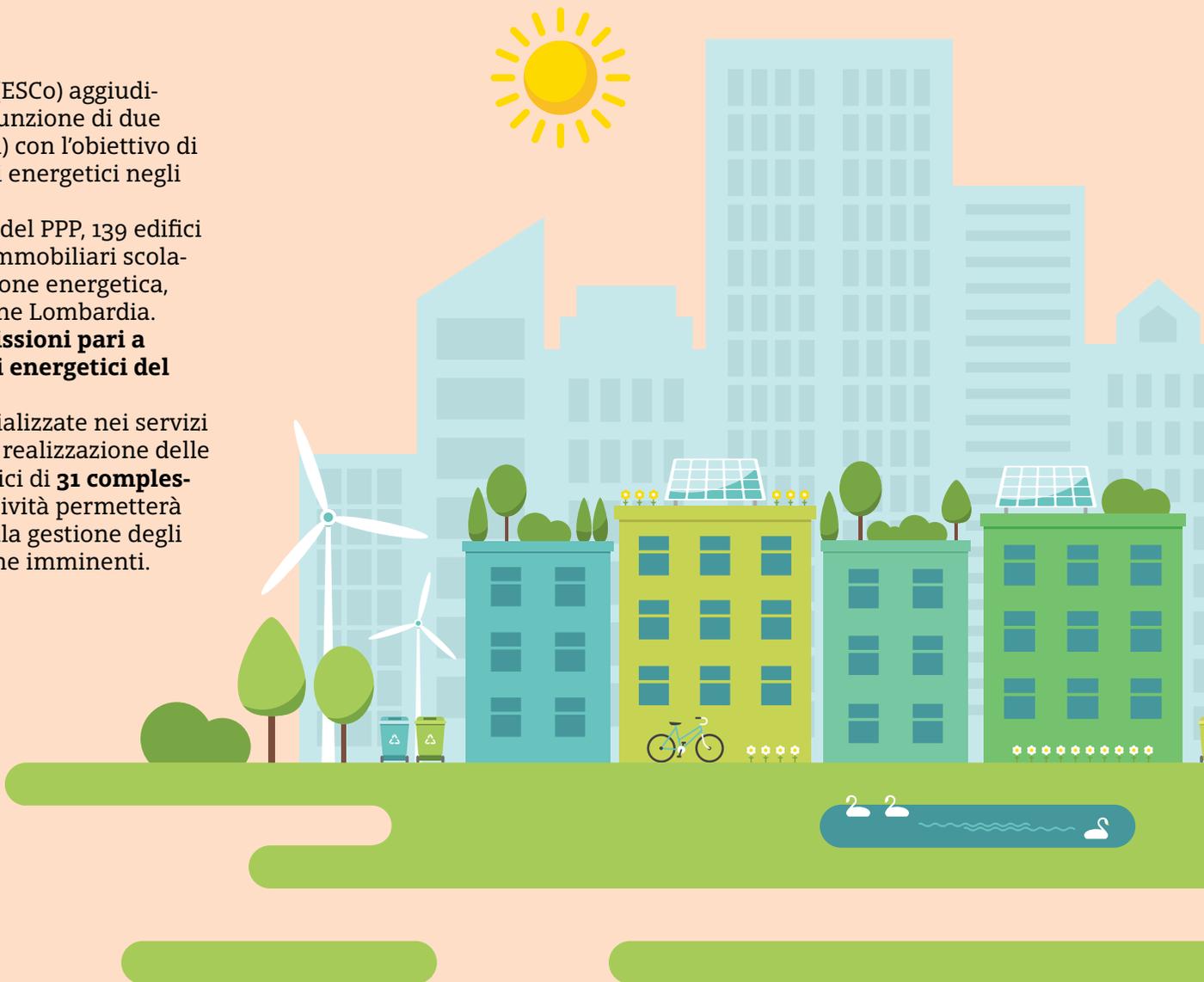
# IL PROGETTO "TERRITORI VIRTUOSI"

Nel 2021 CNS è rientrata fra le Energy Service Company (ESCO) aggiudicatrici del progetto "Territori virtuosi", nato dalla congiunzione di due finanziamenti (Fondazione Cariplo e Regione Lombardia) con l'obiettivo di ridurre la percentuale di emissioni di CO<sub>2</sub> e dei consumi energetici negli edifici della Città metropolitana di Milano.

Tramite questa iniziativa, realizzata secondo la formula del PPP, 139 edifici scolastici di proprietà dell'Ente, compresi 12 complessi immobiliari scolastici, saranno oggetto di mirati interventi di riqualificazione energetica, finanziati attraverso alcuni Fondi strutturali della Regione Lombardia.

Grazie a ciò **si potranno abbattere una quantità di emissioni pari a 4.046 tCO<sub>2</sub>/anno** e ottenere una **riduzione dei consumi energetici del 34%** rispetto alla situazione attuale.

CNS, insieme a due delle sue cooperative associate specializzate nei servizi in ambito energetico, provvederà nel corso del 2022 alla realizzazione delle opere di efficientamento degli impianti termici ed elettrici di **31 complessi, per un totale di 58 edifici, in gran parte scuole**. L'attività permetterà di ottenere benefici energetici e una semplificazione nella gestione degli impianti, oltre a evitare consistenti costi di manutenzione imminenti.

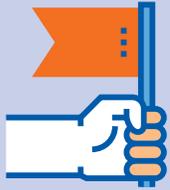


02

Sostenibilità  
nella strategia e  
nella governance  
di CNS



# HIGHLIGHTS



## TEMI MATERIALI RENDICONTATI

- Corporate governance e integrazione della sostenibilità nel business
- Diritti umani
- Etica, integrità e contrasto alla cooperazione spuria
- Innovazione
- Risk management e meccanismi di monitoraggio delle non conformità
- Trasparenza



## PRINCIPI COOPERATIVI ATTUATI

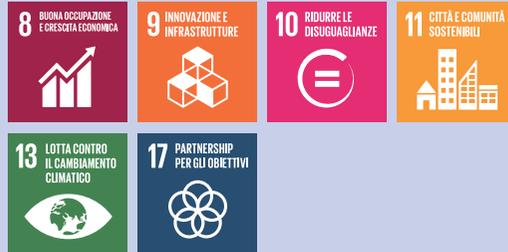
2. praticare e sviluppare la democrazia cooperativa e garantire la partecipazione dei Soci alla gestione del CNS
3. rispettare i principi di etica, legalità, trasparenza, equità in ogni aspetto delle proprie attività, assumendo i valori della responsabilità sociale di impresa quali principi fondamentali 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
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

# HIGHLIGHTS



## SDGS SUPPORTATI

SDGs di interesse prioritario per CNS:



## PRINCIPALI OBIETTIVI PER IL FUTURO

- Condivisione e approvazione nuovo Piano triennale 2022-2024
- Condivisione e approvazione nuovo purpose, visione e missione del Consorzio
- Condivisione cambio strategico funzione consorziale
- Adeguamento requisiti di ammissione, preassegnazione e assegnazione dei soci
- Modifiche statutarie, regolamentari e procedurali per garantire il presidio di nuove aree di interesse, supportare linee di crescita, semplificare e ridurre i tempi autorizzativi interni



## RISULTATI CHIAVE 2021

- 3 impatti a lungo termine 6 outcome
- 11 obiettivi dell'Agenda ONU 2030 (SDGs) a cui il Consorzio può contribuire in maniera diretta
- Sottoscrizione del Protocollo di intesa con Coopfond per il supporto congiunto a progetti di sostenibilità, innovazione e riposizionamento della cooperazione
- Sottoscrizione dell'accordo con Nomisma in ambito Superbonus 110%
- 4 Assemblee dei soci, 10 Incontri Territoriali
- 13 stakeholder qualificati coinvolti tramite il percorso di ascolto e dialogo realizzato
- 63 rischi presidiati attraverso il processo di ERM
- 3 assi identificati (persone, asset, continuità del business) per l'identificazione e valutazione dei rischi connessi al cambiamento climatico

## 2.1 Lo scenario macroeconomico

Viviamo un'epoca segnata dall'incertezza, gli equilibri globali si stanno ridisegnando mentre l'evoluzione della pandemia e i venti di guerra soffiano sull'economia spingendo verso l'alto i costi delle materie prime e dell'energia e verso il basso le prospettive di crescita.

Dall'inizio dell'anno l'attività economica globale ha mostrato segnali di rallentamento dovuti alla diffusione della variante Omicron del coronavirus e, successivamente, all'invasione dell'Ucraina da parte della Russia. La guerra in Ucraina acuisce i rischi al ribasso per l'attività e al rialzo per l'inflazione. In seguito all'invasione, un'ampia porzione della comunità internazionale ha risposto tempestivamente nei confronti della Russia con sanzioni che non hanno precedenti per severità ed estensione. I prezzi delle materie prime, soprattutto energetiche, per le quali la Russia detiene una quota rilevante del mercato mondiale, sono aumentati notevolmente. L'economia mondiale mantiene il proprio profilo di crescita robusta anche se il conflitto in Ucraina e, in misura inferiore, la diffusione della variante Omicron del coronavirus offuscano le prospettive. Sul finire dell'anno 2021, la diffusione della nuova variante Omicron ha provocato un aumento senza precedenti del numero di contagi da coronavirus (COVID-19) a livello mondiale. Poiché i dati disponibili suggeriscono che l'ondata pandemica causata dalla variante Omicron sarà più rapida delle precedenti, l'impatto sull'economia mondiale dovrebbe essere piuttosto moderato e limitato al primo trimestre del 2022. Al tempo stesso, l'invasione russa dell'Ucraina grava sull'economia a livello internazionale. L'imposizione di significative sanzioni finanziarie e commerciali alla Russia ha determinato un peggioramento considerevole delle prospettive per la crescita del paese nel periodo in esame.

Dopo il rallentamento alla fine del 2021, il PIL nell'area dell'euro è in fase di ristagno nei primi mesi dell'anno in corso. Le tensioni connesse con la guerra in Ucraina stanno determinando rincari dell'energia maggiori che nel resto del mondo e nuove difficoltà di approvvigionamento delle imprese, in aggiunta a quelle preesistenti. In marzo, secondo dati preliminari della BCE, l'inflazione al consumo si è portata al 7,5 per cento. Il ritmo di espansione del PIL in termini reali dovrebbe rimanere modesto nel primo trimestre del 2022 in presenza di un inasprimento delle restrizioni alla mobilità, di persistenti turbative dal lato dell'offerta, di prezzi elevati dell'energia e del conflitto in Ucraina. La crescita economica è ancora prevista in aumento a partire dal secondo trimestre del 2022 in un contesto in cui iniziano a venir meno alcune circostanze sfavorevoli, ma questo andamento è limitato dagli effetti negativi del conflitto in Ucraina. Il miglioramento previsto oltre il breve termine si basa su una serie di fattori favorevoli: l'attenuazione dell'impatto economico esercitato dalla pandemia, il graduale

venir meno delle strozzature dal lato dell'offerta e l'aumento della competitività di prezzo delle esportazioni rispetto ai principali partner commerciali. Per contro, il conflitto in Ucraina sta incidendo negativamente sulla crescita dell'area dell'euro. Anche se ci si attende che il programma Next Generation EU (NGEU) favorisca gli investimenti in alcuni paesi; il ritiro delle misure temporanee di sostegno adottate dai governi implica attese di politiche di bilancio meno accomodanti, specialmente nel 2022.

Alla fine dello scorso anno, la crescita dell'economia italiana ha perso slancio, frenata dal ristagno dei consumi e dal contributo negativo della domanda estera netta.

A inizio dicembre, l'Istat aveva registrato un aumento del PIL consolidato del +6,2% nei primi nove mesi dell'anno. Si tratta di un risultato migliore rispetto a quello stimato dalla Commissione europea nelle previsioni di novembre, che già collocavano l'Italia tra i primi Paesi dell'UE per ritmo di ripresa del PIL, ben oltre 1 punto in più della media dei 27 aderenti. Tra le grandi economie, meglio dell'Italia solo il Regno Unito (+6,9%) e la Francia (+6,5%).

Nonostante il buon risultato, il rimbalzo del PIL italiano permette di recuperare solo parzialmente la perdita concretizzata nel 2020 e lascia il nostro Paese ancora al penultimo posto nell'UE per ritmo di crescita di lungo periodo, risultando circa 10 punti sotto al massimo ciclico raggiunto nel 2007. Peggio di noi solo la Grecia, al di sotto di quasi 30 punti.

Nel primo trimestre del 2022 il PIL evidenzia una diminuzione, purtroppo, risentendo del rialzo dei contagi al volgere dell'anno e dell'andamento dei prezzi energetici, in un contesto congiunturale di forte incertezza per gli sviluppi dell'invasione dell'Ucraina.

La produzione industriale presenta una riduzione nel primo trimestre, tornando su livelli lievemente inferiori a quelli precedenti lo scoppio della pandemia. Sul calo hanno influito i costi degli input e le difficoltà di approvvigionamento di materie prime e prodotti intermedi. Si sarebbe ridotta anche la spesa delle famiglie, penalizzata dal rialzo dei contagi, soprattutto all'inizio dell'anno, e dalla perdita di potere d'acquisto dovuta all'aumento generale dei prezzi. Secondo le valutazioni espresse dalle imprese tra febbraio e marzo, le condizioni per investire sono peggiorate, ma l'impatto sulla crescita degli investimenti prevista per il 2022 sarebbe con-

tenuto. Secondo valutazioni preliminari, l'eventuale interruzione dei flussi di gas russo potrebbe essere compensata per circa due quinti, entro la fine del 2022 e senza intaccare le riserve nazionali di metano, attraverso l'incremento dell'importazione di gas naturale liquefatto, il maggiore ricorso ad altri fornitori e l'aumento dell'estrazione di gas naturale dai giacimenti nazionali. Nel medio periodo sarebbe possibile compensare pienamente le importazioni di gas russo con più cospicui investimenti sulle fonti rinnovabili, oltre che mediante il rafforzamento delle importazioni da altri paesi. Nell'ultimo trimestre del 2021 è proseguito l'incremento del numero degli occupati e delle ore lavorate, sebbene a un ritmo inferiore rispetto ai due trimestri precedenti. La crescita del numero delle posizioni lavorative si è affievolita nei primi due mesi del 2022; il tasso di disoccupazione è lievemente diminuito.

L'inflazione in Italia ha raggiunto il 7,0 per cento in marzo, collocandosi sui livelli più alti dall'inizio degli anni Novanta, principalmente sulla spinta della crescita eccezionale dei prezzi dell'energia e, in misura minore, di quelli alimentari.

Nei primi mesi dell'anno il Governo ha adottato ulteriori misure per mitigare gli effetti dei rincari dell'energia. Secondo le valutazioni ufficiali, i provvedimenti che includono questi interventi troverebbero copertura in riduzioni di altre spese e in aumenti di entrate, tra cui quelle connesse con un prelievo straordinario sulle società operanti nel settore energetico. A fronte del miglioramento del quadro tendenziale dei conti pubblici, gli obiettivi di indebitamento netto fissati lo scorso settembre sono stati confermati.

*(Dati BCE e Banca d'Italia)*

## 2.2 Il modello di creazione del valore di CNS

Tramite l'adozione del nuovo Piano Industriale 2022-2024<sup>1</sup>, CNS ha confermato il proprio impegno per uno sviluppo strategicamente orientato alle dimensioni ESG, ponendo al centro della propria pianificazione la sostenibilità e il perseguimento dei principi cooperativi.

Il Consorzio ritiene, infatti, che l'assunzione di un approccio sostenibile consenta di mantenere una maggiore competitività grazie a:

- una **migliore capacità di prevenire, limitare e gestire** i rischi legati allo svolgimento delle proprie attività aziendali;
- un **migliore posizionamento in termini di reputazione interna ed esterna**;
- una **migliore performance a 360°**;
- una **migliore capacità di cogliere i bisogni emergenti della clientela e nuove opportunità di business**;
- un rafforzamento nell'attitudine **a dare attuazione concreta e contemporanea alla propria identità cooperativa**.

Il modello di creazione del valore di CNS si fonda sui seguenti presupposti:

- la **definizione di strategie e obiettivi** che consentano di perseguire contestualmente obiettivi di sostenibilità selezionati prendendo come riferimento gli SDGs dell'Agenda 2030 e i 7 principi cooperativi dell'ICA<sup>2</sup>, declinati a loro volta nei 10 punti della missione cooperativa del Consorzio<sup>3</sup>;
- l'assunzione di una **prospettiva di impatto** in grado di spostare progressivamente l'attenzione di CNS sui risultati effettivamente conseguiti nel breve, medio e lungo periodo in termini di cambiamento atteso e agito a beneficio dei suoi principali stakeholder.

---

<sup>1</sup> Per approfondire si veda la sezione 2.3 – *La sostenibilità nel percorso di sviluppo di CNS*.

<sup>2</sup> International Cooperative Alliance. Per ottenere maggiori informazioni sull'Organizzazione è possibile visitare il seguente link: <https://www.ica.coop/en>

<sup>3</sup> Si veda anche la sezione 1.2 – *Visione, Missione e Valori*.

## 10 punti 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, ecc.
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.



## Teoria del cambiamento

---

I molteplici elementi di discontinuità e incertezza che hanno caratterizzato gli ultimi anni hanno imposto a persone, organizzazioni e sistemi collettivi di ridefinire gli assetti delle proprie priorità, imprimendo una drastica accelerazione a cambiamenti nelle dinamiche organizzative e nella differenziazione di prodotti, servizi e modalità operative innovative. Per questo, il Consorzio si interroga costantemente sul ruolo che può giocare in favore delle associate, degli stakeholder e delle comunità al cui servizio opera, nella convinzione che il modello mutualistico disponga oggi, più che nel recente passato, degli strumenti idonei a fornire risposte efficaci alle sfide emergenti, essendo per propria natura vocato ad agire per la riduzione di vulnerabilità e diseguaglianze.

Dal 2020 CNS prende a riferimento il framework definito della **Teoria del Cambiamento** per attuare un **processo articolato e partecipato** volto a rappresentare in modo causale la propria **catena del valore** e identificare gli **impatti di lungo termine a cui tendere al fine di realizzare un cambiamento "sistemico", sostenibile e circolare**.

Per orientare le proprie scelte in maniera coerente con la rappresentazione della catena del valore e favorire la piena integrazione di numerosi elementi ESG nel Piano Industriale 2022-2024, CNS ha proseguito riflettendo in maniera ancora più puntuale e articolata sui propri ambiti di impatto per delineare i driver delle strategie aziendali, della programmazione e della rendicontazione.

## Il cambiamento che CNS intende essere

---

L'applicazione della Teoria del Cambiamento permette di partire dai cambiamenti che il Consorzio di lungo termine desidera realizzare per poi riflettere su processi, leve e strumenti da attivare al fine di conseguire i tre impatti desiderati:

1. **Ruolo attivo nei settori a elevata "distintività cooperativa"**  
inteso come supporto ai soci nelle scelte strategiche e organizzative, creazione di forme di dialogo con il sistema più ampio delle cooperative e 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 la riduzione dei possibili effetti negativi di carattere sociale e ambientale generati da CNS e dai propri soci sul territorio; ciò è realizzato tramite la corretta gestione orientata alla condivisione di esperienze e know-how (anche nell'ottica di identificare e cogliere nuove opportunità), il costante presidio dei rischi, lo sviluppo e il miglioramento di soluzioni innovative e a basso impatto ambientale, nonché l'implementazione di progetti di innovazione sociale.

# MODELLO DI BUSINESS E CATENA DEL VALORE

La catena del valore è un modello che permette di descrivere la struttura di un'Organizzazione come un insieme di processi. Al tempo stesso è uno strumento finalizzato a **verificare il vantaggio competitivo** che un'azienda può ottenere ed è volto a misurare la sua capacità di creare valore sia rispetto alle imprese concorrenti, che a fronte del costo sostenuto per crearlo.

Si è scelto di fornire una rappresentazione delle relazioni intrinseche che intercorrono fra le attività svolte da CNS grazie al proprio stock di capitali, gli "outcome" (risultati di medio termine) che ne derivano e gli impatti di lungo termine che il Consorzio intende generare. Tale processo si alimenta secondo una logica circolare, propria di un pensiero integrato, genera modifiche nei capitali di partenza per effetto della loro trasformazione lungo la catena del valore.

Se per raggiungere i risultati di medio termine CNS fa leva sulle proprie risorse interne<sup>4</sup>, gli impatti così definiti vedono la necessaria relazione e collaborazione con una serie di enti e partner esterni attraverso un ampliamento del raggio d'azione dell'Organizzazione.

<sup>4</sup> Tali attività possono essere identificate in termini di operato "diretto" del Consorzio o "dimensione interna".

## 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

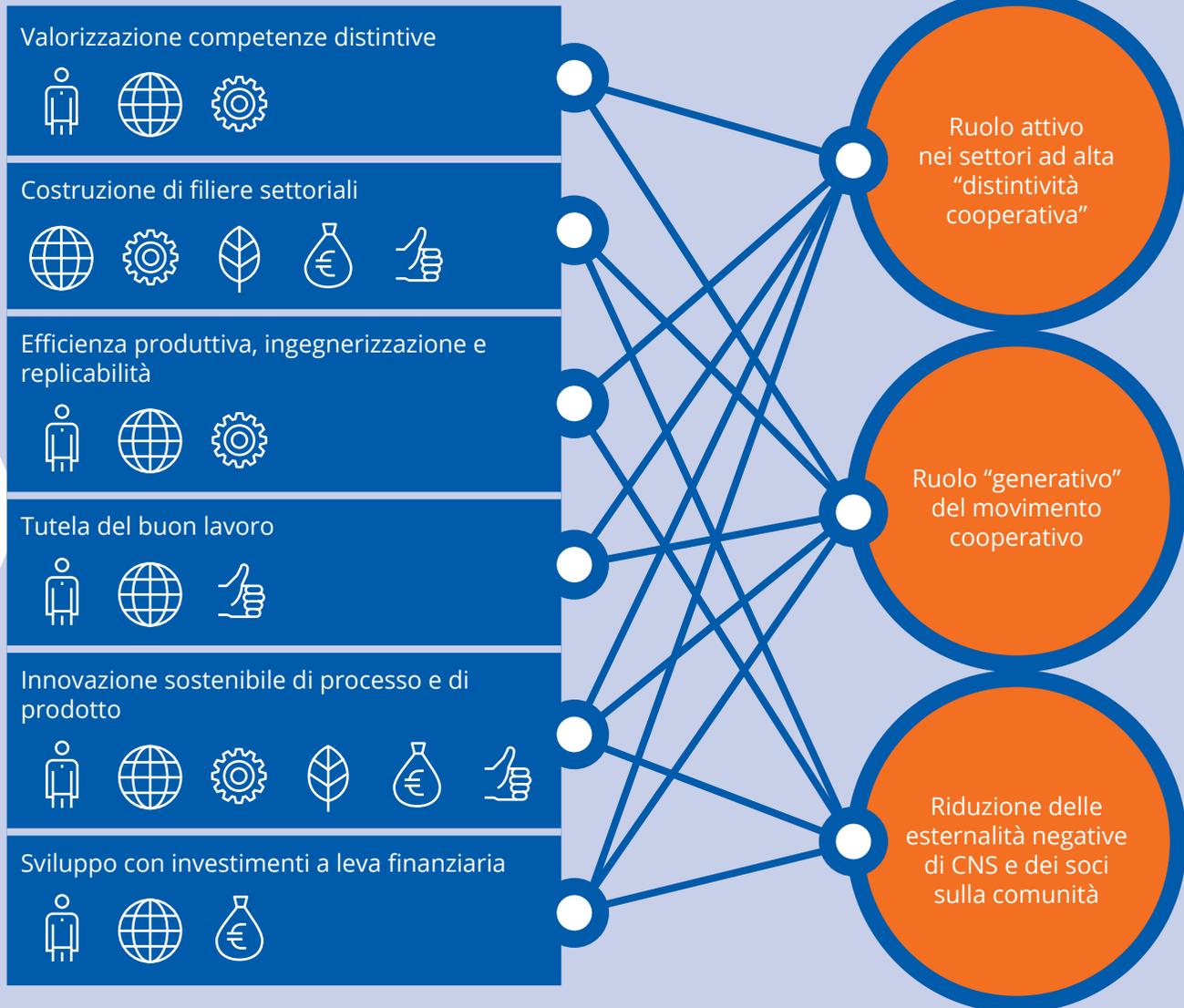
## Outcome

## 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

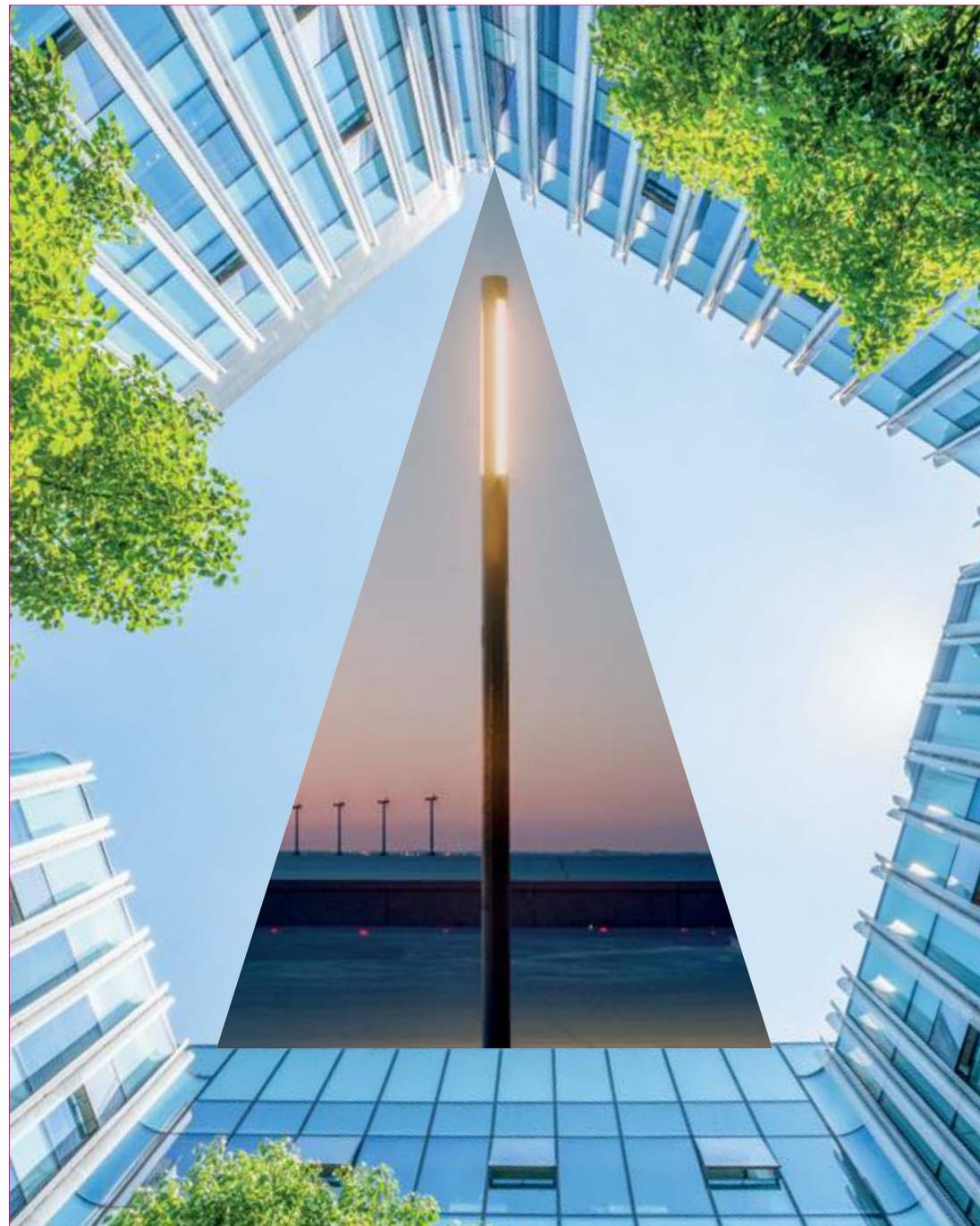
Perseguimento delle finalità mutualistiche del Consorzio più generalmente legato alla soddisfazione dei bisogni dei singoli utenti e delle collettività di riferimento



## Come CNS raggiunge gli impatti a lungo termine

CNS contribuisce al raggiungimento di tali 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), nonché favorire lo sviluppo cooperativo per promuovere il 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 una relativa reingegnerizzazione;
- **impiegare le proprie risorse intangibili** (Capitale Produttivo e Intellettuale) e gli strumenti necessari per un'innovazione sostenibile di processo, prodotto e servizio;
- **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 nei momenti di difficoltà economica e tenendo sempre fermi i valori comuni, le relazioni e la reputazione (Capitale Reputazionale).



## 2.3 Analisi di materialità

L'intero processo di rendicontazione integrata di CNS ruota attorno alle cosiddette tematiche materiali: quelle tematiche che riflettono maggiormente gli impatti economici, ambientali e sociali del Consorzio e alle quali gli stakeholder dichiarano di attribuire più rilevanza.

La matrice di materialità del Consorzio, rivista con cadenza biennale, è stata aggiornata nei primi mesi del 2021 attraverso un approccio strutturato e basato sugli esiti del percorso di stakeholder engagement realizzato nel secondo semestre del 2020 al fine di selezionare le tematiche realmente materiali per CNS a partire da un primo elenco di aspetti ESG identificati internamente<sup>5</sup>. Nell'ambito della survey online diffusa a cavallo tra i mesi di dicembre 2020 e gennaio 2021, il livello di rilevanza di ciascun tema è stato valutato separatamente da:

- 37 figure aziendali tra Dirigenti e altri collaboratori di CNS
- 35 portatori di interesse "esterni" al Consorzio e riconducibili alle categorie presentate nella sezione 2.5 – Dialogo con gli stakeholder.

In linea con l'approccio definito dall'International <IR> Framework, i temi materiali identificati attraverso l'analisi sono stati ricondotti a 7 principali

macro-aree: Identità e governance, Capitale sociale e relazionale, Capitale reputazionale, Capitale umano, Capitale finanziario, Capitale produttivo e intellettuale e Capitale naturale.

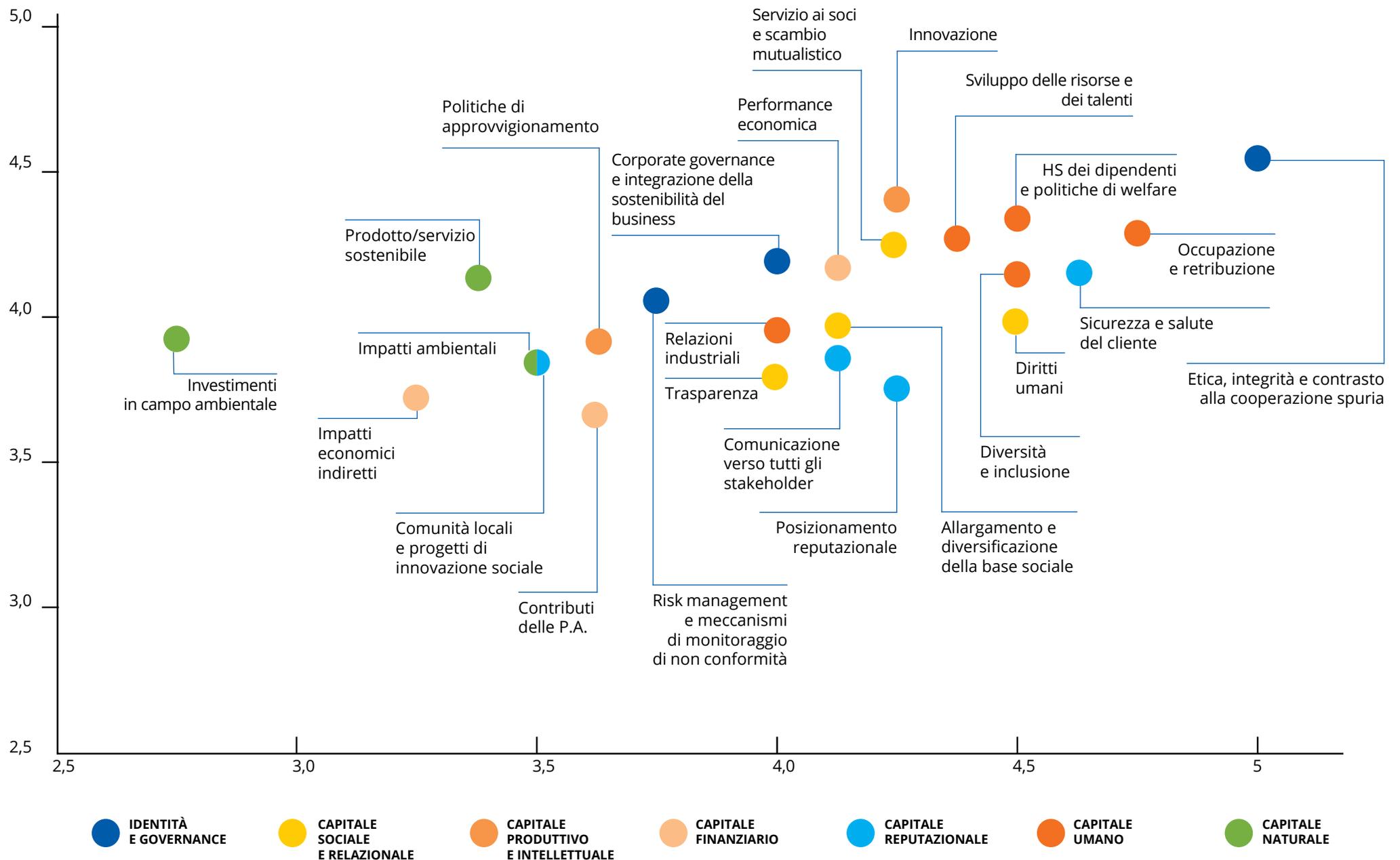
Nella parte in alto a destra del grafico (aspetti prioritari sia per CNS che per gli stakeholder) rientrano quasi tutti i temi riguardanti la gestione e la valorizzazione del capitale umano (*Occupazione e retribuzione; Diversità e inclusione; Salute e sicurezza dei dipendenti; Politiche di welfare; Sviluppo delle risorse e dei talenti*).

Nella parte centrale del grafico, invece, risultano posizionati i temi che riguardano la performance economica del Consorzio e il rapporto con i soci (*Performance economica; Servizi ai soci e scambio mutualistico; Allargamento e diversificazione della base sociale*).

Nella parte in basso a sinistra della matrice (con un livello di rilevanza comunque elevato su entrambi gli assi), infine, si concentrano i temi che riguardano le relazioni di CNS con tutti gli altri stakeholder (*Contributi delle PP.AA.; Comunità locali e progetti di innovazione sociale; Politiche di approvvigionamento; Impatti economici indiretti*).

<sup>5</sup> Le principali attività svolte al fine di individuare la lista dei temi ESG più rilevanti per CNS e per i suoi stakeholder nella matrice di materialità che è stata oggetto di aggiornamento hanno incluso: 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 al top management e a referenti che ricoprono funzioni chiave nelle aree identificate come prioritarie in relazione alle tematiche di sostenibilità e alle disposizioni del D.Lgs. 254/2016.

# MATRICE DI MATERIALITÀ



### 2.3 Analisi di materialità

La seguente tabella descrive, per ogni tematica materiale:

- i topic-specific GRI Standard di riferimento;
- i principali rischi connessi alla tematica in esame;
- il perimetro in cui gli impatti reali e potenziali vengono generati;
- i principali strumenti adottati dal Consorzio per prevenire o limitare gli impatti negativi connessi alla tematica in questione;
- gli SDGs di interesse prioritario per CNS a cui il Consorzio contribuisce attraverso un corretto presidio del tema;
- i principi della missione cooperativa di CNS intercettati.



Ambito di sostenibilità:  
 ● **Identità e governance**

Tema materiale per CNS:

## Etica, integrità e contrasto alla cooperazione spuria

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-16	GRI 206-1	GRI 408-1
GRI 102-17	GRI 307-1	GRI 409-1
GRI 205-2	GRI 406-1	GRI 419-1
GRI 205-3	GRI 407-1	

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Sanzione amministrativa / interdittiva / penale derivante da non conformità a leggi e regolamenti, anche di natura volontaria
- Deterioramento della reputazione aziendale, del posizionamento strategico di CNS o danni economici a causa della perdita di fiducia nei confronti dell'Organizzazione da parte degli stakeholder

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Collettività e territorio
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Enti finanziatori e banche

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Enterprise Risk Management
- Policy interna di sicurezza per CIS (Communication and System Innovation) in rete locale
- Sistema di gestione certificato UNI EN ISO 37001
- Rating di legalità
- Piano di Internal Audit
- Policy per la gestione della privacy
- Compliance Academy
- Adesione e sviluppo di una rete per la promozione dei valori cooperativi
- Regolamento di ammissione
- Albo Soci

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

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
6. promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, ecc.
10. promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Identità e governance**

Tema materiale per CNS:

## Corporate governance e integrazione della sostenibilità nel business

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-5      GRI 102-18      GRI 102-22

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Rischio reputazionale, in termini di perdita di fiducia da parte di alcuni stakeholder
- Rischio strategico, in termini di mancato ingresso in nuovi mercati / accesso a nuove opportunità di business
- Rischio di compliance connesso alla mancata conformità alla normativa vigente e alla sua graduale evoluzione

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Enti finanziatori e banche

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Codice Etico
- MOG 231
- Sistema di gestione certificato UNI EN ISO 37001
- Rating di legalità
- Reporting integrato
- Piano Industriale
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Compliance Academy
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- Enterprise Risk Management

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

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

Ambito di sostenibilità:  
● **Identità e governance**

Tema materiale per CNS:

## Risk management e meccanismi di monitoraggio delle non conformità

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-11      GRI 102-15      GRI 102-29

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Esposizione a tutte le tipologie di rischio (tradizionali e ESG)
- Incapacità di implementare processi decisionali efficaci a causa della mancanza di informazioni ed elementi su cui basare tali processi
- Incapacità di individuare, definire e implementare opportuni sistemi di controllo a causa della mancanza di informazioni ed elementi su cui basare tali processi

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Collettività e territorio
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Enterprise Risk Management
- Codice Etico
- MOG 231
- Business Continuity Plan
- Comitato Crisi COVID-19
- Sistemi di gestione certificati
- Rating di legalità
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Piano di Internal Audit
- Sistema di valutazione e qualificazione dei fornitori
- Procedure adottate

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

- 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
- promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, ecc.
- favorire una gestione strategica e condivisa del rischio
- promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale sociale e relazionale**

Tema materiale per CNS:

## Servizi ai soci e scambio mutualistico

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-2	GRI 102-12	GRI 102-16
GRI 102-6	GRI 102-13	GRI 203-2

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Deterioramento della reputazione aziendale, del posizionamento strategico di CNS o danni economici a causa della perdita di fiducia nei confronti dell'Organizzazione da parte degli stakeholder
- Minore presidio di alcuni territori / settori a causa del deteriorarsi / interrompersi dei rapporti con alcune cooperative

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Soci

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Enterprise Risk Management
- Business Continuity Plan
- Piano Industriale
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Piattaforma gare
- Piattaforma dei servizi ai Soci
- Adesione e sviluppo di una rete per la promozione dei valori cooperativi
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- Adesione e sviluppo di una rete per l'innovazione
- Adesione e sviluppo di una rete per i valori cooperativi

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

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
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, ecc.
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

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale sociale e relazionale**

Tema materiale per CNS:

## Diritti umani

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-16	GRI 406-1	GRI 409-1
GRI 102-17	GRI 407-1	GRI 412-2
GRI 405-2	GRI 408-1	

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Sanzione amministrativa / interdittiva / penale derivante da non conformità a leggi e regolamenti, anche di natura volontaria
- Perdita di fiducia nei confronti dell'organizzazione da parte degli stakeholder (dipendenti, clienti, ecc.)

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Enterprise Risk Management
- Rating di legalità
- Piano di Internal Audit
- Policy per la gestione della privacy
- Compliance Academy
- Adesione al Pact 4 Skills
- Sistema di Gestione certificato ISO 45001
- Social Performance Team
- Programma di welfare aziendale "EsserCNS"
- Adesione e sviluppo di una rete per la promozione dei valori cooperativi
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- MOG 231
- Apposite procedure adottate da CNS
- SA8000
- Asseverazione di Conformità (Asse.Co)

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

- 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
- sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all'interno del Consorzio e presso le cooperative associate
- 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
- promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale sociale e relazionale**

Tema materiale per CNS:

## Allargamento e diversificazione della base sociale

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-2      GRI 102-6  
GRI 102-3      GRI 102-7

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Rischio strategico, in termini di perdita di competitività e uscita / mancato ingresso in specifici mercati
- Scarsa resilienza
- Minore presidio di alcuni territori / settori a causa del deteriorarsi / interrompersi dei rapporti con alcune cooperative

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Business Continuity Plan
- Piano Industriale
- Piattaforma gare
- Piattaforma dei servizi ai Soci
- Adesione e sviluppo di una rete per la promozione dei valori cooperativi

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
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, ecc.
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

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale sociale e relazionale**

Tema materiale per CNS:

### Trasparenza

#### INDICATORI GRI RENDICONTATI

Tutte le informative illustrate nella tabella degli indicatori GRI

#### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Sanzione amministrativa / interdittiva / penale derivante da non conformità a leggi e regolamenti, anche di natura volontaria
- Rischio reputazionale, in termini di perdita di fiducia da parte di alcuni stakeholder

#### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

#### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Statuto
- Codice Etico
- MOG231 e procedure adottate da CNS in ambito compliance (antitrust, GDPR, sicurezza e ambiente, ecc.)
- Enterprise Risk Management
- Policy interna di sicurezza per CIS (Communication and System Innovation) in rete locale
- Sistema di gestione certificato UNI EN ISO 37001
- Rating di legalità
- Reporting integrato
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Piano di Internal Audit
- Policy per la gestione della privacy
- Compliance Academy

#### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



#### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

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
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

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale produttivo e intellettuale**

Tema materiale per CNS:

## Innovazione

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-2      GRI 102-13  
 GRI 102-6      GRI 404-1

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Rischio strategico, in termini di perdita di competitività e uscita / mancato ingresso in specifici mercati
- Scarsa resilienza

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Adesione a BI-RE
- Sistemi di Gestione certificati
- Policy sugli strumenti informatici
- Piano Industriale
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Piattaforma dei servizi ai Soci
- Adesione al Pact 4 Skills
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- Implementazione portale OFM (Open Facility Management); R&D applicata al portale OFM

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
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, ecc.

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale produttivo e intellettuale**

Tema materiale per CNS:

## Politiche di approvvigionamento

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-9	GRI 407-1	GRI 409-1
GRI 204-1	GRI 408-1	

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Possibile incapacità di garantire la business continuity in determinate condizioni di rottura nel contesto in cui CNS opera
- Rischio strategico
- Rischio reputazionale qualora si verificassero degli scandali aventi come oggetto questioni di natura ambientale, sociale o economica lungo la filiera
- Rischio di compliance ed esposizione a possibili sanzioni e procedimenti di carattere amministrativo, civile e penale

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Business Continuity Plan
- Sistema di Gestione certificato UNI EN ISO 37001
- Rating di legalità
- Piano di Internal Audit
- Piattaforma gare
- Sistema di valutazione e qualificazione dei fornitori
- MOG231
- Apposite procedure adottate da CNS
- Albo Fornitori
- Enterprise Risk Management

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
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
6. Promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, ecc.
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

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale finanziario**

Tema materiale per CNS:  
**Contributi delle PA**

**INDICATORI GRI RENDICONTATI**

GRI 201-1      GRI 203-2

**RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA**

- Scarsa resilienza ed esposizione a minacce finanziarie (volatilità dei mercati, bolle, ecc.)
- Scarsa propensione a investimenti e all'innovazione
- Non osservanza dei coefficienti patrimoniali e degli indicatori di stabilità finanziaria

**PERIMETRO DEGLI IMPATTI**

- CNS
- Collettività e territorio
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

**POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO**

- Enterprise Risk Management
- Sistema di gestione certificato UNI EN ISO 37001
- Rating di legalità
- Compliance Academy
- MOG 231
- Apposite procedure adottate da CNS
- Codice Etico
- Codice di Comportamento

**SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE**



**PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI**

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

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale finanziario**

Tema materiale per CNS:

### Performance economica

#### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-7      GRI 201-1      GRI 203-2

#### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Scarsa resilienza ed esposizione a minacce finanziarie (volatilità dei mercati, bolle, potenziali default dei soci assegnatari/stazioni appaltanti, ecc.)
- Scarsa propensione a investimenti e all'innovazione
- Non osservanza dei coefficienti patrimoniali e degli indicatori di stabilità finanziaria

#### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

#### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Enterprise Risk Management
- Business Continuity Plan
- Piano Industriale
- Piattaforma gare
- Piattaforma dei servizi ai Soci
- MOG 231
- Apposite procedure adottate da CNS
- Regolamento dei rapporti contrattuali ed economici

#### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



#### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
6. promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, ecc.

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale finanziario**

Tema materiale per CNS:

## Impatti economici indiretti

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-2	GRI 102-15	GRI 204-1
GRI 102-6	GRI 102-29	
GRI 102-12	GRI 203-2	

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Deterioramento della reputazione aziendale, del posizionamento strategico di CNS o danni economici a causa della perdita di fiducia nei confronti dell'Organizzazione da parte degli stakeholder

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Piattaforma dei servizi ai Soci
- Adesione e sviluppo di una rete per la promozione dei valori cooperativi
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- MOG 231
- Apposite procedure adottate da CNS
- Regolamento dei rapporti contrattuali ed economici

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

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, ecc.

