

Areté Research
& Consulting
in Economics

Bilancio Sociale 2010

Sommario

Lettera di presentazione.....	4
Nota metodologica	5
1 IDENTITÀ D'IMPRESA E IMPEGNO ALLA GESTIONE RESPONSABILE	6
1.1 Breve profilo di Areté.....	6
1.2 Storia: qualche tappa importante.....	8
1.3 Missione, Valori e responsabilità sociale d'impresa.....	10
1.4 Strategie ed obiettivi per il futuro	11
1.5 Assetto societario e organizzazione.....	13
1.6 Dati di sintesi del bilancio di esercizio.....	16
1.7 Gli stakeholder dell'impresa.....	17
2 LE PERSONE DI ARETÈ	20
2.1 Politiche verso il personale dell'impresa	20
2.2 Composizione e consistenza	21
2.3 Il rapporto di lavoro.....	22
2.4 Formazione	23
2.5 Informazioni economiche sul personale	23
2.6 Salute e sicurezza dei lavoratori	24
3 MERCATO E CLIENTI	26
3.1 Servizi e mercato	26
3.2 Il fatturato: composizione ed evoluzione.....	27
3.3 Sviluppo del mercato	30
3.4 Soddisfazione del cliente.....	30
3.5 Informazione e comunicazione con il cliente.....	32
4 FORNITORI E PARTNER DI ARETÈ	34
4.1 Ruolo e qualificazione dei fornitori	34
4.2 I rapporti con i Partner finanziari	35
4.3 Informazioni economiche sui fornitori	36
5 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E RAPPRESENTANZE	37
5.1 Rapporti con le Istituzioni	37
5.2 Informazioni economiche e rapporti riguardanti la P.A.....	37
6 COLLETTIVITÀ	39

6.1	Progetti nella comunità	39
6.2	Altre iniziative	40
7	AMBIENTE	41
7.1	Impatti diretti	41
7.2	Rispetto dell'ambiente	42
8	Obiettivi di miglioramento per il futuro	43

Lettera di presentazione

*La parola **arete** (αρετη), nella Grecia antica, significava **virtù**. Indicava, ancor meglio, la “capacità di essere abitualmente eccellente”. Areté è nata, nell’animo dei suoi allora giovanissimi (aspiranti) imprenditori, dal desiderio di costruire un’impresa che fosse sinonimo, immagine, manifestazione, di virtù, e di eccellenza.*

Ebbene costruendo passo a passo questo progetto ci siamo resi conto e persuasi che virtù, sul lavoro, significa non soltanto eccellere nei risultati, ma anche e soprattutto “lavorare bene”, credere nei progetti che si affrontano, perseverare nell’impegno e nella volontà di portarli a fondo, circondarsi di persone motivate e corrette, che credano nella loro azienda e che possano riconoscersi in essa, e da essa possano derivare soddisfazione, orgoglio ed appagamento. Che virtù debba esserci nei rapporti con l’esterno, nel relazionarsi con i partner, con i fornitori, con le istituzioni. Che anche una piccola impresa, lavorando “virtuosamente”, possa migliorare se stessa, coltivando, nel tempo, un patrimonio fatto di persone, di fiducia, di stima, oltre e prima ancora che di risultati.

Socrate sosteneva che la virtù coincide con la realizzazione della propria essenza, che “virtù è fare ciò che ognuno è nato per fare”. Quello che all’esterno diviene la realizzazione della propria essenza, sul piano interiore coincide con la propria felicità. Ebbene, ben consci che la felicità non possa realizzarsi nel solo lavoro, stiamo cercando, da quando quest’impresa ha visto la luce, di fare in modo che il nostro lavoro e quello delle persone che con noi condividono questo viaggio, possa tuttavia contribuire a raggiungere, o quanto meno non ostacolare, questa felicità.

A nove anni dalla nascita di Areté, presentiamo per il secondo anno consecutivo il bilancio sociale dell’impresa. Lo facciamo, con lo stesso spirito che ci aveva guidati nella sua prima stesura, un anno fa, per “guardarci dentro”, e far emergere quanto di buono è stato fatto finora ma anche i tanti punti deboli sui quali ancora dobbiamo e dovremo lavorare per migliorarci. E lo facciamo per comunicare, a voi che leggete, che cos’è Areté, non soltanto nei servizi che essa offre o nei progetti che ha realizzato, ma anche e soprattutto nei valori e nella visione sui quali è stata fondata e tuttora si fonda, nel suo approccio verso i lavoratori e verso l’esterno, nei suoi progetti e negli obiettivi di miglioramento e di crescita.



Enrica Gentile

Amministratore Delegato Areté s.r.l.

Nota metodologica

Consideriamo il Bilancio Sociale come la formalizzazione e la comunicazione di un percorso di miglioramento e di crescita avviati sin dalla nascita di Areté e portati avanti continuamente negli anni, proprio mentre il “Progetto Areté” andava via via strutturandosi e rafforzandosi.

Le ridotte dimensioni dell’impresa, se da un lato possono limitare la dimensione degli impatti rispetto a quanto solitamente emerge dal bilancio sociale di una grande azienda, crediamo abbiano d’altro canto consentito un’analisi profonda e puntuale di tutti gli aspetti rilevanti ai fini del bilancio sociale, restituendo – è ciò che riteniamo – un’immagine di Areté estremamente fedele alla realtà dell’organizzazione, alla sua storia ed ai principi che da sempre la guidano.

Per le stesse ragioni, il perimetro del bilancio coincide con l’impresa nel suo complesso, sebbene in taluni casi, come si vedrà, sia fatto cenno anche alle altre “esperienze” imprenditoriali “gemmate” dal progetto Areté (tra queste, Alimenta srl), che condividono in massima parte i valori di fondo di Areté, la *governance* e lo stesso percorso di crescita.

La metodologia ed il percorso logico seguiti per la redazione del bilancio sono frutto dei risultati scaturiti dal progetto sviluppato dal Gruppo Giovani Imprenditori di Unindustria Bologna nel corso del 2009, sfociato nella redazione del Manifesto “Capitalismo di persone, etica e responsabilità sociale”.

Il bilancio parte dalla presentazione dell’impresa – chi è Areté, come è nata, su cosa si fonda e come è organizzata – e prosegue con una serie di più capitoli dedicati alle principali categorie di stakeholders dell’impresa.

1 IDENTITÀ D'IMPRESA E IMPEGNO ALLA GESTIONE RESPONSABILE

1.1 Breve profilo di Areté

Areté è una società indipendente di ricerca, analisi e consulenza economica. Nata nel 2002, è oggi consulente di alcune tra le principali istituzioni comunitarie e nazionali, di organizzazioni di categoria ed aziende di primo piano nei settori dell'agroindustria, dell'energia rinnovabile, dell'alimentazione, della salute e dei servizi avanzati.

Nata sul modello "a rete", fondato su partnership altamente selezionate sia in Italia che all'estero, l'impresa negli anni è andata progressivamente strutturandosi; oggi dispone di un team interno di economisti specializzati e collabora stabilmente con un network di esperti ed istituti di ricerca in oltre trenta Paesi del mondo.

L'impresa è organizzata in tre *Business Unit*.

- La BU *Policy Evaluation*, fornisce servizi di analisi e valutazione di politiche pubbliche per Pubbliche Istituzioni sia in Italia (Ministeri, Regioni) che all'estero (Commissione Europea, Parlamento Europeo).
- La BU *Consulenza Strategica*, fornisce servizi finalizzati ad innalzare la competitività delle imprese attraverso l'identificazione di nuove aree di business, l'introduzione di innovazioni di processo e/o prodotto, la razionalizzazione dei business e dei processi esistenti.
- La BU *Market Intelligence*, fornisce alle aziende agroindustriali strumenti per la conoscenza dei mercati di approvvigionamento e di sbocco (storica e futura) e la gestione del rischio nell'acquisto delle materie prime e nel collocamento del prodotto sui mercati di riferimento.

È una Società a Responsabilità Limitata, con sede legale ed operativa a Bologna, due soci - entrambi fondatori - e, dagli inizi del 2011, 9 risorse stabilmente inserite tra dipendenti e collaboratori.

