cefla

BILANCIO
SOSTENIBILITÀ
2018

Indice

Lettera del Presidente 4

01 Chi siamo 6

01.1 Storia 10
01.2 Cefla: esploratore di benefici 14
01.3 Making Your Life Better 18
01.4 Certificazioni 20

02 Orientamento strategico alla sostenibilità 24

03 Governance responsabile 26

03.1 Organizzazione aziendale 26
03.2 Etica e compliance 30
03.3 Organi di controllo 34
03.4 Rapporti con gli stakeholder 36

04 Innovazione e ricerca 40

04.1 Business Unit 42
04.2 Innovazione come leva competitiva 50

05 Analisi di materialità 52

06 Capitale umano 56

06.1 Leadership strategy 58
06.2 Organico e pari opportunità 60
06.3 Formazione e sviluppo 66
06.4 Salute e sicurezza 70
06.5 Politiche di welfare 72

07 Capitale naturale 74

07.1 Impatti ambientali 76

08 Capitale sociale e relazionale 84

08.1 Iniziative supportate sul territorio 86

09 Capitale economico 88

09.1 Andamento della gestione del Gruppo 90
09.2 Fornitori e partner progettuali 94

10 Obiettivi futuri 102

11 Allegati al bilancio 106

11.1 Nota metodologica 106
11.2 GRI Content Index 108

Lettera del Presidente

Alla sua nascita, nel 1932, Cefla ha rappresentato una risposta alle difficoltà lavorative di un gruppo di 9 persone che sono state capaci di immaginare un futuro per sé e le proprie famiglie in un periodo difficile come quello tra le due grandi guerre. Questa capacità di immaginare il futuro è insita nel DNA di Cefla, accompagnata da un rapporto di interscambio vivace con il proprio territorio.

In tutti questi anni, le difficoltà hanno spinto l'Azienda a trasformare le sfide in opportunità per crescere, migliorare e sviluppare ulteriormente il proprio valore nei confronti degli stakeholder.

Una delle idee più importanti coltivate in Azienda è stata quella che, insieme, avremmo potuto avere ragione delle difficoltà da affrontare. Nel tempo, questo si è tradotto nell'attenzione alle persone, nelle capacità di coltivare il talento, nell'attitudine a coniugare innovazione e condivisione.

La capacità di innovare, di guardare sempre avanti e di non sottrarsi alle sfide, ci ha consentito di rimanere sul mercato e ci sostiene tuttora, anche in questi tempi in cui il cambiamento è diventato repentino ed esponenziale e impone una visione lungimirante dei fenomeni che ci circondano.

In questo contesto, oggi più che mai, la sostenibilità è una delle leve per interpretare i cambiamenti e tradurli in modo concreto nel proprio modello di business: non è un caso che Cefla abbia deciso di iniziare questa riflessione proprio a partire dal framework degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU, i cui temi sono da sempre sentiti come parte integrante della cultura aziendale, e che abbia – come azienda principalmente B2B – sviluppato relazioni di successo con i clienti, fondata su partnership di lungo termine, facendone uno dei punti di forza del proprio successo.

Per citare un esempio, la Business Unit Lighting, la più giovane delle BU Cefla, sta attivamente collaborando con le altre BU per affrontare nuovi problemi in un'ottica di sostenibilità: non solo utilizzando in modo più responsabile l'energia necessaria per l'illuminazione, ma anche sfruttando il meglio che la BU Engineering e la BU Shopfitting possono offrire ai loro clienti in termini di tecnologia e utilizzo delle risorse disponibili.

La nostra storia ci spinge verso il futuro, verso un nuovo orizzonte che prende corpo in due grandi obiettivi: valorizzare al massimo il capitale umano e accrescere il fattore abilitante che l'innovazione "Made in Cefla" rappresenta in Italia e nel mondo. Questi rappresentano in estrema sintesi gli obiettivi che ci poniamo.

È quindi con particolare orgoglio che pubblichiamo questo secondo Bilancio di sostenibilità: uno strumento importante per migliorare costantemente e pianificare un futuro inclusivo e sostenibile. Uno strumento destinato ad aumentare la conoscenza e la consapevolezza del ruolo che ognuno di noi, singolo, gruppo o azienda, ha sul mondo che verrà.

Gianmaria Balducci

Presidente

01 Chi Siamo

Costituita da diverse Società che operano sostanzialmente in **due settori principali**, ovvero il settore dell'**engineering** e quello **industriale**, Cefla si è distinta fin dalle proprie origini per la sua solidità, dimostrandosi sia capace di reagire a momenti di profonda crisi economica, sia abile nel rispondere alle esigenze di un contesto economico in continua evoluzione.

Cefla è una realtà multi-business che oggi conta al suo interno **cinque differenti Business Unit**, ciascuna con una propria storia, fatta di successi e di prodotti, di processi e innovazioni, ma accomunate da un'unica missione: una ricerca incessante, risoluta e sistematica di **creazione di valore**. Con l'obiettivo di stare al passo di un mondo in continua evoluzione e, dove possibile, cercare di comprendere in anticipo quale tipo di innovazione porterà un vantaggio al consumatore, realizzarla rapidamente e metterla a disposizione del cliente.

CEFLA s.c.

Partecipazioni in Società Italiane

Cefla Gest Srl
100% Cefla s.c.

Techno Gest Srl
50% Cefla s.c.

C-LED Srl
100% Cefla s.c.

BIOSAF IN Srl
60% Cefla s.c

Jet-Set Srl
62,26% Cefla s.c

C.I.T.I.
82,16% Cefla s.c.

Elettrica Roma Nord soc.cons. a r.l.
60,5% Cefla s.c.

Lucifero's Srl
60% Cefla s.c.

Bryo Spa
25% Cefla s.c

Euroges
70% Cefla s.c.

Partecipazioni in Società UE

Cefla Deutschland GmbH
99% Cefla s.c.

düspohl Maschinenbau GmbH
70% Cefla s.c.

Cefla Polska Sp. Z o.o.
100% Cefla s.c.

Cefla Iberica S.A.U.
100% Cefla s.c.

CCSFR Sarl
100% Cefla s.c.

Partecipazioni in Società Extra UE

Suzhou Victor Medical Equipment Co., Ltd
100% Cefla s.c.

Cefla Finishing Equipment (Suzhou) Co., Ltd
100% Cefla s.c.

Cefla Middle East (FZE)
100% Cefla s.c.

Cefla North America, Inc.
100% Cefla s.c.

Zenith Retail Solutions LLC.
100% Cefla s.c.

Real Estate Company

Estate Srl
100% Cefla s.c.

Primavera Srl
100% Estate Srl

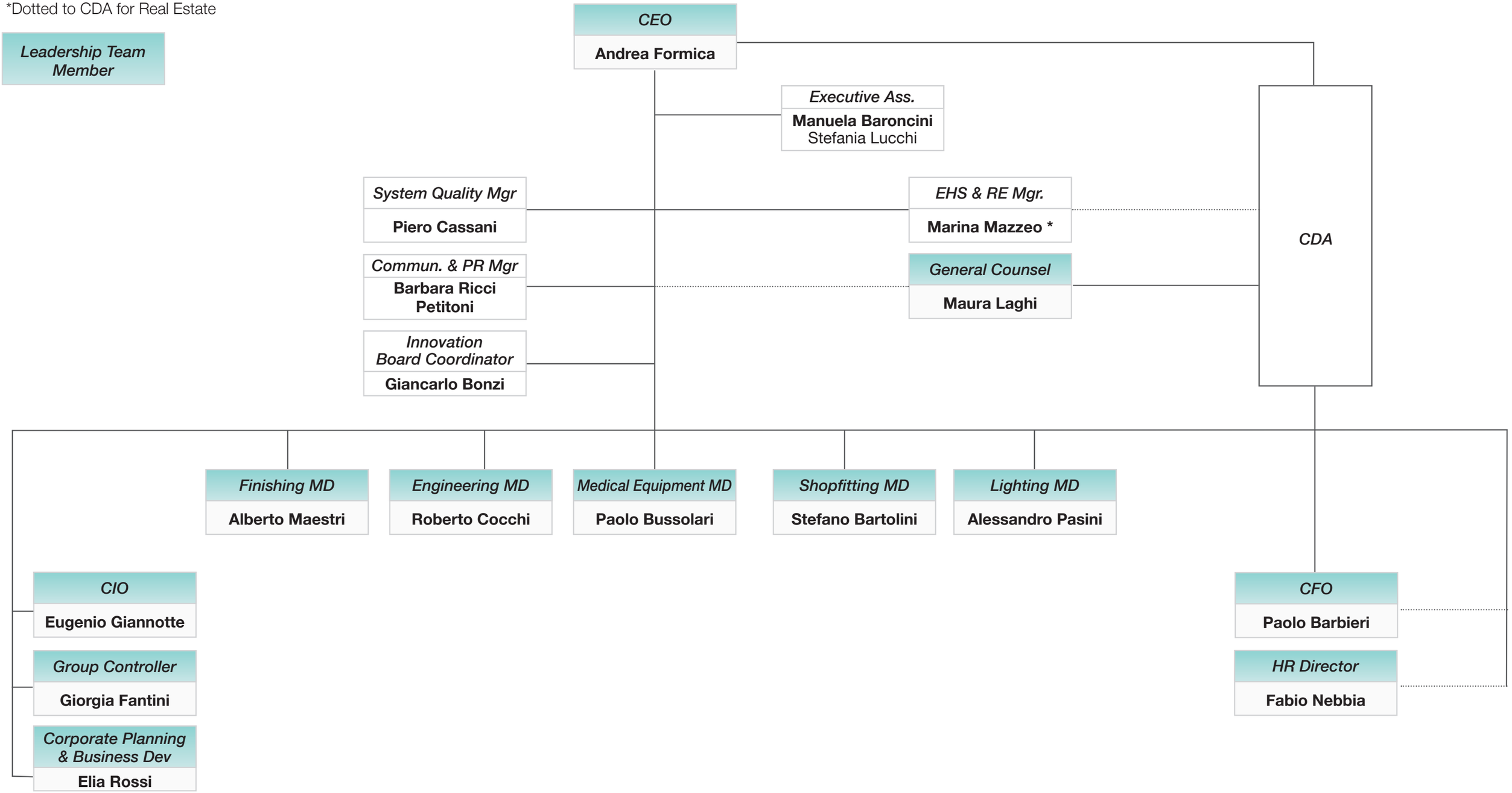
Estate US, Inc.
100% Estate Srl

AO PO Vitrina
98% Cefla s.c.
2% Zenith Retail Solution LLC

Organigramma 2018

*Dotted to CDA for Real Estate

Leadership Team Member



01.1 Storia

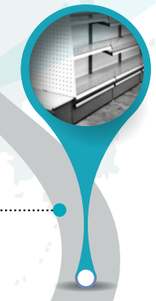
La storia di Cefla inizia il **4 maggio 1932** quando quattro lattonieri, tre fontanieri e due elettricisti fondarono a Imola la "**Cooperativa Elettricisti, Fontanieri, Lattonieri e Affini**", specializzata in impianti elettrici e termoidraulici – ora Business Unit CEFLA ENGINEERING.

Da quel momento, il suo viaggio, che dura da più di 80 anni, non ha mai conosciuto soste, adeguando il proprio percorso alle richieste del mercato e alle trasformazioni del mondo.

1932

Nel 1950, per far fronte a un nuovo periodo di crisi, Cefla coglie l'opportunità di entrare nel business della costruzione di mobili in metallo. Nasce così Cefla Arredamenti Group – ora Business Unit CEFLA SHOPFITTING.

1950



1960

Negli anni '60, l'Azienda decide di diversificare ulteriormente il proprio business, iniziando la produzione di impianti di verniciatura del legno.
Ecco che, nel 1964, nasce Cefla Finishing Group – ora Business Unit CEFLA FINISHING.

1980

Nei primi anni '80, inizia il processo di internazionalizzazione, che ha permesso all'Organizzazione, passo dopo passo, di ampliare sempre più i propri orizzonti: dal piccolo territorio di Imola, Cefla è stata in grado di raggiungere dimensioni internazionali, sempre mantenendo lo stesso spirito che la caratterizza, con lo sguardo rivolto al futuro, alla prossima meta, e studiando la via per migliorare la vita di tutti.

Alla fine degli anni '90, Cefla coglie e vince una nuova sfida entrando nel settore medicale e riuscendo, anche in questo campo, a diventare in poco tempo un punto di riferimento: è il 1998 quando nasce Cefla Dental Group, a seguito della fusione per incorporazione di una Società Cooperativa in difficoltà finanziaria - ora Business Unit CEFLA MEDICAL EQUIPMENT.

1990

2000

Gli anni 2000 sono stati caratterizzati da un consolidamento del ruolo di Cefla come leader nazionale e internazionale nei quattro settori di business.

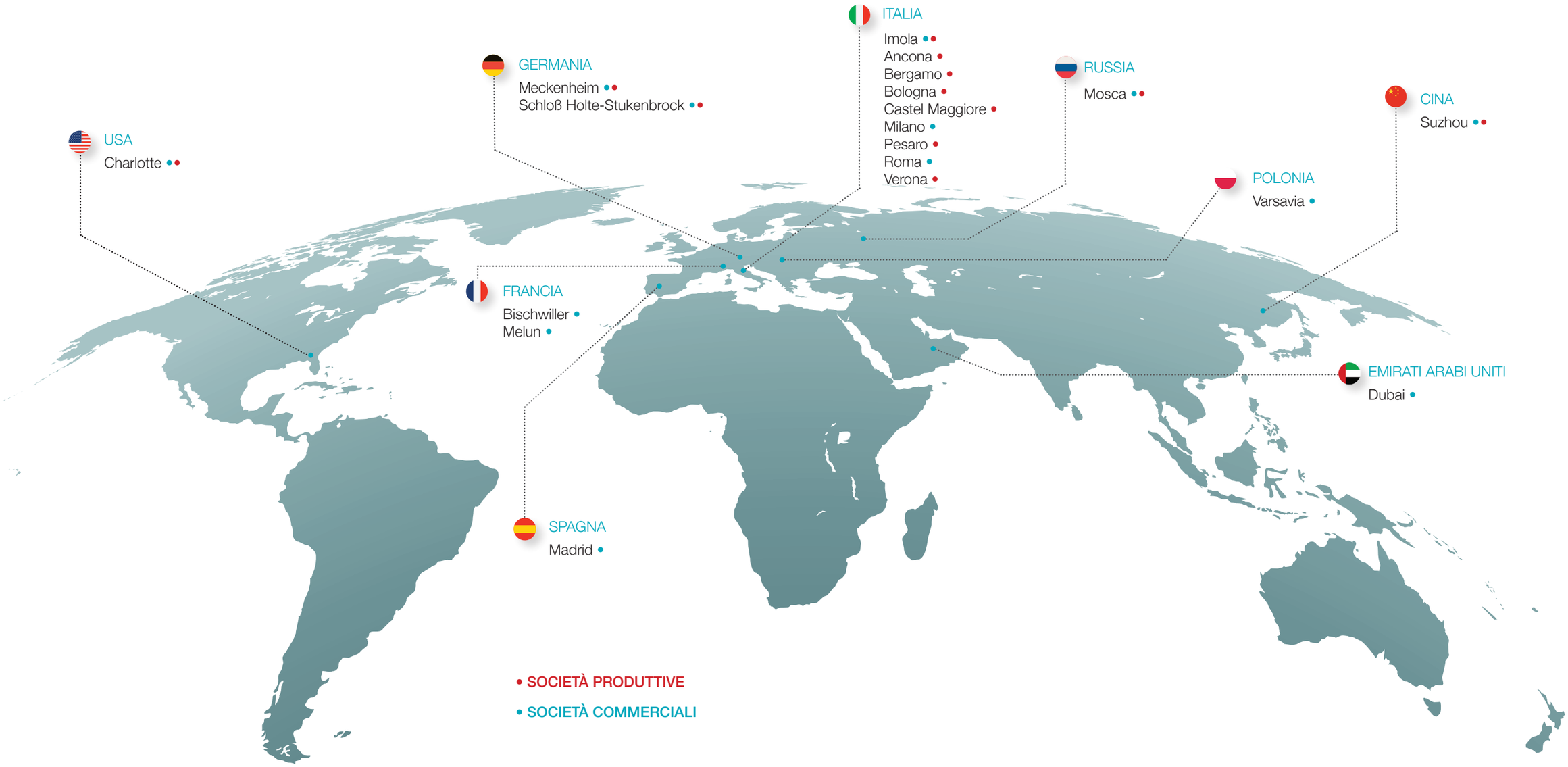
2016

OGGI

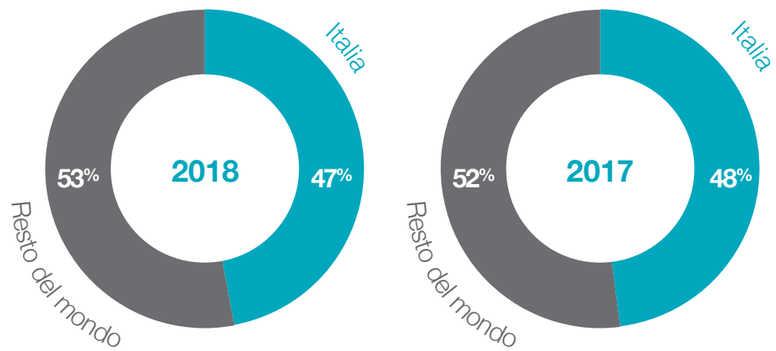
Oggi Cefla è un'identità solida, operativa a livello internazionale in diversi business, che crede nei valori della condivisione, del coinvolgimento e del fare impresa con le persone; è vicina ai territori in cui investe, dando forza al Gruppo e sicurezza ai clienti.
Il Gruppo Cefla opera su mercati caratterizzati da cambiamenti veloci e da profonde evoluzioni. Per gestire e non subire questo accelerato dinamismo, ritiene importante individuare le aree di miglioramento, le risorse e le competenze che saranno necessarie nel prossimo futuro, caratterizzato da mercati sempre più orientati a prodotti/servizi immateriali e alla digitalizzazione.

I servizi proposti in combinazione con il prodotto diventano parte centrale dell'offerta, giocando un ruolo fondamentale per la generazione di valore.

Nel 2016, viene costituita C-LED – Società rivolta al business dell'illuminazione LED, delle tecnologie per il *growing* e della connettività wireless – che, insieme a Lucifero's, dal 2018 costituisce la Business Unit CEFLA LIGHTING.



RIPARTIZIONE DEI RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI **PER AREA GEOGRAFICA PER LE 5 BU**



La vicinanza ai propri clienti è per Cefla un valore fondamentale.
Consolidata a livello mondiale, con sedi produttive in Italia, Germania, Russia, Cina e USA, Cefla oggi conta più di 2000 collaboratori, 26 sedi nel mondo - delle quali 14 produttive.

Grazie alle competenze sviluppate negli anni dalle cinque Business Unit (BU) che la compongono, Cefla riesce inoltre a essere competitiva in diversi mercati sia in Italia che a livello internazionale, con una percentuale di ricavi delle vendite e delle prestazioni quasi equamente ripartita tra mercato domestico e Paesi esteri.

01.2

Esploratore di benefici

Ciò che spinge il Gruppo a fare sempre qualcosa in più è il desiderio di trovare un vantaggio per il consumatore. Cefla vuole ricoprire il ruolo di “Esploratore di Benefici”: grazie alle competenze sviluppate e alla vocazione a migliorare, si pone l’obiettivo di scoprire ciò di cui le persone hanno bisogno, esplorare soluzioni che portino vantaggi concreti e, infine, consegnare i benefici al consumatore finale.

“Creare valore nel tempo”. È questa la **mission** del Gruppo Cefla e lo **spirito** che ogni giorno lo muove verso il futuro, attraverso l’innovazione di prodotto, l’evoluzione dei processi e la condivisione di indirizzi strategici all’interno delle cinque Business Unit.

Cefla persegue la propria mission in un’ottica di miglioramento continuo attraverso la ricerca incessante, risoluta e sistematica di creazione di valore.

La filosofia del Gruppo e le modalità attraverso cui, da oltre 80 anni, persegue la sua mission, in un’ottica di miglioramento continuo, possono essere descritte attraverso quattro parole chiave:

INSIEME

Cefla da sempre crede nel “fare insieme”, a partire dalla propria forma giuridica, che permette di coinvolgere nella struttura societaria tutti coloro che lavorano in Azienda

CREARE VALORE

l’Organizzazione crede nel miglioramento continuo, come combinazione di competenze e nuove idee per creare valore nel tempo

VICINANZA AL TERRITORIO

il legame con le proprie origini e il garantire la presenza e la vicinanza sul territorio dei mercati in cui opera sono valori fondamentali per il Gruppo

LAVORARE CON PASSIONE

la più grande ricchezza del Gruppo sono le persone che, con passione e competenza, contribuiscono ogni giorno al raggiungimento degli obiettivi e a costruire il futuro del Gruppo

I driver di crescita che sostengono la mission sono: l’internazionalizzazione, la digitalizzazione e la servitizzazione (affiancando modelli di vendita di prodotto a nuovi modelli di erogazione di servizio).

Inoltre, tutti gli attori dell’Organizzazione svolgono le proprie attività seguendo un codice di comportamento etico basato su valori condivisi, tra cui:

- Preservare il patrimonio nel tempo e garantire lo sviluppo per le future generazioni
- Soddisfare i principali attori del Gruppo: clienti, fornitori, soci e dipendenti
- Avere un atteggiamento e un’attitudine proattiva al cambiamento e al miglioramento continuo
- Sviluppare e massimizzare la sinergia delle competenze.

Cefla promuove situazioni inclusive, stimola la condivisione di informazioni a tutti i livelli e la collaborazione al fine di promuovere il valore dell’altro per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tutto questo con un mindset dinamico in grado di intercettare le traiettorie del cambiamento.

Le qualità che rendono il Gruppo flessibile e pronto al futuro sono la curiosità di imparare cose nuove, il coraggio nell’affrontare le sfide, l’approccio costruttivo ai problemi e l’inclinazione ad apprendere.

Il ruolo delle singole persone e del Gruppo è e sarà il motore della crescita aziendale.

L'identità del brand Cefla

Nel corso del 2018, è stato avviato un percorso di definizione della brand identity del Gruppo. Il lavoro è stato sviluppato per incrementare la visibilità e la riconoscibilità di Cefla nei confronti non solo del mercato, ma di tutti gli stakeholder.

L'esigenza di dialogare con chi quotidianamente trae benefici dal lavoro di Cefla è oggi una nuova sfida. Per riuscire ad avere un posizionamento chiaro, affermarsi in contesti sempre più competitivi ed entrare in contatto con i vari target di riferimento, adottare strategie di branding diventa dunque fondamentale.

Lo spazio che Cefla vuole occupare nella mente dei suoi interlocutori dipenderà infatti dalla sua identità, che dovrà essere **riconoscibile, comprensibile e desiderabile**. Un'identità che non sarà soltanto un aggregato di elementi fisici e visibili, ma che esprimerà anche i **valori imprenditoriali tramandati dalla storia** del Gruppo. Il percorso di brand identity è stato quindi finalizzato a rappresentare quelle caratteristiche distintive di Cefla che, emergendo dal passato, la proiettano verso il futuro.

In seguito a questo studio, Cefla si è riconosciuta come un ***Esploratore di benefici***: una realtà competente e intraprendente, curiosa e socievole, cosmopolita ma profondamente legata al territorio da cui proviene, che ha l'obiettivo di creare valore nel soddisfacimento dei bisogni dei consumatori finali.

L'ESPLORATORE DI BENEFICI È:

DINAMICO

è curioso e dotato di spirito di iniziativa, aperto al mondo e cosmopolita.

COMPETENTE

conosce la scienza, la tecnica, le mappe di viaggio. Le competenze sono fondamentali per intraprendere il suo percorso.

SOCIEVOLE

è autentico, non artefatto. Ama dialogare con i suoi diversi pubblici in modo semplice e puntuale.

PREPARATO

è attrezzato per affrontare nuove sfide e a non subire il cambiamento, ma esserne parte attiva.

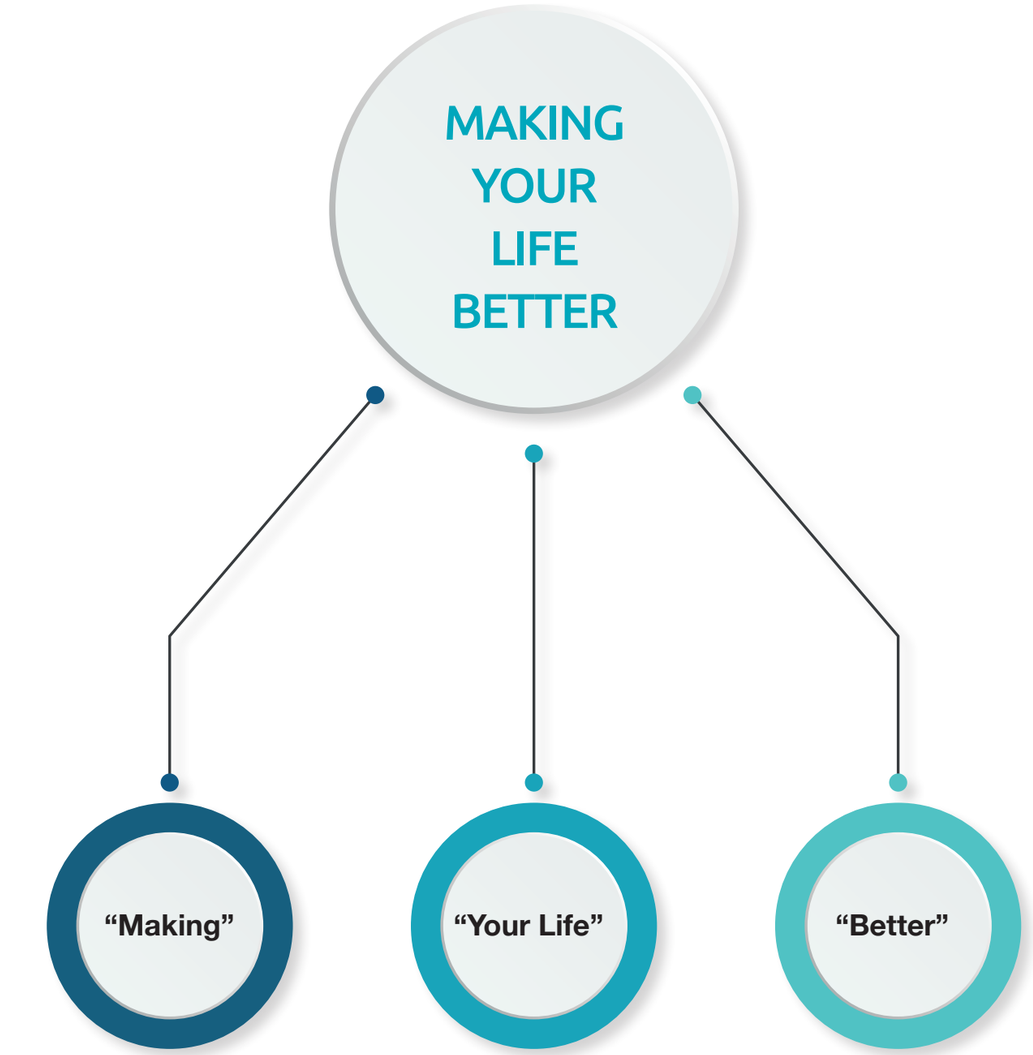
APERTO

guarda con interesse verso nuove forme di collaborazione. È ispirato dall'innovazione e accoglie il talento di chi può contribuire a favorirla.

01.3

Making Your Life Better

La vocazione di Cefla non è fare semplicemente impianti civili, industriali o di cogenerazione, macchine per verniciare qualsiasi materiale, stampanti digitali, poltrone per dentisti, sistemi di radiologia e sterilizzazione, lampade a LED, sistemi espositivi e soluzioni per i punti vendita. Grazie ai propri prodotti e servizi, Cefla punta a migliorare la vita quotidiana delle persone.
"Making Your Life Better" è una promessa che vede Cefla impegnata a rendere più confortevoli i luoghi in cui i consumatori finali vivono, lavorano, fanno la spesa e si prendono cura di sé.



si riferisce alla capacità di Cefla "di fare", raccontando la sua tradizione manifatturiera decennale. "Making" significa anche "rendere", ossia trasformare qualcosa in qualcos'altro. Cefla "fa qualcosa" e allo stesso tempo lo "rende qualcos'altro".

indica coloro a cui Cefla si rivolge: "la tua vita" è la vita di ognuno degli interlocutori dell'Organizzazione, in particolar modo dei consumatori finali. Ci si rivolge a loro in modo diretto, cercando di creare una relazione intima e quotidiana.