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale reputazionale**

Tema materiale per CNS:  
**Salute e sicurezza del cliente**

**INDICATORI GRI RENDICONTATI**

GRI 102-2            GRI 102-15  
 GRI 102-6            GRI 419-1

**RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA**

- Sanzione amministrativa / interdittiva / penale derivante da non conformità a leggi e regolamenti, anche di natura volontaria
- Deterioramento della reputazione aziendale, del posizionamento strategico di CNS o danni economici a causa della perdita di fiducia nei confronti dell'Organizzazione da parte degli stakeholder

**PERIMETRO DEGLI IMPATTI**

- CNS
- Clienti
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

**POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO**

- Piano Industriale
- Piano di Internal Audit
- Policy per la gestione della privacy
- Piattaforma gare
- Sistemi di Gestione certificati
- Help Desk e servizio call center
- Enterprise Risk Management
- MOG 231
- Apposite procedure adottate da CNS
- Compliance sicurezza

**SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE**



**PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI**

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

Ambito di sostenibilità:  
● **Capitale reputazionale**

Tema materiale per CNS:  
**Posizionamento reputazionale**

**INDICATORI GRI RENDICONTATI**

GRI 102-2	GRI 102-18	GRI 406-1
GRI 102-4	GRI 102-21	GRI 407-1
GRI 102-12	GRI 102-22	GRI 408-1
GRI 102-13	GRI 307-1	GRI 409-1
GRI 102-16	GRI 401-2	GRI 419-1

**RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA**

- Rischio reputazionale
- Rischio strategico
- Rischio economico

**PERIMETRO DEGLI IMPATTI**

- CNS
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

**POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO**

- Policy interna di sicurezza per CIS (Communication and System Innovation) in rete locale
- Sistemi di Gestione certificati
- Rating di legalità
- Reporting integrato
- Piano Industriale
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Piano di Internal Audit
- Compliance Academy
- Adesione e sviluppo di una rete per la promozione dei valori cooperativi
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- MOG 231
- Apposite procedure adottate da CNS
- Enterprise Risk Management

**SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE**



**PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI**

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
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
6. promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, ecc.
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

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale reputazionale**

Tema materiale per CNS:  
**Comunicazione verso tutti gli stakeholder**

**INDICATORI GRI RENDICONTATI**

GRI 102-21      GRI 102-42      GRI 102-44  
 GRI 102-40      GRI 102-43

**RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA**

- Rischio reputazionale, in termini di perdita di fiducia da parte di alcuni stakeholder
- Incapacità di individuare nuove opportunità del mercato, anche tramite creazioni di partnership

**PERIMETRO DEGLI IMPATTI**

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

**POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO**

- Business Continuity Plan
- Policy interna di sicurezza per CIS (Communication and System Innovation) in rete locale
- Rating di legalità
- Reporting integrato
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Piattaforma dei servizi ai Soci
- Help Desk e servizio call center
- Adesione e sviluppo di una rete per la promozione dei valori cooperativi
- MOG 231
- Apposite procedure adottate da CNS
- Enterprise Risk Management

**SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE**



**PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI**

2. praticare e sviluppare la democrazia cooperativa e garantire la partecipazione dei Soci alla gestione del CNS
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, ecc.
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

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale reputazionale**

Tema materiale per CNS:

## Comunità locali e progetti di innovazione sociale

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-12	GRI 203-2	GRI 409-1
GRI 102-13	GRI 407-1	
GRI 102-15	GRI 408-1	

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Rischio reputazionale

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Piano Industriale
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Piattaforma dei servizi ai Soci
- Adesione e sviluppo di una rete per la promozione dei valori cooperativi
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
4. salvaguardare e incrementare il patrimonio sociale per le generazioni future
5. promuovere l'innovazione sociale e tecnologica
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
10. promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale umano**

Tema materiale per CNS:

## Occupazione e retribuzione

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-8	GRI 102-38	GRI 405-2
GRI 102-35	GRI 102-39	
GRI 102-36	GRI 401-1	

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Rischio operativo, in termini di non corretto bilanciamento organizzativo e aumento del turnover
- Rischio reputazionale
- Danni in termini di talent acquisition e retention

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Policy sugli strumenti informatici
- Piano Industriale
- Piattaforma gare
- Adesione al Pact 4 Skills
- Accordo sindacale sul “tirocinio etico”
- Apposite procedure adottate da CNS
- Enterprise Risk Management

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
7. sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all'interno del Consorzio e presso le cooperative associate
10. promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale umano**

Tema materiale per CNS:

## Salute e sicurezza dei dipendenti e politiche di welfare

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 401-2	GRI 403-3	GRI 403-9
GRI 403-1	GRI 403-4	GRI 403-10
GRI 403-2	GRI 403-5	

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Rischio operativo, in termini di aumento degli infortuni e dello stress da lavoro correlato
- Aumento del turnover
- Rischio reputazionale
- Rischio di compliance

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Dipendenti
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Business Continuity Plan
- Piano di Internal Audit
- Policy per la gestione della privacy
- Sistema di Gestione certificato ISO 45001
- Social Performance Team
- Programma di welfare aziendale “EsserCNS”
- DVR

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

- 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
- salvaguardare e incrementare il patrimonio sociale per le generazioni future
- sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all’interno del Consorzio e presso le cooperative associate

Ambito di sostenibilità:

- **Capitale umano**

Tema materiale per CNS:

## Sviluppo delle risorse e dei talenti

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 401-1      GRI 403-5      GRI 404-1

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Sanzioni derivanti dal mancato assolvimento degli adempimenti formativi obbligatori
- Rischio reputazionale, in termini di perdita di fiducia da parte del personale CNS
- Rischio strategico, in termini di perdita di competitività a causa di un personale non adeguatamente formato
- Danni in termini di talent acquisition e retention

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Codice Etico
- Adesione a Pact 4 Skills
- Piano Industriale
- Accordo sindacale sul “tirocinio etico”
- Apposite procedure adottate da CNS
- Enterprise Risk Management
- Compliance Academy
- investimento in formazione

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

5. promuovere l'innovazione sociale e tecnologica
7. sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all'interno del Consorzio e presso le cooperative associate
10. promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale umano**

Tema materiale per CNS:  
**Relazioni industriali**

**INDICATORI GRI RENDICONTATI**

GRI 102-16	GRI 102-38	GRI 406-1
GRI 102-17	GRI 102-39	GRI 407-1
GRI 102-35	GRI 405-1	GRI 419-1
GRI 102-36	GRI 405-2	

**RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA**

- Rischio reputazionale
- Aumento del turnover

**PERIMETRO DEGLI IMPATTI**

- CNS
- Collettività e territorio
- Dipendenti
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

**POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO**

- Enterprise Risk Management
- Business Continuity Plan
- Piano di Internal Audit
- Sistema di Gestione certificato ISO 45001
- Programma di welfare aziendale “EsserCNS”
- Accordo sindacale sul “tirocinio etico”

**SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE**



**PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI**

- 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
- salvaguardare e incrementare il patrimonio sociale per le generazioni future
- sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all’interno del Consorzio e presso le cooperative associate
- promuovere i principi cooperativi dell’International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale naturale**

Tema materiale per CNS:  
**Impatti ambientali**

**INDICATORI GRI RENDICONTATI**

GRI 102-15	GRI 305-2	GRI 306-5
GRI 302-1	GRI 306-3	
GRI 305-1	GRI 306-4	

**RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA**

- Rischio reputazionale, in termini di perdita di fiducia da parte di alcuni stakeholder
- Rischio operativo, in termini di minore efficienza nell'utilizzo delle risorse materiche, energetiche e idriche (con conseguente aumento dei costi)
- Rischio di compliance, in termini di mancata conformità alle norme ambientali in vigore

**PERIMETRO DEGLI IMPATTI**

- CNS
- Collettività e territorio
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

**POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO**

- Codice Etico
- MOG 231
- Sistema di Gestione certificato ISO 14001
- Sistema di Gestione certificato ISO 5001
- Registrazione EMAS
- Piano di Internal Audit
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- Foresta CNS
- MOG 231
- Apposite procedure adottate da CNS
- Enterprise Risk Management

**SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE**



**PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI**

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, ecc.
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

Ambito di sostenibilità:  
● **Capitale naturale**

Tema materiale per CNS:

## Prodotto e servizio sostenibile

### INDICATORI GRI RENDICONTATI

GRI 102-2      GRI 307-1  
GRI 301-1      GRI 419-1

### RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA

- Rischio strategico, in termini di perdita di competitività e uscita / mancato ingresso in specifici mercati
- Rischio di compliance
- Rischio reputazionale

### PERIMETRO DEGLI IMPATTI

- CNS
- Clienti
- Collettività e territorio
- Enti finanziatori e banche
- Soci e altri fornitori/subappaltatori
- Partner strategici

### POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO

- Piano Industriale
- Stakeholder engagement secondo lo standard AA1000
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- ricerca e sviluppo OFM
- Formazione interna, ai soci sui temi ambientali/sostenibilità
- Innovazione contenuti progettuali

### SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE



### PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
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, ecc.
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

Ambito di sostenibilità:  
 ● **Capitale naturale**

Tema materiale per CNS:  
**Investimenti in campo ambientale**

**INDICATORI GRI RENDICONTATI**

GRI 102-2	GRI 302-1	GRI 306-3
GRI 102-15	GRI 305-1	GRI 306-4
GRI 301-1	GRI 305-2	GRI 306-5

**RISCHI ESG ASSOCIATI AL TEMA**

- Rischio reputazionale
- Rischio di compliance, in termini di mancata conformità alle norme ambientali in vigore

**PERIMETRO DEGLI IMPATTI**

- CNS
- Collettività e territorio
- Soci e altri fornitori/subappaltatori

**POLITICHE E STRUMENTI A PRESIDIO**

- Piano Industriale
- Piano di Internal Audit
- Adesione e sviluppo di una rete per la sostenibilità
- Sistema di Gestione certificato ISO 14001
- Sistema di Gestione certificato ISO 5001
- Registrazione EMAS
- Foresta CNS
- Investimenti in campo ambientale

**SDGS PRIORITARI A CUI SI CONTRIBUISCE**



**PRINCIPI DELLA MISSIONE COOPERATIVA DI CNS INTERCETTATI**

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
4. salvaguardare e incrementare il patrimonio sociale per le generazioni future
5. promuovere l'innovazione sociale e tecnologica
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

## 2.4 Governance e organizzazione

La corporate governance di CNS, in coerenza con la missione cooperativa e il Codice Etico adottato, è basata su alcuni principi fondamentali.

Sostenibilità	Il Consorzio sviluppa politiche aziendali basate sui principi ESG e la sua attività contribuisce allo sviluppo e al benessere della collettività.
Correttezza nel mercato	CNS basa la propria attività sul principio della libera e leale concorrenza e richiede a 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 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 chiamato a svolgere le proprie funzioni ispirandosi ai principi della trasparenza e dell'integrità morale. La volontà di trasparenza che ha ispirato statuto, procedure e 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 e amministrazione, in capo al Consiglio di Gestione.

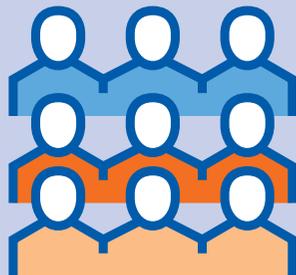
Al momento dell'impostazione dell'impianto di governance e controllo di CNS, nel 2015, sono stati assunti come punto di riferimento il Codice di Auto-disciplina di Borsa Italiana e i principi in esso elencati, con particolare riferimento al Principio 1, punto 2 (1.P.2) "gli amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore [...] in un orizzonte di medio-lungo periodo". Notevole importanza è anche attribuita al tema dell'indipendenza degli organi sociali, così come indicato tra i Principi dell'art. 3 del Codice. Nel caso di CNS tale indipendenza 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 in prevalenza da soggetti indipendenti dal Consorzio;
- la valorizzazione del ruolo della proprietà all'interno dell'Assemblea dei Soci, che è chiamata a 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 cooperatori

## Consiglio di sorveglianza

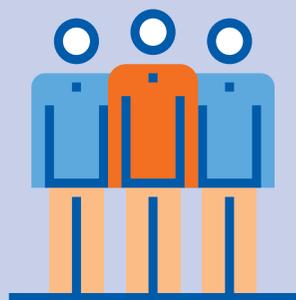
---



È l'organo di controllo, composto da un minimo di 15 a 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 e la maggioranza dei Consiglieri 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 PRINCIPALI

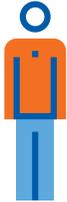
- |   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La nomina e l'eventuale revoca dei Consiglieri di Sorveglianza; l'elezione del Presidente e di due Vicepresidenti (di cui uno con funzioni vicarie) del Consiglio di Sorveglianza; la determinazione dei compensi a essi spettanti</li><li>• Il parere obbligatorio ma non vincolante in merito all'approvazione degli orientamenti strategici relativi ai piani industriali e finanziari</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'approvazione del Bilancio di esercizio nel caso di mancata approvazione da parte del Consiglio di Sorveglianza</li><li>• La delibera sulla distribuzione degli utili e l'erogazione dei ristorni</li><li>• L'approvazione annuale del compenso consortile nella sua misura minima e massima</li><li>• La delibera sulle azioni di responsabilità contro</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• i Consiglieri di Sorveglianza e i Consiglieri di Gestione</li><li>• Il conferimento dell'incarico di revisione legale sui conti</li><li>• La delibera in merito ad altre materie dalla legge o dallo Statuto alle sue competenze</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La nomina e l'eventuale revoca dei membri, Presidente e Vicepresidente del Consiglio di Gestione e la determinazione dei compensi a essi spettanti</li><li>• La verifica, nel rispetto degli indirizzi strategici e programmatici del Consorzio, di coerenza con gli stessi delle iniziative assunte dal Consiglio di Gestione</li><li>• L'approvazione del Bilancio di esercizio e consolidato</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• La delibera in ordine ai budget della Società</li><li>• L'attivazione di strumenti per monitorare la correttezza e adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema amministrativo e contabile e il sistema dei controlli interni</li><li>• La valutazione del grado di efficienza e adeguatezza del sistema di controlli interni</li><li>• L'espressione di parere non vincolante su modifiche statutarie e regolamenti associativi, nonché sulla nomina del Direttore Generale</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• Ogni altro potere previsto dalla normativa pro tempore vigente o dallo Statuto</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• L'approvazione degli indirizzi strategici e programmatici, nonché l'approvazione dei piani industriali e/o finanziari</li><li>• 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</li><li>• La decisione in ordine alla gestione di operazioni strategiche</li></ul>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Il conferimento di incarichi o deleghe a uno o più Consiglieri e la determinazione/modifica/revoca dei relativi poteri</li><li>• La predisposizione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società</li><li>• L'eventuale nomina del Direttore Generale</li><li>• L'ammissione, l'esclusione e il recesso dei soci e l'adozione delle principali decisioni che incidono sui rapporti mutualistici (nel rispetto dei regolamenti)</li></ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• La determinazione del compenso consortile nelle fattispecie concrete</li><li>• La redazione di progetti di fusione o scissione</li><li>• La verifica nel continuo dell'efficienza ed efficacia del sistema di gestione e controllo dei rischi</li><li>• L'adozione del Modello di Organizzazione e Gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001</li><li>• La formulazione di proposte circa l'adeguamento dello Statuto sociale a disposizioni governative</li></ul> |

## 2.4 Governance e organizzazione

A seguito della nomina avvenuta il 2 agosto 2021 da parte del Consiglio di Sorveglianza, **il Consiglio di Gestione risulta così composto:**

CONSIGLIO DI GESTIONE	
<b>Presidente</b>	Hinna Alessandro
<b>Vicepresidente</b>	Pierluigi Morara
<b>Consiglieri di gestione</b>	Italo Corsale

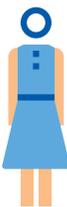
Composizione Consiglio di Gestione

	PER GENERE		PER FASCIA D'ETÀ		
			<30	30-50	>50
2019	5	0	0	1	4
2020	5	0	0	1	4
2021	3	0	0	2	1

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

CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA	
Ruolo	Nome
<b>Presidente</b>	Corrado Pirazzini
<b>Vicepresidente</b>	Enrica Battisti
<b>Vicepresidente vicario</b>	Paco Cottone
<b>Consigliere</b>	Alessandro Testa
	Andrea Grassi
	Andrea Laguardia
	Antonio Piccininno
	Danilo Valenti
	Edmondo Belbello
	Elena Vecchi
	Federico Bigi
	Felice Forcella
	Franco Parlavecchio
	Giada Molli
	Giorgio Crosetto
	Ivan Demuro
	Loredana Durante
	Luciano Moretti
Marco Riboli	
Massimiliano Marzo	
Massimiliano Mazzotti	
Sandro Franzoso	
Sergio Fiorini	
Vincenzo Arena	

## 2.4 Governance e organizzazione

COMPISIZIONE CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA					
			<30	30-50	>50
2019	20	3	0	9	14
2020	20	3	0	6	17
2021	20	4	0	12	12

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° INCONTRI	% MEDIA DI PARTECIPANTI
Consiglio di sorveglianza	11	78%
Consiglio di gestione	27	89%
Assemblee soci	4	
Soci ordinari		42%
Soci Cat. A		75%

Il Sistema di amministrazione e controllo è completato da alcuni Comitati con funzioni istruttorie, di proposta e consultive costituiti in seno al Consiglio di Sorveglianza previa approvazione di appositi regolamenti che ne determinino le rispettive competenze e funzionamento. In coerenza con i Principi indicati nell'art. 4 del Codice di Autodisciplina, i Comitati previsti dallo Statuto di CNS sono i seguenti:

- Comitato Nomine
- Comitato Remunerazioni
- Comitato di Controllo

# INCONTRI TERRITORIALI PRELIMINARI ALLE ADUNANZE ASSEMBLEARI

## 2.4 Governance e organizzazione

Per favorire una partecipazione consapevole e informata da parte dei soci alle Assemblee ordinarie e straordinarie del Consorzio, dal 2019 CNS ha istituito l'organizzazione di incontri preliminari rivolti ai soci e volti ad approfondire in maniera puntuale i punti all'ordine del giorno, migliorandone comprensione e condivisione.

Gli incontri hanno funzione esclusivamente consultiva (non deliberativa), sono disciplinati da apposito Regolamento e vengono **organizzati su convocazione del Consiglio di Gestione e su base territoriale per macro-aree di appartenenza** (Nord, Centro, Sud e isole).

Tali incontri rappresentano, dunque, importanti occasioni di confronto, a cui **le associate partecipano su base volontaria**.

Nel 2021, anche grazie alla possibilità di prendere parte agli incontri da remoto e in virtù di una consolidata attitudine all'uso degli strumenti informatici, le associate (anche le più piccole o distanti) hanno dato prova di voler essere parte attiva del confronto in sede consortile, facendo registrare un notevole incremento dei livelli di partecipazione rispetto agli anni precedenti.

INCONTRI TERRITORIALI 2021		
DATA	LUOGO	N. COOP
11.03.2021	Collegamento da remoto - Nord, Centro, Sud e isole	45
19.04.2021	Collegamento da remoto - Centro	13
20.04.2021	Collegamento da remoto - Sud e isole	20
21.04.2021	Collegamento da remoto - Nord	10
22.06.2021	Collegamento da remoto - Nord	12
23.06.2021	Collegamento da remoto - Centro	13
23.06.2021	Collegamento da remoto - Sud	13
08.07.2021	Collegamento da remoto - Nord	10
08.07.2021	Collegamento da remoto - Sud	16
09.07.2021	Collegamento da remoto - Centro	14
TOTALE		166

## L'organizzazione aziendale

La struttura di CNS è organizzata attraverso una ripartizione tra:

- **direzioni con responsabilità delle attività "core"** (Direzione Commerciale e Direzione Area Tecnica Integrata e Sviluppo)
- **direzioni che sovrintendono le attività di supporto gestionale** (Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo e Direzione Organizzazione, Gestione e Servizi)
- **funzioni di staff deputate al supporto e al controllo direzionale** (Direzione Legale e Area Risk Management & Internal Auditing).

L'organizzazione attuale di CNS rappresenta il risultato di un'attività di miglioramento costante finalizzata a:

- **potenziare le direzioni "core" coinvolte nella realizzazione delle linee strategiche**, con particolare riferimento alle opportunità di partecipazione alle procedure di appalto e di concessione e alle ulteriori iniziative del PNRR;
- **perseguire nel percorso di integrazione tra le preesistenti Direzione Commerciale e Direzione Operativa**, con l'obiettivo di rendere maggiormente efficaci le attività di sviluppo commerciale orientando in tal senso anche le risorse della struttura operativa;
- **migliorare il collegamento tra i soci e le funzioni core aziendali**, garantendo attraverso riferimenti univoci una visione d'insieme alle istanze presentate dai soci sia sul fronte commerciale che su quello gestionale, con conseguente ottimizzazione del rapporto e della risoluzione delle problematiche evidenziate;
- **accrescere la competitività dell'offerta** attraverso la conduzione di attività di studio, analisi e integrazione di soluzioni innovative nella progettazione;
- **orientare l'attività delle direzioni di supporto e controllo in una logica di business partner**, al fine di migliorare il supporto nello sviluppo del business e nel raggiungimento degli obiettivi, semplificare i processi decisionali e attuativi, migliorare il presidio e monitoraggio dei rischi.

### ATTIVITÀ CORE

- Direzione Commerciale
- Direzione Area tecnica integrata e sviluppo

### ATTIVITÀ DI SUPPORTO GESTIONALE

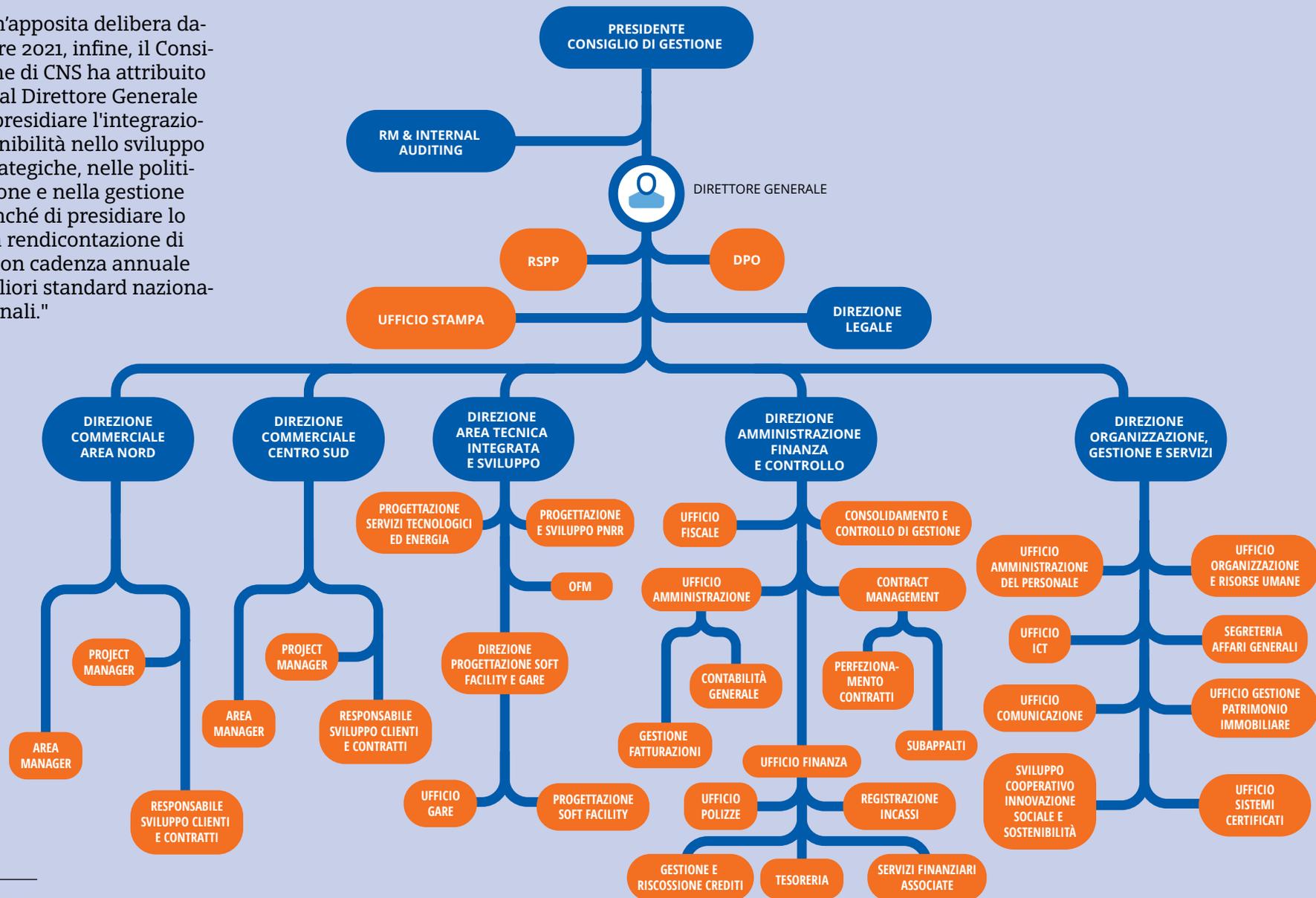
- Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo
- Direzione Organizzazione, Gestione e Servizi

### ATTIVITÀ DI SUPPORTO E CONTROLLO DIREZIONALE

- Direzione Legale
- Risk Management & Internal Auditing

# ORGANIGRAMMA<sup>6</sup>

"Attraverso un'apposita delibera datata 9 dicembre 2021, infine, il Consiglio di Gestione di CNS ha attribuito formalmente al Direttore Generale il compito di presidiare l'integrazione della sostenibilità nello sviluppo delle linee strategiche, nelle politiche di attuazione e nella gestione operativa, nonché di presidiare lo sviluppo della rendicontazione di sostenibilità con cadenza annuale secondo i migliori standard nazionali e internazionali."



6 Organigramma vigente

## 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 a:

- il livello di interesse che tali soggetti possono manifestare per le attività del Consorzio;
- il grado d'influenza che essi esercitano sulle decisioni e sulle strategie aziendali;
- l'eventuale presenza di obblighi contrattuali o di legge.

### L'impegno per il dialogo

CNS ha messo a punto un **sistema di ascolto, comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder** articolato e composto da numerosi canali e strumenti di dialogo. Un sistema che anche nel 2021, nonostante la distanza e la mancanza di prossimità fisica dovute al protrarsi dell'emergenza pandemica, ha permesso di mantenere un'interazione costante fra le parti. La comunità consortile, infatti, si è affidata più che mai al dialogo per rinsaldarsi e costruire soluzioni condivise.

STAKEHOLDER DI II LIVELLO

STAKEHOLDER DI I LIVELLO



## 2.5 Dialogo con gli stakeholder

STAKEHOLDER	PRINCIPALI STRUMENTI DI DIALOGO	FREQUENZA DEL COINVOLGIMENTO (ES: QUOTIDIANA, SETTIMANALE, MENSILE ECC.)	PRINCIPALI TEMI TRATTATI
CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione con le strutture organizzative preposte</li> <li>• Canali dedicati alla gestione degli appalti affidati</li> <li>• Call center e sistemi informatici di monitoraggio della relazione con il cliente</li> <li>• Partecipazione a fiere e convegni</li> <li>• Newsletter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quotidiana o mensile a seconda del canale considerato</li> <li>• Gli eventi a cui si fa riferimento (fiere e convegni) hanno generalmente luogo con cadenza annuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche dei servizi erogati da CNS</li> <li>• Stato di avanzamento delle commesse</li> <li>• Assistenza erogata al cliente</li> <li>• Evoluzione dei servizi nell'ambito del facility management</li> </ul>
COLLETTIVITÀ E TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sito internet</li> <li>• Social network: Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram e Facebook</li> <li>• Eventi pubblici</li> <li>• Partecipazione a fiere ed eventi</li> <li>• Collaborazione ai controlli da parte di enti preposti</li> <li>• Partecipazione a tavoli di categoria e istituzionali</li> <li>• Progetti di innovazione e ricerca</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Il Lato Positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quotidiana, settimanale o mensile a seconda del canale considerato</li> <li>• Gli eventi a cui si fa riferimento (fiere e convegni) hanno generalmente luogo con cadenza annuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspetti vari nel campo dell'innovazione e della sostenibilità</li> <li>• Evoluzione dei servizi nell'ambito del facility management e possibili nuove risposte al mercato a basso impatto ambientale</li> </ul>
DIPENDENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione interna</li> <li>• Dialogo costante con le rappresentanze sindacali unitarie (RSU) aziendali</li> <li>• Eventi interni di condivisione: assemblee, incontri, formazione, momenti conviviali, ecc.</li> <li>• Questionari per il monitoraggio del clima all'interno del Consorzio</li> <li>• Canale riservato e casella e-mail per segnalazioni 231</li> <li>• CNS Rhapsody</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Il Lato Positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Settimanale o mensile a seconda del canale considerato</li> <li>• Alcuni strumenti (es: questionario di monitoraggio del clima) vengono utilizzati con frequenza più dilatata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative realizzate da CNS a beneficio del proprio personale (es: programmi nell'ambito della socialità, del work-life balance, dello smart working, ecc.)</li> <li>• Andamento del Consorzio</li> <li>• Strategie di sviluppo del business di CNS</li> </ul>

## 2.5 Dialogo con gli stakeholder

STAKEHOLDER	PRINCIPALI STRUMENTI DI DIALOGO	FREQUENZA DEL COINVOLGIMENTO (ES: QUOTIDIANA, SETTIMANALE, MENSILE ECC.)	PRINCIPALI TEMI TRATTATI
FORNITORI E SUBAPPALTATORI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività relative al processo di valutazione e qualificazione dei fornitori</li> <li>• Visite tecniche e incontri periodici</li> <li>• Audit presso i cantieri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodica, a seconda dell'oggetto di valutazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisiti richiesti da CNS nell'ambito della selezione e valutazione periodica dei fornitori (aspetti tecnici, qualitativi, amministrativi, economici e di sostenibilità)</li> <li>• Andamento degli approvvigionamenti e gestione delle eventuali criticità riscontrate</li> </ul>
ENTI FINANZIATORI E BANCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazione del Bilancio Integrato</li> <li>• Incontri periodici con le strutture organizzative preposte</li> <li>• Controllo e condivisione dei report di rating pubblico</li> <li>• Condivisione report economico/finanziario/patrimoniale</li> <li>• Condivisione reportistica a fronte di richieste specifiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestrale</li> <li>• Semestrale</li> <li>• Annuale</li> <li>• Periodica, a seconda del tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andamento del Consorzio</li> <li>• Strategie di sviluppo del business di CNS</li> <li>• Aspetti vari nel campo dell'innovazione e della sostenibilità</li> </ul>
PARTNER STRATEGICI ED ENTI DI RICERCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione con le strutture organizzative preposte</li> <li>• Progetti di innovazione e ricerca</li> <li>• Visite tecniche e incontri periodici</li> <li>• Partecipazione a eventi e convegni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quotidiana e/o settimanale a seconda del canale considerato</li> <li>• Gli eventi a cui si fa riferimento hanno generalmente luogo con cadenza trimestrale o annuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie di sviluppo del business di CNS</li> <li>• Aspetti vari nel campo dell'innovazione e della sostenibilità</li> <li>• Evoluzione dei servizi nell'ambito del facility management e possibili nuove risposte al mercato a basso impatto ambientale</li> </ul>

## 2.5 Dialogo con gli stakeholder

STAKEHOLDER	PRINCIPALI STRUMENTI DI DIALOGO	FREQUENZA DEL COINVOLGIMENTO (ES: QUOTIDIANA, SETTIMANALE, MENSILE ECC.)	PRINCIPALI TEMI TRATTATI
SOCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblee e rappresentanza negli organi sociali</li> <li>• Incontri territoriali preliminari alle assemblee</li> <li>• Partecipazione a eventi interni (seminari e convegni, formazione, webinar)</li> <li>• Tavoli di lavoro e di approfondimento (es. di tematiche frequentemente trattate: regolamenti interni, strategia, aspetti di governance, ecc.)</li> <li>• Audit presso i cantieri</li> <li>• Incontri presso le cooperative</li> <li>• Survey, call e messaggi in posta elettronica per la rilevazione di interesse rispetto a possibili opportunità commerciali (pag. 64)</li> <li>• 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.)</li> <li>• Ufficio sviluppo cooperativo</li> <li>• Mail dedicate per segnalazioni</li> <li>• Piattaforma web riservata ai soci</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Il Lato Positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quotidiana, settimanale, mensile, trimestrale, semestrale, annuale o episodica a seconda del canale considerato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie di sviluppo del business di CNS</li> <li>• Aspetti vari nel campo dell'innovazione e della sostenibilità</li> <li>• Evoluzione dei servizi nell'ambito del facility management e possibili nuove risposte al mercato a basso impatto ambientale</li> <li>• Evoluzione del ruolo consortile di CNS</li> <li>• Monitoraggio dei requisiti necessari per l'inclusione nella base sociale di CNS</li> <li>• Caratteristiche dei servizi CNS</li> <li>• Co-progettazione nuovi servizi</li> <li>• Nuove opportunità di mercato</li> </ul>



# LE INIZIATIVE DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT REALIZZATE DA CNS NEL 2022

In molte occasioni la propria attitudine all'ascolto dei soci e delle altre categorie di stakeholder ha spinto CNS ad andare oltre le attività comunemente svolte da un'organizzazione di secondo livello e a investire con decisione sulla propria **capacità di interpretare al meglio i trend di medio-lungo termine**, con l'obiettivo di anticipare costantemente gli scenari emergenti.

Nel corso del 2021 e nei primi mesi del 2022, l'esigenza di sviluppare il nuovo Piano Industriale triennale in un contesto socio-economico significativamente segnato dal persistere della crisi pandemica e ulteriormente scosso da elementi di discontinuità quali la crescita dell'inflazione, la crisi delle catene di approvvigionamento globali e l'irrompere della guerra in Ucraina ha spinto CNS a sviluppare ulteriormente il percorso di stakeholder engagement avviato negli anni precedenti al fine di alimentare una **riflessione su come favorire la resilienza delle filiere di interesse prioritario**

**per CNS e garantire rinnovate possibilità di sviluppo per le cooperative** in un contesto sociale ed economico così incerto e volatile. Tanto la genesi della crisi in atto, del tutto diversa rispetto a quella dei precedenti eventi di rottura, quanto le politiche economiche adottate per favorire la ripresa (es: Next Generation EU e il Recovery Plan italiano) dimostrano, infatti, come un **totale cambio di paradigma nel modo di fare impresa** sia ormai imprescindibile per far fronte alle sfide presenti e future. Il confronto con gli stakeholder intrapreso negli ultimi mesi si è articolato in **2 fasi principali** e si è sviluppato lungo un arco temporale che va **da marzo 2022 a giugno dello stesso anno**. Nella prima fase è stato somministrato un questionario per aggiornare il cluster di SDGs prioritari per CNS, a tre anni dalla prima selezione. Nella seconda è stato organizzato un workshop ristretto con alcuni stakeholder selezionati, del quale si darà maggiormente conto nel Bilancio Integrato del prossimo esercizio.

MODALITÀ DI ENGAGEMENT	STAKEHOLDER COINVOLTI	TEMPISTICHE	NUMERO PARTECIPANTI	OBIETTIVI DI DETTAGLIO DELL'ASCOLTO
Survey online (ascolto indiretto)	Campione eterogeneo di destinatari appartenenti a tutte le tipologie di stakeholder menzionate nella presente sezione	Marzo - Aprile 2022	64	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento della mappatura degli SDGs di interesse prioritario per CNS (obiettivi a cui il Consorzio può contribuire maggiormente alla luce della sua natura di organizzazione di secondo livello e del suo business)</li> <li>• Raccolta di spunti e suggerimenti circa le iniziative concrete attraverso cui CNS potrebbe contribuire efficacemente al conseguimento di tali obiettivi</li> </ul>
Workshop da remoto (ascolto diretto)	Stakeholder del settore bancario e della finanza Partener strategici di CNS (incluse università, centri di ricerca, ecc.) esperti di tematiche afferenti all'innovazione tecnologica e la sostenibilità ambientale	14 giugno 2022	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione delle principali linee d'azione incluse nel Piano Industriale 2022-2024 di CNS Condivisione di spunti e riflessioni circa le modalità di attuazione del Piano Industriale di CNS e condivisione di spunti e riflessioni circa le modalità di integrazione dei principi ESG nell'attuazione del Piano Industriale nel perseguimento degli impatti di lungo termine che CNS si è imposto di perseguire e modalità e KPIs di monitoraggio (si veda la catena del valore rappresentata nella sezione 2.2 - Il modello di creazione del valore di CNS)</li> </ul>

# FUTURHUB: UNA PIATTAFORMA COMUNE PER LO SVILUPPO DI IDEE E PROGETTI PER IL PNRR

Futurhub è un'idea congiunta di CNS e Politecnico di Milano, e ha rappresentato nel 2021 un importante momento di ascolto e confronto con stakeholder autorevoli all'interno di un percorso di co-progettazione con le associate avviato da CNS per lo sviluppo delle attività dell'ambito del PNRR. Un'occasione per confrontarsi secondo logiche di innovazione tecnologica e sostenibile, riunendo attorno a più tavoli di lavoro i principali stakeholder del Governo, delle istituzioni, delle amministrazioni pubbliche centrali e locali per analizzare le caratteristiche e gli elementi qualificanti del PNRR. L'iniziativa si è articolata in un ciclo di 3 webinar tra marzo e aprile 2021, cui è seguito un evento conclusivo di un'intera giornata. Obiettivo della giornata conclusiva dei lavori è poi stata la costruzione di una piattaforma comune di riflessione, ideazione, progettazione e sostegno al raggiungimento degli obiettivi del PNRR.

Ospiti di CNS e del Politecnico sono stati accademici, istituzioni, enti di ricerca e partner di livello primario, oltre alle associate, che hanno contribuito portando le proprie esperienze innovative sui 3 settori considerati strategici e oggetto degli incontri.

*Qui sotto i collegamenti ai video dei primi 3 incontri, dedicati all'innovazione nel mondo dei servizi:*

18 marzo 2021:  
IL MONDO DELL'IMPRESA

guarda



1° aprile 2021:  
IL MONDO DELL'ISTRUZIONE

guarda



15 aprile 2021:  
IL MONDO DELLA SANITÀ  
PUBBLICA E PRIVATA

guarda



La costruzione di una piattaforma comune di riflessione, ideazione, progettazione e sostegno al raggiungimento degli obiettivi del PNRR è stata poi al centro di un evento tenutosi il 17 giugno 2021. In questa occasione, si sono svolte 2 sessioni di lavoro online:

- una alla mattina, aperta al pubblico, in cui CNS e Politecnico di Milano hanno dialogato con i rappresentanti del mondo cooperativo, della ricerca, delle Istituzioni e della PA per analizzare le caratteristiche e gli elementi qualificanti del PNRR;
- una pomeridiana, riservata ai soci di CNS, su 5 distinti tavoli tematici (Sanità, Energia, Transizione Digitale, Transizione Ecologica, Mezzogiorno) a cui hanno partecipato circa 60 stakeholder, attori eterogenei con ruoli e competenze distintive, ognuno rappresentante una categoria specifica che si sono confrontati grazie alla moderazione del Politecnico di Milano. Al termine dei lavori sono stati elaborati dei paper riassuntivi distribuiti a tutte le Organizzazioni che hanno partecipato all'incontro.

Il coinvolgimento e l'inclusione della base sociale di CNS ha avuto l'ambizione di creare una rete di piccole e medie imprese sempre più consapevoli sul territorio, fornendo così strumenti concreti per rispondere alle nuove esigenze del mercato, e promuovendo la riduzione delle disuguaglianze.

Rivivi "FUTURHUB:  
UNA PIATTAFORMA  
COMUNE PER LO SVILUPPO  
DI IDEE E PROGETTI  
PER IL PNRR", 17 giugno 2021

guarda



**camst:**  
group | Più di una scelta

**copma**  
produttori di igiene  
salutari all'ambiente

**CPL CONCORDIA**  
Group

## 2.6 Approccio alla gestione dei rischi

Il fine ultimo del processo di **Enterprise Risk Management (ERM)** implementato da CNS è quello di supportare il Management dell'Organizzazione nell'adottare processi decisionali consapevoli ("risk informed"). Tale risultato è conseguito tramite la conduzione di analisi strutturate che prendono in considerazione, attraverso una visione organica e complessiva, i potenziali eventi avversi a cui il Consorzio potrebbe essere esposto nel breve, nel medio e nel lungo termine.

Dando seguito al percorso avviato nel 2020, la Direzione Risk Management & Internal Auditing **ha coinvolto a più riprese l'intera Organizzazione** per la realizzazione delle seguenti attività:

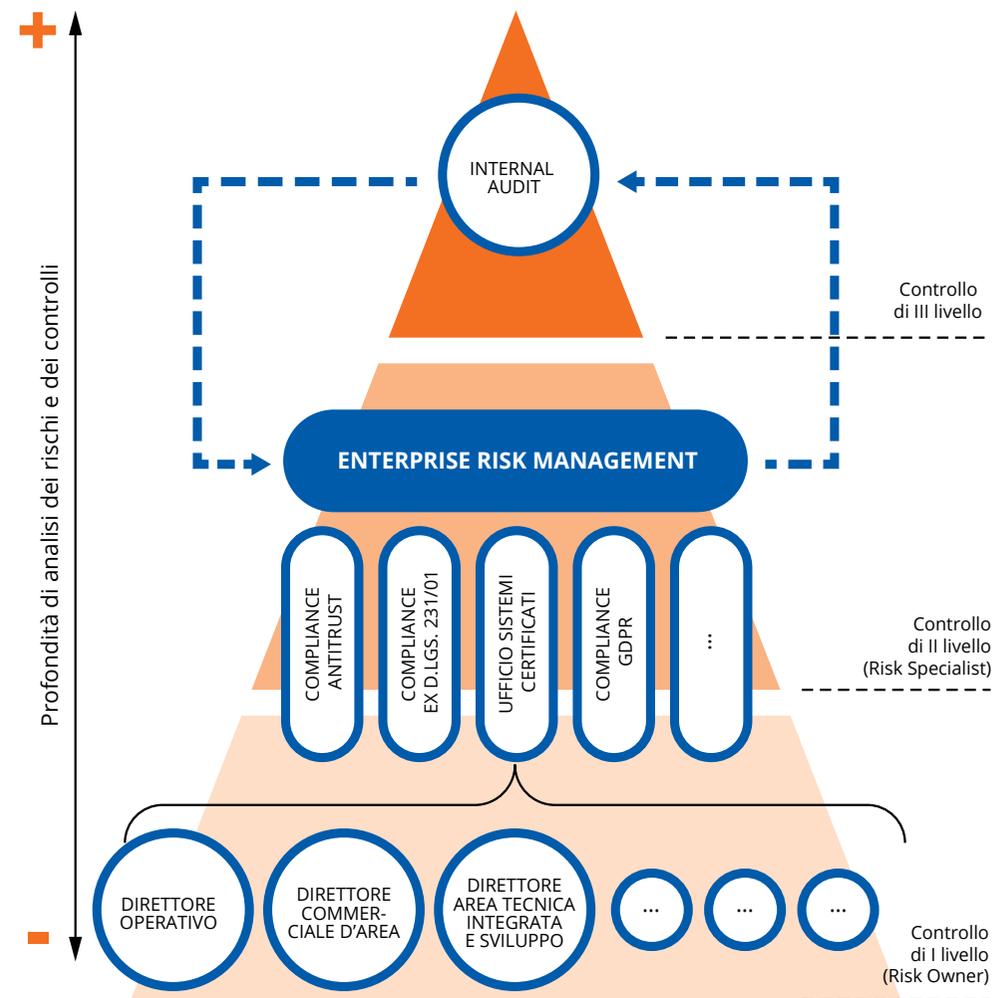
- riesame degli eventi rischiosi contenuti nel **Risk Register**;
- rivalutazione dei valori di impatto e probabilità di ciascun evento rischioso;
- condivisione dei risultati con i **Risk Owner** e i **Risk Specialist** (ove presenti);
- misurazione del livello di maturità del sistema ERM sinora implementato;
- finalizzazione della revisione del Risk Register.

Successivamente, nel mese di aprile 2021, sono state avviate le attività volte alla definizione di un Catalogo dell'Universo dei Rischi di CNS, che permette di effettuare una suddivisione per categorie/macro-aree dei rischi che impattano sulla realtà aziendale del Consorzio.

Nel Risk Register sono pertanto stati assegnati per ciascun evento rischioso:

1. la categoria di rischio primaria
2. la sottocategoria di rischio

partendo dalle schede del Catalogo dell'Universo dei Rischi.



## 2.6 Approccio alla gestione dei rischi

Le analisi svolte in ambito ERM e il perdurare dell'emergenza pandemica hanno spinto il Consorzio ad approfondire ulteriormente le tematiche relative alla **"continuità aziendale"** quale rischio emergente. Tale riflessione, avviata già nel 2020, è stata condotta con i seguenti obiettivi:

- minimizzare e contenere i danni conseguenti a un evento catastrofico;
- garantire costantemente l'operatività dei processi vitali dell'Azienda;
- individuare e attivare mezzi alternativi per continuare a svolgere le attività dell'Organizzazione fino al completo rientro dell'emergenza;
- mantenere alta la fiducia riposta in CNS dall'utenza;
- soddisfare le richieste di continuità di erogazione dei servizi in linea con quanto definito nei contratti.

L'analisi volta all'aggiornamento del Risk Register ha permesso a CNS di acquisire anche maggiori informazioni circa i **macro-trend emergenti in ambito non finanziario**<sup>7</sup> e i loro potenziali impatti sul mondo delle imprese. Del resto, lo sviluppo normativo in atto nell'ambito della rendicontazione ESG impone agli Enti di Interesse Pubblico e alle altre aziende una maggiore comprensione dei rischi non finanziari a cui tali Organizzazioni risultano esposte, nonché lo sviluppo di adeguati sistemi di gestione e controllo interno di tali congiunture. Per questo motivo l'attività di aggiornamento del Risk Register svolta nel primo quadrimestre del 2021 ha previsto l'individuazione di rischi emergenti non contenuti nella precedente versione del documento ed è stata integrata con un focus sulla mappatura dei rischi ESG emergenti e sulla definizione di opportune misure per ridurre il relativo livello di rischiosità per CNS in termini di probabilità e impatto<sup>8</sup>.

In particolare, **sono stati individuati alcuni tra i principali impatti dovuti ai cambiamenti climatici in atto** quale rischio emergente per il Consorzio in termini di:

- personale;
- asset;
- continuità del business.

Al fine di approfondire e valutare ulteriormente le tematiche di interesse per il Consorzio, la Direzione Risk Management & Internal Auditing ha condiviso con tutte le direzioni un documento di sintesi recante un'ipotesi di piano di lavoro sulle possibili attività di identificazione e valutazione di tali fenomeni rischiosi, nonché una prima ipotesi di misure di mitigazione volte a ridurre i danni conseguenti.

<sup>7</sup> Es: cambiamenti climatici, utilizzo dei big data, cybersecurity, ecc.

<sup>8</sup> Nella sezione 1.4 – *Analisi di materialità* sono rappresentati i principali rischi ESG connessi a ciascuna delle tematiche di sostenibilità considerate "materiali" per il Consorzio. Il medesimo prospetto illustra anche i principali strumenti e misure di prevenzione e mitigazione adottate per un corretto presidio di tali eventi avversi.

Nell'ultimo triennio, CNS ha effettuato un aggiornamento complessivo e organico del proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo. Il 28 giugno 2021, con delibera del Consiglio di Gestione, **il Modello è stato aggiornato** attraverso il recepimento delle ultime variazioni legislative intervenute nell'ambito del D.Lgs. 231/01, nonché delle più recenti variazioni afferenti ai processi organizzativi. Ulteriori aggiornamenti sono stati effettuati poi con delibera del Consiglio di Gestione del 9.11.2021. Queste iniziative si collocano all'interno del percorso più ampio intrapreso negli ultimi anni dalla nuova governance di CNS al fine di sviluppare una politica orientata alla legalità, alla trasparenza e all'assoluta correttezza nelle procedure di gara. Tale impegno ha permesso al Consorzio di ottenere una valutazione pari a tre stelle su tre per quanto riguarda **il rating di legalità promosso dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM)** in accordo con i Ministeri degli Interni e della Giustizia e di risultare tra le prime organizzazioni in Italia ad aver conseguito la certificazione sul **sistema di gestione per la prevenzione della corruzione in conformità allo standard ISO 37001**<sup>9</sup>.

## 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, è stato introdotto già quattro anni fa, nell'ambito del Regolamento di ammissione a CNS (art. 14), il **requisito minimo** dell'adozione e 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. Le cooperative già aderenti hanno potuto adeguarsi entro il 31 dicembre 2017, anche grazie ad azioni di accompagnamento messe a disposizione dal Consorzio; le cooperative che hanno scelto di non dotarsi del Modello sono state oggetto di provvedimento di esclusione<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Per maggiori informazioni si veda il Box di Approfondimento "Trasparenza e Legalità per CNS"

<sup>10</sup> Si veda pag. 86

<sup>11</sup> Raggruppamento Temporaneo di Imprese.

Il requisito è stato introdotto anche quale presupposto richiesto in capo ai soci ai fini della preassegnazione e successiva assegnazione. Nel corso dell'esercizio 2021, gli uffici competenti hanno proseguito le attività di verifica circa l'effettivo adempimento degli obblighi assunti dai soci di CNS ai sensi del Regolamento di ammissione, al fine di adottare le determinazioni conseguenti.

## 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<sup>11</sup> per la partecipazione alle gare abbiano le caratteristiche di affidabilità minime. A tal fine, si richiede alla Direzione Amministrazione Finanza e Controllo una specifica informativa sull'affidabilità economico-finanziaria delle stesse. Il Direttore Commerciale è contestualmente tenuto a verificare e attestare 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 e implementati da CNS mediante il proprio Modello 231 con riferimento all'esecuzione dei servizi-lavori-forniture affidati. Il Direttore Commerciale d'Area è altresì tenuto a verificare il possesso, da parte del subappaltatore, di un proprio MOG. Le medesime verifiche vengono svolte dal responsabile Sviluppo Clienti e Contratti nel caso in cui l'esigenza di ricorrere al subappalto ricorra in fase di esecuzione del contratto.

