



Co.El. s.r.l.
Componenti Elastici
Società Benefit

Valutazione d'impatto 2025

30 aprile 2025
(Dati 2024) |

*“L’impresa è uno dei
luoghi che ha più bisogno
di virtù civili”*

(L. Bruni)

Sommario

Premessa	2
La valutazione d'impatto secondo i principi e la metodologia dell'economia civile	5
Il paradigma	5
Il senso civile della valutazione d'impatto	5
La metodologia	6
Report per la valutazione	11
A. Panoramica degli esiti	11
B. Analisi di dettaglio degli esiti 2025 (dati 2024)	13
Dono, gratuità e meritorietà	15
Beni comuni.....	17
Inclusione e fraternità	18
Comunità e sussidiarietà circolare.....	19
Beni relazionali e felicità.....	20
Democrazia partecipativa	22
C. Suggerimenti per il miglioramento	24
Conclusioni	27
Appendice	28

Premessa

Co.el. è molto più di un'azienda familiare: è una piccola realtà meccanica d'eccellenza, radicata a Torre de' Busi (BG), dove ogni giorno si lavora con passione alla produzione di componenti elastici – molle, minuterie meccaniche e assemblati – portando avanti una tradizione di cura, precisione e innovazione.

Da sempre, Co.el. si distingue per il coraggio delle sue scelte e per una visione imprenditoriale che mette **al centro le persone**.

È un'impresa che ha saputo andare oltre la logica della mera profittabilità, per dare valore a un'idea più profonda di sviluppo: quella che punta al benessere di tutti i suoi interlocutori – interni ed esterni – e che misura il successo anche in termini di relazioni, fiducia e responsabilità.

Per Co.el. **crescere** non è solo una questione di numeri ossia non significa solo aumentare il fatturato o il profitto, ma ha un significato più ampio, un'accezione più antropica. Se si riferisce, infatti, questa parola all'uomo, "crescere" ha il significato di "diventare adulto, raggiungere una certa maturità" pertanto, trasposto in ambito economico, si può dire che un'azienda cresca quando diventa "adulta" e questo accade quando lo fa **"in civiltà e in responsabilità"**.

Per Co.el., quindi, non conta solo quanto si cresce, ma soprattutto come e perché si sceglie di farlo. Ogni scelta è guidata dall'attenzione alla qualità, del prodotto, ma anche e soprattutto del lavoro e delle relazioni. La selezione accurata di fornitori e materiali si affianca a un impegno concreto per valorizzare il talento di ogni persona. La **trasparenza** e l'**autenticità** nelle relazioni, la ricerca di una **soddisfazione condivisa**, senza trascurare il **rispetto** e la **salvaguardia dell'ambiente**, sono valori che abitano la quotidianità aziendale, come gesti silenziosi ma potenti che costruiscono fiducia e generano impatto positivo nell'ambiente inteso come territorio e comunità di appartenenza.

La visione di Co.el., infatti, è quella di **"essere un'azienda innovativa di eccellenza che opera con integrità e sia di ispirazione per gli altri"**.

I suoi valori, dichiarati nella mission e quindi per perseguirla, sono i seguenti:

- ✓ **innovazione**, intesa come un impegno costante a trovare nuove strade tecnologiche e organizzative per il miglioramento continuo;
- ✓ **ecologia**, definita come rispetto per l'ambiente e la sua sostenibilità;
- ✓ **attenzione ai collaboratori**, che corrisponde per Co.el. alla valorizzazione delle capacità dei talenti di ciascuno, all'ascolto dei loro bisogni e aspirazioni, allo sviluppo del benessere organizzativo e della formazione;
- ✓ **cura delle relazioni esterne**, ossia la trasparenza e autenticità nelle relazioni e la ricerca della soddisfazione reciproca;
- ✓ **qualità del lavoro**, che per Co.el. significa passione, cura in quello che si fa per un prodotto "ben fatto";
- ✓ **made in Italy**, inteso come tutela del valore del territorio nella scelta di persone, fornitori e materiali;
- ✓ **etica**, che consiste nell'adozione di comportamenti rispettosi delle norme e delle comunità di appartenenza.

La **trasformazione in Società Benefit**, avvenuta nel 2022, **ha sancito nello statuto questo impegno**, che l'imprenditore Angelo Cortesi, titolare di Co.el., sta continuando a portare avanti anche con i figli, in particolare Mattia e Damiano; a tal proposito, con cui è stato fatto nello stesso anno un percorso di accompagnamento al passaggio generazionale.

L'essere diventati società Benefit per Angelo Cortesi, fondatore e amministratore unico di Co.el., infatti, *«vuol dire trasmettere un segnale forte tanto all'esterno quanto al nostro interno. Con i miei tre figli, a vario titolo impegnati nei nostri reparti, si è discusso molto e il dibattito ha permesso di fare emergere tutte le affinità e divergenze fra la visione delle vecchie e delle giovani generazioni. Al di là delle diversità è stato tuttavia possibile rilevare un'unità d'intenti che fa ben sperare per il futuro. Non siamo poi così distanti: la differenza la fa l'età e la carta dei valori è stata condivisa da tutti»*.

Diventare società Benefit, per Co.el., significa trasformare il dialogo tra generazioni in un impegno condiviso verso un'economia civile, fondata su persone, comunità e responsabilità, presente e futura.

In qualità di Società Benefit, ai sensi e per gli effetti dell'art.1, commi da 376 a 384, legge 28 dicembre 2015 n. 208, la società si impegna a perseguire, insieme allo scopo di generare profitto, **una o più finalità di beneficio comune** e operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.

Co.el. vive da sempre un'idea e d'impresa che mette al centro il bene comune, che la trasformazione in SB ha solo legittimato, ossia di creare opportunità e contesti per far crescere competenze, valorizzare talenti, promuovere filantropia e volontariato, sostenere con responsabilità uno sviluppo industriale attento alle risorse della Terra e al proprio impatto ambientale.

Una Società Benefit, infatti, è a tutti gli effetti una società a scopo di lucro che integra nel proprio oggetto sociale finalità di beneficio comune. Essere una società con uno **scopo duale** implica una maggior consapevolezza, precisi impegni e responsabilità che impegnano gli azionisti, il management e, a cascata, tutta la popolazione aziendale a standard più elevati di scopo, responsabilità e trasparenza. Nel dettaglio:

- **Scopo:** la sostenibilità è parte integrante del business model per creare condizioni favorevoli alla prosperità sociale e ambientale, oggi e nel futuro.
- **Responsabilità:** impegno a considerare l'impatto dell'impresa sulla società e l'ambiente, al fine di creare valore sostenibile nel lungo periodo per tutti gli stakeholder.
- **Trasparenza:** impegno a comunicare annualmente e riportare secondo standard di terze parti i risultati conseguiti, i progressi e gli impegni futuri verso il raggiungimento di impatti sociali e ambientali positivi, sia verso gli azionisti che verso la collettività.

Questo approccio interpreta pienamente **il ruolo dell'impresa in ottica di economia civile**, coniugando la ricerca della redditività con la cura delle persone, della comunità e del territorio

Nello specifico, gli **obiettivi di Beneficio Comune** che Co. El. Componenti elastici - Società Benefit si è prefissa per statuto sono i seguenti:

1. **Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti** di ciascun collaboratore in un'ottica di miglioramento continuo. Ricercare e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell'azienda;
2. **Promuovere attività di filantropia e volontariato** legate ai temi dell'ecologia, dell'economia civile e del territorio e sviluppare una comunicazione interna ed esterna, al fine di promuovere la condivisione di questi valori e rafforzare le relazioni;
3. **Favorire uno sviluppo industriale sensibile all'utilizzo delle risorse della Terra in maniera sostenibile**, nel rispetto del territorio e nella scelta di clienti, fornitori con i quali sviluppare partnership tese a una maggiore collaborazione su questi valori;
4. **Monitorare l'impatto ambientale** dell'azienda per attuare scelte di miglioramento continuo.

Essere Società Benefit, pertanto, consente di mettere a fuoco e di interpretare il ruolo civile del fare impresa comportando la necessità a rappresentare al meglio i propri obiettivi di redditività unitamente all'**obbligo di misurare il proprio impatto** economico e socio-ambientale interno e sul territorio in cui è inserita (L. n. 208/2015, art. 1, comma 382).

La **relazione d'impatto** sul perseguimento del beneficio comune deve includere (L. n. 208/2015, art.1, comma 382):

- la **descrizione di obiettivi specifici**, le modalità e le azioni attuate dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;
- la **valutazione dell'impatto generato** utilizzando uno standard di valutazione esterno;

Coniugando redditività e responsabilità, si interpreta il ruolo civile dell'impresa per la crescita delle persone, l'impegno sociale e la tutela ambientale

- Una sezione dedicata alla **descrizione dei nuovi obiettivi** che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

La **metrica** utilizzata per la valutazione d'impatto non dev'essere considerata solo come uno strumento di analisi poiché la sua scelta non è neutra. Infatti:

- la **valutazione deve indicare** la strada che l'organizzazione vuole imboccare e rivelare la strategia di lungo periodo legata al beneficio comune che si intende perseguire;
- per misurare il cambiamento bisogna andare oltre il mero dato e la sua aggregazione (informazione) e scegliere indicatori che possano **rispettare l'identità** di un'organizzazione **e i suoi valori** affinché emerga la **valorizzazione** di quanto di buono già si fa, nonché la **logica trasformativa** per quanto riguarda invece ciò che è migliorabile.

Per Co.el, diventare Società Benefit, pertanto, è stato ed è solo un **punto di partenza del processo**, che implica una riflessione profonda sul modello di business dell'organizzazione e sul suo cambiamento in tale direzione, in relazione ai propri valori e all'impatto che intende esplicitare attraverso il beneficio comune. Del resto, **già nel 2022**, pur non essendone obbligata, ha presentato una relazione per la valutazione d'impatto "al tempo zero", che l'aiutasse a capire se le conseguenze del proprio agire sono in linea con le intenzioni e comprendere quali strategie adottare tenendo conto anche degli impatti socio-ambientali nella logica del miglioramento continuo.

Co.el., anche nel 2024 ha scelto di **valutare i propri impatti con MindSEC, la matrice degli indicatori dell'Economia civile**, non solo per la confrontabilità dei dati ma soprattutto perché **in linea con il proprio sistema valoriale**; pertanto, sono stati definiti ed esplicitati l'orientamento strategico con focus sul beneficio comune, rendicontate ex-post le performance allargate delle proprie attività rispetto ad obiettivi esplicitati ex-ante ed è stata valutata la propria capacità di creare valore nel medio-lungo periodo per tutti gli stakeholder, compresa la comunità di appartenenza.

I valori esplicitati da Co.el., che traggono la loro origine nel paradigma dell'Economia Civile, stimolano l'azienda a non limitarsi a realizzare gli obiettivi nel rispetto della normativa, ma a **chiedersi il senso** del realizzarli, ossia come e perché agire concretamente al fine di orientare la propria strategia verso la creazione di valore per l'intera gamma dei propri stakeholder, generando cambiamenti positivi nell'ambiente in cui è inserita e puntando al loro miglioramento continuo.

Il processo di valutazione dell'impatto socio-ambientale, per sua natura **trasformativo, olistico ed ecosistemico**, si intreccia con la dimensione economica diventando uno strumento strategico essenziale.

Per Co.el., rappresenta un modo concreto per evidenziare e orientare la propria capacità di generare cambiamento nei contesti in cui opera, su tre livelli – micro, meso e macro – con effetti diretti e indiretti. Tale processo, infatti, non si conclude con la rendicontazione né con l'integrazione della misurazione con la valorizzazione, ma **richiede la rigenerazione del valore prodotto, traducendo gli obiettivi strategici descritti negli impegni statuari in obiettivi specifici e azioni** correlate e confrontandole nel tempo, grazie alla scelta oculata degli indicatori e dal loro utilizzo come "cruscotto aziendale", ossia delle possibili leve di controllo per il miglioramento continuo di una serie di azioni orientate al bene comune.

Nello specifico, a livello micro si sono indagati **i cambiamenti generati nei confronti delle persone**, in particolare i dipendenti e i soci; a livello meso quelli verso le organizzazioni con cui si interfaccia, sia singolarmente che in rete, dai fornitori alla comunità di appartenenza e alle istituzioni; a livello macro, si è cercato di analizzare il nuovo modello di gestione caratterizzato dalla capacità di creare comunità e dall'orientare e sensibilizzare tutti verso una cultura della sostenibilità.

Co.el. ha scelto di valutare i propri impatti con MindSEC, la matrice degli indicatori dell'Economia civile, perché in linea con il proprio sistema valoriale

La valutazione d'impatto secondo i principi e la metodologia dell'economia civile

La presenza di un chiaro sistema di valori, scelto nel paradigma dell'economia civile, e di una mission di riferimento per il bene comune costituiscono un incentivo a cercare nuove vie per sviluppare nuove idee e nuove proposte ai segnali che derivano dall'ambiente e dalla comunità che si sottopongono poi a valutazione.