è l'effetto che questa relazione vuole produrre: un miglioramento che si manifesta nella vita delle persone in diversi modi, grazie al valore d'uso dei prodotti di Cefla.

Alla base della promessa "Making Your Life Better" c'è un approccio **"B-to-B-to-C"**, che si concretizza nella volontà dell'Organizzazione di conoscere sempre di più le caratteristiche e le esigenze dei consumatori finali, per poi essere in grado di anticipare il mercato e, conseguentemente, creare direttamente maggior valore tangibile per i propri clienti (business) e, indirettamente, valore intangibile per i consumatori.

01.4 Certificazioni

In Cefla, la ricerca della massima qualità è un prerequisito comune a ogni scelta aziendale. Un percorso che si racconta attraverso i risultati raggiunti, i brevetti sviluppati[1] e le **certificazioni** che attestano la qualità del lavoro della Cooperativa in ogni ambito: dalla gestione dei processi alla sostenibilità, fino alla tutela dei lavoratori.

1 - Per maggiori informazioni si rimanda al paragrafo "Innovazione come leva strategica".

CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ ALLA NORMA UNI EN ISO 9001:2015

Nei mercati di oggi, la qualità del prodotto e del servizio vengono considerate una caratteristica imprescindibile. Ciò che più ha cambiato il modo di vedere la qualità, rispetto al passato, è una visione meno "gerarchica" della sua gestione a favore di un orientamento al miglioramento continuo e all'efficienza che deve essere diffusa a tutti i livelli dell'Azienda.

Per questo motivo, in Cefla, la qualità non la fa solo la Qualità intesa come funzione qualità, ma la fanno tutte le persone coinvolte nei processi, siano esse all'interno o all'esterno dell'Azienda.

Le Business Unit di Cefla s.c. hanno ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001:2015 che identifica lo standard più diffuso al mondo per garantire la qualità dei processi operativi aziendali. Fin dal 2015, l'Azienda si è dotata di un **Ufficio Qualità Corporate** che assicura un continuo monitoraggio e contribuisce, attraverso audit interni e azioni mirate, a mantenere efficiente l'integrazione dei sistemi qualità adottati in tutti i processi organizzativi, stimolando il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento condivisi con la Governance aziendale.

Nel 2018 è stato completato il passaggio della compliance alla versione 2015 della norma per la BU Medical Equipment e per la Società BioSAF IN S.r.l., concludendo così il passaggio alla versione aggiornata di tutte le BU e le Controllate del Gruppo.

Per il 2019, è prevista **l'estensione della certificazione ISO 9001:2015 anche allo stabilimento di Pesaro** della BU Finishing.

Infine, negli ultimi mesi del 2018 la BU Engineering, in virtù delle crescenti attività in ambito di global service sugli impianti produttivi del settore aerospaziale, si è posta l'obiettivo di ottenere, entro il 2019, la certificazione del Sistema di Gestione della Qualità UNI EN 9100:2018 relativa alle organizzazioni dell'aeronautica, dello spazio e della difesa. A tal fine verrà costituita una Società che, con questa ulteriore qualifica, avrà l'obiettivo, nel medio/lungo termine, di ampliare il servizio di ingegnerizzazione ed erogazione della manutenzione in global service agli impianti e alle macchine operanti nel ciclo diretto per i clienti caratterizzati da processi produttivi a elevato contenuto tecnologico e di specializzazione.

CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ ALLA NORMA UNI CEI EN ISO 13485:2016

La Business Unit Medical Equipment e la Società BioSAF IN S.r.l. sono certificate UNI EN ISO 13485:2016, che è uno standard di sistema di gestione qualità specifico per le aziende del settore medicale.

Nel 2018, è stato completato il passaggio della compliance dalla versione 2012 a quella aggiornata del 2016 e, per il futuro, la BU Medical Equipment ha come obiettivi l'ottenimento della certificazione **ISO 13485:2016 secondo lo schema di certificazione MDSAP**, volto ad agevolare l'esportazione dei dispositivi medici in Australia, Brasile, Canada, Giappone e USA, mercati già serviti ma con buone prospettive di espansione e l'adeguamento del sistema di gestione della qualità e dei processi della BU al nuovo Regolamento (UE) 2017/745 relativo ai Dispositivi Medici (MDR).

CERTIFICAZIONE OHSAS 18001:2007

La Business Unit Engineering è certificata in conformità alla norma BS OHSAS 18001:2007, che identifica lo standard inglese per un sistema di gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori. Per la BU, l'ottenimento di tale certificazione è la dimostrazione della volontà della Cooperativa di tutelare la sicurezza e la salute dei propri lavoratori, così come della necessità di gestire in maniera armonizzata gli aspetti di salute e di sicurezza sul lavoro tramite un sistema di procedure e controllo condiviso da tutti i lavoratori. L'implementazione di un sistema di gestione della sicurezza certificato OHSAS 18001 consente, infatti, di tenere meglio sotto controllo i rischi residui valutati e ponderati nelle molteplici attività e, di conseguenza, di ridurre gli infortuni dei dipendenti.

Sempre sul tema sicurezza dei lavoratori, solo nel 2018 è stata emanata la norma internazionale ISO45001, alla quale Cefla si adeguerà entro il 2021.

Infine, la certificazione del sistema di gestione della sicurezza, oltre a essere un prerequisito imprescindibile per i clienti – attuali e potenziali – di Cefla, consente di avere un approccio agli aspetti di sicurezza simile a quello dei clienti della BU, consentendo un allineamento delle *best practice* e aprendosi così a nuove opportunità di mercato.

CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ ALLA NORMA UNI EN ISO 14001:2015

L'attestazione ottenuta dalla Business Unit Engineering soddisfa la necessità di gestire in maniera armonizzata gli aspetti di natura ambientale tramite un sistema di procedure e controllo condiviso da tutti i lavoratori, confermando la concreta attenzione e l'impegno quotidiano di Cefla su temi fondamentali, quali:

- la conformità e il rispetto delle normative in materia ambientale, in ogni territorio nazionale e internazionale ove l'Azienda si trovi a operare;
- la prevenzione all'inquinamento e l'incremento delle prestazioni ambientali;
- lo sviluppo e la diffusione della cultura ambientale verso gli stakeholder interni ed esterni.

L'implementazione del sistema di gestione ambientale aiuta a mantenere alto il valore del business e contemporaneamente a gestire efficacemente la responsabilità ambientale, consentendo di minimizzare gli impatti ambientali negativi generati da una non corretta gestione dei rifiuti e/o da una non corretta gestione degli agenti chimici durante le attività di costruzione/service.

CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ ALLA NORMA UNI EN ISO 50001:2011

A conferma della propria vocazione alla tutela ambientale, la BU Engineering è certificata anche ISO 50001:2011, una certificazione su base volontaria che si propone di supportare le organizzazioni nel miglioramento delle proprie prestazioni in materia di efficienza energetica.

Le motivazioni che hanno portato la BU Engineering ad aderire a tale certificazione sono molteplici:

- implementare strategie di limitazione dell'impatto ambientale utilizzando in modo più efficiente le proprie strutture ad alto consumo energetico, così come quelle dei clienti, promuovendo progetti di riduzione ed eliminazione degli sprechi;
- qualificare l'Azienda come gestore competente di patrimoni immobiliari energivori;
- applicare processi e sperimentare nuovi approcci e misure di riduzione dei costi energetici (gestionali, consumi, materie prime) e dei servizi connessi, anche al fine di trasferirli come *best practice* virtuose ai patrimoni immobiliari dei clienti.

Il valore aggiunto e i benefici derivanti dalla conformità alle disposizioni della ISO 50001 includono il **monitoraggio dei consumi** e delle **prestazioni** attraverso la gestione dei dati necessari a valutare le scelte e il *life cycle progress* degli investimenti effettuati per le misure di riduzione dei consumi, così come la gestione efficiente e proceduralizzata degli interventi di miglioria impiantistica a riduzione dell'impatto ambientale.

La presenza della certificazione ha, inoltre, portato negli anni a una sempre maggiore diffusione della **cultura e della competenza** rivolta all'efficientamento energetico, anche grazie alla costituzione di un gruppo di tecnici certificati altamente competenti in sistemi di gestione energetici accreditati da Accredia – Ente Italiano di Accreditamento.

Per il futuro, l'obiettivo è quello di **diffondere e migliorare il modello di gestione** delle strategie di riduzione degli impatti ambientali e dei consumi energetici primari, in particolare integrando il modello nella gestione manutentiva dei patrimoni impiantistici di tutti i clienti della BU.

CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ ALLO STANDARD SA 8000:2014

Lo standard SA 8000 è riconosciuto in tutto il mondo e prevede lo sviluppo e la verifica di sistemi di gestione che promuovano attività lavorative socialmente accettabili con vantaggi per l'Organizzazione e per tutti gli stakeholder coinvolti in termini di miglioramento nella gestione dei "rischi aziendali", nelle relazioni con le parti interessate interne ed esterne all'Organizzazione e, in definitiva, di miglioramento generalizzato della reputazione.

L'implementazione di un sistema di responsabilità sociale secondo lo standard SA 8000 (Social Accountability) da parte della BU Engineering è la dimostrazione che per Cefla lo sviluppo di un'organizzazione è fortemente legato all'attenzione verso i lavoratori.

La BU Engineering, oltre a dichiarare che la propria Politica e il proprio Sistema di Responsabilità Sociale prevedono tutti i requisiti dello Standard SA 8000, ha istituito al proprio interno **un *Social Performance Team*** con l'obiettivo di divulgare quanto più possibile i princìpi fondamentali della *Social Accountability* alle principali categorie di stakeholder di riferimento (dipendenti, clienti, fornitori e istituzioni). Nel 2018 sono stati effettuati degli incontri formativi, sia collettivi sia individuali, rivolti a tutti i dipendenti della BU.

L'obiettivo è ora quello di estendere l'informativa anche a tutte le rimanenti categorie di stakeholder. Per quanto concerne la Responsabilità Sociale (SA 8000), l'obiettivo di breve periodo (per tutto il 2019) è divulgare quanto più possibile i principi fondamentali della Social Accountability a Lavoratori, Fornitori, Clienti e Istituzioni; nel medio/lungo periodo, la riduzione dei rischi sul lavoro, portando al contempo condizioni migliorative ai dipendenti.

CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ AL REGOLAMENTO (CE) N. 303/2008 (CD. F-GAS)

La Business Unit Engineering ha inoltre ottenuto la certificazione di prodotto F-GAS, in conformità al DPR 43/2012, e attua le Direttive Comunitarie in materia di prevenzione dell'effetto serra generato dai gas fluorurati (genericamente detti F-Gas) utilizzati negli impianti frigoriferi (sia di climatizzazione che di processo).

Tale certificazione è considerata portatrice di miglioramento nella gestione delle attività operative della BU che potenzialmente impattano sulle emissioni in atmosfera dei gas fluorurati a effetto serra, il cui valore aggiunto può essere espresso sia in termini reputazionali, nei confronti del mercato e dei clienti, sia in termini ambientali.

La conformità è stata valutata secondo le prescrizioni del regolamento tecnico RT-29 riguardante l'installazione, la manutenzione o la riparazione di apparecchiature fisse di refrigerazione, condizionamento d'aria e pompe di calore contenenti determinati gas fluorurati a effetto serra, in base alle disposizioni del Regolamento (CE) n. 303/2008.

Trattandosi di una conformità di prodotto/servizio, si dichiara che nel 2018 sono stati rispettati i requisiti declinati dal regolamento e, per il futuro, si ha l'obiettivo di mantenere la conformità al regolamento e l'adeguamento alle modifiche future.

02 Orientamento strategico alla sostenibilità

Essendo Cefla una cooperativa, uno dei suoi obiettivi intrinseci è quello di passare il testimone alle generazioni future, consegnando un'Azienda più grande e più solida nelle mani di chi verrà negli anni a venire.

Un segno distintivo di Cefla risiede nella sostenibilità economica: lo statuto prescrive di lasciare in Azienda almeno il 50% degli utili di bilancio, e questo è sicuramente un modo per aumentare in modo stabile il patrimonio netto dell'Azienda, coerentemente con la mission di creare valore nel tempo. Inoltre, tutto il capitale circolante è finanziato da capitale proprio e ciò comporta la totale assenza di oneri finanziari che pesano sul conto economico, dando la possibilità all'Organizzazione di effettuare importanti investimenti con una redditività straordinaria, inclusa la possibilità di acquisire nuove aziende ed entrare in nuovi mercati.

Una delle scelte distintive di Cefla è da sempre quella della **diversificazione,** sia dei business, sia dei mercati. Questa strategia ha pagato sul lungo termine: in un mercato in costante evoluzione e caratterizzato da un'elevata innovazione e tecnologia, grazie al fatto di possedere Business Unit che operano in settori e mercati diversi, Cefla ha visto costantemente crescere il proprio fatturato, nonostante i cambiamenti e le tensioni degli ultimi tempi.

Ciascuna Business Unit ha un proprio approccio alla sostenibilità, declinato in base alle proprie specificità:

- la **BU Engineering** ha cominciato, nel 2018, a preparare la sua partecipazione a gare d'appalto estere, in particolare in Germania, puntando così a una sempre crescente diversificazione di mercato, garantendo comunque un elevato presidio territoriale;
- la **BU Shopfitting** effettua diverse spedizioni in Europa con grandi volumi. Allo scopo di minimizzare la quantità di rifiuti, pur mantenendo una ottima qualità del materiale spedito, è stata posta particolare attenzione agli imballi;
- la **BU Finishing** pone da sempre particolare attenzione alla *transfer efficiency* della vernice. Molti degli impianti di verniciatura costruiti da Cefla Finishing permettono infatti di recuperare la vernice che non viene trasferita sul manufatto da verniciare, con notevoli benefici sia dal punto di vista ambientale sia da quello economico, inteso come risparmio di costi per il proprietario dell'impianto di verniciatura;
- la **BU Medical Equipment**, ha diversificato la propria offerta attraverso attrezzature e sistemi dedicati alla diagnosi e alle cure odontoiatriche con la massima attenzione e rispetto per il paziente. Nella produzione dei dispositivi per radiologia, pone da sempre l'obiettivo di minimizzare la dose di raggi somministrata, garantendo la massima precisione diagnostica. I riuniti odontoiatrici e i dispositivi di sterilizzazione garantiscono agli operatori e ai pazienti la totale protezione dai rischi di contaminazione crociata.
  L'elettronica evoluta dell'intera gamma prodotti è progettata e costruita internamente consentendo una produzione altamente affidabile.
  Alti standard costruttivi e una rete capillare di distribuzione internazionale sono ulteriori fattori di successo per la fidelizzazione della clientela;
- la **BU Lighting**, la più recente BU di Cefla, è stata creata proprio allo scopo di aumentare la diversificazione dei business, sfruttando le competenze già esistenti in Azienda nell'ambito dei LED: l'uso dei prodotti e delle tecnologie della BU permette di ridurre i consumi, sfruttando la corrente in modo più efficiente e generando un minor impatto sia dal punto di vista ambientale che economico.

03 Governance responsabile

03.1 Organizzazione aziendale

La Società Cooperativa è l'unica forma di organizzazione Societaria senza fini di lucro riconosciuta dalla Costituzione, la quale all'art. 45 dispone che "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità".

L'organizzazione aziendale prevede una Direzione Generale a cui rispondono cinque managing Director (MD), come evidenziato dall'Organigramma pubblicato alle pagine 8-9.

I Managing Director gestiscono operativamente ciascun business, supportati dalle funzioni centrali, mentre il Consiglio di Amministrazione, eletto dall'Assemblea dei Soci, mantiene una funzione di indirizzo e controllo sull'operato dei Manager.

Per tutelare e preservare questo modello sono stati sviluppati appositi meccanismi di governo, controllo e monitoraggio. Agli organi sociali di Cefla spetta, dunque, il compito di monitorare l'andamento della gestione di tutte le Società controllate e di tracciare le linee di sviluppo futuro dell'intero Gruppo.

Nel 2018 **la struttura di governo di Cefla non ha subito alcun cambiamento sostanziale** rispetto all'esercizio precedente.

Sono **organi della Società**:

- L'Assemblea dei Soci;
- Il Consiglio di Amministrazione (CdA);
- Il Collegio Sindacale;
- L'Organismo di vigilanza (OdV).

ASSEMBLEA DEI SOCI

Consiglio di Amministrazione

(in carica fino alla data dell'Assemblea ordinaria dei soci di approvazione del bilancio 2018)

- Gianmaria Balducci (Presidente)
- Claudio Fedrigo (Vice Presidente)
- Nevio Pelliconi
- Cristian Pungetti
- Yuri Della Godenza

Collegio Sindacale

(in carica fino alla data dell'Assemblea ordinaria dei soci di approvazione del bilancio 2019)

- Roberto Chiusoli (Presidente)
- Beatrice Conti (Sindaco effettivo)
- Ilenia Sala (Sindaco effettivo)
- Lorenzo Cottignoli (Sindaco supplente)
- Massimo Masotti (Sindaco supplente)

Organismo di vigilanza

(D.Lgs 231/2001)

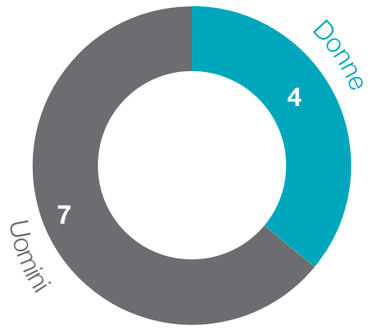
- Maura Laghi (Presidente)
- Giacomo Neri
- Beatrice Conti

Revisione legale

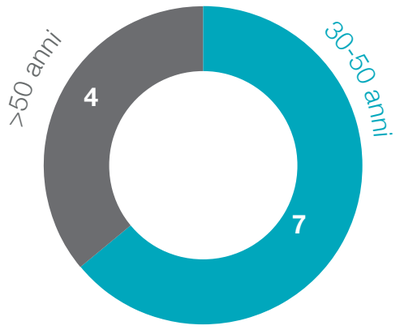
(in carica fino alla data dell'Assemblea ordinaria dei soci di approvazione del bilancio 2019)

- Ria Grant Thornton S.p.A.

COMPOSIZIONE ORGANI DI GOVERNO
PER **GENERE DEI MEMBRI**



COMPOSIZIONE ORGANI DI GOVERNO
PER **FASCIA D'ETÀ DEI MEMBRI**



ASSEMBLEA DEI SOCI

Per garantire il completo coinvolgimento dei soci nelle principali scelte aziendali, Cefla organizza regolarmente delle **assemblee rivolte all'intera base sociale**, ai **membri del CdA e al Management aziendale**. In occasione di tali assemblee vengono approvati budget, forecast, bilanci ed eventuali proposte straordinarie (acquisizioni, fusioni, ecc.).

Le **Assemblee dei soci** si dividono in ordinarie e straordinarie. L'Assemblea ordinaria può essere convocata dal CdA tutte le volte che questo è ritenuto necessario e ciò deve avvenire almeno due volte all'anno per l'approvazione del bilancio preventivo e in occasione dell'approvazione del bilancio d'esercizio.

Nel 2018 si sono tenute **sette assemblee formali** e, oltre a queste, sono state indette **due assemblee informali** che hanno visto anch'esse una buona partecipazione da parte degli aventi diritto.

ASSEMBLEE INFORMALI

Le assemblee informali sono momenti di incontro tra il Consiglio di Amministrazione e i Soci di Cefla, che possono essere convocate su richiesta di 1/10 dei soci per parlare di argomenti specifici di interesse della base sociale, nelle quali viene esclusa la partecipazione del Management e di organi esterni.

A differenza delle assemblee formali, il singolo socio non ha l'obbligo di presenza, sebbene le presenze vengano ugualmente registrate; inoltre non è prevista la verbalizzazione nei libri verbali.

Nelle Assemblee hanno diritto al voto coloro che risultano iscritti nel libro dei soci da almeno 90 giorni. Ciascun socio, nel rispetto del principio cooperativo del voto capitario, ha diritto a un solo voto indipendentemente dalla quota di partecipazione posseduta (principio "una testa - un voto"). A titolo esemplificativo, l'Assemblea dei Soci:

- approva il bilancio consuntivo con la relazione del Consiglio di Amministrazione e anche il bilancio preventivo;
- determina il periodo di durata del mandato e il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione, provvede alle relative nomine e revoche e determina la misura dei compensi per la loro attività collegiale;
- nomina i componenti del Collegio Sindacale, elegge tra questi il Presidente e fissa i compensi loro spettanti e ne delibera l'eventuale revoca.

Al 31 dicembre 2018 la **base sociale** di Cefla è composta da 268 soci e all'interno di essa possono essere ammessi soltanto i lavoratori assunti a tempo indeterminato dalla Capogruppo[2].

2 - I dipendenti delle diverse Società controllate non possono richiedere di avere accesso alla base sociale di Cefla.

SOCI	2018			2017		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Numero soci	34	234	**268**	35	240	**275**

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il secondo organo sociale di Cefla è il **Consiglio di Amministrazione (CdA),** che risulta **attualmente composto da cinque Consiglieri.** I suoi componenti sono scelti dalla base sociale, attraverso una votazione segreta e democratica, tra i nominativi di una lista composta sia dai soci che si siano candidati al ruolo, sia dai Consiglieri uscenti che si riproponessero per il nuovo mandato. Non sono previste, infatti, limitazioni per quanto riguarda il numero massimo di mandati che lo stesso Consigliere può svolgere.

Una volta eletto dalla base sociale, il CdA è chiamato a svolgere il proprio incarico per **un mandato di durata triennale** e nomina al suo interno i Consiglieri con la funzione di Presidente, Vicepresidente e Consigliere con procura.

Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società e, attraverso lo strumento della delega, conferiscono alla struttura manageriale la gestione operativa dell'Azienda, avocando comunque a sé i poteri e gli strumenti per la verifica dei risultati economici e finanziari conseguiti dalla Direzione Generale e dal gruppo manageriale.

Per evitare che si presentino situazioni di conflitto di interesse tra controllato e controllore e per garantire che i voti non vengano condizionati da altre finalità, la base sociale ha approvato un regolamento in cui si è deliberato per la **separazione formale tra il ruolo manageriale e il ruolo sociale.** Qualora si venisse a creare una potenziale sovrapposizione dei due ruoli, dunque, è lasciata al singolo la decisione di optare per la sola carriera manageriale o di svolgere il solo ruolo di socio.

Il **gruppo manageriale** controllato dal CdA è costituito da:

- il Direttore Generale di Cefla;
- i Managing Director delle cinque BU;
- il Direttore Finanziario e le altre figure responsabili delle funzioni "corporate".

COLLEGIO SINDACALE

Il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, così come sul rispetto dei principi di corretta amministrazione – con particolare riferimento all'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dall'Organizzazione e al suo concreto funzionamento – spetta, invece, al **Collegio Sindacale**.

Per adempire adeguatamente a queste funzioni il Collegio Sindacale è invitato a tutte le assemblee formali e agli incontri del CdA. Inoltre, esso ha la facoltà di richiedere qualsiasi tipo di informazione e consultare tutti i documenti aziendali, compresi i verbali del CdA.

ORGANISMO DI VIGILANZA

Per vigilare sull'operatività del Modello di organizzazione, gestione e controllo che Cefla ha emanato ai sensi del D. Lgs. 231/2001, il CdA ha, inoltre, nominato un **Organismo di Vigilanza (OdV**) dotato di poteri autonomi di iniziativa e controllo, il quale riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione.

REVISORE LEGALE

Al **revisore legale**, infine, spetta il compito di verificare che il bilancio di esercizio non contenga errori significativi che potrebbero fornire una rappresentazione non veritiera dello stato di salute dell'Azienda e influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori.

L'AMMISSIONE DI NUOVI SOCI DA PARTE DEL CDA

Anche l'ammissione di nuovi lavoratori all'interno della base sociale di Cefla compete al CdA, che la può concedere soltanto ai richiedenti che abbiano maturato tra i quattro e i quindici anni di lavoro a partire dalla data di assunzione a tempo indeterminato, siano in possesso di tutti i requisiti previsti dallo statuto sociale, e non abbiano ancora superato il cinquantesimo anno di età.

Per verificare che l'aspirante socio sia effettivamente in possesso di tali requisiti, il CdA organizza molteplici interviste rivolte sia ai soci in essere che lo conoscano di persona, sia ai suoi diretti superiori. Tali interviste consentono al CdA di accertarsi che il richiedente sia in possesso, da un lato, dei valori cooperativi supportati dalla Capogruppo e, dall'altro lato, di adeguate competenze sul piano professionale.

03.2

Etica e compliance

In Cefla etica e compliance non sono semplici adempimenti, ma valori non negoziabili che l'Organizzazione sceglie di condividere quotidianamente.

Cefla vuole **contribuire in modo concreto a uno sviluppo economico e sociale basato sul rispetto dei diritti, dell'etica professionale e della trasparenza del business.** A tal fine, il Gruppo agisce nel rispetto delle leggi, delle politiche, della regolamentazione interna e dell'etica professionale. Solo attraverso la creazione e il consolidamento di un pieno rapporto di fiducia con la clientela e con gli stakeholder, infatti, si possono perseguire e raggiungere obiettivi di stabilità economica e patrimoniale di lungo periodo.

Tra gli **obiettivi a medio termine** in capo all'Ufficio Affari Legali & Compliance vi sono sia l'adozione di un codice etico aziendale, sia la definizione di una procedura di whistleblowing e anticorruzione da applicare all'intero Gruppo. Con riferimento a quest'ultimo punto, si segnala che delle specifiche Anti-Corruption Policy & Employment of Relatives Policy sono già state adottate e attuate, a inizio 2018, nelle Società controllate cinesi Suzhou Victor Medical Equipment Co. e Cefla Finishing Equipment.

IMPLEMENTAZIONE DEGLI STANDARD RELATIVI ALL'EXPORT COMPLIANCE EUROPEA

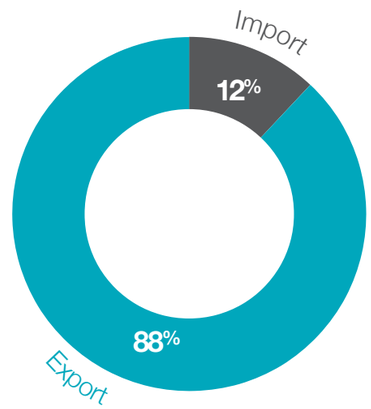
Già nel 2017, Cefla ha deciso di implementare un protocollo di condotta in tema di importazioni ed esportazioni in linea con gli standard dell'export compliance europea (codice: EU-EIFC 2018). In ambito export compliance, tra gli altri, un obiettivo di Cefla è di arrivare entro il 2020 a un numero di dichiarazioni doganali di export emesse in proprio (quindi maggiormente controllate) che superi il 50% di quelle emesse in totale (dato attuale pari al 30%).

OPERAZIONI DOGANALI DI IMPORTAZIONE ED ESPORTAZIONE **NEL 2018**

Nel 2018, le **operazioni doganali di importazione** sono state 700, contro le 750 del 2017, mentre le **operazioni doganali di esportazione** sono state 5.258 (di cui 4.092 per vendite e 1.166 – stimate – per cessioni senza pagamento[3]), ovvero circa il 9% in più rispetto all'anno precedente.

In quest'ottica la Società ha introdotto nel proprio organico, da gennaio 2018, **la figura dell'Export Compliance Officer**, al quale spetta lo svolgimento delle seguenti attività legate alla materia doganale e all'ambito della logistica:

- consulenza per la corretta classificazione doganale delle merci;
- gestione delle relazioni tra Cefla e l'Agenzia delle Dogane;
- negoziazione generale con i corrieri espressi e con i trasportatori;
- gestione diretta di tutte le importazioni e assistenza sulle esportazioni di Cefla s.c. e supporto alle Controllate nazionali per le loro operazioni di import;
- predisposizione ed esecuzione degli audit interni sulle procedure inerenti alle attività legate alle operazioni di esportazione (ad es.: calcolo dell'origine preferenziale delle merci; analisi delle merci con i tecnici e gli uffici acquisti delle BU al fine di individuare i prodotti duali o prodotti rientranti in liste di embargo; ecc.);
- screening degli end user e dei soggetti della filiera residenti in Paesi sotto embargo (anche al fine di prevenire rischi di pratiche illecite legate alla vendita dei propri prodotti);
- mantenimento dei rapporti con il consulente alla sicurezza per il trasporto di merci pericolose, anche nell'ottica di organizzare la formazione interna su queste tematiche prevista dal D. Lgs. 27 gennaio 2010;
- erogazione di corsi di formazione (anche con l'ausilio di consulenti esterni) sui temi di propria competenza.