## Progettazione e implementazione di un Business Continuity Plan

La Direzione Risk Management & Internal Auditing ha avviato un percorso finalizzato alla progettazione e implementazione di un **Business Continuity Plan**.

A valle della condivisione (a luglio 2020) con tutti i dipendenti di una survey volta a investigare la percezione diffusa in Azienda circa gli impatti conseguenti dall'interruzione della continuità operativa aziendale, sono state avviate le attività relative a:

1. Business Impact Analysis (BIA<sup>12</sup>), Recovery Time Objective (RTO<sup>13</sup>) e Recovery Point Objective (RPO<sup>14</sup>);
2. analisi del rischio;
3. gap analysis e definizione di contromisure;
4. formalizzazione del Business Continuity Plan.

Nello specifico, la fase relativa alla **valutazione dell'impatto BIA, RTO e RPO** ha avuto i seguenti obiettivi:

1. valutare il livello di impatto sull'Azienda in caso di mancanza di disponibilità di un processo/servizio;
2. identificare i requisiti di RTO e RPO per tutti quegli aspetti critici che hanno un impatto sulla continuità operativa aziendale.

Si è infine proceduto con la redazione del **Business Continuity Plan**, che è stato condiviso con la struttura e che declina:

- **il modello organizzativo** che definisce ruoli e responsabilità in grado di garantire l'attuazione di tutte le procedure previste in caso di crisi e di mantenere il Piano sempre in condizioni di efficienza;

- **la procedura di dichiarazione** dello stato di crisi e gestione dell'escalation;
- **le condizioni** per l'attivazione delle **procedure**;
- **le azioni operative** da porre in essere in caso di evento catastrofico;
- **l'identificazione** delle **terze parti** coinvolte;
- **la revisione e condivisione del Piano** con le unità coinvolte;
- **la condivisione della documentazione** del progetto.

Ad aprile 2021, infine, è stato realizzato un webinar rivolto al personale di CNS per condividere l'importanza dei temi legati alla business continuity, soprattutto in termini di gestione integrata del rischio.



<sup>12</sup> Metodologia di analisi che consente di determinare l'impatto e le ricadute sul business aziendale di eventi che causano l'interruzione della produzione o dell'erogazione di servizi.

<sup>13</sup> Tempo massimo che può trascorrere tra il fermo di un sistema e il recupero della sua operatività. Si misura in unità di tempo.

<sup>14</sup> Quantità massima di dati a cui l'azienda è disposta a rinunciare a seguito di un evento avverso. Anche se si riferisce a una quantità di dati, si misura sempre in unità di tempo. Infatti, l'ammontare dei dati persi dipende da quanti se ne producono per unità di tempo.

## 2.7 Sistema dei controlli interni

Internamente, la responsabilità per la programmazione e il corretto svolgimento delle attività di Internal Auditing è attribuita al Responsabile Internal Audit, che riporta funzionalmente al Consiglio di Gestione.

Durante l'esercizio 2021, in linea con quanto previsto dal **Piano di Internal Audit Risk-Based** approvato dalla Direzione Risk Management & Internal Auditing, sono stati conclusi 8 interventi di audit, volti a comprendere e verificare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Gli **interventi di audit conclusi** hanno avuto come oggetto i seguenti processi:

- **Compliance GDPR:** disposizione generali, privacy-by-design-privacy-by-default, ruoli e responsabilità, DPO e flussi informativi, Data Protection Impact Assessment (DPIA), diritti degli interessati, data retention, misure di sicurezza, data breach visite ispettive.
  - **Compliance salute e sicurezza sui luoghi di lavoro:** presidi di controllo previsti da CNS in risposta alla normativa vigente e alle best practice di riferimento in materia di salute e sicurezza.
  - **Gestione delle non conformità di origine esterna:** processo di gestione delle non conformità di origine esterna nell'ambito dell'esecuzione delle attività oggetto di appalto nel contesto del rapporto che vede coinvolti, oltre a CNS, le stazioni appaltanti e i soci/partner affidatari delle commesse.
  - **Partecipazione a gare d'appalto - verifica delle previsioni della lex specialis di gara:** verifica sulla completezza dei riscontri ricevuti in ordine alle richieste avviate dall'Ufficio Amministrazione del Personale in merito alla segnalazione di eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra gli Amministratori, i dipendenti CNS e i Dirigenti e dipendenti di alcuni enti che hanno bandito procedure di gara a cui il Consorzio ha partecipato.
  - **Qualificazione dei fornitori che hanno emesso fatture pagate da CNS nel semestre gennaio - giugno 2021<sup>15</sup>:** verifica dell'avvenuta qualificazione dei fornitori le cui fatture emesse sono state pagate nel semestre di riferimento.
- **Partecipazione a gare d'appalto - verifica sulle schede iniziativa annullate con motivazione "Rinuncia alla preassegnazione" nel semestre gennaio - giugno 2021.**
  - **Corretta predisposizione dei report previsti dalla procura rep. 20453 conferita in data 18 giugno ai Responsabili Sviluppo Clienti e Contratti:** verifica del corretto flusso informativo verso il Direttore Generale e svolgimento di un ulteriore controllo volto ad accertare la corrispondenza dei documenti presenti nel report forniti dai Procuratori e quelli caricati sul portale MDM.

---

<sup>15</sup> L'intervento è stato sospeso per un periodo di 90 giorni a far data dal 15 novembre 2021.

# TUTELA DEI DIRITTI UMANI, DEL LAVORO E DEI CANTIERI

Al fine di tutelare efficacemente il rispetto dei diritti umani in ogni sua attività, CNS esprime un impegno specifico lungo tutta la catena del valore attraverso le seguenti azioni:

- richiesta del possesso di un proprio Codice Etico<sup>16</sup> e del conseguimento della certificazione SA8000:2014 estesa a tutti i fornitori (con previsione, nel proprio sistema di gestione, 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 in merito alle procedure e politiche riguardanti i diritti umani, anche grazie all'adesione alla norma SA8000.

Nel 2021 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.

Analogamente, per garantire la tutela dei lavoratori sui cantieri, una cooperativa deve essere in possesso di alcuni requisiti minimi affinché possa vedersi preassegnata e, successivamente, assegnata in maniera definitiva. A conferma di ciò, una gara d'appalto è quindi caratterizzata da:

- l'adesione ai requisiti etici e al MOG 231 di 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 ISO 45001.

## 2.7 Sistema dei controlli interni

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 e 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 (tramite verifiche condotte 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 2021 sono stati eseguiti, dall'Ufficio Sistemi Certificati, 16 audit che hanno coinvolto un totale di 15 soci.

I soggetti sottoposti agli audit sono stati selezionati applicando i criteri previsti dall'apposita procedura, come per esempio:

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

<sup>16</sup> Tra le tematiche inerenti al tema dei diritti umani che generalmente vengono trattate nel Codice Etico rientrano aspetti quali la libertà individuale, l'uguaglianza e l'equità, l'integrità, la riservatezza e la tutela della privacy.

## 2.8 Privacy

Nel 2021 sono proseguiti gli **aggiornamenti del modello di gestione della privacy** in base al nuovo sistema di procedure e deleghe. Dando continuità a quanto già attuato negli anni precedenti in tema di compliance GDPR, il Consorzio ha provveduto a:

- monitorare e aggiornare l'organigramma privacy in relazione alle variazioni di trattamento afferenti all'organizzazione aziendale;
- adottare e distribuire alla popolazione aziendale il Manuale del Sistema di Gestione della Protezione dei dati;
- aggiornare, ove necessario, le informative utilizzate per il trattamento dei dati personali, (es: informativa soci);
- 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 specifici corsi incentrati non soltanto sulle tematiche attinenti alla sfera normativa, ma anche sugli elementi relativi alla gestione pratica del trattamento dati all'interno della struttura aziendale;
- completare il processo di migrazione del registro dei trattamenti ex art. 30 GDPR nel software UNIO e formare gli addetti alla tenuta dello stesso;
- promuovere progetti di formazione per la tutela dei dati dei minori e progetti per il personale dipendente sulla sicurezza online;
- monitorare il rispetto delle procedure di gestione per la compliance GDPR<sup>17</sup>;
- sensibilizzare la popolazione aziendale sul rischio inerente all'illecito trattamento di dati attraverso la partecipazione attiva alla redazione della procedura di privacy by design e by default;
- 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;
- aggiornare il regolamento degli strumenti informatici;
- predisporre una policy per il trattamento dei dati personali relativo alla verifica delle certificazioni verdi (cd. Green Pass) durante lo stato di emergenza sanitaria, nonché le opportune informative per il trattamento dei dati personali degli interessati, ed erogare contestuale formazione ai soggetti autorizzati al controllo;
- implementare misure specifiche per garantire il monitoraggio fornitori su questi temi;
- aggiornare i siti web alle disposizioni del Garante in materia di cookie policy, nonché sulla gestione del consenso degli interessati.

---

<sup>17</sup> Procedura sui flussi comunicativi al DPO; procedura per la gestione dei data breach; procedura di data retention; procedura gestione visite ispettive.

# LE PRINCIPALI INIZIATIVE SULLA PRIVACY IN AZIENDA

Nel 2021 CNS ha realizzato diverse iniziative di formazione nell'ambito della tutela dei dati dei minori e della sicurezza online. Tra queste si segnalano, in particolare:

- il programma **"Educare alla rete... in rete"**, lanciato il 28 gennaio 2021 in occasione della Giornata europea per la protezione dei dati personali e rivolto principalmente ai genitori con figli. L'obiettivo è stato quello di sensibilizzare i partecipanti sull'utilizzo corretto e consapevole della

tecnologia e della rete attraverso l'utilizzo di tavole di fumetti incentrate su storie di vita quotidiana;

- il quiz **"Fatti di privacy... sotto l'ombrellone"**, lanciato nel mese di agosto al fine di creare consapevolezza sulle attività online di condivisione di informazioni personali distinguendo tra l'utilizzo degli strumenti informatici aziendali e personali e facendo leva su un format alternativo (il quiz).



# OR

La gestione:  
performance  
e capitali





## TEMI MATERIALI RENDICONTATI

- Allargamento e diversificazione della base sociale
- Etica e integrità e contrasto alla cooperazione spuria
- Innovazione
- Servizio ai soci e scambio mutualistico



## PRINCIPI COOPERATIVI ATTUATI

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
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, ecc.
7. sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all'interno del Consorzio e presso le cooperative associate



## SDGS SUPPORTATI

SDGs di interesse prioritario per CNS:



## RISULTATI CHIAVE 2021

- 163 cooperative facenti parte della base sociale di CNS
- 181 gare a cui CNS ha preso parte (per un totale di 3,4 mld di euro)
- 20% copertura del mercato di riferimento in termini di gare a cui CNS ha preso parte
- 29,1% la percentuale di posizionamento nelle gare in uno dei primi 3 posti
- 16 webinar formativi organizzati per soci e stakeholder (di cui 7 dedicati alla Compliance Academy)



## PRINCIPALI OBIETTIVI PER IL FUTURO

- Consolidamento, sviluppo e diversificazione base sociale
- Creazione di partnership e joint venture con imprese specializzate in settori strategici non attualmente coperti dalla base sociale
- Ampliamento e standardizzazione dei servizi e asset offerti ai soci
- Efficientamento e miglioramento organizzativo per liberare risorse per lo sviluppo di ulteriori offerte
- Sviluppo interno di un centro studi per il monitoraggio dell'evoluzione del mercato
- Sviluppo di una centrale acquisti per consentire ai soci un risparmio sugli approvvigionamenti e il perseguimento di economie di scala
- Consolidamento e differenziazione del business, anche attraverso la realizzazione di progettualità pilota a impatto sociale e/o ambientale (es. housing sociale, rigenerazione urbana, comunità energetiche)

Per valutare la capacità del Consorzio di perseguire le proprie finalità mutualistiche e accompagnare i propri soci verso uno sviluppo sostenibile 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.

#### 3.1.1 Caratteristiche e identità delle imprese socie

Soci di CNS sono le **imprese cooperative** e le **società a controllo cooperativo** che condividono le finalità del Consorzio e che partecipano attivamente all'attività societaria dello stesso. I requisiti di ammissione sono monitorati periodicamente per assicurare la permanenza nella base sociale dei soci che ne hanno pieno diritto.

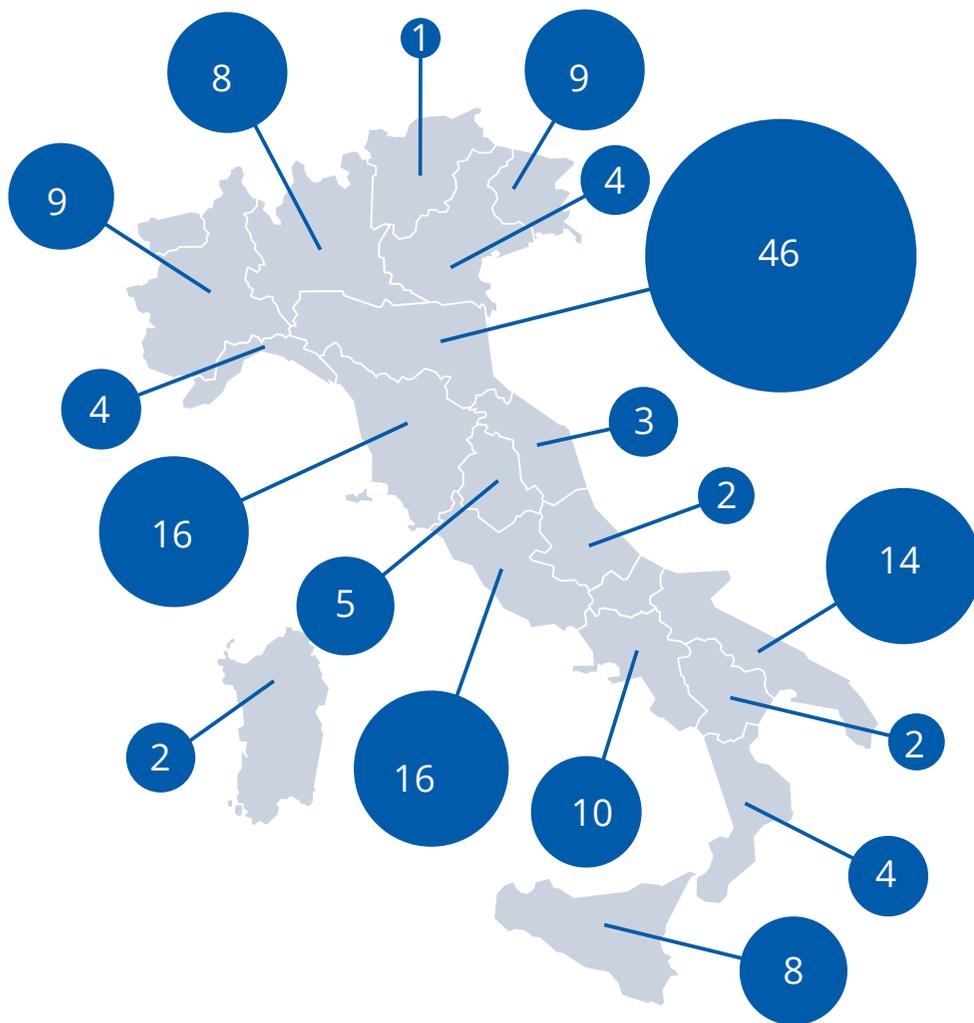
**I 163 soci**<sup>1</sup> (154 nel 2020), specializzati nei settori dei servizi nei quali opera CNS, sono capillarmente distribuiti su tutto il territorio nazionale. Il Consorzio può così contare su una presenza radicata nel Paese. CNS lavora quotidianamente al fianco delle associate, supportandole in tutte le fasi dell'adempimento della commessa. Il suo modello operativo permette alle associate di **condividere competenze e professionalità, mantenere elevati standard operativi** e seguire percorsi di crescita anche in contesti e aree geografiche dove le economie sono meno sviluppate. **Il proprio sistema reticolare e l'estesa presenza territoriale dei soci** consentono al Consorzio di calibrare un'offerta sempre commisurata alle richieste del mercato e confermare il proprio ruolo di operatore fra i leader del settore.

---

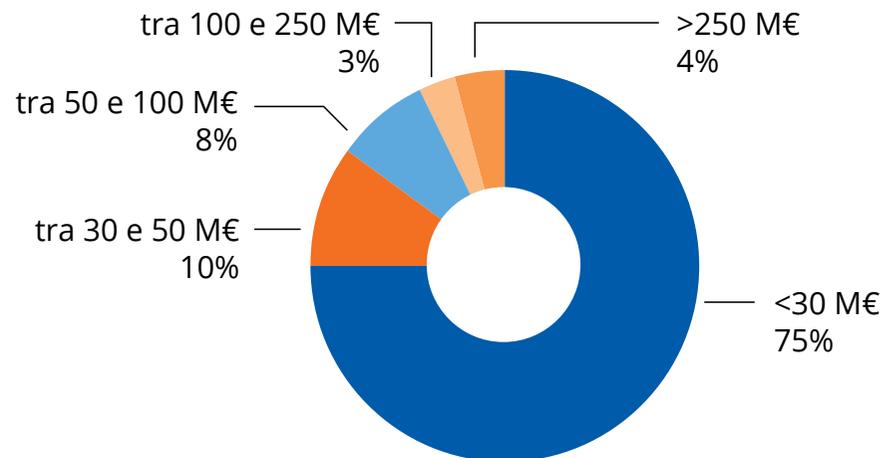
<sup>1</sup> Dato al 31.12.2021

### 3.1 Capitale sociale e relazionale

#### SOCI PER REGIONE



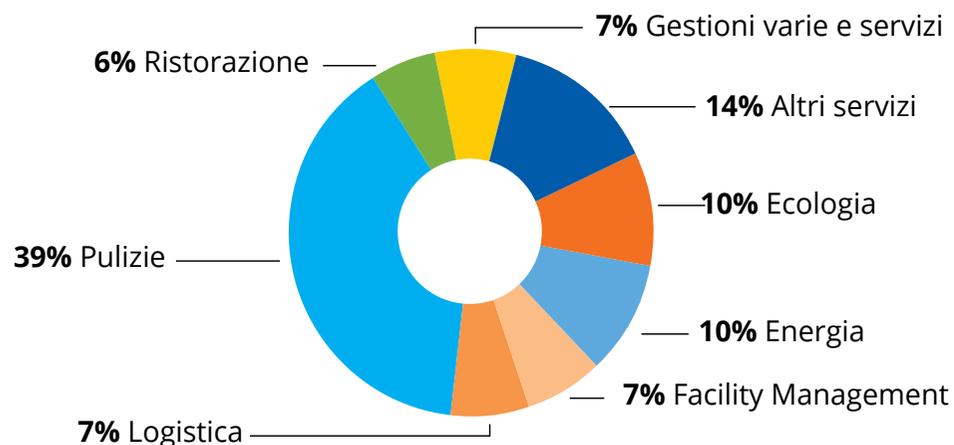
#### DISTRIBUZIONE DEI SOCI PER FASCIA DI FATTURATO (2020)<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Il valore del fatturato dell'anno 2020 è disponibile per un totale di 146 soci su 163.

### 3.1 Capitale sociale e relazionale

#### DISTRIBUZIONE DEI SOCI PER SETTORE PREVALENTE DI ATTIVITÀ<sup>3</sup>



#### LA BASE SOCIALE DI CNS

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Numero totale dei soci	163	154	155
Numero dei soci entrati nell'anno	18	12	8
Numero dei soci usciti nell'anno (comprensivo di eventuali Coop. Incorporate)	9	13	23

CNS monitora attivamente il possesso e il mantenimento dei requisiti di ammissione<sup>4</sup> e dei requisiti a carattere mutualistico da parte dei propri soci. Questo ha portato a una selezione dei soci in base sociale, con l'esclusione di quanti sono risultati mancanti dei suddetti requisiti. Contestualmente, si è investito in un'attività di scouting e promozione del Consorzio che ha portato, nell'ultimo triennio, all'adesione di 38 nuove cooperative. Fra queste, sono **18 i nuovi soci** entrati a far parte della base consortile di CNS nel 2021 (12 gli ingressi nel 2020), a fronte di 45 Organizzazioni che complessivamente hanno preso contatto con CNS per valutare l'adesione. 5, inoltre, sono le pratiche di adesione aperte che troveranno presumibilmente compimento nel 2022.

DATA CDG	ADESIONI
02.02.21	• &CO SOCIETÀ COOPERATIVA
06.04.21	• PULIM 2000 SOC. COOP.
11.05.21	• ANTEO COOPERATIVA SOCIALE ONLUS • CO.SE.MA SOC.COOP • REAR SOC COOP • C.I.C.L.A.T. SOC. CONS. COOP. STABILE
31.05.21	• CICLAT SAN MARCO SOC. COOP. • VALORE ASSOLUTO SERVIZI SOCIETÀ COOPERATIVA
16.06.21	• CONSORZIO INNOVA SOCIETÀ COOPERATIVA
28.06.21	• REALPASS SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE • N.S.I. NIGRA SERVIZI ITALIA SOC. COOP.
08.09.21	• ESUS SOC. COOP SOCIALE • NUOVO FUTURO SRL • 8 MARZO SOC. COOP
09.12.21	• FCF MULTISERVICE SOC. COOP • OMEGA AMBIENTE SOC.COOP. • C.G.R. COSTRUZIONI GENERALI ROMA SOC. COOP. • STRANAIDEA S.C.S. IMPRESA SOCIALE

<sup>3</sup> Dati riferiti alle cooperative in base sociale al 31.12.21. Settori ricavati da visure e ripartiti sulla lista dei principali settori CNS.

<sup>4</sup> In particolare, valuta il possesso di un MOG 231, di un Codice Etico e del pagamento regolare della quota sociale.

# L'ASCOLTO DELLE ASSOCIATE

Il Consorzio rivolge ai soci numerose iniziative e promuove occasioni di ascolto e dialogo. Nel 2021, in particolare, è stata promossa un'azione di ascolto in merito ai temi del **PNRR**, volta a indagare l'interesse e la disponibilità dei soci a partecipare a progetti e tavoli di lavoro sulle linee proposte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Nell'arco temporale 2021-2026, il PNRR ha l'obiettivo di rilanciare la struttura economico-sociale del Paese dopo la crisi pandemica, puntando sulle leve della **digitalizzazione**, della **transizione ecologica** e dell'**inclusione sociale**. La principale finalità della survey è stata quella di indagare le attività e le aree geografiche sulle quali ogni cooperativa volesse essere coinvolta e in quali specifici tavoli di lavoro proposti dal PNRR fra Ecologia, Sanità, Mezzogiorno, Energia, Digitalizzazione. La survey ha visto la partecipazione di 90 cooperative rispondenti.

Per garantire a tutti i soci pari opportunità di accesso alle gare e in continuità con le rilevazioni aperte nel precedente anno, ai nuovi soci che entrano in base sociale (18 nel corso del 2021), vengono inviati tre importanti questionari su progetti e aree strategici perseguiti da CNS. (Mercato Privato, PPP e PNRR.)

Ai fini della partecipazione alle iniziative commerciali del Consorzio infatti è necessario rispondere alle survey segnalando l'interesse a essere coinvolti su progetti relativi al Mercato Privato (per perfezionare l'individuazione del socio preassegnatario nell'ambito dei "contratti privati") e al Partenariato Pubblico Privato (per essere coinvolti nell'ambito delle iniziative ex art. 183, comma 15, D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, su tutto il territorio nazionale) oltretutto al già citato PNRR.

## 3.1 Capitale sociale e relazionale

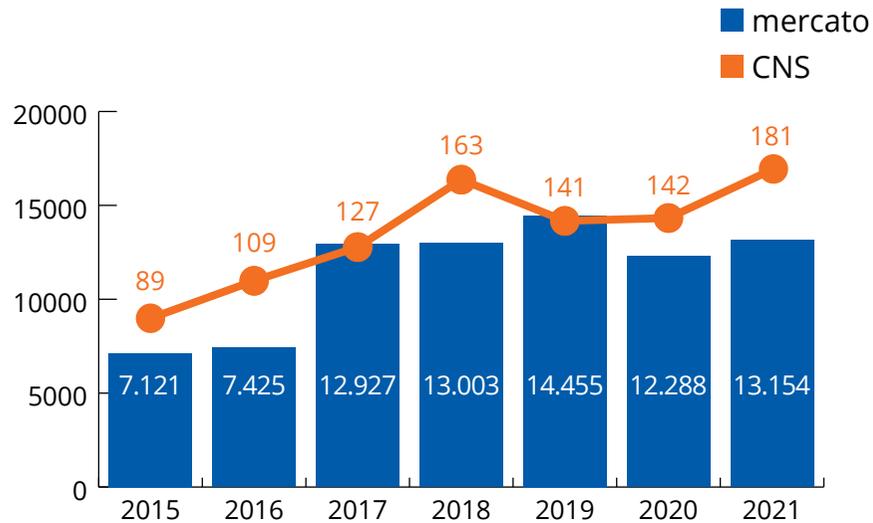
### 3.1.2 Coinvolgimento dei soci nelle gare

---

**Il giro d'affari di CNS si concentra quasi esclusivamente nel settore degli appalti pubblici.** Nel 2021 il Consorzio ha raggiunto una copertura del mercato pari al 20% delle gare complessivamente bandite nel corso dell'anno, partecipando a gare per un valore complessivo di **circa 3,4 miliardi di euro**. In parallelo, si sta sviluppando la presenza di CNS nel **mercato privato**, grazie a un'attività sistematica promossa dalla rete commerciale. Grazie a tale azione nei settori dei servizi di pulizia, manutenzione, facility management e logistica, il Consorzio ha generato nel corso dell'anno un fatturato complessivo di quasi 5 milioni di euro.

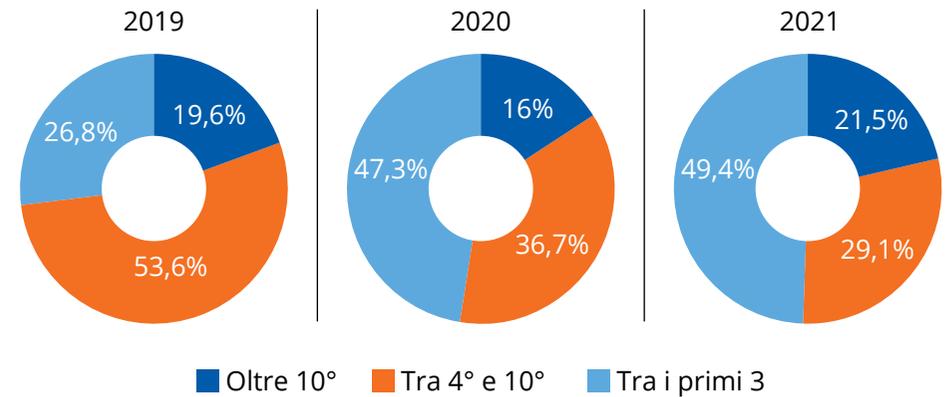
### 3.1 Capitale sociale e relazionale

#### NUMERO DI GARE (CA. 1% DEL VALORE DI MERCATO)

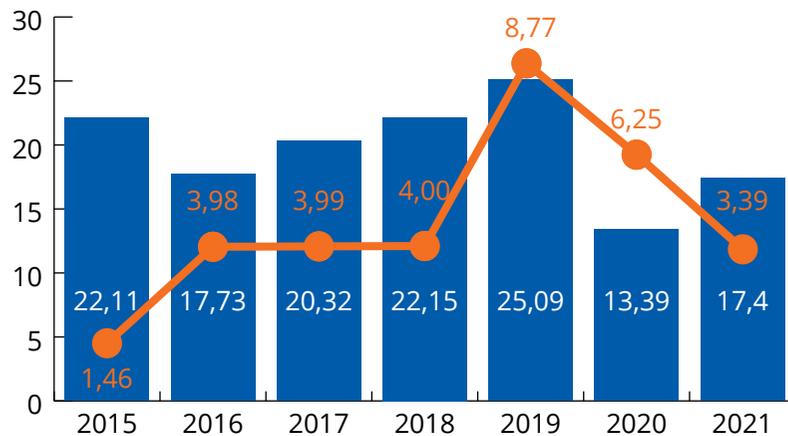


Con riferimento alle performance complessive registrate in sede di gara CNS si è confermato un player di alto profilo, **collocandosi in una delle prime tre posizioni nel 29% delle gare a cui ha preso parte**. Inoltre, 60 cooperative hanno fatto richiesta e ottenuto preassegnazioni di gara (+27% rispetto al 2018).

#### PERFORMANCE COMPLESSIVE CNS<sup>5</sup>



#### VALORE GARE IN MILIARDI DI € (DAL 7% AL 46% DEL VALORE DI MERCATO)



<sup>5</sup> Per le gare di cui si hanno i dati di apertura (tecnica ed economica). I valori riportati in questo grafico, infatti, si riferiscono alla data di consegna delle offerte di gara. 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 31.12.2021.

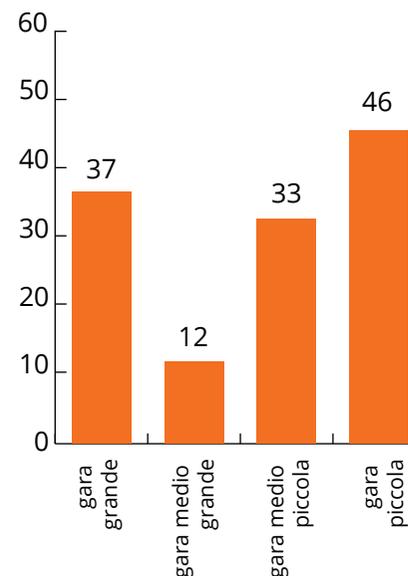
### 3.1 Capitale sociale e relazionale

La **vocazione mutualistica** del Consorzio consente 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 autonomia<sup>6</sup>.

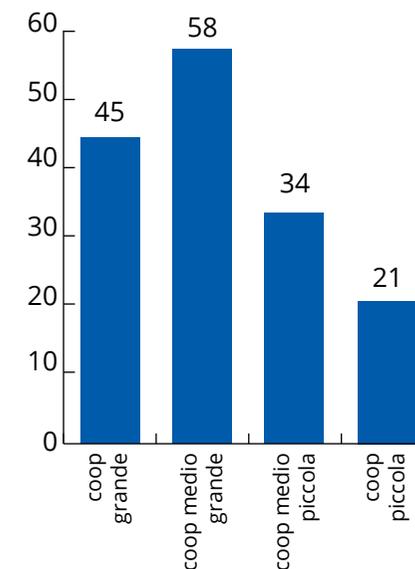
Per questo motivo, CNS monitora il livello di partecipazione alle gare da parte delle cooperative non solo in termini assoluti, ma anche per dimensione di impresa e per importo di gara, così da avere contezza della propria performance mutualistica e poter intervenire con opportune azioni correttive ove necessario.

Con l'obiettivo di estendere lo scambio mutualistico nel Consorzio e favorire percorsi di sviluppo e consolidamento di cooperative meno strutturate o in fase di start-up, per i soci è prevista la possibilità di rientrare tra i subappaltatori in caso di aggiudicazione nel caso in cui non abbiano concorso in maniera autonoma nella stessa procedura. Il **valore medio delle gare a cui CNS ha preso parte è stato di 1,62 milioni di euro annuo**.

**N° GARE (2021)**



**N° COOPERATIVE (2021)**



Legenda di riferimento per i due istogrammi:

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

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

<sup>6</sup> Nei grafici seguenti le gare multi-lotto sono state considerate come un'unica gara. Inoltre, poiché a 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.

### 3.1 Capitale sociale e relazionale

Il **numero dei soci con contratti affidati da CNS è stato pari a 93**, pari al 57% della compagine associativa (dato in linea con quanto registrato negli anni precedenti).

SOCI CON CONTRATTI ATTIVI CON CNS			
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Numero dei Soci	93	93	94
% sul totale dei soci	57%	60%	61%

#### LA PIATTAFORMA GARE DI CNS E I CRITERI DI PRE-ASSEGNAZIONE<sup>7</sup>

CNS intende assicurare a tutte le associate **piena trasparenza e parità di accesso alle opportunità di mercato** individuate dalla rete commerciale. In tal senso, è l'unico operatore del settore a essersi dotato, dal 2016, di un'apposita piattaforma digitale, all'interno della quale la Segreteria Commerciale pubblica periodicamente tutte le gare selezionate e approvate dalla Direzione Commerciale. Accedendo al portale, le cooperative associate possono consultare la **documentazione di gara** e, se interessate, inviare una **richiesta di preassegnazione**.

ANDAMENTO QUINQUENNALE*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Δ 2015/21
N° GARE PUBBLICATE CNS	452	464	472	581	596	556	654	<b>+44%</b>
N° OFFERTE PRESENTATE	84	104	118	136	120	133	152	<b>+80%</b>
% GARE PRESENTATE	19%	22%	24%	24%	21%	24%	23,24%	<b>+22%</b>
N° GARE NON PRESENTATE	368	360	354	445	476	418	489	
IN LAVORAZIONE							16	

\* Andamento del numero di gare pubblicate a portale e lavorate

<sup>7</sup> L'espressione "cooperative pre-assegnatarie" fa riferimento a quelle cooperative che, pur essendo state preselezionate per lo svolgimento di un certo incarico, devono ancora ricevere conferma circa l'effettivo ottenimento del mandato. L'espressione "gare richieste su pubblicate" fa riferimento, invece alle gare a cui almeno un Socio ha voluto partecipare tra tutti i bandi caricati da CNS sull'apposito portale.

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 formale documentazione soggetta a tracciamento. Alla Direzione Area Tecnica Integrata e Sviluppo spettano le verifiche di carattere tecnico-qualitativo da effettuare sulla base della documentazione presentata dalle associate e dei requisiti previsti dalla lex specialis di gara. Le domande di preassegnazione 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.

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

I criteri di valutazione delle domande di preassegnazione sono i seguenti:

- qualità tecnica;
- qualità professionale;
- correttezza;
- legalità;
- partecipazione all'attività del Consorzio.

## L'ALBO SOCI DI CNS

Nel 2021 sono proseguite le attività preliminari per la costituzione dell'Albo Soci, già presentato alle associate come il "Diario di bordo di CNS" nel 2019. L'Albo Soci rappresenterà una risorsa importante per tutte le cooperative e sarà in grado di facilitare l'iter di partecipazione alle gare e di stipula contrattuale mediante la creazione di una **banca dati documentale**, utile per rapide consultazioni e agevole reperimento di dati e informazioni da documentazione sempre aggiornata. Questo strumento permetterà anche di evitare richieste multiple e ripetute della medesima documentazione. All'impostazione del progetto hanno collaborato l'Ufficio Gare, l'Ufficio Contract Management, l'Ufficio Sistemi Certificati e l'Ufficio Sviluppo Cooperativo (presso il quale è stato allocato funzionalmente), con il contributo dell'Ufficio ICT. Per contribuire a una maggiore diffusione e conoscenza dell'Albo Soci, il 4 novembre 2021 è stato organizzato un incontro dedicato alle associate e volto a illustrare le potenzialità e le modalità di funzionamento dello strumento. Anche grazie a questa iniziativa l'Albo Soci è diventato pienamente operativo nell'ultima parte del 2021, raggiungendo a oggi l'obiettivo di circa 131 Soci iscritti.

### 3.1.3 Il trasferimento delle attestazioni presso i soci

Una delle modalità attraverso cui CNS contribuisce allo sviluppo delle cooperative associate e al miglioramento della loro capacità competitiva è costituito dal trasferimento delle attestazioni necessarie affinché possano **partecipare autonomamente alle gare**, nella misura in cui tali requisiti non siano necessari alla partecipazione in prima persona del Consorzio.

#### NUMERO DI ATTESTAZIONI CEDUTE DA CNS ALLE ASSOCIATE

	2021	2020	2019
Numero di Attestazioni	266	282	397
Valore complessivo attestazioni	1,71 mld €	1,11 mld €	1,84 mld €
Totale coop richiedenti	35	36	43
Numero di gare effettuate autonomamente dai soci a cui sono state trasferite attestazioni	172	128	193

## 3.1 Capitale sociale e relazionale

### 3.1.4 Servizi ai soci

CNS offre ai propri soci un **ampio ventaglio di servizi** per lo sviluppo di conoscenze e competenze. Tali servizi sono modulati per rispondere ai bisogni dell'intera base sociale, con un'attenzione particolare nel fornire un supporto concreto alle **cooperative medie e piccole, molto settorializzate e/o operanti in settori caratterizzati da margini di profitto ridotti**.

#### IL PERCORSO DI ARRICCHIMENTO DEL PATTO CONSORTILE



#### INIZIATIVE DI FORMAZIONE

L'attività formativa è sviluppata ponendo al centro i **bisogni emergenti dei soci**, con l'ambizione di agevolare le associate nella gestione dei processi di cambiamento imposti dal mercato.

Le iniziative più significative svolte nel corso del 2021 sono:

- la terza edizione della formazione in **Project Management (PM)**: corso propedeutico all'**acquisizione della certificazione "PMP - Project Management Professional"** emanata dal PM Institute e riconosciuta dal mercato a livello internazionale. Il modulo è stato attivato sulla base di richieste specifiche ricevute dalle associate
- la sperimentazione di un primo ciclo **"Digital Transformation Assessment"** concepito per favorire l'avvio di percorsi di transizione digitale. Un programma, strutturato in moduli in aula e laboratori individuali, finalizzato a fornire ai partecipanti le basi teoriche e pratiche per affrontare un percorso di trasformazione digitale. Fra gli obiettivi anche la costituzione di un nucleo di competenze all'azienda trasversali fra più funzioni e la realizzazione interna di un assessment sullo stato dell'arte della propria realtà con la condivisione di una proposta di roadmap degli interventi prioritari da effettuare sulle dimensioni dei processi, dei sistemi informatici e delle persone al fine di raggiungere gli obiettivi previsti di breve, medio e lungo periodo
- la Compliance Academy: giunta al suo terzo anno di attività (vedi il box relativo pag. 84), nel 2021 ha ospitato un ciclo di webinar sulla rendicontazione di sostenibilità, con l'obiettivo di fornire le basi e gli strumenti pratici sul tema alle cooperative che si stanno avvicinando per la prima volta alla redazione di un Bilancio di Sostenibilità.

Complessivamente, tali cicli formativi hanno la partecipazione di 75 cooperative e 111 partecipanti.

CORSO DI FORMAZIONE	DATA E N. DI ORE	PARTNER
Project Management Professional	22.02.21/20.04.21 18 incontri per 63 ORE	Eureka Service
La lettura del PNRR	08.06.21 - 2,5 ORE	KPMG
Digital Transformation Assessment	05.10.21/06.12.21 4 incontri per 10 ORE + attività Laboratoriali in cooperativa	Quin
Rendicontazione di sostenibilità	2 incontri per 3 ORE	Altis <sup>8</sup>

Oltre ad aver curato l'ideazione e l'organizzazione dei cicli formativi in collaborazione con i partner esterni, CNS ha favorito la partecipazione dei soci sostenendo quando possibile i costi di partecipazione, quelli di progettazione o agendo in ogni caso per abbattere il costo.

L'erogazione della formazione è sempre seguita dalla rilevazione del livello di gradimento per l'attività svolta e da una raccolta di suggerimenti riguardo a potenziali tematiche da trattare nei moduli successivi.

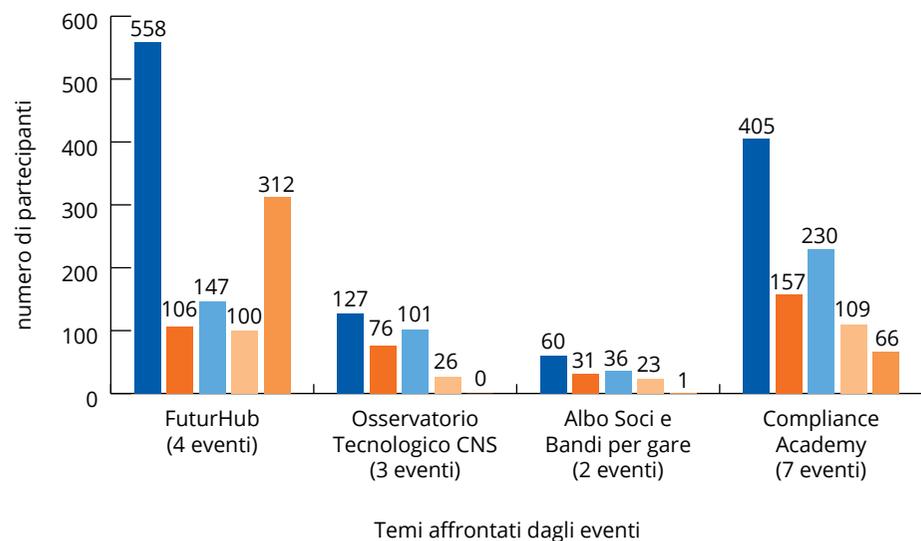
8 Il ciclo di incontri fa parte della CNS Compliance Academy. Si veda box dedicato per approfondire i dettagli.

### 3.1 Capitale sociale e relazionale

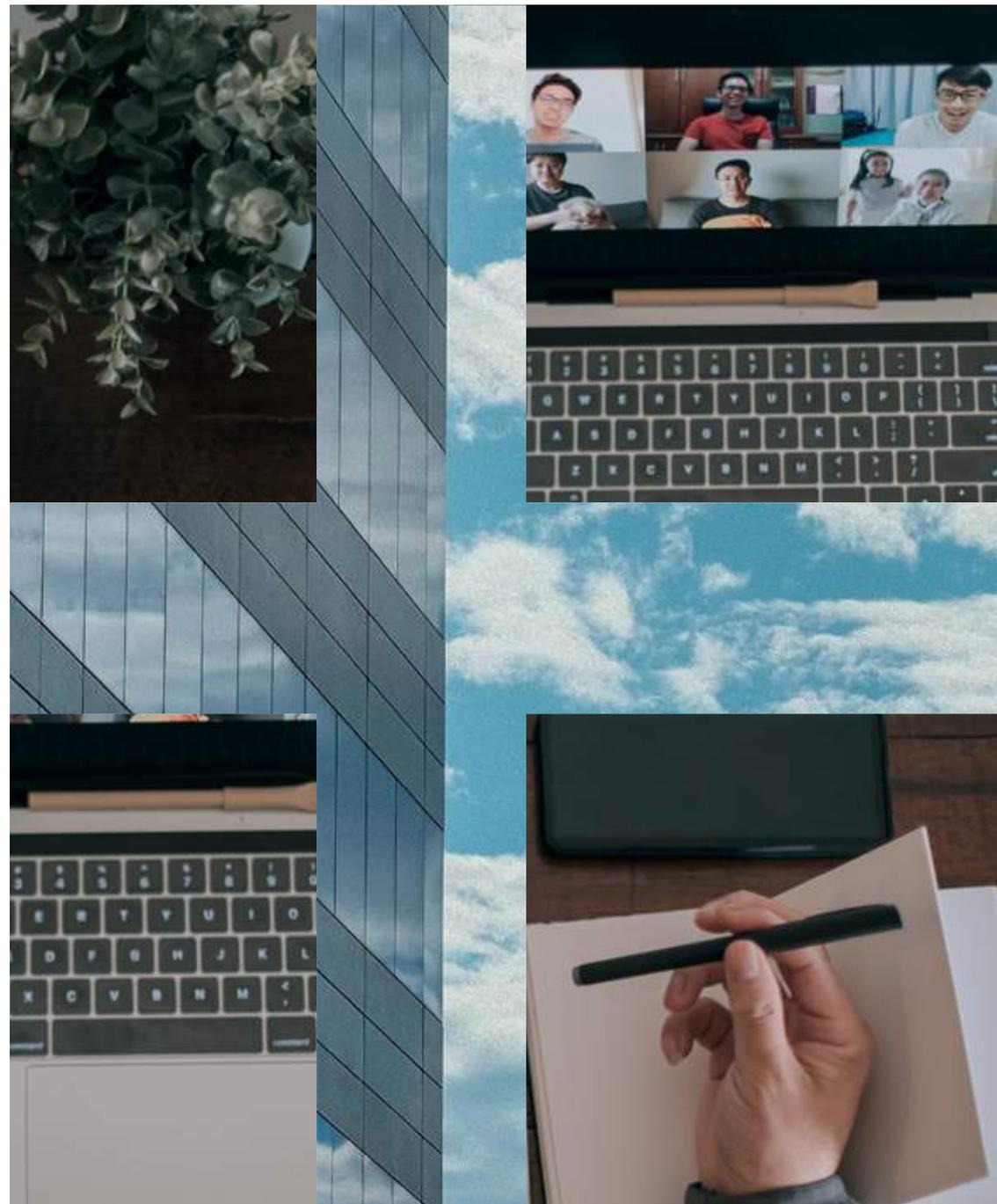
#### WEBINAR CNS 2021

Anche nel 2021 l'organizzazione di incontri seminari in modalità "da remoto" in collaborazione con partner qualificati ha permesso di mantenere le cooperative e gli stakeholder chiave di CNS costantemente aggiornati su tematiche calde, quali l'evoluzione del contesto normativo e le sfide proposte dal mercato come conseguenza della pandemia. Sono state 98, in particolare, le cooperative ad aver partecipato attivamente ad almeno uno dei **16 webinar** (di cui 7 della Compliance Academy) organizzati dal Consorzio nel 2021. All'interno di questo ambito progettuale si possono collocare tre iniziative di particolare rilevanza:

- il ciclo di incontri **Futurhub** realizzato in collaborazione con il Politecnico di Milano (vedi pag. 73)
- l'**Osservatorio Tecnologico CNS** (vedi pag. 129)
- la Compliance Academy, attiva ormai da tre anni (vedi pag. 94)



● Totale partecipanti  
 ● numero cooperative presenti  
 ● totale partecipanti delle cooperative  
● collaboratori CNS  
 ● partecipanti esterni alla base sociale



# 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 stakeholder in generale.”

Anche nel 2021 sono proseguite le iniziative di formazione della **Compliance Academy**. Il progetto, avviato nel 2019 in collaborazione con Legacoop Produzione e Servizi, si propone di aumentare la consapevolezza dei soci e dei dipendenti del Consorzio sui rischi specifici e sulla necessità di monitorarli e gestirli. 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'Academy 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;
- assicurare una formazione continua in ambito di Diritto della Concorrenza come previsto dal Programma di Compliance Antitrust implementato dal Consorzio.

Nel 2021 sono state organizzate 12 iniziative che, visto il perdurare dell'emergenza sanitaria da COVID-19, sono state tutte erogate secondo il formato del webinar. In base agli argomenti trattati, tali iniziative sono state rivolte ai dipendenti del Consorzio, ai soci, alle stazioni appaltanti e a enti terzi. Ai partecipanti sono stati resi disponibili i materiali formativi predisposti dai relatori, comodamente reperibili anche nella sezione della piattaforma

servizi riservata ai soci, sviluppata in maniera dedicata per l'Academy e aperta (previa iscrizione) ai partecipanti non associati a CNS. La tabella riassuntiva seguente illustra i temi approfonditi in occasione dei singoli eventi che, complessivamente, hanno visto la partecipazione di 562 iscritti.