Il paradigma

Con il termine “**economia civile**”, che Genovesi – titolare a Napoli della prima cattedra di Economia in Europa – utilizzò nel suo trattato del 1754, si intende un modo tipicamente italiano di proporre un sistema economico e finanziario basato su alcuni assunti, antropologico, economico e sociale, che ruotano intorno alla relazione positiva tra persone, al **mutuo vantaggio**, al **bene comune**; esso si fonda inoltre su principi come la **fiducia**, la **reciprocità**, la **gratuità** e la **fraternità**, la **sussidiarietà circolare**, la **generatività**, che superano la supremazia del profitto o del mero scambio strumentale con il concetto di benessere e di responsabilità per una felicità pubblica.

L'economia civile rappresenta un **paradigma** ancora attuale e **necessario oggi**, **una via italiana per un futuro sostenibile**, fondato sull'equilibrio tra mercato e solidarietà, che promuove un umanesimo aperto del mercato e invita a considerare le organizzazioni, il lavoro, l'ambiente e la società in modo sistemico e integrato.

In altre parole, l'economia civile è una prospettiva che ci invita a vedere l'economia come un mezzo per promuovere il bene comune e la felicità di tutti.

È una proposta di ricerca, uno sguardo sul presente e un criterio per leggere le esperienze economiche concrete. Ma è anche una rivelazione: si pone di fronte all'economia quotidiana con la forza del dover-essere, ricordandoci gli obiettivi più alti a cui la convivenza civile – e l'economia in particolare – può tendere, nel rispetto e nella valorizzazione della biodiversità dei suoi protagonisti: persone, imprese e istituzioni.

In questo senso, l'economia reale si trasforma in economia civile ogni volta che un'impresa, un'organizzazione, un consumatore o una scelta individuale compie il “**salto della gratuità e del miglioramento continuo**”, generando legami di reciprocità orientati alla tutela e alla crescita del bene comune e della felicità collettiva (Per approfondimenti: www.scuoladieconomicivile.it).

I valori di Co.el., in particolare quelli espressi dai suoi soci fondatori e dalla cultura organizzativa che l'azienda ha costruito nel tempo, sono profondamente in sintonia con questa visione. La sua natura di Società Benefit, che la impegna a realizzare la propria sostenibilità economica agendo in modo responsabile verso l'ambiente e la comunità, ha reso evidente che l'adozione di questa metodologia di valutazione fosse il percorso più coerente per riconoscere e valorizzare il suo impatto: il cambiamento concreto generato attraverso l'agire quotidiano.

Il senso civile della valutazione d'impatto

Il “senso” è la direzione ma anche il significato; per un'organizzazione è importante capire dove sta andando e in che modo, ma anche perché e per chi lo fa.

La valutazione d'impatto quantifica la variazione che interviene nel medio-lungo termine, ossia il cambio di stato tra il prima e il dopo l'agire di un'organizzazione; è una scelta intenzionale sia per rendere esplicito quel valore spesso tacito o non riconosciuto che i bilanci sociali o di sostenibilità non riescono a mostrare che per **orientare** la propria **strategia** verso la **creazione continua di valore** per l'intera

*Agire in linea col
paradigma dell'Economia
Civile, significa
mettere al centro le persone
e la loro fioritura umana e
professionale,
agire in logica di
reciprocità
e avere come obiettivo il
bene comune e la pubblica
felicità*

gamma dei propri stakeholder, generando cambiamenti positivi nell'ambiente in cui è inserita.

Infatti, se il bilancio d'esercizio mostra il valore dell'output ossia le performance in termini di efficienza e quindi la sostenibilità economica e il bilancio sociale o di sostenibilità mostra l'output come risultati ossia in termini di efficacia, il come sono stati raggiunti gli obiettivi ed è stata realizzata tale sostenibilità, la valutazione d'impatto mostra il **cambiamento** ovvero le ricadute che il proprio agire genera sull'ambiente circostante rispetto a dei domini di valore previamente indicati e scelti. La metrica non può quindi prescindere da tali domini (Zamagni, 2019).

La valutazione di impatto civile si preoccupa del "bene" più che del "giusto", ossia non tanto di descrivere ciò che si fa rispettando delle regole a tutela della collettività, quanto piuttosto di far emergere il valore che si crea con una **misurazione quali e quantitativa** partecipata, che **confronta** ciò che si dichiara con il **feedback** dei propri stakeholder, interni ed esterni diretti e indiretti e mostra il cambiamento intervenuto o l'andamento con cui sta avvenendo, verificando ogni anno l'adesione o gli eventuali scostamenti per ridurre la distanza tra ciò che si intendeva realizzare e ciò che realmente si fa.

Valutazione è quindi l'opposto del giudizio poiché è l'attribuzione di valore al cambiamento verso un paradigma più civile, verso il bene comune e la felicità pubblica che si genera col proprio agire ex post, secondo dei principi scelti e dichiarati ex ante e con uno sguardo al futuro.

Co.el., con la sua cultura organizzativa basata su valori di solidarietà e sostenibilità, incarna perfettamente i principi dell'economia civile. Attraverso la valutazione d'impatto con questo sguardo, Co.el. ha deciso di misurare il cambiamento positivo che genera nella comunità, dimostrando così il proprio impegno per un futuro più equo e sostenibile.

La valutazione d'impatto, infatti, permette di comprendere come le azioni di un'organizzazione come Co.el. influenzano la vita delle persone, delle imprese e del territorio; è uno strumento che aiuta a identificare i punti di forza, le aree di miglioramento e a valorizzare il contributo di Co.el. alla costruzione di una società più giusta e solidale

Per questo il processo di valutazione non si conclude con la rendicontazione né con la sua valorizzazione, ma **richiede la ri-generazione del valore prodotto**, traducendo gli obiettivi strategici descritti negli impegni statuari in **obiettivi specifici e azioni correlate e confrontandole** nel tempo, grazie alla scelta oculata degli indicatori e dal loro utilizzo come "cruscotto", ossia delle possibili leve di verifica per il miglioramento continuo di una serie di azioni orientate al bene comune.

La metodologia

MindSEC, la matrice degli indicatori dell'Economia civile, è una metodologia con la quale è stato possibile effettuare una **valutazione di impatto delle attività interne ed esterne dell'organizzazione**, sia **in ambito sociale** in senso stretto che in senso ampio, ossia nella logica della **triplice sostenibilità** (economica, sociale e ambientale), a **tre livelli: micro** (sulle persone), **meso** (sulle organizzazioni) e **macro** (sulla comunità).

È una **metodologia adottabile** da Co.el. SB per le proprie valutazioni d'impatto poiché risponde ai criteri della normativa (Allegato 4, comma 378, art. 1, L. n. 208/2015) e nello specifico:

- è esauriente e articolata nel valutare l'impatto della Società Benefit e delle sue azioni nel perseguire la finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse;

Realizzare una valutazione di impatto significa cercare di capire il cambiamento positivo o negativo delle attività dell'organizzazione, interne ed esterne, sia in ambito sociale in senso stretto che in senso ampio, ossia nella logica della triplice sostenibilità. Farlo con MindSEC, significa porre attenzione ad una serie di valori propri di un'economia più civile.

- è sviluppata da un ente che non è controllato da Co.el. SB o ad essa collegato;
- è credibile perché sviluppata da un ente che ha accesso alle competenze necessarie per valutare l'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso e utilizza un approccio scientifico e multidisciplinare per sviluppare lo standard, prevedendo anche un periodo di consultazione pubblica;
- è trasparente perché le informazioni che riguardano tale standard sono rese pubbliche, in particolare:
 - i. i criteri usati per la misurazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività di Co.el. SB nel suo complesso;
 - ii. le ponderazioni scelte per i diversi criteri previsti per la misurazione;
 - iii. l'identità degli amministratori e l'organo di governo dell'ente che ha sviluppato e gestisce lo standard di valutazione;
 - iv. il processo attraverso il quale si effettuano modifiche e aggiornamenti allo standard;
 - v. un resoconto delle entrate e delle fonti di sostegno finanziario dell'ente per escludere eventuali conflitti di interesse.

La valutazione di impatto, come da normativa, comprende le seguenti aree di analisi (Allegato 5, comma 378, art. 1, L. n. 208/2015):

1. **Governo d'impresa**, per valutare il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune, con particolare attenzione allo scopo della società, al livello di coinvolgimento dei portatori d'interesse, e al grado di trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate dalla società.

Gli indicatori principali della matrice ad esso correlati sono: Sistema di prevenzione dei rischi con coinvolgimento degli stakeholder; Comunicazione delle attività di responsabilità socio-ambientale, verso gli stakeholder interni; Promozione della trasparenza verso i clienti; Utili re-investiti in ricerca e sviluppo; Presenza di network collaborativi con gli stakeholder diretti; Promozione della legalità; Contrasto al malaffare; Presenza di strumento di valutazione di impatto o altre rendicontazioni non finanziarie; Comunicazione delle attività di responsabilità socio-ambientale verso gli stakeholder esterni; Appiattimento organizzativo e coinvolgimento degli stakeholder nella governance; Livello di democraticità e trasparenza nel processo di selezione e nomina degli organi di governo; Composizione degli organi di direzione e di governo rispetto alle diversità; Presenza meccanismi di premialità e gratificazione per gli stakeholder; Presenza di una carta dei valori / etica compartecipata sui principi dell'economia civile).

2. **Lavoratori**, per valutare le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro

Gli indicatori principali della matrice ad esso correlati sono: Formazione e sviluppo della persona che lavora; Servizi offerti per la promozione della salute psico-fisica del lavoratore e della sua famiglia; Presenza di meccanismi orizzontali e/o trasversali alle funzioni/divisioni; Presenza di strumenti che attestino una forma di fiducia nei confronti dei dipendenti; Definizione compartecipata dei percorsi lavorativi e di carriera, del carico di lavoro; Parità di genere nelle assunzioni e retribuzioni; Coerenza/omogeneità di remunerazioni e posizioni con l'area di riferimento; Proporzione di persone appartenenti a categorie protette.

3. **Altri portatori d'interesse**, per valutare le relazioni della società con i propri fornitori, Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit con il territorio e le comunità locali in cui opera, le azioni di volontariato, le donazioni, le attività culturali e sociali, e ogni azione di supporto allo sviluppo locale e della propria catena di fornitura.

Gli indicatori principali della matrice ad esso correlati sono: Investimenti in eventi socioculturali offerti agli stakeholder; Coinvolgimento degli stakeholder indiretti ed esterni per costruire reti per il territorio, preferibilmente in sussidiarietà

Il modello di business della SB mira a creare valore per tutti gli stakeholder, non solo per gli azionisti, ma anche per la comunità, l'ambiente e altri soggetti interessati. Si misurano gli impatti in quattro aree, correlate agli ESG

circolare; Selezione fornitori e clienti in base a criteri dell'economia civile; Investimenti in progetti di filantropia generativa e volontariato aziendale.

4. **Ambiente**, per valutare gli impatti della società, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita. Gli **indicatori principali della matrice** ad esso correlati sono: Utilizzo di materiali sostenibili e tracciati negli input dell'attività produttiva; Presenza di materiali riciclabili e tracciati nell'output della propria attività produttiva; Riduzione degli impatti ambientali; Tecnologie per la creazione di prodotti innovativi per il bene comune.

Il processo di valutazione, che Co.el ha adottato, si è svolto in **quattro fasi**:

1. **Misurazione**, ossia la selezione del set d'indicatori e la raccolta dati: in questa fase, Co.el., **ha selezionato**, tra i 40 indicatori proposti, quelli applicabili alla propria attività (v. tab. 1-3) e **ha fornito la documentazione** per consentire le misure necessarie al successivo processo di aggregazione e rendicontazione, su base annuale.