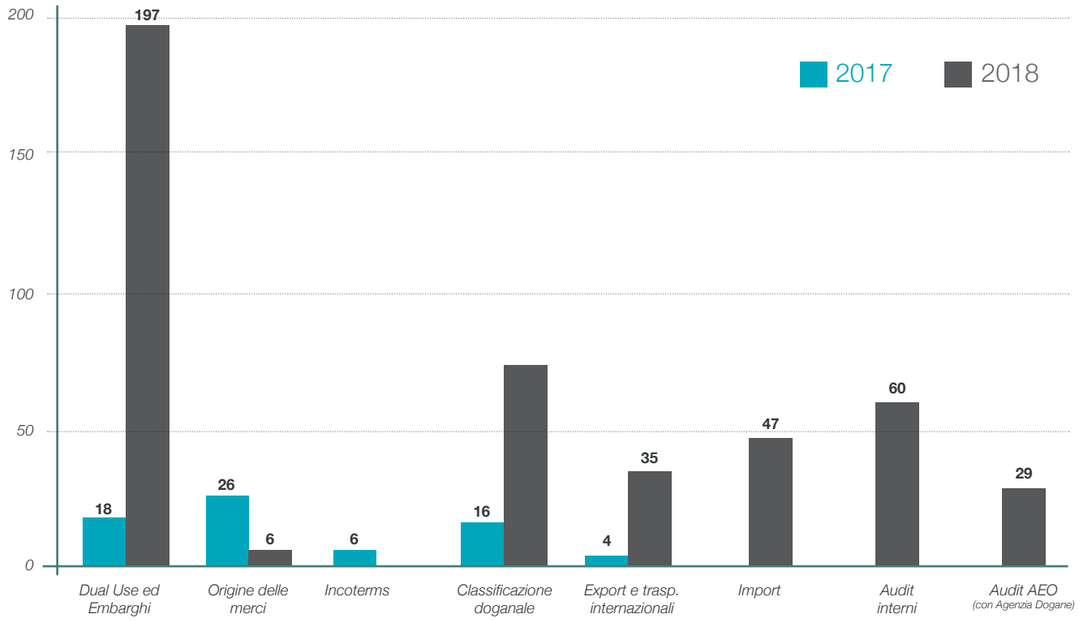


3 - Il conteggio delle operazioni doganali di esportazione è più complesso rispetto a quanto avviene per l'importazione; in primo luogo esse non sono eseguite centralmente ma vengono eseguite all'interno di ogni BU e, in secondo luogo, perché fino al 30 giugno 2018 sono state monitorate unicamente tramite la contabilità fiscale, sulla quale però non vi è traccia delle operazioni di esportazione di merce accompagnata da sola fattura proforma (cessioni senza pagamento). Da luglio 2018 la registrazione degli MRN (Movement Reference Number) è stata centralizzata in un unico ufficio e, per questo motivo, è diventato possibile registrare anche le cessioni senza pagamento. Per fare correttamente il raffronto tra i due anni, il dato derivante dalla contabilità è stato perciò rettificato per l'anno 2017 e per il primo semestre 2018, basandosi sui dati delle medie di registrazioni delle fatture proforma ottenute dal 01/07/2018 al 31/05/2019.

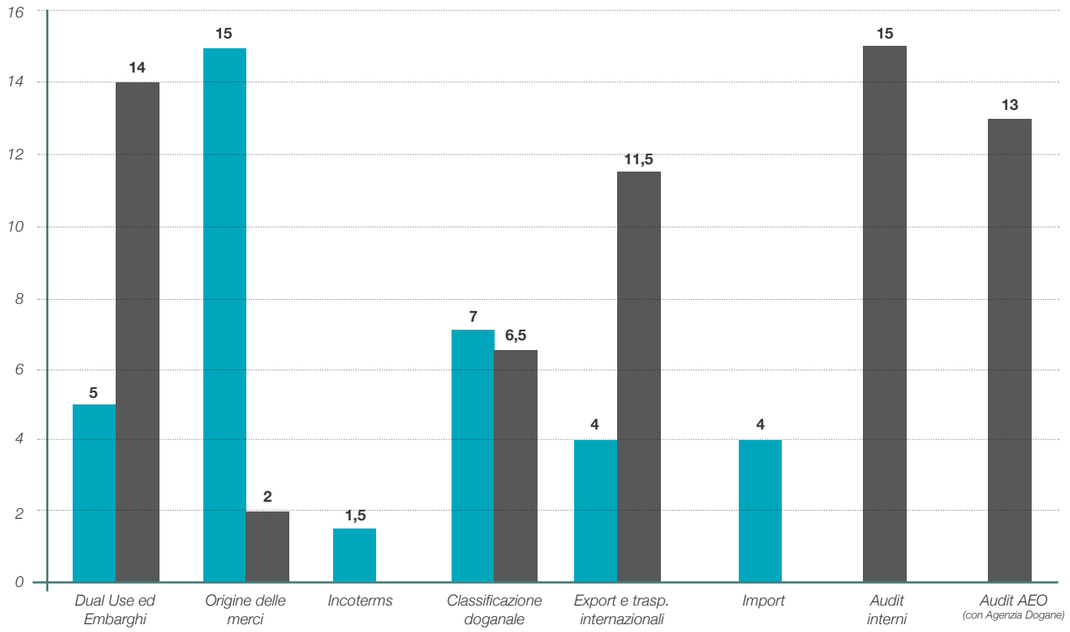
Con riferimento alla formazione in materia, il seguente grafico fornisce un quadro delle **ore di training erogate** ai dipendenti delle diverse BU e delle Società controllate.

Rispetto all'esercizio 2017, i moduli erogati nel 2018 hanno coperto uno spettro più ampio di tematiche e hanno visto crescere significativamente sia il numero di ore totali di formazione erogata, sia il numero di dipendenti coinvolti.

NUMERO PERSONE FORMATE PER **AREA TEMATICA**



ORE EROGATE IN FORMAZIONE SUDDIVISE PER **AREA TEMATICA**



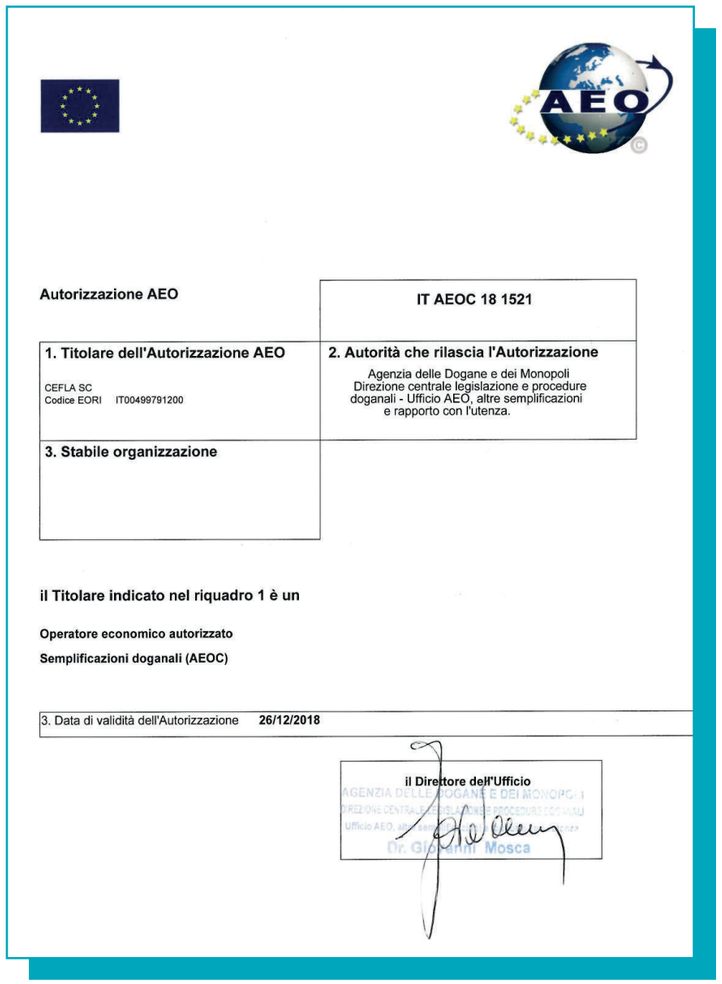
Nel 2018 sono anche stati allestiti alcuni **workshop** dedicati alle best practice contenute nel protocollo: tali incontri, il cui obiettivo primario era la condivisione interna con circa 70 collaboratori di Cefla appartenenti a diverse funzioni aziendali. Gli stessi incontri sono stati anche aperti a numerose aziende ed enti del territorio (ad es.: Sacmi, IMA, GD, Marchesini Group, Confindustria Emilia-Romagna, ecc.).

Inoltre, in continuità con l'impegno per la divulgazione e il rispetto delle normative doganali di export, Cefla ha ospitato nel proprio auditorium la prima sessione del **master universitario in *EU Export Compliance***, organizzato dal Politecnico di Torino e dall'EIFEC e rivolto agli operatori del settore esportazioni.

L'OTTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE DOGANALE DI AEO-C

Cefla s.c. ha ottenuto, a partire dal 26 dicembre 2018, lo status di ***operatore economico autorizzato***, che le ha consentito di ottenere numerosi benefici, quali la riduzione dei costi e dei tempi della catena produttiva e distributiva nonché dei controlli doganali, sia fisici che documentali.

La certificazione ha valenza europea e si inserisce in un più ampio processo di armonizzazione del commercio internazionale tra i Paesi che hanno sottoscritto accordi di mutuo riconoscimento. Attualmente tali Paesi sono Norvegia, Svizzera, Giappone, Andorra, Stati Uniti e Cina, con i quali Cefla sviluppa il 37% del proprio fatturato Export.



Autorizzazione AEO

IT AEOC 18 1521

1. Titolare dell'Autorizzazione AEO

CEFLA SC
Codice EORI IT00499791200

2. Autorità che rilascia l'Autorizzazione

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli
Direzione centrale legislazione e procedure doganali - Ufficio AEO, altre semplificazioni e rapporto con l'utenza.

3. Stabile organizzazione

il Titolare indicato nel riquadro 1 è un

Operatore economico autorizzato

Semplificazioni doganali (AEOC)

3. Data di validità dell'Autorizzazione **26/12/2018**

il Direttore dell'Ufficio
AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI
DIREZIONE CENTRALE LEGISLAZIONE E PROCEDURE DOGANALI
Ufficio AEO, altre semplificazioni e rapporto con l'utenza
Dr. Giovanni Mosca

03.3

Organi di controllo

Attraverso una delibera del CdA, Cefla s.c. ha introdotto già nel 2013 un **Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001** (di seguito anche MOG) che raccoglie, elenca e informa in merito alle regole e alle procedure da seguire nell'ambito delle attività aziendali.

Il Modello di organizzazione e gestione, **il cui ultimo aggiornamento risale al mese di dicembre del 2018**, si applica sia alle relazioni interne che ai rapporti con gli interlocutori esterni all'Azienda, ed è finalizzato a prevenire il verificarsi di reati negli ambiti disciplinati dalla Legge 231 (ovvero corruzione, falso in bilancio, riciclaggio di denaro, violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, violazione delle norme ambientali, ecc.).

La scelta del CdA di Cefla di dotarsi di un Modello di organizzazione e di gestione si inserisce nella più ampia politica di sensibilizzazione alla gestione trasparente e corretta della Società e nel rispetto della normativa vigente, da un lato, e dei fondamentali principi di etica degli affari, dall'altro lato, nel perseguimento del proprio oggetto sociale. Attraverso l'adozione del Modello il CdA intende infatti perseguire le seguenti **finalità**:

- conferire alle modalità di esercizio dei poteri un assetto formalizzato, esprimendo in modo chiaro quali soggetti abbiano poteri decisionali, quali abbiano poteri gestionali, quali abbiano poteri di autorizzazione alla spesa, per quali tipologie d'attività, con quali limiti;
- attuare nel concreto il principio della segregazione funzionale/contrapposizione degli interessi per evitare le eccessive concentrazioni di potere in capo a singoli uffici o a singole persone;
- evitare la convergenza di poteri di spesa e di poteri di controllo della stessa e distinguere tra poteri autorizzativi e poteri organizzativi e gestionali;
- prevedere la formalizzazione anche all'esterno dei poteri di rappresentanza;
- garantire che le attribuzioni dei compiti siano ufficiali, chiare e organiche, utilizzando per esse procedure formali ed evitando tanto i vuoti di potere quanto le sovrapposizioni di competenze;
- assicurare la verificabilità, la coerenza e la congruenza di ogni operazione aziendale;
- garantire l'effettiva corrispondenza tra i modelli di rappresentazione della struttura organizzativa e le prassi concretamente attuate;
- favorire un approccio trasparente con riferimento alla presa di decisioni che possono esporre Cefla a responsabilità per gli illeciti amministrativi da reato.

Con decorrenza dall'esercizio 2016, per ciascun nuovo assunto è stato introdotto dall'Ufficio HR un modulo formativo, con relativa procedura Corporate, che prevede una specifica sessione formativa dedicata al Decreto 231 e al MOG gestita dall'Ufficio Affari Legali & Compliance. In particolare, in fase di erogazione viene illustrata la scheda di rischio legata al servizio/attività nel quale verrà inserito il singolo dipendente. Inoltre, la sessione formativa viene completata da un questionario finale somministrato di norma ai dipendenti dopo una settimana dall'evento formativo.

Nel corso dell'anno 2018, nel rispetto della procedura di formazione Corporate, l'Ufficio Affari legali – funzione 231 ha provveduto a erogare la sessione formativa a tutti i nuovi dipendenti assunti in maniera regolare e continuativa. Quanto alla formazione apicale, dopo l'approvazione della versione finale aggiornata da parte del CdA, il nuovo MOG è stato presentato in data 17.12.2018 ai soggetti apicali (CdA, Direzione Generale, direttori Corporate e direttori delle singole BU) con relativo momento formativo e presentazione e condivisione di azioni di miglioramento aggiuntive.

Per garantire il rispetto di quanto definito all'interno del Modello di organizzazione, gestione e controllo il CdA di Cefla ha nominato un apposito **Organismo di vigilanza (OdV)**, al quale è stato conferito l'incarico di vigilare costantemente su:

- l'osservanza del Modello da parte di tutti i destinatari;
- l'effettiva efficacia nel prevenire la commissione dei reati;
- l'attuazione delle prescrizioni contenute nel Modello;
- il suo eventuale aggiornamento per rispondere a cambiamenti sopravvenuti alla struttura dell'Organizzazione o al quadro normativo di riferimento.

Per disciplinare le attività connesse a tali compiti, l'OdV si è dotato di un proprio **regolamento** e ne ha dato comunicazione al CdA.

In aggiunta alla nomina di un apposito OdV da parte del CdA, Cefla ha istituito un **processo di continua informazione e sensibilizzazione del proprio personale** al fine di responsabilizzare ogni risorsa circa la comprensione e il rispetto delle leggi. Sempre nell'ottica di prevenire il verificarsi di qualsiasi comportamento "anomalo", la Capogruppo ha definito e avviato un **percorso di risk assessment mirato** e un **ciclo continuo di audit interni ed esterni.**

03.4

Rapporti con gli stakeholder

Gli stakeholder sono i portatori di interesse, ovvero persone o gruppi di persone che in vario modo possono influenzare o essere influenzati dalle attività del Gruppo Cefla. Rappresentano la complessità della realtà organizzativa evidenziando tutta una serie di relazioni nelle quali il Gruppo è continuamente immerso.

Questo Bilancio di sostenibilità nasce proprio per soddisfare le esigenze informative degli stakeholder circa le performance del Gruppo nel campo della sostenibilità e per promuovere contemporaneamente il dialogo e il miglioramento del governo e della gestione dell'Organizzazione stessa.

Poiché oggi Cefla può vantare di essere parte di una fitta rete di collaborazioni e contatti quotidiani con interlocutori pubblici e privati molto diversi tra loro sul piano della disponibilità economica e delle esigenze pratiche, il seguente grafico rappresenta soltanto quelli che il Gruppo considera essere i portatori di interesse più rilevanti.

I NOSTRI **STAKEHOLDER**

stakeholder

SOCI

COLLETTIVITÀ

CLIENTI

DIPENDENTI

ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

ISTITUZIONI

FORNITORI

RILEVANZE PER CEFLA

SOCI

Lo scambio mutualistico è l'elemento distintivo dell'impresa cooperativa e consiste nel fatto di fornire ai soci beni, servizi o occasioni di lavoro a condizioni più vantaggiose di quelle che potrebbero ottenere sul mercato. In particolare, lo scambio mutualistico si declina, da un lato, nel rapporto economico e lavorativo che il socio intrattiene con la cooperativa e, dall'altro lato, nella partecipazione di questi agli organi democratici dell'Organizzazione.

COLLETTIVITÀ

Convinta che il successo di un'Organizzazione sul mercato non possa prescindere dalla presenza di un contesto esterno stabile e proficuo, Cefla punta a supportare attivamente lo sviluppo del territorio e della comunità in cui opera.

CLIENTI

Cefla è un'Azienda che interagisce con clienti B2B. La maggior parte della clientela è formata da aziende caratterizzate da un elevato livello di fidelizzazione, anche grazie ai servizi post-vendita garantiti dal Gruppo.

L'Organizzazione punta a migliorare la vita quotidiana dei consumatori finali, offrendo prodotti e servizi di elevata qualità, che siano in grado di soddisfare le loro esigenze: ecco che, dal classico approccio B2B, si può parlare di un approccio nuovo e innovativo, il B2B2C.

DIPENDENTI

Cefla è una Società caratterizzata da un livello di turnover molto basso (<5%) e una buona parte dei lavoratori trascorre la propria intera vita professionale all'interno del Gruppo. L'Organizzazione si impegna inoltre a mantenere rapporti solidi e costruttivi con i sindacati, in modo da tenere unite tutte le parti sociali e sviluppare ottime relazioni tra lavoratori e soci.

ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

Cefla è membro attivo e propositivo di alcune autorevoli associazioni di categoria (ad es.: Legacoop, Confindustria) nella speranza di fornire un contributo significativo alle politiche industriali di sviluppo del Paese.

ISTITUZIONI

Il rapporto che Cefla instaura con le istituzioni locali e nazionali è estremamente collaborativo e costruttivo, sempre nell'ottica di produrre pianificazioni che vadano al di là del breve periodo e che consentano all'Azienda di operare in un contesto stabile e produttivo.

FORNITORI

Con la maggior parte dei propri fornitori Cefla instaura veri e propri rapporti di partnership che si estrinsecano non solo sugli elementi economici del rapporto, ma anche e soprattutto nel poter fruire di materiali, prodotti e servizi calibrati sulle proprie necessità. Particolare importanza è data anche al fatto che i fornitori condividano pienamente i valori etici del Gruppo.

04 Innovazione e ricerca

Cefla è una realtà internazionale che crede fortemente nello sviluppo e nell'esportazione di un modello dove relazioni e talenti si integrano a vicenda.

Le cinque Business Unit – **Engineering, Shopfitting, Finishing, Medical Equipment e Lighting** – ciascuna con la propria storia da raccontare fatta di successi e di prodotti, di processi e di innovazioni, si muovono perché Cefla resti un'eccellenza nei mercati di riferimento anche nel futuro.

Unicità nella diversità, velocità e reattività sono le **caratteristiche di imprenditorialità** condivisa di Cefla che le permette di perseguire con forza e convinzione l'obiettivo primario di creare prodotti eccellenti per la soddisfazione dei propri clienti, siano essi nazionali o internazionali. Obiettivo che richiede grande responsabilità e impegno nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e servizi, e grande attenzione all'innovazione e al miglioramento continuo dei processi.

Nelle pagine che seguono, viene data una sintesi delle principali aree di attività delle Business Unit con un focus sui **progetti d'innovazione realizzati nel 2018** e qualche **dato di prospettiva** sui prossimi anni.

BUSINESS UNIT ENGINEERING

BUSINESS UNIT SHOPFITTING

BUSINESS UNIT FINISHING

BUSINESS UNIT MEDICAL EQUIPMENT

BUSINESS UNIT LIGHTING

04.1 Business Unit

- BUSINESS UNIT ENGINEERING
- BUSINESS UNIT SHOPFITTING
- BUSINESS UNIT FINISHING
- BUSINESS UNIT MEDICAL EQUIPMENT
- BUSINESS UNIT LIGHTING

BUSINESS UNIT ENGINEERING

È la Business Unit dedicata alla progettazione di impianti in ambito civile, industriale e nel settore dell'energia con particolare attenzione alle rinnovabili. Cefla Engineering offre un servizio che va dallo studio di fattibilità al *basic design*, dalla progettazione alla realizzazione, fino alla gestione e manutenzione dell'impianto. La BU è oggi tra i protagonisti nel mercato italiano per la costruzione di impianti civili e la cogenerazione, operando come un fornitore globale di servizi impiantistici a 360° e aggiungendo allo storico *know-how* anche le competenze di **informatizzazione e di building automation**.

Forte di **un'esperienza trasversale**, grazie alla sua struttura finanziaria estremamente solida e all'alto livello di affidabilità, Cefla Engineering è inoltre il partner ideale per il *project financing* o per i progetti EPC (Engineering-Procurement-Contracting).

La struttura di Cefla Engineering si distingue in **3 differenti Business Line**:

- **EPC CONTRACTING**: progettazione e realizzazione di impianti tecnologici (meccanici, elettrici, speciali e building automation), con una competenza che spazia su molti settori: dai beni artistici agli edifici direzionali, industriali, sanitari, alle infrastrutture e trasporti e ancora al retail e al contract.
- **GLOBAL SERVICE**: partnership integrata che prevede l'affidamento del servizio di manutenzione, gestione e monitoraggio generale degli impianti tecnologici civili e industriali e facility management grazie alla gestione diretta affidata a personale dedicato, sui diversi siti del cliente.
- **ENERGY**: progettazione e realizzazione di impianti di cogenerazione, trigenerazione, recupero energetico e depurazione, con connessa attività di service, con un approccio da general contractor, partendo dall'analisi di fattibilità specifica e dettagliata, fino alla proposta "chiavi in mano" dell'intero impianto e della manutenzione.

La mission della BU per il triennio 2018/2020 è far evolvere il posizionamento della BU Engineering sia in Italia che all'estero, attraverso la **diversificazione e digitalizzazione** dell'offerta realizzando servizi e prodotti innovativi ad alto valore aggiunto. Nel 2018:

- con particolare riferimento all'obiettivo di **consolidare la presenza sui grandi clienti sfruttando al meglio l'intera offerta di Cefla Impianti**, si segnala il raggiungimento dei seguenti risultati:
  - acquisizione delle risorse dotate di competenze specifiche nell'ambito della manutenzione di impianti produttivi;
  - definizione, con correlato organigramma, di una struttura di UT (inclusa ingegneria di manutenzione) al fine di offrire un servizio di efficientamento strutturato;
  - rafforzamento dell'attività di Sales Engineering IT;
- con riferimento all'obiettivo di **espandere il contributo del service** quale fattore chiave per garantire stabilità nei ricavi, si segnala il raggiungimento dei seguenti risultati:
  - efficientamento della struttura tecnico-organizzativa del service civile con l'introduzione di nuovi strumenti IT e conseguente formazione del personale di commessa;
  - consolidamento della marginalità del service energia (attraverso l'incremento dei volumi e il mantenimento della struttura di costi fissi esistente);
- infine, con riferimento all'obiettivo relativo **all'internazionalizzazione della BU** attraverso progetti legati a business effettivamente scalabili, si segnala il rafforzamento della **partnership con GE- Jenbacher** attraverso una collaborazione sul **nuovo motore J920**, che ha portato ad un'opportunità commerciale che vedrà concretizzarsi nel 2019 un'importante commessa in questo contesto.

- Nell'ambito della **digitalizzazione a servizio di tutta la BU** è stato dedicato un importante effort nello sviluppo di strumenti informatici che sostituiscano la gestione cartacea sia dei ticket manutentivi che degli allegati documentativi a supporto. Tra i principali software in corso di integrazione e/o aree di processo gestite, i principali riguardano:

  - BMS - Building Management System: è il sistema di gestione delle risorse e dei servizi presenti in un edificio
  - BIM - Building Information Modeling: è un metodo per l'ottimizzazione della pianificazione, realizzazione e manutenzione di costruzioni tramite aiuto di un software.
  - CMMS - Computerized Maintenance Management System: è un software che supporta il sistema informativo per la gestione della manutenzione.
  - DOCUMENTALE BPM: è un sistema che permette l'informatizzazione dei flussi di lavoro e l'automatizzazione della raccolta di documenti digitali.
  - IOT Manutentivo - Internet of Things: è un sistema di Misurazione e di Monitoraggio dei dati in Tempo Reale di tutte le fonti energetiche e ambientali in ambito impiantistico.
  - BI BUSINESS INTELLIGENCE MANUTENTIVA: è uno strumento per raccogliere dati e analizzare informazioni strategiche relative all'ambito manutentivo.

Diverse sono le partnership della BU Engineering con Università e Centri di Ricerca. Particolarmente degna di nota è quella con la **scuola ELIS di Roma, in collaborazione con il Politecnico di Milano**, che si è declinata in un tirocinio in Azienda per due anni di due studenti della scuola laureandi in ingegneria informatica. Nell'ambito di tale collaborazione, a conclusione dell'anno accademico 2018, è stato presentato **all'Innovation Day** del Politecnico un progetto di business intelligence di Oracle, finalizzato allo sviluppo di una dashboard operation per la commessa Elettrica Roma Nord (ERN). Nel 2019 è stato realizzato un progetto di Business Analytics & Operation Control – Continuous Improvement of Maintenance System per la grande commessa di Leonardo.

BUSINESS UNIT SHOPFITTING

Cefla Shopfitting è Azienda leader nella progettazione e realizzazione di **soluzioni d'arredo per la grande distribuzione e il retail organizzato**. La BU è presente lungo l'intera catena del valore che va dal retail concept personalizzato alla installazione della soluzione d'arredo. Cefla Shopfitting offre integrazione di concept retail, store design, sistemi espositivi (scaffale, POP, display), banchi cassa, illuminazione, ambientazione, comunicazione, proximity marketing & big data, grow unit per microgreens e soluzioni growing indoor per il retail.

I **principali mercati di riferimento** sono la grande distribuzione organizzata (**GDO**), il retail specialistico, i direct operated stores ecc. I **principali canali Non Food** sono: Toys/Games, Travel Retail, Pharma Retail, Drugstores, Sport & Leisure, Books, Electronics, DIY, Gardening, PetFood e PetCare.

Cefla Shopfitting opera in un'area geografica molto ampia e diversificata. I principali mercati serviti sono l'**Italia** (50% del fatturato), la **Francia** (10%), la **Spagna** (15%), la **Russia** (10%), il **ROW** (15%), grazie anche alla presenza di Società controllate in loco - Cefla Iberica (con sede a Madrid, che gestisce anche una supply chain locale), CCSFR (con sede a Bischwiller, Francia), Zenith RS (un plant produttivo a tutti gli effetti con sede a Mosca) – e di un ufficio commerciale a Dubai. Le Filiali di Spagna e Francia e l'ufficio di Dubai nel Middle East acquistano scaffali e banchi cassa da Cefla s.c. per rivenderli nei rispettivi mercati, integrando la vendita con materiale specialistico acquistato (quasi esclusivamente) in Spagna e Italia.

La distribuzione dei prodotti della BU Shopfitting avviene per lo più tramite vendita diretta ai principali clienti (ad es. COOP, Conad, Eurospin, Auchan, Carrefour, DIA, X5, Comet ecc.), sia da parte di Cefla s.c. che delle filiali proprietarie, oppure tramite agenti/distributori. In Italia, ad esempio, la vendita intermediata da distributori vale circa il 20% delle vendite totali.

Il 2018 è stato per la Business Unit Shopfitting **un anno di profondi cambiamenti**. A partire dal mese di luglio, infatti, è avvenuto un cambio al vertice della BU (nuovo Managing Director), ha fatto il suo ingresso un Direttore Commerciale (precedentemente i ruoli di Direzione della BU e Direzione commerciale coincidevano) e si è unita al team una Project Manager esperta di processi, ICT e trasformazione digitale.