MESE	EVENTI ORGANIZZATI DALLA COMPLIANCE ACADEMY
Gennaio 2021	“I meccanismi di incentivazione connessi alla produzione di energia da fonte rinnovabile e all'efficientamento energetico” - in collaborazione con lo Studio Legale Fraccastoro
Febbraio 2021	“Importanti novità legislative in materia ambientale. Gestione rifiuti: cosa cambia con il nuovo decreto legislativo 116/2020?” - in collaborazione con Legacoop P&S, Ideal-service e CNA
Marzo 2021	“Legge di Bilancio 2021 - la sterilizzazione delle perdite” - in collaborazione con l'Avv. Morara e l'Uff. Fiscale Legacoop Bologna (B. Pangaro e L. Piazzi)
Luglio 2021	“Appalti: News e Semplificazioni” - in collaborazione con lo Studio Legale Piselli & Partners e Legacoop Produzione e Servizi
Settembre 2021	“Green Pass sui luoghi di lavoro: le nuove regole” - in collaborazione con lo Studio Legale Chiomenti - Annalisa Reale
Novembre 2021	“La rendicontazione di sostenibilità: contesto, normativa, scenari futuri, strumenti più diffusi” - in collaborazione con ALTIS “Il bilancio di sostenibilità: metodologia, framework di riferimento e contenuti” - in collaborazione con lo Studio Legale Chiomenti - Annalisa Reale

Guarda il video “Tre anni della CNS Compliance Academy”

guarda



#### SERVIZIO ANTICIPI

CNS svolge tradizionalmente (su richiesta dell'associata) **un servizio di anticipi** per attutire gli effetti negativi derivanti da 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<sup>9</sup>**.

#### 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, anche grazie allo sviluppo dell'Osservatorio Tecnologico CNS, in collaborazione con il partner CRIT. I risultati di tali indagini vengono poi diffusi tra i soci attraverso l'organizzazione di **iniziative ad hoc** incentrate sull'approfondimento di 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 continuato a rendere disponibili alle cooperative le **comunicazioni informative** in merito alle novità normative, amministrative e ai vari decreti emanati per contrastare la diffusione del contagio da COVID-19, oltre ad altri contenuti utili per affrontare l'emergenza sanitaria.

Ad aprile 2021, inoltre, CNS ha ritenuto che ci fossero le condizioni ideali per ripristinare **"Sharinglex"**, la newsletter legale riservata ai soci del Consorzio che, a partire da quest'anno, si è arricchita di due nuove rubriche ("Compliance" e "Privacy") insieme ad approfondimenti e news di settore. Il coordinamento della redazione è stato affidato in capo alla Direzione Legale, con la collaborazione dell'Ufficio Sistemi Certificati e Ufficio Comunicazione.



9 Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo.

# LA PIATTAFORMA DEI SERVIZI AI SOCI

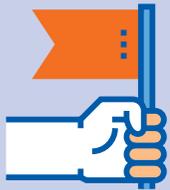
**I soci hanno accesso a tutti i servizi di CNS da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento** attraverso una piattaforma loro riservata, all'interno della quale sono anche archiviate tutte le registrazioni delle iniziative seminari e di formazione organizzate dal 2017 a oggi.

Uno strumento vivo e in continua evoluzione, che cambia insieme alle associate e ai servizi erogati.

Nel 2021 la piattaforma si è arricchita di nuove sezioni:

- **“Accordi Quadro e Protocolli di collaborazione”**, all'interno della quale sono raccolti tutti gli accordi vigenti tra CNS e la sua rete di partner con l'obiettivo di supportare e agevolare economicamente le associate in percorsi finalizzati allo sviluppo e al potenziamento delle capacità di analisi strategica, alla predisposizione di analisi preventive dei rischi potenziali per l'impresa e alla conseguente adozione di strumenti idonei per la prevenzione degli stessi tramite l'acquisizione di certificazioni o l'avvio di attività consulenziali;
- **“Progetti Europei”**, creata con l'obiettivo di supportare le associate ad accedere alle opportunità di finanziamento europee previste nella nuova programmazione 2021-2027. La sezione raccoglie l'accordo stipulato con il partner InEuropa al fine di proporre ai soci servizi utili per rendere più concreta la possibilità di cimentarsi nella partecipazione ai bandi e usufruire di servizi di affiancamento e assistenza tecnica in ottica di monitoraggio e strutturazione di idee progettuali a tutto tondo.
- **“Osservatorio Tecnologico CNS”**, all'interno della quale vengono caricati i report redatti dal partner CRIT affinché tutti i soci del Consorzio possano venire a conoscenza delle tecnologie emergenti nel proprio settore e rispondere al mercato in maniera tempestiva.





### TEMI MATERIALI RENDICONTATI

- Diritti umani
- Innovazione
- Occupazione e retribuzione
- Posizionamento reputazionale
- Relazioni industriali
- Salute e sicurezza dei dipendenti e politiche di welfare
- Sviluppo delle risorse e dei talenti



### PRINCIPI COOPERATIVI ATTUATI

- 5. promuovere l'innovazione sociale e tecnologica
- 7. sostenere la centralità della persona e del suo sviluppo, all'interno del Consorzio e presso le cooperative associate
- 10. promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro.



### RISULTATI CHIAVE 2021

- 107 dipendenti (66% donne, 96% a tempo indeterminato)
- Piano Welfare strutturato e supportato da un'apposita piattaforma digitale
- Upskilling, reskilling, mappatura di competenze, esperienze pregresse e inclinazioni tecniche/professionali su tutta la popolazione aziendale
- Sottoscrizione del Pact4Skills dell'Unione Europea nel gennaio 2021
- 3.311 ore di formazione erogate (243 corsi)
- 0 infortuni sul lavoro registrati nel biennio 2020-2021
- 86% il tasso di redemption all'analisi di clima 2021



### SDGS SUPPORTATI

SDGs di interesse prioritario per CNS:



### PRINCIPALI OBIETTIVI PER IL FUTURO

- Upskilling professionalità con particolare attenzione alle competenze necessarie al conseguimento degli obiettivi strategici (project management, project financing, people development, ecc.)
- Reskilling di risorse interne: passaggio di professionalità da funzioni di supporto a funzioni strategiche individuate attraverso people survey
- Team interfunzionali costituiti da risorse interne appartenenti a direzione diverse che mettono a disposizione le loro competenze per la realizzazione degli obiettivi del piano industriale
- Costante miglioramento organizzativo al fine di potenziare le direzioni core e orientare l'attività delle direzioni di supporto e controllo in una logica di Business partner al fine di supportare lo sviluppo del business
- Evoluzione del sistema di performance management per rendere più chiari gli obiettivi collegati al piano industriale, garantirne il monitoraggio costante, valorizzare le competenze, promuovere lo sviluppo e ingaggiare le persone a favore di una responsabilizzazione diffusa
- Ottimizzazione dei costi di struttura attraverso ottimizzazione del processo Make or Buy garantendo elevata flessibilità
- Diversity management e Certificazione di genere per dimostrare l'attività in relazione alle pari opportunità e alla valorizzazione di genere
- Promozione e attuazione di politiche e azioni per il benessere organizzativo e psico-fisico, la conciliazione e il welfare aziendale

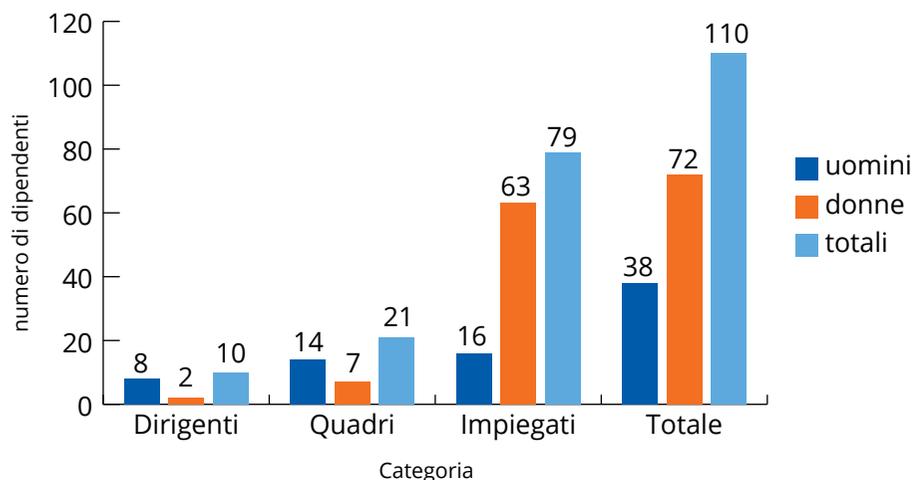
### 3.2.1 Composizione e caratteristiche

Al 31 dicembre 2021 il personale di CNS era composto da un totale di **107 dipendenti** (110 al 31 dicembre 2020), di cui 36 uomini (34%) e 71 donne (66%). Di questi, 77 (72% del totale) appartenevano alla categoria degli

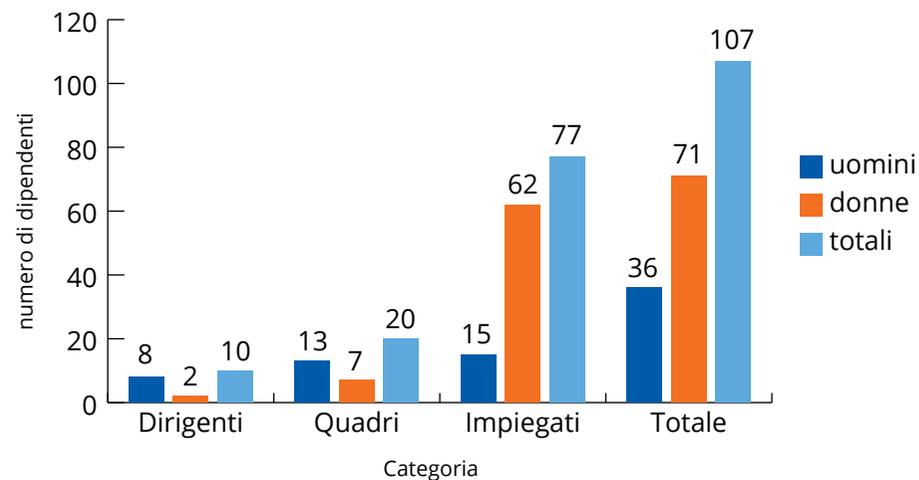
Impiegati, in cui rientrava anche la maggior parte del personale di genere femminile (62 addetti, pari al 87% delle dipendenti donne).

La quasi totalità dei dipendenti (106 su un totale di 107) risultava assunto tramite un **contratto a tempo indeterminato** (+2% rispetto al 2020, per un totale di 107 su 110).

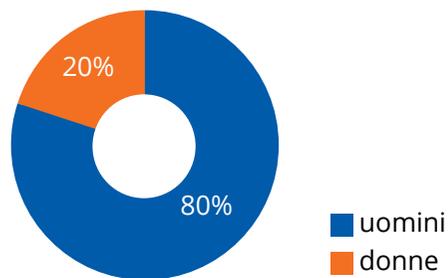
**SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI PER GENERE E CATEGORIA AL 31/12/2020**



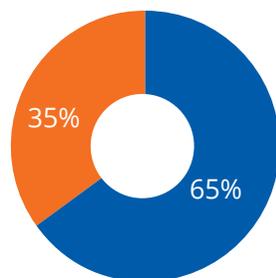
**SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI PER GENERE E CATEGORIA AL 31/12/2021**



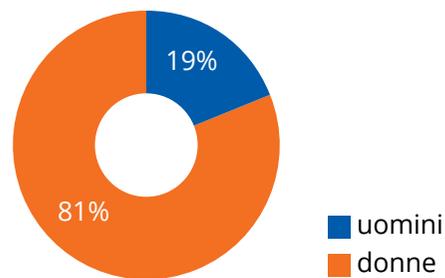
**DIPENDENTI PER GENERE: DIRIGENTI**



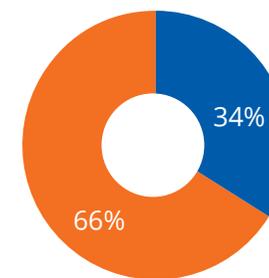
**QUADRI**



**IMPIEGATI**



**TOTALE**



### 3.2 Capitale umano

#### SUDDIVISIONE DIPENDENTI PER GENERE E TIPOLOGIA DI CONTRATTO

TIPOLOGIA DI CONTRATTO	31/12/2021			31/12/2020			31/12/2019		
	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE	UOMINI	DONNE	TOTALE
Indeterminato	35	68	103	37	66	103	38	68	106
Determinato	0	1	1	0	3	3	0	3	3
Apprendistato	1	2	3	1	3	4	1	2	3
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>71</b>	<b>107</b>	<b>38</b>	<b>72</b>	<b>110</b>	<b>39</b>	<b>73</b>	<b>112</b>

#### CONGEDI PARENTALI

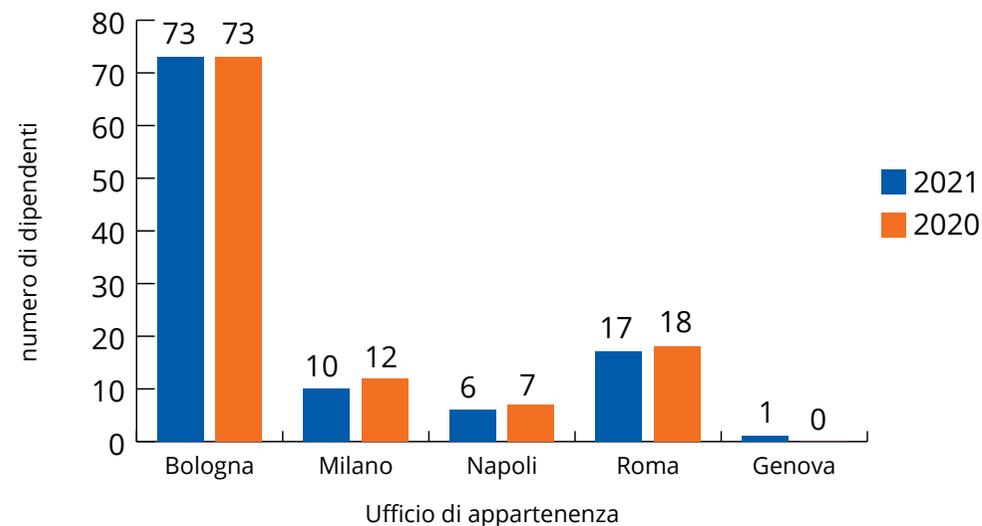
CONGEDI PARENTALI						
GENERE	31/12/2021		31/12/2020		31/12/2019	
	N. DIPENDENTI CHE HANNO OTTENUTO IL CONGEDO	N. DIPENDENTI RITORNATI AL LAVORO DOPO IL CONGEDO	N. DIPENDENTI CHE HANNO OTTENUTO IL CONGEDO	N. DIPENDENTI RITORNATI AL LAVORO DOPO IL CONGEDO	N. DIPENDENTI CHE HANNO OTTENUTO IL CONGEDO	N. DIPENDENTI RITORNATI AL LAVORO DOPO IL CONGEDO
Uomini	0	0	0	0	2	2
Donne	3	1	8	3	9	6
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

Nel 2021 CNS era presente sul territorio nazionale con 4 unità locali (Roma, Milano, Napoli e Genova) oltre al quartier generale e sede legale di Bologna. L'adozione del lavoro da remoto a partire dal 2020, infatti, ha consen-

to una progressiva razionalizzazione delle unità locali presso cui risultava dislocato un numero esiguo di collaboratori, con la conseguente chiusura degli uffici di Mestre, Cagliari, Palermo e Catania.

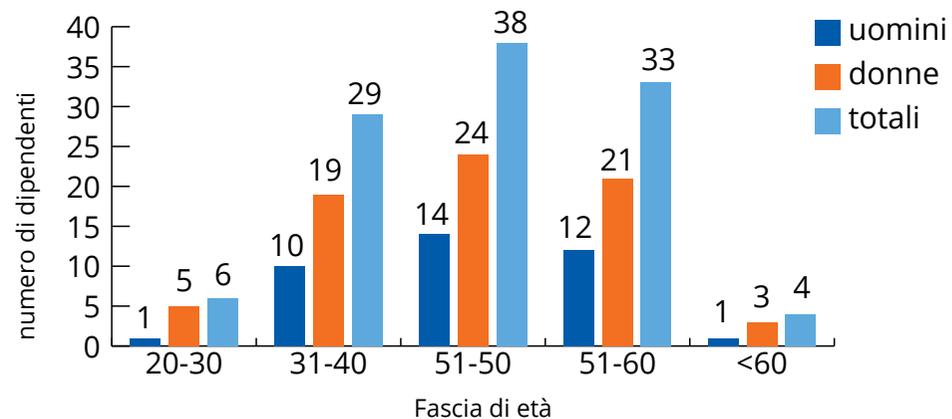
## 3.2 Capitale umano

### DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER SEDE

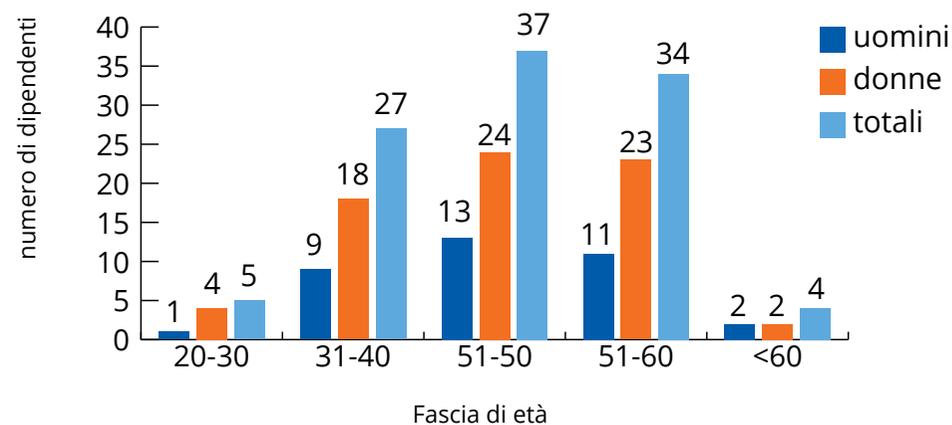


Al 31 dicembre 2021, il 5% dei dipendenti aveva un'età inferiore ai 30 anni; **la fascia d'età che includeva il maggior numero di addetti era quella compresa tra i 41 e i 50 anni** (35% del totale), seguita da quella 51-60 anni (32%), da quella 31-40 anni (25%) e da quella >60 (4%). Più della metà del personale (52%), inoltre, era rappresentato da dipendenti in possesso di una laurea.

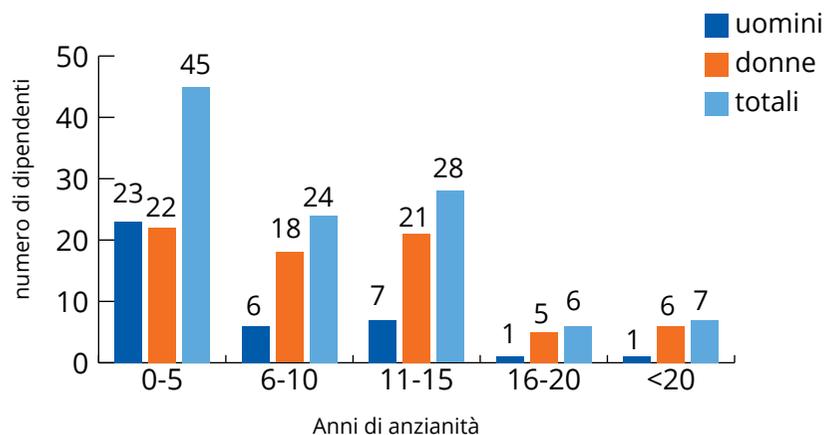
### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI PER FASCIA DI ETÀ (2020)



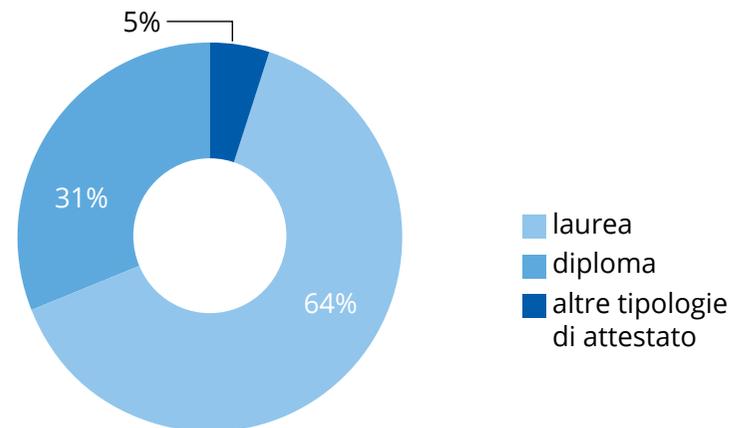
### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI PER FASCIA DI ETÀ (2021)



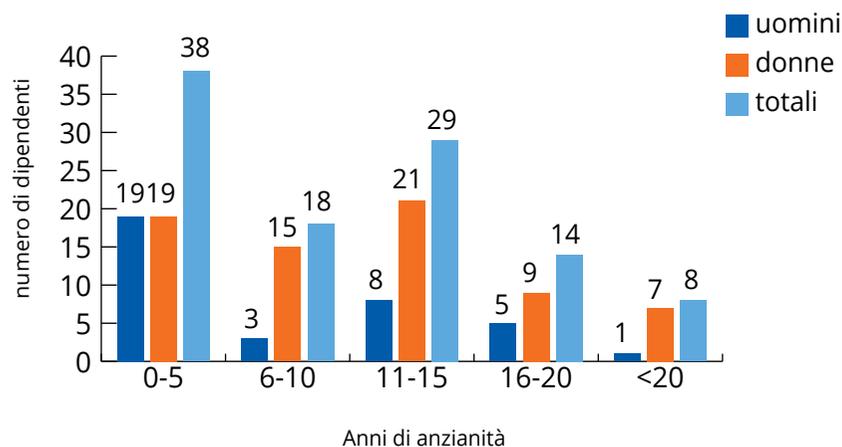
ANZIANITÀ DEI DIPENDENTI IN CNS (2020)



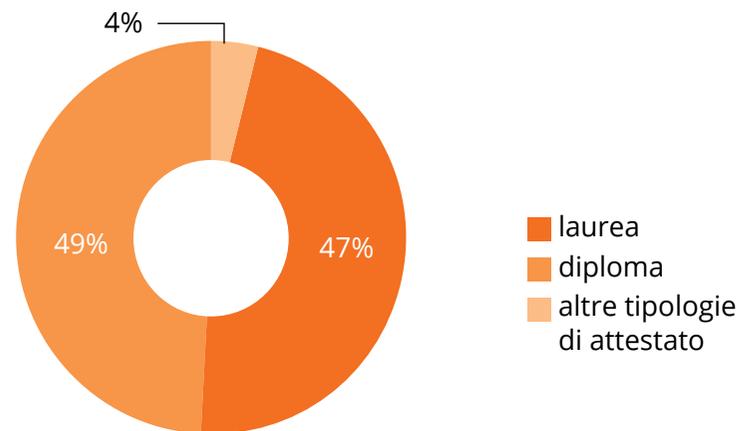
DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO 2021 - UOMINI



ANZIANITÀ DEI DIPENDENTI IN CNS (2021)



DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO 2021 - DONNE



Il Consorzio sostiene l'inserimento e l'integrazione lavorativa di personale appartenente alle categorie protette, **che nel 2021 rappresentavano il 7% dei dipendenti** sul totale della forza lavoro.

### 3.2.2 Politiche per il personale

---

Nonostante l'impatto provocato dalla pandemia da COVID-19 CNS ha continuato anche nel 2021 ad accrescere la propria attenzione verso una gestione del personale orientata allo sviluppo e al benessere.

Cinque i principali elementi di attenzione in particolare:

1. lo sviluppo delle persone, con la costruzione di percorsi dedicati di upskilling, reskilling e formazione per il perseguimento degli obiettivi di piano e per contribuire a garantirne l'occupabilità nel tempo ma anche con progettualità dedicate a favorire lo spostamento fra aree aziendali diverse;
2. la condivisione e l'accompagnamento all'adozione di nuove modalità di lavoro, per tradurre lo smart working in un'opportunità e creare le condizioni perché ciascuno possa lavorare al meglio;
3. l'attenzione all'equità di genere, con l'attivazione di progettualità che troveranno il loro naturale proseguimento anche per tutto il 2022;
4. il welfare aziendale e il benessere delle persone e delle famiglie di CNS, dentro e fuori il perimetro aziendale;
5. una forte attenzione alle nuove generazioni e l'investimento su persone giovani.

### 3.2.3 Formazione

---

In un contesto sociale ed economico caratterizzato dal perdurare della pandemia da COVID-19 e dall'accelerazione esponenziale della transizione verso un'economia digitale e verde, il Consorzio ha aderito a gennaio 2021 a **Pact4Skills**, Carta d'Intenti promossa dall'Unione Europea nell'ambito della European Skills Agenda per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza.

Il Patto, lanciato il 10 novembre 2020, rappresenta uno strumento agile e concreto per orientare le scelte aziendali attorno a **4 principali linee di intervento**:

1. promuovere una cultura della formazione lungo tutto l'arco della vita per tutti;
2. costruire delle forti partnership per le competenze;
3. monitorare domanda e offerta di competenze e anticipare i bisogni;
4. impegnarsi contro le discriminazioni e per le pari opportunità.

L'adesione al Patto garantisce ai firmatari l'accesso ai **numerosi servizi erogati dalla Commissione Europea** a beneficio delle Organizzazioni firmatarie, tra cui:

- **hub di networking**: supporto nella ricerca di partner e primi incontri delle partnership, collegamento con gli strumenti dell'UE esistenti<sup>10</sup>, promozione delle attività dei membri del Patto, ecc.
- **knowledge hub**: webinar, seminari, attività di peer learning, aggiornamenti su politiche e strumenti dell'UE, informazioni su progetti, strumenti e buone pratiche, ecc.
- **centro di orientamento e risorse**: accesso alle informazioni sui finanziamenti dell'UE rilevanti, guida per identificare le possibilità finanziarie, facilitazione degli scambi tra i membri del Patto e le autorità nazionali/regionali, ecc.

Il seguente prospetto fornisce una panoramica delle iniziative di formazione attuate da CNS nel 2021 per ciascuno dei 4 pilastri definiti dal Pact4Skills.

---

<sup>10</sup> Es: Europass, Skills Panorama, EURES, rete europea dei servizi pubblici per l'impiego, ecc.

AMBITO DI INTERVENTO DEFINITO DA PACT4SKILLS	INIZIATIVE ATTUATE DA CNS
Promuovere una cultura della formazione lungo tutto l'arco della vita per tutti	Sviluppo di percorsi di formazione individuali per garantire l'upskilling
	Piano formativo "La valorizzazione del lavoro intelligente"
	Corso di Alta Formazione Manageriale Quadir
Costruire delle forti partnership per le competenze	Assessment organizzativo delle Direzioni nevralgiche
	Ricerca "Futuro Competente" realizzata da Umana su commissione dell'Istituto San Carlo di Modena
	Compliance Academy e altre iniziative di formazione rivolte ai soci
Monitorare domanda e offerta di competenze e anticipare i bisogni	Training erogato nell'ambito della formazione tecnica
	Programma di reskilling a partire dalla People Survey
	Programma "Cockpit" dedicato ai Dirigenti
	Formazione in ambito sicurezza informatica
	Formazione obbligatoria in ambito GDPR e MOG 231
Impegnarsi contro le discriminazioni e per le pari opportunità	Analisi di genere e Gender Equality Plan (GEP)
	Percorsi di empowerment femminile

Nel 2021, nonostante il protrarsi delle limitazioni imposte dalla pandemia, CNS ha mantenuto una forte attenzione sulla formazione del proprio personale, erogando più di **3.300 ore totali di formazione<sup>11</sup>** e **243 corsi**, suddivisi in 3 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, la tutela della privacy, ecc.;
- **Formazione professionale**, relativa alla crescita delle competenze cosiddette "soft" delle persone.

NUMERO INIZIATIVE DI FORMAZIONE				
	2021	2020	2019	Δ % 2021 vs 2020
Numero di corsi erogati	243	148	130	64%
Numero ore di formazione	3.311	3.300	5.997	0,3%
Ore medie di formazione per dipendente	31	30	54	4%

<sup>11</sup> 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.

FORMAZIONE DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO									
TIPOLOGIA DI LAVORATORI	31/12/2021			31/12/2020			31/12/2019		
	Ore	N. medio lavoratori	Ore formazione per lavoratore	Ore	N. medio lavoratori	Ore formazione per lavoratore	Ore	N. medio lavoratori	Ore formazione per lavoratore
Dirigenti	515,5	10,08	51,14	415,5	9,83	42,27	316	9,5	33,26
Quadri	1.035,5	20	51,77	935,5	22,08	42,37	1752	18,92	92,60
Impiegati	1.760	77,50	22,71	1949	79,67	24,46	3929	83,08	47,30

	FORMAZIONE DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO					
	Ore medie - 2021		Ore medie - 2020		Ore medie - 2019	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Dirigenti	41	71	36	63	28	5
Quadri	55	45	40	43	60	17
Impiegati	27	17	29	18	8	39

Come anticipato nella precedente sezione (*Politiche per il personale*), viene fornita di seguito una panoramica delle **principali iniziative di formazione realizzate da CNS nel 2021** con riferimento a ciascuno dei 4 ambiti di intervento definiti dal Pact4Skills dell'Unione Europea, cui CNS ha aderito formalmente a gennaio 2021.

#### “PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA FORMAZIONE LUNGO TUTTO L'ARCO DELLA VITA PER TUTTI”

- Elaborazione di **percorsi di sviluppo professionale individuali** a supporto del cambiamento organizzativo in corso e dell'attuazione del Piano Industriale 2022-2024 adottato da CNS. La formazione continua è finalizzata a garantire l'upskilling delle professionalità del Consorzio, con particolare attenzione alle competenze necessarie al conseguimento degli obiettivi strategici (es: project management, project financing, people development, ecc.).

- Conclusione del piano formativo **“La valorizzazione del lavoro intelligente”**, avviato nel 2020 e strutturato facendo leva sulle risorse disponibili sul conto formativo Fon.coop<sup>12</sup>. Il percorso, che ha coinvolto 70 risorse tra impiegati e Responsabili d'ufficio, si è focalizzato sul rafforzamento delle soft skill di maggior rilievo in CNS e sulle nuove modalità di lavoro implementate dalle aziende per far fronte all'emergenza sanitaria. In particolare, l'attività di training erogata tra gennaio e aprile 2021 ha visto coinvolti Responsabili e Direttori CNS con l'obiettivo di fornire gli strumenti per una corretta gestione del lavoro da remoto, favorendo la flessibilità organizzativa, le logiche collaborative inter-funzionali, il pensiero innovativo e la leadership basata sia sui meccanismi di delega e fiducia, che sulla responsabilizzazione di ciascuno per il raggiungimento degli obiettivi.
- Partecipazione al **Corso di Alta Formazione Manageriale organizzato da Quadri**, che nel triennio 2020-2022 ha visto il coinvolgimento di due risorse di CNS. Il percorso, articolato in lezioni accademiche, seminari e workshop, ha l'obiettivo di arricchire le conoscenze manageriali, contribuendo alla crescita e all'aumento di competitività del sistema cooperativo in linea con i valori che lo contraddistinguono.

#### “COSTRUIRE DELLE FORTI PARTNERSHIP PER LE COMPETENZE”

- Nell'ambito delle attività di crescita ed efficientamento organizzativo, CNS ha effettuato un **assessment organizzativo della Direzione Legale**, coinvolgendo tutte le direzioni coinvolte nei loro processi con

<sup>12</sup> Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nelle Imprese Cooperative.

l'obiettivo di efficientare i processi stessi e i flussi di lavoro a tutto tondo e aumentare il livello di servizio, migliorare il clima lavorativo e favorire la crescita e l'assunzione di responsabilità da parte delle risorse. Il progetto si è strutturato in differenti fasi:

- analisi degli obiettivi generali di miglioramento;
- analisi della struttura organizzativa e delle attività fondamentali a livello di processo, con identificazione e mappatura delle principali criticità;
- analisi dei sistemi informatici a supporto;
- disegno del modello To-Be e determinazione di una roadmap per definire le risorse, le competenze (interne ed esterne) e le attività necessarie a superare le criticità individuate e a implementare lo scenario organizzativo selezionato.

A seguito dell'assessment si è poi proceduto, grazie anche al supporto e collaborazione attiva dei diversi uffici coinvolti nei processi core di CNS, alla **revisione dei flussi organizzativi, all'implementazione delle strategie migliorative** individuate durante l'assessment e alla **creazione di nuovi processi** per una gestione più efficace ed efficiente delle richieste e del carico di lavoro.

- Partecipazione alla ricerca **"Futuro competente"** condotta da Umana e commissionata dalla Fondazione San Carlo di Modena, istituto italiano di tradizione centenaria e punto di riferimento degli Alti Studi filosofici e religiosi. Lo studio è stato volto a indagare (1) come le persone all'interno delle Organizzazioni progettino scenari futuri, (2) come siano portate a considerare le competenze richieste e (3) come sono presentate da chi sta entrando a far parte della squadra. I risultati della ricerca saranno presentati nel 2022 con un'iniziativa dedicata in Confindustria Emilia.
- In continuità con l'anno precedente, ad alcune figure aziendali è stata offerta la possibilità di **prendere parte a numerose iniziative formative organizzate per i soci** (es: webinar, tavoli di lavoro, ecc.) al fine di esplorare gli scenari di ripresa e resilienza e rimanere sempre aggiornati sulle normative vigenti inerenti alla gestione aziendale post-emergenza. Per tutti i dipendenti CNS, inoltre, è sempre possibile accedere alla piattaforma soci e usufruire delle risorse formative presenti al suo interno.

#### **"MONITORARE DOMANDA E OFFERTA DI COMPETENZE E ANTICIPARE I BISOGNI"**

- Attuazione di un **programma di reskilling** rivolto a una parte della popolazione aziendale e finalizzato a favorire il passaggio di alcuni addetti da funzioni di supporto a funzioni strategiche. L'iniziativa è stata organizzata in base agli esiti di una survey che ha coinvolto l'intera popolazione di CNS (si veda anche il seguente box di approfondimento) e ha permesso di riconoscere le aspirazioni delle singole risorse, mappare ad alto livello le competenze ed expertise maturate e ricavare, per ogni addetto, un indice di propensione per l'erogazione dei macro-servizi offerti da CNS.
- Realizzazione del programma **"Cockpit"**, percorso formativo e di team building riservato ai Dirigenti di CNS e strutturato in 2 diverse fasi:
  - una prima fase di **interviste** volte a comprendere la vision di ogni Direzione, nonché i punti di forza e le aree di miglioramento del Team di Direzione nella gestione delle risorse e raggiungimento degli obiettivi aziendali;
  - una seconda fase di attività formative volte a **far apprendere "schemi di gioco comuni", rafforzare comportamenti manageriali virtuosi e consolidare il lavoro in gruppo** grazie a vere e proprie simulazioni di volo presso la struttura dell'aeroporto di Venezia.
- Avvio del secondo step formativo sui temi del **Project Management (PM)**, finalizzato a fornire alle risorse che avevano già partecipato al corso base nel 2020 la possibilità di svolgere il training in preparazione all'acquisizione della certificazione PMP<sup>13</sup>.
- Sempre con riferimento alla **formazione di natura tecnica**, erogazione di corsi specifici in ambito amministrativo-finanziario, sui temi della sostenibilità e in materia legale [soprattutto relativamente al training dedicato al Data Protection Officer (DPO) e al Security Manager].
- Erogazione a tutta la popolazione aziendale, nell'ambito del piano formativo Fon.coop, di un'iniziativa di **training sui temi della sicurezza informatica** in relazione alla pratica dello smart working.
- Tra le attività di formazione obbligatoria si sono tenuti, attraverso l'utilizzo della piattaforma e-learning del CNS, degli **incontri di aggiornamento sul sistema di gestione privacy GDPR** e una formazione sugli **aggiornamenti apportati al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo 231** adottato da CNS.

13 Certificazione Project Management Professional, emanata dal PM Institute e riconosciuta dal mercato a livello internazionale.

Con la volontà di promuovere e sostenere una nuova cultura di gestione delle persone, capace di conciliare la spinta all'innovazione e al cambiamento necessaria per offrire servizi di alto livello alle associate con orientamenti e aspirazioni di sviluppo delle persone dell'Organizzazione, CNS ha effettuato una **mappatura di competenze, esperienze pregresse e inclinazioni tecniche/professionali su tutta la popolazione aziendale**, con il fine ultimo di raccogliere input essenziali per disegnare un percorso evolutivo strutturato per le persone e per l'intera Organizzazione.

Il progetto ha consentito di valorizzare le professionalità **ponendo attenzione alla dimensione del singolo** e delle sue aspirazioni, senza però perdere di vista la necessità di trovare una risposta adeguata ed efficace alle istanze evolutive del Consorzio e del mercato di riferimento.

Il percorso, strutturato in differenti fasi, ha coinvolto:

- la **Direzione aziendale**, con interviste preliminari ad hoc volte a ricostruire i principali servizi e attività presidiati da CNS in termini di linee evolutive, natura delle attività, livelli di servizio da garantire ai soci, complessità da gestire e competenze necessarie;
- **l'intera popolazione aziendale**, che ha preso parte alla mappatura rispondendo a un questionario volto a rilevare informazioni e dati utili per **conoscere** meglio aspirazioni, competenze, esperienze e potenziale contributo delle persone presenti in CNS, focalizzandosi sulle professionalità di ogni persona con dimensioni nuove e non rilevate in passato.

I risultati della survey, trasmessi a ogni Direttore d'area, hanno consentito di **identificare i potenziali percorsi di sviluppo carriera più adatti a ogni risorsa in base alle sue competenze e aspirazioni**.

## 3.2 Capitale umano

### “IMPEGNARSI CONTRO LE DISCRIMINAZIONI E PER LE PARI OPPORTUNITÀ”

- Individuazione di un percorso che, partendo da un monitoraggio sulla situazione esistente (**Analisi di Genere**), porti alla stesura di un **Gender Equality Plan** strutturato che permetta al Consorzio di dimostrare la propria attività in relazione alle pari opportunità e alla valorizzazione di genere al proprio interno, come previsto dal PNRR e dalla Strategia Nazionale per la parità di genere (anche nell'ottica dell'ottenimento, in futuro, di una Certificazione di Genere).
- Prosecuzione del percorso avviato già nel 2019 nell'ambito di un programma di empowerment femminile che ha visto coinvolte ogni anno un gruppo di donne attraverso sessioni di coaching individuale con l'intento di accompagnare le persone a un maggiore sviluppo delle proprie capacità, a una proficua lettura del contesto lavorativo, a una più precisa definizione dei propri obiettivi professionali per raggiungere la migliore performance in ambito lavorativo. Nel 2021 sono state organizzate **5 sessioni di coaching individuale rivolte a 2 risorse donne di CNS**.

### 3.2.4 Salute e sicurezza

La salute e sicurezza sui luoghi di lavoro sono garantite attraverso un insieme di strumenti dedicati, tra cui:

- un Sistema Gestionale coperto da una certificazione di conformità rispetto alla norma **ISO 45001:2018**;
- 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 un ente bilaterale;
- un **Comitato per la Salute e la Sicurezza** costituito per ottemperare ai requisiti definiti dalla norma volontaria **SA 8000** (rispetto alla quale CNS è certificato) e formato da: Datore di Lavoro, il Medico Competente Coordinatore, il delegato del Datore di Lavoro, l'RSPP<sup>14</sup>, l'RLS<sup>15</sup> e un membro delle squadre di emergenza del Consorzio;
- il **Social Performance Team (SPT)**, composto da una rappresentanza di lavoratori appartenenti alle diverse Direzioni e da rappresentanze sindacali;
- il **Gruppo di Monitoraggio COVID-19**, costituito in applicazione al DPCM del 26 aprile e formato da: Delegato del Datore di Lavoro, DPO<sup>16</sup>, Responsabile Ufficio Patrimonio Immobiliare, Responsabile ICT, componenti della Direzione Risk Management, Responsabile Selezione e Servizi al Personale, RSPP e i componenti delle RSU<sup>17</sup>. Nel 2021 il gruppo si è riunito in 5 occasioni al fine di definire i contenuti del protocollo adottato per la gestione della situazione emergenziale e tutte le ulteriori azioni intraprese dal Consorzio in base agli sviluppi normativi e all'evoluzione della pandemia.

#### ATTIVITÀ DEL COMITATO PER LA SALUTE E LA SICUREZZA:

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

#### ATTIVITÀ DEL 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;
- comunicazione al personale, almeno una volta all'anno, di notizie, informazioni e/o approfondimenti in merito alla norma SA 8000 e alle relative modalità di applicazione;
- individuazione al proprio interno di 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, **2 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 assegnatari di automezzo aziendale**, ovvero lavoratori la cui mansione, oltre allo svolgimento di attività d'ufficio, prevede la possibilità di recarsi presso terzi per incontri e/o sopralluoghi.

<sup>14</sup> Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione.

<sup>15</sup> Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza.

<sup>16</sup> Data Protection Officer.

<sup>17</sup> Rappresentanza Sindacale Unitaria.

Nel 2021 non sono stati registrati né infortuni né malattie professionali.

INFORTUNI E ORE LAVORATE			
	2021	2020	2019
N. infortuni sul lavoro	-	-	2
N. infortuni in itinere	-	-	1
N. gg non lavorati per infortunio	-	-	5
N. ore non lavorate per malattia	2.987,5	1.746,5	4.132,5
N. totale decessi	-	-	-
Totale ore lavorate	177.921,67	182.840,59	177.670,85
Indice di frequenza <sup>18</sup>	-	-	11,26
Indice di gravità <sup>19</sup>	-	-	0,03

<sup>18</sup> L'indice di frequenza si calcola attraverso la formula  $[(N^\circ \text{ infortuni} / N^\circ \text{ ore lavorate}) \times 1000000]$

<sup>19</sup> L'indice di gravità si calcola utilizzando la formula  $[(N^\circ \text{ giorni infortuni} / N^\circ \text{ ore lavorate}) \times 1000]$

### 3.2.5 Sistema retributivo e turnover

In linea con il modello utilizzato già negli anni precedenti, il Consorzio si impegna a garantire una **retribuzione equa e incentivante** ai propri dipendenti attraverso l'adozione di un sistema di valutazione delle posizioni lavorative all'interno dell'Organizzazione in termini di responsabilità gestionali interne ed esterne, competenze specialistiche richieste e complessità organizzativa. Il sistema consente di assegnare un "peso" a ciascun ruolo aziendale; a partire dai pesi assegnati alle singole posizioni sono individuate delle fasce di appartenenza per ciascun ruolo aziendale, in modo da valutare l'equità retributiva/inquadramento all'interno dell'Azienda per ciascun ruolo e pianificare i necessari adeguamenti retributivi e di livello. Nel 2021 è stato individuato un solo adeguamento di livello per un impiegato passato da Quadro a Dirigente.

L'impegno e la produttività dei dipendenti vengono annualmente riconosciuti da CNS anche attraverso un **sistema incentivante** che, nel 2021, ha generato l'erogazione di **284.660 euro** maturati nel 2020. La parte variabile della retribuzione dei dipendenti è conseguenza di un sistema articolato di valutazione delle performance che considera:

- i risultati ottenuti individualmente e/o dal team di appartenenza;
- la valutazione delle competenze intese come comportamenti agiti;
- i risultati e le performance del Consorzio nel suo complesso.

### 3.2 Capitale umano

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 5,57.

INQUADRAMENTO DIPENDENTI	RAPPORTO RAL DONNA/UOMO
Dirigenti	0,96
Quadri	0,94
Imp 1° liv.	2,15
Imp 2° liv	1,01
Imp 3°A liv.	1,01
Imp 3° liv.	0,99
Imp 4° liv.	0,05
Imp 5° liv.	na

Nonostante l'impatto del COVID-19, CNS ha attivato 2 nuovi contratti di lavoro nel 2021. Le assunzioni vengono svolte facendo leva su un sistema di recruiting strutturato e ideato al fine di garantire la selezione di risorse con professionalità e competenze innovative per il mondo cooperativo, in linea con le nuove esigenze di sviluppo.

TURNOVER DIPENDENTI				
Anno	Contratti cessati	Contratti attivati	Tasso di assunzione (=assunti sul tot. Al 31/12)	Tasso di cessazione (=cessati / tot. Al 31/12)
2021	5	2	4,67%	1,87%
2020	8	6	7,27%	5,45%
2019	4	8	3,57%	7,14%

### 3.2.6 Welfare aziendale e benessere organizzativo

**Il Consorzio dal 2019 ha promosso il progetto "EsserCNS"**, programma aziendale incentrato sulle persone e dedicato al welfare aziendale e al benessere organizzativo. È attraverso EsserCNS che il Consorzio stimola costantemente l'innovazione dei processi aziendali, il cui funzionamento è in grado di influenzare significativamente l'effettiva capacità di CNS di raggiungere i diversi obiettivi di sostenibilità sociale definiti internamente. Il programma implementato dal Consorzio prevede:

- la disamina di nuovi modelli e approcci lavorativi potenzialmente applicabili all'interno di CNS, in un'ottica di miglioramento continuo;
- la graduale valutazione dell'impatto sociale generato dai processi aziendali; nel 2021 sono state avviate in tal senso alcune riflessioni e approfondimenti per individuare e sviluppare i nuovi indicatori di impatto nel 2022.

# VERSO UN MODELLO PER LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE GENERATO DAI PROGRAMMI DI WELFARE

Nel 2021 CNS ha partecipato alla Call to Action lanciata da Social Value Italia (in collaborazione con Percorsi di Secondo Welfare, Avanzi e ALTIS - Università Cattolica del Sacro Cuore) al fine di coinvolgere diversi soggetti che si occupano di welfare aziendale in una riflessione condivisa sui fattori abilitanti e gli ostacoli che caratterizzano gli studi di valutazione dell'impatto sociale generato da programmi di welfare. Il programma ha portato alla creazione di un Gruppo di Lavoro composto da 10 diverse Organizzazioni e i risultati della ricerca sono confluiti nella pubblicazione del Position Paper *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*, presentato il 15 marzo 2022 in un'iniziativa dedicata.

Consulta le Linee guida

visita il sito



## 3.2 Capitale umano

Con l'adozione di **CNSmart** (Policy in materia di lavoro agile) CNS contribuisce a:

- valorizzare l'autonomia nella gestione del tempo e dell'attività lavorativa, favorendo un migliore bilanciamento tra esigenze familiari e/o personali e impegno lavorativo;
- favorire un'organizzazione del lavoro focalizzata su obiettivi e risultati, responsabilizzando maggiormente i dipendenti;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti;
- promuovere l'innovazione organizzativa e la digitalizzazione.

La Policy prevede che **l'adesione allo smart working, tranne che in casi di comprovata emergenza<sup>20</sup>, sia volontaria con facoltà di recesso**, consentendo ai dipendenti la piena autonomia e flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare. Alle risorse che scelgono di eseguire il lavoro da remoto è richiesto di informare per tempo l'Ufficio Organizzazione e Risorse Umane, con il quale viene stabilito il numero di giornate in cui il collaboratore è chiamato a recarsi in ufficio. Tuttavia, al fine di garantire una continuità aziendale e una proficua relazione sociale tra i colleghi, è previsto che i dipendenti siano presenti presso la sede di assunzione almeno un giorno a settimana.

Per facilitare la transizione allo smart working, CNS garantisce **sessioni di formazione specifica** focalizzate sulle modalità operative, la salute, la sicurezza e il corretto utilizzo degli strumenti tecnologici in dotazione. Nell'ambito dell'iniziativa "**Tavolo Smart-BO**", il Consorzio ha collaborato alla realizzazione di una survey ideata per indagare gli aspetti dello smart working in relazione a tre dimensioni principali: persona, organizzazione e territorio. Una volta predisposta, la survey è stata somministrata a tutto il personale impiegato presso la sede di Bologna.

<sup>20</sup> Per esempio, l'avvenuta contrazione del virus COVID-19.

# CNSMART: IL MANIFESTO DEL LAVORO INTELLIGENTE

Il 31 marzo 2021 CNS ha organizzato l'evento digitale "CNSmart: il manifesto del lavoro intelligente" in collaborazione con la società Variazioni, al fine di esaminare la nascita del concetto dello smart working, le evoluzioni in atto e gli scenari previsti per il futuro.