I domini di valore, denominati secondo le parole dell'Economia Civile, raggruppano gli indicatori che misurano le loro declinazioni nelle attività organizzative; nello specifico, sono:

- **beni comuni**, ossia i beni, materiali e immateriali, pubblici e privati, che i cittadini e l'amministrazione riconoscono essere funzionali al benessere del territorio e di chi lo abita, alla sostenibilità intesa come esercizio dei diritti fondamentali della persona e all'interesse delle generazioni future, attivandosi per garantirne e migliorarne la fruizione individuale e collettiva.
- **Beni relazionali**, cioè beni che nascono dall'interazione tra due o più soggetti, a condizione che essi compiano certe azioni vicendevoli, e **felicità**, che significa puntare al benessere organizzativo e favorire contesti di fioritura umana e professionale, di benessere della squadra e dell'intera organizzazione.
- **Comunità**, ovvero l'appartenenza a un gruppo sociale che si caratterizza come proprietà relazionale, emergente dalla combinazione di una serie di elementi che fanno capo a una identità culturale sovra-individuale, a legami significativi, a principi morali e a risorse economiche condivise, e **sussidiarietà circolare** poiché non solo l'ente pubblico o il mercato, ma tutta la società deve farsi carico del benessere dei cittadini, condividendo conoscenze fin dalla progettazione partendo dal presupposto che i portatori di bisogni sono anche portatori di conoscenze e di risorse.
- **Inclusione e fraternità**: sono i beni di legame che fanno sì che gli individui siano intese come persone in relazione tra loro; il principio è di non sacrificare il bene di qualcuno, quale che ne sia la situazione di vita o la configurazione sociale, per migliorare il bene di qualcun'altro. Significa dunque creare le condizioni per lo sviluppo pieno delle persone, valorizzandone i punti di forza e supportandone quelli di debolezza, nel rispetto delle diversità che costituiscono sempre una ricchezza.
- **Democrazia partecipativa**, ovvero far sì che tutti coloro che intrattengono rapporti con l'organizzazione abbiano la possibilità di essere rappresentati e di partecipare concretamente al processo deliberativo nelle diverse forme a disposizione della tipologia organizzativa.
- **Dono e gratuità**, cioè l'inestimabile valore di qualche comportamento, azione e così via forniti al di là di ciò che è dovuto o remunerato ossia un atteggiamento morale, diverso da altruismo e filantropia, che determina "come" si agisce che porta ad accostarsi agli altri non in cerca di qualcuno da usare a proprio vantaggio, ma da trattare con rispetto e in un rapporto di reciprocità (Le persone donano talenti, tempo, conoscenze, cura delle aziende, e ne ricevono in dono, al di là degli aspetti monetizzabili,

Il processo si svolge in quattro fasi in cui Co.el., ha guardato all'interno della propria struttura e rendicontato le attività impattanti sulla comunità; le ha condivise con gli stakeholder, che vi hanno attribuito importanza; le ha sintetizzate e ponderate, nonché condivise

riconoscimenti e gratificazioni; questi aspetti devono essere visti e riconosciuti, per alimentare le motivazioni intrinseche) e **meritorietà**, il criterio del merito, il riconoscimento, cioè, l'ammirazione, la gratitudine per il talento e la virtù che valorizza l'eccellenza dei talenti, indipendentemente dal mero potere (meritocrazia).

Tutti gli indicatori che li compongono sono **esplicitati in una tabella Excel e correlati** alla macroarea dell'organizzazione preposta alla generazione di valore e al reperimento dati per la misurazione, **agli SDG (Sustainable development goal) e ai criteri ESG (Environmental, social and governance)**.

Tali indicatori **misurano** l'impegno di un'organizzazione secondo tre dimensioni – **ambientale, sociale e di governance** – che danno la misura di quanto essa sia sostenibile e responsabile e quali impatti riesca a realizzare (v. tab. 6 in appendice).

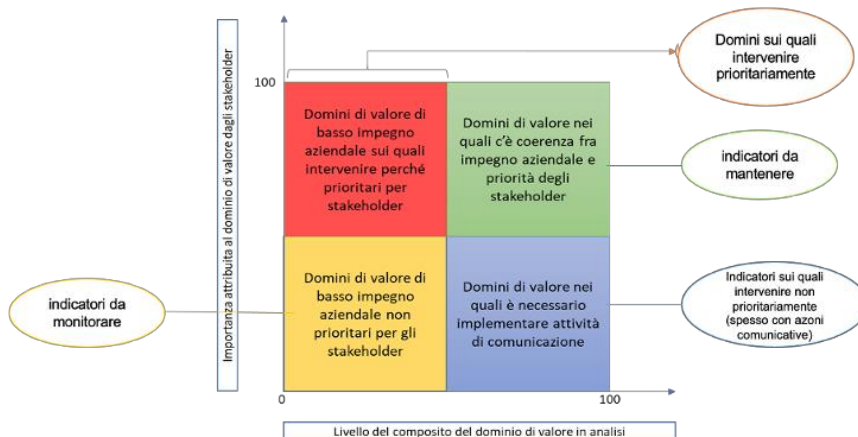
In questa fase, **Co.el.**, ha **guardato all'interno della propria struttura e rendicontato le attività impattanti** sul bene comune e sulla felicità pubblica.

2. Condivisione del processo con gli stakeholder e attribuzione d'importanza: in questa fase, Co.el., a causa di una serie di complicazioni, ha riconfermato il processo di rendicontazione basato sulla metrica dell'economia civile con lo stesso **campione di stakeholder, dello scorso anno**, interni ed esterni, **confermando la raccolta delle preferenze¹ del 2024** (dati 2023), ossia i "pesi" che ciascuno stakeholder attribuisce alle azioni di responsabilità dell'organizzazione e che determinano quali sono i domini di valore e di conseguenza le azioni su cui (v.fig.2) Co.el.:

- **dovrà intervenire** per migliorare il proprio impatto (perché importanti per gli stakeholder ma non emersi di grande valore dalla misurazione interna - **area rossa**);
 - potrà **limitarsi al mantenimento** (per la coerenza tra l'impegno dell'organizzazione e le preferenze degli stakeholder – **area verde**),
 - riterrà importante **migliorare le azioni comunicative** poiché, nonostante l'impegno profuso dall'organizzazione, non sono percepite come rilevanti dagli stakeholder (**area blu**)
 - potrà limitarsi a **monitoraggio** in quanto residuali per entrambi (**area gialla**).
- ➔ Per il prossimo anno si suggerisce di tornare a mappare gli stakeholder e di organizzare un nuovo *focus group*, il più rappresentativo possibile, non solo per la ponderazione ma, soprattutto, per attuare un processo di **partecipazione democratica** alle scelte e alle azioni dell'organizzazione.

Il coinvolgimento continuo e diretto degli stakeholder consente di identificare e valutare le tematiche che sono prioritarie (incluse quelle sociali ed ambientali) e a scegliere le strategie più adeguate

Fig.1 – La matrice di materialità dell'Economia civile



¹ secondo la scala di Likert a cinque punti (1 = per nulla rilevante, 2 = poco rilevante, 3 = neutro/non so; 4 = abbastanza rilevante, 5 = fondamentale).

*Il Comunicazione e
condivisione dei
risultati: questa fase
risulta di particolare
importanza nella
logica dell'economia
civile in quanto
strumento di
attuazione di
democrazia
partecipativa.*

3. Aggregazione e analisi: l'obiettivo di questa fase è stato **sintetizzare le informazioni raccolte negli step precedenti** e le loro variazioni e fornire uno strumento sintetico, semplice da comprendere e divulgare, indicativo del livello di performance civile dell'organizzazione a livello quali e quantitativo.

Ci si è avvalsi di **valutatori esterni** per proporre tale indicatore sintetico, sia composito sia per ciascun dominio di valore, indicativo di quanto l'attività di Co.el., sia "civile" in ciascun ambito chiave, ossia impatti positivamente sul bene comune.

4. Comunicazione e condivisione dei risultati: quest'ultima fase, così come la seconda, risulta di particolare importanza nella logica dell'economia civile in quanto strumento di attuazione di democrazia partecipativa.

L'obiettivo della metodologia di valutazione d'impatto della Scuola di Economia Civile è soprattutto **la condivisione, la restituzione** del valore prodotto e la **partecipazione** di tutti gli stakeholder diretti, interni ed esterni, alle scelte e alle azioni di miglioramento dell'organizzazione che, nella logica di tale paradigma, è parte attiva della comunità e generativa all'interno del proprio territorio.

Per l'anno 2025, in cui si presentano i dati 2024, **è stata fatta la restituzione** all'assemblea dei soci ed è prevista la proiezione di una sintesi a tutti i collaboratori, nonché una comunicazione all'esterno tramite il sito aziendale.

Infine, per completare il sistema di valutazione dell'impatto di Co.el. in logica trasformativa, il consiglio di amministrazione ha indicato i propositi di miglioramento per l'anno 2025, da verificare nella relazione del prossimo anno.

Report per la valutazione

A. Panoramica degli esiti

*“Non basta fare il bene,
bisogna farlo bene”*

(D. Diderot)

In linea generale, possiamo affermare che l'**impatto generale di Co.el** per l'anno 2024 è stato **più che positivo, migliorando di oltre 4 punti, pari a 7,3%**, il risultato dello scorso anno e posizionandosi con **decisione nella fascia medio alta** (v. fig.2 e 3). A tale risultato, però, non hanno contribuito in maniera omogenea i vari domini, come evidenziato dal loro confronto e quindi è importante valutarli anche singolarmente. **Nessuno** dei domini di valore si colloca **nella fascia bassa**; **un paio** di essi, pur collocandosi a livello medio basso, sono molto **vicini al valore medio**; altri tre si collocano a livello **medio alto** e uno, infine, mostra un impatto **elevato**, quasi massimo.

Fig.2 – Il “termometro” dei domini di valore 2015 (dati 2024)

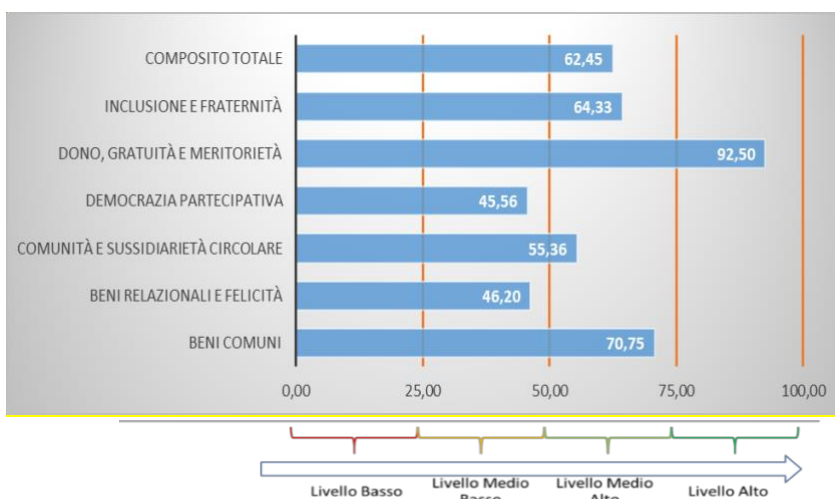
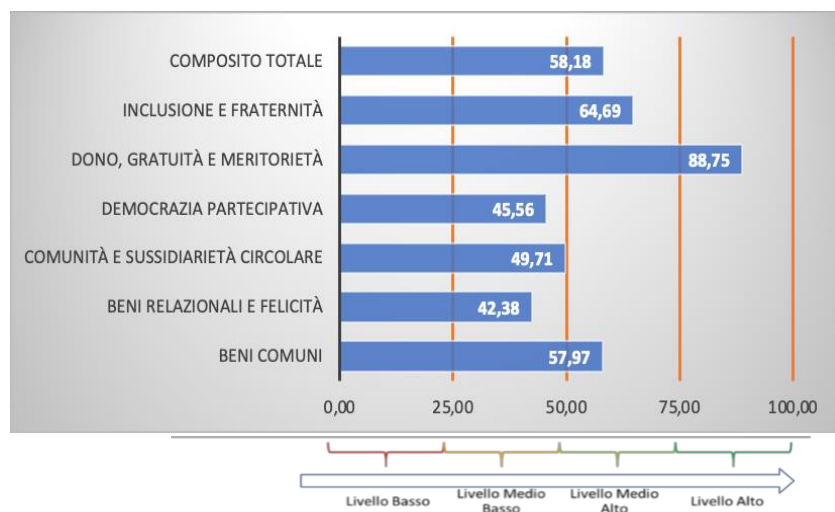


Fig.3 – Il “termometro” dei domini di valore 2024 (dati 2023)



Nello specifico, il comportamento di Co.el. genera:

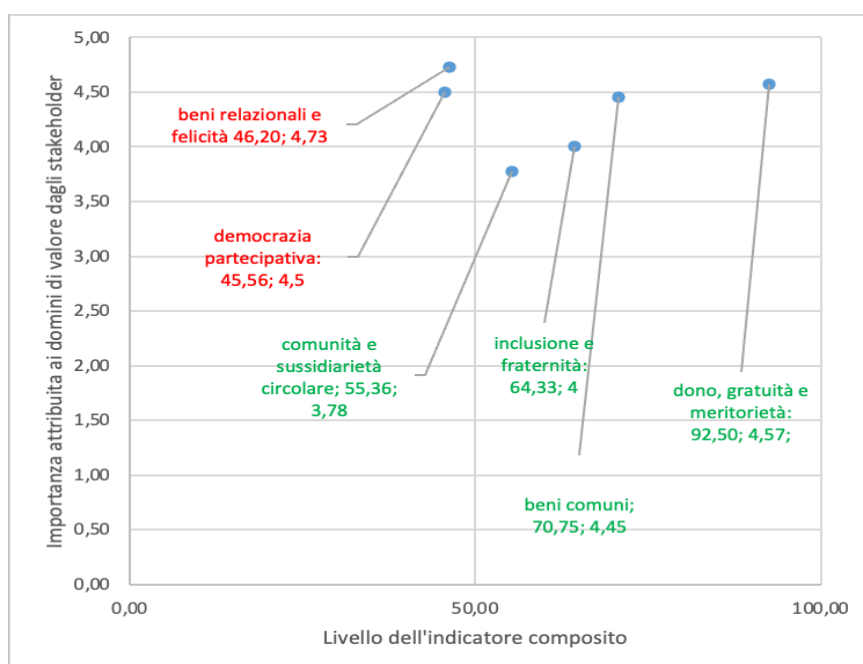
- un **impatto alto nel dominio “dono, gratuità e meritorietà”**, costituito dagli indicatori che misurano i comportamenti etici, dal volontariato aziendale nelle sue varie forme, alla carta dei valori e alle scelte di selezione degli stakeholder basate su di essi, **in linea con la cultura organizzativa** che da sempre Cortesi cerca di

trasmettere ai propri figli e collaboratori.