Il progressivo deterioramento dei dati di bilancio, determinato da una debole raccolta ordini, soprattutto in Italia, Francia e Russia e un profitto lordo inferiore alle attese, avevano infatti richiesto, tra il primo e il secondo quadrimestre, una revisione del budget 2018. Tale revisione ha visto i ricavi operativi ridursi da 102,8M € a 98M €. Per far fronte alla critica situazione determinatasi, sono state contestualmente poste in essere una serie di azioni mirate principalmente a sostenere il flusso degli ordini in ingresso, a tutelare la marginalità delle vendite, a produrre una riduzione dei costi fissi e dei costi del personale indiretto. Dal mese di aprile è stata, altresì, costituita una **Task Force, composta da risorse della BU e della Corporate**, il cui compito è stato quello di presidiare il recovery plan a sostegno del nuovo budget. Nel mese di luglio era, tuttavia, già chiaro che alcune di queste iniziative, nella fattispecie quelle legate al contenimento e/o riduzione dei costi, avrebbero prodotto i risultati attesi mentre altre, quelle a sostegno del fatturato e della marginalità, stante la difficile situazione del mercato, in graduale peggioramento, ragionevolmente non avrebbero permesso il raggiungimento dei risultati prefissati.

Per buona parte del 2018 inoltre, la BU ha sofferto della **mancata integrazione fra Cefla s.c.** (BU Shopfitting), realtà industriale in grado di produrre componenti standard e **la sua controllata, Zenith SD**, operante nei settori del Retail Design e del Contract & Hospitality. La fusione per incorporazione di Zenith SD in Cefla s.c. era avvenuta alla fine del 2017; tra le sue ragioni vi era certamente quella di creare le condizioni affinché la nuova BU Shopfitting esprimesse competenze che fossero la somma di quelle delle due aziende originarie: capacità industriale e retail design. Il riposizionamento strategico della BU richiedeva, infatti, un approccio al mercato in linea con le mutate aspettative dei clienti (retail design, tempi di risposta rapidi, prezzi delle soluzioni specialistiche competitivi, vicinanza al cliente lungo l'intero processo order-to-delivery).

Sono state quindi poste in essere una serie di iniziative tese a confermare la mission aziendale, ad accrescere la competitività della BU nei mercati di riferimento e a garantire la sua sostenibilità economico-finanziaria. In particolare:

- si è provveduto, nel mese di luglio, a **trasferire la business line Contract & Hospitality dalla BU Shopfitting alla BU Engineering**, ritenendo che le maggiori competenze in termini di project management della BU ricevente avrebbero favorito una più corretta e remunerativa gestione delle commesse acquisite. Questa iniziativa ha comportato una perdita di fatturato per la BU Shopfitting, per l'anno 2018, di circa 7M €;
- si è deciso, sempre nel mese di luglio, di **cessare la produzione dei carrelli spesa in filo e di altri prodotti caratterizzati dalla stessa tecnologia produttiva**. Questa iniziativa ha comportato il venir meno, per la parte rimanente dell'anno, di un fatturato di circa 1,5M €. La decisione di dismettere il reparto in oggetto è stata presa in virtù del fatto che si è riconosciuto il carattere non strategico del prodotto "carrello" e alla esigenza di una maggiore focalizzazione sui prodotti core e sulla innovazione. Si è altresì valutato che il "carrello", ormai divenuto una commodity, aveva generato dal 2014 in poi volumi in costante diminuzione;
- si è avviato un percorso di profonda **revisione dei processi order-to-delivery e sales & operation planning**, nella direzione di una maggiore integrazione, efficienza, qualità e rapidità della risposta al mercato.

L'attività R&D della BU nel corso del 2018 si è focalizzata sul consolidamento delle soluzioni relative al Proximity Marketing e alla Grow Unit, nonché sulla soddisfazione di alcune specifiche richieste del mercato a integrazione del prodotto standard esistente. Le criticità sopravvenute nel corso del 2018 hanno di fatto interrotto o rallentato altre iniziative in ambito R&D.

Ma sono stati comunque sviluppati dei concept che mirano a creare nuove esperienze d'acquisto, secondo un approccio focalizzato sulla consumer centricity e in linea con i nuovi trend di acquisto e consumo.

Passi avanti sono stati fatti inoltre nell'ambito del Retail Design e nell'adozione di un configuratore (P'X), di attività e strumenti il cui obiettivo è quello di sviluppare soluzioni in un formato digitale (Digital Twin) e quindi proporre al cliente concept retail aventi carattere innovativo e a elevato valore aggiunto.

BUSINESS UNIT FINISHING

La Business Unit Finishing da oltre sessant'anni opera a fianco dei clienti realizzando **tecniche innovative finalizzate a migliorare l'estetica e la funzionalità di un prodotto**. La BU si occupa, in particolare, della produzione di linee di finitura, verniciatura, nobilitazione del legno, vetro, plastica, metallo e fibrocemento nei più svariati settori: dall'edilizia all'arredamento, fino a includere segmenti dell'aerospaziale, dell'*automotive* e dell'oggettistica in generale.

Leader mondiale nella verniciatura, decorazione, stampa digitale del legno e dei suoi derivati, la BU opera in **Europa, USA, Medio Oriente, America Latina, Asia-Pacifico, Oceania e Africa** progettando e realizzando linee su misura "chiavi in mano". Cefla è il brand principale con il quale la Business Unit Cefla Finishing veicola sul mercato tutti i prodotti per la verniciatura, la stampa digitale e i relativi sistemi di trattamento aria, acqua, manipolazione/*handling*, essicazione e storage. Il **brand Duespohl** è inoltre specializzato nella nobilitazione, tramite rivestimento, di profili e laminazione di superfici piane.

I clienti della BU comprendono **aziende di piccola e media dimensione ma anche grandi aziende** che producono, trasformano, distribuiscono/vendono in vari segmenti di posizionamento dei settori sopra indicati.

L'expertise acquisita nel corso degli anni e il *know-how* raggiunto fanno oggi di Cefla Finishing un Gruppo all'avanguardia anche nel settore del vetro, della plastica, del fibrocemento, materiali compositi e del metallo.

Diversi sono stati gli **investimenti in Ricerca & Sviluppo** realizzati dalla BU Finishing anche nel corso del 2018:

- a livello di sviluppo prodotto, la BU ha lavorato alla **revisione della gamma di spalmatrici a rullo** e ha sviluppato **soluzioni innovative in ambito di essiccazione in atmosfera inerte**, per ottenere superfici super opache ad alte prestazioni. Il risultato di questi investimenti in ambito R&D sarà presentato a Ligna 2019;
- ha inoltre proseguito con il **lancio di prodotti e strumenti software** sviluppati in ambito Industry 4.0, abilitanti alla concezione e promozione di nuovi servizi post-vendita denominati UBIQUO.

Non sono mancati anche **investimenti sulle persone** (selezione profili coerenti con le nuove opportunità nel digitale, formazione); investimenti in **strumenti abilitanti alla sperimentazione**, **sviluppo e consolidamento;** infine, **prototipazione di modelli e/o prodotti fisici** sui quali fare sperimentazione.

Le "soluzioni innovative", che danno a prodotti e servizi un vantaggio competitivo rispetto a soggetti operanti nelle stesse aree di business, vengono integrate secondo due modalità:

- "verticalmente", ovvero in fase di concezione di un nuovo prodotto, sulla base di eventuali nuovi bisogni che si volessero soddisfare;
- "orizzontalmente", ovvero in fase di integrazione di impianti "speciali", secondo dinamiche di aggiudicazione di commessa.

Nell'ottica di offrire sempre migliori servizi ai propri clienti nel 2018 è stato lanciato UBIQUO, piattaforma di nuovi servizi post-vendita rivolti al cliente.

Di rilievo inoltre:

- lo sviluppo e lancio della nuova piattaforma "Motion" per Robot di Verniciatura, che riduce il consumo energetico e migliora le prestazioni di gestione ed esecuzione delle traiettorie;
- progetti di miglioramento della qualità di stampa digitale;
- lo sviluppo ed esecuzione di un impianto speciale per la verniciatura di lastre plastiche super-sottili;
- lo sviluppo ed esecuzione di un impianto speciale per la verniciatura a spruzzo di altissima qualità e produttività per plastiche destinate a interni nel settore "premium automotive".

Sempre in questa prospettiva si collocano le iniziative per il miglioramento della qualità di stampa digitale e la progettazione di due impianti:

- un impianto speciale per la verniciatura di lastre plastiche super-sottili;
- un impianto speciale per la verniciatura a spruzzo di altissima qualità e produttività per plastiche destinate a interni nel settore "premium automotive".

Nel futuro, la BU intende proseguire sulla strada intrapresa lavorando, in particolare, su due direttrici d'azione:

- **digitalizzazione dei prodotti e dei processi** proposti dalla BU con l'adozione e/o sviluppo di tecnologie abilitanti a soddisfare nuovi bisogni e a erogare nuove generazioni di servizi;
- **servitizzazione**, arricchendo l'offerta di prodotti tradizionali con servizi a maggior valore aggiunto, ovvero affiancando modelli di vendita di prodotto a nuovi modelli di erogazione di servizio.

BUSINESS UNIT MEDICAL EQUIPMENT

Cefla Medical Equipment è una consolidata realtà multibrand che opera in tutto il mondo, attraverso proprie reti di vendita, nella **progettazione e realizzazione di medical equipment nei settori della medicina, dell'odontoiatria e della veterinaria**, con mercati di riferimento sia privati che pubblici.

Sono presenti, all'interno della BU, **4 business line** ognuna dedicata a una specifica tipologia di sistemi e apparecchiature elettromedicali.

L'ampia offerta di prodotti è composta da riuniti odontoiatrici, radiologia digitale intra-orale ed extra-orale, 2D e 3D, software diagnostici e di gestione delle immagini, strumentazione dinamica, sistemi di sterilizzazione e dispositivi medici per implantologia e chirurgia orale.

Punti di forza della BU sono la capacità di **rispondere reattivamente alle esigenze e ai cambiamenti del mercato,** attraverso competenze, conoscenze e dinamicità, e un processo di miglioramento continuo focalizzato sull'**innovazione di processo e di prodotto**.

La proposta commerciale di riuniti odontoiatrici, in capo alla Business Line Treatment, è declinata con i brand **Anthos**, **Castellini** e **Stern Weber**. La Business Line Imaging, con i marchi **MyRay** e **NewTom**, offre invece apparecchiature radiologiche caratterizzate da emissioni di radiazioni molto contenute e qualità diagnostica superiore. Il portafoglio prodotti è, infine, completato dalla produzione di sistemi di sterilizzazione a marchio **Mocom** e dalla produzione di dispositivi implantari e ortodontici a brand **Winsix**. Quest'ultimo brand e relativa linea di prodotti sono stati in particolare inseriti nel 2018, attraverso l'acquisizione della Società BioSAF IN, con lo scopo di offrire agli odontoiatri la risposta alla gran parte delle loro esigenze cliniche.

Dal punto di vista della Ricerca e Sviluppo, il 2018 ha visto la BU impegnata in importanti progetti strategici che toccano tutta la gamma dei suoi prodotti: nuove autoclavi, nuovi CBCT, scanner 3D e nuovi sistemi implantari e ortodontici che saranno lanciati nel biennio 2019-2020.

Nel 2018 sono stati attivati importanti progetti riferiti all'efficienza produttiva, ai prodotti e ai modelli di *service* della BU. Il progetto VRP, nuova piattaforma produttiva Treatment Center, ha visto il lancio nel 2018 dei primi due modelli e si concluderà nel 2020 con il completo rinnovo della gamma e l'introduzione di nuove prestazioni.

Sul **fronte degli investimenti**, importanti risorse sono state impiegate dalla BU nella **progettazione di nuove piattaforme produttive della linea Treatment (VRP)** con l'obiettivo di assicurare alti standard industriali e di produttività. La nuova modalità produttiva ha, in particolare, tenuto in grande considerazione il benessere degli addetti al montaggio che operano in linee di produzione con postazioni di lavoro ergonomiche.

Il 2018 ha visto anche **l'introduzione sul mercato di una nuova piattaforma di prodotti da radiologia** 2D-3D con tecnologia CBCT, che hanno innalzato prestazioni e qualità del segmento High Tech.

Nel secondo semestre 2018 è anche stato inaugurato il nuovo polo logistico, al fine di sostenere gli incrementi dei volumi che la BU ha avuto in questi ultimi anni.

Infine, la progettazione e l'inizio della costruzione del nuovo edificio a due piani, fronte autostrada A14 - che conterrà le sale mostre di tutti i brand, le sale didattiche dedicate alla formazione della rete internazionale di tecnici dei dealer e una capiente sala conferenze - rappresenta uno dei punti cardinali degli importanti investimenti posti in essere nel 2018. Nel corso dell'esercizio 2020, quando saranno terminati i lavori, sarà disponibile una struttura confortevole a disposizione delle reti di vendita, per la formazione commerciale e tecnica e di quei clienti finali che vorranno vedere di persona la qualità dei prodotti e l'efficienza delle linee produttive.

Il **totale degli investimenti industriali 2018 è ammontato a 8.900.000 €,** di cui 5.800.000 € in R&D e 2.700.000 € nell'area produttiva. Rispetto alla precedente gestione, il 2018 ha visto triplicare gli investimenti con l'obiettivo di rafforzare la gamma prodotti e migliorare efficienza e standard produttivi.

Sul fronte **Ricerca & Sviluppo**, si segnala un sostanziale allineamento della BU Medical alle linee guida strategiche di sviluppo delle altre Business Unit, che puntano alla massimizzazione del valore sia per i clienti che per l'Azienda, con l'obiettivo di migliorare redditività, efficienza e sviluppo dei mercati. L'approccio *customer centric* ha consentito di portare al mercato innovazione e prodotti di successo con azioni che hanno dimezzato il time to market.

Gli oltre 350 titoli attivi fra brevetti, disegni e modelli nonché marchi hanno, infine, consentito alla BU Medical Equipment di ottenere un importante accreditamento e un significativo beneficio fiscale dall'Agenzia delle Entrate nell'ambito dell'agevolazione del Patent Box, a testimonianza soprattutto dell'efficacia dei processi di R&D condotti dalla BU.

Con riferimento alle partnership con Università e Centri di Ricerca, si segnalano le collaborazioni attivate con l'Università Vita-Salute San Raffele di Milano, con l'Istituto Ortopedico Rizzoli e con la Facoltà di Odontoiatria dell'Università di Bologna. I progetti portati avanti sono focalizzati sui bisogni clinici derivanti dall'utilizzo degli apparecchi di radiologia CBCT, di sterilizzazione, scanner e sistemi implantari.

I risultati delle ricerche, che vedranno il rilascio nel biennio 2019-2020, avranno ricadute positive che miglioreranno le performance e il *work flow* dei prodotti della BU.

BUSINESS UNIT LIGHTING

La Business Unit Lighting rappresenta Cefla nel mondo **della luce e della connettività wireless**, portando con sé uno spiccato *know-how* nel settore dell'illuminazione a LED.

Fondata nel 2018, la BU Lighting è la più recente tra le Business Unit di Cefla e nasce dalla sinergia di due aziende indipendenti, che già operavano in questo settore, ciascuna delle quali è dotata di una propria personalità giuridica:

- **C-LED**, fondata nel 2016, che progetta e realizza soluzioni elettroniche custom, made in Italy, moduli LED personalizzabili per diversi ambiti quali il Retail, il Contract, il settore Industrial & Office, l'Outdoor (illuminazione stradale e ambientale) e il settore Architetturale, tecnologie per il mondo lighting e la connettività wireless. Inoltre, lampade per l'orticultura - in particolare per la coltivazione in serra e in vertical farming – e fornitura di schede elettroniche a clienti industriali.
- **Lucifero's**, acquisita a metà 2018, specializzata nello sviluppo di soluzioni di illuminazione architetturale, per l'interior design, l'outdoor e il Retail Design.

Entrambe le aziende hanno un Management e una produzione propri e sono coordinate dal Direttore della BU.

Come già evidenziato, Cefla Lighting è di recentissima costituzione e **opera in maniera indipendente da Cefla**, ma in **stretta collaborazione con le altre BU del Gruppo**. Questa giovane BU è nata dall'esperienza di Cefla nell'uso dei LED - acquisita fin dalla comparsa dei LED di potenza a luce bianca – per l'illuminazione del cavo orale dei pazienti; i LED sono tipicamente collocati sia sugli strumenti odontoiatrici che sulle lampade scialitiche della BU Medical Equipment. Il brand Lucifero's è stato più volte associato a Cefla e alle sue BU (Shopfitting, Finishing, Engineering) durante manifestazioni in cui il rapporto di collaborazione è stato un valore aggiunto per entrambe le Società. Infine, pur operando in maniera autonoma, C-LED può essere utilizzato dalle altre BU come produttore di tecnologie OEM con brand Cefla: è il caso di Cefla Shopfitting che rivende barre LED di illuminazione per scaffalature con proprio brand, ma prodotte da C-LED. Una dimostrazione ulteriore di quanto, pur nel rispetto delle singole specificità, le Business Unit lavorino in modo sinergico consapevoli che, in linea con la strategia di Gruppo, "uniti si cresce di più".

Sia Lucifero's che C-LED operano in ambiti in cui la sostenibilità ambientale gioca un ruolo chiave. In particolare, nel corso del 2018, Lucifero's ha svolto attività di **relamping di aree pubbliche e private** portando benefici sia dal punto di vista del risparmio energetico che della qualità della luce. La tecnologia LED permette, infatti, un risparmio sulla bolletta elettrica dovuta a una maggiore efficienza rispetto alle tecnologie tradizionali, a una migliore progettazione della luce grazie a ottiche in grado di illuminare solo le aree di interesse e a una superiore qualità della luce.

Diversi sono stati gli **investimenti in Ricerca & Sviluppo** realizzati dalla BU Lighting nel corso del 2018. In particolare, in C-LED ci sono stati **investimenti in area produzione** con l'entrata in esercizio di una nuova linea produttiva in grado di soddisfare i bisogni del mercato sia in termini di velocità, che di tipologia di prodotti. La nuova linea è, infatti, in grado di realizzare schede a LED lunghe fino a 1.5 metri in modo efficace ed efficiente e con supporto minimo di manodopera.

Nel corso del 2018 è stata ampliata l'offerta growing con lampade Toplight e barre a bassa tensione dimmerabili per applicazioni con sola luce artificiale.

Per Lucifero's si è fatta principalmente manutenzione prodotti ad eccezione del prodotto File Flex, che è stato anche oggetto di domanda di design in quanto applicazione innovativa nel mondo lighting, grazie alla possibilità di generare sospensioni con curve nello spazio sulle tre dimensioni.

Nel futuro, la BU intende continuare a crescere focalizzandosi, in particolare, sullo **sviluppo di soluzioni customizzate per l'illuminazione in ambito growing**. Lo farà avvalendosi della collaborazione di un dottore di ricerca (PhD), un esperto che sta già collaborando con i clienti per la messa a punto di ricette che prevedono soluzioni di ottimizzazione per le piante da coltivare in serra (ad esempio pomodori, fragole, ecc.), nonché la variazione dei parametri di irradiazione, quali la durata della fase di illuminazione, le lunghezze d'onda impiegate, ecc. L'esperto di C-LED collabora attivamente con 4 centri di ricerca italiani che operano in campi distinti:

- **Bologna**: studio sulle piante ornamentali
- **Pisa**: studio degli effetti dei raggi UV
- **Firenze**: studio della luce sulla produzione di microalghe
- **Bari**: studio della luce sui pomodori.

L'iniziativa si colloca all'interno della più ampia partnership con Università e Centri di Ricerca della BU che, in particolare tramite C-LED, realizza collaborazioni su temi da essa proposti - in cui le università vengono coinvolte con contratti di ricerca per validare le ipotesi – o viceversa è l'università stessa a proporre temi su cui C-LED produce i campioni e i prototipi e i Centri di ricerca validano le sue ipotesi eventualmente suggerendo prodotti e/o modifiche a quanto sviluppato da C-LED.

04.2

Innovazione come leva competitiva

- INNOVATION & BUSINESS DEVELOPMENT
- BREVETTI E PATENT BOX

INNOVATION & BUSINESS DEVELOPMENT

In Cefla, l'innovazione è considerata utile e importante per creare valore e garantirsi un vantaggio competitivo nel tempo.

Questa idea viene portata avanti in maniera specifica e originale dalle varie BU che presidiano ciascuna i propri settori di riferimento ed è favorita dal Consiglio di Amministrazione, dalla Direzione Generale e dalle strutture corporate.

Nel corso del 2018, la Funzione **"Innovation & Business Development"** ha sviluppato varie attività da applicarsi a nuovi settori, in particolare:

- sono stati portati avanti diversi studi di possibili *merging & acquisition*, sia a servizio delle BU che su settori esterni;
- sono state effettuate diverse esplorazioni di possibili innovazioni in settori nuovi oltre a quelli storici di riferimento per Cefla;
- è stata creata la quinta Business Unit di Cefla, la BU Lighting, di cui è stato scritto poco sopra.

Nella seconda metà del 2018, sono state, inoltre, condotte le prime riunioni dell'Innovation Board, un tavolo che riunisce i Manager attivi in ambito Ricerca & Sviluppo delle cinque BU di Cefla, il cui obiettivo è studiare un assetto dell'Innovazione "Over and Above the BU", e proporre eventuali nuovi e opportuni assetti futuri in questo ambito.

BREVETTI E PATENT BOX

Cefla esporta oltre i due terzi della produzione delle BU industriali e si trova a competere internazionalmente con aziende che spesso hanno una storia più lunga nel tempo e portafogli brevettuali molto importanti. In particolare, i portafogli dei concorrenti tedeschi sono spesso molto ricchi.

Al fine di potersi confrontare sullo stesso piano con i propri competitor, da tempo Cefla porta avanti un'attività di brevettazione per la protezione delle proprie attività nel campo dell'innovazione. A questo fine, l'Azienda si è dotata di un **Intellectual Property Manager**, professionalità che poche aziende italiane possono vantare al proprio interno e che ha il compito di coordinare le politiche di proprietà intellettuale e industriale dell'Azienda. La presenza di una figura interna ha permesso di proteggere in modo capillare le innovazioni progettate dai diversi uffici tecnici Cefla. Particolare attenzione è stata rivolta anche alla **protezione del design industriale** nei vari settori.

La capillarità della protezione fa sì che su molti prodotti Cefla insista più di un brevetto o un design. Questo ha permesso a Cefla di cogliere appieno l'opportunità offerta dal Patent Box, cui l'Azienda ha aderito fin dalla sua istituzione nel 2015. Nel 2017 Cefla ha siglato l'accordo preventivo con l'Agenzia delle Entrate italiana per l'accesso all'agevolazione fiscale del Patent Box e, grazie al lavoro svolto nello specifico dalla BU Medical, è rientrata fra le prime 20 grandi aziende italiane con riferimento a una parte significativa del proprio portafoglio di brevetti, marchi, disegni, modelli e altre attività immateriali nell'ambito del business medicale. Nel bilancio di esercizio 2018 è stata rendicontata, per la prima volta, l'agevolazione fiscale del Patent box relativa agli anni 2015 e 2016, che ammonta a circa 1,8 milioni di €.

BREVETTI	2018	2017
Engineering	3	3
Shopfitting	81	69
Finishing	273*	264*
Medical Equipment	286**	253
Lighting	21	15
Totale	**664**	**604**
DESIGN	**2018**	**2017**
Engineering	0	0
Shopfitting	12	12
Finishing	9	9
Medical Equipment	81	91
Lighting	5	5
Totale	**107**	**117**
TOTALE BREVETTI	664	604
TOTALE DESIGN	107	117
TOTALE TITOLI	**771**	**721**

* i numeri del 2017 risultano diversi dal bilancio di sostenibilità pubblicato, in quanto nel perimetro 2018 sono state inserite le aziende tedesche Duespohl e CEFLA Deutschland, titolari ciascuna di un portafoglio brevetti significativo. Sia i dati 2017 sia i dati 2018 contengono anche i portafogli delle due aziende tedesche, assenti nel bilancio di sostenibilità del 2017.

** il portafoglio 2018 relativo alla BU Medical Equipment contiene anche il portafoglio di BioSAF IN, acquisita nel 2018.

05 Analisi di materialità

Per la definizione degli ambiti e delle tematiche da rendicontare all'interno del proprio Bilancio di Sostenibilità, Cefla ha effettuato un'analisi di materialità volta a identificare le tematiche considerate maggiormente rilevanti per il proprio business e per i propri stakeholder. Tali tematiche vengono definite significative (dall'inglese "*Material*") in quanto riflettono gli impatti economici, sociali e ambientali del Gruppo e, al contempo, possono influenzare le decisioni degli stakeholder siano essi interni che esterni all'Organizzazione.

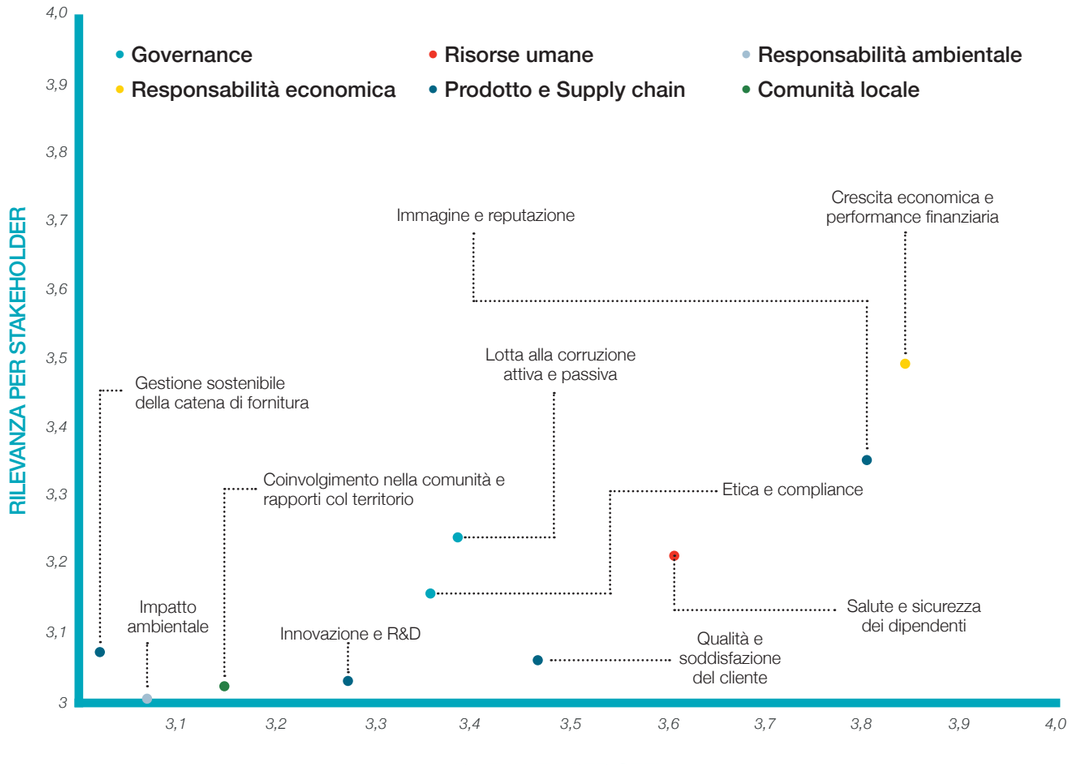
L'analisi di materialità è stata avviata tramite un'analisi di fonti interne ed esterne, volta a identificare tutte quelle tematiche 'critiche' per il Gruppo Cefla, considerato il modello di business e l'ambito di attività della Cooperativa. In particolare, sono state effettuate le seguenti attività:

- analisi dei macro-trend a livello di standard di rendicontazione e analisi delle caratteristiche del settore di appartenenza;
- analisi della documentazione (policy, prassi, procedure, ecc.) esistente;
- svolgimento di interviste con la Direzione e con i referenti aziendali che ricoprono funzioni chiave nelle aree identificate come prioritarie in relazione alle tematiche di sostenibilità.

Tali tematiche sono state, infine, sottoposte a valutazione da parte dei responsabili delle principali funzioni aziendali tramite un questionario, nel quale è stato richiesto di assegnare un punteggio a ciascuna delle *issue* identificate, tenendo in considerazione sia la prospettiva del Gruppo, sia il punto di vista (percepito) degli stakeholder identificati dall'Organizzazione.