L'iniziativa, rivolta a tutti i dipendenti di CNS previa adesione volontaria, ha visto la partecipazione di circa 60 risorse. Suddivisi in 4 tavoli di lavoro, i partecipanti si sono confrontati sul loro modo di vivere lo smart working e hanno contribuito all'elaborazione di un manifesto specifico per CNS con suggerimenti e consigli per affrontare al meglio l'equilibrio vita-lavoro.



BENESSERE E WELFARE AZIENDALE	
ATTIVITÀ E MISURE IMPLEMENTATE	DESCRIZIONE
Piano Welfare	<p>Nell'aprile 2020 è stato redatto un Piano Welfare cogente e vincolante nel rispetto delle norme vigenti<sup>21</sup>, al fine di disciplinare le modalità operative relative all'adesione e fruizione delle prestazioni lavorative, costituendo sia un impegno contrattuale, che una scelta strategica per investire nel personale.</p> <p>Il Piano Welfare è, quindi, un piano aziendale che si propone di migliorare il clima del Consorzio a favore di <b>un maggiore bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata</b>, favorendo contemporaneamente lo <b>sviluppo del capitale umano e la crescita del senso di appartenenza all'Organizzazione</b>.</p> <p>L'implementazione del Piano Welfare è veicolata dall'uso di una piattaforma digitale che permette l'accesso al credito che, grazie a beni, servizi e prestazioni, incrementa il benessere del lavoratore e della sua famiglia.</p>
Convenzione Local To You	<p>A marzo 2021 CNS ha riattivato una convenzione con l'Organizzazione Local To You grazie a cui tutti i dipendenti e i loro familiari possono ordinare la spesa a domicilio e usufruire di uno sconto del 10% su un'ampia gamma di prodotti freschi e articoli per la dispensa. Tutti i prodotti acquistabili sono biologici e provenienti da piccoli produttori e artigiani agricoli.</p>
PC portatili per la DAD	<p>Considerando le difficoltà venutesi a creare in molti nuclei familiari a seguito della chiusura delle scuole, CNS ha messo a disposizione dei propri dipendenti con figli in età scolastica numerosi PC portatili, essenziali per la partecipazione degli studenti alle lezioni nella modalità della Didattica a Distanza (DAD). Tali PC sono stasi consegnati gratuitamente sino al termine dell'anno scolastico.</p>
Benessere interno e cura delle persone	<p>Dando seguito al percorso intrapreso negli anni precedenti, anche nel 2021 è stata alta l'attenzione dedicata alla sfera personale di ognuno, alla cura di sé e della propria serenità. Oltre al mantenimento in attività dello sportello di ascolto <b>Near You</b>, piattaforma di counselling interno ad adesione volontaria tramite cui dialogare con uno psicologo o coach professionista, nelle giornate del 12 e 13 novembre si è tenuto un corso di <b>"Mindfulness, benessere e comunicazione intelligente"</b> aperto a tutti i dipendenti che hanno scelto di partecipare. L'iniziativa è stata ideata con l'obiettivo di fornire ai partecipanti degli strumenti utili alla gestione di problematiche quali i cambiamenti imposti dalla pandemia tanto al lavoro quanto nella vita quotidiana.</p>

<sup>21</sup> Riferimento alle norme in materia di lavoro e disposizioni contenute nel D.P.R. 22.12.1986 n 917, c.d. Testo Unico delle Imposte sui Redditi ("TUIR").

SMART WORKING	
ATTIVITÀ E MISURE IMPLEMENTATE	DESCRIZIONE
App prenotazione scrivanie	A seguito di una mappatura dettagliata e precisa degli spazi, per le sedi di Milano, Bologna e Roma è stato implementato a settembre 2021 un applicativo per permettere la prenotazione delle scrivanie, interconnesso con altri programmi aziendali e facilmente accessibile da parte di tutto il personale.
Istituzioni operative aziendali	A causa delle diverse esigenze lavorative, impattate significativamente anche dal COVID-19, il Consorzio ha introdotto una novità relativa all'orario di lavoro che va di pari passo con la logica dello smart working. CNS ha infatti previsto una <b>maggiore flessibilità in termini di tempistiche e orari lavorativi</b> , permettendo ai propri dipendenti di lavorare in una fascia oraria compresa tra le 8:00 e le 19:00, dal lunedì al venerdì, consentendo così ai dipendenti di scegliere l'orario di entrata e uscita dall'ufficio in base ai loro bisogni e necessità.
Digital workplace	Spazio dedicato a tutti i dipendenti del Consorzio e attivo dall'inizio del 2021 al fine di promuovere una comunicazione efficiente tra colleghi, facilitare la collaborazione e incrementare il senso di appartenenza al Consorzio tramite la condivisione di idee, obiettivi, attività e risultati. Il portale costituisce uno strumento vivo, al passo coi tempi e in continuo cambiamento, grazie ai contributi che vengono costantemente aggiornati.

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.

## INIZIATIVE DI SOCIALIZZAZIONE

In un orizzonte segnato dall'emergenza e dall'impossibilità di ritornare alle precedenti modalità lavorative, CNS ha potenziato le iniziative volte ad alimentare il senso di appartenenza e la vicinanza dei dipendenti. La tabella riassuntiva a seguire illustra i temi approfonditi in occasione dei singoli eventi.

EVENTO	DESCRIZIONE DEGLI EVENTI
Attività di Team Building	A fronte delle difficoltà imposte dall'emergenza sanitaria, CNS ha organizzato delle attività di <b>Team Building</b> volte a creare momenti di condivisione attraverso cui costruire il clima di fiducia e collaborazione che risulta essenziale nel dispiegamento dei processi decisionali in qualsiasi azienda. Nel 2021 CNS ha organizzato 4 incontri, suddivisi per gruppi di direzione, dal titolo <b>"Pop-up Enterprise"</b> . Durante l'attività i partecipanti sono stati condotti nell'immaginarsi in viaggio verso un pianeta deserto e nell'affrontare temi comuni a qualsiasi organizzazione: gestione delle risorse, conflitti, potere, relazioni.
Brindisi dei saluti: dicembre 2021	Il 23 dicembre 2021 è stato organizzato il tradizionale brindisi di saluti con il Presidente e il Direttore Generale di CNS. In tale occasione è stato organizzato dagli under 35 del Consorzio il "Merry Quizmas", composto da domande di cultura generale, memoria storica di CNS, musica, film e valori cooperativi. Un'idea nata per favorire l'inclusività, valorizzare la ricchezza inter-generazionale e stimolare la nascita di nuove idee esplorando soluzioni alternative per alimentare la socialità fra tutti i colleghi.

A distanza di 2 anni dall'ultima rilevazione condotta in questo ambito, CNS ha lanciato, ad aprile 2021, **un'indagine di clima** volta a comprendere il modo in cui le persone percepiscono e interpretano il proprio ambiente di lavoro, analizzando diverse dimensioni importanti per la qualità della vita lavorativa e organizzativa, le performance, ma anche il benessere e la soddisfazione generale.

Il **questionario online** è stato sviluppato con il supporto metodologico di Gruppo Pragma e si è articolato in 74 domande divise in 5 aree:

- strategia e cultura aziendale;
- lavoro e vita privata;
- teamwork e leadership;
- appartenenza e riconoscimento;
- organizzazione e comunicazione.

La survey è stata compilata da 89 persone, con un **tasso di redemption** pari a circa l'86%.

I principali esiti dell'indagine sono stati presentati ai dipendenti sotto forma di pillole video inviate con cadenza settimanale nei mesi di luglio e agosto 2021. La restituzione complessiva dei risultati si è tenuta nel mese di settembre tramite l'organizzazione di un evento in presenza dal titolo *Incontriamoci. Dall'analisi di clima alle azioni per il nostro futuro*.

L'evento ha rappresentato l'occasione per attivare l'ascolto di tutti i dipendenti. Infatti, sono stati creati 8 gruppi di lavoro, successivamente suddivisi su 4 tavoli tematici rappresentativi dei principali elementi di "scollamento" evidenziati dai risultati del questionario. Ogni gruppo ha riflettuto sul tema assegnato (scollamento), analizzandolo e prendendo anche spunto dai fattori di successo (coesione) per trovare risorse, spunti e ipotesi di soluzione positiva.

## 3.2.7 Occupazione giovanile e rapporto con scuole e università

CNS è solito attivare tirocini, sia curricolari che formativi, grazie anche ad accordi sottoscritti con alcune Università. Ove ciò risulti possibile CNS ricorre alla formula dei cosiddetti **"tirocini etici"<sup>22</sup>**, che vengono attivati in collaborazione con un soggetto promotore esterno. La presenza di tirocinanti in Azienda è disciplinata anche 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 interne, si attivi per inserire il tirocinante nell'organico in pianta stabile o per promuoverne l'ingresso presso una delle proprie associate.

Nel 2021 **10 giovani risorse** hanno completato il loro periodo di tirocinio curriculare o extra curriculare all'interno del Consorzio e a una di queste è stato offerto un contratto di lavoro.

CNS intrattiene una relazione costante con numerose società di servizi integrati operanti nel settore della formazione e del lavoro, sviluppando con esse un confronto diretto volto alla progettazione di percorsi personalizzati e competitivi rivolti sia a coloro che sono in cerca di occupazione, sia a chiunque voglia adeguare le proprie competenze alle esigenze di un mercato del lavoro in costante evoluzione.

Nel 2021 sono state diverse le occasioni in cui CNS ha portato le proprie testimonianze all'interno delle aule delle Università italiane. In particolare, il 19 maggio 2021 il Consorzio ha partecipato a un seminario sui temi ESG organizzato da Impronta Etica e Alma Mater Studiorum - Università degli Studi di Bologna, area di campus Cesena e Forlì. CNS, inoltre, è stato partner del Master di primo livello in Sustainable Business Administration (MSBA) erogato da ALTIS - Università Cattolica del Sacro Cuore da febbraio 2021 a febbraio 2022<sup>23</sup>.

Si ricorda, infine, il **protocollo d'intesa stipulato con "Generazioni" Nazionale<sup>24</sup>** allo scopo di favorire la formazione e la crescita dei nuovi cooperatori promuovendo la cultura cooperativa tra i giovani, anche attraverso l'organizzazione di manifestazioni, assemblee, seminari e progetti mirati alla conoscenza del mondo cooperativo.

22 Modello di lavoro regolato da un codice di comportamento ad hoc stipulato tra l'azienda e il tirocinante.

23 Ulteriori informazioni sono disponibili nella sezione "La rete per la sostenibilità".

24 Coordinamento nazionale dei giovani cooperatori under 40 di Legacoop. Per ulteriori approfondimenti si veda la sezione "3.3.3. Progetti per la collettività e relazioni con le istituzioni, movimento cooperativo, network e collaborazioni".



## TEMI MATERIALI RENDICONTATI

- Comunicazione verso tutti gli stakeholder
- Comunità locali e progetti di innovazione sociale
- Etica e integrità e contrasto alla cooperazione spuria
- Posizionamento reputazionale
- Relazioni industriali
- Trasparenza
- Sicurezza e salute del cliente



## PRINCIPI COOPERATIVI ATTUATI

- 4. salvaguardare e incrementare il patrimonio sociale per le generazioni future
- 6. promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, ecc.



## SDGS SUPPORTATI

SDGs di interesse prioritario per CNS:



## RISULTATI CHIAVE 2021

- Circa 70.000 le richieste gestite tramite il portale OFM (sistema informativo per la gestione delle commesse), su un totale di circa 75.000 chiamate ricevute dal call center
- Tre stelle rating di legalità ★★★
- Certificazione ISO 37001:2016
- 134, le attestazioni di buona esecuzione dei servizi
- 8 interviste nel format “Le interviste cooperative di CNS”
- 42 numeri del Lato Positivo
- Premio Sustainability award con inserimento fra le 100 eccellenze sostenibili italiane pubblicate su Forbes



## PRINCIPALI OBIETTIVI PER IL FUTURO

- Attività di marketing strategico attraverso una comunicazione sul mercato delle proprie capacità e attività e della propria offerta di servizi più intensa e strategicamente mirata
- Promozione del Consorzio verso il mondo cooperativo



### 3.3 Capitale reputazionale

In un'economia sempre più complessa e competitiva, la reputazione aziendale è diventata un vero e proprio elemento di distintività per le Organizzazioni. Il capitale reputazionale, tuttavia, è un bene intangibile e fortemente instabile. 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, nonché la creazione di relazioni solide e durature con clienti, soci e territori, rendono CNS un interlocutore trasparente, affidabile e competente nei confronti dei suoi principali stakeholder.

### 3.3.1 Qualità del servizio, customer relation e gestione dei reclami

Dando seguito a quanto avviato nel 2020, CNS ha finalizzato nel 2021 il percorso di integrazione della **Direzione Commerciale e Operativa** per rendere maggiormente efficaci le attività di sviluppo commerciale orientando in tal senso anche le risorse della struttura operativa.

Ciò ha consentito l'attuazione di un presidio continuativo della commessa a 360°, volto a prevenire l'insorgere di eventuali criticità e migliorare il collegamento tra i soci e le funzioni core aziendali garantendo, attraverso riferimenti univoci, una visione d'insieme alle istanze presentate dai soci sia sul fronte commerciale che su quello gestionale, con conseguente ottimizzazione del rapporto e della risoluzione delle problematiche evidenziate. Si è consolidata dunque la funzione aziendale dedicata (l'RSCC - Responsabili Sviluppo Clienti e Contratti) atta a favorire il corretto coordinamento e la giusta canalizzazione delle attività per la risoluzione di tutti i problemi operativi intervenuti sui contratti in gestione.

Sul potenziamento della gestione della commessa è concentrata una quota significativa degli investimenti in ricerca e innovazione, cui si accompagna l'attività di un call center dedicato per gestire con la massima tempestività le segnalazioni degli utenti.

## HELPDESK E CALL CENTER AL SERVIZIO DI CLIENTI E UTENTI

Il sistema OFM (si veda anche la sezione 3.4.1 - *Attività di ricerca e sviluppo*) offre a supporto dei propri utenti un servizio di **HelpDesk** attivabile mediante e-mail. Queste vengono elaborate, classificate e inserite in OFM da parte del personale del Call Center e, successivamente, assegnate agli addetti specializzati in base alle tipologie di richiesta per l'analisi e la risoluzione.

ANNO	SISTEMA INFORMATIVO		CHIAMATE GESTITE DAL CALL CENTER			
	Richieste intervento registrate	Richieste HelpDesk gestite	Chiamate ricevute	Chiamate totali (ricevute ed effettuate)	Fax, mail e ordini di lavoro gestiti	Totale contatti Call Center
2019	97.676	2.237	79.503	125.260	16.221	141.481
2020	66.187	2.681	59.967	96.397	13.529	109.926
2021	66.917	2.266	41.459	61.969	12.703	74.672

Le variazioni rilevate rispetto agli anni precedenti sono attribuibili alla conclusione dei contratti di Facility Management, soprattutto in ambito sanitario, per i quali era previsto un impegno costante e intensivo del Call Center OFM.

# TRASPARENZA E LEGALITÀ PER CNS



## A. 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 ★★★. 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.

In data 08.06.2021, l'AGCM ha deliberato il rinnovo del rating di legalità a favore del CNS confermando il massimo punteggio di ★★★.

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. Con riferimento ai profili antitrust, la Direzione Risk Management & Internal Auditing, ha svolto nel 2021 numerose attività in attuazione del programma di Compliance, ovvero:

- formulazione di pareri e attività di supporto alle funzioni coinvolte nei processi cd. "sensibili" quali per esempio la partecipazione alle gare d'appalto, al fine di garantire il rispetto della normativa antitrust, in ossequio alle 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 adottato dal Consorzio;
- organizzazione eventi formativi al fine di accrescere la cultura del rischio connesso alle violazioni del diritto sulla concorrenza;
- interpretazione e revisione regolamenti e procedure.

Nel corso del 2021, la Direzione Risk Management & Internal Auditing, ha effettuato un'analisi della compagine consortile di CNS in relazione al possesso del rating di legalità rilasciato da AGCM.

## B. 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** (con ultimo rinnovo della certificazione ottenuto a novembre 2020).

Il conseguimento di tale certificazione è un riconoscimento per le azioni messe in atto dal Consorzio al fine di prevenire e 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 e 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.

#### RAPPORTI TRA CNS E LA COMMITTENZA

La gestione della relazione fra CNS e la committenza si basa su un'attenta analisi delle criticità manifestate. Queste sono segnalate tramite comunicazioni formali (PEC, mail, piattaforma OFM, ecc.), raccolte in occasione delle visite in loco o ricevute tramite segnalazione dalle cooperative esecutrici.

In caso di commesse particolarmente critiche la Direzione Operativa svolge un'attenta analisi ponendo particolare attenzione al 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 (134 nel 2021, 109 nel 2020);
- le non-conformità.

Nel corso del 2021 è stato ultimato il sistema di rilevazione di queste ultime. Dal momento che l'utilizzo è stato avviato solo al termine del 2021, i dati di sintesi, derivanti dall'utilizzo dello strumento saranno disponibili a partire dalla prossima rendicontazione.

In genere, le conformità segnalate a CNS possono afferire a varie dimensioni dell'operato del Consorzio (es. Segnalazioni, contestazioni, diffide ad adempiere, non conformità nella gestione dell'appalto, penali, problematiche in materia di sicurezza e ambiente, ecc...) e per ciascuna casistica è prevista all'interno del Consorzio una procedura per la presa in carico e la gestione della stessa cui fa riferimento un ufficio specifico (Contract Management e subappalti, Ufficio sistemi certificati).

Alle parti terze (es: dipendenti delle cooperative consorziate, subappaltatori, associazioni sindacali, ecc.) è fornita la possibilità di sollevare reclami utilizzando canali alternativi attraverso il sito CNS, sezione certificazioni.

### 3.3.2 Comunicazione di CNS

---

La comunicazione di CNS si pone **3 obiettivi principali**:

1. sensibilizzare i potenziali clienti e il mercato sui servizi offerti dal Consorzio e dalla filiera delle cooperative associate;
2. consolidare la relazione con le associate affinché possano rimanere informate e partecipare attivamente alla vita del Consorzio valorizzando appieno l'adesione;
3. trasmettere a tutti i principali stakeholder l'immagine di un'Organizzazione dinamica, sostenibile e innovativa, in grado di anticipare i trend di mercato.

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 le molteplici attività di CNS per rispondere alle esigenze di ogni interlocutore.

Il Consorzio utilizza il **sito web** come principale mezzo di comunicazione, in quanto prodotto dinamico, interattivo e immediatamente riconoscibile, pensato per consentire **un'interazione diretta con tutti i social network di CNS**. Questi canali di comunicazione vengono sempre più utilizzati per stimolare l'interazione fra CNS e i propri stakeholder e per promuovere la conoscenza delle news proprie e delle associate, anche grazie ai video, vero tratto distintivo della comunicazione del Consorzio.

In aggiunta, la **newsletter mensile** del Consorzio, con le sue 11 uscite annuali, è uno strumento che contribuisce a **diffondere la conoscenza** di tutte le iniziative organizzate e i servizi attivati per i soci.

### 3.3 Capitale reputazionale

#### I social di CNS nel 2021



**566** follower  
**+3%** rispetto al 2020



**1.514** follower  
**+4%** rispetto al 2020



**4.261** follower  
**+9%** rispetto al 2020

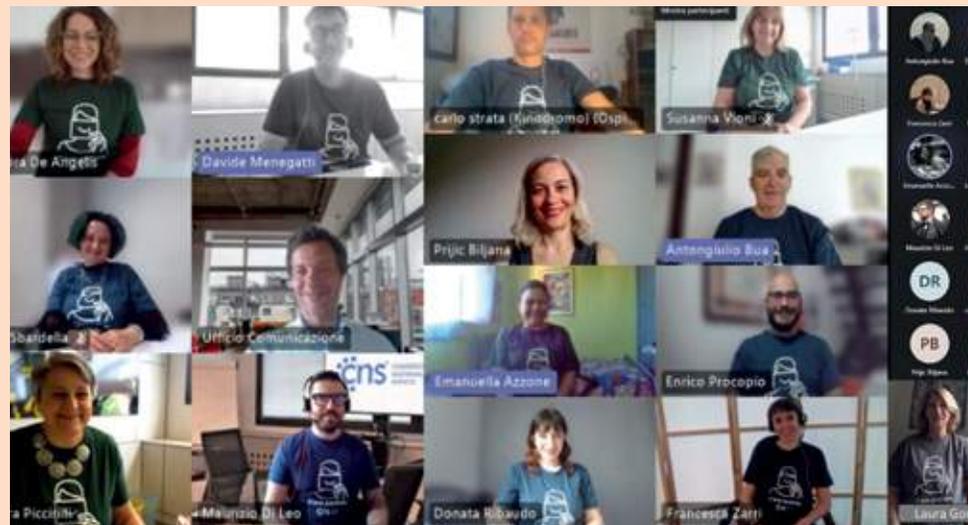


**426** follower  
**+20%** rispetto al 2020



**+47** nuovi iscritti

## IL LATO POSITIVO: SCENARI DOPO L'EMERGENZA



Lanciato il 4 maggio 2020, si è continuato a proporre anche per tutto il 2021 il Magazine settimanale “Il Lato Positivo – Scenari dopo l'emergenza”. Presentato come newsletter e consultabile anche online tramite sito e canali social, rappresenta uno strumento per mettere in **circolo idee e favorire un processo continuativo di brainstorming** dando spazio anche ai pensieri dei lettori (soci, stakeholder e semplici curiosi), con l'obiettivo di promuovere la creazione di valore condiviso. Il progetto è stato realizzato grazie a una redazione partecipativa volontaria che ha coinvolto circa 15 persone appartenenti a diverse Direzioni aziendali del Consorzio, che si sono alternate nell'arco di 2 anni, incontrandosi una volta a settimana per selezionare insieme una “parola” da cui trarre spunto per avviare delle riflessioni sui temi di attualità e sulle questioni sociali emergenti. Hanno poi arricchito la creazione dei numeri i contributi dei lettori, unitamente a quelli degli ospiti, redattori per un giorno, portando il proprio punto di vista e “giocando” con le parole insieme alla redazione. Il 29 aprile 2022, con l'edizione n. 83, il Lato Positivo ha salutato i propri lettori, in attesa di ritrovarsi attorno a una nuova progettualità condivisa.

## L'UFFICIO STAMPA DI CNS

Un ringraziamento speciale a Biljana Pirijc di Alleanza 3.0 e a Carlo Strata dell'associazione Kinodromo che hanno accompagnato la redazione con generosità.

*Il contributo del Lato Positivo alla seconda edizione di "Obiettivo Lettura", iniziativa promossa dall'Alleanza Cooperative Italiane Comunicazione:*

guarda il video



*Il Lato Positivo  
Senza Parola*

guarda il video



*Per consultare tutti i numeri  
consulta Il Lato Positivo*

vai alla pagina web



La maggior parte delle azioni di CNS nell'ambito della comunicazione esterna è direttamente curata 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 includono:

- 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.

# LE INTERVISTE COOPERATIVE

*“Non perdiamoci di vista”*. Con questo motto CNS ha scelto di coinvolgere le proprie associate in un ciclo di interviste online a fine 2020 e proseguendo le attività per tutto il 2021. Nate come un momento per ritrovarsi dopo mesi difficili e raccontarsi, sia come singole associate che come parte di una più ampia comunità consortile, *“Non perdiamoci di vista”* è un format agile basato sull’idea di condividere con le associate progetti, idee, valori

e prospettive del mondo cooperativo: sostenibilità, innovazione e buone pratiche nella gestione degli appalti. Un racconto dell’eccellenza, della dinamicità, della capacità di inventare nuove soluzioni condivise dai soci di CNS e del ruolo che essi svolgono sul territorio e nelle comunità in cui operano.

*Manuela Raganini,  
Presidente Treottouno*

guarda



*Luana Grilli,  
Presidente de Il Mandorlo  
cooperativa sociale ONLUS*

guarda



*Marco Agostini,  
Presidente Nuovo Futuro*

guarda



*Michela Bolondi,  
Presidente Proges  
cooperativa sociale*

guarda



*Antonella Conti,  
Presidente Formula Servizi*

guarda



*Claudio Romano,  
Presidente della  
cooperativa Gea*

guarda



*Roberto Perugini,  
Presidente de Il Rastrello*

guarda



*Leonardo Cottone,  
Presidente Coop Service F.M.*

guarda



#### 3.3.3 Progetti per la collettività e relazioni con le istituzioni, movimento cooperativo, 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 del mercato, dell'innovazione e della sostenibilità. Questi organismi sono inoltre riconosciuti nel sistema di rappresentanza del movimento cooperativo italiano, rappresentato da Legacoop.

Nella fattispecie, CNS:

- aderisce a Legacoop in tutte le sue articolazioni territoriali (Nazionale, Regionale, Provinciale) settoriale (Legacoop produzione e servizi);
- è socio di Fondazione Barberini;
- è socio di Impronta Etica e Sustainability Makers;
- è socio di "Cooperare con Libera Terra - Agenzia per la promozione cooperativa e della legalità";
- è socio fondatore del Competence Center Industria 4.0 BI-REX e di Fondazione PICO e collabora con il Politecnico di Milano<sup>25</sup>;
- collabora con Airces e con Generazioni Legacoop;
- aderisce ad Assital (Associazione Nazionale Impiantistica industriale, ESCo e Facility Management).

##### SOSTEGNO ALLA CAMPAGNA AISM

Da diversi anni CNS aderisce alla campagna AISM (Associazione Italiana Sclerosi Multipla) per supportare attivamente il lavoro di sensibilizzazione e capillare informazione svolto dall'Associazione. Il Consorzio, inoltre, partecipa concretamente alla raccolta fondi per sostenere la ricerca scientifica nell'ambito della prevenzione e cura di questa malattia.

visita il sito



## LA RETE PER LA PROMOZIONE DEI VALORI COOPERATIVI

La **Fondazione Ivano Barberini** è un luogo di produzione di ricerca storica, economica e sociale sull'importanza della forma d'impresa cooperativa per rispondere ai bisogni di sviluppo delle società contemporanee. Il 27 maggio 2021 la Fondazione Ivano Barberini e il Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l'Economia Sociale si sono integrate in un nuovo soggetto unitario, con l'obiettivo di valorizzare al meglio il grande patrimonio storico-culturale del movimento cooperativo e di farne la base per una più ampia interlocuzione con istituti e centri di ricerca.

**Generazioni** è il coordinamento dei giovani Under 40 che operano nelle cooperative e nella struttura associativa e di sistema di Legacoop. Nasce con l'obiettivo di approfondire le questioni generazionali e proporre politiche e strumenti di sviluppo, innovazione e sostenibilità con attenzione ai temi del ricambio generazionale, della formazione e della crescita dei operatori. Rafforzando il protagonismo dei giovani operatori all'interno del movimento, intende garantire una prosecuzione dei principi e dei valori della cooperazione, stimolando parallelamente modelli di crescita collettiva. Promuove la cultura e il modello cooperativo tra i giovani come strumento di integrazione, riscatto sociale, soluzione occupazionale, risposta ai fabbisogni territoriali e collettivi.

**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.

<sup>25</sup> Per l'approfondimento della rete per l'innovazione di CNS si veda pag. 130.

# LA RETE PER LA SOSTENIBILITÀ

**Impronta Etica**, associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa, mira a favorire in Italia e in Europa processi orientati alla sostenibilità. Uno stimolo per le associate a tradurre la propria tensione all'innovazione verso esperienze di leadership di competitività sostenibile. È National Partner Organization di CSR Europe, network europeo per la promozione della sostenibilità. Dal 2019 CNS è parte del Comitato Direttivo dell'associazione. Il 19 maggio 2021, CNS ha partecipato con una sua testimonianza al seminario dal titolo "Governance e strategia: l'integrazione degli SDGs in azienda. Opportunità e sfide raccontate dalle imprese". Un'iniziativa di Impronta Etica e Alma Mater Studiorum Università degli Studi di Bologna, area di campus Cesena e Forlì e con il supporto di Yunus Social Business Centre e Fondazione Grameen Italia. L'iniziativa si è inserita nella rassegna "I Workshop dell'Economia Sociale" promossa dal Corso di Laurea Magistrale in Management dell'Economia Sociale, Scuola di Economia e Management di Forlì - Università di Bologna. CNS ha partecipato all'incontro portando la propria esperienza e raccontando il percorso intrapreso da tempo per integrare l'Agenda 2030 nella strategia e pianificazione aziendale.

*È possibile guardare la registrazione dell'evento a questo link:*



**Sustainability Makers, nata nel 2006 come "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. Nel corso del 2021, CNS ha avuto diverse opportunità di collaborazione con il network, in particolare:

- ha proseguito la collaborazione con ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società, partecipando come partner del Master di primo livello in Sustainable Business Administration (MSBA) che si tenuto da febbraio 2021 a febbraio 2022 (II edizione).
- ha progettato un ciclo di 3 webinar per i soci sui temi della rendicontazione di sostenibilità (il 22 novembre 2021, con "La rendicontazione di sostenibilità: contesto, normativa, scenari futuri, strumenti più diffusi"; il 30 novembre 2021, con "Il bilancio di sostenibilità: metodologia, framework di riferimento e contenuti"; il 31 gennaio 2021, con "L'integrazione della dimensione ESG nell'analisi dei rischi aziendali");
- ha contribuito al finanziamento della ricerca "**Lavoro e tecnologie digitali. La voce della CSR**", i cui esiti sono stati presentati il 10 novembre 2021 in un webinar in collaborazione con AIDP26 dal titolo "Disegnare il lavoro umano nell'impresa digitalizzata, al quale ha preso parte con una propria testimonianza. Il contributo dei professionisti della sostenibilità". Un approfondimento sui processi di re-design dei sistemi di lavoro, su come le figure dedicate alla sostenibilità possono contribuire alla loro ideazione e realizzazione in collaborazione con la funzione risorse umane, nonché un'occasione di riflessione per accompagnare con strumenti concreti una fase di profondo cambiamento dell'organizzazione aziendale e delle relazioni sul luogo di lavoro;
- ha partecipato al percorso formativo promosso da WBCSD27 per i soci di Sustainability Makers per acquisire competenze in materia di circolarità dei processi (per approfondire si veda la sezione "L'applicazione dei Circular Transition Indicator (CTI) per la misurazione dell'economia circolare").

26 Associazione Italiana per la Direzione del Personale.

27 World Business Council for Sustainable Development.

**CNS al salone della CSR:** il 13 ottobre 2021, il Consorzio ha preso parte all'8° edizione del Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale, il più importante evento in Italia dedicato alla sostenibilità, quale occasione per condividere idee e trovare percorsi comuni. CNS ha preso parte alla manifestazione nell'ambito di due tavole rotonde:

- la prima, "Il PNRR tra innovazione e digitalizzazione", con la partecipazione del Direttore di Area Tecnica e Integrata di CNS;
- la seconda, dal titolo "Pubblico-privato: partnership in evoluzione", con il coinvolgimento del Direttore Commerciale Area Centro e Sud del Consorzio.

Per visionare gli incontri integrali:



CNS ha inoltre sostenuto la **XXXVII edizione del Premio Colombe d'oro per la Pace**, organizzato da Archivio Disarmo con il sostegno delle Cooperative aderenti a Legacoop, che si è tenuta il 13 ottobre 2021 a Roma. Il Premio, organizzato dal 1986, è assegnato ogni anno a personalità del mondo dell'informazione che si sono distinte nel far conoscere casi virtuosi di gestione non violenta dei conflitti e di cooperazione internazionale e che, nella società civile, si sono fatte portatrici di ideali di empatia, solidarietà e dialogo fra le persone.

Per saperne di più:



CNS è rientrato nella **classifica delle 100 eccellenze sostenibili italiane pubblicato da Forbes**. Un riconoscimento conseguito nell'ambito del "Sustainability award", classifica stilata da Credit Suisse e Kon Group, in collaborazione con Altis Università Cattolica e Reprisk, secondo una metodologia rigorosa.

Leggi l'articolo:



CNS ha ricevuto una menzione al **premio Quadro Fedele** nella categoria Miglior bilancio d'esercizio.

CNS è stato nominato **Ambasciatore dell'economia civile** nell'ambito del bando indetto dal Distretto dell'Economia Civile della Comunità Montana Castelli Romani e Prenestini ad aprile 2021. L'iniziativa ha inteso premiare imprese profit e non profit distinte per l'adozione di un approccio di equità e sostenibilità nell'ambito di iniziative e progetti realizzati nel corso del 2020. In particolare, al Consorzio è stato riconosciuto l'impegno profuso nella risposta all'emergenza COVID-19 e il valore delle iniziative e dei servizi attivati per fronteggiare la situazione di emergenza.

## I nostri partner

### Formazione



### Supporto tutoraggio e servizi ai soci



### Innovazione



### Sostenibilità



### Valori cooperativi





## TEMI MATERIALI RENDICONTATI

- Innovazione
- Investimenti in campo ambientale
- Politiche di approvvigionamento
- Posizionamento reputazionale
- Prodotto/servizio sostenibile



## PRINCIPI COOPERATIVI ATTUATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
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, ecc.
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
10. promuovere i principi cooperativi dell'International Cooperative Alliance (ICA) e contrastare ogni forma di sfruttamento del lavoro.



## SDGS SUPPORTATI

SDGs di interesse prioritario per CNS:



## RISULTATI CHIAVE 2021

- Circa 900.000 € di investimenti per l'innovazione nell'ambito del progetto BI-REX, di cui 400.000 € finanziati dal MISE
- Progetto EOFM: evoluzione software OFM (tecnologie BIM, IoT, Blockchain e Augmented/Virtual Reality; modulo Eofm Green per la valutazione dell'impatto ambientale delle attività manutentive)
- 1919 i contratti sottoscritti per servizi OFM erogati su tutto il territorio italiano
- 17 milioni di euro commissionati ai fornitori
- "Medaglia Platino" conseguita attraverso il rating Ecovadis
- 7 le categorie di servizi per cui CNS è in possesso di Attestazione SOA
- 4 i principali soggetti lungo la filiera di CNS: le cooperative (principali fornitori del Consorzio), i fornitori di altra natura, i subappaltatori e i partner ATI
- 3 i livelli di analisi in cui si articola il sistema di qualificazione e valutazione dei fornitori di CNS: autovalutazione da parte del fornitore, valutazione qualitativa dei servizi erogati e valutazione tecnico-amministrativa-etica del fornitore
- Fino a 18 gli aspetti ESG presi in considerazione durante i processi di acquisto a seconda della tipologia di fornitore coinvolto



## PRINCIPALI OBIETTIVI PER IL FUTURO

- Focalizzazione sullo sviluppo di una progettazione a elevato livello qualitativo mediante il trasferimento delle best practice apprese
- Focus sulla qualità dell'offerta e non della quantità
- Migrazione verso ERP più efficienti
- Sviluppo di sistemi di BI e data analysis a supporto delle scelte strategiche aziendali
- Scouting e realizzazione di innovazioni di processo e di prodotto
- Consolidamento attività di project management
- Ulteriore innovazione e ricerca applicata al software OFM
- Sviluppo della rete cloud nell'ambito del programma Next Generation Cloud Pioneers

### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

CNS è consapevole dell'importanza di valorizzare al meglio i propri beni tangibili e intangibili per generare valore e perseguire efficacemente la propria missione. La possibilità di mettere a disposizione dei soci i propri beni intangibili permette a CNS di adempiere alla propria funzione consortile, contribuendo attivamente alla crescita delle singole cooperative e alla creazione di un reale vantaggio competitivo nel mercato.



### 3.4.1 Attività di ricerca e sviluppo

L'**innovazione** continua di servizio e di processo costituisce un **elemento centrale** della strategia di CNS. **Poiché sono le associate, e non direttamente il Consorzio, a operare sui cantieri**, gli investimenti si concentrano sul **supporto concreto ai soci** per permettere loro di mantenere o incrementare la propria competitività.

In particolare, le attività si sviluppano lungo **tre principali assi strategici di riferimento**:

- attività di ricerca e sviluppo OFM, per il miglioramento e l'innovazione dei processi di gestione delle commesse;
- trasformazione digitale di CNS, per una più efficiente e sicura gestione dei dati e delle informazioni a supporto delle decisioni e della gestione dei rischi di natura strategica, operativa, di compliance o di reporting;
- sviluppo di progetti congiunti di ricerca e innovazione da mettere a disposizione delle imprese socie.

Per progettare e realizzare le proprie azioni, il Consorzio si avvale di un'ormai radicata **rete per l'innovazione**, ponendo attenzione allo sviluppo di modelli innovativi che tengano conto dei principi mutualistici, ovvero più orientati alla valorizzazione del lavoro che all'estrazione di valore.

In aggiunta la Direzione di Area Tecnica e Integrata tramite l'**Osservatorio Tecnologico** costituito nel 2021 svolge una **costante azione di monitoraggio delle tecnologie emergenti e delle start-up** di potenziale interesse nei mercati di riferimento per CNS e per i suoi soci.

## L'OSSERVATORIO TECNOLOGICO DI CNS

Uno strumento per conoscere le tecnologie emergenti nei principali settori di attività delle cooperative socie di CNS, e rispondere al mercato rimanendo sempre un passo avanti.

L'Osservatorio Tecnologico CNS è stato presentato ai soci il 30 giugno 2021, attraverso una giornata di confronto e co-progettazione con le associate, per capire come orientare al meglio questo nuovo servizio.

Progettato con la collaborazione del partner Crit, il servizio prevede la pubblicazione di un report trimestrale con l'obiettivo di fornire un'overview quanto più aggiornata possibile sulle nuove tecnologie e start-up, affinché ci siano spunti concreti da applicare al contesto lavorativo quotidiano.

Nel 2021 sono stati pubblicati due report, a settembre e dicembre, entrambi preceduti da un evento di presentazione ai soci dei contenuti specifici.



### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

#### LA RETE PER L'INNOVAZIONE DI CNS

CNS, nel corso del 2021, ha consolidato ulteriormente la propria rete dedicata all'innovazione sviluppando ulteriore progettualità.

PROGETTO	OBIETTIVI	ATTIVITÀ E RISULTATI 2021
BI-REX	Avere accesso a un ecosistema per lo sviluppo di progetti innovativi beneficiando di finanziamenti dedicati e di un sistema di formazione e orientamento sulle tematiche di Industria 4.0 (anche in collaborazione con altri Digital Innovation Hub del territorio nazionale).	<p>Oltre all'attivazione di due assegni di ricerca triennali, sono stati conseguiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>il finanziamento per il progetto <b>“EOFM - Evolving Open Facility Management”</b>, al fine di progettare e sviluppare il modulo <b>digital twin</b> del software OFM attraverso le tecnologie <b>BIM, IoT, Blockchain e Augmented/Virtual Reality<sup>28</sup></b>, e lo sviluppo del modulo <b>Eofm Green</b> per la valutazione dell'impatto ambientale delle attività manutentive;</li> <li>il finanziamento del progetto <b>“CHIMERA”</b> che, sviluppato in collaborazione con Alma Mater Studiorum e Decentra Academy, si propone di realizzare una piattaforma <b>“general purpose”</b> da offrire come servizio alle imprese di ogni ambito dell'ecosistema economico per connettere in maniera inalterabile oggetti fisici, prodotti e servizi alle loro <b>rappresentazioni digitali su blockchain</b>. CNS, in qualità di End User, sarà attivamente coinvolto nella definizione dei requisiti funzionali, di performance, di usabilità della piattaforma CHIMERA.</li> </ul> <p>I progetti, della durata di 18 mesi, prevedono investimenti complessivi per l'innovazione pari a circa 900.000 €, dei quali 400.000 € finanziati dal MISE attraverso lo specifico Bando Bi - Rex.</p>
Polimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promuovere la cultura dell'innovazione fra le cooperative di CNS e favorire per le stesse l'accesso ai servizi resi dal Politecnico;</li> <li>Sviluppare progetti congiunti di innovazione e ricerca e promuovere una progettualità di carattere innovativo;</li> <li>Mantenere un elevato livello culturale fra i propri operatori e facilitare un aggiornamento professionale qualificato;</li> <li>Contribuire alla formazione di studenti e laureati e alla costruzione di nuove forme di reclutamento e ingaggio dei laureati;</li> <li>Aumentare il know-how interno a CNS e delle cooperative socie con formazione dedicata e specifica.</li> </ul>	<p>Nel 2021 Polimi è stato il partner strategico per l'organizzazione di “Futurhub”, per approfondire i temi del PNRR, e che ha visto coinvolti numerosi professori del Politecnico di Milano e altrettanti stakeholder di CNS. Per approfondire si veda il box a pag. 73.</p>
Fondazione Pico	Fondazione Pico nata nel 2019, per accompagnare le associate nei propri percorsi di transizione digitale attraverso i servizi che Pico renderà disponibili.	Avvio operatività della Fondazione

<sup>28</sup> Per maggiori dettagli si rimanda alla sezione successiva.

#### OPEN FACILITY MANAGEMENT (OFM)

CNS è da sempre attento all'evoluzione del mercato e all'innovazione. In quest'ottica ha investito molto nel potenziamento dell'infrastruttura tecnologica per permettere ai soci, ai clienti e alle stazioni appaltanti di instaurare relazioni solide e dirette con la clientela.

Il modello di Open Facility Management (OFM) è il frutto di questo impegno. Sviluppato interamente da CNS a partire dal 2008, OFM consente sia una gestione complessiva di amministrazione e condivisione dei dati riferiti ai servizi di facility management, sia la tempestiva operatività di un call center dedicato alle segnalazioni degli utenti. OFM è 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 in questo modo 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 cantieri 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 a 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 a un'organizzazione modulare che consente modifiche e integrazioni in base alle esigenze dell'utenza<sup>29</sup>;

- **affidabilità**, grazie all'utilizzo di un'architettura a microservizi in cui qualsiasi componente può essere ridondata indipendentemente dagli altri, garantendo scalabilità ed erogazione del servizio in caso di failover applicativo;
- **innovazione tecnologica**, in quanto l'architettura a microservizi favorisce l'utilizzo, nella stessa infrastruttura applicativa, di differenti tecnologie e strumenti scelti in maniera ottimale per una specifica esigenza.

La piattaforma OFM permette al Consorzio di presentarsi come **interlocutore unico**, offrendo alla clientela un ampio ventaglio di interventi programmati e tempestivi. Di seguito alcune delle sue **principali funzionalità**:

- **gestione informatizzata delle anagrafiche**, implementato facendo riferimento alla normativa UNI 10951;
- **gestione delle richieste di intervento**;
- **gestione della programmazione**: pianificazione, esecuzione e rendicontazione;
- **gestione avanzata dei moduli contabili della commessa**: definizione del budget, generazione periodica dei SAL ordinari e straordinari;
- **indagine tridimensionale degli immobili**, grazie alla gestione web centralizzata delle anagrafiche architettoniche e impiantistiche su modulo CAD e ai più avanzati sistemi di building information modeling;
- **controllo della qualità e delle prestazioni**: controlli statistici realizzati periodicamente in accordo alla normativa ISO 2859, definiti per tipologia di servizi;
- **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 informazioni e l'instradamento della chiamata alla squadra di intervento;
- **sistema di localizzazione**: pacchetto di servizi di localizzazione per il tracciamento dei mezzi di trasporto e della dislocazione delle risorse sul territorio.

<sup>29</sup> Per esempio, il cliente può aumentare o diminuire le risorse allocate sul proprio progetto in termini di numero di server di front-end bilanciati o non, storage, RAM, CPU, ecc.

### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

SISTEMA INFORMATIVO	Aziende che utilizzano OFM	170 CIRCA AZ. ESECUTRICI
	Utenti accreditati	5.000 CIRCA (TOTALI DAL 2009 - 4.500 ATTIVI AL 2021)
	Formazione on-site erogata	196 H/ANNO (MEDIA DAL 2013)
	Formazione on-line erogata	520 H/ANNO (MEDIA DAL 2013)
	Richieste intervento registrate	1.200.000 CIRCA (TOTALI DAL 2009)
	Richieste help desk gestite	18.000 CIRCA (TOTALI DAL 2010)
	Richieste help desk giornaliere	9 CIRCA (MEDIA DAL 2016)
	Richieste help desk evase giornaliere	70% (MEDIA DAL 2016)
CALL CENTER	Centri di contatto	2 (H 24 × 365) 1 (8:00-17:00)
	Chiamate inbound gestite da cc	76.200 CIRCA /ANNO (MEDIA DAL 2015)
	Chiamate outbound gestite da cc	25.300 CIRCA /ANNO (MEDIA DEL 2015)
	Fax/email gestite da cc	17.200 CIRCA /ANNO (MEDIA DEL 2015)
	Tempi di attesa	< 15 SEC.
SERVIZI TECNICI	Gestione e coordinamento AT (Rilievo, censimento, popolamento)	18,7 MILIONI MQ GESTITI (TOTALE DAL 2010)
	Gestione e coordinamento preventivi e piani attività	3.300 CIRCA IN TOTALE (550 MEDIA/ANNO DAL 2016)



I servizi vengono erogati su quasi tutto il territorio nazionale per un totale di 1.919 contratti. Attualmente le amministrazioni attive sono circa 190.



# LA RICERCA APPLICATA AL SOFTWARE OFM E I SUOI SVILUPPI

I principali progetti di sviluppo della piattaforma OFM intrapresi nel 2021 sono i seguenti:

- La realizzazione del **modulo Monitoraggio Commesse**, che permette di informatizzare la rilevazione periodica degli indicatori oggetto di monitoraggio attraverso un pannello di configurazione e funzioni specifiche di gestione ai fini della verifica del rispetto degli obblighi contrattuali e normativi sui contratti acquisiti.
- L'evoluzione del **modulo STIPAM** per la gestione dei trasporti e dei materiali, ideato con l'obiettivo di agevolare la gestione, la tracciabilità e il monitoraggio delle richieste di trasporto di persone e beni materiali.
- Il completamento del **modulo TEP** (Turni e Postazioni), che permette di gestire la programmazione dei turni, delle postazioni di lavoro e la rilevazione della presenza degli operatori tramite il ricorso a un'applicazione mobile, l'integrazione di strumenti di verifica e controllo delle timbrature e la realizzazione del **modulo di gestione della posta interna** (Web e App mobile).
- La prosecuzione, attraverso il refactoring applicativo dei principali moduli (Modulo KPI, IAM, ecc.), della migrazione del sistema OFM dall'architettura attuale a un'**architettura distribuita basata sui microservizi**<sup>30</sup>.
- La realizzazione di interventi infrastrutturali volti ad **umentare ulteriormente il livello di sicurezza informatica** a protezione del patrimonio informativo gestito in OFM. In particolare, gli interventi principali sono stati:
  - Migrazione dell'infrastruttura in cloud IAAS di ultima generazione (CED TIER IV) su territorio italiano;
  - Attivazione di servizi di monitoraggio attivo (SOC - Security Operations Center) e potenziamento dei sistemi di protezione da attacchi cyber.

Al potenziamento del sistema OFM è stata allocata una quota consistente dell'investimento fatto in ricerca e innovazione nell'ambito del **Competence Center BI-REX**. È proseguita, infatti, la collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Industriale (DIN) e con il Dipartimento di Informatica, Scienza e Ingegneria (DISI) dell'Università di Bologna attivata nel 2019 attraverso il finanziamento di due distinti assegni di ricerca triennali dal valore complessivo di 180.000 euro. L'obiettivo è quello di integrare in OFM temi e concetti di innovazione tecnologica, informatica e industriale connessi al trattamento dei **big data** e all'**analisi predittiva** dei servizi.