- Un **impatto importante, medio alto**, si registra nel dominio **“beni comuni”**, con **riguardo all’ambiente** in senso stretto, e questo è **in linea con la maggior parte dei valori** - in primis l’ecologia - su cui basa la propria mission. Lo stesso accade nel **dominio “inclusione e fraternità”** con riferimento agli indicatori delle attività sulle persone e sulla loro equità di gestione.
- ➔ Si richiede invece un maggior impegno per migliorare l’impatto nei tre domini di valore che si collocano a un **livello medio**, **“beni relazionali e felicità”** che rileva i cambiamenti riguardanti le relazioni con gli stakeholder e **“democrazia partecipativa”**, che si preoccupa della biodiversità nei luoghi decisionali delle imprese.

La rilevanza di quanto affermato scaturisce anche dal confronto con gli stakeholder, che hanno espresso in questo biennio la necessità di cambiamento in tali ambiti, ritenuti molto importanti, ossia tutti superiori o uguali al valore 4 della scala di Likert utilizzata (v. fig.4)

Fig. 4 – Matrice di materialità sui domini di valore 2024



Per la specifica dell’apporto dei singoli **si partirà**, come è nel senso della valutazione, **da quelli con il valore più alto**, da conservare e migliorare ove possibile, per **poi** soffermarsi ad indagare su **quelli che rivelano criticità e su cui ci si riproporrà di intervenire**, quanto prima, con azioni correttive, come esplicitato nella sezione “C”.

Per comprendere in maniera più approfondita le ragioni dei diversi andamenti e determinare i fattori protettivi da adottare per il loro mantenimento o il miglioramento in logica più strategica, si rimanda alla sezione “B”, che contiene l’analisi di dettaglio dei singoli indicatori.

Dato che Co.el realizza per il quarto anno la propria valutazione d’impatto, è possibile osservare anche l’andamento dei domini di valore nel quadriennio.

Nel dettaglio, esso mostra nel 2025 **un miglioramento positivo e costante** in tutti gli indicatori e, nell’intero quadriennio, un miglioramento **incrementale del composito** nonché di quasi tutti gli indicatori, seppur non costante, ad eccezione della democrazia partecipativa, in regressione continua. (v.fig. 5 e 5bis)

“Il successo è la somma di piccoli sforzi, ripetuti giorno dopo giorno”

(R. Collie)

Fig.5 – Andamento quadriennale 2022/2025

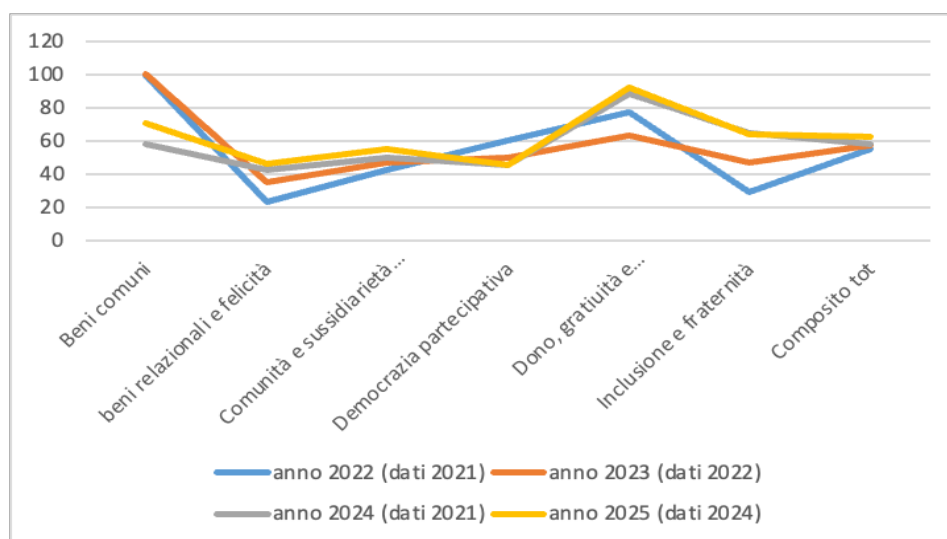
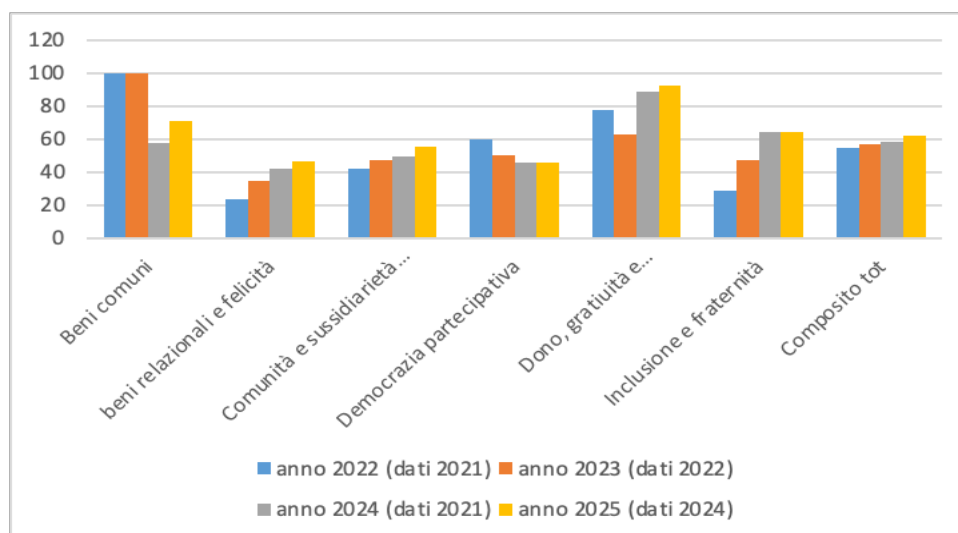


Fig.5bis – Istogramma dell'andamento quadriennale 2022/2025



B. Analisi di dettaglio degli esiti 2025 (dati 2024)

Nella fase di selezione del set d'indicatori e raccolta dati, come indicato in metodologia, si è valutato che due indicatori **non fossero applicabili** a causa delle specificità di Co.el. In particolare, la causa si ravvisa nell' essere un'impresa a scarsa attrattività del settore di appartenenza per il genere femminile, nonostante i vari tentativi fatti per assumere donne almeno negli uffici, e di conseguenza, il problema si ripropone nelle posizioni manageriali e di governance, anche perché i figli sono tre maschi (v. tab.1)

☆ Poiché nella valutazione del 2024 erano stati tre, si registra **un miglioramento in tal senso nei dati del 2024.**

Tab. 1 – Indicatori non applicabili nel 2024 (-1)

Parità di genere nelle assunzioni	Inclusione e fraternità
Parità di genere nelle posizioni manageriali e di governance	Inclusione e fraternità

Un indicatore, pur applicabile, **non è stato invece misurato**, ma il suo valore, pari a zero, è stato comunque conteggiato, **riducendo l'impatto globale** (v. tab.2).

“Noi misuriamo ciò che ci importa e poniamo attenzione a ciò che misuriamo”

(A. Einstein)

Tab. 2 – Indicatori non misurati o non misurabili nel 2024

Tecnologie per la creazione di prodotti innovativi per il bene comune	Comunità e sussidiarietà circolare
---	------------------------------------

La parte restante degli indicatori disponibili, è stata misurata, valorizzata, ponderata e l'andamento, risultato **positivo** e aggregato per domini di valore, è **indicato** nella tabella 3.

Tab. 3. – Punteggi degli indicatori disponibili e misurati nel 2024

Indicatore	Domini di Valore	Valore 2024	Valore 2023	Delta
Utilizzo di materiali sostenibili negli input dell'attività produttiva	beni comuni	80	80	0
Presenza di materiali riciclabili nell'output della propria attività produttiva	beni comuni	100	100	0
Riduzione degli impatti ambientali	beni comuni	11,86	0	+11,86
**Presenza di materiali tracciati negli input e/o nell'output della propria attività produttiva	beni comuni	100	-	+100
Formazione e sviluppo della persona	beni relazionali e felicità	48,04	67,38	-19,34
Sistema di prevenzione dei rischi (con coinvolgimento degli stakeholder)	beni relazionali e felicità	40	40	0
Investimenti per servizi offerti per la promozione della salute psico-fisica del lavoratore e della sua famiglia	beni relazionali e felicità	0,83	0,90	-0,07
Investimenti in eventi socioculturali offerti agli stakeholder	beni relazionali e felicità	100	100	0
Presenza di meccanismi orizzontali e/o trasversali alle funzioni/divisioni	beni relazionali e felicità	30	30	0
Presenza di strumenti che attestino una forma di fiducia nei confronti dei dipendenti	beni relazionali e felicità	20	20	0
Comunicazione delle attività di responsabilità socio-ambientale, verso gli stakeholder interni.	beni relazionali e felicità	20	20	0
Atteggiamento di cura e relazioni positive con il cliente / utente	beni relazionali e felicità	70	70	0
Promozione della trasparenza verso i clienti	beni relazionali e felicità	40	40	0
Utili (non distribuiti) re-investiti in ricerca e sviluppo	comunità e sussidiarietà circolare	94,46	74	+20,46
Presenza di figure coinvolte per il bene comune/sviluppo sostenibile	comunità e sussidiarietà circolare	100	100	0
*Investimenti in green/social bond e uso di finanza etica	comunità e sussidiarietà circolare	50	-	+50
Presenza di network collaborativi con gli stakeholder diretti	comunità e sussidiarietà circolare	50	40	+10
Promozione della legalità e contrasto al malaffare	comunità e sussidiarietà circolare	20	20	0
Coinvolgimento degli stakeholder indiretti ed esterni per costruire reti per il territorio, preferibilmente in sussidiarietà circolare	comunità e sussidiarietà circolare	40	30	+10
Presenza di strumento di valutazione di impatto o altre rendicontazioni non finanziarie	comunità e sussidiarietà circolare	50	50	0
Comunicazione delle attività di responsabilità socio-ambientale verso gli stakeholder esterni	comunità e sussidiarietà circolare	30	30	0
Appiattimento organizzativo e coinvolgimento degli stakeholder nella governance	democrazia partecipativa	40	40	0

“Fate in modo che diventino un'abitudine discutere i problemi basandosi sui dati e rispettando i fatti che essi dimostrano”
(K. Ishikawa)

Definizione compartecipata dei percorsi lavorativi e di carriera, del carico di lavoro.	democrazia partecipativa	30	30	0
Livello di democraticità e trasparenza nel processo di selezione e nomina degli organi di governo	democrazia partecipativa	100	100	0
Composizione degli organi di direzione e di governo rispetto alle diversità	democrazia partecipativa	20	20	0
Selezione fornitori in base a criteri EC	dono, gratuità e meritorietà	100	100	0
Selezione clienti in base a criteri EC	dono, gratuità e meritorietà	100	100	0
Riduzione della disegualianza fra gli stipendi dei lavoratori, in particolare tra manager e lavoratori	dono, gratuità e meritorietà	100	100	0
Presenza meccanismi di premialità e gratificazione per gli stakeholder	dono, gratuità e meritorietà	50	20	+30
Investimenti in progetti di filantropia generativa e volontariato aziendale	dono, gratuità e meritorietà	90	90	0
Investimenti per i giovani	dono, gratuità e meritorietà	100	100	0
Presenza di una carta dei valori/etica compartecipata sui principi dell'EC	dono, gratuità e meritorietà	100	100	0
Parità di genere nelle remunerazioni	inclusione e fraternità	99,15	99,15	0
Coerenza/omogeneità di remunerazioni e posizioni con l'area di riferimento	inclusione e fraternità	57,51	57,50	-
Proporzione di persone appartenenti a categorie protette	inclusione e fraternità	42,31	42,30	-
Promozione dei diritti umani	inclusione e fraternità	100	100	0
Presenza di tecnologie per l'inclusione delle persone e l'innovazione sociale	inclusione e fraternità	18,27	20	-1,73

NB: In verde i valori migliorati o mantenuti se massimi; in rosso, quelli peggiorati.

L'asterisco * designa gli indicatori che lo scorso anno erano risultati non applicabili o non misurabili; il doppio asterisco ** l'introduzione di un nuovo indicatore dal 2024 tra i beni comuni, prima inserito in altri.

Nella valutazione d'impatto ispirata ai principi dell'economia civile, si presenta una descrizione dettagliata dei sei domini di valore e degli indicatori associati che evidenziano i cambiamenti generati in direzione del bene comune, in linea con gli obiettivi perseguiti da Co.el., a partire da quelli che mostrano i cambiamenti maggiormente positivi.