Il risultato è una **matrice di materialità** nella quale vengono rappresentati i temi che hanno superato la cosiddetta **soglia di materialità**, ovvero che abbiano ottenuto, su entrambi gli assi, una valutazione media superiore a 3 su una scala da 1 (aspetto trascurabile) a 4 (aspetto molto rilevante).

MATRICE DI MATERIALITÀ



Come si evince dal grafico, insieme alla crescita economica e alla performance finanziaria, che risulta essere la tematica maggiormente significativa, molti dei temi ritenuti rilevanti sia dal punto di vista del Gruppo sia dal punto di vista dei suoi stakeholder rientrano nella macro-area "**Prodotto e Supply chain**", in particolare:

- Innovazione e reputazione
- Qualità e soddisfazione del cliente
- Innovazione e Ricerca e sviluppo
- Gestione sostenibile della catena di fornitura.

Le altre tematiche che risultano particolarmente rilevanti sono quelle afferenti alle **macro-aree "Risorse Umane e Governance"**.

I risultati ottenuti rispecchiano appieno l'essenza e la natura del Gruppo Cefla, un'Organizzazione che punta alla creazione di valore sostenibile, gestendo le proprie attività attraverso una governance trasparente e perseguendo i propri obiettivi investendo sulle competenze delle sue persone e puntando su prodotti sempre più innovativi e in grado di soddisfare le esigenze di tutti i clienti.

Di seguito vengono riportati, per ciascuna tematica materiale, i GRI Aspect e il perimetro degli impatti reali e potenziali che vengono generati e/o subìti dall'Organizzazione.

AMBITO	TEMI MATERIALI	GRI STANDARD DI RIFERIMENTO	PERIMETRO DEGLI IMPATTI	
			INTERNO	ESTERNO
Governance	Lotta alla corruzione attiva e passiva	205-2	Gruppo	• Fornitori • Collettività • Enti e Istituzioni
	Etica e compliance	102-16 102-18	Gruppo	• Fornitori • Enti e Istituzioni
Responsabilità economica	Crescita economica e performance finanziaria	201-1	Gruppo	• Collettività • Clienti • Fornitori • Enti e Istituzioni
Risorse umane	Salute e sicurezza dei dipendenti	102-8 403-2 403-3	Gruppo	• Fornitori • Enti e Istituzioni
Supply chain e prodotto	Immagine e reputazione	102-6 102-7 401-2	Gruppo	• Fornitori • Clienti • Collettività • Enti e Istituzioni
	Gestione sostenibile della catena di fornitura	102-9 102-10 204-1	Gruppo	• Fornitori • Enti e Istituzioni
	Qualità e soddisfazione del cliente	102-6	Gruppo	• Fornitori • Clienti
	Innovazione e R&D	102-2	Gruppo	• Collettività • Investitori • Clienti • Fornitori • Enti e Istituzioni
Responsabilità ambientale	Impatto ambientale	302-1 303-1 305-1 305-2 306-2	Gruppo	• Collettività • Investitori • Clienti • Fornitori • Enti e Istituzioni
Comunità locale	Coinvolgimento della comunità e rapporti con il territorio	102-12 102-13	Gruppo	• Collettività • Investitori • Clienti • Fornitori • Enti e Istituzioni

06

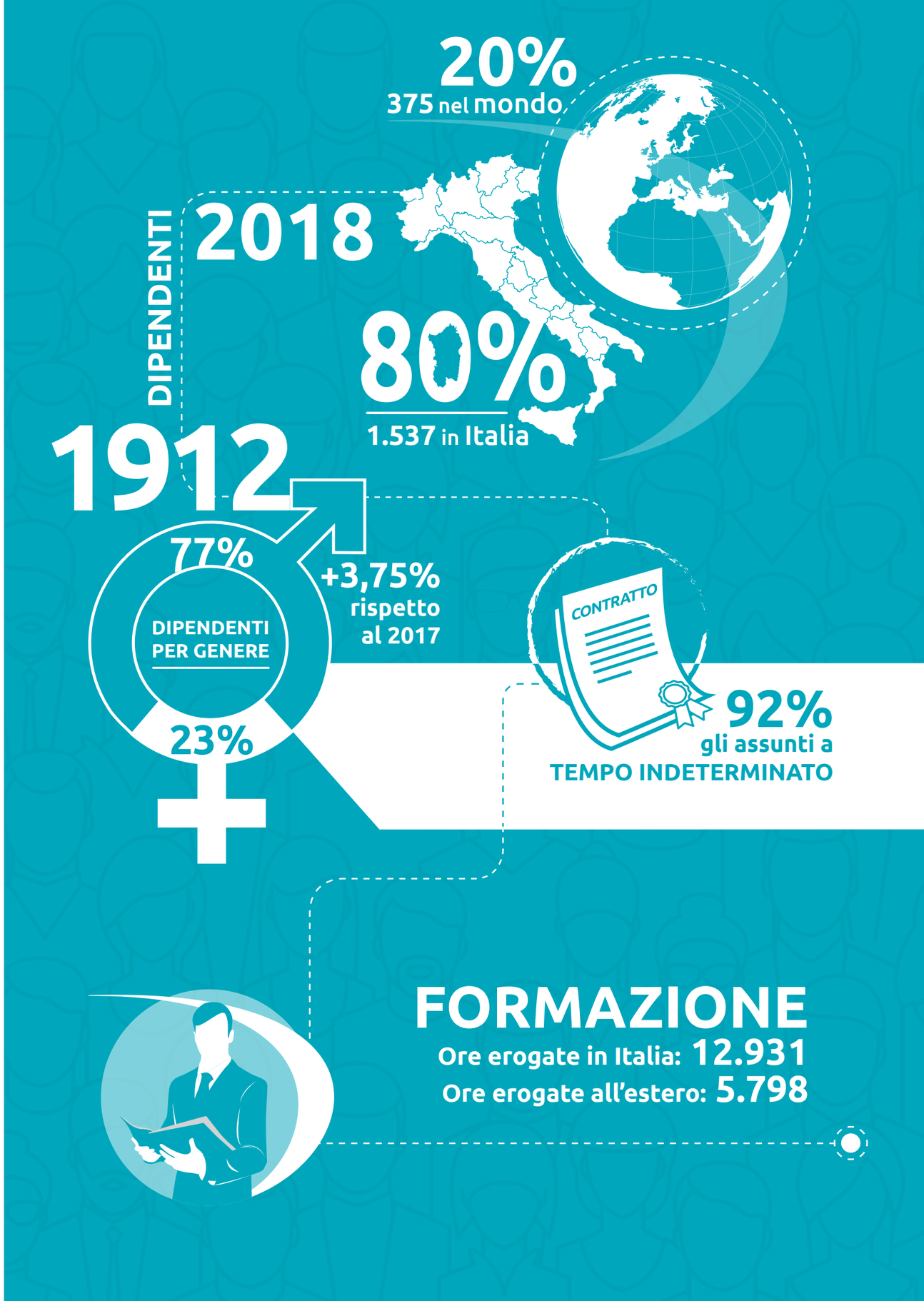
Capitale umano

Il mondo delle organizzazioni in questi ultimi anni sta rivolgendo sempre più l'attenzione alle risorse umane, poiché la qualità e le competenze di queste ultime costituiscono un reale vantaggio competitivo per le aziende operanti in tutti i settori. Pertanto, si è manifestato il bisogno di mettere in atto nuove prassi per la gestione del personale che possano basarsi sulla coltivazione dei talenti e sulla creazione di condizioni di lavoro in grado di attrarli e mantenerli all'interno dell'impresa.

In quanto Società Cooperativa, **la forma giuridica di Cefla orienta in maniera netta la sua politica del personale**. Tutte le Società del Gruppo si impegnano a fornire ai propri dipendenti un ambiente di lavoro sano e sicuro, attraverso l'adozione di attrezzature, macchinari e impianti che rispettino i requisiti di sicurezza previsti dalla normativa vigente.

Cura delle persone, formazione e crescita professionale, strategie di retribuzione e coinvolgimento interno rappresentano tutti ambiti a cui è stata data notevole rilevanza in fase di definizione e aggiornamento della politica del personale adottata da Cefla.

Infine, a partire dal 2017 la gestione del personale avviene utilizzando la **piattaforma HMC (*Human Capital Management*)** sviluppata da Oracle, che garantisce un aggiornamento dei dati in *real time* e l'applicabilità delle stesse policy di sviluppo ovunque la si utilizzi.



06.1

Leadership strategy

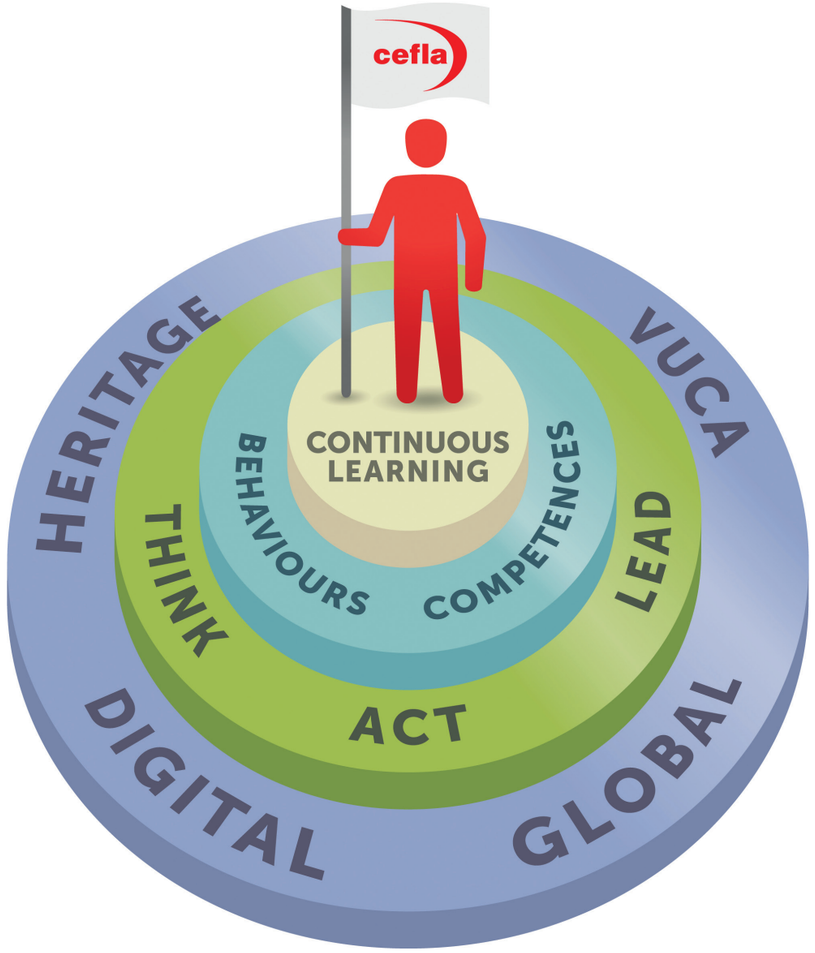
Un corretto sviluppo aziendale passa necessariamente attraverso aspetti quali il rispetto dei diritti del dipendente, la valorizzazione del ruolo di ciascun individuo all'interno dell'Organizzazione e l'utilizzo di strumenti di formazione e di valutazione del potenziale e delle prestazioni che conducano al disegno di adeguati percorsi di carriera e retributivi. Si tratta di **processi di crescita** che vengono attuati nel tempo e che, se svolti con sistematicità, possono portare alla valorizzazione di grandi risorse interne.

Recentemente le strategie di gestione del personale hanno posto particolare enfasi su elementi come **la motivazione** e **l'impegno**, spingendosi verso una sempre maggiore partecipazione del personale alla "vita dell'azienda". Cefla ritiene infatti fondamentale informare ogni dipendente sugli obiettivi ultimi dell'Azienda e su come il proprio ruolo può contribuire al loro raggiungimento.

Soltanto combinando la **sensibilizzazione e la responsabilizzazione delle proprie persone** con **l'erogazione di specifici corsi di formazione professionale** ispirati al principio del *continuous learning* tutti i dipendenti acquisiranno la capacità di pensare "*out of the box*" e l'Organizzazione potrà evolvere di pari passo rispetto ai repentini mutamenti del contesto esterno in cui essa opera.

In uno scenario in cui il sapersi reinventare costantemente rappresenta una prerogativa fondamentale per la creazione di un business di successo, la definizione di una chiara **leadership strategy,** quale espressione di tutto quanto è necessario per preparare le persone al raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo dell'Organizzazione, rappresenta il punto di partenza per qualsiasi forma di cambiamento. L'attenzione si sposta quindi dal livello del singolo e dalla misurazione delle sue prestazioni e potenzialità a quello di gruppo e alla misurazione della capacità di un intero team di sviluppare soluzioni creative dei problemi e di operare in maniera efficiente.

Sulla base di queste considerazioni Cefla ha sviluppato e condiviso internamente il proprio **Leadership Model**, ovvero un modello strutturato che ha l'obiettivo di orientare nella gestione delle persone e nella definizione di programmi di sviluppo personalizzati per ogni dipendente. Esso è un vero e proprio modello che tiene conto delle competenze intangibili che prescindono dal ruolo organizzativo e che porterà non solo a individuare i leader di domani, ma anche a strutturare percorsi di potenziamento delle competenze di tutti i nostri dipendenti oggi.



06.2

Organico e pari opportunità [4]

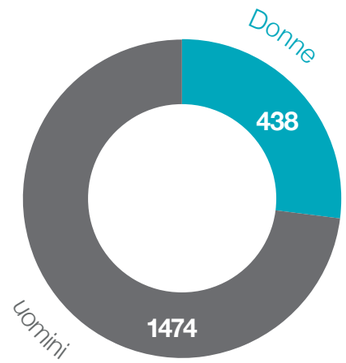
Negli ultimi anni la costante crescita di Cefla ha portato non soltanto a un **consistente ampliamento dell'organico**, ma anche a un **continuo consolidamento del legame esistente tra il Gruppo e le comunità in cui esso opera**. Ciò è stato possibile tramite la creazione di nuovi posti di lavoro il cui bacino di utenza, nella maggioranza dei casi, rimane ancora oggi costituito da lavoratori che risiedono nelle zone limitrofe alle Società del Gruppo.

4 - I dati riferiti al 2017 non considerano le Società Lucifero's e BioSAF IN In, in quanto acquisite dal Gruppo Cefla nel corso del 2018. I dati relativi al 2018 fanno invece riferimento all'intero perimetro di rendicontazione del presente bilancio, ad esclusione della Società C.I.T.I. in cui non sono presenti dipendenti ma solo amministratori.

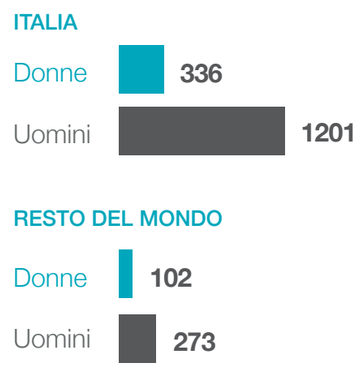
Al 31/12/2018 il personale del Gruppo Cefla è composto complessivamente da **1.912 dipendenti**, il 3,75% in più rispetto all'esercizio precedente. Tale aumento è dovuto in parte alla fisiologica crescita del Gruppo ma anche all'acquisizione di due nuove Società – Lucifero's e BioSAF IN – avvenute nel corso del 2018 e che, pertanto, non sono state fatte rientrare nel perimetro di rendicontazione dei dati 2017.

In linea con i valori medi dei settori in cui Cefla opera, all'interno dei quali gli uomini sono tradizionalmente impiegati in misura maggiore rispetto alle donne, nel 2018 circa il 77% della popolazione aziendale è costituita da dipendenti di genere maschile. Inoltre, circa l'80% del totale del personale (1.537 dipendenti) è impiegato in Italia.

DIPENDENTI PER GENERE **2018**

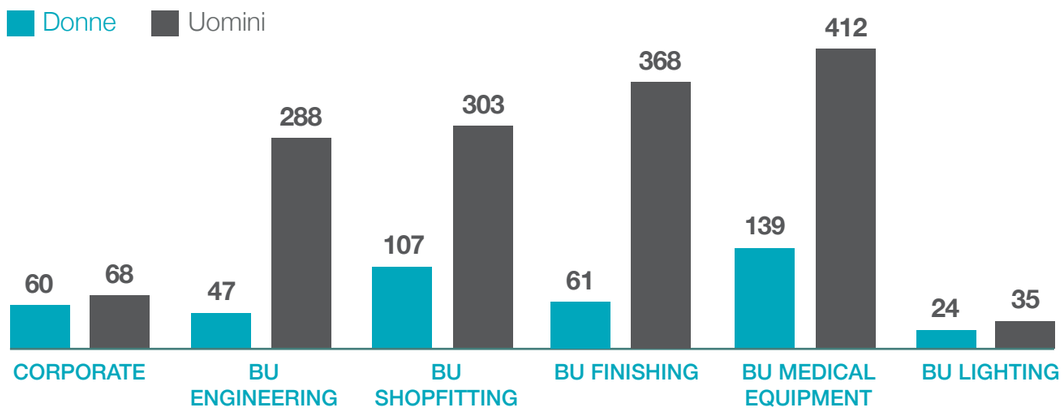


DIPENDENTI PER GENERE E AREA GEOGRAFICA **2018**



Considerando la sola Capogruppo Cefla S.c., la suddivisione del personale in termini di genere varia significativamente a seconda della Business Unit, in particolare:

DIPENDENTI DEL GRUPPO CEFLA PER GENERE E BU **2018**



Garantire la continuità dell'occupazione ai propri lavoratori costituisce un obiettivo fondamentale per Cefla e viene confermato dal fatto che quasi il 92% dei dipendenti del Gruppo è assunto attraverso un contratto a tempo indeterminato (+2% circa rispetto al 2017); in aggiunta, la quasi totalità dei dipendenti di Cefla (circa il 96% del totale) risulta essere assunta attraverso contratti full-time.

Al contrario, l'Azienda è solita far leva soltanto in maniera residuale sull'apporto di collaboratori esterni e, al 31/12/2018, il numero di contratti di somministrazione attivi era pari a 157 unità.

Tabella - Numero di dipendenti suddivisi per genere e tipologia di impiego

N. DIPENDENTI	2018			2017		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Tempo determinato	35	120	155	47	134	181
Tempo indeterminato	403	1.354	1.757	371	1.291	1.662
Totale	438	1.474	1.912	418	1.425	1.843

Tabella – Numero di dipendenti suddivisi per genere e tipologia di contratto

N. DIPENDENTI	2018			2017		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Full – time	376	1.457	1.833	360	1.412	1.772
Part – time	62	17	79	58	13	71
Totale	438	1.474	1.912	418	1.425	1.843

Tabella – Numero di lavoratori esterni (collaboratori) suddivisi per genere e tipologia di contratto

N. DIPENDENTI	2018			2017		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Contratti Somministrazione	29	128	157	49	149	198
Stage/Agenzia	2	4	6	0	2	2
Totale	31	132	163	49	151	200

Come si evince dalla tabella riportata di seguito, quasi il 94% della popolazione aziendale è costituita da dipendenti inquadrabili come operai o impiegati e tali categorie contano circa lo stesso numero di rappresentanti all'interno di Cefla.

A livello di Gruppo, la percentuale di dipendenti donne risulta essere molto bassa considerando le categorie degli operai e dei dirigenti, mentre tale percentuale si alza prendendo in considerazione la categoria degli impiegati (circa il 33,5%) e quella dei quadri (circa il 21,7%). Per questo motivo, Cefla intende avviare una serie di **attività volte a incentivare l'impiego di personale femminile** in un campo (quello tecnologico e scientifico) storicamente caratterizzato da una prevalenza di personale maschile.

Tabella – N° di dipendenti suddivisi per genere e qualifica

N. DIPENDENTI	2018			2017		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Operai	99	738	837	106	714	820
Impiegati	320	637	957	294	605	899
Quadri	17	61	78	16	68	84
Dirigenti	2	38	40	2	38	40
Totale	438	1.474	1.912	418	1.425	1.843

Anche la distribuzione dei dipendenti secondo le tre fasce d'età considerate (<30 anni; 30-50 anni; >50 anni) varia significativamente a seconda dell'inquadramento. In generale, la maggior parte delle persone impiegate dal Gruppo (63,6% del totale) si colloca nella fascia d'età compresa tra i 30 e i 50 anni, con una percentuale significativa della popolazione rappresentata da individui con un'età superiore ai 50 anni (quasi il 27% del totale). Considerando questo secondo dato, si evince come il Gruppo offra concrete opportunità di un impiego stabile a una fascia di popolazione considerata "più debole" dal punto di vista lavorativo e che è sempre più al centro di misure a sostegno dell'occupazione a livello del sistema Paese.

Tabella – N° dipendenti suddivisi per fasce di età e qualifica

N. DIPENDENTI	2018				2017			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Operai	109	492	236	837	105	489	226	820
Impiegati	69	665	223	957	68	628	203	899
Quadri	0	43	35	78	0	47	37	84
Dirigenti	2	16	22	40	2	15	23	40
Totale	180	1.216	516	1.912	175	1.179	489	1.843

Coerentemente con il proprio ideale di tutelare ogni forma di diversità e di garantire a ognuno le medesime opportunità di sviluppo personale e professionale, Cefla da sempre dimostra una particolare sensibilità nei confronti delle persone più svantaggiate: nel 2018 il Gruppo conta infatti, tra i propri dipendenti, **71 lavoratori appartenenti a una delle categorie protette** definite dalle normative vigenti nel rispettivo Paese di riferimento.

Tabella – N° di dipendenti appartenenti alle categorie protette suddivisi per genere e qualifica

N. DIPENDENTI	2018			2017		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Operai	8	39	47	10	39	49
Impiegati	8	12	20	9	11	20
Quadri	0	2	2	0	2	2
Dirigenti	1	1	2	1	1	2
Totale	17	54	71	20	53	73

TURNOVER

Tabella – Informazioni sul turnover nel 2018

N. DIPENDENTI	Donne	Uomini	Totale	<30	30-50	>50	Italia	Resto del mondo
Numero dipendenti al 31/12	438	1.474	1.912	180	1.216	516	1.537	375
Numero nuovi assunti	64	191	255	70	166	19	138	117
Numero dimessi	64	175	239	36	146	57	74	165

Tabella – Informazioni sul turnover nel 2017

N. DIPENDENTI	Donne	Uomini	Totale	<30	30-50	>50	Italia	Resto del mondo
Numero dipendenti al 31/12	418	1.425	1.843	175	1.179	489	1.420	423
Numero nuovi assunti	48	240	288	66	175	47	179	109
Numero dimessi	40	111	151	30	101	20	49	102

Al 31/12/2018 circa il 13,3% del personale del Gruppo risulta composto da dipendenti assunti durante l'ultimo esercizio. Parte di queste assunzioni, in particolare, deriva dall'**acquisizione delle Società Lucifero's Srl** (40 dipendenti) **e BioSAF IN Srl** (20 dipendenti) da parte del Gruppo Cefla.

La selezione delle risorse umane in Cefla verte, da un lato, sulla valutazione delle specifiche competenze tecniche e delle competenze più "trasversali" richieste dal ruolo e, dall'altro lato, sul possesso di valori che siano in linea con il modello cooperativo e con il Codice etico da parte del candidato. Nel corso del 2018 Cefla ha inserito anche 2 nuovi dirigenti all'interno del proprio organico, con provenienza al di fuori della comunità locale[5].

La maggior parte dei rapporti lavorativi terminati nel 2018 è imputabile a pensionamenti e al desiderio di alcuni ex dipendenti di cogliere nuove opportunità lavorative al di fuori di Cefla.

Qualora ne venga fatta richiesta, il Gruppo utilizza lo strumento della **mobilità interna** per riallocare alcuni dei propri dipendenti presso nuovi uffici e funzioni nell'ottica di favorire, ove possibile, lo sviluppo professionale delle persone secondo le loro ambizioni di crescita. Talvolta, lo stesso strumento della mobilità interna può essere utilizzato per far fronte a specifiche situazioni di emergenza riallocando le risorse con bassi carichi di lavoro a seconda delle necessità del momento.

Nel complesso, Cefla è consapevole che un **livello di turnover relativamente basso** (soprattutto con riferimento alle Società italiane) può costituire un rischio per il Gruppo, avendo come effetto l'innalzamento dell'età media del personale e, per alcune mansioni, una veloce obsolescenza delle competenze professionali acquisite.

5 - Con l'espressione "comunità locale" si fa riferimento, in questo caso, all'area geografica facente parte del Comune di Imola.

06.3

Formazione e sviluppo [6]

La formazione continua del personale rappresenta un tratto distintivo del Gruppo Cefla. Si tratta di un impegno che non dipende soltanto dai requisiti professionali richiesti dalla clientela, ma anche dalla volontà di creare quella mutualità interna che è il cardine dell'essere cooperativa.

6 - I dati relativi al perimetro Italia, riferiti all'esercizio 2017, non considerano le Società Lucifero's e BioSAF IN, in quanto acquisite dal Gruppo Cefla nel corso del 2018.

La formazione consente al Gruppo di poter stare al passo con i cambiamenti di un settore che richiede in misura sempre maggiore il possesso di conoscenze multidisciplinari e la capacità di offrire soluzioni tecnologicamente avanzate.

Per questi motivi Cefla offre al proprio personale una serie di percorsi formativi che coinvolgono il dipendente lungo tutta la sua esperienza all'interno dell'Azienda. Oltre ai corsi obbligatori per Legge in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, la Capogruppo offre ai suoi lavoratori numerosi **corsi calibrati per le singole BU**.

Tra le principali iniziative di formazione avviate nel 2018 meritano una menzione particolare i **workshop digitali** organizzati da Cefla con cadenza mensile. Aperti all'intera popolazione aziendale, tali workshop sono stati finalizzati ad accrescere la consapevolezza dei singoli dipendenti circa i principali trend tecnologici in atto a livello globale e ad approfondire tematiche di importanza strategica quali l'intelligenza artificiale, l'internet of things, il fenomeno del block chain, il digital marketing, ecc.

Tra gli argomenti che nel corso dell'anno hanno ricevuto maggiore attenzione in termini di formazione erogata al personale vi è **il tema dei feedback**: se in contesti lavorativi tipici di Paesi quali Cina e Stati Uniti la gestione dei feedback rappresenta una prassi consolidata, in Italia si tratta di un approccio da rendere sempre più naturale e sempre meno legato ai tecnicismi della propria professione. Nel corso del 2018, dunque, sono state effettuate numerose sessioni di training incentrate sul valore del feedback in Azienda: da un lato, è stato organizzato un percorso a partecipazione libera rivolto a tutto il personale, a cui hanno aderito oltre 250 dipendenti; inoltre, 114 Manager di Cefla hanno partecipato a un ulteriore corso di formazione della durata di due giorni lavorativi su queste tematiche. Sempre in tema di gestione dei collaboratori, sono state realizzate diverse attività formative per Manager di recente nomina: ogni anno infatti la Capogruppo realizza almeno una sessione del programma "*Leadership & People Management*" di 3 giornate.

Un'altra iniziativa di rilievo ha visto coinvolti 16 dipendenti di Cefla s.c. in un progetto di riqualificazione di 56 ore in preparazione di percorsi di mobilità interna, in quanto di prossima collocazione in altre aree produttive richiedenti un diverso set di competenze tecniche.

Inoltre, come ogni anno, anche nel 2018 la formazione linguistica ha registrato numeri importanti impegnando oltre 100 dipendenti delle Società italiane in percorsi calibrati su piccoli gruppi o individuali, a conferma di un'attenzione costante allo sviluppo internazionale.