Tabella 1 - Sintesi delle caratteristiche dell'impresa al 31.12.2010

Ragione sociale	Areté s.r.l.
Forma giuridica	Società a Responsabilità Limitata
Sedi (legale e operative)	Bologna, via San Nicolò di Villola, 1
Settore di attività	Codice 74.13 Studi di mercato e sondaggi di opinione (importanza primaria) Codice 74.14.3 Consulenza agraria (importanza secondaria) Codice 74.14.4 Consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale (importanza secondaria) Codice 74.20.1-Studi di architettura e di ingegneria (importanza secondaria) Codice 80.42.2-Corsi di formazione professionale (importanza secondaria)
Principali servizi	Policy Evaluation, Consulenza Strategica, Market Intelligence
Paesi di funzionamento /	Unione Europea

aree geografiche in cui opera	
Risorse umane al 31/12/10 (dipendenti e amministratori)	9
Capitale sociale 31/12/10	€ 55.000, di cui € 25.000 versati
Fatturato 31/12/10	€ 869.945
Persona da contattare e recapiti per le tematiche sociali e ambientali	Dr. Enrica Gentile egentile@areteonline.net 051.6333050
Certificazioni	Sistema di Gestione per la Qualità certificato secondo lo standard UNI EN ISO 9001:2008
Altre informazioni utili	Iscritta all'Anagrafe Nazionale delle Ricerche (dal Luglio 2007)

1.2 Storia: qualche tappa importante

Marzo 2002 Areté nasce dal progetto di tre giovani ricercatori, allora impegnati a vario titolo in attività di ricerca e formazione post-lauream presso il Dipartimento di Economia ed Ingegneria Agrarie dell'Università di Bologna.

Il progetto di partenza è quello di valorizzare le competenze acquisite dai tre soci nel periodo di formazione e di ricerca accademica, fornendo servizi di consulenza *high profile* alle organizzazioni ed alle istituzioni del settore agricolo ed agroindustriale. Per tutti e tre, d'altro canto, il desiderio *in primis* è quello di “creare un luogo dove si lavori bene e si stia bene”. Areté comincia da qui.

2002 Nell'anno di nascita, Areté è una delle **aziende vincitrici del Progetto Spinner Emilia-Romagna**, che sostiene la creazione di imprese innovative sul territorio regionale. Il progetto, incentrato sullo sviluppo di sistemi innovativi per la rintracciabilità dei prodotti alimentari nelle PMI, avvia un importante filone di attività dal quale sarebbe gemmata, un anno dopo, una nuova azienda, Alimenta.

L'attività operativa comincia, sempre nel 2002, con uno studio di valutazione bandito dalla Direzione Generale Agricoltura della Commissione Europea. L'offerta, presentata in collaborazione tra i neofondatori di Areté ed un team di ricercatori ed esperti dell'Università di Bologna, risulta vincitrice del bando europeo. Da allora, l'attività di consulenza per la Commissione Europea è sempre proseguita ed è tuttora in corso. Nell'arco di 8 anni, il team di Areté è divenuto consulente, tra gli altri, del Parlamento Europeo e delle Direzioni Generali Agricoltura, SANCO, Impresa e JRC della Commissione Europea.

Luglio 2003 Da una “costola” di Areté nasce una nuova impresa, Alimenta. In Alimenta confluiscono tutti i servizi volti alla qualificazione delle organizzazioni agroindustriali in materia di sicurezza alimentare, qualità, ambiente, sicurezza sul lavoro. Nel giro di qualche anno Alimenta diverrà un attore di primo piano in quest'area della consulenza per l'agroindustria, estendendo al contempo con successo la sua attività ai settori dell'energia, del turismo e dei servizi avanzati. Areté mantiene invece e sviluppa al suo interno, negli stessi anni, l'area della *consulenza strategica*, focalizzata sulla gestione del cambiamento nelle imprese – a livello sia *corporate* che di *business* – e sull'introduzione e la gestione di innovazioni di prodotto e di processo.

2005 Dopo aver guidato la realizzazione del primo studio sistematico bandito a livello europeo (CE – DG Agri) sul mercato delle energie rinnovabili, Areté avvia un nuovo filone di attività dedicato alle agroenergie ed alle politiche energetiche, con servizi destinati alle organizzazioni private per la creazione di filiere agro energetiche e la riconversione di impianti ad uso energetico. Nel giro di breve tempo, e grazie alla grande opportunità di approfondimento di conoscenze offerta dallo studio comunitario, Areté sviluppa una competenza di assoluta eccellenza in materia di agroenergie sul panorama nazionale ed internazionale. Ciò segna

peraltro un importante momento di sviluppo dell'attività sul fronte dei clienti privati, sino ad allora rimasta "sopita" rispetto a quella di Policy Evaluation per il soggetto pubblico. Inoltre, con l'allargamento alle rinnovabili, lo spettro dei settori coperti comincia ad allargarsi in modo deciso al di fuori dell'agricoltura e dell'agroindustria.

2007 Le attività di Policy Evaluation subiscono un ulteriore allargamento con l'avvio di un nuovo filone dedicato alla valutazione delle politiche sanitarie.

2008 Viene avviato il primo studio di valutazione in ambito sanitario, finanziato dal Ministero della Salute e dedicato alle politiche sanitarie in materia di prevenzione del cancro del colon-retto.

Areté viene invitata ad esporre in qualità di relatore alla presenza della Commissione Agricoltura del Senato nell'ambito dell'inchiesta conoscitiva sulle agroenergie.

Ormai apprezzata e conosciuta a livello internazionale per analisi economiche di alto profilo e valutazione di politiche e strategie, nello stesso anno Areté attiva, per alcune importanti organizzazioni agroindustriali italiane, una *business unit* di *market intelligence*, dedicata all'analisi dei mercati ed alle previsioni di prezzo sui mercati mondiali delle materie prime agricole ed industriali.

2009 L'attività d'impresa si rafforza nelle tre Business Unit ormai delineate – Policy Evaluation, Consulenza Strategica, Market Intelligence. Con particolare riferimento a quest'ultima, l'anno si chiude con la presentazione, a Milano, nel mese di dicembre, del libro nato dalla collaborazione di Areté con Agrisole – Gruppo Sole24Ore, sui temi del market intelligence applicato ai mercati internazionali delle materie prime agricole.

2010 Le attività della BU Market Intelligence si rafforzano grazie al consolidamento dei clienti acquisiti ed all'avvio dello sviluppo su clienti nuovi. A fine anno, in quest'ambito, prende il via l'importante collaborazione con AIDI - Associazione delle Industrie Dolciarie Italiane.

Si consolida e si sviluppa l'attività della BU Consulenza Strategica, grazie alla forte specializzazione su business innovativi e in forte crescita.

Un mirato percorso di crescita e qualificazione ha portato Areté, in questi anni, a contribuire in modo continuativo – attraverso l'elaborazione di studi, la partecipazione a convegni ed eventi di settore, la pubblicazione di articoli e libri, il contributo alle Commissioni Parlamentari di settore - alla creazione del *background* di analisi tecnico-scientifica che è alla base delle scelte di politica economica settoriale in Italia e nell'UE.

1.3 Missione, Valori e responsabilità sociale d'impresa

La mission

Sostenere competitività ed efficienza delle attività dei nostri clienti, siano essi organizzazioni private o pubbliche istituzioni, attraverso l'analisi dei business e delle risorse aziendali, lo studio dei mercati di riferimento e di quelli potenziali, l'identificazione delle strategie di successo e l'accompagnamento dei clienti stessi nella implementazione di tali strategie.

La visione

La "visione" che è alla base della "mission" e della strategia di Arété si fonda sostanzialmente su due pilastri:

- ✎ Le trasformazioni che hanno interessato i mercati internazionali delle risorse e dei prodotti negli ultimi quindici-venti anni. A partire dal 1994 – con l'Uruguay round – si è assistito ad una progressiva apertura dei mercati delle risorse (umane e naturali) e dei prodotti: questa apertura ha condotto ad un drastico aumento della concorrenza e, conseguentemente, ad una forte accelerazione dei processi di innovazione e di ristrutturazione/riorganizzazione dei business e delle imprese. In altri termini potremmo dire che "il mondo si è messo a girare più veloce" ed i problemi e le relative soluzioni sono divenuti più complessi assumendo in molti casi una scala globale.
- ✎ Facciamo nostra la teoria di Vaclav Smil, Professore Emerito di Scienze Ambientali presso l'Università del Manitoba, per la quale "la suddivisione in compartimenti del sapere ha gravemente compromesso la formulazione e realizzazione di soluzioni a problemi complessi: energia, cibo, salute e politica sono super-sistemi che devono essere studiati in quanto tali...". Esiste oggi più che mai una forte ed evidente correlazione tra questi sistemi che richiede un approccio integrato alla loro risoluzione.

La visione che ne abbiamo derivato è che, all'interno dei settori nei quali operiamo, i problemi e le relative soluzioni siano divenuti complessi ed oggi molto più che in passato necessitano di essere affrontati per super sistemi – energia, cibo, salute, politica - , su scala geografica globale ed attraverso l'acquisizione di una sistematica capacità di innovare.

Il mondo cambia rapidamente, distruggendo e creando opportunità. La capacità di riconoscere e di gestire il cambiamento è cruciale per cogliere le opportunità che vengono a crearsi e sottrarsi o limitare i rischi del cambiamento.

I valori

Areté è nata e si fonda su alcuni principi guida, che sono tuttora i valori di fondo dell'impresa che ne indirizzano costantemente le scelte, dagli orientamenti strategici alle decisioni operative, ivi compresi la selezione dei collaboratori, dei partner e degli stessi clienti.