Dono, gratuità e meritorietà

L'impatto del dominio di valore "*dono, gratuità e meritorietà*" non è solo un principio astratto per Co.el., ma una scelta concreta che ha lasciato un segno nella sua storia. Questo dominio valoriale ha raggiunto un punteggio di 92,50, superiore al buon esito di 88,75 dello scorso anno (v. tab.3); gli indicatori sono rimasti per lo più invariati ma essendo quasi tutti a punteggio massimo, **il mantenimento è considerato molto positivo.**

Ciò che lo rende significativo è, come sempre, il modo in cui si è tradotto in azioni tangibili e in questo caso, a fare la differenza nella meritorietà sono soprattutto due aspetti correlati, ossia **la selezione dei fornitori e dei clienti secondo i criteri dell'Economia Civile**; non si tratta solo di numeri o procedure, ma di relazioni costruite su fiducia, rispetto e visione condivisa. Anche gli stakeholder hanno riconosciuto e apprezzato questa coerenza (v. fig.6)

La svolta risale agli anni Ottanta, quando Co.el. si trovò davanti a una scelta difficile; una parte consistente del fatturato – tra il 20 e il 25% – proveniva dal mercato delle armi, ma l'azienda si **pose una domanda scomoda ma necessaria: è possibile fare impresa senza sostenere mercati che non rispecchiano i propri valori?**

La risposta fu un sì coraggioso. Co.el. uscì da quel settore, rinunciando a profitti immediati ma guadagnando in coerenza e integrità. "*Abbiamo rifiutato l'assioma ipocrita secondo cui 'una molla non ha mai ucciso nessuno'*", affermò Cortesi allora e

“Oggi chi parla di gratuità viene preso per ingenuo. In realtà, gratuità è grazia per chi dà e per chi riceve”

(L. Bruni)

Co.el. agisce con coerenza e responsabilità, scegliendo relazioni e risorse ispirate all'economia civile, promuovendo la giustizia sociale, la formazione dei giovani e la valorizzazione del territorio, in un modello d'impresa che mette al centro l'etica, le persone e il bene comune

quella scelta, oggi, è diventata parte del DNA aziendale, un'eredità che continua a guidare ogni decisione, ogni relazione, ogni passo verso il futuro.

Co.el. ha sempre scelto di non cedere al fascino delle scorciatoie. Anche quando si è trattato di selezionare le materie prime, ha preferito quelle provenienti dal proprio territorio, ogni volta che ciò è stato possibile. Una scelta controcorrente, nata dalla volontà di contrastare le esternalità negative di una globalizzazione che, col tempo, è diventata *“selvaggia e iniqua”*. Questo approccio responsabile è oggi sempre più riconosciuto e apprezzato, sia dai clienti che dai fornitori.

A conferma di questo impegno, Co.el. ha fatto suo un **codice etico** ispirato ai principi dell'economia civile. Un documento che non è solo una dichiarazione d'intenti, ma una guida concreta per l'agire quotidiano dell'azienda, soprattutto nei confronti dei lavoratori, dell'ambiente, della comunità e delle istituzioni. L'indicatore relativo alla *“Presenza di una carta dei valori / etica compartecipata”* mantiene un punteggio significativo, segno di una **coerenza tra valori dichiarati e pratiche reali**.

Gli effetti positivi di queste scelte si riflettono anche su altri fronti. Gli stakeholder hanno riconosciuto l'impatto favorevole di due indicatori in particolare: *“Riduzione della disuguaglianza fra gli stipendi dei lavoratori, in particolare tra manager e lavoratori”* e *“Investimenti per i giovani”*. Quest'ultimo è un pilastro della visione di Co.el., che considera la **formazione delle nuove generazioni** non solo un dovere etico, ma anche un **investimento strategico** per il benessere del territorio e per la sostenibilità del proprio modello di business.

Le persone, in Co.el., sono il vero motore del cambiamento. Il loro contributo va oltre le mura aziendali, alimentando lo sviluppo della comunità locale. Attraverso stage, tirocini, collaborazioni con le scuole e interventi diretti del fondatore, si è creato un circolo virtuoso di ritorno dei giovani, desiderosi di partecipare a un progetto generativo. Un passaggio di conoscenze, soprattutto quelle tacite, non scritte, che si ispira alla figura del **“maestro d'arte”** e alla **cultura dell'etica condivisa**.

Non meno rilevante è l'impegno di Co.el. emerso con il risultato dell'indicatore *“Investimenti in progetti di filantropia generativa e volontariato aziendale”*. L'indicatore dedicato a questo ambito conferma una lunga tradizione di donazioni, acquisti solidali e attività formative nelle scuole e nelle associazioni. Il fondatore stesso, coerente con il suo ruolo associativo e come membro esperto di UNI, partecipa attivamente ai comitati internazionali ISO, contribuendo alla definizione e all'aggiornamento delle norme che regolano le caratteristiche e le performance delle molle.

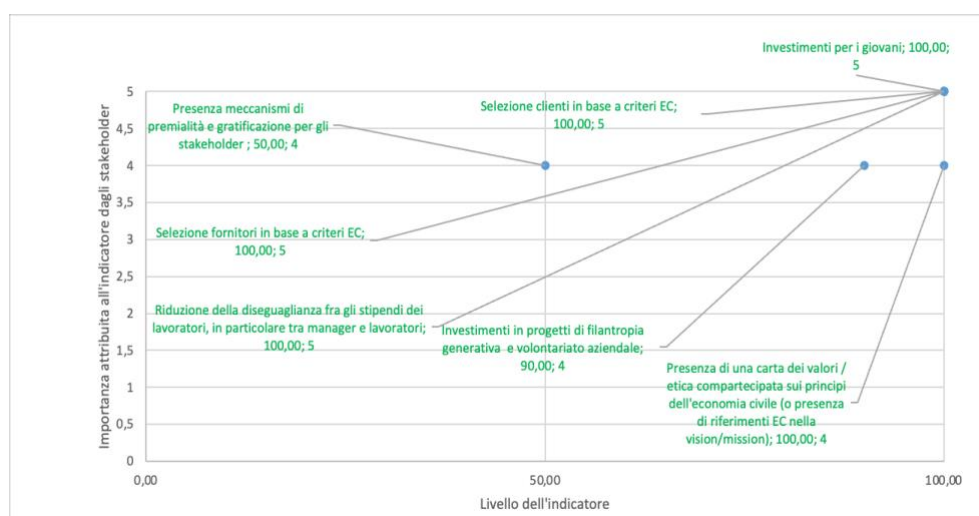
→ C'è ancora **marginale di miglioramento** per Co.el. sul fronte della **valorizzazione degli stakeholder**. L'indicatore *“Presenza meccanismi di premialità e gratificazione per gli stakeholder”*, infatti, resta l'unico all'interno del dominio *“dono, gratuità e meritorietà”*, a mostrare una distanza tra le aspettative degli stakeholder e la performance aziendale, **sebbene registri un valore medio e un buon miglioramento (+30)**, grazie alle nuove iniziative intraprese nell'abito del welfare grazie all'introduzione della piattaforma Tre cuori e ad altri strumenti premianti, ad esempio il bonus carburanti.

Rafforzare ulteriormente questi meccanismi significherebbe non solo riconoscere il valore delle persone, ma anche stimolare lo sviluppo delle competenze, far emergere i talenti e alimentare una cultura del miglioramento continuo. Un passo in più verso quella visione partecipativa e generativa che Co.el. persegue come impresa orientata al beneficio comune, sarebbe auspicabile per il prossimo anno.

❖ *I risultati ottenuti nel dominio “dono, gratuità e meritorietà” confermano il contributo concreto di Co.el. al perseguimento del beneficio comune. In particolare, #1 - relativamente alla prima parte - “Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un'ottica di miglioramento continuo. (...)” l'impresa si distingue per aver creato un contesto favorevole alla crescita delle competenze e alla valorizzazione dei talenti, promuovendo una cultura del miglioramento continuo che mette al centro le persone. Tuttavia, con riferimento alla seconda parte*

“Ricerca e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell’azienda” resta aperta una riflessione importante: come rafforzare ulteriormente la dimensione partecipativa nella gestione dei collaboratori? È su questo fronte che Co.el. intravede nuove possibilità di evoluzione. L’indicatore relativo ai meccanismi di premialità e gratificazione, sebbene in lieve miglioramento, evidenzia ancora una distanza tra le aspettative degli stakeholder e le pratiche aziendali. Colmare questo divario significherebbe non solo riconoscere il valore di ciascun collaboratore, ma anche consolidare un modello di impresa realmente condiviso e generativo. Guardare avanti, per Co.el., significa quindi continuare a investire nelle persone, ma anche interrogarsi su nuove modalità di coinvolgimento, ascolto e partecipazione, in linea con la propria visione di impresa orientata al bene comune.

Fig. 6 – Matrice di materialità di Dono, gratuità e meritorietà 2025 (dati 2024)



Beni comuni

“I beni comuni sono essenziali per il perseguimento del bene comune come valore”

(S. Settis)

Nel percorso di Co.el., la cura e l’attenzione nell’ambito del dominio “beni comuni” si traduce in scelte concrete e coerenti, orientate alla sostenibilità e alla responsabilità ambientale. L’impresa ha analizzato questo dominio attraverso due indicatori chiave: “Utilizzo di materiali sostenibili negli input dell’attività produttiva” e “Presenza di materiali riciclabili nell’output della propria attività produttiva” ma soprattutto mostrando un impatto massimamente oppositivo nella **tracciabilità dei materiali**, che lo scorso anno non era stato valutato se non inserito in altri indicatori.

I risultati mostrano un **impatto positivo** medio-alto, frutto di un impegno che affonda le radici già nei primi anni Novanta, quando Co.el. ha intrapreso un cammino verso la **qualità oggettiva come leva strategica**, culminato nella certificazione ISO 9001:2000, rinnovata nel 2023.

Nel tempo, questa **attenzione** si è **estesa anche all’ambiente**. Co.el. **predilige materiali a basso impatto** come metalli rigenerati, oli riciclati, energia elettrica da fonti rinnovabili, certificata da Confapi, tutolo di mais, graniglia d’acciaio, bancali in legno e imballaggi di recupero. Solo gli oli non risultano ancora recuperabili.

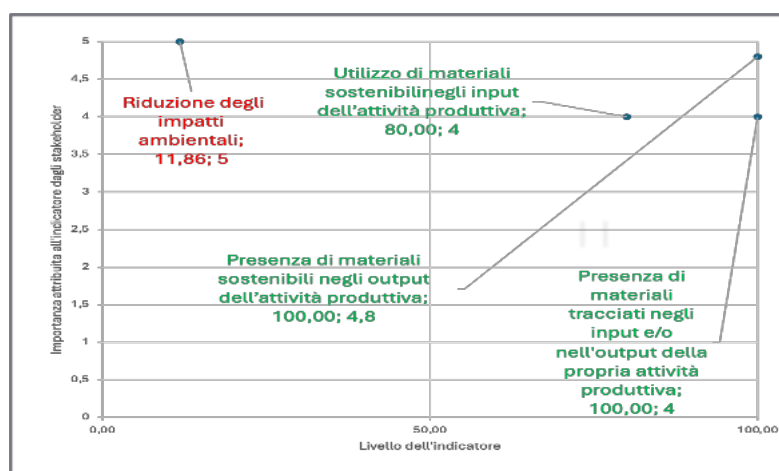
Grazie a queste scelte, l’impresa ha mantenuto lo stesso punteggio nell’indicatore relativo ai materiali riciclabili in uscita, e in quello relativo all’utilizzo di materiali sostenibili in ingresso (v. fig. 7).

➔ Un ambito in cui Co.el. **dovrebbe migliorare** è quello della **misurazione della “Riduzione degli impatti ambientali”**, anche se quest’anno è stato rendicontato e incrementa di undici punti il valore dello scorso anno, pari a zero poiché non era stato considerato misurabile. Nel 2024, come nel 2023, c’è stata grande difficoltà nel tracciare alcune pratiche virtuose già in atto, come il lavaggio e riutilizzo di

divise e stracci anziché il loro smaltimento. Si auspica si riesca a trovare un modo per valorizzarlo nel 2025 così da inserirlo nella valutazione d'impatto 2026.

- ❖ *In questo dominio, Co.el. ha **parzialmente raggiunto gli obiettivi di beneficio comune 3 e 4**: da un lato, ha favorito uno sviluppo industriale attento all'uso sostenibile delle risorse e alla costruzione di partnership responsabili (#3 Favorire uno sviluppo industriale sensibile all'utilizzo delle risorse della Terra in maniera sostenibile, nel rispetto del territorio e nella scelta di clienti, fornitori con i quali sviluppare partnership tese a una maggiore collaborazione su questi valori); dall'altro, resta aperta la sfida di **monitorare in modo più sistematico l'impatto ambientale** per orientare scelte sempre più consapevoli e migliorative (#4 Monitorare l'impatto ambientale dell'azienda per attuare scelte di miglioramento continuo).*

Fig. 7 – Matrice di materialità Beni comuni 2025 (dati 2024)



Inclusione e fraternità

Nel dominio “*inclusione e fraternità*”, Co.el. si posiziona nell'area medio-alta (v. fig. 2), confermando un impatto positivo che riflette un'attenzione concreta verso l'equità e la dignità delle persone.