Tabella – N. ore di formazione svolte dai dipendenti in Italia per categoria d'impiego e genere

ORE DI FORMAZIONE EROGATE (ITALIA)	2018			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Operai	3.905	91	3.996	3.307	243	3.550
Impiegati	5.961	2.178	8.139	7.937	2.185	10.122
Quadri	404	214	618	356	204	560
Dirigenti	178	0	178	88	26	114
TOTALE	**10.448**	**2.483**	**12.931**	**11.688**	**2.658**	**14.346**

Tabella – N. ore di formazione svolte dai dipendenti all'estero per categoria d'impiego e genere

ORE DI FORMAZIONE EROGATE (ESTERO*)	2018			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Operai	3.443	524	3.967	3.167	1.276	4.443
Impiegati	513	1.119	1.632	1.216	434	1.650
Quadri	148	46	194	330	216	546
Dirigenti	5	0	5	3	0	3
TOTALE	**4.109**	**1.689**	**5.798**	**4.716**	**1.926**	**6.642**

*i dati fanno riferimento alle seguenti Società: Suzhou Victor Medical Equipment Co., Cefla Finishing Equipment (Suzhou), Duespohl Maschinenbau, Cefla North America e Zenith Retail Solutions

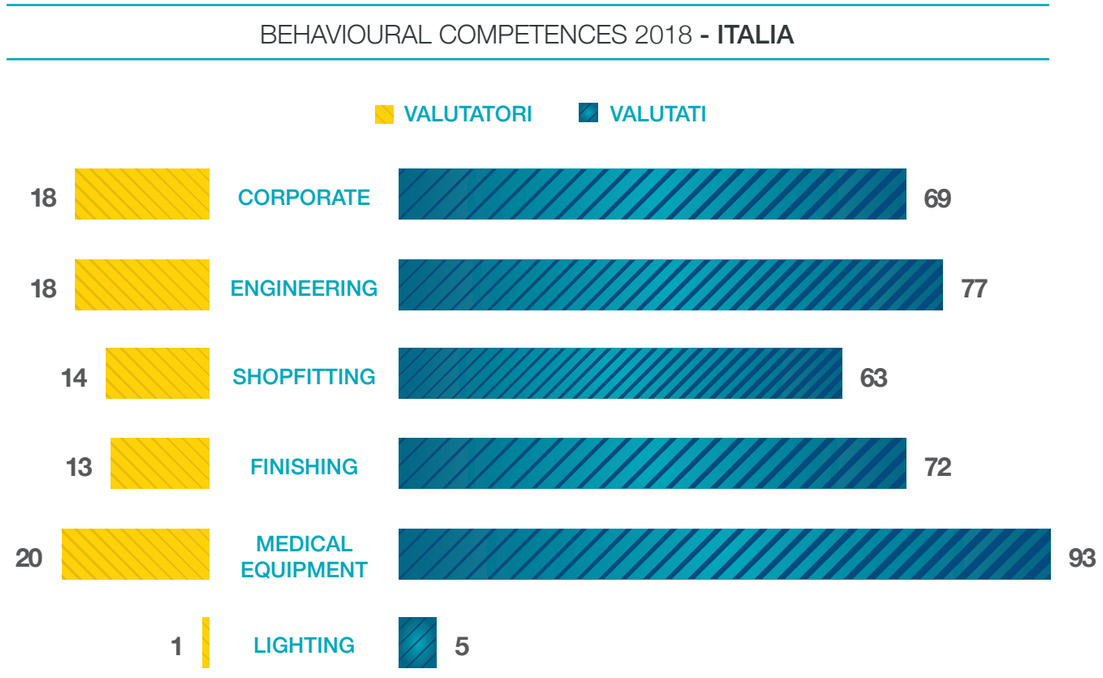
LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Nell'ottica di premiare talento e dedizione assegnando i giusti riconoscimenti ai dipendenti più meritevoli, **Cefla ha deciso di censire il proprio personale non solo in base all'inquadramento e all'età anagrafica, ma anche tenendo conto di aspetti quali le competenze professionali acquisite, il potenziale di sviluppo dei singoli individui e il loro effettivo contributo al successo del business**.

La piattaforma cloud utilizzata nella gestione delle risorse umane (HCM) è composta da diversi moduli, tra cui il ***Goals & Performance***.

Nel 2018, è iniziato il processo annuale di valutazione delle performance strutturato, che si fonda su meccanismi di autovalutazione da parte del singolo dipendente, sulla formulazione di un giudizio da parte del Manager sui propri employee e sullo svolgimento di colloqui di feedback individuali, in cui ogni risorsa è informata circa l'effettivo raggiungimento di determinati target sul piano professionale e comportamentale.

La seguente figura, in particolare, mostra il campione di dipendenti Cefla s.c. coinvolti nel primo giro di valutazione delle competenze comportamentali svolto durante l'esercizio 2018.



Infine, sempre nell'ottica di premiare il merito in sé a prescindere dall'inquadramento contrattuale, Cefla ha deciso di **estendere l'assegnazione dei premi di produzione annuali anche al personale interinale**.

RAPPORTI CON SCUOLE E UNIVERSITÀ

Anche nel 2018 il Gruppo ha avviato numerose collaborazioni e iniziative con scuole e università.

Oltre ad aver ospitato presso i propri stabilimenti italiani numerosi studenti in **alternanza scuola-lavoro**, la Capogruppo ha avviato un **progetto di pre-inserimento** rivolto a una decina di ragazzi e gestito direttamente da esperti interni all'Azienda.

L'attivazione di borse di studio e tirocini per laureandi e laureati, inoltre, ha consentito a oltre 20 ragazzi di maturare esperienza all'interno delle diverse BU.

Sono state molteplici, infine, le iniziative a cui Cefla s.c. ha preso attivamente parte nell'ambito dell'orientamento e della conciliazione delle carriere scolastiche, universitarie e professionali dei giovani. Tali iniziative hanno riguardato:

- l'organizzazione di lezioni e testimonianze in aula tenute dai professionisti di Cefla presso l'Università degli Studi di Bologna e vari istituti tecnici;
- la partecipazione a tavoli tecnici allestiti per facilitare la comunicazione costruttiva tra professori, insegnanti e rappresentanti delle aziende;
- il supporto a diversi progetti avviati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) tramite finanziamenti e consulenze;
- l'orientamento attivo ai giovani riguardo alle professioni del futuro nell'ambito del progetto Scuola Impresa 4.0 promosso dal consorzio ELIS a livello nazionale e del progetto #Cefla4Future lanciato dal Gruppo.

06.4

Salute e sicurezza [7]

Sul piano della salute e della sicurezza, Cefla svolge le proprie attività nel pieno rispetto dei requisiti definiti dalle normative applicabili nei Paesi in cui opera. All'interno della Capogruppo e delle sue Controllate italiane, il **Servizio Prevenzione e Protezione**, composto da figure specializzate, collabora attivamente e costantemente con i responsabili di produzione alla creazione di un ambiente di lavoro sicuro in un'ottica di prevenzione e miglioramento continuo.

L'impegno del Gruppo alla tutela e alla promozione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, in particolare, è stato dettagliato nella **Politica per la Salute, Sicurezza, Ambiente ed Energia**, opportunamente diffusa e promossa. In generale, **Cefla attribuisce grande importanza alla diffusione di una cultura sensibile alle tematiche della salute e della sicurezza del proprio personale**.

7 - I dati riportati fanno riferimento alle Società italiane rientranti nel perimetro di rendicontazione. Inoltre, i dati 2017 non considerano le Società Lucifero's e BioSAF IN, in quanto acquisite nel Gruppo Cefla nel corso del 2018.

LA PROIEZIONE DEL CORTOMETRAGGIO "WHAT COMES FIRST" IN OCCASIONE DELLA GIORNATA MONDIALE DELLA SICUREZZA

Cefla ha aderito al movimento **"Italia loves sicurezza"**. Nel 2018 ha coinvolto più di 500 lavoratori nella proiezione del cortometraggio "What comes first" presso il Ceflaauditorium nelle giornate del 23 e del 24 aprile.

Ambientato all'interno di un cantiere di costruzioni alle prese con un progetto che ha subito significativi ritardi nel quale si verifica un grave infortunio, il pluripremiato cortometraggio, ideato per sostenere e promuovere il cambiamento culturale, mostra come l'influenza sociale e le dinamiche di leadership informale siano la chiave per contrastare il disfattismo e gli atteggiamenti "tossici" che impediscono la creazione di una nuova cultura della sicurezza.

Tenendo conto dei livelli di rischio legati allo svolgimento delle diverse mansioni, negli anni Cefla ha attivato **percorsi di formazione specifici per i diversi profili professionali** in materia di salute e sicurezza. Nel corso del 2018, ad esempio, sono state erogate 1.033 ore di docenza coinvolgendo 541 dipendenti delle Società italiane.

L'Azienda ha inoltre provveduto a creare delle squadre di emergenza aziendali per la lotta antincendio, il primo soccorso e, pur non essendo obbligatorio, già da diversi anni ha dotato di **defibrillatori** tre dei propri stabilimenti. Tale scelta ha consentito, durante l'esercizio 2018, di salvare la vita a un dipendente colto da malore.

ANDAMENTO INFORTUNISTICO

Gli **indici infortunistici** vengono costantemente monitorati ed esaminati. In linea con l'approccio fortemente incentrato sulla prevenzione, oltre agli infortuni, anche i cosiddetti *near misses*, ovvero quegli eventi che pur non avendo provocato un infortunio avrebbero potuto farlo, sono costantemente analizzati nel dettaglio per l'individuazione delle cause radice e delle relative azioni di miglioramento per evitare il ripetersi degli eventi.

Anche nel 2018, sono stati numerosi gli investimenti finalizzati in materia di sicurezza sul lavoro con particolare riguardo al miglioramento degli aspetti ergonomici delle postazioni di lavoro.

Tabelle – Indicatori relativi agli indici infortunistici considerando il personale impiegato in Italia

NUMERO DI INFORTUNI PER GENERE (ITALIA)	2018		2017	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Totale infortuni	2	17	3	19
di cui infortuni sul lavoro	0	14	1	12
di cui infortuni in itinere	2	3	2	7
Totale incidenti mortali sul lavoro	0	0	0	0
Totale casi di malattie professionali riconosciute	0	0	0	0
Totale di giornate di lavoro perse (per infortuni, scioperi, malattie – no ferie, permessi ecc.)	4.682	10.614	5.027	9.647
Totale giornate perse soltanto per infortuni e/o malattie professionali	109	618	107	343
Totale ore lavorabili	588.893	2.345.930	534.094	2.152.795
Totale ore lavorate	476.654	2.009.494	430.509	1.868.343

INDICI	2018		2017	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Indice di frequenza[8]	4.20	8.46	6.97	10.17
Indice di incidenza[9]	0.66	1.44	0.94	1.85
Indice di gravità[10]	0.23	0.31	0.25	0.18

8 - L'indice di frequenza si calcola attraverso la formula [(N° infortuni / N° ore lavorate) x 1.000.000]
9 - L'indice di incidenza si calcola utilizzando la formula [(N° infortuni / N° addetti) x 100]
10 - L'indice di gravità si calcola utilizzando la formula [(N° giorni infortuni / N° ore lavorate) x 1.000]

06.5 Politiche di welfare

Il Gruppo ritiene che investire nella conciliazione vita-lavoro e nelle politiche di welfare dedicate al proprio personale costituisca una prerogativa fondamentale non solo sul piano della responsabilità sociale d'impresa, ma anche nell'ottica di rafforzare il legame esistente tra il datore di lavoro e i propri dipendenti e per consentire a questi ultimi di svolgere le loro attività professionali garantendo la massima produttività.

Tutti i dipendenti della Capogruppo e delle Controllate italiane sono coperti da uno specifico **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL)**. A tutte le risorse impiegate dalla Capogruppo Cefla s.c., in particolare, viene applicato il CCNL specifico per le Cooperative Metalmeccaniche.

Per quanto riguarda l'accesso all'assistenza sanitaria, tutti i dipendenti non in prova della Capogruppo e delle Controllate italiane godono di una **copertura sanitaria**. All'interno della Capogruppo, in particolare, le coperture assicurative offerte ai dipendenti sono due: una polizza base (DIRCOOP) prevista contrattualmente e una polizza integrativa (IPRASS) che garantisce massimali più elevati e coperture più ampie. I lavoratori con la qualifica di quadro, inoltre, sono coperti da una polizza IPRASS Quadri che garantisce una tutela ancora maggiore. Per i dirigenti, infine, sono previste tre diverse polizze sanitarie (FASI, ASSIDAI e WELION). In tutti i casi citati finora i dipendenti hanno la possibilità di estendere la copertura ai propri familiari dietro pagamento di un premio.

Le iniziative realizzate per garantire ai dipendenti l'accesso a varie forme di assistenza sanitaria integrativa non sono certo i soli progetti nel campo del "welfare aziendale" avviati dal Gruppo negli ultimi anni. A titolo esemplificativo, **i principali programmi promossi dal Gruppo includono**:

- la possibilità data alle madri impiegate presso tutte le Società italiane di chiedere un periodo di lavoro part time fino al compimento del diciottesimo mese di vita da parte dei figli;
- otto ore di permesso retribuito per visite mediche concesse ai dipendenti di Cefla s.c. che abbiano compiuto 50 anni di età e 32 ore di permesso non retribuito per visite mediche concesso a tutti i dipendenti della stessa Capogruppo;
- una convenzione stipulata con un istituto bancario imolese per quanto riguarda i prestiti personali ai dipendenti di Cefla s.c. a tasso agevolato;
- numerose convenzioni stipulate tra la Capogruppo e numerosi esercizi di vendita in modo tale da garantire uno sconto ai dipendenti in possesso del badge presenze aziendali;
- l'erogazione di borse di studio per i figli dei dipendenti che rientrino in determinate casistiche (studenti universitari particolarmente meritevoli; ragazzi iscritti a campi estivi convenzionati con Cefla; studenti iscritti al primo triennio della scuola superiore che intendano intraprendere un'esperienza di studio all'estero);
- la possibilità offerta a tutti i dipendenti delle Società Cefla, C-Led, Cefla Gest, Jet Set e Euroges (ad esclusione dei dirigenti) di beneficiare di un "bonus welfare" che, nel 2018, è stato pari a 150 euro a persona;
- la messa a disposizione di un nutrizionista, per tutti i dipendenti che lavorano a Imola, in grado di fornire le migliori indicazioni per un'alimentazione sana, nutriente e possibilmente a Km zero.

Ognuna delle **Società controllate all'estero**, inoltre, definisce e attua in maniera indipendente specifici programmi in materia di welfare aziendale. Tali programmi possono includere, ad esempio:

- coperture sanitarie integrative a beneficio dei dipendenti;
- orari di lavoro flessibili alle dipendenti madri;
- viaggi e cene aziendali organizzate in determinati periodi dell'anno;
- master e corsi di specializzazione pagati in ambiti di interesse per l'Azienda di riferimento;
- giornate di permesso retribuite per la gestione di eventuali problematiche legate alla vita privata.

Tabella – Benefit garantiti ai dipendenti per area geografica

N. DIPENDENTI	2018			2017		
	Italia	Resto del mondo	Totale	Italia	Resto del mondo	Totale
Assicurazione sulla vita	33	137	170	32	134	166
Assistenza sanitaria	1.443	131	1.574	1.150	128	1.278
Copertura per invalidità e disabilità	593	132	725	546	129	675
Congedi parentali	3	130	133	4	127	131
Disposizioni pensionistiche	3	91	94	4	144	148
Capital accumulation	0	19	19	0	16	16
Housing found	0	76	76	0	127	127

07

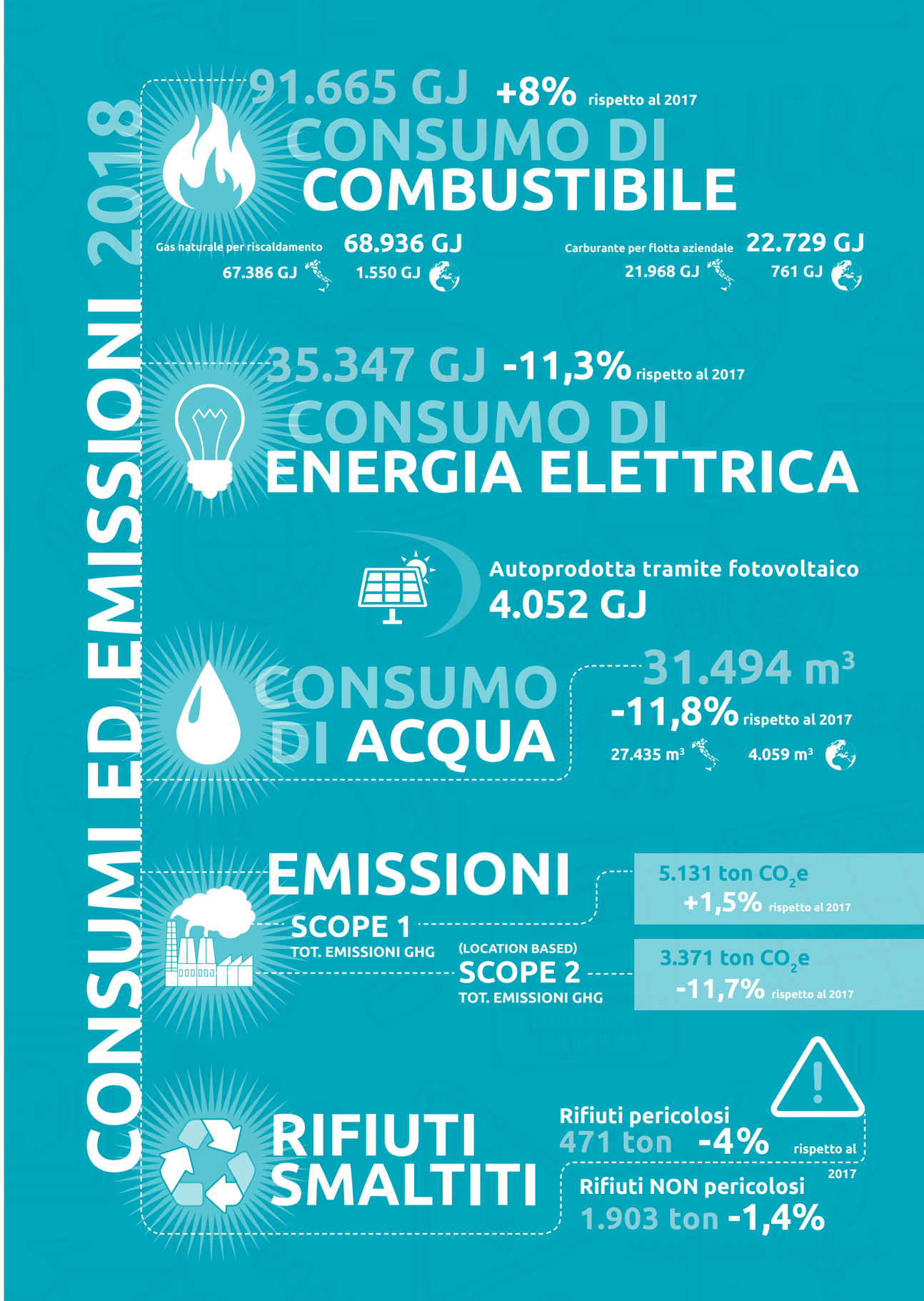
Capitale naturale

L'attenzione all'ambiente e al territorio costituisce un valore fondamentale per una Società come Cefla, che da sempre si occupa di garantire il benessere delle future generazioni. Per questo motivo, l'intero Gruppo si impegna non solo ad applicare i più elevati standard nel campo della tutela ambientale, ma anche a perseguire il **miglioramento continuo delle prestazioni ambientali** attraverso l'applicazione delle migliori tecnologie disponibili.

Ogni componente del Gruppo è consapevole che le azioni di impegno ambientale, una volta pienamente integrate nella cultura aziendale e nelle attività *core* dell'Organizzazione, sono in grado di determinare impatti positivi sia in termini di sostenibilità che di qualità del servizio offerto.

Alcune delle attività avviate dall'Azienda in **ambito ambientale includono**:

- l'adozione, da parte della BU Engineering, di un **Sistema di gestione ambientale conforme alle linee guida dello standard ISO 14001:2015** e di un **Sistema di gestione dell'energia conforme alle linee guida dello standard ISO 50001:2011,** certificati da un ente terzo indipendente;
- lo sviluppo di **processi di verniciatura a basso impatto ecologico** da parte della BU Finishing;
- la realizzazione, da parte della BU Medical, di **prodotti di radiologia digitali** il cui utilizzo consente di evitare gli impatti ambientali negativi tipicamente connessi allo sviluppo delle lastre;
- lo sviluppo di **autoclavi in grado di riciclare l'acqua** utilizzata lungo altri cicli operativi da parte della stessa BU Medical;
- **l'utilizzo quasi esclusivo di materiali facilmente riutilizzabili e/o riciclabili** – ad es.: acciaio, alluminio, legno, cartone, ecc. – all'interno dei prodotti e del packaging della BU Shopfitting.



07.1

Impatti ambientali [11]

- CONSUMI DI COMBUSTIBILE
- ENERGIA ELETTRICA CONSUMATA E AUTOPRODOTTA
- EMISSIONI
- CONSUMI IDRICI
- RIFIUTI PRODOTTI

11 - I dati relativi alle Società italiane BioSAF IN Srl e Lucifero's Srl rientrano nel perimetro di rendicontazione dal 2018, anno in cui esse sono entrate a far parte del Gruppo Cefla. I dati relativi agli impatti ambientali delle Controllate estere, qualora non diversamente specificato, fanno riferimento alle seguenti Società:

- Cefla Finishing Equipment (Suzhou);
- Suzhou Victor Medical Equipment;
- Cefla North America;
- Duespohl Maschinenbau.

CONSUMI DI COMBUSTIBILE

Nell'esercizio 2018 i consumi complessivi di combustibile della Capogruppo e delle Società controllate italiane rientranti nel perimetro di rendicontazione sono stati pari a **89.353,61 GJ** (+8,2% rispetto al 2017). Come si evince osservando la tabella seguente, oltre il 75% di tali consumi risulta legato all'acquisto di **gas naturale per il riscaldamento di uffici e stabilimenti produttivi**, mentre il carburante utilizzato per l'alimentazione della flotta aziendale (composta quasi esclusivamente da veicoli diesel) ha contribuito per il restante 25%.

Tabella – Consumi di combustibile suddivisi per fonte della Capogruppo e delle Controllate italiane

Tipologia di combustibile	Unità di misura	Totale 2018	Totale 2017	Fattore di conversione in GJ*	Totale GJ 2018	Totale GJ 2017
Gas Naturale per riscaldamento	Smc	1.826.676	1.732.049	1 Smc = 0,03689 GJ	67.386,07	63.895,29
Carburante per autotrazione per flotta aziendale, di cui:	l	610.905	519.966	NA	NA	NA
Diesel	l	610.728	519.966	1 l = 0,03596 GJ	21.961,78	18.697,98
Benzina	l	176	0	1 l = 0,03272 GJ	5,76	0
TOTALE CONSUMI DA FONTI NON RINNOVABILI					**89.353,61**	**82.593,27**

*Fonte dei fattori di conversione riportati nella presente colonna: *Department for Environment, Food & Rural Affairs* – DEFRA, 2018

Relativamente alle Controllate estere, il consumo di combustibile nell'anno 2018 è stato pari a 2.311,81 GJ. Anche in questo caso i consumi risultano essere principalmente legati all'acquisto di gas naturale per il riscaldamento di uffici e siti produttivi (circa il 67% del totale nel 2018).

Tabella – Consumi di combustibile suddivisi per fonte delle Controllate estere

Tipologia di combustibile	Unità di misura	Totale 2018	Totale 2017	Fattore di conversione in GJ*	Totale GJ 2018	Totale GJ 2017
Gas Naturale per riscaldamento	Smc	42.020,31	38.110,7	1 Smc = 0,03689 GJ	1.550,13	1.405,9
Carburante per autotrazione per flotta aziendale, di cui:	l	21.645	24.450	NA	NA	NA
Diesel	l	16.500	19.700	1 l = 0,03596 GJ	593,34	708,412
Benzina	l	5.145	4.750	1 l = 0,03272 GJ	168,34	155,42
TOTALE CONSUMI DA FONTI NON RINNOVABILI					**2.311,81**	**2.269,73**

*Fonte dei fattori di conversione riportati nella presente colonna: *Department for Environment, Food & Rural Affairs* – DEFRA, 2018

ENERGIA ELETTRICA CONSUMATA E AUTOPRODOTTA

Cefla è attivamente impegnata a diminuire il proprio impatto legato ai consumi di energia e alle conseguenti emissioni di inquinanti di gas a effetto serra in atmosfera. Negli ultimi anni il Gruppo ha iniziato un percorso teso a migliorare le proprie performance sul piano del contenimento dei consumi energetici.

In particolare, per quanto riguarda i consumi della Capogruppo e delle Controllate italiane, i valori riportati nelle tabelle seguenti considerano soltanto i **consumi energetici degli stabilimenti maggiormente energivori** presenti in Italia e includono l'energia elettrica acquistata da Lucifero's Srl e BioSAF IN Srl a partire da luglio 2018.

I dati relativi all'energia elettrica autoprodotta si riferiscono invece alla produzione derivante **dall'impianto fotovoltaico** installato già nel 2010 sul tetto dello stabilimento di via Bicocca 14/c a Imola, il quale ospita le produzioni delle BU Finishing e Medical Equipment.

Tabelle – Consumi di energia elettrica acquistata e autoprodotta dalla Capogruppo e delle Controllate italiane

CONSUMI DI ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATA	Totale KWh 2018	Totale KWh 2017	Fattore di conversione in GJ	Totale GJ 2018	Totale GJ 2017
Energia elettrica acquistata da fonti NON rinnovabili	7.303.929	8.569.270	1 KWh = 0,0036 GJ	26.294,14	30.849,37

CONSUMI DI ENERGIA ELETTRICA AUTOPRODOTTA	Totale KWh 2018	Totale KWh 2017	Fattore di conversione in GJ	Totale GJ 2018	Totale GJ 2017
Totale energia elettrica autoprodotta, di cui:	1.125.472	1.226.852	1 KWh = 0,0036 GJ	4.051,7	4.416,67
tot. Energia elettrica consumata	937.747	957.250	1 KWh = 0,0036 GJ	3.375,89	3.446,1
tot. Energia elettrica venduta	187.725	269.602	1 KWh = 0,0036 GJ	675,81	970,57
TOTALE ENERGIA ELETTRICA AUTOPRODOTTA E CONSUMATA				**3.375,89**	**3.446,1**

Anche alcune delle Controllate estere hanno avviato dei percorsi tesi a migliorare le proprie performance sul piano del contenimento dei consumi energetici e, soprattutto, dell'efficienza con cui l'energia elettrica viene utilizzata presso le diverse sedi e stabilimenti.

Cefla North America, ad esempio, ha deciso di investire nell'analisi energetica dei flussi di elettricità all'interno del sistema-azienda e nella sostituzione dei corpi illuminanti con LED di ultima generazione presso i propri laboratori e magazzini.

Tabelle – Consumi di energia elettrica acquistata dalle Controllate estere

CONSUMI DI ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATA	Totale KWh 2018	Totale KWh 2017	Fattore di conversione in GJ	Totale GJ 2018	Totale GJ 2017
Energia elettrica acquistata da fonti NON rinnovabili	1.576.880	1.539.132	1 KWh = 0,0036 GJ	5.676,768	5.540,87

EMISSIONI

Oltre alle emissioni "dirette" legate ai consumi di gas naturale e di carburante per l'alimentazione della flotta aziendale (**scope 1**), Cefla monitora anche le emissioni prodotte "indirettamente" dalle attività del Gruppo, connesse all'acquisto di energia elettrica prodotta da fonti non rinnovabili (**scope 2**).

Per calcolare questa seconda categoria di emissioni, sono stati utilizzati sia il metodo ***market based***, che prevede l'utilizzo di fattori di emissione definiti su base contrattuale con i fornitori di energia elettrica, che l'approccio ***location based***, che prevede l'utilizzo di fattori di emissione medi relativi agli specifici mix energetici nazionali di produzione di energia elettrica.

Tabella – Emissioni di scope 1 della Capogruppo e delle Controllate italiane suddivise per fonte

FONTE DELLE EMISSIONI DI SCOPE 1	Totale emissioni GHG 2018 (Ton CO_2 equivalente)	Totale emissioni GHG 2017 (Ton CO_2 equivalente)	Fattore di emissione	Fonte del fattore di emissione
Gas Naturale ***per riscaldamento***	3.371,44	3.538,14	1 Smc = 2,04275 kgCO2	Defra 2018
Carburante per autotrazione ***per flotta aziendale, di cui:***	1.618,95	1.378,01	NA	NA
Diesel	1.618,55	1.378,01	1 l = 2,6502 kgCO2	Defra 2018
Benzina	0,4	0	1 l = 2,29167 kgCO2	Defra 2018
TOTALE EMISSIONI SCOPE 1	**4.990,39**	**4916,15**		

Nel 2018, al netto di un incremento delle emissioni generate dalla flotta aziendale (+17,48% rispetto al 2017), le emissioni legate all'acquisto di gas naturale (-4,71%) e quelle "indirette" connesse all'acquisto di energia elettrica (-14,76%) sono diminuite rispetto all'esercizio precedente, nonostante l'inserimento di nuove Società acquisite all'interno del perimetro di rendicontazione.