I valori di Areté

- ↻ L'uomo al centro: l'impresa è pensata per essere il luogo nel quale gli uomini possano realizzare le proprie passioni lavorative, trovando spazio per sviluppare le proprie idee e seguire e sviluppare con successo le proprie attitudini personali. Questo implica lo sforzo continuo affinché le risorse umane siano soddisfatte ed orgogliose del proprio lavoro, motivate e costantemente protese alla crescita.*
- ↻ La competizione nel rispetto delle regole: l'obiettivo del successo (delle proprie attività, dei propri progetti, del proprio team) è perseguito con lo spirito della competizione positiva, al pari di una competizione sportiva. Si lotta per vincere, ma ciò avviene nel costante rispetto delle regole e dei valori di serietà e correttezza. Se le regole non sono conformi ai valori, si lavora per modificarle.*
- ↻ La "bellezza" delle idee e dei progetti: con una costante attenzione ai bisogni del mercato ed alle opportunità che esso offre, e dunque con una continua tensione all'innovazione, scegliamo di lavorare su idee progettuali che riteniamo "belle", nel senso più ampio del termine, e coerenti con il posizionamento e con l'immagine di Areté così come con i suoi indirizzi strategici di fondo.*
- ↻ L'eccellenza nella realizzazione dei servizi: l'impresa è focalizzata su una gamma ristretta di servizi, sui quali ha scelto un posizionamento di eccellenza che è chiamata a riconfermare continuamente, facendo leva sull'innovazione continua, l'aggiornamento continuo, il miglioramento continuo.*

È nostra convinzione che questi valori, per quanto in massima parte "invisibili" all'esterno, racchiudano una porzione importante del patrimonio "cromosomico" di Areté e debbano costituire per l'impresa e per i suoi collaboratori una guida solida e continuativa tanto nelle scelte strategiche quanto nell'attività operativa. I valori così definiti sono condivisi con il team e dal team aziendale, e tornano frequentemente a "segnare" i momenti di riunione collettiva e di condivisione di scelte rilevanti.

1.4 Strategie ed obiettivi per il futuro

Areté è nata dalla passione, dall'impegno e dalle competenze dei fondatori, e le uniche risorse su cui ha potuto contare alla nascita sono state *competenza, impegno e passione*. In un mercato fatto di *giganti* – i nostri competitor, sui mercati nazionali ed internazionali della Policy Evaluation o del Market Intelligence, sono tipicamente grandi imprese, spesso multinazionali, con lunga storia e marchi consolidati alle spalle – l'unica scelta strategica per emergere era e rimane solidamente quella della *differenziazione*. Fare ciò che i nostri concorrenti non fanno, oppure riuscire a farlo meglio di loro. A tal fine, l'impresa ha operato una parallela strategia di *focalizzazione*, concentrandosi inizialmente su un settore estremamente circoscritto – agricoltura ed agroindustria – e successivamente estendo

l'attività ad un numero ristretto di settori correlati – energie rinnovabili, alimentazione e salute sempre guardando, all'interno di questi settori, agli spazi di *innovazione* (bisogni emergenti, segmenti e nicchie di mercato emergenti ed innovative).

La focalizzazione è naturalmente fondamentale per garantire l'elevata qualità dei servizi attraverso una conoscenza profonda dei mercati di riferimento.

La strategia che guida le scelte dell'impresa è tuttora questa, declinata, per ciascuna *Business Unit*, secondo lo specifico mercato, i competitors e la visione e le attese circa il futuro.

Nel mercato della *Policy Evaluation*, l'obiettivo di medio-lungo termine è quello di consolidare l'attuale posizionamento, divenendo un soggetto di riferimento nell'analisi e nella valutazione di politiche agro-industriali, politiche di sviluppo rurale, politiche legate alle energie rinnovabili, politiche alimentari e sanitarie.

Le scelte operative atte a garantire il consolidamento del posizionamento attuale ed un elevato livello di competitività nel medio-lungo periodo, prevedono, in particolare:

- Il rafforzamento del network internazionale – creato a partire dal 2002 e continuamente sviluppato sino ad oggi – con l'obiettivo di disporre di una rete di partner sempre più competitivi sia dal punto di vista delle competenze e dei settori coperti, sia dal punto di vista della copertura territoriale, con particolare riguardo all'area dell'Europa Centro-Orientale nonché, in prospettiva, dei Balcani, dell'Africa settentrionale e delle Americhe.
- Il rafforzamento delle competenze già presenti in azienda e la graduale estensione delle professionalità a settori limitrofi, attraverso programmi di formazione *ad hoc* ed attraverso il rafforzamento delle dotazioni tecnologiche (software ed hardware).
- L'inserimento di nuove risorse umane con competenze specialistiche sui nuovi settori di interesse (in particolare politiche di sviluppo locale, politiche energetiche e politiche sanitarie).
- Il rafforzamento del sistema di analisi interna verso le opportunità di mercato, le partnership perseguibili nonché naturalmente il *benchmarking* rispetto alle strategie di sviluppo dei concorrenti.

Relativamente alla *BU Market Intelligence* l'obiettivo di medio lungo termine è quello di consolidare l'attuale eccellente posizionamento divenendo un soggetto di riferimento nell'analisi e nella previsione dell'andamento dei mercati delle soft commodities, nella elaborazione di strategie di *risk management* connesse agli stessi mercati e nella predisposizione di strategie e programmi di approvvigionamento/vendita per gli operatori professionali. Sono inoltre attualmente in corso di valutazione possibili nuovi servizi legati al *market insight*.

Le attività di sviluppo saranno tese all'allargamento del portafoglio clienti, fermo restando il posizionamento "*high profile*" che consenta la realizzazione di servizi estremamente "targetizzati" e ad alto valore aggiunto.

A livello operativo, a sostegno del perseguimento degli obiettivi di crescita e posizionamento, si prevede in particolare:

- L’inserimento di nuove risorse umane specializzate, in particolare per il rafforzamento e l’ampliamento degli strumenti utili di analisi quantitativa.
- Il consolidamento degli strumenti attuali, con particolare riferimento alle capacità previsionali sui prezzi a breve e medio termine.
- Lo sviluppo di nuovi prodotti nel campo del risk management.
- Lo sviluppo di nuovi prodotti di market intelligence qualitativo.

Per quanto attiene infine i servizi di *Consulenza Strategica*, l’impegno sarà volto a focalizzare la *BU* sulle attività e sui servizi maggiormente differenzianti in relazione ai reali bisogni rilevabili sui mercati di riferimento, sviluppando in particolare i servizi volti all’identificazione ed introduzione di innovazioni in azienda, sia a livello corporate che di business, ed al *market insight*. Su questa base si potrà lavorare efficacemente sul *targeting*, sul posizionamento e sullo sviluppo dei singoli servizi.

1.5 *Assetto societario e organizzazione*

Il funzionamento della società è assicurato dal coordinamento e dalla suddivisione dei ruoli tra gli organi di governo.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 3 membri:

Mauro Bruni
Presidente



Enrica Gentile
Vicepresidente ed
Amministratore Delegato



Roberto Foschi
Consigliere

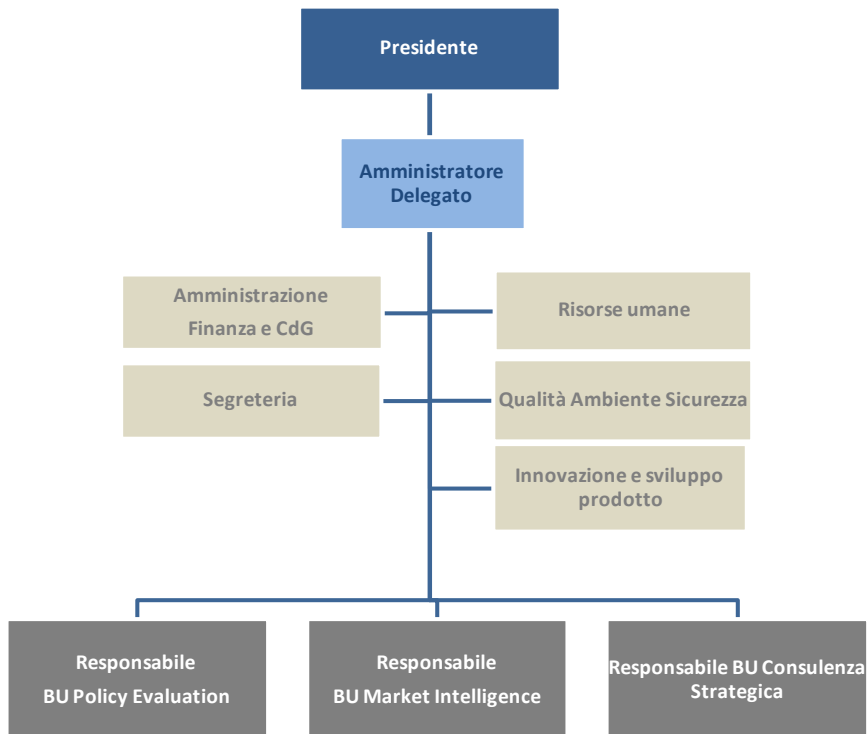


Nel corso dell’anno si sono tenute 1 assemblea ordinaria e 3 riunioni del CdA.