Con il DIN si stanno portando avanti i progetti volti all'implementazione di:

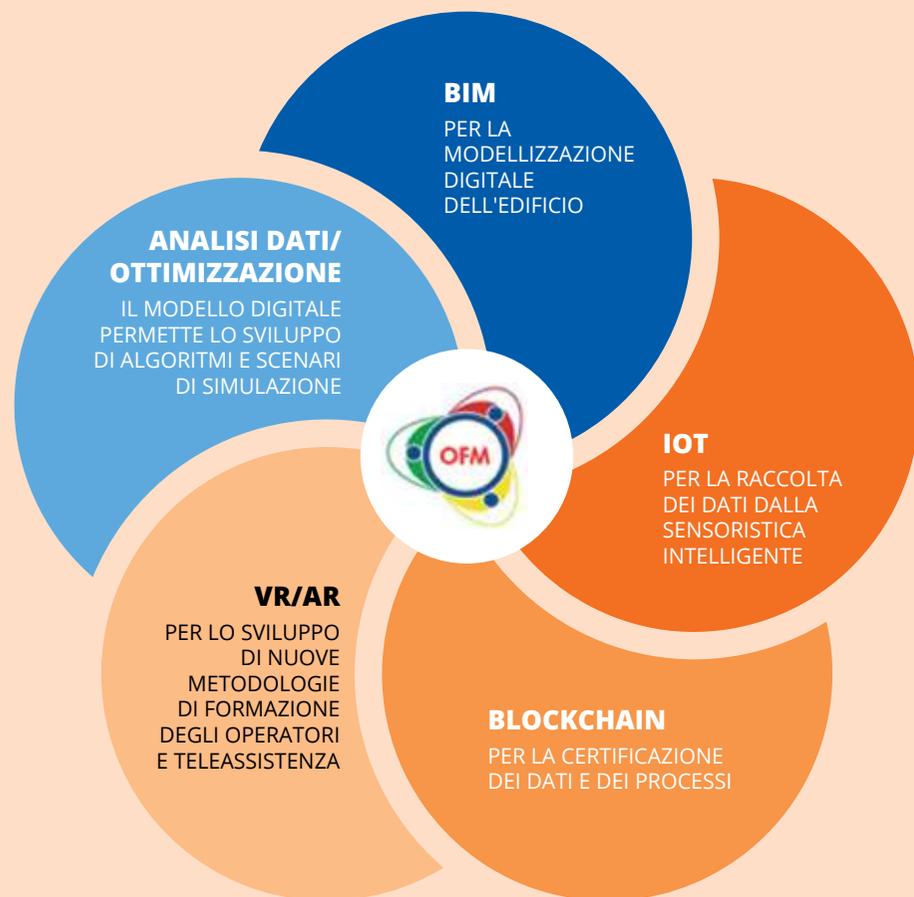
- modelli per la **stima dell'impatto ambientale** delle attività svolte nell'ambito del facility management;
- modelli per l'ottimizzazione della politica preventiva e predittiva nella gestione dei servizi; gestione della documentazione, delle anagrafiche e dello scambio di informazioni attraverso l'utilizzo 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.

Nel 2020, nell'ambito dei "Bandi per la selezione di progetti di innovazione tecnologica", è stato ottenuto il finanziamento per il progetto "**EOFM - Evolving Open Facility Management**". Presentato in partnership con la cooperativa associata Formula Servizi e Gruppo Pragma, viene sviluppato

<sup>30</sup> Una volta completato, tale intervento permetterà di conseguire numerosi vantaggi, tra cui: la riduzione dei cicli di sviluppo, con conseguente incremento del time-to-market; una scalabilità superiore e flessibile di ciascun servizio; una più efficace distribuzione dei componenti applicativi; una maggiore propensione all'innovazione tecnologica e aderenza ai requisiti di sicurezza, grazie alla gestione centralizzata dell'autenticazione e autorizzazione ai servizi; una migliore interoperabilità dei moduli applicativi, grazie al Single Sign On centralizzato.



in collaborazione con Alma Mater Studiorum (dipartimenti DISA<sup>31</sup> – DISI – DIN) e Teleconsys, PMI innovativa già fornitore di CNS con riferimento ad alcuni servizi OFM. L'obiettivo del progetto EOFM è sviluppare il **modulo digital twin** del software OFM, attraverso le tecnologie **BIM, IoT, Blockchain e Augmented/Virtual Reality**, per ottenere un maggior grado di efficienza e accuratezza nell'analisi e nel monitoraggio degli edifici, controllando in tempo reale flussi di energia, condizioni ambientali e attributi materiali. EOFM permette un maggiore controllo dei processi e dei servizi, ottimizzando la gestione con la conseguente riduzione dei costi e dell'impatto ambientale. Di seguito si riporta uno schema dei principali moduli in fase di realizzazione.

Considerando, in particolare, il tema "analisi dati e ottimizzazione", nel 2021 sono stati identificati e implementati gli algoritmi alla base del **Modulo EOFM Green per la valutazione dell'impatto ambientale in chiave CAM<sup>32</sup> delle attività manutentive**, sia in fase preventiva che a consuntivo.

<sup>31</sup> Dipartimento di Scienze Aziendali.

<sup>32</sup> I Criteri Ambientali Minimi (CAM) sono i requisiti ambientali definiti per le varie fasi del processo di acquisto, volti a individuare la soluzione progettuale, il prodotto o il servizio migliore sotto il profilo ambientale lungo il ciclo di vita, tenuto conto della disponibilità di mercato. I CAM sono definiti nell'ambito di quanto stabilito dal Piano per la sostenibilità ambientale dei consumi del settore della pubblica amministrazione e sono adottati con Decreto del Ministro dell'Ambiente della Tutela del Territorio e del Mare.

**TRASFORMAZIONE DIGITALE DI CNS**

Le iniziative realizzate nel 2021 dal Consorzio nell'ambito del **percorso verso una progressiva trasformazione digitale** intrapreso negli ultimi anni sono state finalizzate a:

- potenziare la capacità di CNS di **raccogliere, processare e analizzare grossi quantitativi di dati** per fini strategici, gestionali e di presidio delle principali tipologie di rischi a cui lo stesso Consorzio 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 la sezione 2.8 - *Privacy*);
- **proteggere il Consorzio da eventuali attacchi informatici e garantire la continuità operativa** anche in situazioni emergenziali causate da eventi di varia natura;
- integrare maggiormente le **soluzioni di collaboration adottate**;
- **rinnovare l'infrastruttura ICT** per permettere la corretta erogazione dei servizi e predisporla per l'adozione di nuove soluzioni, rendendola quindi più resiliente.

Gli investimenti intrapresi nel 2021 nell'ambito della trasformazione digitale includono:

PROGETTI / INVESTIMENTI	DESCRIZIONE
<b>Intranet Aziendale</b>	Nel mese di febbraio 2021 sono state concluse le attività di implementazione e si è proceduto con l'attivazione della nuova piattaforma aziendale

PROGETTI / INVESTIMENTI	DESCRIZIONE
<b>Software prenotazione spazi (Workspace)</b>	<b>È stata adottata Infinity Workspace</b> , l'evoluto sistema software e hardware Zucchetti per la prenotazione delle scrivanie tramite web o via mobile, con un duplice scopo: da un lato, gestire la presenza in ufficio in sicurezza e in conformità alla normativa COVID-19; dall'altro lato, ottimizzare l'utilizzo degli spazi in azienda
<b>Rinnovo infrastruttura ICT: sostituzione di server fisici e sistemi operativi server virtuali</b>	L'investimento si è reso necessario al fine di sviluppare l'infrastruttura necessaria all'adozione del nuovo ERP (Enterprise Resource Planning) in ottica di adeguamento tecnologico ai trend di mercato e rispetto delle politiche di sicurezza e di conformità adottati (certificazione ISO 27001). Le attività di implementazione proseguiranno anche nel 2022
<b>Digitalizzazione dei processi amministrativi e contabili</b>	Ottimizzazione processi, adeguamento normativo per la gestione della fatturazione elettronica e degli ordini elettronici in ambito sanitario
<b>Progressiva informatizzazione dei processi di business e miglioramento dei processi già informatizzati</b>	I processi informatizzati da CNS includono, a titolo esemplificativo: <i>Non conformità; Approvazione fatture; Processi di gare; RDA; gestione contratti, ecc.</i>
<b>Erogazione di corsi di formazione sulla Cyber Security Awareness e campagne phishing nell'ottica di riduzione del rischio Cyber</b>	Formare la popolazione aziendale in merito alle nuove minacce e aggiornare i sistemi di gestione in materia di Cyber Security permette a CNS di ridurre il rischio di attacchi informatici volti a reperire informazioni o dati sensibili

PROGETTI / INVESTIMENTI	DESCRIZIONE
<b>Implementazione di progetti di gestione e condivisione documentale</b> sulla piattaforma Microsoft Sharepoint	Implementazione strumenti per gestione progetti tecnici Gare e condivisione sicura con soci e partner esterni
<b>Porting della telefonica fissa su PC e acquisti degli asset utente</b>	Le attività hanno permesso di efficientare ulteriormente la modalità lavorativa in smart working messa in atto da CNS
Investimenti per <b>l'adeguamento alle esigenze aziendali per l'Albo Soci e l'Albo Fornitori</b> <sup>33</sup>	Miglioramento delle funzionalità degli albi (Albo soci, vedi sezione 3.1.2 "Coinvolgimento dei soci nella gare")

Nel 2021 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, gli interventi maggiormente significativi sono stati:

- **adozione e implementazione del servizio SOC (Security Operation Center)**, relativo alla centralizzazione di tutte le informazioni inerenti alla sicurezza IT (Cyber Security Suite);
- acquisto e implementazione di una **piattaforma di audit e compliance IT**<sup>34</sup>;
- interventi di **assessment e adeguamento dei sistemi di protezione** in essere;
- individuazione di **soluzioni di protezione cloud-based** atte a rinforzare la protezione dei sistemi anche fuori del perimetro aziendale.

Nel 2021, infine, CNS ha aderito a un progetto di cloud distribuito denominato **Cloud Generation Pioneers** al fine di valutare soluzioni tecnologicamente innovative nell'ambito dello storage distribuito.

<sup>33</sup> Per maggiori informazioni si veda la sezione "L'albo soci di CNS" a pag. 91

<sup>34</sup> L'implementazione della piattaforma Netwrix permette di prevenire potenziali casi di non conformità ed effettuare ripetutamente audit sul livello di sicurezza dei dati.

## NEXT GENERATION CLOUD PIONEERS

CNS ha aderito nel 2021 al programma **Next Generation Cloud Pioneers**, lanciato dalla start-up bolognese Cubbit per far nascere la prima rete B2B privata di cloud storage distribuito in Europa. Si tratta di una nuova soluzione tecnologica dedicata al settore B2B che consente l'archiviazione e la condivisione di dati in modo sicuro, garantendo sovranità del dato, privacy e rispetto dell'ambiente con riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Per ogni Terabyte immagazzinato su Cubbit verrà infatti risparmiata l'emissione di 40 kg di CO<sub>2</sub> all'anno, l'equivalente di quanto sarebbe prodotto guidando un'auto a benzina per 360 km.

Il progetto è stato guidato dalla Direzione Tecnica Integrata e Sviluppo e dall'ufficio ICT, avviando una prima sperimentazione all'interno di CNS, tramite l'ausilio di **4o Cell**, dispositivi di piccole unità da collegare al router adsl di casa in modo da costruire uno storage distribuito.

L'adesione di CNS al programma Next Generation Cloud Pioneers di Cubbit ha l'obiettivo di mettere a disposizione dei soci un know-how tecnologico con strumenti e tecnologie all'avanguardia, accompagnando la transizione a processi sempre più digitalizzati.

Nel 2022 sono previste sessioni dedicate di co-design tecnologico per far evolvere i servizi di Cubbit in modo condiviso.



# LE VIE DELLA DIGITALIZZAZIONE

Nel 2021 CNS ha collaborato alla realizzazione della ricerca **“Le vie della digitalizzazione”**, studio promosso da Fondazione Unipolis e realizzato a cura di Pandora Rivista. La ricerca è stata condotta al fine di indagare l’impatto della crisi pandemica sui processi di digitalizzazione delle imprese e si è incentrata sull’identificazione delle strategie messe in campo dalle organizzazioni, l’analisi delle criticità emerse e l’elaborazione di previsioni in merito ai possibili scenari futuri in questo campo. Le aziende, infatti, hanno avviato in molti casi processi atti a ripensare i propri valori, ridefinire le proprie vision e riesaminare l’organizzazione del lavoro al proprio interno, sperimentando nuove strategie di digitalizzazione sempre più orientate alla sostenibilità. Un’indagine qualitativa a cui CNS ha preso parte insieme ad altre 5 imprese emiliano-romagnole operanti in diversi settori e accomunate dal fatto di non operare in campi in cui la tecnologia costituisce il core business.

Consulta il testo integrale della ricerca:

vai alla pagina



Rivivi la presentazione al MAMbo con il contributo di esperti e imprese coinvolte:

guarda



## 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

### 3.4.2 La Supply Chain di CNS

**CNS intrattiene rapporti di mutuo beneficio con i propri fornitori** e si pone l’obiettivo di sviluppare con essi **relazioni di lungo termine**, nella convinzione che ciò sia funzionale a erogare servizi di qualità e garantire la business continuity.

La filiera di CNS si compone dei seguenti attori:

#### 1. Cooperative

In quanto organizzazione di secondo livello il Consorzio non opera direttamente sui cantieri, ma partecipa alle gare pubbliche e private per conto delle associate svolgendo poi una funzione di cabina di regia e coordinamento al fine di garantire il corretto svolgimento delle prestazioni contrattuali da parte dei propri soci. In quest’ottica le cooperative che aderiscono al Consorzio e che si avvalgono del suo supporto per ottenere nuovi incarichi costituiscono, di fatto, i principali fornitori di CNS, in quanto è a essi che il Consorzio demanda l’esecuzione dei servizi a beneficio della committenza una volta ottenuto l’incarico;

#### 2. Fornitori

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 e altri enti che forniscono attività prestazionali che necessitano di specifici accreditamenti (attività di formazione, selezione

### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

del personale, certificazione, ecc.);

- **Fornitori di attività prestazionali extra:** fornitori che non rientrano nelle categorie sopra menzionate (alberghi, assicurazioni, ecc.);

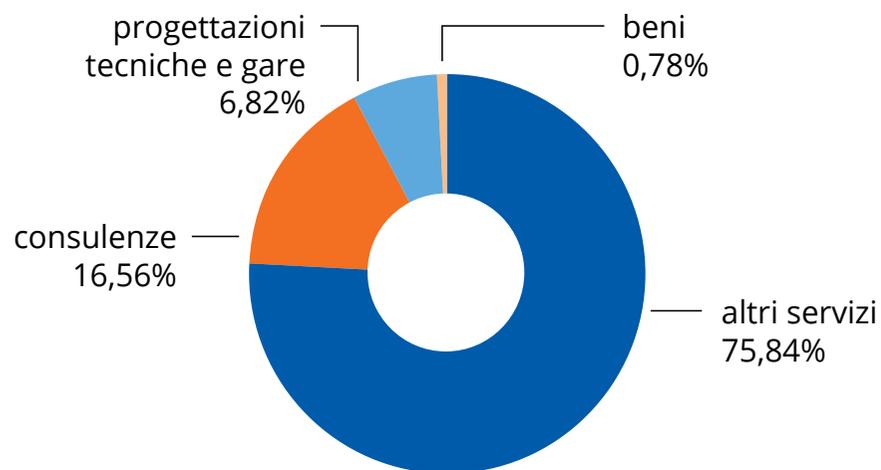
#### 3. Subappaltatori

Subappaltatori nell'ambito degli appalti acquisiti

#### 4. Partner ATI

Tralasciando il volume delle relazioni instaurate da CNS con i propri soci, i fornitori di servizi rappresentano la tipologia 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<sup>35</sup>



DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER AREA GEOGRAFICA (IN €)		
Regione	31/12/2021	31/12/2020
Abruzzo	-	63.897,45 €
Emilia-Romagna	250.082,37 €	221.512,90 €
Lazio	37.276,00 €	412.315,70 €
Liguria	16.827,21 €	-
Lombardia	380.527,68 €	498.358,01 €
Piemonte	183.362,74 €	43.081,77 €
Puglia	2.337.524,38 €	2.314.198,71 €
Sardegna	6.174,27 €	6.120,72 €
Toscana	233.990,13 €	-
<b>TOTALE</b>	<b>3.445.764,78 €</b>	<b>3.559.485,26 €</b>

DISTRIBUZIONE SUBAPPALTATORI PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO (IN €)		
Servizio	31/12/2021	31/12/2020
Manutenzioni Varie	588.109,66 €	557.139,83 €
Manutenzioni Verde	6.174,27 €	6.120,72 €
Presidio fisso	-	175.862,66 €
Progettazione/prestazioni professionali	313.766,52 €	29.280,00 €
Pulizie e Disinfestazione	16.827,21 €	450.986,70 €
Rifiuti	2.337.524,38 €	2.315.893,58 €
Vigilanza	183.362,74 €	24.201,77 €
<b>TOTALE</b>	<b>3.445.764,78 €</b>	<b>3.559.485,26 €</b>

<sup>35</sup> La voce acquisti di beni comprende acquisti di carburanti, beni di consumo e materiali di consumo, cancelleria, omaggi, telefoni cellulari ecc.; le consulenze fanno riferimento a quelle tecniche, legali, commerciali e amministrative; gli Altri Costi sono manutenzioni, servizi vari, assistenza tecnica ICT, utenze, corrieri, condominiali sedi periferiche CNS.

**PROCESSI DI VALUTAZIONE E QUALIFICAZIONE LUNGO LA SUPPLY CHAIN**

La filiera di fornitura di CNS è articolata su più livelli e dalla sua analisi emerge il ruolo centrale assunto dalle associate.

**LA SUPPLY CHAIN DI CNS – DRAFT PER BILANCIO INTEGRATO 2021**





### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

Data l'assoluta importanza che la corretta gestione delle relazioni con i fornitori riveste per CNS al fine di garantire la competitività della propria offerta sul mercato, il Consorzio ha attivato un **Albo fornitori** basato su un **sistema di qualificazione e valutazione** che comprende 3 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"** (inseriti all'interno della "vendor list") e **"critici"** (inseriti 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.

I rapporti con i fornitori sono gestiti e monitorati in modo da assicurarne **l'allineamento con i valori del Consorzio e con i principi del "responsible sourcing"**, inteso come l'integrazione di fattori ESG nei processi di selezione e valutazione dei fornitori. La progressiva incorporazione del sourcing sostenibile nei processi di gestione della catena di fornitura e degli acquisti sostenibili permette a CNS di **comprendere e gestire meglio una serie di rischi che potrebbero minare la business continuity**, come per esempio l'interruzione di alcune forniture, la volatilità dei costi, le minacce alla reputazione del Consorzio e la possibilità di incorrere in non conformità connesse ad aspetti ambientali, sociali e di governance. L'Albo fornitori si affianca all'Albo soci, strumento attivato per il monitoraggio costante della base sociale (vedi pag. 91).

Il seguente prospetto illustra le **principali pratiche di sostenibilità attuate da CNS** con riferimento ai processi di selezione e qualificazione posti in essere nei confronti delle principali tipologie di fornitori.

Si evidenzia che il sistema di controlli ricalca il diverso livello di criticità associato ai diversi attori della filiera, laddove i soci rappresentano la quota più rilevante di destinatari della restituzione del valore prodotto. In ogni caso, sono previste ulteriori implementazioni del sistema dei controlli nei confronti degli altri soggetti indicati nel corso del 2022.

AMBITO ESG DI RIFERIMENTO	PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ NEL PROCESSO DI ACQUISTO DI CNS	TIPOLOGIA DI ATTORI COINVOLTI			
		SOCI CNS	FORNITORI DI BENI E SERVIZI DIVERSI DA SOCI E SUBAPPALTATORI	SUBAPPALTATORI	RAGGRUPPAMENTI TEMPORANEI (RTI/ATI)
Sfera ambientale (E)	Verifica di avvenuta adozione, da parte del fornitore, di un Sistema di Gestione Ambientale (S.G.A.) certificato (es: ISO14001, EMAS, ISO 50001, ecc.)	●	●		●
	Verifica di avvenuta adozione, da parte del fornitore, di una Politica Ambientale che contenga il rispetto della normativa e l'impegno alla misurazione e al miglioramento delle performance	●	●		●
	Verifica circa l'applicabilità di regolamentazione specifica sui gas a effetto serra a carico del fornitore e le modalità di monitoraggio di tali emissioni	●	●	●	●
	Verifica circa l'avvenuta adozione, da parte del fornitore, di programmi per risparmi energetici, compresi l'acquisto di beni efficienti sotto il profilo energetico e lo sviluppo di prodotti e servizi efficienti sotto il profilo energetico	●	●		
	Acquisto di energia verde dalla rete elettrica da parte del fornitore		●		
	Acquisto di prodotti coperti da certificazioni ambientali di prodotto (es: EPD, PEF, ecc.)	●			

### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

AMBITO ESG DI RIFERIMENTO	PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ NEL PROCESSO DI ACQUISTO DI CNS	TIPOLOGIA DI ATTORI COINVOLTI			
		SOCI CNS	FORNITORI DI BENI E SERVIZI DIVERSI DA SOCI E SUBAPPALTATORI	SUBAPPALTATORI	RAGGRUPPAMENTI TEMPORANEI (RTI/ATI)
Sfera sociale (S)	Verifica del possesso, da parte del fornitore, di certificazioni in ambito sociale (es: SA8000, ISO45001, ecc.)	●	●		
	Verifica della Politica in materia di Salute e Sicurezza adottata dal fornitore	●	●		
	Monitoraggio periodico del fornitore per quanto riguarda gli infortuni sul lavoro/formazione dedicata ai dipendenti su temi di salute e sicurezza		●		
	Svolgimento di audit ad hoc su temi rilevanti in ambito sociale (es: salute e sicurezza sui cantieri, rispetto dei diritti umani, ecc.)	●	●		
	Preferenza nella selezione di fornitori provenienti anch'essi dal mondo della cooperazione		●		
	Rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile ai sensi dell'art. 46 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle Pari Opportunità)	●			

### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

AMBITO ESG DI RIFERIMENTO	PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ NEL PROCESSO DI ACQUISTO DI CNS	TIPOLOGIA DI ATTORI COINVOLTI			
		SOCI CNS	FORNITORI DI BENI E SERVIZI DIVERSI DA SOCI E SUBAPPALTATORI	SUBAPPALTATORI	RAGGRUPPAMENTI TEMPORANEI (RTI/ATI)
Sfera della governance (G)	Verifica di avvenuta adozione, da parte del fornitore, di codici etici, codici di condotta, Carte di altra natura e iniziative esterne sulla sostenibilità (di settore, di distretto, di associazione di categoria, ecc.)	●			
	Verifica circa l'adozione, da parte del fornitore, di politiche/dichiarazioni riguardanti i temi della sostenibilità (es: Politica Ambientale, Politica per le Risorse Umane, Politica per la Qualità, Politica per l'Anticorruzione e Concussione, Politica per il Conflitto d'Interesse, Politica per la prevenzione di Frode e Riciclaggio di Denaro, Politica contro le Pratiche Anticoncorrenziali, ecc.)	●	●		
	Verifica di avvenuta adozione, da parte del fornitore, di un proprio Codice Etico	●	●	●	
	Verifica circa il possesso, da parte del fornitore, di un Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01	●	●	●	●
	Verifica circa la pubblicazione, da parte del fornitore, di un Bilancio di Sostenibilità / Report Integrato / Dichiarazione di carattere non finanziario	●			
	Richiesta di sottoscrizione, da parte del fornitore, della documentazione in materia di sostenibilità adottata da CNS (es: Codice Etico)	●	●	●	●

# CERTIFICAZIONE ECOVADIS: MEDAGLIA PLATINO PER CNS

CNS ha ottenuto la **medaglia Platino** nella valutazione Ecovadis come riconoscimento dei risultati conseguiti nell'ambito della sostenibilità in **4 principali macro-ambiti**:

- Ambiente;
- Lavoro e Diritti Umani;
- Etica;
- Acquisti sostenibili.

Ecovadis è **una delle più importanti piattaforme internazionali di ESG rating** e attribuisce un punteggio (score) che consente una grande visibilità della propria azienda nei confronti di una platea di potenziali clienti, sempre più interessati ai livelli di sostenibilità delle proprie supply chain. Il **modello di valutazione**, che si basa su standard riconosciuti a livello mondiale come il GRI (Global Reporting Initiative), l'UNGC (Patto Mondiale delle Nazioni unite) e la ISO 26000 e che è presidiato da un comitato scientifico internazionale, consiste nel verificare, attraverso un questionario di circa 40 domande, le performance del fornitore in relazione ai 4 macro-ambiti sopracitati.

Una volta compilato e inviato il questionario, l'azienda riceve un **feedback** da parte di Ecovadis. All'interno della piattaforma, infatti, è possibile visualizzare i risultati dell'assessment prendendo visione delle apposite scorecard, ottenere indicazioni circa i punti di forza e le aree di miglioramento sui 4 temi, confrontare le proprie prestazioni con quelle delle altre imprese del settore, gestire e condividere i piani di miglioramento online e ottenere il feedback dei clienti.

In base al punteggio complessivo ottenuto, l'azienda riceve una **"Medaglia Ecovadis"** (bronzo, argento, oro, platino) che permette alle aziende clienti di inquadrare meglio il livello di prestazioni in cui si collocano i vari fornitori.



## 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

### 3.4.3 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.

Di seguito si riporta l'elenco delle certificazioni e delle attestazioni SOA del Consorzio valide alla fine del 2021.

#### 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 e internazionali

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

Attestazione SOA

Accreditamento ESCO

CERTIFICAZIONI/ ASSEVERAZIONI	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"> <li>• Gestione della progettazione ed erogazione in ambienti a uso civile, industriale, sanitario e ospedaliero di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- servizi di global service e facility management, immobiliari e di manutenzione;</li> <li>- servizi integrati multiservice, ausiliario, C.U.P., portierato, pulizie e igiene ambientale, logistica, facchinaggio, lavanderia, lavanolo, ristorazione, servizi alberghieri, energia e servizi integrati agli immobili.</li> </ul> </li> </ul>
ISO 14001:2015 (settori EA: 35, 30, 33, 39, 28 e 38)	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione, costruzione, gestione e manutenzione di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- edifici civili e industriali;</li> <li>- impianti di protezione ambientale;</li> <li>- verde urbano;</li> <li>- impianti tecnologici. (per ISO 14001, ISO 45001 e per SA8000)</li> </ul> </li> </ul>
SA 8000:2014	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione, installazione, gestione e manutenzione di impianti tecnologici. (per ISO 9001)</li> </ul>
ISO 45001:2018 (settori EA 35, 28, 30, 33, 38 e 39)	2010 (come OHSAS 18001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione, realizzazione e manutenzione del verde urbano. (per ISO 9001)</li> <li>• Gestione ed erogazione di servizi di manutenzione stradale e impiantistica luminosa.</li> <li>• Gestione della progettazione ed erogazione di servizi socio-assistenziali, socio-sanitari e di assistenza infermieristica e riabilitativa in regime residenziale e non residenziale.</li> <li>• Intermediazione senza detenzione di rifiuti pericolosi e non pericolosi. (per ISO 14001)</li> <li>• Raccolta e trasporto rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi da avviare a smaltimento o recupero. (per ISO 9001, ISO 14001 e per ISO 45001)</li> <li>• Progettazione ed erogazione di servizi di gestione, catalogazione, archiviazione fisica e digitale di documenti.</li> </ul>
	2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione della progettazione e dell'erogazione di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- servizi museali e bibliotecari;</li> <li>- servizi di ecologia e igiene urbana;</li> <li>- servizi cimiteriali;</li> <li>- servizio di movimentazione e trasporto farmaci; (per ISO 9001)</li> <li>- logistica sanitaria;</li> <li>- servizi informatici e telematici;</li> <li>- servizi di sviluppo, gestione e manutenzione di sistemi informativi;</li> <li>- servizi di call center e contact center.</li> </ul> </li> <li>• Progettazione e gestione di portali WEB.</li> <li>• Progettazione, ristrutturazione e manutenzione di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- edifici civili e industriali e relativi impianti. (per ISO 9001)</li> </ul> </li> </ul>
Registrazione EMA (NACE 82)	2020	Attività amministrative e di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese.
ISO 50001:2018 (settore EA 35)	2012 (come ISO 16001)	Valida per la sola sede di Bologna: 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 dei servizi richiamati nei certificati precedenti.

### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

CERTIFICAZIONI/ ASSEVERAZIONI	ANNO DEL PRIMO RILASCIO	CAMPO DI APPLICAZIONE
ISO 37001:2016	2017	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 di servizi di: global service e facility management, immobiliari e di manutenzione; servizi integrati multiservice, ausiliario, C.U.P., portierato, pulizie e igiene ambientale, sanificazione, disinfezione, derattizzazione, logistica, facchinaggio, lavanderia, lavanolo, ristorazione, servizi alberghieri, energia e servizi integrati agli immobili; servizi museali e bibliotecari; servizi di ecologia e 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 e industriali, impianti di bonifica e protezione ambientale, verde urbano, impianti tecnologici; servizi di gestione e manutenzione stradale e di impiantistica luminosa.
UNI CEI 11352:2014	2013	Erogazione di servizi energetici incluse le attività di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• finanziamento degli interventi di miglioramento dell'efficienza energetica;</li> <li>• acquisto di vettori energetici necessari per l'erogazione del servizio di efficienza energetica;</li> <li>• sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili.</li> </ul>
ISO 18295:2017 (settore EA 35)	2014 (come UNI ISO 15838)	Contact center in modalità multicanale 24h/365g per servizi di facility management, servizi integrati per l'energia, multiservizi tecnologici, servizi di pulizia e ausiliario.
ISO IEC 27001:2013	2018	Fornitura di servizi di OFM (Open Facility Management) in modalità SaaS.

### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

CERTIFICAZIONI/ ASSEVERAZIONI	ANNO DEL PRIMO RILASCIO	CAMPO DI APPLICAZIONE
Asseverazione del Modello di Organizzazione e Gestione della sicurezza ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 81/08	2014	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 e igiene ambientale, sanificazione, disinfezione, disinfezione, derattizzazione, logistica, facchinaggio, lavanderia, lavanolo, ristorazione; servizi alberghieri, energia e servizi integrati agli immobili, servizi museali e bibliotecari; servizi di ecologia e 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 e industriali, impianti di protezione ambientale, verde urbano, impianti tecnologici; servizi di gestione e manutenzione stradale e di impiantistica luminosa; raccolta e trasporto rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi da avviare a smaltimento o recupero; progettazione ed erogazione di servizi di gestione, catalogazione, archiviazione fisica e digitale di documenti. Intermediazione senza detenzione di rifiuti pericolosi e non pericolosi.
ASSE.CO. Asseverazione di conformità dei rapporti di lavoro	2020	Per il settore di attività: pulizia generale (non specializzata) di edifici.



### 3.4 Capitale produttivo e intellettuale

L'ultimo aggiornamento dell'**attestazione SOA** di qualificazione all'esecuzione di lavori pubblici risale al 9 febbraio 2022 e alla luce di essa CNS risulta abilitato per le seguenti categorie e relative classifiche:

CATEGORIA	CLASSIFICA
OG1 (edifici civili e industriali)	VIII
OG11 (impianti tecnologici)	VI
OS4 (impianti elettromeccanici trasportatori)	I
OS24 (verde e arredo urbano)	VIII
OS28 (impianti termici e di condizionamento)	VIII
OS30 (impianti interni elettrici, telefonici, radiotelefonici e televisivi)	IV-bis
qualificazione per prestazioni di progettazione e costruzione	VIII



### TEMI MATERIALI RENDICONTATI

- Performance economica
- Impatti economici indiretti
- Contributi delle P.A.



### RISULTATI CHIAVE 2021

- 506 mln euro di Valore Economico generato
- 502 mln euro di Valore Economico distribuito agli stakeholder, di cui 92,5% distribuito ai soci
- EBITDA ADJUSTED: +26,96%
- Circa 27 mln di CCN
- 936.331 euro di Investimenti in immobilizzazioni immateriali (progetto sistema "OFM", progetti di sviluppo e innovazione etc.)
- 96,40% Valore della mutualità prevalente



### PRINCIPI COOPERATIVI ATTUATI

1. fornire alle cooperative consorziate opportunità di lavoro, rafforzando la capacità dei soci di essere competitivi sul mercato
6. promuovere e sostenere lo sviluppo delle cooperative associate sotto ogni punto di vista: cooperativo, economico, qualitativo, innovativo, etico, della sostenibilità, ecc.



### PRINCIPALI OBIETTIVI PER IL FUTURO

- Raggiungimento obiettivi di budget 2022
- Consolidamento del patrimonio
- Mantenimento degli indici di consolidamento finanziario (es. PFN, posizione creditizia)
- Mantenimento indice di rating
- Mantenimento della percentuale di mutualità prevalente oltre il 90%



### SDGS SUPPORTATI

SDGs di interesse prioritario per CNS:



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 a ottenere agendo in autonomia.

## 3.5.1 Analisi dell'andamento e del risultato della gestione

---

### **ANALISI DELLO SCENARIO DI MERCATO E DEL POSIZIONAMENTO – CONDIZIONI OPERATIVE E SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ**

L'attività del Consorzio anche nel 2021 ha sviluppato un **volume d'affari Lordo** in lavori che raggiunge l'importo di euro **480.791.466** con un decremento del **-6,27%** rispetto al consuntivo dell'esercizio precedente, dovuto sia alla cessazione di contratti per l'appalto, sia per gli effetti della pandemia che ha comportato la sospensione delle prestazioni di servizi contrattuali per alcune tipologie di attività del Consorzio, quali la ristorazione, i servizi museali, come dettagliato di seguito nell'analisi per settore di attività.

Il **Valore della Produzione** raggiunge, comunque, il significativo importo di euro **503.673.142**.

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

L'**EBITDA ADJUSTED** si attesta su un livello di euro **5.522.729**, evidenziando un incremento in valore assoluto rispetto all'esercizio 2020, nonostante la riduzione di fatturato, con una variazione positiva in termini percentuali pari al **26,96%** rispetto all'esercizio precedente, come riportato nella tabella sottostante di comparazione degli indici.

#### **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 all'Assemblea dei Soci in data 15/07/2021 e dal Regolamento di ammissione dei soci da ultimo approvato all'Assemblea dei Soci in data 24/05/2022, il Consiglio di Gestione ha deliberato l'ammissione di n. 18 nuove associate, mentre sono recedute n. 9 associate dalla compagine sociale del CNS.

Al 31/12/2021 il Consorzio contava 163 Cooperative associate.

Il calcolo della Mutualità prevalente, riportato nella Nota Integrativa, è risultato pari a 96,40%.

#### **INVESTIMENTI EFFETTUATI**

Gli investimenti significativi effettuati dalla Società nell'esercizio 2021 in immobilizzazioni immateriali ammontano a euro 936.331 (nel 2020 a euro 841.372), in immobilizzazioni materiali ammontano a euro 871.151 (nel 2020 a euro 4.265.026) e in immobilizzazioni finanziarie - Partecipazioni - ammontano a euro 120.342 (nel 2020 a euro 7.330).

Gli investimenti in immobilizzazioni immateriali si riferiscono prevalentemente a:

- software in licenza d'uso, sistema informativo gestionale aziendale e progetto sistema "OFM" per euro 655.134;
- Progetti di sviluppo e innovazione in corso per euro 281.197.

Mentre, per quanto riguarda gli investimenti in immobilizzazioni materiali, si riferiscono a:

- acquisto di attrezzature per euro 837.423, in funzione dell'avvio del contratto di appalto presso Fondazione Giglio di Cefalù per la gestione del servizio di ristorazione degenti e per soggetti Terzi presso le mense dell'Ospedale di Cefalù, da ammortizzare sulla durata contrattuale;
- macchine ufficio: euro 33.728.

#### **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 della società sono per lo stato patrimoniale: la riclassificazione finanziaria; per il conto economico: la riclassificazione a valore aggiunto (o della pertinenza gestionale).

### 3.5 Capitale finanziario

#### STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO

Attivo	2021	2020	2019
<b>ATTIVO FISSO</b>	<b>30.388.433</b>	32.992.487	31.355.638
Immobilizzazioni immateriali	<b>1.050.819</b>	649.852	288.165
Immobilizzazioni materiali	<b>6.709.491</b>	9.111.164	7.745.145
Immobilizzazioni finanziarie	<b>22.628.123</b>	23.231.471	23.382.328
<b>ATTIVO CIRCOLANTE (AC)</b>	<b>407.187.131</b>	473.545.438	502.711.220
Altre disponibilità	<b>5.816.704</b>	7.804.977	10.867.832
Liquidità differite	<b>372.922.612</b>	426.947.444	471.053.882
Liquidità immediate	<b>28.447.815</b>	38.793.017	20.789.506
<b>CAPITALE INVESTITO (CI)</b>	<b>437.575.564</b>	506.537.925	534.066.858
<b>Passivo</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>MEZZI PROPRI</b>	<b>21.870.401</b>	21.812.505	22.228.762
Capitale sociale	3.394.181	3.254.699	3.239.628
Riserve e risultato d'esercizio	18.476.220	18.557.806	18.989.134
<b>PASSIVITÀ CONSOLIDATE</b>	<b>35.770.954</b>	46.231.013	46.687.626
<b>PASSIVITÀ CORRENTI</b>	<b>379.934.209</b>	438.494.407	465.150.470
<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>437.575.564</b>	506.537.925	534.066.858

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

Descrizione	2021	2020	2019
Ricavi delle vendite	<b>503.673.142</b>	527.708.662	665.002.263
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA</b>	<b>503.673.142</b>	527.708.662	665.002.263
Costi esterni operativi	<b>491.176.110</b>	516.194.872	651.993.857
Valore aggiunto	<b>12.497.032</b>	11.513.790	13.008.406
Costi del personale	<b>6.974.303</b>	7.163.839	7.812.979
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>5.522.729</b>	4.349.951	5.195.427
Ammortamenti e accantonamenti	<b>3.808.190</b>	4.316.880	2.990.537
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>1.714.539</b>	33.071	2.204.890
Risultato dell'area accessoria	<b>- 1.200.774</b>	- 1.331.814	- 2.889.160
Risultato dell'area finanziaria (esclusi gli oneri finanziari)	<b>2.224.216</b>	3.359.821	3.614.095
<b>EBIT</b>	<b>2.737.981</b>	2.061.078	2.929.825
Oneri finanziari	<b>1.318.529</b>	1.247.088	1.607.775
<b>RISULTATO LORDO</b>	<b>1.419.452</b>	813.990	1.322.050
Imposte sul reddito	<b>1.278.964</b>	639.613	1.171.036
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>140.488</b>	174.377	151.014

#### ANALISI DEGLI INDICATORI DI RISULTATO FINANZIARI

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

#### INDICATORI ECONOMICI

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

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

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

#### EBITDA ADJUSTED<sup>36</sup>

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 2019	Anno 2020	Anno 2021
5.195.427	4.349.951	5.522.729

#### EBITDA SU VALORE PRODUZIONE OPERATIVA

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

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

#### RISULTATO

Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
0,83%	0,82%	1,10%

<sup>36</sup> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization => MOL: margine operativo lordo)

### 3.5 Capitale finanziario

#### 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 2019	Anno 2020	Anno 2021
0,71	0,66	0,72

#### 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 2019	Anno 2020	Anno 2021
2,20	2,06	1,90

#### Rapporto di Indebitamento

Misura il rapporto tra il capitale raccolto da terzi, in qualunque modo procurato, e 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 2019	Anno 2020	Anno 2021
95,84%	95,69%	95,00%

#### 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.

### 3.5 Capitale finanziario

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 2019	Anno 2020	Anno 2021
- 79.945.964	- 62.567.116	- 52.666.712

#### 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, a 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 2019	Anno 2020	Anno 2021
26.692.918	27.246.054	21.436.218

#### 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 a 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 2019	Anno 2020	Anno 2021
1,06	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 2019	Anno 2020	Anno 2021
37.560.750	35.051.031	27.252.922

### 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 2019	Anno 2020	Anno 2021
1,08	1,08	1,07

#### RAPPORTI CON IMPRESE CONTROLLATE, COLLEGATE, CONTROLLANTI

Al 31/12/2021, non risultano rapporti economici patrimoniali e finanziari con società controllate in quanto la società 3 Energy S.r.l., controllata al 100%, è stata costituita a fine esercizio 2021 e non ha rilevato alcun rapporto significativo.

In funzione della scarsa rilevanza e significatività dei dati 2021, 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

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

#### 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.

## 3.5.2 Valore economico generato e distribuito agli stakeholder

Il **Valore Economico Generato** dal Consorzio 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 Trattenu-** **nuto**, 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 2021, il Valore Economico Generato è risultato pari a 506.512.354 euro, con un lieve decremento rispetto all'esercizio precedente. Di questi, 502.589.218 milioni di euro (circa il 99% del Valore Economico Generato) sono stati impiegati per remunerare il sistema socio-economico con cui CNS interagisce, con particolare riferimento ad alcuni tra i principali stakeholder:

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

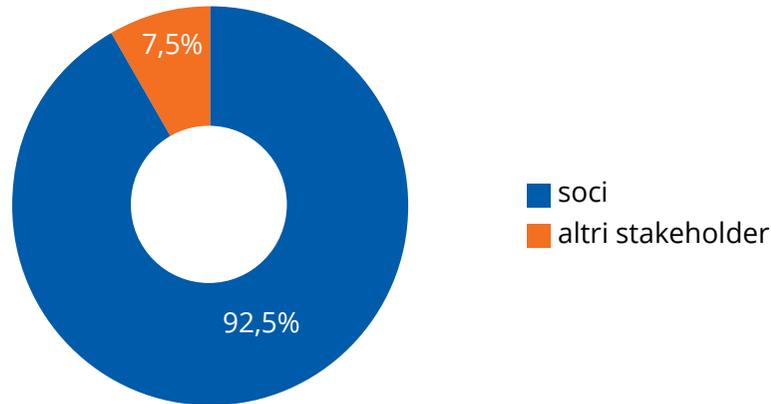
Conseguentemente il "sistema Consorzio" ha trattenuto, sotto forma di ammortamenti e accantonamenti, un ammontare complessivo di 3.923.136 euro, pari a circa l'1% del Valore Economico Generato. Tale importo è da considerarsi come l'investimento che le altre categorie di stakeholder effettuano ogni anno al fine di mantenere in efficienza CNS e permetterne uno sviluppo sostenibile nel lungo termine.

### 3.5 Capitale finanziario

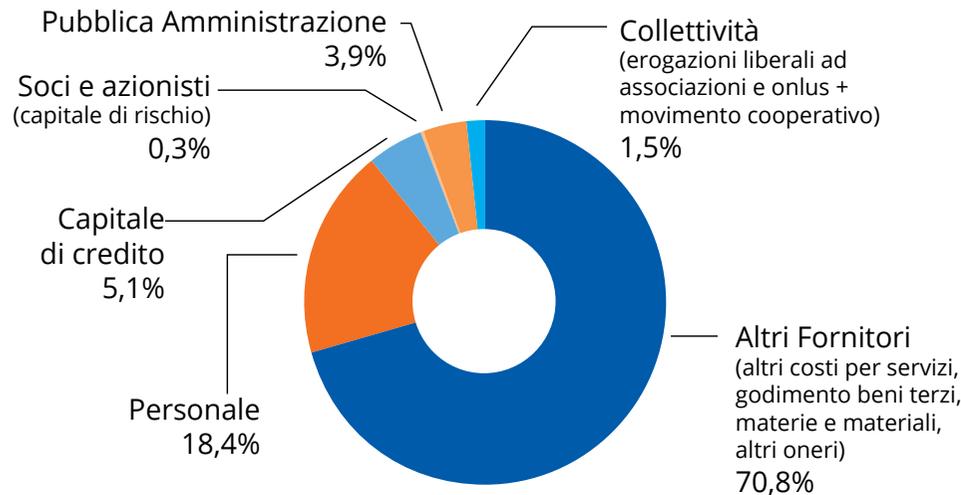
VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (IN €)			
	Al 31.12.2021	Al 31.12.2020	Al 31.12.2019
<b>A) Valore Economico Generato</b>	<b>506.512.354</b>	<b>531.068.483</b>	<b>669.159.623</b>
Valore della produzione	503.673.142	527.708.662	665.002.263
Altri proventi finanziari	2.839.212	3.359.821	4.157.360
<b>B) Valore Economico Distribuito</b>	<b>502.589.218</b>	<b>526.620.661</b>	<b>666.251.840</b>
Soci <sup>37</sup> (Costi per servizi resi su lavori assegnati)	464.724.682	488.797.815	611.603.871
Altri Fornitori (altri costi per servizi, godimento beni terzi, materie e materiali, altri oneri)	26.795.234	28.051.600	42.588.820
Remunerazione del personale	6.974.303	7.163.839	7.812.979
Remunerazione del capitale di credito	1.933.529	1.247.088	2.151.040
Remunerazione dei Soci e azionisti (capitale di rischio)	94.127	116.833	101.180
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	1.490.721	655.092	1.439.195
Collettività (erogazioni liberali ad associazioni e onlus + movimento cooperativo)	576.622	588.394	554.755
<b>C) (=A-B) Valore Economico Trattenuto</b>	<b>3.923.136</b>	<b>4.447.822</b>	<b>2.907.783</b>
Ammortamenti e svalutazioni	3.808.190	4.613.880	2.090.537
Accantonamenti per rischi	0	0	900.000
Accantonamenti a Riserve (destinazione del risultato dell'esercizio)	42.146	52.313	45.304

<sup>37</sup> L'importo indicato, che consiste nei costi per servizi sui lavori assegnati, è suscettibile di variazioni dovuti al volume di affari che il Consorzio ha registrato durante l'esercizio (si veda sezione precedente per dettagli). Ciò premesso, nel 2021 il valore distribuito ai soci è in linea con gli anni precedenti in termini percentuali sul totale del valore ridistribuito.

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO



% DISTRIBUZIONE ALTRI STAKEHOLDER



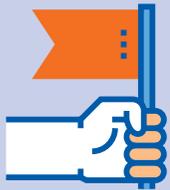
3.5.3 Gli impatti economici indiretti di CNS

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 e 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 e 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 trovano a 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, a 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. 30-31).



## TEMI MATERIALI RENDICONTATI

- Impatti ambientali
- Investimenti in campo ambientale
- Prodotto/servizio sostenibile



## PRINCIPI COOPERATIVI ATTUATI

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



## SDGS SUPPORTATI

SDGs di interesse prioritario per CNS:



## RISULTATI CHIAVE 2021

- Dichiarazione ambientale EMAS
- Certificazione ISO 14001:2015 e ISO 50001:2018
- Riduzione dei consumi energetici complessivi di circa il 6% rispetto al 2020
- 100% dell'energia elettrica utilizzata presso il quartier generale di Bologna derivante da fonti rinnovabili
- 51,6% la percentuale di auto ibride facenti parte della flotta aziendale (su un totale di 31 veicoli)
- 0 kg di rifiuti pericolosi
- 200 alberi piantati nella Foresta di CNS
- "CTI - Circular Transition Indicator", progetto pilota di economia circolare applicata a una commessa di servizi di pulizia



## PRINCIPALI OBIETTIVI PER IL FUTURO

- Riduzione dei consumi energetici da impianto di condizionamento/climatizzazione e ricircolo dell'aria nel periodo invernale/estivo
- Riduzione dei consumi energetici da forza elettromotrice e da illuminazione
- Riduzione dei tep da autotrazione (proporzionalmente al numero dei km percorsi dai dipendenti CNS della sola sede di Bologna) e di quelli relativi agli impianti energetici a servizio dell'immobile
- Riduzione dei consumi della carta
- Riduzione del valore di CO2 immessi in atmosfera
- Sensibilizzazione e formazione dei soci e delle risorse che operano presso i cantieri sui temi relativi alle pratiche di riduzione degli impatti ambientali
- Applicazione EOFM Green alle commesse
- Ulteriore sperimentazione CTI tool
- Sviluppo di modelli di business a basso impatto ambientale

Le attività che il Consorzio svolge in favore delle associate 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 e della filiera, nonché dell'importanza dello sviluppo di prodotti e servizi orientati a criteri di sostenibilità.

#### 3.6.1 La Politica Ambientale del CNS

---

Come ribadito nel Codice Etico, la sostenibilità ambientale rappresenta una base imprescindibile per le scelte strategiche e operative del Consorzio, che si è dotato delle certificazioni **ISO 14001:2015**, **ISO 50001:2018** e di una **Registrazione EMAS**.