Tabella – Emissioni di scope 2 legate all'energia elettrica acquistata dalla Capogruppo e dalle Controllate italiane (approccio "location based")

FONTE DELLE EMISSIONI DI SCOPE 2	Totale emissioni GHG 2018 (Ton CO_2 equivalente)	Totale emissioni GHG 2017 (Ton CO_2 equivalente)	Fattore di emissione	Fonte del fattore di emissione
Energia elettrica	2.629,41	3.084,94	1 KWh = 0,360 kgCO2	Confronti internazionali TERNA

Tabella – Emissioni di scope 2 legate all'energia elettrica acquistata dalla Capogruppo e dalle Controllate italiane (approccio "market based")

FONTE DELLE EMISSIONI DI SCOPE 2	Totale emissioni GHG 2018 (Ton CO_2 equivalente)	Totale emissioni GHG 2017 (Ton CO_2 equivalente)	Fattore di emissione	Fonte del fattore di emissione
Energia elettrica	3.819,95	4.481,73	1 KWh = 0,523 kgCO2	Confronti internazionali TERNA

Le emissioni prodotte dalle Controllate estere sono prevalentemente riconducibili all'acquisto di energia elettrica (scope 2) derivante da fonti non rinnovabili.

Le emissioni dirette (scope 1), al contrario, rappresentano soltanto il 16% o il 12% del totale, a seconda che venga applicato un approccio di tipo *location based* o *market based*.

Tabella – Emissioni di scope 1 delle Controllate estere suddivise per fonte

FONTE DELLE EMISSIONI DI SCOPE 1	Totale emissioni GHG 2018 (Ton CO_2 equivalente)	Totale emissioni GHG 2017 (Ton CO_2 equivalente)	Fattore di emissione	Fonte del fattore di emissione
Gas Naturale ***per riscaldamento***	85,84	77,85	1 Smc = 2,04275 kgCO2	Defra 2018
Carburante per autotrazione ***per flotta aziendale, di cui:***	55,52	63,09	NA	NA
Diesel	43,73	52,21	1 l = 2,6502 kgCO2	Defra 2018
Benzina	11,79	10,88	1 l = 2,29167 kgCO2	Defra 2018
TOTALE EMISSIONI SCOPE 1	**141,36**	**140,94**		

Tabella – Emissioni di scope 2 legate all'energia elettrica acquistata dalle Controllate estere (approccio "location based")

FONTE DELLE EMISSIONI DI SCOPE 2	Totale emissioni GHG 2018 (Ton CO_2 equivalente)	Totale emissioni GHG 2017 (Ton CO_2 equivalente)	Fattore di emissione	Fonte del fattore di emissione
Energia elettrica Asia*	240,58	272,90	1 KWh = 0,598 kgCO2	Confronti Internazionali TERNA
Energia elettrica Europa**	42,29	41,55	1 KWh = 0,493 kgCO2	Confronti Internazionali TERNA
Energia Elettrica USA***	458,37	420,35	1 KWh = 0,421 kgCO2	Confronti Internazionali TERNA
TOTALE EMISSIONI SCOPE 2	**741,24**	**734,8**		

*I dati relativi alle Controllate estere sono stati presentati nel seguente modo:

- I dati della categoria "Energia elettrica Asia" riguardano le due Controllate cinesi Suzhou Victor Medical Equipment e Suzhou Cefla Finishing Equipment;
- I valori riportati per la categoria "Energia Elettrica Europa" fanno riferimento alla Controllata tedesca Duespohl Maschinenbau;
- I dati riportati per la categoria "Energia elettrica USA" fanno riferimento alla Controllata Cefla North America.

Tabella – Emissioni di scope 2 legate all'energia elettrica acquistata dalle Controllate estere (approccio "market based")

FONTE DELLE EMISSIONI DI SCOPE 2	Totale emissioni GHG 2018 (Ton CO_2 equivalente)	Totale emissioni GHG 2017 (Ton CO_2 equivalente)	Fattore di emissione	Fonte del fattore di emissione
Energia elettrica Asia	308,16	349,57	1 KWh = 0,766 kgCO2	Confronti Internazionali TERNA
Energia elettrica Europa	65,46	64,32	1 KWh = 0,763 kgCO2	Confronti Internazionali TERNA
Energia Elettrica USA	688,1	631,03	1 KWh = 0,632 kgCO2	Confronti Internazionali TERNA
TOTALE EMISSIONI SCOPE 2	**1.061,72**	**1.044,92**		

*I dati relativi alle Controllate estere sono stati presentati nel seguente modo:

- I dati della categoria "Energia elettrica Asia" riguardano le due Controllate cinesi Suzhou Victor Medical Equipment e Suzhou Cefla Finishing Equipment;
- I valori riportati per la categoria "Energia Elettrica Europa" fanno riferimento alla Controllata tedesca Duespohl Maschinenbau;
- I dati riportati per la categoria "Energia elettrica USA" fanno riferimento alla Controllata Cefla North America.

CONSUMI IDRICI

Il Gruppo promuove l'utilizzo sostenibile delle risorse idriche e, a tal fine, sono costantemente valutate soluzioni applicabili per la riduzione dei consumi d'acqua potabile e non.

A livello di intero Gruppo, il consumo totale di risorse idriche nel 2018 è stato pari a **31.494 metri cubi d'acqua**[12], l'11,8% in meno rispetto al 2017.

Quasi tutte la risorse idriche utilizzate dalla Capogruppo e dalle Società controllate italiane derivano da acquedotto, mentre le Società estere considerate - ad eccezione di Duespohl Maschinenbau – utilizzano prevalentemente acqua prelevata da corpi idrici superficiali quali fiumi, laghi, ecc.

Tabelle – Consumi idrici della Capogruppo e delle Controllate italiane suddivisi per fonte di prelievo

PRELIEVI IDRICI PER FONTE	Totale in m³ 2018	Totale in m³ 2017
Acqua superficiale (fiumi, laghi, altro)	1.075	799
Acqua da acquedotto	26.360	31.035
TOTALE	**27.435**	**31.834**

Tabelle – Consumi idrici delle Controllate estere suddivisi per fonte di prelievo

PRELIEVI IDRICI PER FONTE	Totale in m³ 2018	Totale in m³ 2017
Acqua superficiale (fiumi, laghi, altro)	3.863	3.697
Acqua da acquedotto	196	177
TOTALE	**4.059**	**3.874**

12 - Il valore riportato non include i dati relativi alle Società Jet Set e Cefla Gest.

RIFIUTI PRODOTTI

Il Gruppo Cefla rispetta in modo puntuale la normativa vigente in materia di produzione e gestione dei rifiuti.

Come si evince osservando le tabelle seguenti, circa il 78,9% dei rifiuti generati dalla Capogruppo e dalle Controllate Italiane[13] rientra nella categoria dei rifiuti "non pericolosi", che sono quasi totalmente destinati a **processi di recupero** (incluso il recupero di energia); la frazione di rifiuti pericolosi viene invece quasi completamente **stoccata in sito**.

Tabelle – Tonnellate di rifiuti prodotti dalla Capogruppo e dalle Controllate italiane suddivise per metodo di smaltimento

METODO DI SMALTIMENTO (IN TONNELLATE)	2018			2017		
	Rifiuti pericolosi	Rifiuti non pericolosi	Totale	Rifiuti pericolosi	Rifiuti non pericolosi	Totale
Riciclo	0	183	183	0	168	168
Recupero, incluso recupero di energia	0	1.567	1.567	0	1.558	1.558
Incenerimento	0	0	0	0	37	37
Discarica	0.3	12	12.3	0.3	22	22,3
Stoccaggio in sito	471	0	471	491	0	491
TOTALE	**471,3**	**1.762**	**2.233,3**	**491.3**	**1.784**	**2.276,3**

Tra le Controllate estere considerate all'interno di questa sezione, la Società che contribuisce maggiormente alla generazione di rifiuti è Cefla North America. L'intero volume prodotto da tale Società (pari a 131 tonnellate nel 2018 e a 129 tonnellate nel 2017) viene smaltito da discariche specializzate.

Tabelle – Tonnellate di rifiuti prodotti dalle Controllate estere suddivise per metodo di smaltimento

METODO DI SMALTIMENTO (IN TONNELLATE) *	2018			2017		
	Rifiuti pericolosi	Rifiuti non pericolosi	Totale	Rifiuti pericolosi	Rifiuti non pericolosi	Totale
Riciclo	0	0	0	0	4,28	4,28
Incenerimento	0	10	10	0	12	12
Discarica	0	131	131	0	129	129
TOTALE	**0**	**141**	**141**	**0**	**145,28**	**145,28**

* tali valori non considerano i dati relativi alla Società Suzhou Victor Medical Equipment in quanto i rifiuti prodotti dall'Azienda risultano essere trascurabili.

13 - Al netto dei rifiuti prodotti nei cantieri della BU Engineering.

08

Capitale sociale e relazionale

L'abilità di un'Organizzazione di creare valore per sé è legata al valore che essa crea per gli altri attori nel suo mercato di riferimento. Tale valore viene determinato facendo riferimento a una vasta gamma di interazioni, attività, relazioni, cause ed effetti, in aggiunta a quelli associati direttamente alle variazioni del capitale finanziario.

In particolare, l'approccio di Cefla al capitale sociale e relazionale dipende dalla capacità di creare e mantenere relazioni solide con i soci, i clienti e la comunità in generale. Tutto ciò con l'obiettivo di migliorare il benessere e la competitività delle comunità e del contesto di riferimento in cui l'Azienda vive e opera.

PRINCIPALI INIZIATIVE SUPPORTATE

COMMISSIONE SOCIALE

che gestisce e organizza le attività dedicate al territorio

- Charity
- Solidarietà
- Inclusione
- Orientamento al lavoro
- Progetto Sistema Scuola Impresa
- Sport
- Sanità
- Borse di studio

LIBERALITÀ

Contributi verso l'esterno	52.867 euro
Erogazioni verso l'interno	196.209 euro
Totale	249.076 euro

3% COOPFOND

Al termine di ogni esercizio, Cefla versa il 3% dell'utile netto al fondo mutualistico CoopFond

08.1

Iniziative supportate sul territorio

Cefla ha un rapporto molto stretto con il proprio territorio e tale legame si manifesta attraverso un continuo impegno a sostenere le iniziative a favore della comunità sia a livello locale, che su scala nazionale. In particolare, le iniziative supportate dal Gruppo spaziano dalla solidarietà alla cultura, dallo sport alla salute.

Per rafforzare e sostenere in maniera crescente la collettività, Cefla ha **creato un'apposita Commissione Sociale** che gestisce e organizza tutte quelle attività dedicate a creare valore per la collettività e il territorio.

PRINCIPALI INIZIATIVE SUPPORTATE

Orientamento al lavoro: nel 2018 Cefla, insieme ad Adecco, all'Università di Bologna e a noti professionisti dell'orientamento al lavoro, ha organizzato una serie di incontri con le quinte classi delle scuole secondarie del territorio per supportare i giovani nel non semplice compito di scegliere una strada per il futuro.

Borse di studio: Cefla valorizza il talento a ogni età. Per questo incentiva gli studenti meritevoli con borse di studio dedicate ai figli dei collaboratori, sostenendo le opportunità di studio e di perfezionamento all'estero. Un'iniziativa che riflette appieno i suoi valori aziendali: amore per il territorio, vocazione internazionale e approccio meritocratico.

Progetto Sistema Scuola Impresa: Cefla collabora con Consorzio Elis all'iniziativa «Sistema Scuola Impresa», volta a sostenere le scuole italiane nel processo di trasformazione della didattica, dando a professori e studenti l'opportunità di diventare agenti del cambiamento e orientarsi ai mestieri del futuro, oltre che favorire lo scambio intergenerazionale in Azienda, coinvolgendo propri dipendenti in attività con studenti.

Charity: nell'ambito delle donazioni liberali, ogni anno Cefla sostiene specifiche Onlus operanti sul territorio. Nel 2018, tra le principali erogazioni effettuate, si annovera una donazione ad AGEOP Bologna, associazione Onlus che supporta le famiglie dei bambini ricoverati presso il reparto di oncologia pediatrica.

Solidarietà: in un'ottica di limitare le situazioni di indigenza presenti sul territorio, nel 2018 Cefla ha donato tutti i pasti non consumati della propria mensa al Banco Alimentare, un'associazione attiva nel recupero delle eccedenze alimentari e nella loro redistribuzione presso le strutture caritative.

Inclusione: da diversi anni Cefla sostiene in maniera concreta l'inclusione lavorativa delle persone in condizioni di svantaggio. In particolare, vengono affidati alla Cooperativa Sociale Giovani Rilegatori di Imola alcuni servizi altamente qualificati nei settori legatoria, copisteria, assemblaggi e logistica archivi, creando occasioni di lavoro per persone con abilità e competenze estremamente differenziate.

Sport: Cefla sostiene il mondo dello sport, in particolare quello legato ai settori giovanili.

Sanità: parte del budget annuale viene regolarmente destinato a finanziare specifiche attività sul territorio nell'ambito della sanità e dei servizi alla persona.

CONTRIBUTI E LIBERALITÀ

Cefla è orgogliosa di essere una Società Cooperativa, forma giuridica improntata sui valori della condivisione, del coinvolgimento e della mutualità. La Cooperazione è per l'Organizzazione un atteggiamento verso il mondo e le relazioni, una moltiplicazione di fiducia, garanzia e stabilità: significa privilegiare la logica del vantaggio condiviso; è una scelta di reciprocità che crea un legame solido di scambio tra territorio, comunità e ambiente.

Durante il 2018, Cefla ha effettuato erogazioni liberali per un ammontare complessivo di 249.076 €, suddivise in:

- **erogazioni verso l'esterno**, che rappresentano contributi versati dall'Organizzazione a favore del territorio e della collettività a supporto di iniziative culturali e sportive e collaborazioni esterne in ambito sanità e solidarietà;
- **erogazioni verso l'interno**, ossia liberalità che l'Organizzazione destina a favore dei propri dipendenti come, per esempio, l'organizzazione di eventi e momenti di incontro rivolti a tutto il personale dipendente, così come le regalie natalizie e contributi per l'educazione e la ricreazione dei figli dei dipendenti (borse di studio, contributi per corsi di studio all'estero dei figli dei dipendenti – assegnati in base al merito conseguito dai candidati partecipanti al Bando – e centri estivi).

LIBERALITÀ EROGATE (in euro)	ANNO 2018	ANNO 2017
Contributi verso l'esterno	**52.867**	**37.100**
Erogazioni liberali verso l'interno	**196.209**	**183.645**
di cui erogazioni liberali in servizi	33.298	27.859
di cui erogazioni liberali in beni	148.715	141.458
di cui erogazioni liberali in denaro	14.195	14.328
TOTALE	**249.076**	**220.745**

Al termine di ogni esercizio, infine, **Cefla versa il 3% dell'utile netto generato al fondo mutualistico CoopFond**, la cui *mission* consiste nel promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, finanziando soprattutto i programmi capaci di generare innovazione tecnologica e occupazione. In questo modo il Gruppo contribuisce attivamente alla nascita di nuove cooperative e alla crescita di quelle esistenti, soprattutto nelle aree più svantaggiate dal punto di vista economico-sociale. Dal 2009, a causa delle molte situazioni di crisi, il fondo CoopFond ha aiutato anche cooperative in difficoltà economico-finanziarie e aziende private trasformate in cooperative tramite *workers' buy-out*.

09

Capitale economico

Il fine ultimo di ogni impresa è, solitamente, quello di soddisfare l'insieme degli interessi economici di tutti i soggetti legati ad essa. Se è vero che, considerando le Società Cooperative, gli interessi dei soci e quelli delle altre categorie di stakeholder risultano spesso allineati nel lungo periodo, l'evidenza mostra come tale allineamento non sia necessariamente automatico, ma che necessiti invece di uno sforzo consapevole e responsabile da parte del Management aziendale. La performance economica del Gruppo Cefla consente, dunque, di analizzare la ricchezza creata e distribuita dall'Organizzazione a vantaggio dell'intero sistema con cui essa interagisce.

La capacità del Gruppo di generare profitti, d'altra parte, passa necessariamente attraverso la sua abilità nello sfruttare in maniera efficacie le risorse finanziarie a disposizione della Capogruppo e delle singole Società controllate. L'insieme dei fondi disponibili che possono essere utilizzati per la produzione di beni e la prestazione di servizi costituisce, in particolare, il capitale economico del Gruppo.

RICAVI GRUPPO 2018

559 MILIONI DI EURO

+1,6% RISPETTO AL 2017

INTERNAZIONALIZZAZIONE

RICAVI DI VENDITA PER AREA GEOGRAFICA

- 47% ITALIA
- 30,6% EUROPA
- 22,4% MONDO

RICAVI PER BUSINESS UNIT

IN MILIONI DI EURO

BU ENGINEERING	BU SHOPFITTING	BU FINISHING	BU MEDICAL EQUIPMENT	BU LIGHTING
€ 166,678	€ 79,585	€ 122,810	€ 192,267	€ 10,355

548 MILIONI DI EURO IN VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO

09.1

Andamento della gestione del Gruppo [14]

Il Gruppo Cefla opera con lo scopo di creare valore nel tempo garantendo lo sviluppo per le future generazioni in modo da soddisfare soci, dipendenti, clienti e fornitori con proattività al cambiamento, ricerca del miglioramento continuo, sviluppo e massimizzazione sinergica delle competenze.

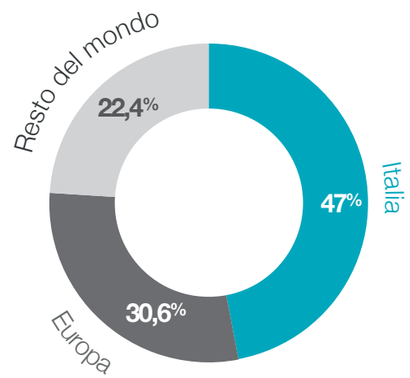
14 - I dati economici riportati nel presente paragrafo considerano tutte le Società rientranti nel perimetro consolidato del Gruppo Cefla.

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2018 del Gruppo Cefla, il primo redatto adottando i Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS, presenta i Ricavi delle vendite e i risultati economici, intermedi e ante imposte, in crescita rispetto all'esercizio precedente e ai massimi livelli storicamente raggiunti dal Gruppo.

Tali risultati sono dovuti sia all'apprezzamento del mercato per la qualità dei prodotti Cefla e per le tecnologie utilizzate, sia all'attenta gestione dell'efficienza dei processi di produzione e di gestione, in un'ottica di semplificazione dei flussi e di un presidio dei costi attento, volto a supportare il complessivo sviluppo del Gruppo nei prossimi anni.

DATI ECONOMICI CONSOLIDATI Valori in euro/000	**2018**	**2017**
Ricavi delle vendite	559.155	550.151
EBITDA	49.711	47.066
EBIT	35.205	35.141
Risultato Netto	30.155	27.894

RICAVI DI VENDITA CONSOLIDATI **PER AREA GEOGRAFICA 2018**



Di seguito si riporta la distribuzione dei Ricavi generati per le diverse Business Unit del Gruppo:

TOTALE RICAVI CONSOLIDATI PER BU*	**2018**	**2017**
BU Engineering	166.678	158.774
BU Shopfitting	79.585	98.277
BU Finishing	122.810	109.462
BU Medical Equipment	192.267	186.021
BU Lighting	10.355	6.627

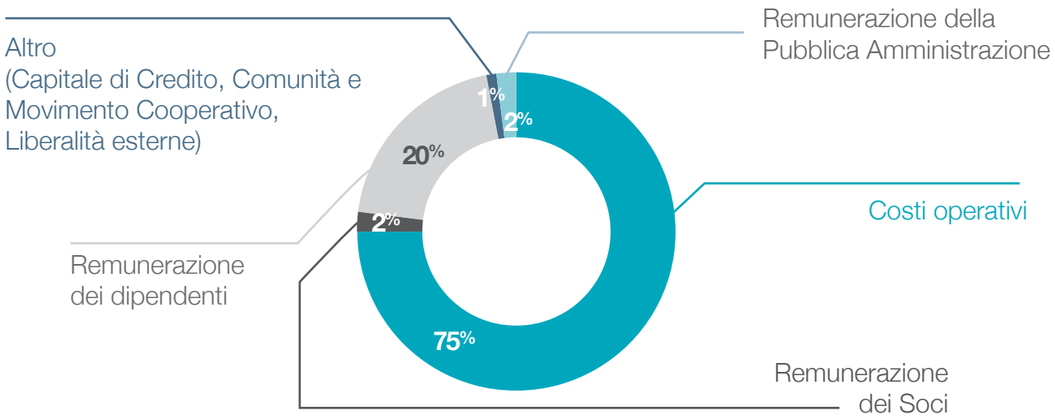
*Al fine del calcolo sono stati considerati i ricavi di vendita, gli altri ricavi e le variazioni di prodotti finiti e semilavorati.

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

La distribuzione del valore aggiunto costituisce il punto di contatto tra il profilo economico e il profilo sociale della gestione del Gruppo Cefla e consente di analizzare come la ricchezza creata venga distribuita dalla Cooperativa a vantaggio dell'intero sistema con cui interagisce.

VALORE AGGIUNTO CONSOLIDATO Valori in euro/000	**2018**	**2017**
Ricavi operativi	561.921	550.725
Altri proventi	16.103	11.402
Proventi finanziari	3.154	3.303
Totale valore economico generato dal Gruppo	**581.178**	**565.431**
Costi operativi	412.396	407.761
Remunerazione dei Soci	11.958	9.873
Remunerazione dei dipendenti	112.023	103.655
Remunerazione alla Comunità e Movimento Cooperativo	2.357	2.117
Remunerazione del Capitale di Credito	1.034	1.359
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	8.303	10.458
Liberalità esterne	126	125
Totale valore economico distribuito dal Gruppo	**548.197**	**535.348**
Svalutazione crediti	689	458
Utili e perdite su cambi valutari	251	136
Rettifiche di valore di attività materiale ed immateriali	3.530	0
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-71	25
Ammortamenti	10.917	9.215
Accantonamenti	59	2.710
Riserve	17.606	17.538
Valore economico trattenuto dal Gruppo	**32.981**	**30.082**

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO **2018**



Nel 2018, il **Valore Economico Generato** è risultato pari a € 581 milioni, circa il 2,8% in più rispetto al 2017, il quale viene in massima parte distribuito ai diversi stakeholder con cui Cefla entra in contatto nello svolgimento della propria attività, nel rispetto dell'economicità di gestione e delle aspettative degli stessi interlocutori.

Il **Valore Economico Distribuito**, pari a € 548 milioni, rappresenta il 94% del Valore Economico Generato. Quest'ultimo, oltre a coprire i costi operativi sostenuti nell'esercizio, viene impiegato per remunerare il sistema socioeconomico con cui Cefla interagisce, in particolare:

- Remunerazione dei Soci: questa voce comprende il valore dei dividendi distribuiti, così come il valore del ristorno sociale, gli interessi sul prestito sociale riconosciuti ai soci della Cooperativa nell'esercizio e delle quote sociali effettivamente versate nel Capitale sociale;
- Remunerazione dei Dipendenti: voce comprensiva degli stipendi di tutti i dipendenti del Gruppo e dei soci cooperatori come remunerazione del lavoro prestato in Cooperativa;
- Remunerazione alla Comunità e Movimento Cooperativo: i principali impatti sulla Comunità e il Movimento cooperativo hanno riguardato la sponsorizzazione di eventi, i contributi versati alle associazioni di categoria, i contributi versati alla Lega delle Cooperative e al Fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della Cooperazione gestito da Coopfond S.p.A.

Infine, il **Valore Economico Trattenuto**, determinato come differenza tra il Valore Economico Generato e il Valore Economico Distribuito, rappresenta invece l'insieme delle risorse finanziarie dedicate alla crescita economica e alla stabilità patrimoniale del sistema impresa.

ANALISI DEI RISCHI CONNESSI ALLA GESTIONE DELLE PERFORMANCE DELL'IMPRESA

Sul fronte gestionale, il principale rischio a cui il Gruppo è soggetto è intrinseco all'attività d'impresa in senso generale ed è rappresentato dal riuscire a padroneggiare correttamente le informazioni strategiche e le tendenze di mercato per essere sempre in grado di soddisfare le aspettative della clientela.

Per fronteggiare il rischio d'impresa Cefla si è dotata di un set di strumenti informativi e di report emessi con frequenza mensile (Dashboard di performance per BU e report finanziari inclusi nel proprio Manuale di policy di Gruppo), trimestrale (Bilancio gestionale per company e consolidato) necessari per il presidio delle performance delle BU e il conseguimento degli obiettivi definiti nel documento di Budget approvato dai soci ogni anno.

Inoltre, completano il quadro degli strumenti di controllo e presidio dei rischi di gestione, il Forecast annuale, ovvero la previsione a finire dei risultati di esercizio, e lo scenario prospettivo definito nel piano triennale (Business Plan), che definisce annualmente le linee guida e gli obiettivi per le singole BU in base alle informazioni di mercato rilevate dagli amministratori e dal Management responsabile per la gestione del Gruppo.

09.2

Fornitori e partner progettuali

Per il Gruppo Cefla, la gestione responsabile della catena di fornitura ha un'importanza strategica nell'ottica di garantire e salvaguardare la propria reputazione in termini di affidabilità e correttezza nei confronti dei fornitori e dei clienti.

La verifica sull'affidabilità e sulla qualità dei prodotti e servizi acquistati è una parte fondamentale della catena di fornitura del Gruppo. Nelle prime fasi del processo di qualifica, tutti i fornitori sono chiamati a conoscere il Modello 231; inoltre, Cefla si assicura che siano rispettate le normative in tema di sicurezza sul lavoro e tutela della salute, di salvaguardia ambientale, nonché gli standard internazionali in materia di diritto del lavoro.

Per le categorie merceologiche a elevato impatto ambientale si richiede inoltre la conformità alla ISO 14001, mentre per i gruppi merceologici a elevato rischio salute e sicurezza, i fornitori vengono valutati dopo un attento esame delle performance aziendali e gestionali in materia di safety (ad es. la certificazione OHSAS 18001).

Per le diverse categorie di fornitori è prevista una valutazione annuale che tiene in considerazione gli aspetti legati alla qualità e al servizio forniti, in collaborazione con i pertinenti organi aziendali. Laddove venissero evidenziate problematiche, si richiede un Remediation Plan volto a discutere e indirizzare le aree di criticità emerse.

I principali obiettivi che Cefla si è posta in relazione alle sue catene di fornitura sono quelli di **mantenere gli standard di affidabilità e di qualità** in essere pur incrementando i volumi in conseguenza alla crescita del fatturato del Gruppo, tenendo sempre sotto controllo gli indicatori di qualità e performance.

Tra i principali rischi associati all'approvvigionamento, il rischio legato alla **business continuity**, ossia il rischio associato alla mancata fornitura di prodotti/servizi di difficile reperibilità sul mercato, risulta essere il più impattante. Sebbene l'eventuale cessazione della fornitura possa essere determinata da diversi fattori (ad es.: fallimento, focalizzazione su altri business, passaggio di proprietà, ecc.), questo rischio risulta essere ancora più impattante nel caso di fornitori di componenti che abbiano in gestione attrezzature fornite da Cefla. Al fine di mitigare tale rischio è prevista una costante attività di monitoraggio dei fornitori ritenuti critici attraverso attività quali la conduzione di audit e l'analisi dei bilanci.

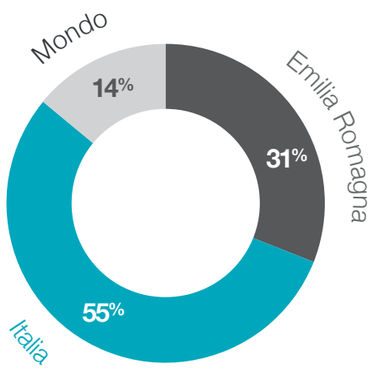
In generale, i dati e le informazioni presentate di seguito per le singole BU confermano un preciso indirizzo strategico nella politica di approvvigionamento, che si riflette nella scelta di prediligere, a parità di prezzo e qualità, fornitori locali rispetto alle singole Società del Gruppo. Questa scelta ha un duplice vantaggio: da un lato, la vicinanza con il fornitore permette di maturare un rapporto più diretto che, nella maggior parte dei casi, si traduce anche in minori tempistiche di approvvigionamento; dall'altro lato, tale scelta consente alla Capogruppo e alle singole Controllate di supportare lo sviluppo delle comunità locali sia dal punto di vista economico che in termini occupazionali.