Al 31 dicembre 2010 il capitale sociale è pari ad euro 55.000 di cui euro 25.000 versati. I soci sono due, entrambi soci fondatori, a ciascuno dei quali fa capo il 50% del capitale sociale.

L’assetto organizzativo di Areté è descritto dall’organigramma societario riportato in Figura 1.

Figura 1 – Organigramma societario



In realtà l'organizzazione di tutta la parte produttiva, basata sulle tre *Business Unit*, è fondata su un sistema a matrice, che incrocia le singole *BU* da un lato con le *competenze* e gli *strumenti metodologici* dall'altro lato. L'organizzazione a matrice che ne deriva è descritta dalla figura 2.

Grazie ad essa, ciascuna delle *BU* attinge in realtà alla totalità degli strumenti metodologici e delle competenze a disposizione dell'impresa. Ciascuna risorsa ha il compito e l'obiettivo di sviluppare le proprie competenze sull'ambito ("riga") di riferimento, mentre al responsabile di ciascuna *BU* è affidato lo sviluppo ed il coordinamento generale dell'unità.

Figura 2 – L'organizzazione a matrice delle BU

Strumenti	Responsabile	Business Unit		
		Policy Evaluation	Maket Intelligence	Consulenza Strategica
		Enrica Gentile	Mauro Bruni	Mauro Bruni
Qualitative analysis <i>strumenti di analisi qualitativa di politiche e mercati, metodologie di valutazione di politiche, strumenti di politica</i>	<i>Alberico Loi</i>			
Quantitative analysis <i>strumenti per analisi quantitativa, messa a punto di modelli per previsioni</i>	<i>Nico Boldrin</i>			
Business planning, analisi di fattibilità <i>strumenti di valutazione degli investimenti, strumenti per la produzione di bp</i>	<i>Ludovico Gruppioni</i>			
Project management <i>tecniche di Project Management</i>	<i>Enrica Gentile</i>			

Dal maggio 2008 Areté ha un Sistema di Gestione per la Qualità certificato secondo lo standard UNI EN ISO 9001:2008.

1.6 Dati di sintesi del bilancio di esercizio

STATO PATRIMONIALE - ATTIVO	31/12/2010	31/12/2009
A TOTALE CREDITI VERSO SOCI E VERSI ANCORA DOVUTI	30.000	30.000
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		
1) Immobilizzazioni immateriali	29.853	29.853
2) -Fondo ammortamento immob. immateriali	14.005	9.327
I TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	15.848	20.526
II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		
1) Immobilizzazioni materiali	55.775	50.323
2) -Fondo ammortamento immob. materiali	39.260	31.473
II TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	16.515	18.850
III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE		
2) Altre immobilizzazioni finanziarie	5.650	7.650
III TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	5.650	7.650
B TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	38.013	47.026
C) ATTIVO CIRCOLANTE		
I) RIMANENZE	0	0
II) CREDITI :		
1) Esigibili entro l'esercizio successivo	502.403	322.129
II TOTALE CREDITI :	502.403	322.129
III) ATTIVITA' FINANZIARIE (non immobilizz.)	0	0
IV) DISPONIBILITA' LIQUIDE	110.227	1.156
C TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	612.630	323.285
D) RATEI E RISCONTI	1.786	579
TOTALE STATO PATRIMONIALE - ATTIVO	682.429	400.890
STATO PATRIMONIALE - PASSIVO	31/12/2010	31/12/2009
A) PATRIMONIO NETTO		
I) Capitale	55.000	55.000
II) Riserva da sovrapprezzo delle azioni	0	0
III) Riserve di rivalutazione	0	0
IV) Riserva legale	565	333
V) Riserve statutarie	3.903	3.903
VI) Riserva per azioni proprie in portafoglio	0	0
VII) Altre riserve:	0	0
VIII) Utili (per dite) portati a nuovo	(1.047)	(5.449)
IX) Utile (perdita) dell'esercizio		
a) Utile (perdita) dell'esercizio	25.364	4.634
IX TOTALE Utile (perdita) dell'esercizio	25.364	4.634
A TOTALE PATRIMONIO NETTO	83.785	58.421
B) FONDI PER RISCHI E ONERI	0	0
C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO	10.346	3.437
D) DEBITI		
1) Esigibili entro l'esercizio successivo	581.134	318.032
2) Esigibile oltre l'esercizio successivo	7.000	21.000
D TOTALE DEBITI	588.134	339.032
E) RATEI E RISCONTI	164	0
TOTALE STATO PATRIMONIALE - PASSIVO	682.429	400.890

CONTO ECONOMICO	31/12/2010	31/12/2009
A) VALORE DELLA PRODUZIONE		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	869.945	381.559
5) Altri ricavi e proventi		
<i>b) Altri ricavi e proventi</i>	2.787	159
5 TOTALE Altri ricavi e proventi	2.787	159
A TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	872.732	381.718
B) COSTI DELLA PRODUZIONE		
6) per materie prime, suss., di cons. e merci	21.255	15.831
7) per servizi	527.623	142.488
8) per godimento di beni di terzi	40.468	47.758
9) per il personale:		
<i>a) salari e stipendi</i>	112.898	76.450
<i>b) oneri sociali</i>	32.773	22.604
<i>c) trattamento di fine rapporto</i>	5.407	1.805
<i>e) altri costi</i>	11.456	4.796
9 TOTALE per il personale:	162.534	105.655
10) ammortamenti e svalutazioni:		
<i>a) ammort. immobilizz. immateriali</i>	4.678	35
<i>b) ammort. immobilizz. materiali</i>	7.786	8.894
10 TOTALE ammortamenti e svalutazioni:	12.464	8.929
14) oneri diversi di gestione	27.714	14.184
B TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	792.058	334.845
A-B TOTALE DIFF. TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE	80.674	46.873
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
16) Altri proventi finanz. (non da partecipaz.)		
<i>b) prov. finanz. da titoli (non part.) immobilizz.</i>	555	0
<i>d) proventi finanz. diversi dai precedenti:</i>		
<i>d4) da altri</i>	369	4
d TOTALE proventi finanz. diversi dai precedenti	369	4
16 TOTALE Altri proventi finanz. (non da partecipaz.)	924	4
17) interessi e altri oneri finanziari da:		
<i>d) debiti verso banche</i>	11.017	12.523
<i>f) altri debiti</i>	236	1.720
17 TOTALE interessi e altri oneri finanziari da:	11.253	14.243
17-bis) Utili e perdite su cambi	(7)	0
15+16-17=17bis TOTALE DIFF. PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(10.336)	(14.239)
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI		
20) Proventi straordinari		
<i>c) altri proventi straordinari</i>	1	0
20 TOTALE Proventi straordinari	1	0
20-21 TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	1	0
A-B+C+D+E TOTALE RIS. PRIMA DELLE IMPOSTE	70.339	32.634
22) Imposte redd.eserc.,correnti,differite,anticipate		
<i>a) imposte correnti</i>	44.975	28.000
22 TOTALE Imposte redd.eserc.,correnti,differite,anticipate	44.975	28.000
23) Utile (perdite) dell'esercizio	25.364	4.634

1.7 Gli stakeholder dell'impresa

I portatori di interesse di Areté includono tutti i soggetti che a vario titolo sono “toccati” dalle attività dell'impresa o interessati alla loro realizzazione. L'entità dei rapporti che gli stakeholder intrattengono con l'impresa varia in funzione del ruolo che essi svolgono e del livello di coinvolgimento che ciascuno di essi ha rispetto all'impresa stessa.



~ Dipendenti e collaboratori

In una società di consulenza il business è fondato sulle persone, e la qualità del servizio fornito ai clienti è direttamente connessa con la qualità delle persone che lavorano all'interno dell'impresa. Dipendenti e collaboratori sono il primo e fondamentale portatore d'interesse dell'impresa, da cui dipendono non solo i risultati dell'impresa stessa ed i rapporti con i clienti, ma anche direttamente o indirettamente le relazioni con gli altri stakeholder.

~ I soci

Sono in Areté non soltanto i proprietari del capitale sociale ma anche i dirigenti dell'impresa, direttamente coinvolti nella gestione strategica ed operativa oltre che nei rapporti diretti con gli altri portatori di interesse.

~ I clienti

Sono imprese ed istituzioni che fruiscono dei servizi di Areté. Da essi derivano direttamente i risultati dell'impresa in termini di visibilità, immagine e posizionamento oltre che di fatturato e crescita. Svolgono inoltre un ruolo cruciale in termini di ritorni di informazione per l'impresa, sia attraverso il confronto diretto con i team di progetto, sia attraverso i dati forniti alla *customer satisfaction*.