A trainare questo risultato sono soprattutto i cambiamenti misurati da due indicatori: “*Promozione dei diritti umani*” introdotto lo scorso anno e “*Parità di genere nelle remunerazioni*”. (v. fig. 8)

L'ottimo punteggio ottenuto sulla parità di genere nelle retribuzioni è accompagnato da una **coerenza nelle posizioni e nei compensi** rispetto al contesto territoriale di riferimento mostra un grande impatto a livello micro, ossia sulle persone. In particolare, la media retributiva aziendale supera del 22% la soglia minima nazionale di categoria, segno di un riconoscimento reale del valore del lavoro.

Con l'introduzione lo scorso anno della misurazione dell'indicatore sulla **promozione dei diritti umani**, considerati fondamentali per uno sviluppo sociale sostenibile. Co.el. dimostra di contribuire attivamente a un cambiamento culturale a livello meso, **diffondendo questa scelta come testimonianza etica**, sostenendo persone in difficoltà nel territorio e garantendo pari dignità a tutti.

Un altro dato significativo riguarda la **presenza di personale appartenente alle categorie protette**, che in Co.el. è quasi il doppio rispetto ai limiti di legge. A ciò si aggiunge una **grande attenzione al rapporto tra le retribuzioni dei dirigenti e quelle dei collaboratori**, in linea con una visione inclusiva e solidale dell'impresa.

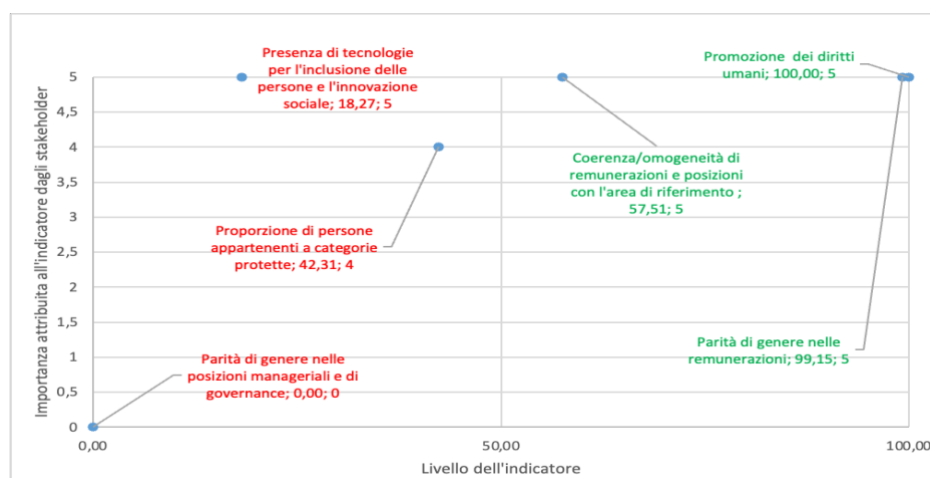
➔ Tuttavia, emergono anche **spazi di miglioramento**. L'indicatore relativo alla **presenza di tecnologie per l'inclusione e l'innovazione sociale** evidenzia la necessità di investire in macchinari e soluzioni che favoriscano l'accessibilità e la partecipazione, rispondendo così alle aspettative degli stakeholder.

Co.el. integra valori etici e sostenibilità in ogni scelta, costruendo un'impresa orientata al bene comune

Co.el. promuove un'impresa inclusiva e giusta, dove equità, diritti e dignità si traducono in scelte concrete, con uno sguardo aperto al miglioramento continuo

- Inoltre, per contribuire pienamente al primo obiettivo di beneficio comune, si suggerisce di **rivedere la non applicabilità dell'indicatore sulla parità di genere**, sia nelle assunzioni che, di conseguenza, nelle posizioni manageriali e di governance, avviando un percorso di consapevolezza e miglioramento comunicativo e degli assessment. Questo approccio potrebbe aiutare Co.el. a valutare il proprio stato attuale e predisporre azioni concrete che rafforzino il proprio impegno verso l'equità.
- ❖ Il dominio "inclusione e fraternità" mostra un impatto positivo, **coerente con la finalità di beneficio comune** che Co.el. si è posta diventando società benefit: "Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un'ottica di miglioramento continuo. Ricercare e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell'azienda".

Fig. 8 – Matrice di materialità di Inclusione e fraternità 2025 (dati 2024)



Comunità e sussidiarietà circolare

Anche per l'anno 2024, Co.el. ha mostrato di **impattare positivamente** anche nel dominio "Comunità e sussidiarietà circolare", confermando la propria forte convinzione di voler **promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo**. Il valore complessivo evidenzia un lieve miglioramento rispetto al 2023 ed è l'unico dominio in cui migliorano quasi tutti gli indicatori e si mantiene quello al massimo punteggio; oltrepassa la soglia medio-alta grazie all'adozione di strumenti per valorizzare i capitali intangibili.

Tra gli indicatori più significativi spicca la "Presenza di figure coinvolte per il bene comune/sviluppo sostenibile" grazie alla figura del Responsabile della Relazione di Impatto e alla redazione, inizialmente volontaria, di strumenti di valutazione non finanziaria a dimostrazione di una **cultura aziendale orientata alla trasparenza, alla misurazione e al miglioramento continuo**, anche attraverso l'**analisi di materialità**, che consente di identificare gli impatti più rilevanti generati sull'economia, sull'ambiente e sulle persone.

Positivo è anche l'impatto dell'indicatore "Utili (non distribuiti) re-investiti in ricerca e sviluppo" conseguente alla scelta di **reinvestire gli utili in sviluppo e formazione, nonché in attività di ricerca, anche in collaborazione con reti** e alleanze strategiche a livello competitivo quali l'associazione nazionale dei mollifici, anziché distribuirli. Un esempio concreto, oltre all'investimento nel torsiometro dello scorso anno ma che continua i suoi benefici nel periodo di ammortamento, si è partecipato a un progetto di ricerca, dedicando molte ore da parte dell'amministratore, che testimonia la volontà di Co.el. di garantire un futuro all'impresa attraverso l'innovazione, in linea con i principi dell'Economia Civile.

Co.el. si distingue, inoltre, per la **partecipazione attiva a network e associazioni di settore**, come Anccem, Confapi e UNI, e per le **relazioni solide con i fornitori**,

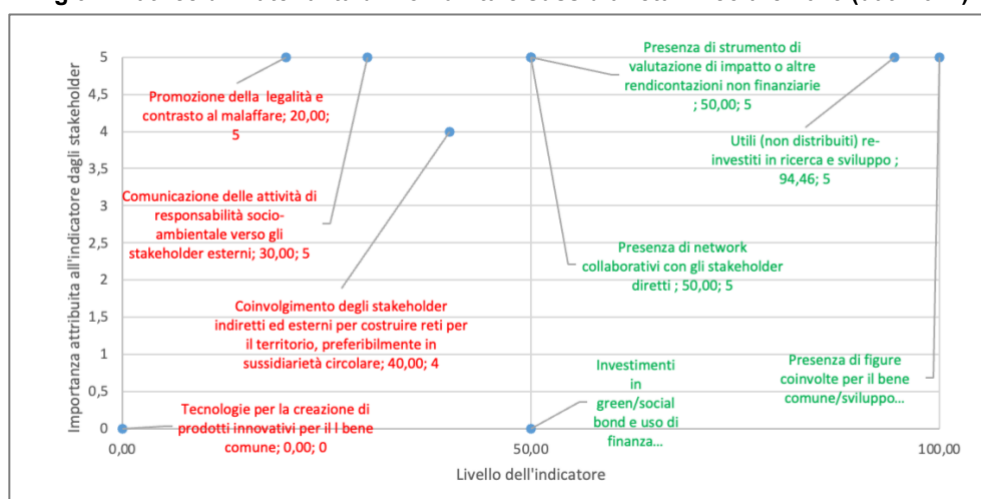
L'impegno di Co.el. ha generato un cambiamento positivo nella Comunità di appartenenza anche per la capacità di investire nel futuro della comunità attraverso innovazione, relazioni solide e responsabilità condivisa, con ampi margini per rafforzare il dialogo e la trasparenza verso l'esterno

fondate su tempi di pagamento rapidi, in coerenza con i propri valori, come emerso dall'indicatore "Presenza di nuovi network collaborativi con gli stakeholder diretti".

Un ulteriore impatto positivo è evidenziato dall'indicatore che monitora gli "Investimenti in green/social bond e uso di finanza etica". Co.el., infatti, nel 2024 è riuscita a misurarlo; il punteggio di 50 è dovuto al fatto che si affida a istituti bancari come **BPER e Crédit Agricole**, che adottano **bilanci di sostenibilità, obiettivi ESG e codici etici**, rafforzando così la coerenza tra le scelte finanziarie e i valori aziendali.

- ➔ In questo dominio di valore, tuttavia, emergono anche **due aree di miglioramento prioritarie**: la "Comunicazione delle attività di responsabilità socio-ambientale verso gli stakeholder esterni" e la "promozione della legalità", entrambi aspetti ritenuti molto rilevanti dagli stakeholder (v. fig.9). Intervenire su questi fronti rappresenta un'opportunità concreta per rafforzare ulteriormente l'impatto positivo dell'impresa nel territorio e nella comunità di appartenenza, principio a cui si è sempre ispirata negli anni.
- ➔ Per migliorare ulteriormente l'impatto accorrebbe avviare iniziative valorizzate dall'indicatore "Tecnologie per la creazione di prodotti innovativi per il bene comune", ad esempio per ottimizzare la logistica o la riduzione degli sprechi di materie prime o, ancora, l'inclusione sociale
- ❖ I risultati ottenuti da Co.el. in questo dominio confermano il raggiungimento di **una parte significativa delle finalità di beneficio comune**, in particolare: **#2**: Promuovere attività di filantropia e volontariato legate ai temi dell'ecologia, dell'economia civile e del territorio, sviluppando una comunicazione interna ed esterna capace di rafforzare relazioni e diffondere valori condivisi; **#3**: Favorire uno sviluppo industriale sensibile all'utilizzo delle risorse della Terra in maniera sostenibile, nel rispetto del territorio e nella scelta di clienti e fornitori con cui costruire partnership orientate alla collaborazione su questi stessi valori. L'impatto positivo è sostenuto da scelte concrete: il reinvestimento degli utili in formazione e innovazione, la partecipazione attiva a reti associative, l'adozione di pratiche etiche nei rapporti con i fornitori e l'utilizzo di servizi bancari coerenti con i principi della finanza etica, ma sarebbe importante realizzare anche gli altri cambiamenti.

Fig.9 – Matrice di materialità di Comunità e sussidiarietà Circolare 2025 (dati 2024)



Beni relazionali e felicità

Il dominio "Beni relazionali e felicità" per l'anno 2024 mostra un **miglioramento dell'impatto positivo rispetto al 2023**, confermandosi nella **fascia medio-alta**. Un risultato che riflette l'impegno costante di Co.el. nel promuovere relazioni autentiche, benessere diffuso e centralità della persona.

Co.el. sta costruendo un ambiente di lavoro fondato su relazioni autentiche, fiducia e benessere condiviso, con azioni già avviate e ulteriori margini di crescita per valorizzare pienamente i beni relazionali

Gli indicatori che lo compongono sono rimasti sostanzialmente invariati; quelli che hanno rivelato **l'impatto positivo più consistente** da parte di Co.el. sono: *“Investimenti in eventi socioculturali offerti agli stakeholder”, “Atteggiamento di cura e relazioni positive con il cliente / utente” e “Formazione e sviluppo della persona”*, che registra però una flessione di quasi 20 punti rispetto allo scorso anno.

Per Co.el., la formazione non è un evento isolato, ma un processo continuo che accompagna ogni fase della vita lavorativa; crede nella crescita delle competenze come leva per migliorare la qualità del lavoro e valorizzare i talenti. Nel 2024, pur mantenendo questo impegno, **le ore di formazione interna sono state ridotte rispetto all'anno precedente**, a causa di una temporanea riorganizzazione delle risorse economiche aziendali, tuttavia, Co.el. ha continuato a garantire percorsi formativi mirati, confermando la centralità delle persone e la coerenza con la propria visione di impresa orientata al beneficio comune.

L'impegno di Co.el. nel generare beni relazionali si traduce anche in **momenti di condivisione e partecipazione**, dalle cene aziendali ai festeggiamenti dei compleanni, dalle sessioni di team building, fino alla partecipazione a percorsi formativi come il master Lecco100; ogni iniziativa è pensata per rafforzare il senso di appartenenza non solo all'azienda ma anche alla comunità e questo incrementa il capitale sociale, creando un ambiente di lavoro più umano, relazionale e coeso.

Anche nel 2024, Co.el. ha mantenuto il proprio **orientamento al cliente** attraverso pratiche come la co-progettazione, la personalizzazione dei prodotti, l'attenzione ai bisogni latenti e la stabilità dei prezzi. Queste azioni, valutate positivamente dagli stakeholder, testimoniano un approccio relazionale basato sull'ascolto e sulla fiducia reciproca.

Nell'ambito del *“Sistema di prevenzione dei rischi con coinvolgimento degli stakeholder”*, l'impresa conferma **l'impegno per la qualità e la sicurezza**, coinvolgendo attivamente gli stakeholder nei processi di miglioramento.