Coerentemente con la politica ambientale, ogni anno il Consorzio stabilisce e persegue precisi obiettivi 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 negli ultimi anni al fine di determinare un impatto ambientale positivo:

- il graduale rinnovo del parco auto aziendale attraverso **l'acquisto di auto ibride**;
- **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**.

## 3.6.2 Gli impatti ambientali diretti di CNS

Negli ultimi anni i **maggiori sforzi di CNS per ridurre gli impatti ambientali diretti hanno riguardato la sede di Bologna**, presso cui è impiegato circa il 70% del personale. Le restanti 4 sedi territoriali<sup>38</sup> sono ubicate all'interno di complessi direzionali di proprietà di terzi, sulla cui gestione CNS non esercita alcun controllo diretto.

A causa della pandemia gli uffici sono stati frequentati solo per la gestione di urgenze e per lo svolgimento di attività non eseguibili da remoto. L'adozione dello smart working come nuova modalità lavorativa, infatti, ha permesso di ridurre il tasso di occupazione medio di tali uffici a un valore stimato attorno al 15% della loro capienza.

Nel 2021, infine, si è assistito al trasferimento della sede di Milano presso un nuovo centro-uffici e all'apertura di una nuova sede territoriale di sola rappresentanza nella città di Genova.

### ENERGIA ELETTRICA

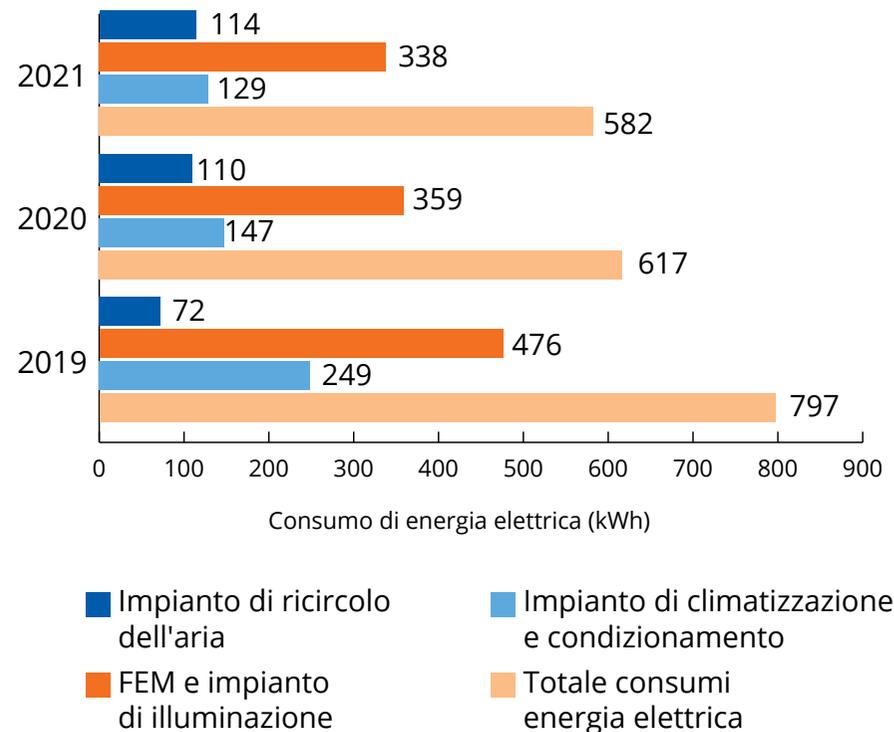
L'adempimento delle indicazioni fornite dal Protocollo Nazionale di regolamentazione delle misure per il controllo e il contenimento del virus COVID-19 negli ambienti di lavoro e degli altri provvedimenti emanati per il contenimento della pandemia ha permesso di registrare una **riduzione dei consumi energetici aziendali** rispetto al passato. Il ricorso sistematico allo smart working e la conseguente assenza dagli uffici degli addetti hanno portato a una riduzione dei consumi energetici complessivi di circa il 6% rispetto al 2020, mentre sono lievemente aumentati i consumi generati dall'impianto di ricircolo dell'aria.

Nell'ultimo biennio gli impianti hanno subito varie modifiche di funzionamento. In particolare:

- da aprile 2020, l'impostazione dell'impianto di climatizzazione e condizionamento viene operata manualmente;
- da giugno 2020, l'impianto di ricircolo dell'aria è stato mantenuto attivo<sup>39</sup> per un intervallo di tempo pari a 10 ore giornaliere nel periodo invernale e 11 ore giornaliere nel periodo estivo;

- da ottobre 2020, il medesimo impianto è stato impostato per attivarsi nelle fasce notturne e nei weekend solo alla rilevazione di una temperatura inferiore ai 19 °C.

### CONSUMO GLOBALE ANNUO ENERGIA ELETTRICA (GJ) SEDE DI BOLOGNA



<sup>38</sup> Roma, Milano, Napoli e Genova.

<sup>39</sup> A esclusione dei weekend.

### 3.6 Capitale naturale

**Tutta l'energia elettrica acquistata per la sede di Bologna** è coperta da certificati di garanzia che ne attestano **un'origine da fonti rinnovabili**<sup>40</sup>. Una parte del fabbisogno, inoltre, è coperto dall'energia elettrica autoprodotta dal Consorzio tramite **l'impianto fotovoltaico** di proprietà situato presso la sede principale, le cui performance (22.493 kWh generati) sono rimaste pressoché inalterate rispetto al 2020 (23.572 kWh) tenuto conto del decadimento naturale dei pannelli fotovoltaici oltre i parametri normali previsti in fase progettuale. In generale, la scelta di utilizzare energia elettrica derivante da fonti rinnovabili ha permesso a CNS di limitare significativamente i volumi di gas serra rilasciati in atmosfera come conseguenza "indiretta" delle proprie attività.

#### EMISSIONI DELLA FLOTTA AZIENDALE

Nel processo di **graduale rinnovo del proprio parco auto** CNS privilegia l'acquisto di veicoli ibridi o, comunque, caratterizzati da performance in grado di garantire un ridotto impatto ambientale in termini di emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera. Al 31 dicembre 2021, infatti, **16 delle 31 vetture aziendali che componevano il parco auto del Consorzio erano ibride**.

RAFFRONTO TRA KM AUTO E RELATIVE EMISSIONI DI KG DI CO <sub>2</sub>	2021	2020	2019	% 2021 VS 2019
Totale auto aziendali	31	32	34	-8,8%
Tot km percorsi	806.659	652.716	1.168.486	-31,0%
km medi/auto	26.021,26	20.397,38	34.367	-24,3%
Tot emissioni di kgCo <sub>2</sub> <sup>41</sup>	96.541,12	76.438,25	140.104	-31,1%
Emissione media di kgCo <sub>2</sub> per km	0,120	0,117	0,120	0
TEP <sup>42</sup> Autotrazione globale	51,40	43,90*	69,41	-25,9%

\* Il valore "TEP Autotrazione globale" relativo al 2020 è stato ricalcolato in quanto nel calcolo dei litri di carburante, da cui dipende il valore dei TEP, non si era considerato nel costo totale di carburante il costo pieno dell'IVA.

Il valore dei TEP da autotrazione nel 2021 è incrementato di circa il 17% rispetto all'anno precedente, in quanto gli addetti in possesso di auto aziendale hanno ripreso a effettuare le trasferte e a utilizzare più regolarmente le vetture loro assegnate. Tale valore, comunque, è rimasto significativamente inferiore rispetto al 2019.

<sup>40</sup> L'energia fornita da RePower viene prodotta presso un parco eolico certificato situato in Sicilia.

<sup>41</sup> Per il calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> generate da ciascun mezzo si è fatto riferimento a quanto dichiarato dalle case automobilistiche produttrici. Inoltre, per darne una migliore rappresentazione, queste vengono espresse in chilogrammi.

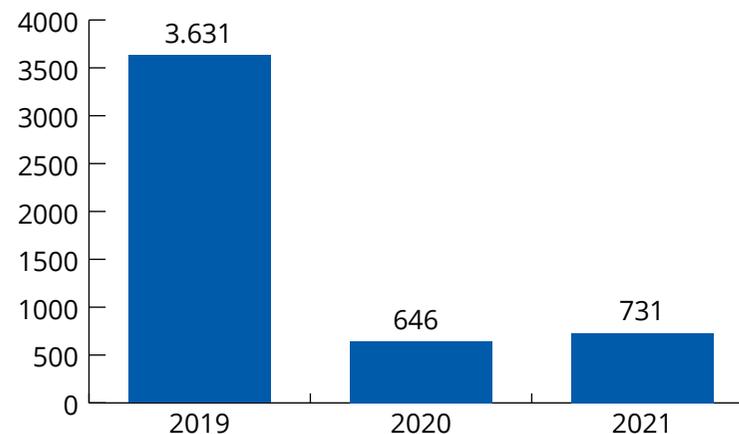
<sup>42</sup> Il TEP (tonnellata equivalente di petrolio) è un'unità di misura che indica la quantità di energia liberata dalla combustione di una tonnellata di petrolio grezzo. Per la determinazione dei TEP correlati ai consumi di carburante si sono analizzate e acquisite le seguenti informazioni: il costo medio annuo del carburante facendo riferimento ai dati forniti dal MiSE; i km percorsi da ogni singola auto aziendale; i litri di carburante consumati annualmente rilevati come rapporto tra il costo totale del carburante acquistato (rilevato dalle fatture dei gestori di carburante, essendo i dipendenti assegnatari di auto aziendale dotati di una propria fuel card) e il costo unitario medio comunicato dal MiSE. Il dato dei km percorsi nel corso del 2021 è stato rilevato sulla base delle letture al 31.12 comunicate dal dipendente assegnatario dell'auto aziendale e/o dalle letture delle fatture delle relative multicard aziendali. In caso di mancata registrazione da parte del dipendente dei km percorsi, si è optato di riportare la voce di spesa carburante 2021 di quell'auto con il valore €/km relativo all'anno precedente (maggiorato di un valore pari al 10%, considerato l'incremento del costo del carburante stesso) o con il valore €/km di un altro dipendente in possesso della stessa tipologia di auto.

#### MATERIE UTILIZZATE E RIFIUTI<sup>43</sup>

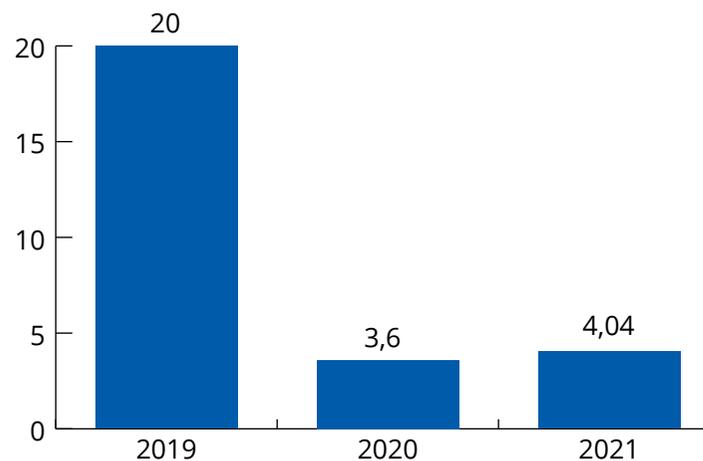
Le attività svolte dal personale di CNS sono quelle tipiche da ufficio e richiedono, pertanto, l'utilizzo di apparecchiature elettroniche e di materiale vario di cancelleria. Per questo motivo, **le principali tipologie di rifiuti generati dal Consorzio** includono:

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

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



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



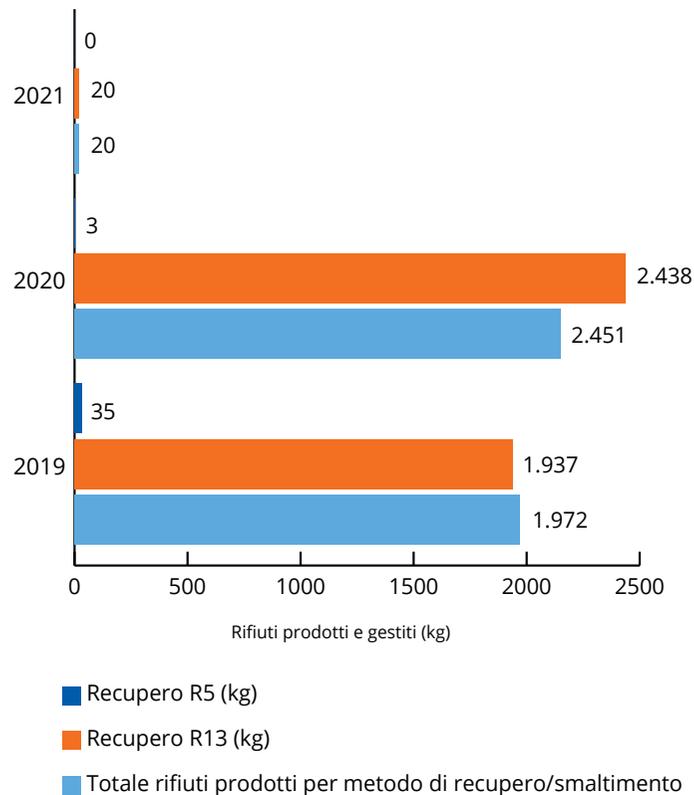
<sup>43</sup> La quantità di rifiuti prodotta da CNS è estremamente limitata e viene espressa in kilogrammi anziché tonnellate per darne migliore evidenza.

### 3.6 Capitale naturale

**Nel 2021 CNS ha quasi azzerato la produzione di rifiuti elettronici,** registrando soltanto il recupero di 20 kg di rifiuti da apparecchiature elettriche ed elettroniche fuori uso. Negli ultimi 2 anni, infatti, la scarsa presenza dei dipendenti in sede e l'incentivo a utilizzare il meno possibile stampanti e fotocopiatrici hanno azzerato l'accumulo di toner esausti, già di modesta entità nel 2019.

Nell'ultimo anno non sono stati prodotti rifiuti pericolosi. Nei precedenti esercizi, inoltre, tutti i rifiuti pericolosi prodotti dal Consorzio erano stati destinati a processi di recupero.

#### RIFIUTI NON PERICOLOSI PER METODO DI GESTIONE



### 3.6.3 Promozioni di comportamenti ambientali responsabili presso i soci

L'impegno ambientale di CNS si concretizza anche nelle attività di sensibilizzazione e servizio rese alle associate, a partire dall'impostazione progettuale. In particolare:

- 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'esaustiva documentazione dei comportamenti corretti da adottare per limitare gli impatti ambientali negativi causati dalle attività oggetto dell'appalto;
- lo stimolo all'adozione di certificazioni volontarie 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 a campione sui cantieri per verificare l'impegno ambientale dei soci nell'erogazione dei servizi.

# L'APPLICAZIONE DEI CIRCULAR TRANSITION INDICATOR (CTI) PER LA MISURAZIONE DELL'ECONOMIA CIRCOLARE

Il Consorzio considera il concetto di economia circolare di estrema rilevanza per il proprio business e per il contesto in cui opera. Nel 2021, CNS ha partecipato a un **percorso formativo promosso da WBSCD<sup>44</sup>** (tramite il network italiano **Sustainability Makers**) per acquisire competenze in materia di circolarità dei processi e approfondire, in modo particolare, l'utilizzo del tool "**CTI - Circular Transition Indicator**" per la misurazione del livello di "circolarità" della propria Organizzazione, dei propri prodotti e delle proprie linee di business.

Il percorso ha portato a una preziosa collaborazione con la cooperativa socia **Il Rastrello** tramite l'avvio di un progetto pilota su un sito di pulizia gestito della cooperativa. Tramite l'applicazione del tool, il Gruppo di Lavoro interfunzionale composto dalla Direzione Area Tecnica di CNS, l'Ufficio Sostenibilità del Consorzio e il Responsabile Produzione de il Rastrello ha potuto esaminare nel dettaglio i **flussi di risorse in entrata e in uscita** lungo il ciclo di vita di prodotti eco label e non eco label, con l'obiettivo ultimo di valutarne il grado di "circolarità".

Grazie a questa partnership, CNS ha potuto disporre di elementi informativi tali da individuare aree di azione e nuove opportunità per **accompagnare l'Azienda e le cooperative associate in un graduale processo di trasformazione ecologica**.

*Per ulteriori approfondimenti, guarda le seguenti interviste a:*

*Francesca Zarri  
Resp. Sviluppo Cooperativo,  
Innovazione Sociale e Sostenibilità  
CNS*

*Giorgio Chiaranz  
Vice Presidente Il Rastrello*

guarda



guarda



44 World Business Council for Sustainable Development.

# LA FORESTA CNS

“Coltiviamo e non smettiamo di farlo... crediamo nel futuro da vivere insieme.” È alla base di questo slogan che il Consorzio ha deciso nel 2020 di dar vita alla Foresta CNS piantando un albero per ogni cooperativa associata, tramite il servizio offerto dalla piattaforma Treadom.

Un'iniziativa simbolica che al suo avvio ha coinvolto i soci e che prosegue tutt'oggi, rinnovando ogni fine anno l'acquisto di alberi.

La foresta conta oggi 200 alberi in 4 diverse zone del mondo; 21 gli alberi piantati a dicembre 2021.



## 3.7 Obiettivi di miglioramento

Come ogni edizione, il Bilancio Integrato di CNS si chiude con una riflessione sugli obiettivi di miglioramento dichiarati l'anno precedente e quelli finora perseguiti, oltre a considerare i nuovi obiettivi prefissati per l'esercizio successivo in modo tale da compiere un ulteriore salto di qualità nella prestazione complessiva del Consorzio in ambito ESG.

Nonostante l'esigenza di allocare un gran numero di risorse (in termini di tempo, competenze, ecc.) alla gestione delle situazioni emergenziali in un contesto socio-economico estremamente incerto e alle riflessioni programmatiche che hanno portato allo sviluppo del Piano Industriale 2022-2024, CNS ha lavorato costruttivamente per il raggiungimento di questi obiettivi. Contestualmente, vi è la piena consapevolezza che il conseguimento di alcuni di essi richieda uno sforzo pluriennale e un vero e proprio cambio di paradigma nel modo di fare impresa. Per questo motivo, l'impegno per un loro graduale raggiungimento verrà rinnovato anche per il 2022 e per gli anni a venire, con il fine ultimo di arrivare a una sempre migliore integrazione dei fattori ESG nella definizione delle strategie aziendali, nel monitoraggio delle prestazioni, nella misurazione degli impatti a lungo termine delle proprie attività e nella disclosure rivolta a tutti gli stakeholder.

In aggiunta alla riconferma degli obiettivi di miglioramento individuati per l'esercizio 2021, per il 2022 CNS ritiene di dover puntare nel prossimo futuro al graduale sviluppo una **prospettiva "forward looking"** coerente con le linee guida recentemente introdotte dall'evoluzione normativa nel campo della rendicontazione non finanziaria e in grado di far evolvere il Bilancio in un documento che non deve essere soltanto di consuntivo, ma anche e soprattutto funzionale a fornire uno sguardo prospettico sul commitment dell'Organizzazione verso lo sviluppo sostenibile, esplicitando impegni, obiettivi futuri e linee programmatiche.

Infine, si rinnova l'impegno verso un continuo miglioramento del processo di reporting, con modalità e strumenti che consentono il coinvolgimento di tutte le Direzioni per ottenere una disclosure pienamente integrata e in grado di fornire una rappresentazione veritiera e trasparente di CNS.

OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO BILANCIO INTEGRATO 2020	LIVELLO DI CONSE- GUIMENTO NEL 2021	OBIETTIVO PER IL 2022
Proseguimento delle iniziative di coinvolgimento degli stakeholder, individuati come parte integrante del processo di rendicontazione e di continuo aggiornamento del modello di business di CNS	✓	Confermato
Revisione della matrice di materialità alla luce dei principali rischi ESG connessi alle tematiche materiali per CNS	✓	Confermato
Integrazione della mappatura dei rischi ERM con i principali rischi ESG a cui il Consorzio è esposto, al fine di sviluppare specifici sistemi di gestione e controllo interno di tali congiunture	—	Confermato
Sforzo, da parte di tutte le Direzioni e delle persone di CNS, di far proprio un "pensiero integrato" nello svolgimento delle attività e nell'attuazione della strategia del Consorzio	—	Confermato
Valutazione del reale contributo che CNS può dare alla continua riflessione sui valori cooperativi e al raggiungimento degli SDGs	✓	Confermato
Graduale avvicinamento al tema della rendicontazione di impatto, portando avanti la riflessione avviata internamente al fine di individuare un set di indicatori "trasversali" alle attività di CNS e alcuni indicatori specifici per i cantieri e le progettualità più rilevanti	—	Confermato
Individuazione dei temi ambientali più rilevanti per CNS, in linea con quanto stabilito dalla Tassonomia e dalla programmazione europea	✗	Confermato
Individuazione e sperimentazione di metriche di impatto ambientale	—	Confermato

# 04

## Allegati di bilancio



## 4.1 Estratto della 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 al CNS una sanzione di importo pari a 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, e in data 27.09.2019 ha versato l’ultima rata, estinguendo interamente il debito derivante dal provvedimento sanzionatorio.

Medio tempore, in data 1° dicembre 2016, Consip S.p.A. ha comunicato la risoluzione delle “Convenzioni per l’affidamento dei servizi di pulizia e 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 CNS (R.G. n. 57010/2017) e con sentenza n. 9342/21 comunicata il 27.05.2021 il Tribunale Civile di Roma ha confermato la legittimità della predetta risoluzione. CNS ha pertanto impugnato innanzi alla Corte d’Appello di Roma la suddetta sentenza e il giudizio è pendente con RG. n. 7743/2021, sez. IV e la prima udienza è fissata per il 1° aprile 2022 all’esito della quale è stato disposto il rinvio all’udienza di precisazione delle conclusioni del 26 gennaio 2024.

Il Consiglio di Gestione del CNS, in considerazione della cessazione a fine febbraio 2020 dei contratti con gli Istituti scolastici aderenti alla convenzione “Consip Scuole”, ha valutato anche 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 procedimen-

ti in corso e alle conseguenti valutazioni effettuate dal Consiglio di Gestione in fase di chiusura del bilancio 2021.

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

Rispetto al 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 a fronte del quale è stata applicata la sanzione finale di euro 39.797.288,10, di cui si è ampiamente data evidenza nella precedente relazione al bilancio chiuso al 31/12/2019, si rileva ulteriormente che il provvedimento è stato impugnato da CNS dinanzi al TAR Lazio che, con la sentenza n. 8762/2020 del 27 luglio 2020, in accoglimento di alcune delle doglianze di CNS, ha annullato il provvedimento sanzionatorio nella parte relativa all’irrogazione della sanzione, ordinando all’Autorità di procedere a una significativa riduzione della sanzione. Allo stato attuale, pertanto, la sanzione pecuniaria è stata annullata e in data 29.10.2020 è stata oggetto di una rideterminazione al ribasso da parte dell’AGCM, in base alle indicazioni fornite dallo stesso TAR per un importo finale di euro 25.742.812,50.

CNS in data 25.11.2020 ha comunque proposto appello al Consiglio di Stato avverso la predetta sentenza del TAR Lazio n. 8762/2020 nella parte a sé sfavorevole, e al fine di ottenere un’ulteriore riduzione della sanzione. Il relativo giudizio è tuttora pendente dinanzi al Consiglio di Stato con RG. 9408/2020, e all’esito dell’udienza di merito per la definizione del contenzioso, prevista per lo scorso 30 marzo 2021, il Giudice ha preannunciato la pubblicazione di un’ordinanza istruttoria, con conseguente fissazione di una nuova udienza di merito; in data 09.04.2021 è stata pubblicata l’ordinanza istruttoria del Consiglio di Stato.

La causa è stata trattenuta in decisione all’udienza pubblica del 20 gennaio 2022 e in data 09 maggio 2022 è stata pubblicata la sentenza n. 3571/2022 del Consiglio di Stato che ha riconosciuto l’erroneità del provvedimento sanzionatorio suddetto laddove ha escluso la decisività del contributo fornito da CNS quale leniency applicant.

La conseguenza è che la sanzione pecuniaria irrogata dall’AGCM, allo stato,

è annullata e il Consiglio di Stato richiede all'Autorità di rivalutare la rilevanza del contributo di CNS. Qualora nell'ambito della nuova valutazione l'Autorità – in applicazione degli indirizzi impartiti dal Consiglio di Stato – dovesse riconsiderare il contributo di CNS come decisivo, il Consorzio andrebbe esente dalla sanzione pecuniaria.

Qualora l'Autorità dovesse, invece, insistere nel non considerare decisivo il contributo di CNS, la sanzione pecuniaria dovrà, comunque, essere ulteriormente ridotta in maniera “consistente” rispetto a quella attuale potendosi anche risolvere in un “trattamento meramente simbolico” alla luce della “riconosciuta effettività e utilità del contributo del CNS” affermata dai Giudici. Nella sentenza si legge, infatti, che l'AGCM “dovrà in ogni caso valutare l'eventualità di una consistente riduzione della sanzione, motivando in modo specifico la propria scelta, tenuto conto in particolare:

- del contributo effettivo e costante e certamente utile (se non fondamentale) offerto dal CNS nell'ambito del programma di clemenza;
- della tempestività della collaborazione prestata, che è intervenuta nella fase iniziale del procedimento;
- del fatto che il nuovo management di CNS insediatosi a luglio 2015, ossia in un momento successivo alla presentazione dell'offerta per la gara FM4, ha deciso (con un anno di anticipo rispetto all'avvio dell'istruttoria) di non confermare l'offerta”.

Nel caso di una rideterminazione della sanzione inferiore rispetto a quanto già versato dal Consorzio, le n. 11 rate già versate da parte del Consorzio all'AGCM sino a oggi, in ottemperanza al piano di rateazione ricevuto in data 25/06/2021, saranno oggetto di istanza di rimborso nei confronti dell'AGCM. Per quanto riguarda le ulteriori analisi attuate in merito al bilancio d'esercizio 2021 con il dovuto supporto dei consulenti legali a tale scopo interpellati, si può ritenere che allo stato attuale, non sussistano elementi per una rideterminazione del Fondo iscritto in bilancio in esercizi precedenti, ma risulta tuttora congruo e idoneo a coprire anche i rischi correlati descritti ai successivi punti, fermo restando inoltre gli effetti sull'attivo circolante connessi ai crediti rinvenienti dalle azioni di rimborso in caso di rideterminazione della sanzione inferiore all'ammontare già versato.

## Esclusione dalle gare Consip Caserme e Consip Sanità

A fronte dell'esclusione di CNS dalle Gare Consip Sanità e Consip Caserme, confermata con sentenza del Consiglio di Stato n. 2260 del 6.4.2020, con provvedimenti del 31 gennaio 2020 e 4 febbraio 2020, Consip ha disposto l'escussione delle cauzioni provvisorie prestate dal Consorzio in sede di partecipazione alle gare in oggetto.

I provvedimenti di escussione sono stati impugnati da CNS con ricorsi al TAR Lazio Roma, con motivi diretti a contestare l'illegittimità dell'automatica escussione della cauzione quale conseguenza di un'esclusione dalla gara, anche in considerazione della peculiare posizione di CNS (in termini di self-cleaning e di tempo trascorso da quando le cauzioni sono state prestate), dell'esistenza almeno per la Gara Sanità di una clausola del Disciplinare di Gara che circoscriverebbe l'escussione a precise ipotesi e della natura sanzionatoria delle escussioni in ragione dei rilevantissimi importi (con profili relativi alla violazione dei principi di proporzionalità e bis in idem).

In via subordinata, è stata articolata richiesta di rinvio pregiudiziale alla Corte di Giustizia per contrasto con i principi di diritto europeo.

Nel corso del primo grado di giudizio, con ordinanze cautelari nn. 1405 e 1406 del 5.3.2020 il TAR Lazio sospendeva l'efficacia dei provvedimenti di escussione sino alla definizione nel merito del giudizio.

Con sentenze n. 1504 del 5.2.2021 e n. 931 del 25.1.2021 il TAR Lazio respingeva i ricorsi introduttivi, confermando la legittimità dei provvedimenti di escussione.

Per l'effetto, con note del 17.2.2021 e del 26.2.2021, Consip reiterava l'escussione delle cauzioni chiedendo alle Compagnie Assicuratrici di provvedere al pagamento.

Con ricorsi notificati in date 1.3.2021 e 5.3.2021 CNS interponeva appello avverso le sentenze di primo grado, spiegando altresì domanda cautelare, anche nelle forme del decreto monocratico, per la sospensione dell'esecutività delle sentenze e, così, dei provvedimenti di escussione. Con gli appelli sono stati riproposti anche tutti i motivi di ricorso articolati in primo grado, ivi inclusa la richiesta di rimessione alla Corte di Giustizia.

Con decreti cautelari n. 1015 del 2.3.2021 e n. 1127 del 8.3.2021, il Consiglio di

Stato accoglieva la domanda cautelare e sospendeva l'efficacia dei provvedimenti di escussione delle cauzioni, fissando la camera di consiglio per la trattazione collegiale delle istanze cautelari al 18.3.2021.

Con ordinanze n. 1127 dell'8 marzo 2021 e n. 1477 del 22 marzo 2021, il Consiglio di Stato ha accolto le istanze cautelari e fissato la trattazione del merito delle cause all'udienza del 7 ottobre 2021.

All'esito dell'udienza tenutasi il 7 ottobre 2021, con ordinanza del 20 ottobre 2021 n. 7046, il Collegio ha ritenuto di sospendere il giudizio in attesa della definizione di un giudizio di questione costituzionale di carattere pregiudiziale ai fini della decisione della causa. Con ordinanza n. 7047 del 20 ottobre 2021, il Collegio ha sospeso il giudizio.

Il Consiglio di Gestione del CNS, 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 e alle conseguenti valutazioni effettuate in fase di chiusura del bilancio 2021.

## 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 e operativi, da eseguirsi negli Istituti 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.

All'esito dell'udienza di merito, con sentenza n. 13120 del 7 dicembre 2020 il TAR Lazio ha respinto il ricorso.

Avverso la sentenza di primo grado, CNS ha proposto appello in Consiglio di Stato, spiegando altresì domanda cautelare.

Con ordinanza n. 1237 del 12 marzo 2021 il Consiglio di Stato ha accolto l'istanza cautelare e sospeso l'esecutività della sentenza impugnata nella parte relativa all'escussione delle cauzioni provvisorie. Il giudizio è tuttora pendente e l'udienza pubblica per la trattazione del merito fissata al 13 gennaio 2022 è stata da ultimo con ordinanza del Consiglio di Stato differita al prossimo 7 giugno 2022.

## Esclusione Gara Consip Mies 2

---

In data 17 luglio 2020, Consip ha disposto l'esclusione dalla Gara a procedura aperta per l'affidamento di un Multiservizio Tecnologico Integrato con Fornitura di Energia per gli Edifici, in uso, a qualsiasi titolo, alle Pubbliche Amministrazioni Sanitarie, Edizione 2 - ID 1379 del RTI composto dalla mandataria CNS e dalle mandanti Manital S.c.p.A. e GiOne S.p.A. (subentrata a Exitone S.p.A. mediante operazione di affitto di ramo d'azienda). Consip ha disposto altresì l'escussione delle relative cauzioni provvisorie relative ai lotti di partecipazione per un totale pari a euro 1.160.000. Si evidenzia che l'esclusione è collegata alla perdita di un requisito di ordine generale ai sensi dell'art. 38, comma 1, lett. f), del D.Lgs. n. 163/2006 da parte della mandante GiOne affittuaria di azienda da parte di Exitone, e pertanto deriva da fatti imputabili esclusivamente alla mandante, mentre nessun addebito è riconducibile alla mandataria CNS, né alcun addebito è stato mosso dalla Stazione appaltante nei confronti di CNS stesso. Il contenzioso è stato promosso dalla mandante GiOne presso il Consiglio di Stato, che con ordinanza n. 967/2021 ha sospeso l'efficacia dell'esecutività del provvedimento di escussione delle cauzioni subordinandola alla prestazione di una nuova cauzione. A fronte di tale richiesta GiOne, nell'ambito del medesimo giudizio, ha presentato istanza l'istanza ex art. 112, V comma, c.p.a. per ottenere chiarimenti in relazione all'ordinanza cautelare del Consiglio di Stato, Sez. III, 26 febbraio 2021, n. 967 resa nel giudizio d'appello promosso dalla stessa GiOne (ora Sofein spa).

Con Sentenza n. 5517, pubbl. il 22.7.2021, il Consiglio di Stato ha rigettato il ricorso R.G. n. 683/2021 proposto da GiOne avverso la sentenza del TAR Lazio n. 10413, pubbl. il 13.10.2020, confermando integralmente gli esiti cui era pervenuto il Giudice di primo grado in ordine alla legittimità del provvedimento di esclusione dalla gara per carenza dei requisiti di partecipazione in capo alla mandante, nonché in ordine alla legittimità dell'escussione delle cauzioni provvisorie prestate, trattandosi di conseguenza diretta e automatica dello stesso provvedimento di esclusione. Avverso tale sentenza, GiOne aveva proposto ricorso per revocazione ma, il Consiglio di Stato, Sez. III, con sentenza n. 1713/2022, pubblicata in data 10/03/2022, non ravvisando alcun errore percettivo nella sentenza di secondo grado, ha respinto il ricorso e ha confermato la legittimità dell'escussione della garanzia provvisoria prestata ai fini della partecipazione. Risultando, pertanto, acclarato il pieno diritto all'incameramento della somma di euro 635.000.000, Consip ha reiterato la richiesta di pagamento e in data 29 aprile 2022, CNS ha, quindi, intimato e diffidato GiOne (ora Sofein spa) a procedere al pagamento dell'importo della cauzione provvisoria di euro 635.000.000.

### Risoluzione AMA S.p.A.

---

Con nota prot. 53450/2018U del 28.09.2018, AMA spa ha comunicato al CNS la risoluzione di diritto del contratto avente a 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), e 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, e ogni altro provvedimento connesso.

È stato altresì richiesto di disporre la riunione del suddetto procedimento con quello incardinato il 30.07.2018 con R.G. 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 a 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.

Al fine di agevolare il raggiungimento di un accordo transattivo, le parti proponevano al Giudice varie istanze congiunte di proroga dei termini di deposito della bozza di CTU e di fissazione della relativa udienza di esame; con provvedimento del 12 novembre 2021, il Giudice ha fissato l'udienza del 17 febbraio 2022 per la verifica dell'effettiva definizione transattiva della controversia. In data 9 febbraio 2022 AMA e CNS sottoscrivevano un accordo transattivo a integrale definizione del giudizio e di ogni altra controversia relativa ai rapporti dedotti in causa e con ordinanza del 17 febbraio 2022, il Tribunale di Roma, Sez. XVII, disponeva l'estinzione del giudizio RGN. 51765/2018 (riunito a quello con RGN. 75932/2018). Inoltre, AMA ha provveduto al pagamento di euro 10.250.000,00, secondo quanto previsto.

### 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 al CNS la risoluzione di diritto ex art. 1456 co. 2 c.c., a far data dal 29.03.2019, del contratto avente a 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

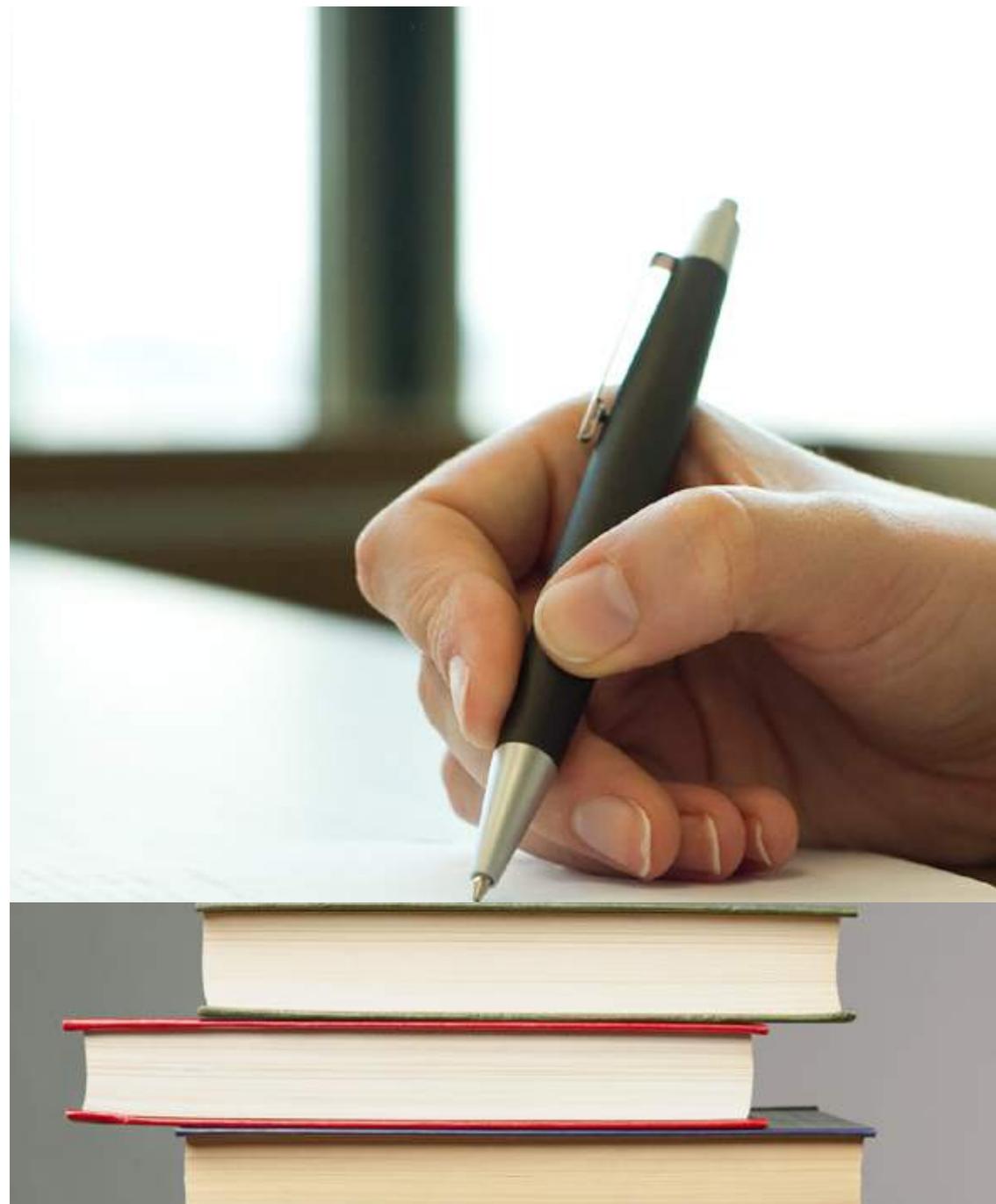
dei necessari presupposti giustificativi. Il Consorzio pertanto ha promosso un giudizio innanzi al Tribunale Civile di Roma (R.G. n.37799/2019) nei confronti dell'Istituto Romano di San Michele mediante atto di citazione a comparire all'udienza del 22.10.2019, al fine di accertare e dichiarare l'illegittimità e/o illiceità e/o l'inefficacia della risoluzione disposta nei confronti di CNS, e di tutti gli atti conseguenti adottati dall'Istituto stesso, e 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 dapprima al 25 maggio 2020, la successiva udienza per l'ammissione dei mezzi di prova ex art. 184 c.p.c., rinviandola al 14.12.2020, poi all'8.06.2021, e da ultimo al 30.11.2021 per i medesimi incumbenti. A seguito dell'udienza il giudice trattiene la causa in decisione e assegna alle parti un termine di 60 giorni per il deposito di comparse conclusionali e ulteriori 20 per il deposito delle memorie di replica. Con sentenza del 13.04.22, Il Tribunale Civile di Roma ha confermato la legittimità del provvedimento di risoluzione. È in corso la valutazione dell'atto di impugnazione del provvedimento.

## Esclusione di Modus dal Consorzio

Nel corso del 2019, Modus FM S.p.A. (di seguito, "Modus" o "Conсорziata") manifestava significative carenze nell'esecuzione delle commesse affidate, con conseguenti profili di criticità in ordine alla gestione dei rapporti con le Stazioni appaltanti.

Con diffida del 24 maggio 2019, il CNS ha quindi contestato a Modus gli inadempimenti riscontrati, intimandola a provvedere nei termini di cui all'art. 7.1, comma 2, del Regolamento sopra menzionato, a porre rimedio a tutte le inadempienze contestate e avvisandola che, in mancanza, avrebbe proceduto alla revoca di tutti i contratti di assegnazione in essere. Al contempo, con la medesima diffida, il CNS avvisava Modus che qualora all'esito dell'istruttoria avviata fossero risultate confermate le condizioni di difficoltà e/o impossibilità della consorzata a fare fronte alle proprie obbligazioni, il CNS si riservava di valutare il ricorso alla revoca immediata di cui all'art. 7 del ripetuto Regolamento. Con delibera del Consiglio di Gestione del 23 maggio 2019 il CNS ha altresì avviato nei confronti della stessa Modus una



procedura di esclusione per violazione dell'art. 5 dello Statuto CNS e dell'art. 3 del Regolamento di Ammissione. All'esito del procedimento avviato, CNS, con delibera del 10/06/2019, approvava l'esclusione di Modus dal Consorzio per ragioni afferenti alla riscontrata carenza dei requisiti di ammissione al Consorzio, nonché a ripetuti inadempimenti contrattuali. Con il medesimo atto il Consiglio deliberava, altresì, di procedere alla revoca delle assegnazioni affidate a Modus quale effetto immediato dell'esclusione, nonché, quale conseguenza del concorso della pluralità di cause di revoca elencate all'art. 7 del "Regolamento dei rapporti contrattuali ed economici di preassegnazione, assegnazione ed esecuzione di lavori, servizi e forniture ai soci".

La delibera di esclusione non è stata opposta da Modus nel termine e con le modalità a ciò preordinate e, pertanto, deve considerarsi statuizione definitiva tra le Parti in ordine allo scioglimento del rapporto associativo. In data 30 giugno 2019 il CNS ha emesso nei confronti di Modus degli addebiti per complessivi euro 8.016,548,55 sia a titolo di addebiti per irregolarità degli obblighi contrattuali ("mancati investimenti") che a titolo di mancato rimborso di accise.

In data 9 luglio 2019 Modus ha depositato una domanda di concordato preventivo con continuità aziendale avanti il Tribunale di Pescara (con riserva di presentazione della proposta, del piano attestato e della relativa documentazione) o, in alternativa, di domanda ai sensi dell'art. 182 bis l. fall., nel termine assegnato dal giudice.

Nell'ambito di tale procedimento le parti, di comune accordo e previa autorizzazione da parte del Tribunale su istanza di Modus ex art. 161, comma 7, l. fall., hanno attivato il procedimento di verifica tecnica di cui all'art. 8 del Regolamento Consorzio, affidando l'ulteriore ricognizione delle rispettive poste di dare/avere e la predisposizione di una "perizia tecnica accordo bonario Modus FM - CNS" ("Perizia") a un Collegio di tre periti nominati dalle parti. La Perizia ha trattato più specificamente l'accertamento di: a) eventuale credito di CNS per mancati investimenti di Modus nei servizi di prestazione energetica resi a favore delle stazioni appaltanti; b) eventuale credito di CNS per restituzione accise sui servizi di erogazione del gas di cui Modus ha beneficiato; c) eventuali crediti di CNS restitutori/risarcitori nei confronti di Modus conseguenti all'applicazione di penali da parte delle committenti; d) crediti di Modus per canoni ancora da fatturare. La Perizia ha concluso evidenziando un credito di CNS verso Modus di complessivi euro 7.834.371,23 per restituzione mancati investimenti, restituzio-

ne accise, penali ed extra-surroghe, e un credito di Modus nei confronti di CNS di complessivi euro 4.830.487,50 per canoni ancora da fatturare.

Si precisa, inoltre, che CNS, in sede di perizia, non ha mancato di prospettare anche gli ulteriori crediti vantati nei confronti di Modus: crediti di natura risarcitoria maturati a fronte del "sovrapprezzo" sostenuto nell'approvvigionamento di gas naturale; crediti risarcitori/restitutori per penali stimate con riferimento alla documentazione contrattuale disciplinante i rapporti con i vari Enti committenti; crediti risarcitori/restitutori per ribaltamento costi consorziate subentranti. Tali crediti non hanno trovato però riconoscimento in contraddittorio con l'ex consorziata, né sono stati oggetto di approfondimento, anche perché non ricompresi nei quesiti sottoposti al Perito autorizzato dal Tribunale.

Alla Perizia ha fatto opposizione solamente il CNS con comunicazione del 6 marzo 2020.

Modus, invece, sulla base di un'interpretazione in apparenza non rispondente alle effettive risultanze di detta Perizia, ha provveduto a emettere fatture nei confronti del CNS per "canoni ancora da fatturare" per un ammontare, stabilito unilateralmente, di circa euro 9.000.000,00, che il CNS ha dunque contestato e registrato solo nei limiti di euro 3.700.000,00. Per la differenza pari all'importo di euro 5.300.000,00 il CNS ha invece emesso nei confronti di Modus ulteriori note di debito in data 22 luglio 2020, conformemente alle risultanze emerse all'esito del suddetto accertamento peritale. Il totale Note di Debito emesse è pari a euro 6.216.457.

Modus, poi, ha depositato un ricorso per ingiunzione avente a oggetto fatture emesse nei confronti di CNS e asseritamente non pagate, a seguito del quale il Tribunale di Pescara ha emesso in suo favore il d.i. n. 788/2020 per complessivi euro 13.958.018,94.

In data 16/09/2020, CNS ha depositato atto di opposizione avverso il suddetto decreto ingiuntivo, con cui ha eccepito l'infondatezza delle pretese azionate e in ogni caso la non debenza degli importi di cui alle fatture emesse da Modus, ha sollevato eccezioni preliminari di incompetenza e ha proposto domanda riconvenzionale per la somma stimata di euro 34.599.951,97, a titolo di mancati investimenti, restituzione accise, extra costi determinati dalla necessità di sostituzione di Modus nell'ambito delle commesse, crediti per maggiori oneri dichiarati dalle cooperative subentranti, per penali maturate applicate da parte delle Amministrazioni committenti, nonché per penali potenziali, somma comprendente anche

#### 4.1 Estratto dalla relazione sulla gestione: principali avvenimenti

l'importo sopra menzionato pari a euro 8.016,548,55, e che in ogni caso sarà da attualizzare in corso di causa. È stata, quindi, instaurata la causa R.G. 3060/20, a oggi pendente avanti al Tribunale di Pescara. A seguito di varie udienze, il Giudice con provvedimento del 31/03/2021, ha rigettato la richiesta di provvisoria esecutorietà del decreto opposto; alla successiva udienza del 06/05/2021 ha ribadito, in primo luogo, il rigetto della domanda di Modus relativa alla provvisoria esecutività, anche parziale; in secondo luogo, ha ritenuto necessario approfondire la questione della competenza anche giurisdizionale del Tribunale di Pescara, fissando udienza all'1/07/2021 per le precisazioni delle conclusioni. Con istanza depositata in data 1.9.2021, il legale di Modus dava atto dell'intervenuto fallimento della società e chiedeva che venisse dichiarata l'interruzione del processo.

All'udienza del 7.10.2021 il G.U. ha, quindi, dichiarato l'interruzione del giudizio. Il procedimento è stato riassunto da CNS con ricorso depositato in data 5.11.2021 con il quale la medesima CNS, atteso l'intervenuto fallimento di Modus F.M. s.p.a., ha richiesto che la sussistenza dei crediti reclamati in via riconvenzionale da CNS sia verificata e accertata in sede fallimentare nell'ambito della formazione dello stato passivo dell'opposta, e, in ogni caso, senza rinunciare ad alcuna pretesa, ha riproposto la domanda riconvenzionale formulata con l'atto di citazione in opposizione.