~ I partner e i fornitori

I partner ed i fornitori di servizi collaborano in misura talora sostanziale alla realizzazione dei servizi aziendali incidendo dunque direttamente sulla qualità di tali servizi e sui risultati dell'impresa. I partner svolgono inoltre un ruolo cruciale in termini di relazioni generate e di "effetto rete". La categoria include anche tutti i fornitori di materiali di consumo e servizi orizzontali

~ Le istituzioni

Comprendono gli enti locali e la Pubblica Amministrazione, a tutti i livelli.

~ Le comunità locali

La collettività e le comunità locali, in particolare Università, Centri di Ricerca, Associazioni di categoria con le quali l'impresa si interfaccia a vario titolo e in maniera più o meno continuativa.

2 LE PERSONE DI ARETÉ

2.1 Politiche verso il personale dell'impresa

Areté è persuasa che – più che mai in un'impresa di servizi - la costruzione dell'eccellenza sia fondata sulla qualità delle risorse umane. Che tali risorse umane debbano condividere i valori di fondo dell'impresa, credere in questi valori, e credere di poter contribuire a realizzare se stessi attraverso il proprio lavoro all'interno dell'impresa. Che affinché tali condizioni possano realizzarsi, le risorse umane debbano essere attentamente selezionate ed altrettanto attentamente seguite e “curate” nel loro percorso all'interno dell'impresa, per identificarne, assecondarne e svilupparne le *attitudini*, mantenerne ed accrescere sin dove possibile il livello di *coinvolgimento* e di *motivazione*, fare in modo che esse siano soddisfatte ed orgogliose di lavorare in Arété.

Per tutte queste ragioni, la **politica delle risorse umane** si è sempre fondata e tuttora si fonda su alcuni elementi cardine:

- Attenta selezione delle risorse, effettuata sulla base non solo del percorso formativo e delle competenze acquisite ma anche – e diremmo in misura non inferiore – prestando grande attenzione a fattori di tipo umano, motivazionale, di “empatia” e di condivisione rispetto ai valori e al *modus operandi* del team già consolidato¹.
- Attenzione alle risorse umane e rapporti di lavoro di lungo termine. Arété investe sulle persone e fa quanto è in suo potere per mantenere le persone all'interno dell'impresa il più a lungo possibile. Ogni risorsa che si allontana dall'impresa è considerata un fallimento; fallimento che può essere dovuto al sistema di selezione iniziale (errore di selezione) ovvero, ciò che riteniamo più grave, laddove la risorsa fosse stata correttamente selezionata, all'incapacità di Arété di *trattenere* al suo interno una risorsa valida.

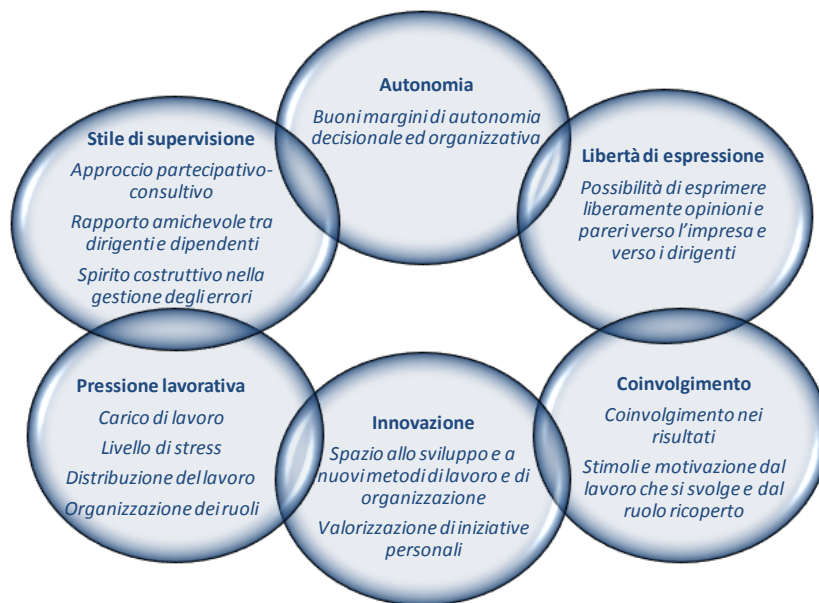
I rapporti di lavoro sono gestiti direttamente dai dirigenti. Le dimensioni limitate dell'impresa favoriscono le condizioni per il dialogo e la condivisione dei problemi, così come per una gestione attenta e tempestiva delle problematiche che eventualmente insorgano. **L'impegno costante e deciso del management è per la creazione ed il mantenimento di un clima di lavoro eccellente**, alla cui base vi siano:

- ✎ Una **cultura aziendale comune**, fondata sui valori dell'impresa, che devono essere condivisi dai lavoratori e costantemente “richiamati” nell'agire aziendale di tutti i giorni.
- ✎ La condivisione di **obiettivi comuni**: tra gli obiettivi dell'impresa c'è la soddisfazione dei lavoratori; i lavoratori perseguono i loro obiettivi di realizzazione professionale all'interno dell'impresa e per suo tramite.
- ✎ La **comunicazione**: il confronto, il dialogo e la condivisione sono visti ed utilizzati come gli strumenti basilari per la gestione dei rapporti interni e per la risoluzione dei problemi.

¹ La preselezione delle nuove risorse, negli anni recenti, è stata effettuata attraverso un servizio esterno specializzato; le risorse vengono successivamente selezionate a mezzo di due/tre colloqui con i dirigenti aziendali; nei colloqui vengono solitamente coinvolti i membri del team destinati a collaborare con le risorse neoinserite. La scelta delle nuove risorse, viene effettuata congiuntamente e condivisa dal management aziendale e dai collaboratori che hanno preso parte attiva alla selezione.

Gli elementi sui quali l'impresa punta e tenta di far leva costantemente, ai fini della soddisfazione delle risorse umane e del mantenimento di un eccellente clima di azienda, sono schematizzati in figura.

Figura 3 – Le leve per l'eccellenza nel clima aziendale



2.2 Composizione e consistenza

Il numero di persone stabilmente occupate in Arété alla fine del 2010 era pari a 9. A fine anno è stata avviata una nuova selezione di risorse, finalizzata all'inserimento di due nuove figure professionali a tempo pieno. Tale selezione, completata a Febbraio 2011, ha già portato all'inserimento di due nuovi profili, portando a dieci, agli inizi del 2011, il numero delle risorse stabilmente occupate.

Tabella 2 - Numero di risorse umane stabilmente impiegate e titolo di studio

N. dipendenti per categoria al 31/12/10	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti ed amministratori	2	1	3
Impiegati	3	3	6
Totale	5	4	9
<i>Di cui con diploma</i>	/	1	1 (11%)
<i>Di cui con laurea magistrale / specialistica</i>	5	3	8 (89%)
<i>Di cui con titolo di formazione post lauream (Ph.D. o M.Sc.)</i>	4	2	6 (67%)
Età media	39,2	35,5	37,4

Come evidenziano i dati in tabella, sono due gli elementi che contraddistinguono fortemente le risorse umane impiegate:

- L'elevato livello di formazione. Tutti i dipendenti sono diplomati, i $\frac{3}{4}$ sono laureati, ed hanno un titolo di formazione post lauream (Dottorato di Ricerca o Master). La formazione post lauream costituisce un *plus* espressamente ricercato in fase di selezione del personale, in quanto tale da garantire che la risorsa abbia già un elevato grado di formazione specialistica sulla/e materia/e di competenza, abbia già sviluppato esperienza in attività di ricerca applicata, ed in generale abbia verosimilmente maturato una serie di esperienze utili per l'attività che andrà a svolgere all'interno dell'impresa (ivi compresa attitudine alla redazione di testi ed articoli, ecc.).
- L'età media è attualmente compresa tra i 37 ed i 38 anni. Riteniamo che la presenza di un team giovane, anche a livello di management, sia stata fondamentale sin dall'inizio per dare ad Arété l'impronta di impresa giovane, flessibile, e fortemente orientata all'innovazione che tuttora la caratterizza. Va detto a questo proposito che la ricerca di requisiti di formazione particolarmente elevati (laurea e titolo post-lauream) rende in generale molto difficile l'inserimento di risorse molto giovani (< 25 anni).

2.3 Il rapporto di lavoro

In accordo con la politica delle risorse umane descritta al punto precedente, Arété è sostenitrice di *rapporti di lavoro di lungo termine*, che possano valorizzare adeguatamente gli investimenti che l'impresa effettua sulle risorse umane in termini di formazione ed affiancamento, garantire il livello di preparazione professionale e di qualità dei servizi *promesso* dal posizionamento dell'impresa, e fornire parallelamente ai lavoratori condizioni e prospettive di stabilità e di crescita tali da favorirne al contempo soddisfazione e motivazione.