Con riferimento all'indicatore *“Presenza di meccanismi orizzontali e/o trasversali alle funzioni/divisioni”*. Co.el. continua a promuovere riunioni settimanali, incontri con gli operai e momenti di confronto tra le funzioni, durante i quali sono presentati i dati aziendali e riconosciuti premi a tutti i lavoratori, in un modello partecipativo che rafforza la trasparenza e la coesione interna, ma non abbastanza.

➔ Occorrerebbe attuare iniziative per migliorare il suo impatto in questo ambito poiché la condivisione delle informazioni è un pilastro della cultura aziendale, nonché riprendere gli incontri tra responsabili di funzione, che favorirebbero anche il passaggio generazionale in atto.

Un esempio potrebbe essere la possibilità di affiancare colleghi di altri reparti per brevi periodi, per comprendere meglio ruoli, processi e criticità (job rotation o sharing); organizzare workshop interfunzionali per raccogliere idee, risolvere problemi comuni o progettare insieme nuove soluzioni, ad esempio tramite laboratori di ascolto e co-progettazione, o proporre una formazione trasversale che coinvolga più funzioni su temi comuni (es. comunicazione, gestione del tempo, sostenibilità, digitalizzazione) anche ascoltando le proposte degli stessi collaboratori.

Anche l'indicatore *“Promozione della trasparenza verso i clienti”* ha mantenuto un punteggio positivo, grazie a pratiche come la trasparenza nella determinazione dei prezzi, la disponibilità di schede tecniche, certificazioni di qualità e dichiarazioni di provenienza dei materiali, che rafforzano la fiducia e la credibilità dell'impresa.

Il passaggio alla **fascia alta** è vicino e potrà essere raggiunto intervenendo su alcune aree che presentano ancora margini di miglioramento. In particolare:

➔ L'indicatore *“Investimenti per servizi a supporto della salute psico-fisica del lavoratore e della sua famiglia”* evidenzia un **impatto quasi nullo**, pur trattandosi di aspetti ritenuti fondamentali dagli stakeholder. È necessario intraprendere **azioni mirate di miglioramento**, per rafforzare il benessere organizzativo e la

Co.el dovrebbe comunicare meglio al proprio interno per disegnare relazioni di collaborazione creativa e interesse collettivo per gli obiettivi comuni.

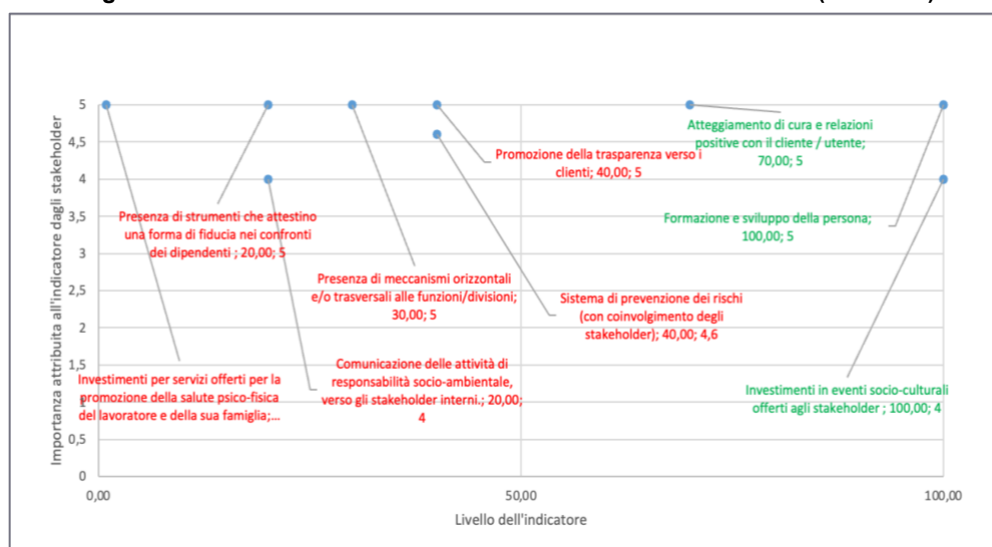
cultura della sostenibilità interna, ambiti sempre più rilevanti per il benessere delle persone;

- “Presenza di meccanismi orizzontali e/o trasversali alle funzioni/divisioni”, da rafforzare per favorire una maggior responsabilizzazione, coinvolgimento e integrazione dei collaboratori;
- “Presenza di strumenti che attestino una forma di fiducia nei confronti dei dipendenti”, come politiche di autonomia **riconoscendo deleghe operative e decisionali** ad alcuni collaboratori, a partire dai figli, la flessibilità oraria o responsabilizzazione sulla gestione delle ferie;
- ➔ “Comunicazione delle attività di responsabilità socio-ambientale verso gli stakeholder interni”, che può essere potenziata per valorizzare agli occhi dei dipendenti ciò che l’impresa già realizza per loro e rafforzare il senso di appartenenza.

Lavorare su questi aspetti permetterà a Co.el. di consolidare ulteriormente il proprio modello di impresa generativa, capace di creare valore non solo economico, ma anche umano e relazionale.

- ❖ È tuttavia da sottolineare che i risultati di questo dominio di valore confermano il raggiungimento parziale del beneficio comune #1: Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un’ottica di miglioramento continuo. Ricercare e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell’azienda.

Fig. 10 – Matrice di materialità di Beni Relazionali e Felicità 2025 (dati 2024)



Democrazia partecipativa

Nel dominio di valore “*democrazia partecipativa*” Co.el. mostra un impatto positivo **medio-basso** (v. fig.2), che rimane stabile rispetto allo scorso anno, nonostante siano stati applicati e misurati gli indicatori non presi in considerazione in precedenza e valorizzati anche dagli stakeholder, ossia l’“*Appiattimento organizzativo e coinvolgimento degli stakeholder nella governance*” e la “*Definizione compartecipata dei percorsi lavorativi e di carriera e del carico di lavoro*”;

- ➔ pertanto, si ribadisce la necessità di una riflessione per individuare leve di miglioramento.

L’unico indicatore che misura e rileva un impatto positivo è il “*Livello di democraticità e trasparenza nel processo di selezione e nomina degli organi di governo*” che raggiunge il massimo punteggio (v. tab.3), mentre l’indicatore “*composizione degli organi di governo rispetto al genere e alle diversità, in particolare di abilità*” si attesta anche quest’anno a un livello molto basso.

“Ogni generazione può creare il progresso ritirandosi al momento giusto”.
 (P. Holečková)

Come evidenziato nella valutazione 2024, riferita all’esercizio 2023, la diversità rispetto al genere è complessa per ovvie cause strutturali: il fondatore e titolare dell’impresa è uomo, così come i suoi figli a cui sarà ceduta la gestione al termine dell’accompagnamento al passaggio generazionale in atto, ma si potrebbe pensare di inserire una donna, ad esempio la moglie o un’altra figura femminile, nel consiglio di amministrazione; rispetto all’età, invece, potrebbe essere sufficiente inserire i giovani a pieno titolo e rendicontarne la presenza, anche perché gli stakeholder vi hanno attribuito massima importanza. Si ripropone il suggerimento migliorativo anche quest’anno.

Solo il 25% dei dipendenti è di genere femminile e nessuna in posizione di responsabilità ma è importante rilevare, come **impatto positivo** su persone e società, il fatto che non vi sia alcuna differenza salariale rispetto a quelli di genere maschile, se non a suo vantaggio, **in controtendenza alla media nazionale**.

➔ Rispetto all’indicatore “*appiattimento gerarchico e coinvolgimento degli stakeholder nella governance*”, è da segnalare che attualmente non si organizzano più con regolarità le riunioni strategiche settimanali dell’amministratore con i figli, che erano molto utili sia per favorire e accelerare il passaggio generazionale, sia per coordinare meglio le funzioni, posto che Damiano dovrebbe essere responsabile commerciale e delle risorse umane: e Mattia della produzione, degli acquisti e dell’impatto. Ci si augura che si continuino a condividere, almeno in via informale, l’andamento aziendale, le azioni future e l’elaborazione dei piani di sviluppo e a comunicarli nei due incontri annuali con i collaboratori, per renderli partecipi dei risultati di gestione.

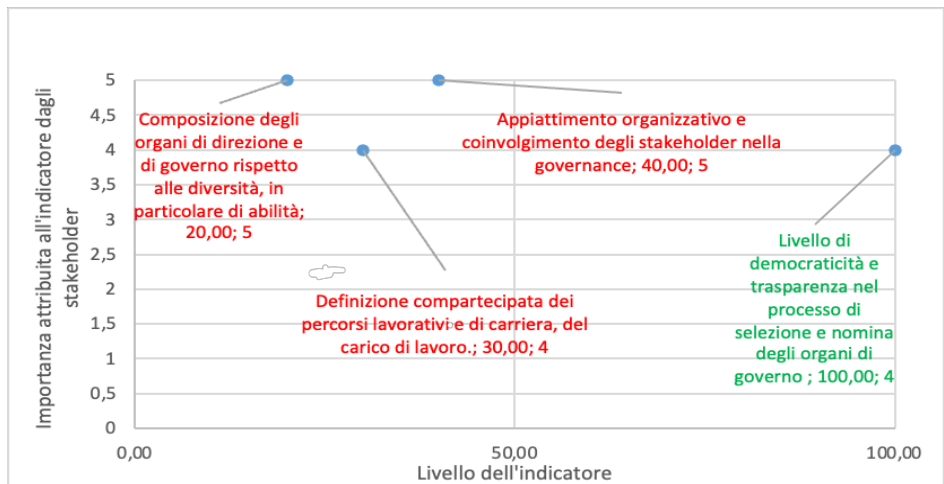
Per l’indicatore “*Definizione compartecipata dei percorsi lavorativi e di carriera, del carico di lavoro*” Co.el ha realizzato un questionario interno, con valutazione delle soft skill e analisi del carico di lavoro, nonché del benessere organizzativo a cui hanno risposto tutti, ma nel 2024 non sono stati realizzati i suggerimenti emersi, se non in minima parte.

➔ Si ritiene utile impostare un dialogo strutturato per il miglioramento del benessere organizzativo, anche perché sono tematiche a cui gli stakeholder hanno attribuito importanza massima.

❖ *I risultati di questo dominio confermano il raggiungimento parziale del beneficio comune #1, ovvero: “Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un’ottica di miglioramento continuo. Ricercare e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell’azienda.”*

Per Co.el., dovrebbe diventare prioritario il coinvolgimento attivo delle persone nel trovare soluzioni condivise alle criticità emerse e mantenerle. Questo passaggio non è solo funzionale al miglioramento degli indicatori, ma rappresenta un’opportunità concreta per realizzare appieno il primo obiettivo di beneficio comune.

Fig. 11 – Matrice di materialità di Democrazia partecipativa 2025 (dati 2024)



C. Suggerimenti per il miglioramento

“Cercate ardentemente di scoprire a che cosa siete chiamati a fare, e poi mettetevi a farlo appassionatamente. Siate comunque sempre il meglio di qualsiasi cosa siate”
(M.L. King)

La **valutazione** dell'impatto di Co.el. è da considerarsi ampiamente **positiva**, non solo per i risultati quantitativi rilevati, ma soprattutto per la qualità delle evidenze emerse dalle indagini qualitative. Le conferme ricevute dagli stakeholder rafforzano ulteriormente la validità del percorso intrapreso, testimoniando un impegno autentico e condiviso verso il bene comune.