APPROVVIGIONAMENTO CORPORATE

Nella relazione con il fornitore, l'approccio del Gruppo è quello di creare un rapporto stabile e continuativo che tende a creare, con i fornitori ritenuti strategici, una vera e propria partnership fondata sulla reciproca condivisione degli obiettivi strategici. Tuttavia, anche considerando i fornitori ritenuti più "strategici", il Gruppo Cefla ha sempre attiva almeno una doppia opportunità di approvvigionamento e non si avvale mai di fornitori "mono cliente". Questa scelta fa sì che non venga preclusa, a nessun potenziale fornitore, l'opportunità di diventare partner commerciale del Gruppo e, allo stesso tempo, stimola tutti gli attori a innovare e a proporre prodotti sempre all'avanguardia, in linea con gli elevati standard di qualità richiesti da Cefla.

A dimostrazione di un rapporto consolidato con fornitori storici e della volontà strategica di distribuire ricchezza nel territorio, il valore dell'indotto creato da Cefla in Emilia-Romagna rappresenta circa il 37% del totale dell'acquistato, mentre solo il 14% dei volumi deriva da acquisti fuori dall'Italia. Si può affermare, quindi, che il Gruppo Cefla sia un vero e proprio ambasciatore del "Made in Italy".

FORNITORI CORPORATE **PER AREA GEOGRAFICA**

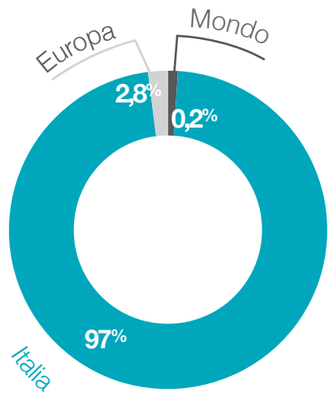


BUSINESS UNIT ENGINEERING

L'area Procurement della BU Engineering risponde direttamente alla Direzione della stessa BU e si occupa di coordinare le attività di approvvigionamento delle commesse sviluppate durante l'anno, di verificare i budget previsti in gara e di assegnare le singole commesse ai candidati che forniscono le maggiori garanzie in termini di solidità e affidabilità. Tali verifiche, in particolare, vengono svolte effettuando analisi delle esigenze del capitolato d'appalto e delle Vendor previste da contratto.

Nella realizzazione e gestione degli impianti su tutto il territorio nazionale, la BU Engineering utilizza prevalentemente personale e imprese ubicate vicino ai cantieri o ai siti in gestione; questo consente un efficientamento dei costi e dei consumi favorendo al contempo lo sviluppo dei territori. Nell'ottica di gestire in maniera responsabile gli acquisti, inoltre, la BU applica le linee guida definite dallo standard SA 8000.

FORNITORI BU ENGINEERING **PER AREA GEOGRAFICA**



Fondamentalmente, l'attività della BU è ancora radicata in Italia e questo è confermato dal fatto che più dell'84% del fatturato 2018 è stato speso per acquisti da fornitori situati sul territorio nazionale, contro il 16% circa di budget speso a favore di partner commerciali esteri, la maggior parte dei quali situati in Europa.

BUSINESS UNIT SHOPFITTING

Oltre alle tempistiche e allo standard di qualità atteso, la BU Shopfitting è solita concordare con i propri fornitori un ***target price overall*** che tenga conto delle varie componenti costitutive del costo.

I fornitori della BU vengono valutati con un ***Vendor Rating*** che misura le seguenti performance:

- numero e valore delle non conformità;
- rispetto dei tempi di consegna;
- competitività, in termini di prezzo d'acquisto.

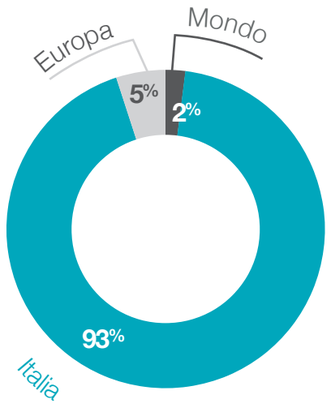
I valori assunti da questi KPI, attivano, se necessario, azioni correttive, il cui scopo è quello di ricondurre la performance globale del fornitore all'interno del range atteso.

I continui e rapidi mutamenti che riguardano il mercato in cui la BU opera e la conseguente revisione del business model hanno portato la BU a modificare recentemente la propria supply chain, prevedendo:

- **per la componentistica ad alta rotazione** (standard), la cui progettazione è svolta interamente da Cefla, la ricerca non solo di fornitori competitivi in termini di prezzo, ma anche della continua ottimizzazione dei lotti e di soluzioni finalizzate a creare una supply chain internazionale (*global sourcing*);
- **per la componentistica a bassa/bassissima rotazione** (su misura e/o speciale), la cui progettazione resta a capo degli stessi fornitori, la creazione di partnership con attori reattivi e localizzati nelle vicinanze dello stabilimento produttivo (*local sourcing*).

Ad oggi, la catena di fornitura della BU Shopfitting è prevalentemente nazionale, sia per numero di fornitori sia per totale fatturato. Nel 2018, infatti, il 96% della spesa effettuata per l'approvvigionamento è stata fatta presso fornitori aventi sede in Italia.

FORNITORI BU SHOPFITTING **PER AREA GEOGRAFICA**



BUSINESS UNIT FINISHING

L'alto grado di specializzazione della catena di fornitura della BU Finishing ha determinato una strategia di approvvigionamento tesa a generare partnership di lunga durata. Questo comporta un approccio basato sulla trasparenza, sul miglioramento continuo e sulla condivisione di obiettivi e piani a medio/lungo termine.

La gestione del rapporto di fornitura è regolata dal continuo monitoraggio di una serie di KPI basati sulla qualità del servizio o del prodotto fornito e sulla puntualità delle consegne; inoltre, l'organizzazione della BU prevede la presenza in tutti i plant di un team di buyers e di suppliers, mentre il coordinamento centrale viene eseguito dal Supply Chain Manager di Gruppo. In particolare:

- i **buyers** selezionano i fornitori e negoziano le condizioni di fornitura;
- i **suppliers** gestiscono l'approvvigionamento nel breve, nel medio e nel lungo termine.

I fornitori vengono selezionati secondo procedure di qualità in linea con la norma ISO 9001/2015. Inoltre, dopo aver richiesto a ogni fornitore di compilare un questionario informativo e aver condotto specifici audit in loco, la BU realizza un report di valutazione per ogni fornitore al fine di garantire il più possibile la Business Continuity.

Ai fornitori di componenti critici viene inoltre richiesto di:

- stipulare dei **Non Disclosure Agreements** a tutela del *know-how* aziendale;
- avviare, con il supporto del personale di Cefla Finishing, numerosi progetti di miglioramento in ambiti quali produttività, qualità, puntualità e sicurezza.

Anche nel caso della BU Finishing, come si evince dalla tabella seguente, la scelta dei fornitori ricade nella quasi totalità dei casi su fornitori "locali" rispetto alle singole Società considerate.

PERCENTUALE DI FORNITORI LOCALI*	Cefla Finishing Italia	JET SET Italia	Cefla Deutschland (Germania)	Duespohl Maschinenbau (Germania)	Cefla Finishing Equipment (Cina)
Situati in Italia	95%	90%	2%		2%
Situati in Germania			98%	100%	
Situati in Cina					98%
Situati in Europa	4%	5%			
Situati Extra-Europa	1%	5%			

*Per quanto riguarda Cefla North America, si tratta di una filiale di vendita e assistenza di tecnologia quasi interamente Made in Cefla Italy.

BUSINESS UNIT MEDICAL EQUIPMENT

Ad oggi la modalità di selezione dei fornitori della BU Medical Equipment è premiante per le aziende del territorio locale, localizzate in un'area geografica prossima alla sede principale di Imola. Questa scelta strategica si basa fondamentalmente su due fattori:

a. mantenimento dello spirito cooperativo dell'Azienda e, di conseguenza, elevata attenzione all'indotto e alla creazione di valore per la zona geografica in cui Cefla opera;
b. adozione, all'interno della BU, di una filosofia ***Lean production*** che presuppone, ove possibile, un'alimentazione delle linee di montaggio all'interno della BU attraverso il sistema Kanban[15].

In generale, la BU Medical Equipment vanta un parco fornitori estremamente fidelizzato e stabile nel tempo.

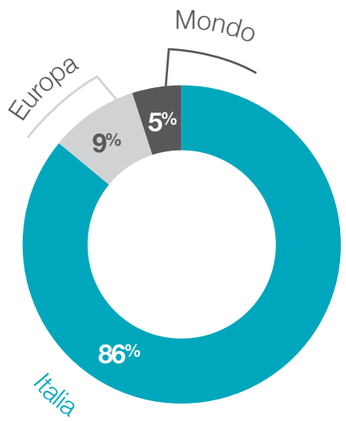
Con i fornitori sono in essere rapporti di collaborazione a lungo termine e, nella quasi totalità dei casi, i cambiamenti vengono definiti soltanto a seguito di considerazioni che riguardino uno o più dei seguenti aspetti:

- qualità del prodotto fornito;
- competitività dei prezzi;
- disponibilità alla gestione Kanban.

Nel caso in cui si decida per la sostituzione di un fornitore, specialmente considerando fatturati importanti, si cerca di garantire a esso un preavviso congruo per consentirgli di cercare clienti sostitutivi.

Nel 2018 l'86% dei fornitori della BU ha sede sul territorio nazionale, per un valore di circa il 70% della spesa complessiva di approvvigionamento effettuata dalla BU.

FORNITORI BU MEDICAL EQUIPMENT **PER AREA GEOGRAFICA**



15 - Il Kanban è una tecnica della Lean Production che rende possibile il Pull Flow dei materiali, il cui obiettivo è di evitare la sovrapproduzione che rappresenta lo spreco più impattante sulle performance di un sistema produttivo.

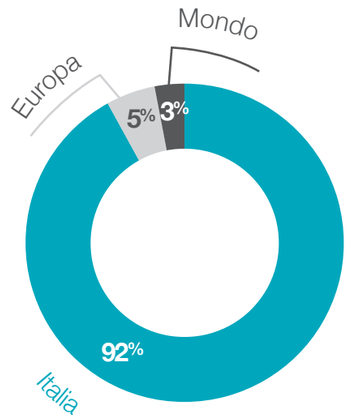
BUSINESS UNIT LIGHTING

Come richiesto dalla ISO 9001/2015, è stato introdotto un sistema di monitoraggio basato su visite ispettive, progetti di miglioramento, verifica dei bilanci e dei sistemi qualità rivolto a tutti i fornitori ritenuti critici per via del loro fatturato o delle caratteristiche del prodotto fornito.

Anche la selezione dei fornitori viene svolta secondo le linee guida della norma ISO 9001/2015 e prevede un'assessment preliminare in cui vengono valutati aspetti quali competenze tecniche, affidabilità, competitività e posizione geografica.

Infine, si segnala che 183 dei 198 fornitori utilizzati dalla BU Lighting nel 2018 hanno la propria sede in Italia.

FORNITORI BU LIGHTING **PER AREA GEOGRAFICA**



10 Obiettivi futuri

Grazie a questo secondo Bilancio di Sostenibilità, il Gruppo Cefla intende consolidare la riflessione sul proprio contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU.

In particolare, l'analisi di Materialità e l'avvio di un primo scouting delle aspettative degli interlocutori chiave dell'Azienda ha permesso di identificare linee strategiche di sviluppo e direttrici d'azione che, unitamente alla revisione della Corporate Identity, faranno da guida all'integrazione della sostenibilità nel business model dell'Azienda.

"Creare valore nel tempo". È questa la **mission** e lo **spirito** che ogni giorno muove il Gruppo Cefla verso il futuro, attraverso l'innovazione – di prodotto e di processo – e la condivisione di indirizzi strategici all'interno delle cinque Business Unit. Una "filosofia" che può essere riassunta in quattro parole chiave:

INSIEME: Cefla da sempre crede nel "fare insieme", a partire dalla propria forma giuridica, che permette di coinvolgere nella struttura societaria tutti coloro che lavorano in Azienda.

CREARE VALORE: l'Organizzazione crede nel miglioramento continuo, come combinazione di competenze e nuove idee per creare valore nel tempo.

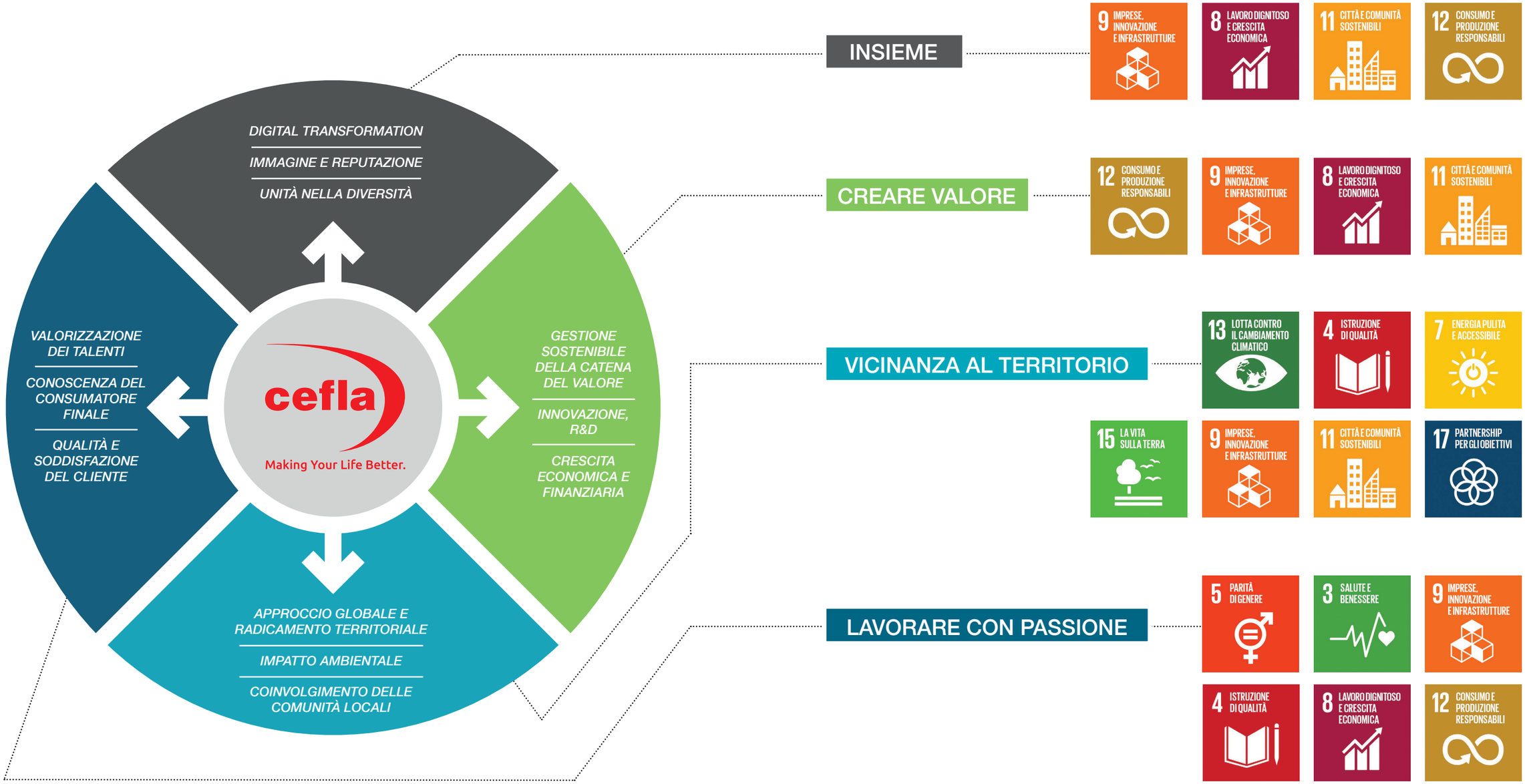
VICINANZA AL TERRITORIO: il legame con le proprie origini e il garantire la presenza e la vicinanza sul territorio dei mercati in cui opera sono valori fondamentali per il Gruppo.

LAVORARE CON PASSIONE: la più grande ricchezza del Gruppo sono le persone che, con passione e competenza, contribuiscono ogni giorno al raggiungimento degli obiettivi e a costruire il futuro del Gruppo.

Come declinare – occorre chiedersi – questa filosofia di fondo in **azioni concrete e misurabili**? Soprattutto, come **rileggere la propria catena del valore** per indirizzare scelte e decisioni che vadano nella direzione di una maggiore sostenibilità? Infine, quali sfide globali metteranno maggiormente in discussione il modello di business dell'Azienda in un prossimo futuro?

Abbiamo provato a dare una rappresentazione di questa nostra riflessione, consapevoli che molto rimane ancora da fare e che **impegno, innovazione, digital transformation e internazionalità**, saranno le leve sulle quali agire per **progettare un futuro sostenibile per noi e progettare soluzioni sostenibili per i nostri clienti.**

Mentre la **parte esterna del grafico evidenzia gli impatti** – sia nella logica *inside-out*, ovvero in termini di contributo dell'Azienda al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, che, viceversa, *outside-in*, ovvero in termini di sfide globali suscettibili di mettere sotto pressione il modello di business del Gruppo – la **parte interna evidenzia quali sono le iniziative** che il Gruppo ha intenzione di realizzare nel prossimo futuro in risposta all'Agenda 2030.



INSIEME: Cefla è una Società Cooperativa e come tale si impegna a creare benessere condiviso. Il punto di partenza per l'Azienda è e rimarrà la propria capacità di valorizzare il contributo di ciascuna Business Unit alla crescita economica e finanziaria dell'intero Gruppo, pur nell'ambito di una visione unitaria e di una strategia organizzativa che permetta a Cefla di accrescere la propria competitività ed essere riconosciuta sul mercato quale player di eccellenza nei diversi settori in cui opera. Un punto cruciale di tale crescita sarà l'investimento anche in una cultura della trasformazione digitale quale leva per sviluppare maggiore resilienza a fronte di cambiamenti nella società e nel mercato sempre più repentini.

CREARE VALORE: non c'è sostenibilità sociale e ambientale laddove un'azienda non sia in grado di garantire una crescita economica e finanziaria che sia in grado di "consegnare" alle generazioni future una realtà organizzativa più solida e capace di durare nel tempo. Per fare questo occorre investire in innovazione di prodotto, ma anche di processo, che abbia come punto di partenza e di arrivo la gestione sostenibile degli attori chiave della *value chain*. Soluzioni tecnologiche in ambito *growing* della BU Lighting (coltivazioni in serra e indoor), o il miglioramento nell'accesso alla diagnostica anche nei Paesi in via di Sviluppo della BU Medical Equipment sono alcuni degli esempi di come Cefla intende continuare a creare valore condiviso, coinvolgendo tutti gli attori della propria filiera nei diversi contesti e *industry* in cui il Gruppo opera.

VICINANZA AL TERRITORIO: Cefla è un Gruppo che è cresciuto esponenzialmente negli ultimi anni, diventando un player di portata globale. Questo non ha fatto venire meno, tuttavia, il forte radicamento territoriale che si sostanzia nella prossimità alla comunità locale nella quale vive e opera, da cui vuole continuare ad attingere i migliori talenti per ambire a diventare una fucina per giovani menti, affinché innovazione e tecnologia siano sempre sogni aperti a tutti. Territorio non è però solo un concetto antropologico, ma chiama in causa anche un tema di rispetto della natura che Cefla vuole preservare attraverso lo studio di soluzioni tecnologiche che migliorino la consapevolezza verso un utilizzo intelligente e responsabile dell'energia e la creazione di ambienti sempre più adattabili e sostenibili, in casa, in ufficio, nei musei, nelle grandi aree metropolitane così come in quelle rurali.

LAVORARE CON PASSIONE: per Cefla lavorare con passione significa mettere al centro le persone, non tanto (o meglio, non solo) in quanto risorse chiave per la realizzazione della sua attività, ma come risorse in sé stesse, da valorizzare ciascuna in base alle proprie diversità. Per questo Cefla continuerà a investire nella definizione di misure di supporto ai diversi momenti della vita, propria o dei famigliari. È in progetto l'aumento, sensibile, della formazione specialistica e professionale da erogare direttamente, in Italia e all'estero, allo scopo di formare figure altamente specializzate da inserire in Azienda o nel mercato indotto. Poiché passione significa anche vicinanza al cliente, il Gruppo si impegnerà, infine, ad attuare quel passaggio da approccio B2B ad approccio B2B2C che permetterà di migliorare ulteriormente la capacità di ascolto e di interiorizzazione delle esigenze della clientela.

11 Allegati al bilancio

NOTA METODOLOGICA

Lo scenario all'interno del quale si colloca oggi la visione e la strategia d'impresa non può prescindere dal considerare la sostenibilità quale elemento di vantaggio competitivo e che consente di indirizzare consapevolmente le scelte del mercato e dei portatori d'interesse. Tutto ciò è ancora più vero per Cefla, la cui vocazione cooperativa, oggi più che mai, spinge a sostenere e impegnare risorse umane, economiche e intellettuali per raggiungere l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile nel tempo.

Il percorso avviato da Cefla in tema di rendicontazione di sostenibilità è volto a dimostrare come l'Organizzazione si impegni a integrare nel proprio modello di business temi quali l'innovazione e la creatività, ma anche la gestione del personale e il rispetto per l'ambiente, in un'ottica di comunicazione trasparente verso tutti i suoi stakeholder, garantendo la coerenza tra le azioni intraprese nel corso del 2018 descritte all'interno del documento e i valori espressi dalla mission aziendale.

PROCESSO DI REPORTING E PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

La redazione del presente Bilancio di Sostenibilità si configura come un esercizio di natura volontaria per l'Azienda che, ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016, non rientra nella casistica di Enti di interesse pubblico di grandi dimensioni tenuti a rendicontare sulle loro performance non finanziarie.

Il presente documento è stato predisposto seguendo le linee guida del GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards) – opzione "Core" – emanate nel 2016 dalla Global Reporting Initiative, inoltre, le performance presentate sono state organizzate in base al modello dei capitali come suggerito dalle linee guida dell'International <IR> Framework[16]. Le informazioni e i dati riportati fanno riferimento all'esercizio 2018 in comparazione, ove possibile, con i risultati conseguiti nel 2017.

Il perimetro di rendicontazione comprende tutte le Società produttive del Gruppo, sia italiane che estere. Pertanto, all'interno del documento, quando si parla del "Gruppo Cefla", si fa riferimento al perimetro di rendicontazione appena individuato; nel caso in cui ci fossero ulteriori limitazioni di perimetro, differenti da quelle sopra riportate, queste sono debitamente indicate nel testo.

I dati e le informazioni presentati derivano da rilevazioni dirette; laddove non sia stato possibile reperire il dato o siano state effettuate delle stime, si è proceduta con una segnalazione contestuale all'interno del documento.

16 - Per maggiori informazioni si rimanda al sito internet *http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework*

GRI Content Index

GRI Standard	Numero indicatore GRI	Titolo indicatore GRI	Numero di pagina ed eventuali note
GRI 102: General Disclosures 2018 Profilo Organizzativo	102-1	Nome dell'Organizzazione	Copertina
	102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	6-7; 42-49
	102-3	Luogo delle sedi principali	12-13
	102-4	Paesi di operatività	12-13
	102-5	Assetto proprietario e forma legale	26
	102-6	Mercati serviti	12-13
	102-7	Dimensione dell'Organizzazione	57; 91
	102-8	Informazioni su dipendenti e lavoratori	62
	102-9	Catena di fornitura	95-101
	102-10	Cambiamenti significativi dell'Organizzazione e della sua catena di fornitura	N.a.
	102-12	Iniziative verso l'esterno	
	102-13	Partecipazione ad associazioni	Cefla SC è iscritta a Confindustria, all'Albo Nazionale delle Cooperative, alla Lega delle Cooperative ed all'Alleanza delle Cooperative.
GRI 102: General Disclosures 2018 - Strategia	102-14	Dichiarazione del vertice aziendale	4-5
GRI 102: General Disclosures 2018 - Etica e integrità	102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	14-19
GRI 102: General Disclosures 2018 - Governance	102-18	Struttura di governo	27
GRI 102: General Disclosures 2018 - Coinvolgimento degli stakeholder	102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	36-39
	102-41	Accordi di contrattazione collettiva	72
GRI 102: General Disclosures 2018 - Processo di reporting	102-45	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato	7
	102-46	Definizione dei contenuti del report e del perimetro di ciascun aspetto	54-55
	102-47	Elenco degli aspetti materiali	54
	102-48	Modifiche rispetto al precedente bilancio	Il presente documento presenta un perimetro di rendicontazione differente rispetto al bilancio 2017. Pertanto, i dati riportati riferiti al 2017 sono stati rettificati per essere coerenti e comparabili con quelli 2018.
	102-49	Cambiamenti significativi nell'attività di reporting	Nel 2018 è stata effettuata un'analisi di materialità, al fine di individuare le tematiche significative (material) da rendicontare all'interno del presente documento.
	102-50	Periodo di rendicontazione	01/01/2018 - 31/12/2018
	102-51	Data di pubblicazione del report più recente	Fine Ottobre 2018
	102-52	Periodicità di rendicontazione	Annuale
	102-53	Contatti per richiedere informazioni sul report	ceflaimola@cefla.it
	102-54	Dichiarazione sull'opzione di rendicontazione secondo i GRI standard	107
	102-55	Tabella contenuti GRI	108-109

GRI Standard	Numero indicatore GRI	Titolo indicatore GRI	Numero di pagina ed eventuali note
GRI 103: Approccio gestionale 2018	103-1	Indicazione del perimetro di consolidamento per ciascun aspetto materiale	55; 107
	103-2	Approccio manageriale di gestione e suoi componenti	52-54; 58-59; 60; 67-68; 70-71; 73; 74; 84; 86; 88; 95-101
GRI 201: Performance economiche 2018	201-1	Valore economico diretto generato e distribuito	92-93
GRI 204: Pratiche di acquisto 2018	204-1	Percentuale di spesa concentrata su fornitori locali	96-101
GRI 205: Anticorruzione 2018	205-2	Comunicazione e formazione su politiche e processi anticorruzione	L'adozione del MOG 231 è stata comunicata a tutti i dipendenti di Cefla Sc ed è stato pubblicato sia nella intranet aziendale che sul sito aziendale.
GRI 302: Energia 2018	302-1	Consumo dell'energia all'interno dell'Organizzazione	77-78
GRI 303: Acqua 2018	303-1	Prelievi idrici per fonte	82
GRI 305: Emissioni 2018	305-1	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (scopo 1)	79-80
	305-2	Emissioni di gas ad effetto serra per la produzione di energia (scopo 2)	79-81
GRI 306: Scarichi e rifiuti 2018	306-2	Rifiuti prodotti per tipologia e modalità di smaltimento	83
GRI 401: Valutazione ambientale dei fornitori 2018	308-1	Nuovi fornitori valutati secondo criteri ambientali	In ambito logistica import/export, Cefla si è prefissata l'obiettivo (da raggiungere gradualmente) di selezionare unicamente corrieri e spedizionieri che adottino processi green, così da poter valutare la carbon footprint legata alle proprie spedizioni e definire strategie di abbatti-mento e compensazione delle emissioni.
GRI 401: Occupazione 2018	401-1	Tasso di assunzione e turnover del personale	64-65
	401-2	Benefit offerti ai dipendenti a tempo pieno che non sono forniti ai dipendenti temporanei o part-time	72-73
GRI 403: Salute e Sicurezza sul lavoro 2018	403-2	Tipologia e tasso di infortuni, malattie sul lavo-ro, assenteismo e numero di decessi sul lavoro	70-71
	403-3	Lavoratori ad alta incidenza o ad alto rischio di infortunio o di malattia professionale	Non sono presenti dipendenti coinvolti in attività lavorative con un'alta incidenza o alto rischio di malattie specifiche.
GRI 404: Formazione ed educazione 2018	404-1	Ore di formazione medie annue per dipendente	67-68
	404-2	Programmi per l'aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza nella gestione del fine carriera	68-69
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2018	405-1	Diversità dei dipendenti e degli organi di governo	63-64

cefla

Making Your Life Better.