Trattandosi di un'impresa molto giovane, i dati relativi alla durata media dei rapporti di lavoro non descrivono fino in fondo questo approccio. Alcuni degli attuali dipendenti hanno collaborato al progetto Arété sin dalla sua nascita, prima come collaboratori, e adesso come dipendenti a tempo indeterminato. Un rapporto di lavoro che dura da 8 anni può essere in generale un dato positivo, ma diviene a nostro avviso un dato eccellente se questa durata coincide in realtà con gli anni di vita dell'impresa. I primi contratti di assunzione a tempo indeterminato sono stati sottoscritti nel 2006, e sono tuttora in vita.

In generale, riteniamo significativo citare il fatto che Arété non abbia mai licenziato un dipendente, e che nessun dipendente assunto a tempo indeterminato abbia mai lasciato l'azienda. Tutte le risorse assunte nel corso degli anni, lavorano tuttora con noi.

Tabella 3 – Situazione dei rapporti di lavoro al 31/12/2010

% Dipendenti a tempo indeterminato sul totale dipendenti	75%
nr. dipendenti entrati nell'anno	2
nr. dipendenti usciti nell'anno	1
Nr. dipendenti part-time	3
nr. amministratori e dirigenti	3

2.4 Formazione

In un'impresa che punta all'eccellenza la formazione è strumento fondamentale di inserimento, motivazione e crescita delle risorse.

- Inserimento:* i nuovi collaboratori che entrano in Areté necessitano di essere introdotti ai servizi, alle metodologie di lavoro, alle modalità organizzative, e in generale all'*approccio* che è proprio di Areté. In questa fase la formazione è basata in massima parte sull'affiancamento dei senior i quali si fanno carico, ciascuno relativamente alla sua area di competenza, di fornire indicazioni, documentazione di studio, assistenza e “controllo” ai nuovi entrati.
- Crescita:* dopo l'inserimento della nuova risorsa, la formazione prosegue in modo continuativo in accordo con il programma formativo condiviso tra management e lavoratore. Si compone in questo caso sia di momenti di *formazione esterna*, attraverso la partecipazione a corsi specialistici, convegni ed altri eventi a tema ricadenti nell'area di competenza del lavoratore, sia di *formazione interna*, fondata soprattutto sul confronto con il resto del team, nonché su manuali e documenti di aggiornamento identificati *ad hoc*.
- Motivazione:* il percorso di formazione e crescita viene concordato, per ciascuna risorsa, tra il management ed il lavoratore, nel periodo iniziale di inserimento in azienda. È pensato per tener conto della formazione di base del lavoratore, dell'area di attività in cui egli si inserisce, e delle sue aspirazioni professionali di crescita e di miglioramento.

I lavoratori sono continuamente spronati a portare avanti il percorso di formazione concordato, e a segnalare al management aziendale le opportunità di formazione identificate all'esterno (corsi di specializzazione, eventi e convegni, altri).

2.5 Informazioni economiche sul personale

I lavoratori dipendenti sono inquadrati come impiegati secondo il contratto nazionale del commercio. Per tre dei quattro dipendenti a tempo indeterminato il livello retributivo previsto dal contratto nazionale è maggiorato di un *superminimo ad personam*.

Al fine di comprendere correttamente i dati riportati in tabella si sottolinea la presenza, per tutto il 2010, di 3 dipendenti con orari di lavoro ridotti rispetto al *full time* (rispettivamente 32, 28 e 20 ore settimanali).

Tabella 4 – Informazioni economiche sul personale

Salari e stipendi comprensivi dei compensi per straordinario, indennità di rischio, ind. sostitutiva di mensa, ind. di trasferta ecc.	€ 112.898,00
Oneri sociali, previdenziali ed assicurativi, al netto degli importi fiscalizzati	€ 32.773,00
Compensi co.co.co soci e non soci	€ 114.097,24
Contributi Inps co.co.co e soci	€ 19.600,91
Trattamento di fine rapporto	€ 3.986,00
Trattamento di quiescenza e simili	€ 0
Altri costi per il personale	€ 2.757,6
<ul style="list-style-type: none"> - Buoni pasto (€1.977,60) - Aggiornamento professionale (€ 780,00) preso dalla voce formazione ma depurato di 13.000,00 Sgs 	

2.6 Salute e sicurezza dei lavoratori

Sebbene il settore nel quale si sviluppa l'attività di Areté non sia un settore ad elevato rischio in termini di salute e sicurezza dei lavoratori, l'impresa è cosciente dell'importanza di garantire un ambiente di lavoro e condizioni di lavoro tali da eliminare o ridurre al minimo ogni possibile rischio per tutti coloro che lavorano all'interno dell'organizzazione.

Areté si è dunque attivata per garantire il completo allineamento alle normative cogenti in materia di sicurezza, anche attraverso il ricorso a consulenze esterne specialistiche, in particolare per la redazione del Documento di Valutazione dei Rischi.

In generale, l'impegno dell'impresa è volto a:

- Assicurare il pieno rispetto delle normative vigenti in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, prevedendo il periodico aggiornamento del sistema e delle procedure adottate;
- Sensibilizzare e formare periodicamente il personale aziendale sui temi della sicurezza, garantendo il completo recepimento, da parte di tutti i dipendenti, delle norme e delle procedure in materia di sicurezza.

Areté ha sottoscritto un contratto con una società esterna che si occupa di consulenza ed aggiornamento normativo in materia di sicurezza sul lavoro e ambiente. Il ruolo di Responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP) è svolto direttamente dal Presidente del CdA. Sono stati nominati addetti antincendio e primo soccorso, che vengono periodicamente formati come previsto dalla normativa vigente.

Relativamente alla possibile elezione di un rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, i dipendenti della Areté srl, dopo essere stati adeguatamente informati in proposito, hanno deciso di non avvalersi di questo diritto firmando un verbale di mancata elezione del RLS.

Il documento di valutazione dei rischi aziendale è aggiornato al Maggio 2009.

Non è mai stato rilevato alcun infortunio in azienda.

3 MERCATO E CLIENTI

3.1 Servizi e mercato

Areté opera nel mercato *business to business* fornendo servizi di consulenza ad organizzazioni private ed istituzioni pubbliche.

Relativamente ai privati, Areté affianca i clienti per identificare i punti critici dei loro business ed i problemi esistenti e, in relazione alla natura di questi ultimi, ad individuare nuovi percorsi di crescita (per difendere i propri volumi di vendita), a differenziarsi dai concorrenti (per combattere la “*commoditization*” e per difendere i prezzi) e a migliorare la redditività. A ciò si aggiunge l’affiancamento alle imprese private per “trasformare” l’organizzazione aziendale rimuovendo le barriere all’innovazione ed acquisendo la sistematica capacità di innovare.

Nel caso dei servizi per le pubbliche istituzioni, Areté affianca i clienti nell’analisi e nella valutazione *ex ante* ed *ex post* dell’efficacia e dell’efficienza delle politiche settoriali, suggerendo i percorsi strategici ed operativi per migliorarle.

Come accennato in apertura (cfr. § 1.1), i servizi sopra indicati organizzati in tre diverse Business Unit:

- **Policy Evaluation**

È la BU storica, con cui l’azienda è nata e sulla quale tuttora lavora stabilmente. I servizi di *Policy Evaluation* sono destinati ad Istituzioni Pubbliche a livello comunitario (Commissione Europea, Parlamento Europeo) e nazionale (Ministeri, Regioni) e consistono in attività di studio, analisi e valutazione, anche in chiave strategica, di politiche e programmi finanziati.

- **Consulenza Strategica**

La BU *Consulenza Strategica* comprende servizi finalizzati ad innalzare la competitività delle imprese attraverso l’identificazione di nuove aree di business, l’introduzione di innovazioni di processo e/o prodotto, la razionalizzazione dei business e dei processi esistenti. I servizi comprendono, tra gli altri, analisi di prefattibilità, piani di fattibilità e business planning, affiancamento per l’introduzione di innovazioni, affiancamento per lo sviluppo di mercato.

- **Market Intelligence**

È l’ultima BU nata in ordine di tempo. È sorta con l’obiettivo di fornire alle aziende agroindustriali strumenti per la conoscenza dei mercati di approvvigionamento e di sbocco (storica e futura) e la gestione del rischio nell’acquisto delle materie prime e nel collocamento del prodotto sui mercati di riferimento.

I prodotti comprendono:

- Analisi e previsioni di medio-lungo termine. Sono elaborate in modo tale da consentire l’identificazione degli scenari nell’ambito dei quali si “muoveranno” domanda, offerta e prezzi delle diverse commodities (quadro macroeconomico di riferimento, quadro politico e normativo, domanda e relativi driver, offerta, strategie dei grandi players).

- Analisi e previsioni di breve termine, tese a formulare previsioni relative a domanda, offerta e prezzi delle diverse commodities.