Gli ambiti di attività nei quali gli indicatori hanno suggerito la necessità di un maggiore impegno per ottenere il cambiamento desiderato e in linea con i propri obiettivi di beneficio comune dichiarati, sono stati già indicati nell'analisi valutativa dei singoli domini di valore con una simbologia identificativa:

- ➔ la freccetta nera per suggerire le attività da migliorare;
- ☆ la stellina bianca per evidenziare che le attività suggerite sono già iniziate;
- ❖ il rombo indica il grado di raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune correlate al dominio di valore analizzato e l'eventuale contributo da integrare;

Tuttavia, per agevolare l'individuazione delle aree da monitorare e mantenere poiché c'è corrispondenza tra i valori soddisfacenti di Co.el. e l'opinione degli stakeholder (colonna verde), nonché di quelle su cui intervenire con rapidità poiché l'azienda non ottiene una valutazione in linea con l'elevata importanza attribuita dagli stakeholder (colonna rossa). **Non si è rilevata la presenza** di indicatori in cui l'importanza per gli stakeholder e il risultato aziendale sono molto bassi (area gialla) né indicatori in cui gli esiti di Co.el sono impattanti molto positivamente ma per gli stakeholder non sono rilevanti (area azzurra)

Tab. 4 - Tabella di sintesi indicatori esercizio 2025 (dati 2024)

Dominio di Valore	Numero di indicatori sui quali intervenire	Numero di indicatori da mantenere	Numero di indicatori da monitorare	Numero indicatori in cui implementare comunicazione
Beni comuni	1	3	0	0
Inclusione e fraternità	3	3	0	0
Dono, gratuità e meritorietà	0	7	0	0
Democrazia partecipativa	3	1	0	0
Beni relazionali e felicità	6	3	0	0
Comunità e sussidiarietà circolare	4	5	0	0
TOTALE	17	22	0	0

Lo **scorso anno** erano stati individuati i seguenti obiettivi di miglioramento per il biennio:

	Finalità di Beneficio comune	Attività da sviluppare o implementare	Anno	Descrizione	Indicatore correlato
1	# 2 (promuovere l'economia civile) # 3 (scelta dei fornitori con cui sviluppare partnership per > collaborazione sui valori)	Attenzione agli aspetti finanziari	2024-25	Misurazione e valutazione dell'attività con banche che agiscono in modo chiaro e trasparente basandosi su valori etici	Investimenti in green/social bond e uso di finanza etica

2	# 2 (sviluppare la comunicazione interna ed esterna per promuovere paradigma EC e suoi valori) # 3 (favorire uno sviluppo industriale collaborazione sui valori)	Comunicazione esterna, specialmente digitale	2024	Comunicazione ufficiale sul sito e, a chi ha partecipato al focus group, tramite e-mail	<i>Comunicazione delle attività di responsabilità socio-ambientale verso gli stakeholder esterni</i>
3	# 1 (Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un'ottica di miglioramento continuo. Ricercare e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell'azienda)	Coinvolgimento dei lavoratori con incontri che ne favoriscano la partecipazione attiva	2024-25	Coinvolgimento dei lavoratori nel trovare soluzioni alle problematiche emerse, nel miglioramento delle attività in atto o da applicare, con i lavoratori interni.	<i>Comunicazione delle attività di responsabilità ambientale e sociale agli stakeholder interni; Definizione compartecipata dei percorsi lavorativi e di carriera, del carico di lavoro.</i>
4	# 4 (Monitorare l'impatto ambientale dell'azienda per attuare scelte di miglioramento continuo)	Misurare impatto lavaggi stracci e divise	2024	Misurazione più accurata del riutilizzo stracci, divise e altro	<i>Riduzione degli impatti ambientali</i>
5	# 1 (Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un'ottica di miglioramento continuo.)	Attenzione al benessere delle persone	2024	Ricerca di una forma assicurativa o preventiva per la tutela della salute dei lavoratori e delle loro famiglie	<i>Investimenti per servizi offerti per la promozione della salute psico-fisica del lavoratore e della sua famiglia; Sistema di prevenzione dei rischi (con coinvolgimento degli stakeholder)</i>
6	# 4 monitorare l'impatto dell'azienda per attuare scelte di miglioramento continuo	Progettazione e applicazione	2024	Implementazione di macchinari adatti allo scopo di migliorare l'ergonomia del lavoro nello spostamento manuale di carichi pesanti	<i>Presenza di tecnologie per l'inclusione delle persone e l'innovazione sociale</i>

Si può ragionevolmente affermare che:

- **il primo** (Misurazione e valutazione dell'attività con banche che agiscono in modo chiaro e trasparente basandosi su valori etici) **è stato parzialmente raggiunto**, poiché due banche potrebbero essere ancora sostituite e quindi si ripropone per il 2025;
- **il secondo** (Comunicazione ufficiale sul sito e, a chi ha partecipato al focus group, tramite email) **è stato raggiunto** poiché la comunicazione è stata messa sul sito nonché restituita a collaboratori e, in una versione più sintetica, inviata a stakeholder esterni;
- per quanto riguarda **il terzo punto** (Coinvolgimento dei lavoratori nel trovare soluzioni alle problematiche emerse, nel miglioramento delle attività in atto o da applicare, con i lavoratori interni), che era già stato considerato spalmato sui due anni. **Nel 2024 è stato** concordato un piano ferie più flessibile, sono stati organizzati eventi ludico-ricreativi finalizzati ad aumentare lo spirito di squadra e il senso di appartenenza; sono stati riorganizzati alcuni processi in co-progettazione. L'individuazione di soluzioni **alle altre** problematiche emerse dall'indagine interna, **si rimandano al 2025** e saranno rendicontate e valutate nel 2026.
- **Il quarto** (misurazione degli impatti) **non è stato raggiunto** e dev'essere riproposto, come suggerito in più parti della valutazione, per il 2025; **l'impatto però è stato migliorato** perché sono stati fatti dei contratti per l'erogazione di energia rinnovabile al 100% (non previsti tra gli obiettivi) e, **in aggiunta**, si propone per il 2025 l'installazione sul tetto dei pannelli solari.
- Per quanto riguarda **il quinto punto** (Ricerca di una forma assicurativa o preventiva per la tutela della salute dei lavoratori e delle loro famiglie), si è **raggiunto l'obiettivo** iscrivendosi alla piattaforma Trecuori per l'erogazione di servizi di welfare, tra cui anche questo.
- Anche **il sesto** (Implementazione di macchinari adatti allo scopo di migliorare l'ergonomia del lavoro nello spostamento manuale di carichi pesanti) **è stato**

Un programma di miglioramento deve stabilire per ogni attività individuata, il livello di priorità, i tempi di attuazione e il soggetto responsabile (chi se ne occupa)

realizzato. Per il 2025 lo si rinnova e ci si ripropone di acquistare uno strumento per aiutare le persone nel carico e lo scarico nonché nei ribaltamenti dei cestoni del forno.

In sintesi, **gli obiettivi di miglioramento per il 2025** sono evidenziati nella tabella seguente:

Valutazione è l'opposto di "giudizio", significa valorizzare ciò che si fa di buono e individuare ambiti di miglioramento per ciò che rivela delle criticità

	Finalità di Beneficio comune	Attività da sviluppare o implementare	Anno	Descrizione	Indicatore correlato
1	# 2 (promuovere l'economia civile) # 3 (scelta dei fornitori con cui sviluppare partnership per > collaborazione sui valori)	Attenzione agli aspetti finanziari	2025	Misurazione e valutazione dell'attività con banche che agiscano in modo chiaro e trasparente basandosi su valori etici	<i>Investimenti in green/social bond e uso di finanza etica</i>
3	# 1 (Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un'ottica di miglioramento continuo. Ricercare e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell'azienda)	Coinvolgimento dei lavoratori con incontri che ne favoriscano la partecipazione attiva	2025	Coinvolgimento dei lavoratori nel trovare soluzioni alle problematiche emerse, nel miglioramento delle attività in atto o da applicare, con i lavoratori interni.	<i>Definizione compartecipata dei percorsi lavorativi e di carriera, del carico di lavoro e delle soluzioni possibili alle altre problematiche emerse dall'indagine interna</i>
4	# 4 (Monitorare l'impatto ambientale dell'azienda per attuare scelte di miglioramento continuo)	Misurare impatto lavaggi stracci e divise	2025-26	Misurazione più accurata del riutilizzo stracci, divise e altro. Installazione di pannelli solari	<i>Riduzione degli impatti ambientali</i>
6	# 4 monitorare l'impatto dell'azienda per attuare scelte di miglioramento continuo	Progettazione e applicazione	2024	Implementazione di macchinari adatti allo scopo di migliorare l'ergonomia del lavoro nello spostamento manuale di carichi pesanti	<i>Presenza di tecnologie per l'inclusione delle persone e l'innovazione sociale</i>

Conclusioni

“Ci sono un sacco di cattive ragioni per avviare una impresa, ma c'è una sola buona e legittima ragione per farlo: cambiare il mondo.”

(P. Libin)

Dall'analisi dei domini di valore secondo il paradigma dell'economia civile, si può affermare che Co.el. **stia realizzando con continuità** un cambiamento positivo, sopra la media, nella comunità di appartenenza, intesa come l'insieme dei propri stakeholder **e abbia raggiunto molte delle finalità di beneficio comune** che derivano dal suo percorso di Società Benefit, evidenziati nei **domini di valore scelti e valutati**.

Si ritiene tuttavia che per amplificare l'impatto positivo e realizzare pienamente il **Beneficio Comune #1**, Co.el. abbia l'opportunità di intraprendere un percorso strutturato di ascolto e coinvolgimento attivo dei collaboratori anche grazie all'inserimento di Damiano, che ha valide competenze in tal senso. Questo cammino condiviso potrà trasformare le criticità in occasioni di crescita, generando soluzioni partecipate e sostenibili. Un passo fondamentale sarà **rafforzare gli investimenti nel benessere psico-fisico** dei lavoratori e delle loro famiglie, promuovendo un ambiente di lavoro sano, sereno e inclusivo. Parallelamente, una comunicazione interna più chiara e coinvolgente sulle iniziative di responsabilità sociale e ambientale potrà rafforzare il senso di appartenenza e orgoglio aziendale.

Per alimentare fiducia e autonomia, sarà strategico introdurre strumenti come **politiche di flessibilità, deleghe operative e percorsi di crescita personalizzati**, capaci di valorizzare i talenti e stimolare l'iniziativa individuale. Inoltre, per costruire una cultura organizzativa autenticamente partecipativa, sarà utile potenziare i legami orizzontali tra le funzioni aziendali, attraverso **team interfunzionali, momenti di confronto trasversale e strumenti digitali per la condivisione delle informazioni**.

Sul piano della governance, infine, l'inserimento di **figure femminili e giovani nei ruoli decisionali** rappresenterebbe un segnale forte di coerenza con i valori di equità, inclusione e innovazione, in linea con le aspettative degli stakeholder.

Per contribuire in modo ancora più incisivo al raggiungimento dei benefici comuni dichiarati, Co.el. potrebbe dunque attivare un **piano integrato di miglioramento** che coinvolga attivamente collaboratori e stakeholder.

Per il **Beneficio Comune #2**, sarà importante **strutturare e comunicare in modo più sistematico le attività di filantropia e volontariato**, valorizzando il legame con il territorio e i principi dell'ecologia e dell'economia civile.

Per il **Beneficio Comune #3**, si suggerisce di **rafforzare le partnership con clienti e fornitori sensibili alla sostenibilità**, promuovendo pratiche condivise e criteri di selezione coerenti con i valori aziendali.

Per il **Beneficio Comune #4**, sarà strategico **sviluppare strumenti più efficaci per il monitoraggio dell'impatto ambientale**, attraverso indicatori specifici e rendicontazioni periodiche, così da orientare le scelte verso un miglioramento continuo.

L'impegno richiesto rimane sempre elevato, ma come dichiara Angelo Cortesi *“Le Società Benefit sono espressione di un paradigma più evoluto: integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Queste società integrano la responsabilità sociale d'impresa nel loro modello di business, adottando pratiche sostenibili e trasparenti. Di certo si tratta di un percorso impegnativo, che obbliga a ragionare sui valori dell'azienda, coinvolgendo ogni singola persona, dai miei figli a tutti i dipendenti. Siamo partiti con questo processo circa due anni: in sostanza eravamo già una Società Benefit, ma questo strumento legale sancisce ufficialmente la nostra natura. Ci siamo messi un vestito diverso, che può essere notato da tutti, per dare un forte segnale”*.

Ed è importante che questo segnale continui ad essere visibile, instancabile e regolare, come il miglioramento visto finora in Co.el.

Sabrina Bonomi



Valutatrice d'impatto
(certificato n.8 CEPAS)

Appendice Tab. 6 - Tabella di raccordo Area Benefit-Domini Economia Civile-SDGs

Finalità di beneficio comune (da Statuto)	Area Benefit (da all.5)	Domini Economia civile	SDGs	ESG
1. Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un'ottica di miglioramento continuo. Ricercare e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell'azienda;	Governo dell'impresa	Beni relazionali e felicità; democrazia partecipativa; inclusione e fraternità Democrazia partecipativa; beni relazionali e felicità; comunità e sussidiarietà circolare Dono, gratuità e meritorietà; inclusione e fraternità; Comunità e sussidiarietà; beni relazionali e felicità		Governance
1. Creare le opportunità e il contesto per far crescere le competenze e valorizzare capacità e talenti di ciascun collaboratore in un'ottica di miglioramento continuo. Ricercare e favorire, ove opportuno, modalità di gestione dei collaboratori che privilegino una dimensione partecipativa dell'azienda;	Lavoratori	Beni relazionali e felicità; Comunità e sussidiarietà circolare; democrazia partecipativa; dono, gratuità e meritorietà; inclusione e fraternità		Social
3. Favorire uno sviluppo industriale sensibile all'utilizzo delle risorse della Terra in maniera sostenibile, nel rispetto del territorio e nella scelta di clienti, fornitori con i quali sviluppare partnership tese a una maggiore collaborazione su questi valori; 4. Monitorare l'impatto ambientale dell'azienda per attuare scelte di miglioramento continuo.	Ambiente	Beni Comuni		Environment
2. Promuovere attività di filantropia e volontariato legate ai temi dell'ecologia, dell'economia civile e del territorio e sviluppare una comunicazione interna ed esterna, al fine di promuovere la condivisione di questi valori e rafforzare le relazioni; 3. Favorire uno sviluppo industriale sensibile all'utilizzo delle risorse della Terra in maniera sostenibile, nel rispetto del territorio e nella scelta di clienti, fornitori con i quali sviluppare partnership tese a una maggiore collaborazione su questi valori;	Altri portatori di interesse	Inclusione e fraternità; beni relazionali e felicità; democrazia partecipativa; dono, gratuità e meritorietà Beni relazionali e felicità; Comunità e sussidiarietà circolare Beni relazionali e felicità; dono, gratuità e meritorietà Dono, gratuità e meritorietà; democrazia partecipativa;		Social-Governance

Fig. 12 – Gli SDG