CNS ha altresì dato atto che, successivamente all'instaurazione del giudizio di opposizione a decreto ingiuntivo, CNS ha maturato ulteriori voci di credito nei confronti di Modus, e segnatamente: (i) € 30.291,80 per oneri smaltimento rifiuti; (ii) € 276.761,02 per pagamenti verso ex dipendenti Modus; (iii) € 336.339,12 per pagamenti verso fornitori Modus; (iv) € 2.945.812,59 per domande da fornitori Modus per fatture non pagate; (v) € 38.825,73 per crediti anticipazioni fatture.

A seguito dell'emissione del decreto da parte del Tribunale di Pescara, in data 20.12.2021, CNS provvedeva alla notifica di ricorso e decreto alla curatela del fallimento Modus per l'udienza del 27.1.2022.

Con comparsa di costituzione depositata in data 9.1.2022, si costituiva il Fallimento richiamando le argomentazioni e conclusioni già rassegnate da Modus FM s.p.a.

All'udienza del 27.01 il Giudice, dato atto della costituzione del Fallimento ha rinviato la causa per la decisione, all'udienza (cartolare) del 7 giugno 2022, con termine al 6 maggio 2022 per le conclusionali e 5 giorni prima dell'udienza per le note di replica.

Rileva, altresì, evidenziare che con citazione notificata in data 5.5.2021 Modus ha promosso una nuova causa nei confronti di CNS avanti il Tribunale di Pescara per il pagamento di Euro 65.065.668,00 a titolo di responsabilità pre-contrattuale ai sensi degli artt. 1175, 1337 e 1375 c.c.

CNS si è costituito chiedendo il rigetto della domanda attorea e proponendo eccezione riconvenzionale di compensazione in ragione dei crediti vantati nei confronti del Fallimento Modus. Con memoria depositata in data 14.4.2022, il fallimento ha ridotto a euro 1.000.000,00 la richiesta risarcitoria a titolo di lucro cessante. Il Giudice ha rinviato all'udienza del 21.06.2022.

### Penali ASL Caserta

---

In data 19.5.2009, Consip indicava una "gara comunitaria a procedura aperta, ai sensi dell'art. 54 del D.Lgs. n 163/2006" per l'affidamento del servizio Energie e dei servizi Connessi per le pubbliche Amministrazioni, articolata in 12 lotti e, all'esito delle operazioni di gara, CNS risultava aggiudicatario del lotto n. 9. Con deliberazione n. 5 del 10.10.2011 del Direttore Generale l'ASL Caserta aderiva alla "Convenzione Consip" stipulata con il CNS. I servizi oggetto della Convenzione venivano svolti da CNS tramite la propria consorziata designata Modus FM.

La convenzione cessava in data 31.5.2019, senza che nei sette anni di validità dell'ordinativo di fornitura l'ASL Caserta avesse applicato alcuna penale in danno di CNS o mosso addebiti di sorta circa l'espletamento del servizio. Nell'atto di collaudo depositato veniva rilevata una serie di asseriti inadempimenti in cui sarebbe incorsa la consorziata Modus nel corso dei 7 anni di durata della commessa - consistenti nella mancata trasmissione di alcuni documenti - e si quantificavano le penali, pari complessivamente all'ammontare di € 13.669.450,00, che si sarebbero potute applicare per alcuni di essi.

Con atto di citazione del 13 agosto 2021, CNS ha citato l'ASL Caserta a comparire dinanzi al Tribunale Civile di Santa Maria Capua Vetere per accertare l'illegittimità e/o illiceità delle penali irrogate dall'ASL Caserta a CNS con la nota prot. n. 677518/T. MAN del 24.5.2021 e per l'effetto accertare e dichiarare che nulla è dovuto all'ASL Caserta da parte di CNS.

In data 21 dicembre 2021 la ASL Caserta si è costituita in giudizio, dichia-

rando l'infondatezza delle domande avanzate dal Consorzio. La trattazione dell'udienza di prima comparizione, fissata al 10 gennaio 2022, è avvenuta tramite note scritte che CNS ha tempestivamente depositato in data 4 gennaio 2022. All'esito dell'udienza il Giudice ha concesso i termini ex art. 183 c.p.c. e fissato per l'eventuale ammissione dei mezzi istruttori l'udienza al 14 giugno 2022. Il CNS ha provveduto al deposito delle memorie e documenti ai sensi dell'art. 183 c.p.c., insistendo nelle conclusioni già rassegnate.

Nel frattempo, ASL Caserta ha portato avanti la richiesta di escussione della cauzione definitiva, in ultimo riformulata, pari a euro 2.900.430,00, correlata alla Convenzione a seguito dell'applicazione di penali all'esito del collaudo, dopo la cessazione del servizio. In data 13.5.2022, è stato depositato, nell'ambito del procedimento pendente davanti al Tribunale di S. Maria Capua Vetere n. R.G. 6489/2021, ricorso ex art. 700 c.p.c. in via d'urgenza onde ottenere l'inibitoria della pretesa escussione della cauzione, con fissazione da parte del Giudice di udienza di discussione del ricorso per il prossimo 20 giugno 2022.

## Penale Appalto SAE – Regione Marche

---

In data 25.05.2016, a seguito di apposita procedura a evidenza pubblica indetta nella vigenza del D.Lgs. n. 163/2006 (c.d. Codice dei Contratti Pubblici), era stato stipulato tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri e CNS, l'Accordo Quadro Rep. n. 1239 per la fornitura, il trasporto e il montaggio di Soluzioni Abitative di Emergenza (in seguito S.A.E.) e i servizi a esse connessi - lotto 1 e 2, con allegati Capitolato Tecnico e Capitolato d'Oneri, successivamente modificato tramite Atto Aggiuntivo del 04.10.2017. CNS aveva eseguito le prestazioni nel rispetto dei termini temporali negoziali e in piena coerenza con le previsioni contrattuali contenute nell'Accordo Quadro, nell'Ordine di fornitura e negli Atti Aggiuntivi, per cui in data 21.1.2019 l'Amministrazione aveva emesso a suo favore il certificato di pagamento n. 27, a cui era seguita l'emissione a saldo della fattura V5/0002414 del 31.1.2019 di € 791.386,00. Con nota prot. 0457705 del 12.4.2019, la Regione aveva però configurato l'applicabilità nei confronti del CNS di una penale contrattuale per un importo pari a € 1.121.265,25, con conseguente pretesa sospensione delle liquidazioni allora pendenti a

favore della stessa, nonché di tutti i corrispettivi dovuti a qualsiasi titolo, compresi quelli maturati. Con atto di citazione, ritualmente notificato in data 9.8.2019, il CNS conveniva in giudizio la Regione Marche, la Regione Marche-servizio protezione civile, la Presidenza del Consiglio dei Ministri-dipartimento protezione civile, la Presidenza del Consiglio dei Ministri nonché E.R.A.P Marche, eccependo l'inammissibilità della contestazione postuma della penale contrattuale da parte della Regione. Il tribunale di Roma, con sentenza del 22.04.22, ha pienamente accolto le domande sollevate dal CNS contro la Regione Marche e inerenti all'illegittimità della penale applicata a suo carico: ha rilevato il corretto e tempestivo adempimento delle prestazioni da parte del CNS e la conseguente illegittimità della penale contrattuale di € 1.121.265,25 irrogata a suo carico dalla Regione.

## Attribuzione Rating di Legalità

---

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. In data 08.06.2021, l'AGCM ha deliberato il rinnovo del rating di legalità a favore del CNS confermando il massimo punteggio di \*\*\*.

CNS, inoltre, è stata una delle prime aziende in Italia ad aver recepito tutti i provvedimenti previsti dalle direttive comunitarie, attuando un program-

ma di Self Cleaning che lo preserva da futuri rischi. Con riferimento ai profili antitrust, la Direzione Risk Management & Internal Auditing ha svolto nel 2021 numerose attività in attuazione del programma di Compliance, ovvero:

- formulazione di pareri e attività di supporto alle funzioni coinvolte nei processi cd. "sensibili" quali per esempio la partecipazione alle gare d'appalto, al fine di garantire il rispetto della normativa antitrust, in ossequio alle 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 adottato dal Consorzio;
- organizzazione eventi formativi al fine di accrescere la cultura del rischio connesso alle violazioni del diritto sulla concorrenza;
- interpretazione e revisione regolamenti e procedure.

Nel corso del 2021, la Direzione Risk Management & Internal Auditing, ha effettuato inoltre un'analisi della compagine consortile di CNS in relazione al possesso del rating di legalità rilasciato da AGCM.

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

---

Nell'esercizio dell'ultimo triennio, CNS ha effettuato un aggiornamento complessivo e organico del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, che è proseguito nel corso del 2021. In particolare, nel corso del 2021, con delibera del Consiglio di Gestione del 28.06, è stato aggiornato il Modello recependo al suo interno le ultime variazioni legislative intervenute nell'ambito del D.Lgs. 231/01 nonché le ultime variazioni afferenti agli ultimi processi organizzativi; ulteriori aggiornamenti sono stati effettuati poi con delibera del Consiglio di Gestione del 9.11.2021. Il tutto è improntato al percorso di sviluppo, intrapreso dal Consorzio, di una politica che favorisca la legalità, la trasparenza e l'assoluta correttezza nelle procedure di gara, che è valsa al CNS l'ottenimento di una valutazione pari a tre stelle su tre per quanto riguarda il rating di legalità promosso dall'Autorità Garante

della Concorrenza e del Mercato (AGCM) in accordo con i Ministeri degli Interni e della Giustizia e di risultare tra le prime organizzazioni in Italia ad aver conseguito la certificazione sul sistema di gestione per la prevenzione della corruzione in conformità allo standard ISO 37001.

Negli anni scorsi, 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 derivanti dai cosiddetti "reati 231", veniva introdotto, nell'ambito del Regolamento di Ammissione al CNS, il requisito minimo dell'adozione e attuazione di un Modello di Organizzazione e Gestione del rischio di commissione dei reati ex D.Lgs. 231/2001 da parte di ciascun aspirante Socio: inoltre, all'art. 14 del Regolamento di Ammissione, veniva prevista la clausola di esclusione per i Soci che alla data del 31.12.2017 non si fossero adeguati.

Nel corso degli anni 2018-2019-2020 gli uffici competenti effettuavano le attività di verifica circa il corretto adempimento degli obblighi assunti dai Soci del CNS ai sensi e per gli effetti del sopracitato art. 14 del Regolamento di ammissione, al fine di adottare le determinazioni conseguenti. L'attività è poi proseguita per il 2021 con un attento monitoraggio, anche alla luce delle modifiche endogene (e cioè afferenti all'organizzazione aziendale interna) ed esogene (ovvero relative ai possibili aggiornamenti normativi). Nell'ambito dei controlli interni implementati in relazione alle procedure che costituiscono la sfera della compliance al D.Lgs. 231/01 si fa presente che, in relazione ai partner, ai fornitori e ai 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 mediante la richiesta di una specifica informativa sull'affidabilità economico finanziaria delle stesse. Il Direttore Commerciale è contestualmente tenuto a verificare e attestare 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: verifica del 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 e implementati da CNS mediante il proprio Modello 231 con riferimento all'esecuzione dei servizi-lavori-forniture affidati, oltre che del possesso da parte del subappaltatore di un proprio MOG. Le medesime verifiche vengono svolte dal responsabile Sviluppo Clienti e Contratti nel caso in cui l'esigenza di ricorrere al subappalto ricorra in fase di esecuzione del contratto.

Le implementazioni di cui ai paragrafi precedenti sono state effettuate parallelamente all'espletamento di apposite attività di formazione continua e costante sul personale, in particolare sui temi del rischio e sul rispetto della normativa antitrust, nonché sui contenuti del Codice Etico, del Codice di Comportamento e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo revisionato.

## L'emissione di strumenti finanziari

---

Nel 2016, al fine di consolidare il patto consortile e tenuto conto delle concrete possibilità e della volontà di intervenire da parte dei soci cooperatori e degli investitori istituzionali del sistema cooperativo a sostegno dello sviluppo del Consorzio, l'Assemblea straordinaria del CNS in data 18 maggio 2016 ha approvato la proposta del Consiglio di Gestione di emissione di strumenti finanziari di partecipazione per un valore complessivo fino a euro 12.000.000. Sulla base di quanto stabilito nell'art. 5 della delibera dell'Assemblea straordinaria suddetta del 18/05/2016, è previsto un diritto di riscatto del Consorzio per un importo non inferiore a 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 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 2021, gli strumenti finanziari sottoscritti da n. 41 associate in n. 179 quote per euro 4.475.000, con versamento di euro 4.475.000, sono stati mantenuti nella voce "Varie altre riserve", e nei primi mesi dell'esercizio 2022 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, in considerazione del patto consortile di supporto e sostegno al Consorzio.

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, oltre al Protocollo d'intesa sottoscritto nel 2021, ha comunicato la propria volontà di continuare a sostenere il Consorzio fissando un punto nell'Ordine del giorno di prossima delibera nel mese di giugno 2022, con l'obiettivo di rafforzare la partnership al fine di valutare congiuntamente dei progetti d'investimento nel mondo cooperativo e delle imprese sociali, nell'ambito delle linee strategiche del Consorzio ritenute ad alto potenziale innovativo, come non da ultimo la partecipazione ai progetti del PNRR.

## 4.2 Nota metodologica

CNS considera la **sostenibilità** come **un tratto distintivo della propria storia e identità**, in un'ottica di sviluppo responsabile dell'attività di business che sia coerente con i principi mutualistici e cooperativi.

A partire dal 2018, il Consorzio ha intrapreso un percorso verso una rendicontazione sempre più integrata che lo ha portato a pubblicare, con cadenza annuale, un Bilancio ispirato ai 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**. In particolare, CNS ha prestato attenzione alle evoluzioni normative degli ultimi anni e alle best practice riguardanti il reporting di sostenibilità, a partire dal D.Lgs. 254/16 con cui lo Stato italiano ha adottato la Direttiva 2014/95/UE del Parlamento e del Consiglio Europeo sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità, a opera degli Enti di Interesse Pubblico di grandi dimensioni.

Il presente Report prende a riferimento anche gli **art. 2528 e 2545 del Codice Civile**, riguardanti rispettivamente la rendicontazione della procedura di ammissione e del carattere aperto della società nella relazione sulla gestione (pag. 86) e la redazione di una relazione annuale sul carattere mutualistico della cooperativa (pag.14).

Principale focus di questa edizione: Il progressivo consolidamento di un approccio "forward looking" per una migliore programmazione e rendicontazione delle attività del consorzio in chiave ESG

---

Nel 2021, l'esigenza di sviluppare il nuovo Piano Industriale 2022-2024 in un contesto socio-economico estremamente incerto e volatile ha spinto CNS ad alimentare ulteriormente la propria riflessione su come **garantire rinnovate possibilità di sviluppo per le cooperative, favorire la resilienza delle filiere di interesse prioritario** e favorire, all'interno di esse, quel **cambio di paradigma in chiave ESG** ormai necessario al fine di sviluppare modalità innovative e virtuose di fare impresa.

Tali riflessioni hanno influenzato significativamente anche l'attività di reporting, che è continuata a evolversi al fine di rappresentare in maniera sempre più chiara e consapevole la **complessa interdipendenza tra i fattori economici, ambientali e sociali** caratteristici del contesto in cui il Consorzio opera. Per i motivi appena citati, la struttura del Bilancio Integrato 2021 e le novità introdotte rispetto alla precedente edizione del report sono state pensate con l'obiettivo di evidenziare come il **corretto presidio dei temi materiali in ambito ESG** (tramite l'adozione di opportuni principi, valori, politiche e sistemi di gestione) stia progressivamente portando il Consorzio a sviluppare una **prospettiva "forward looking"** coerente con le linee guida recentemente introdotte dall'evoluzione normativa nel campo della rendicontazione non finanziaria e in grado di far evolvere il Bilancio in un documento che non deve essere soltanto di consuntivo, ma anche e soprattutto funzionale a fornire uno sguardo prospettico sul commitment dell'Organizzazione verso lo sviluppo sostenibile, esplicitando impegni, obiettivi futuri e linee programmatiche.

In quest'ottica, **le principali novità introdotte da CNS sono:**

- Presentazione, nella sezione 1.4 - *Analisi di materialità*, di un **prospetto volto a specificare per ciascun tema materiale**: i GRI Standard di riferimento, i rischi associati alla tematica in questione, il perimetro in cui gli impatti vengono generati, i principali strumenti adottati dal Consorzio per limitare i potenziali impatti negativi in chiave ESG e, infine, gli SDGs di interesse prioritario per CNS e i principi della missione cooperativa del Consorzio che CNS attua nel garantire un corretto presidio della tematica in questione.
- Presentazione, nella sezione 2.3 - *La sostenibilità nel percorso di sviluppo di CNS*, del **Piano Industriale 2022-2024**, con particolare focus sulle modalità attraverso cui il Consorzio intende supportare i propri soci nel conseguire le opportunità connesse al PNRR italiano e sui principali elementi ESG inclusi all'interno del Piano.
- Inserimento, in apertura a ogni capitolo, di una **scheda riassuntiva dei principali highlight** in termini di: temi materiali coperti, principi della missione cooperativa di CNS attuati, SDGs dell'Agenda 2030 a cui si contribuisce, performance fatte registrare dal Consorzio nel 2021 e principali obiettivi che CNS si pone per il futuro. Insieme al prospetto inserito nella sezione 1.4, tali schede vogliono costituire una guida alla consultazione del Bilancio e contestualizzare i risultati conseguiti nel 2021 rispetto alla visione strategica di medio-lungo termine di CNS sui temi ESG.
- Approfondimento, nella sezione 3.2.2 - *Politiche per il personale*, delle motivazioni che hanno spinto il Consorzio ad aderire al **Pact4Skills** promosso dalla Commissione Europea, dell'impegno assunto tramite tale adesione e delle iniziative avviate o previste con riferimento ai principali ambiti di intervento del Piano.
- Illustrazione, nella sezione 3.4.2 - *Fornitori e partner*, delle **iniziative di responsible sourcing** poste in essere da CNS per la selezione, valutazione e qualificazione dei propri fornitori.

## Reporting e perimetro di rendicontazione

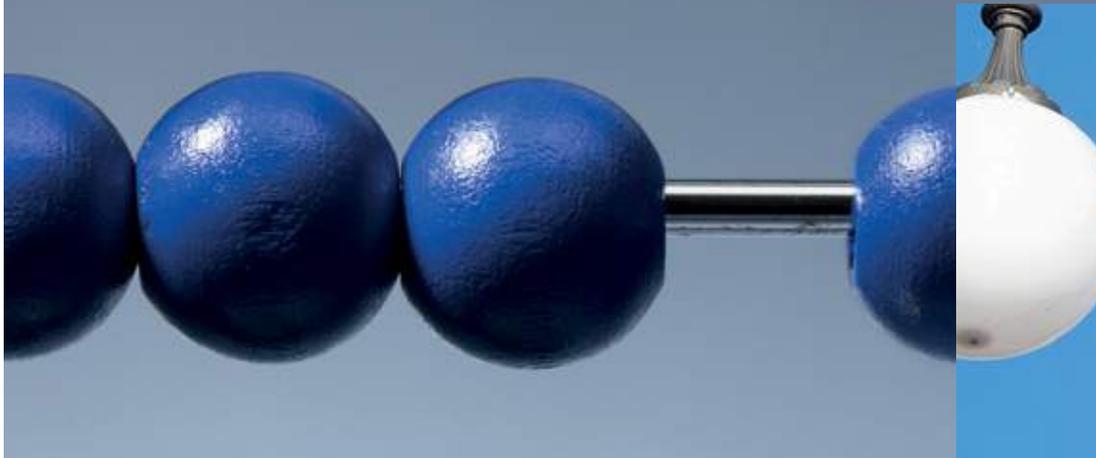
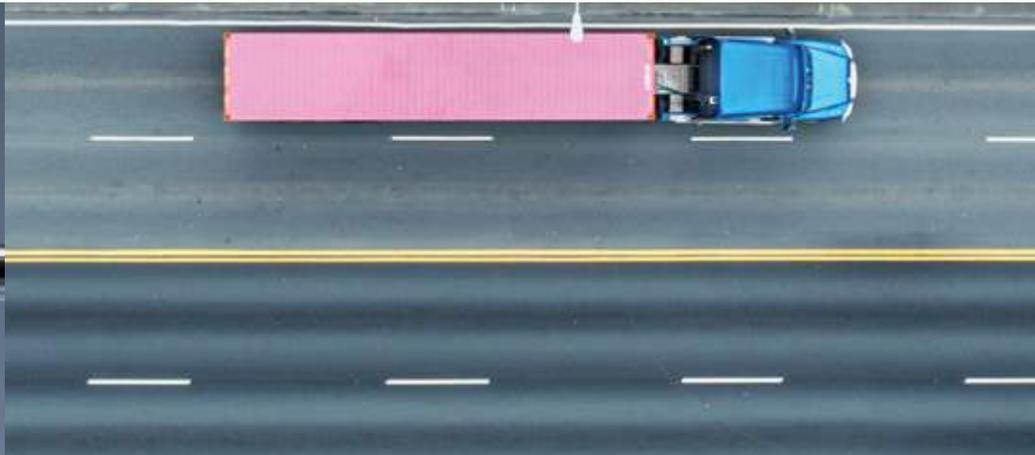
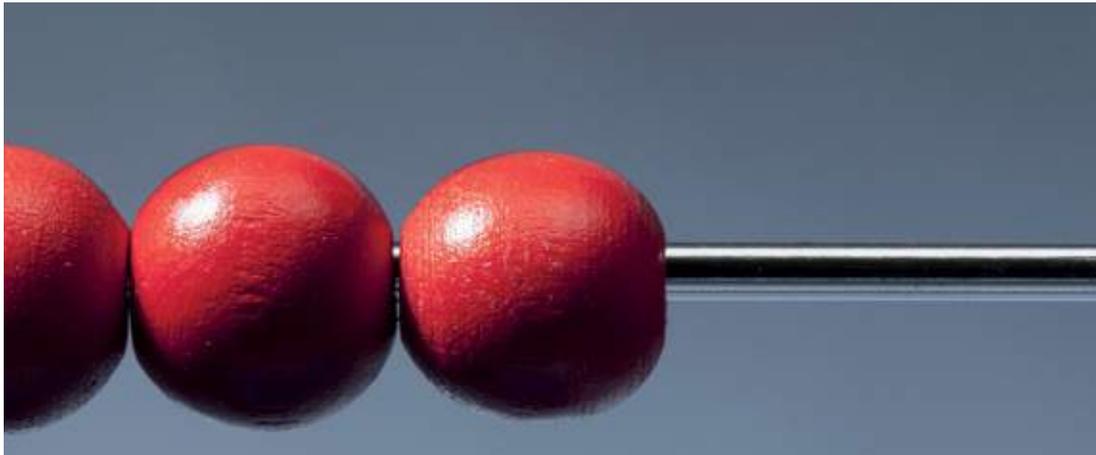
Il Bilancio Integrato è stato redatto in modo da risultare conforme ai **Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards (GRI Standards)**, che costituiscono il riferimento più diffuso a livello internazionale per la rendicontazione di sostenibilità. In particolare, tali linee guida sono 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 e articolato nelle seguenti fasi**:

- 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 Standard.

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 2021 con comparazione, ove possibile, con i risultati del 2020 e del 2019.

La quasi totalità delle informazioni, infine, deriva 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 STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA			
GRI 102: General Disclosures 2016 - Profilo Organizzativo	102-1	Nome dell'organizzazione	Copertina	GRI 102: General Disclosures 2016 - Strategia	102-14	Dichiarazione del vertice aziendale	5			
	102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	9-11; 87-95; 131-132		102-15	Principali impatti, rischi e opportunità	27-31; 74-77			
	102-3	Luogo delle sedi principali	9; 100	GRI 102: General Disclosures 2016 - Etica e integrità	102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	7; 12-14			
	102-4	Paesi di operatività	9							
	102-5	Assetto proprietario e forma legale	59-63	GRI 102: General Disclosures 2016 - Governance	102-17	Meccanismi per suggerimenti e preoccupazioni relative a questioni etiche	76			
	102-6	Mercati serviti	9-11							
	102-7	Dimensione dell'organizzazione	23; 83; 97; 115; 127; 145; 159; 9-11; 84-86; 98-101; 150-158; 186-191					102-18	Struttura di governo	59-63
	102-8	Informazioni su dipendenti e lavoratori	98-101					102-21	Consultazione degli stakeholder riguardo alle tematiche economiche, sociale e ambientali	67-70
	102-9	Catena di fornitura	137-143					102-22	Composizione del più alto organo di governo e comitati	60-63
	102-10	Cambiamenti significativi dell'organizzazione e della sua catena di fornitura	102					102-29	Identificazione e gestione degli impatti economici, sociali e ambientali	27-31; 33-35; 67-70; 158; 161-164
	102-11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	74-77; 140; 164					102-35	Politiche di remunerazione	108-109
	102-12	Iniziative verso l'esterno	93; 123-126; 133-134					102-36	Processi per determinare i salari	108-109
	102-13	Partecipazione ad associazioni	123-126					102-38	Tasso della retribuzione totale annua	108-109
102-39								Percentuale di aumento del tasso di retribuzione totale annua	108-109	

#### 4.3 Tabella degli indicatori GRI

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 102: General Disclosures 2016 - Coinvolgimento degli stakeholder	102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	67-70
	102-42	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	67-72
	102-43	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	67-72
	102-44	Argomenti chiave e criticità emerse	72
GRI 102: General Disclosures 2016 - Processo di reporting	102-45	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato	179-180
	102-46	Definizione dei contenuti del report e del perimetro di ciascun aspetto	33-58; 179-180
	102-47	Elenco degli aspetti materiali	33-58
	102-48	Modifiche rispetto al precedente bilancio	167; 179-180
	102-49	Cambiamenti significativi nell'attività di reporting	179-180
	102-50	Periodo di rendicontazione	179-180
	102-51	Data di pubblicazione del report più recente	167
	102-52	Periodicità di rendicontazione	179-180
	102-53	Contatti per richiedere informazioni sul report	194
	102-54	Dichiarazione sull'opzione di rendicontazione secondo i GRI standard	179-180
102-55	Tabella contenuti GRI	182-185	

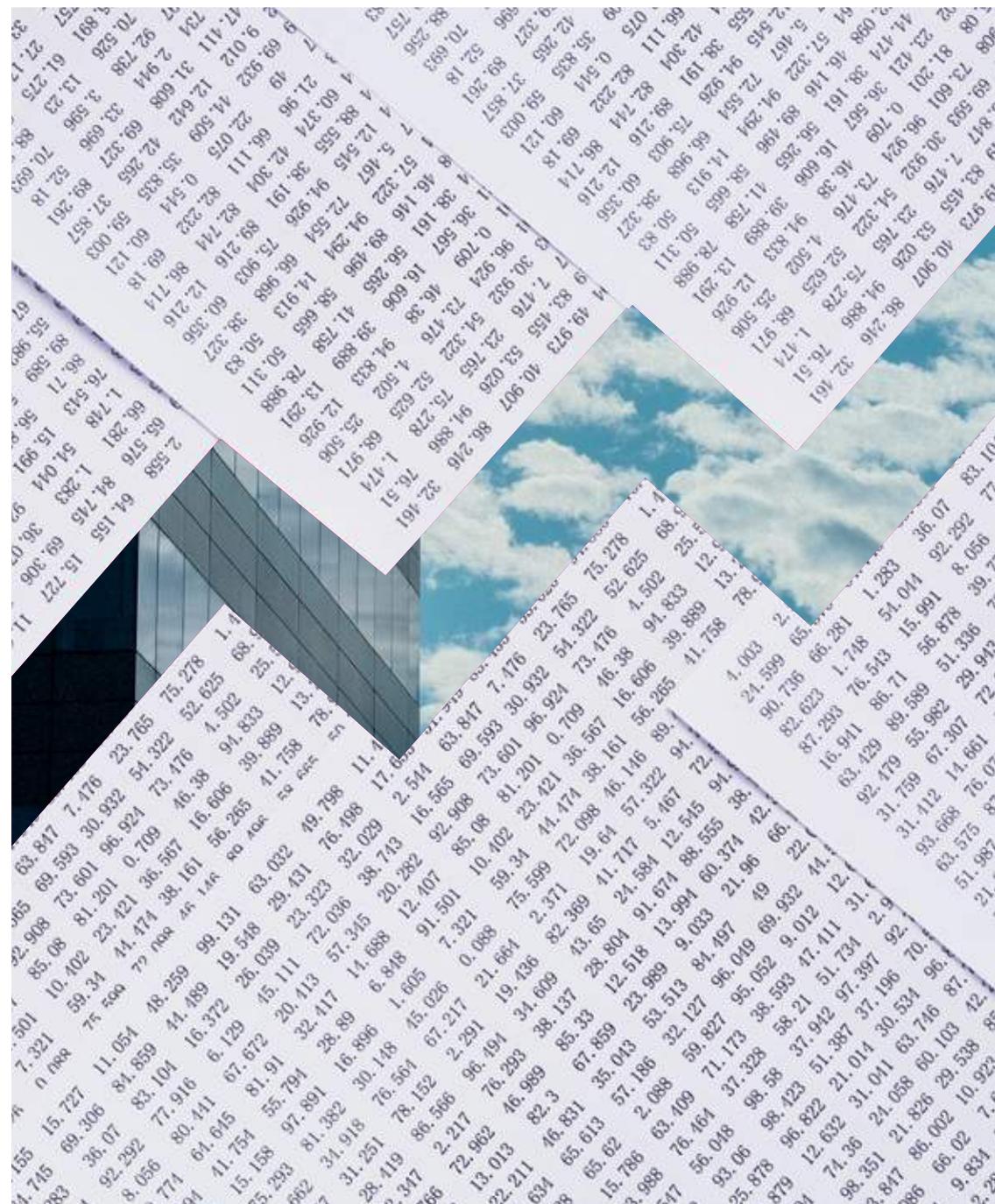
GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 103: Approccio gestionale 2016	103-1	Indicazione del perimetro di consolidamento per ciascun aspetto materiale	33-58
	103-2	Approccio manageriale di gestione e suoi componenti	67-73; 74-79; 102; 107-110; 117-119; 137-143; 160-163; 167
	103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	72; 79
GRI 201: Performance economiche 2016	201-1	Valore economico diretto generato e distribuito	156-157
GRI 203: Impatti economici indiretti 2016	203-2	Principali impatti economici indiretti	158
GRI 204: Pratiche di approvvigionamento 2016	204-1	Proporzione di spesa attribuita ai fornitori locali	137-138

#### 4.3 Tabella degli indicatori GRI

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA	GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-2	Comunicazione e formazione su politiche e processi anti-corruzione	76; 94; 118	GRI 401: Occupazione 2016	401-1	Tasso di assunzione e turnover del personale	109
	205-3	Episodi di corruzione riscontrati e attività correttive implementate	Non si rilevano episodi di corruzione per il FY 2021		401-2	Benefit forniti ai dipendenti a tempo pieno che non sono forniti ai dipendenti temporanei o part-time	109-114
GRI 206: Comportamento anti-competitivo 2016	206-1	Azioni legali per comportamenti anti-concorrenziali, antitrust e pratiche monopolistiche	169	GRI 403: Salute e Sicurezza sul lavoro 2018	403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	107-108
GRI 301: Materiali 2016	301-1	Materiali utilizzati per peso e volume	163		403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	107-108
GRI 302: Energia 2016	302-1	Consumo dell'energia all'interno dell'organizzazione	161		403-3	Servizi di medicina del lavoro	Non applicabile
GRI 305: Emissioni 2016	305-1	Emissioni dirette di gas a effetto serra (scopo 1)	162		403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	107-108
	305-2	Emissioni di gas effetto serra per la produzione di energia (scopo 2)	162		403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	107-108
GRI 306: Rifiuti 2020	306-3	Rifiuti prodotti	164		403-9	Infortuni sul lavoro	107-108
	306-4	Rifiuti non destinati a smaltimento	164		403-10	Malattie professionali	Non applicabile
	306-5	Rifiuti destinato allo smaltimento	164	GRI 404: Formazione ed educazione 2016	404-1	Ore di formazione medie annue per dipendente	102-106
GRI 307: Conformità normativa ambientale 2016	307-1	Inosservanza delle leggi e dei regolamenti in materia ambientale	Non applicabile		GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-1	Diversità dei dipendenti e degli organi di governo
				405-2	Rapporto tra le remunerazioni base uomo/donna	108-109	

### 4.3 Tabella degli indicatori GRI

GRI STANDARD TITLE	GRI DISCLOSURE NUMBER	GRI DISCLOSURE TITLE	NUMERO DI PAGINA
GRI 406: Non-discriminazione 2016	406-1	Episodi di discriminazione e azioni correttive implementate	Non applicabile
GRI 407: Libertà di associazioni e contrattazione collettiva 2016	407-1	Operazioni e fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere a rischio	Non applicabile
GRI 408: Lavoro minorile 2016	408-1	Operazioni e fornitori ad alto rischio di lavoro minorile	Non applicabile
GRI 409: Lavoro forzato e obbligato 2016	409-1	Operazioni e fornitori ad alto rischio di lavoro forzato od obbligato	Non applicabile
GRI 412: Valutazione dei diritti umani 2016	412-2	Formazione del personale su politiche e procedure nel campo dei diritti umani	79
GRI 419: Conformità normativa socio-economica 2016	419-1	Inosservanza di leggi e regolamenti in campo sociale ed economico	169-178



## 4.4 Schemi di bilancio

### Stato patrimoniale

	31-12-2021	31-12-2020
<b>ATTIVO</b>		
<b>A. Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti</b>		
Parte richiamata	55.000	52.500
<b>Totale crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (A)</b>	<b>55.000</b>	<b>52.500</b>
<b>B. Immobilizzazioni</b>		
I. Immobilizzazioni immateriali		
2) costi di sviluppo	71.400	95.200
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	677.628	519.984
6) immobilizzazioni in corso e acconti	281.197	-
7) altre	20.594	34.668
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>1.050.819</b>	<b>649.852</b>
II. Immobilizzazioni materiali		
1) terreni e fabbricati	3.752.083	3.844.347
3) attrezzature industriali e commerciali	2.734.050	4.982.163
4) altri beni	223.358	284.654
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>6.709.491</b>	<b>9.111.164</b>
III. Immobilizzazioni finanziarie		
1) partecipazioni in		
a) imprese controllate	120.000	-
b) imprese collegate	237.600	242.500

	31-12-2021	31-12-2020
d-bis) altre imprese	3.449.060	4.048.819
<b>Totale partecipazioni</b>	<b>3.806.660</b>	<b>4.291.319</b>
2) crediti		
b) verso imprese collegate esigibili oltre l'esercizio successivo	578.074	698.074
<b>Totale crediti verso imprese collegate</b>	<b>578.074</b>	<b>698.074</b>
d-bis) verso altri esigibili oltre l'esercizio successivo	3.070.500	3.069.189
<b>Totale crediti verso altri</b>	<b>3.070.500</b>	<b>3.069.189</b>
<b>Totale crediti</b>	<b>3.648.574</b>	<b>3.767.263</b>
3) altri titoli	15.172.889	15.172.889
<b>Totale immobilizzazioni finanziarie</b>	<b>22.628.123</b>	<b>23.231.471</b>
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>30.388.433</b>	<b>32.992.487</b>
<b>C. Attivo circolante</b>		
II. Crediti		
1) verso clienti esigibili entro l'esercizio successivo	277.405.643	311.321.906
<b>Totale crediti verso clienti</b>	<b>277.405.643</b>	<b>311.321.906</b>
3) verso imprese collegate esigibili entro l'esercizio successivo	6.322	436.722
<b>Totale crediti verso imprese collegate</b>	<b>6.322</b>	<b>436.722</b>
5-bis) crediti tributari		

	31-12-2021	31-12-2020
esigibili entro l'esercizio successivo	13.604.727	16.381.006
Totale crediti tributari	13.604.727	16.381.006
5-ter) imposte anticipate	1.974.659	2.500.907
5-quater) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	42.329.289	44.512.258
Totale crediti verso altri	42.329.289	44.512.258
Totale crediti	335.320.640	375.152.799
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
6) altri titoli	39.508.381	54.229.802
Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	39.508.381	54.229.802
IV. Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	28.434.521	38.788.101
3) danaro e valori in cassa	13.291	4.916
Totale disponibilità liquide	28.447.812	38.793.017
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>403.276.833</b>	<b>468.175.618</b>
<b>D. Ratei e risconti</b>	<b>3.855.295</b>	<b>5.317.320</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>437.575.561</b>	<b>506.537.925</b>

	31-12-2021	31-12-2020
<b>PASSIVO</b>		
<b>A. Patrimonio netto</b>		
I. Capitale	3.394.181	3.254.699
IV. Riserva legale	17.852.397	17.800.084
V. Riserve statutarie	35.854.690	35.854.690
VI. Altre riserve, distintamente indicate		
Varie altre riserve	9.475.000	9.575.000
Totale altre riserve	9.475.000	9.575.000
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo	(44.846.345)	(44.846.345)
IX. Utile (perdita) dell'esercizio	140.488	174.377
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>21.870.411</b>	<b>21.812.505</b>
<b>B. Fondi per rischi e oneri</b>		
2) per imposte, anche differite	0	30.964
4) altri	35.638.800	46.071.987
<b>Totale fondi per rischi e oneri</b>	<b>35.638.800</b>	<b>46.102.951</b>
<b>C. Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>132.154</b>	<b>128.062</b>
<b>D. Debiti</b>		
4) debiti verso banche		
esigibili entro l'esercizio successivo	61.502.653	78.970.530
Totale debiti verso banche	61.502.653	78.970.530
7) debiti verso fornitori		
esigibili entro l'esercizio successivo	280.884.983	322.758.617
Totale debiti verso fornitori	280.884.983	322.758.617

	31-12-2021	31-12-2020
10) debiti verso imprese collegate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	15.800
Totale debiti verso imprese collegate	0	15.800
12) debiti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	8.361.936	9.232.233
Totale debiti tributari	8.361.936	9.232.233
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
esigibili entro l'esercizio successivo	456.579	441.941
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	456.579	441.941
14) altri debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	28.269.934	26.874.158
Totale altri debiti	28.269.934	26.874.158
<b>Totale debiti</b>	<b>379.476.085</b>	<b>438.293.279</b>
<b>E. Ratei e risconti</b>	<b>458.124</b>	<b>201.128</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>437.575.574</b>	<b>506.537.925</b>

## Conto economico

	31-12-2021	31-12-2020
<b>A. Valore della produzione</b>		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	501.362.591	524.203.545
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	68.589	23.644
altri	2.241.962	3.481.473
Totale altri ricavi e proventi	2.310.551	3.505.117
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>503.673.142</b>	<b>527.708.662</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(135.156)	(159.628)
7) per servizi	(490.555.445)	(515.056.353)
8) per godimento di beni di terzi	(485.509)	(978.891)
9) per il personale		
a) salari e stipendi	(5.068.254)	(5.164.280)
b) oneri sociali	(1.544.114)	(1.630.656)
c) trattamento di fine rapporto	(351.993)	(367.958)
d) trattamento di quiescenza e simili	-	0
e) altri costi	(9.942)	(945)
Totale costi per il personale	(6.974.303)	(7.163.839)
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	(535.364)	(419.686)
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	(3.272.826)	(2.897.194)

	31-12-2021	31-12-2020
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	(1.000.000)
Totale ammortamenti e svalutazioni	(3.808.190)	(4.316.880)
12) accantonamenti per rischi	-	0
14) oneri diversi di gestione	(1.200.774)	(1.331.814)
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>(503.159.377)</b>	<b>(529.007.405)</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>513.765</b>	<b>(1.298.743)</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
15) proventi da partecipazioni		
altri	2.113	188.511
Totale proventi da partecipazioni	2.113	188.511
16) altri proventi finanziari		
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		
altri	460.000	460.020
Totale proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	460.000	460.020
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	2.377.103	2.711.290
Totale proventi diversi dai precedenti	2.377.103	2.711.290
Totale altri proventi finanziari	2.837.103	3.171.310
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	(1.318.529)	(1.247.088)
Totale interessi e altri oneri finanziari	(1.318.529)	(1.247.088)
<b>Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)</b>	<b>1.520.687</b>	<b>2.112.733</b>

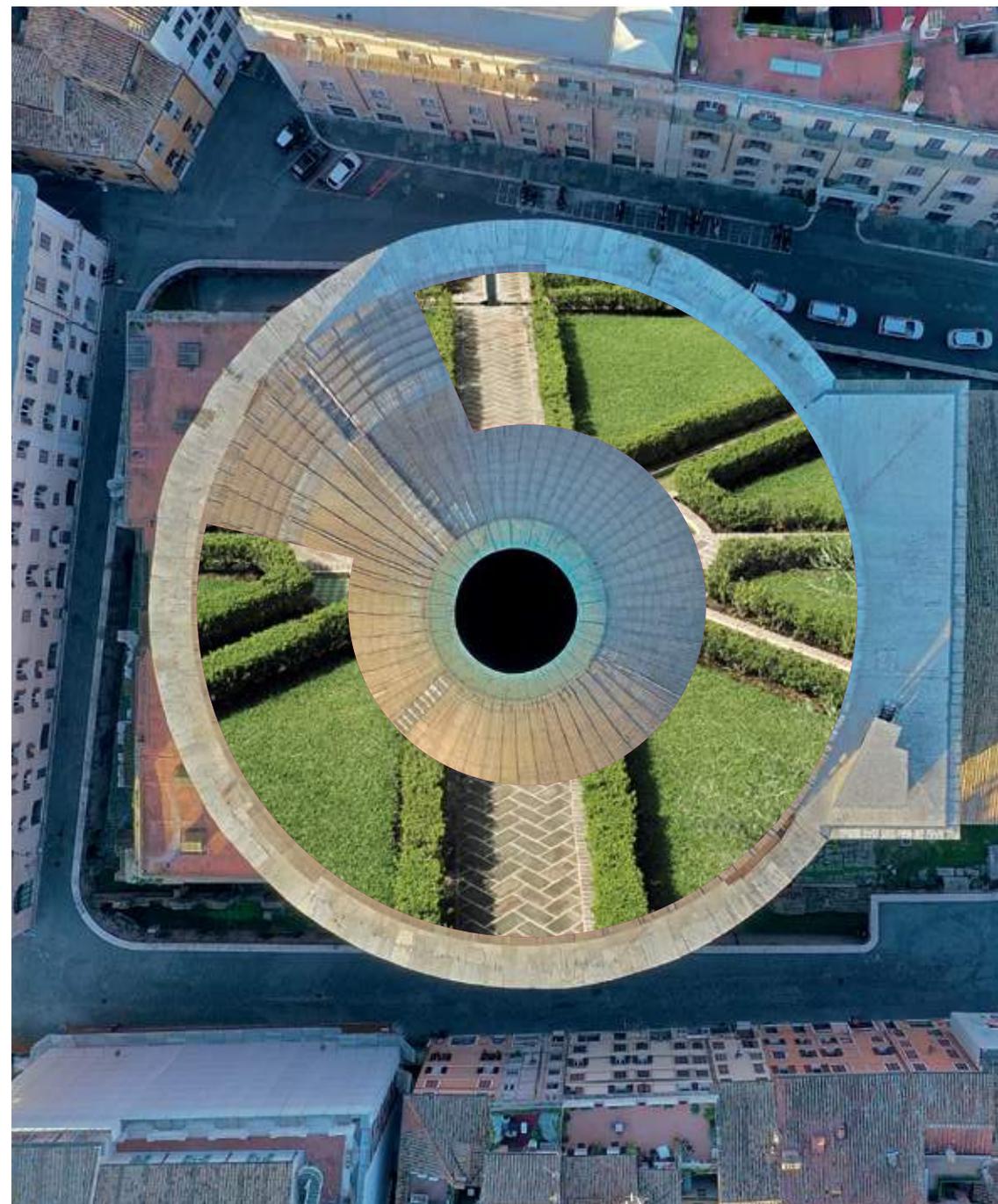
	31-12-2021	31-12-2020
<b>D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie</b>		
19) svalutazioni		
a) di partecipazioni	(615.000)	0
Totale svalutazioni	(615.000)	0
<b>Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (18 - 19)</b>	<b>(615.000)</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)</b>	<b>1.419.452</b>	<b>813.990</b>
<b>20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>		
imposte correnti	(752.716)	(544.951)
imposte relative a esercizi precedenti	-	(49.754)
imposte differite e anticipate	(526.248)	(44.908)
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	1.278.964	639.613
<b>21) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>140.488</b>	<b>174.377</b>

## Rendiconto finanziario, metodo indiretto

	31-12-2021	31-12-2020
<b>A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>		
Utile (perdita) dell'esercizio	140.488	174.377
Imposte sul reddito	1.278.964	639.613
Interessi passivi/(attivi)	(1.518.574)	(1.924.222)
(Dividendi)	(2.113)	(188.511)
1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	(101.235)	(1.298.743)
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	376.565	1.009.569
Ammortamenti delle immobilizzazioni	3.808.190	3.316.880
<b>Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</b>	<b>4.184.755</b>	<b>4.326.449</b>
2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	4.083.520	3.027.706
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	35.444.236	15.651.041
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	(41.873.634)	(28.755.530)
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	1.462.025	3.017.928

	31-12-2021	31-12-2020
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	(256.996)	(84.875)
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto	2.301.023	3.332.618
<b>Totale variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>2.923.346</b>	<b>(6.838.818)</b>
3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	1.160.174	(3.811.112)
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	1.422.662	1.460.888
(Imposte sul reddito pagate)	(160.026)	(2.627.856)
Dividendi incassati	2.113	188.511
(Utilizzo dei fondi)	(7.918.673)	(963.384)
<b>Totale altre rettifiche</b>	<b>(6.653.924)</b>	<b>(1.941.841)</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>	<b>(5.493.750)</b>	<b>(5.752.953)</b>
<b>B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
Immobilizzazioni materiali		
(Investimenti)	(871.151)	(3.918.193)
Disinvestimenti	-	1.812
Immobilizzazioni immateriali		
(Investimenti)	(936.331)	(841.373)
Immobilizzazioni finanziarie		
(Investimenti)	(441.189)	0
Disinvestimenti	130.342	150.857
Attività finanziarie non immobilizzate		
Disinvestimenti	14.817.333	16.676.667

	31-12-2021	31-12-2020
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>12.699.004</b>	<b>12.069.770</b>
<b>C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
Mezzi di terzi		
Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche	(17.467.877)	12.269.833
(Rimborso finanziamenti)	-	0
Mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento	227.797	204.563
(Rimborso di capitale)	(188.315)	(681.992)
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	(122.064)	(105.710)
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>(17.550.459)</b>	<b>11.686.694</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(10.345.205)	18.003.511
Disponibilità liquide a inizio esercizio		
Depositi bancari e postali	38.788.101	20.784.199
Danaro e valori in cassa	4.916	5.307
<b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>	<b>38.793.017</b>	<b>20.789.506</b>
Disponibilità liquide a fine esercizio		
Depositi bancari e postali	28.434.521	38.788.101
Danaro e valori in cassa	13.291	4.916
<b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>	<b>28.447.812</b>	<b>38.793.017</b>



## 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 2021, 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 2021, 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.

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona  
Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.  
Codice Fiscale/Registro delle imprese di Milano Monza Brianza Led n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT 03049560166  
Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTL (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](http://www.deloitte.com/about).  
© Deloitte & Touche S.p.A.

**Deloitte.**

2

#### 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.

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.

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 2021, 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 2021 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 2021 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 2021, il rispetto da parte della Cooperativa delle disposizioni sopra menzionate.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



**Francesco Masetti**  
Socio

Bologna, 14 giugno 2022



Via della Cooperazione 3  
40129, Bologna

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

[mercatoprivato@cnsonline.it](mailto:mercatoprivato@cnsonline.it)  
[cnsonline.it](http://cnsonline.it)

 [socialcns](#)

 [cnsnotify](#)

 [CNS - Consorzio Nazionale Servizi](#)

 [Consorzio Nazionale Servizi](#)

 [Consorzionazionalesestizi](#)

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