3.2 Il fatturato: composizione ed evoluzione

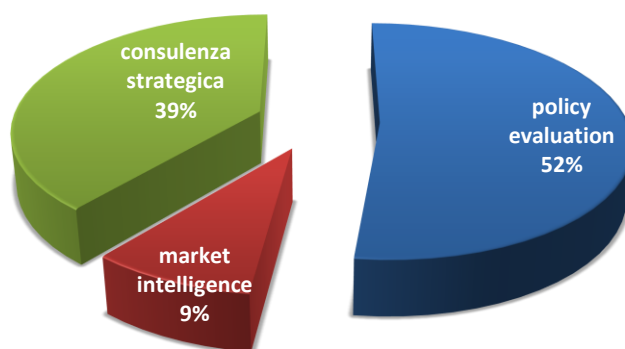
Il fatturato d'impresa nel 2010 è stato di 869.945 00 euro. La crescita in termini di fatturato rispetto al 2009 è stata del ben 128%.

Tabella 5 – Evoluzione del fatturato e dei clienti, ultimi 6 anni (dati in €)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fatturato	198.180	333.510	379.809	339.253	381.718	869.945
Crescita		68%	14%	-11%	13%	128%
<i>di cui fatturato progetti comunitari</i>	71%	73%	75%	46%	6%	23%
<i>di cui fatturato altri progetti</i>	29%	27%	25%	54%	94%	77%
<i>di cui fatturato enti pubblici</i>	71%	73%	80%	61%	46%	23%
<i>di cui fatturato enti privati</i>	29%	27%	20%	39%	54%	77%
numero clienti	6	7	9	12	14	22
% nuovi clienti anno				64%	27%	36%

In termini di composizione, il contributo delle diverse *BU* ha visto uno sviluppo importante dei servizi di *consulenza strategica* e di *market intelligence* rispetto a quelli “storici” della *policy evaluation*.

Figura 4 – Composizione del fatturato 2010, per *Business Unit*



Analogamente, anche nel 2010, com'era già accaduto nel 2009, la quota di fatturato relativa a progetti per i privati ha superato quella relativa ai progetti a servizio del soggetto pubblico. Si tratta per Arété di un passaggio importante. L'impresa ha lavorato nel corso degli anni per ampliare il parco clienti e diversificare le attività, in particolare affiancando all'attività storica di *policy evaluation*

- rivolta esclusivamente a soggetti pubblici e fondata necessariamente su progetti di grande dimensione, per loro natura tipicamente *discontinui* - nuovi servizi rivolti ai privati, con l'obiettivo di ridurre il "rischio cliente" e transitare da un fatturato legato a pochi progetti/clienti di grandi dimensioni, ad un fatturato più composito basato su un numero superiore di clienti e di progetti, appartenenti per quanto possibile a categorie e a settori diversi. Inoltre, in un'attività per sua natura, come detto, piuttosto *discontinua*, l'impresa ha lavorato per sviluppare servizi con orizzonte temporale pluriennale, fondati su rapporti di consulenza di medio-lungo periodo, puntando sempre più sull'affiancamento continuo del cliente piuttosto che su servizi *una tantum*. Di questo si ritrova una traccia importante nel fatturato degli ultimi tre anni, dove compaiono alcuni nuovi rilevanti progetti ad orizzonte pluriennale sia per pubbliche amministrazioni (contratti di valutazione pluriennale) che per soggetti privati (consulenze pluriennali nell'ambito delle *BU market intelligence* e *consulenza strategica*).

Figura 5 – Evoluzione del fatturato

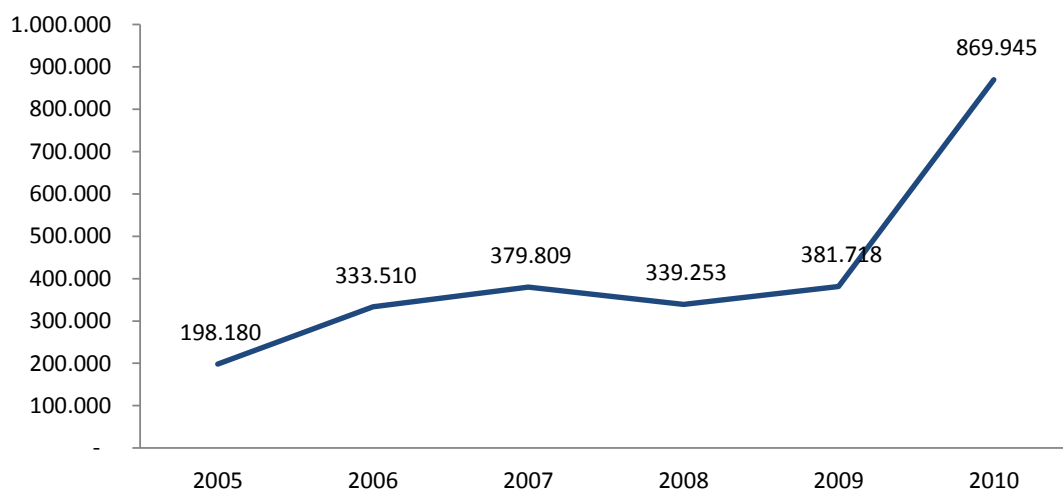


Figura 6 – Andamento del tasso di crescita del fatturato

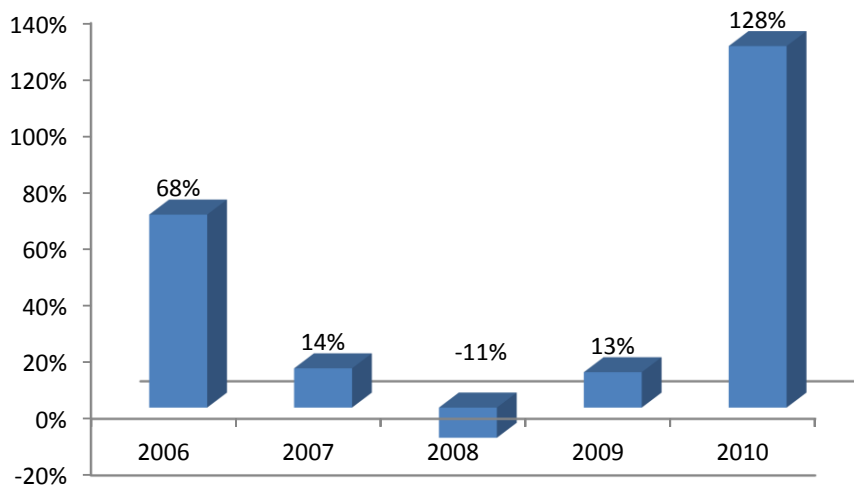
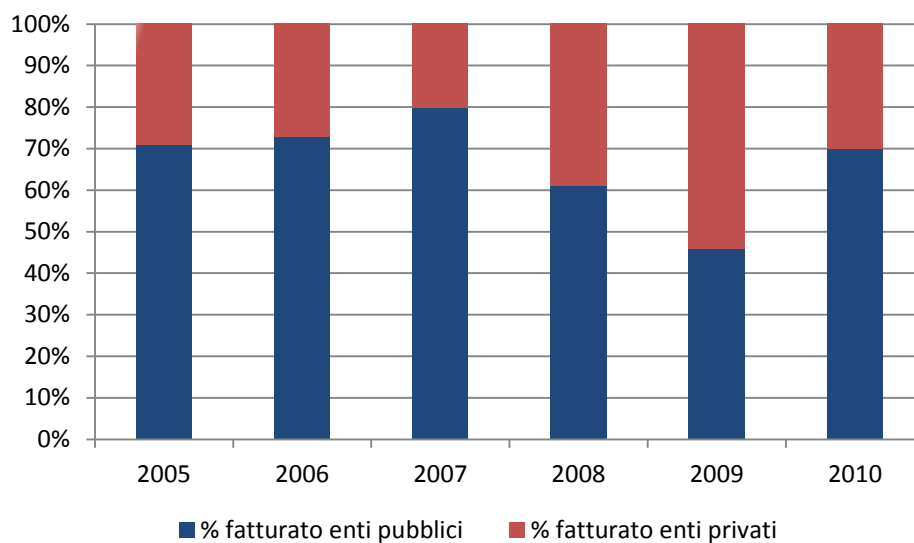


Figura 7 – Evoluzione del fatturato tra clienti pubblici e privati



Riteniamo che le scelte strategiche fatte per la diversificazione dei clienti e della composizione del fatturato abbiano contribuito peraltro in modo rilevante a ridurre gli impatti della crisi economica generale sui risultati aziendali dell'ultimo anno.

3.3 Sviluppo del mercato

In accordo con le linee strategiche di fondo dell'impresa e con gli obiettivi sopra esposti in termini di rischio cliente e di composizione del fatturato, lo sviluppo del mercato sarà orientato nei prossimi anni da un lato all'*aumento dell'indice di penetrazione dei prodotti già esistenti* sui mercati di riferimento, e dall'altro all'*introduzione di nuovi prodotti* sui settori presidiati.

Le attività volte all'aumento dell'indice di penetrazione dei prodotti esistenti si fonderanno prioritariamente:

- su attività di comunicazione in *forma diretta*, attraverso l'accurata selezione dei *clienti target* ed il contatto diretto con ciascuno di essi.
- sulla *comunicazione "indiretta"*, fondata sulla rete di relazioni e sul *buzz marketing* o *marketing del passaparola*, entrambi strumenti rivelatisi per Areté assolutamente cruciali per favorire il contatto con potenziali nuovi clienti ed affermare il marchio d'impresa.
- su eventi di comunicazione *ad hoc*, verosimilmente nella forma di eventi a carattere formativo altamente specialistico.

Lo sviluppo di nuovi prodotti e la loro immissione sul mercato avverrà a partire dai risultati del servizio interno di sviluppo ed innovazione, che opera in stretta collaborazione con i team di progetto al fine di migliorare ed ampliare i servizi, sviluppando strumenti nuovi che possano fornire risposte più complete a bisogni già coperti o risposte efficaci a bisogni correlati. È il caso dello sviluppo già pianificato di strumenti per il *risk management* nell'ambito del *market intelligence* o di nuovi strumenti e metodologie di analisi nell'ambito delle attività di *policy evaluation*.

I nuovi prodotti/servizi saranno rivolti sia ai clienti già acquisiti, con l'obiettivo di consolidare e rafforzare il rapporto di consulenza esistente, mantenendo alta la qualità del servizio, l'attenzione ai bisogni e la capacità di rispondere efficacemente anche all'evolversi di tali bis; sia a nuovi potenziali clienti, attraverso i canali di comunicazione citati sopra.

3.4 Soddisfazione del cliente

L'attenzione al cliente e l'attitudine a soddisfarne le aspettative di servizio sono al centro della politica per la qualità di Areté. L'impegno continuo dell'impresa è teso non solo a soddisfare le aspettative del cliente ma anche, ogni volta che ciò sia possibile, a superarle.

Ciò implica un'attenzione continua ed elevata al cliente, sia nella fase preliminare di valutazione delle esigenze, formulazione dell'offerta e conseguente "dimensionamento" delle aspettative, sia durante l'intera durata del servizio e dopo la sua conclusione.

Riportiamo di seguito i punti salienti della politica per la qualità di Areté.

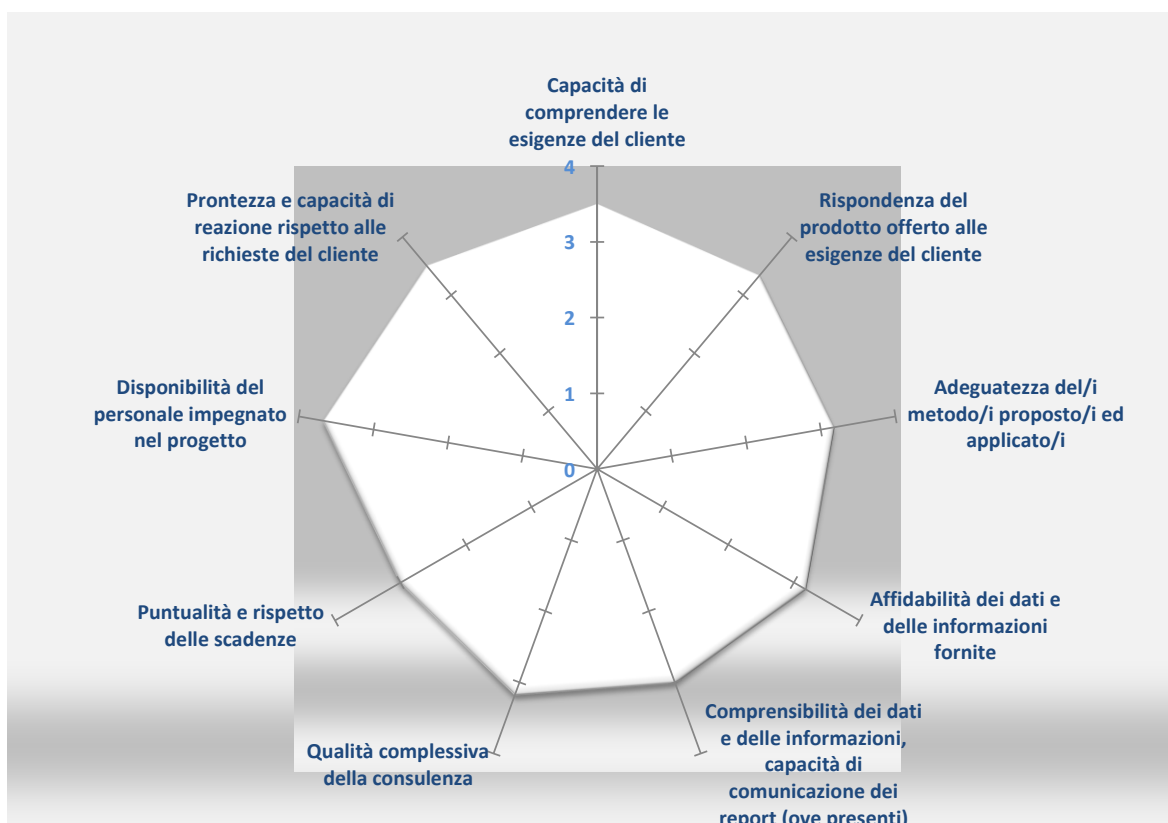
La politica per la soddisfazione del cliente di Areté

- ~** Un'attenta valutazione del cliente e delle sue esigenze nella fase del contatto preliminare e di formulazione dell'offerta. L'offerta tecnica è costruita di volta in volta sulle specifiche richieste e sulle specifiche esigenze manifestate dal cliente, e contiene sempre una descrizione dettagliata del contesto, degli obiettivi del lavoro, dei prodotti/servizi oggetto di fornitura, delle modalità (report, face to face, altro) e dei tempi di consegna degli stessi da parte di Areté.
- ~** Una gestione "ravvicinata" del cliente, basata sul contatto frequente, sullo scambio di informazioni e sul confronto. Questa impostazione è per Areté fondamentale per "tagliare" il più possibile il servizio sulle attese e sui bisogni di ciascun cliente anche nel servizio in fieri, cioè durante l'esecuzione, e ciò non solo per massimizzare la soddisfazione del cliente stesso ma anche per far sì che l'attività di consulenza si ponga sempre più come rapporto di partnership di medio-lungo termine e non – o non solo – come servizio "spot".
- ~** Il monitoraggio e la misurazione della soddisfazione del cliente. Allo scopo di verificare, in itinere ed ex post, il grado di soddisfazione del cliente Areté ha predisposto un sistema di rilevazione di informazioni che comprende:
 - Indagine diretta, effettuata da una società esterna (Alimenta srl). A tal fine Areté ha predisposto un apposito modulo "Customer Satisfaction". I dati raccolti sono elaborati tramite opportuni indicatori in modo tale che sia possibile individuare lo stato di soddisfazione/insoddisfazione del cliente e possano essere attivate azioni per il miglioramento.
 - Elaborazione di reclami/segnalazioni dei clienti.
- ~** Il miglioramento continuo dei prodotti/servizi. L'elaborazione delle informazioni relative alla customer satisfaction, ma più in generale tutti i ritorni – formali ed informali – che il team riceve dai clienti, sono esaminati periodicamente e costituiscono la base per il lavoro di miglioramento continuo della qualità dei servizi, in termini di:
 - Contenuti, validità degli strumenti metodologici ed affidabilità e completezza degli output;
 - Efficacia della comunicazione (strumenti di comunicazione, supporti grafici, mix testi / grafica, interattività, ecc.).

Relativamente al 2010, il numero di reclami e di segnalazioni da parte dei clienti è stato pari a zero.

L'indagine diretta relativa alla customer satisfaction per lo stesso anno ha rilevato un livello medio di soddisfazione tra 3 (buono) e 4 (eccellente). Il posizionamento appare eccellente relativamente a tutti gli aspetti di disponibilità del personale, puntualità di consegna, prontezza e capacità di reazione alle richieste del cliente. Spazi per un ulteriore miglioramento sono invece identificabili in particolare relativamente alla “comunicazione” (comprensibilità e capacità di comunicazione dei report, “leggibilità” delle informazioni, ecc.).

Figura 8 – Customer satisfaction 2010



3.5 *Informazione e comunicazione con il cliente*

Il posizionamento strategico e la scelta di *differenziazione* dei servizi di Arété, basata sulla loro profonda *customizzazione* e quindi su una costante attenzione alle esigenze del cliente ed alla loro evoluzione, rende fondamentale il rapporto con il cliente stesso e lo *scambio pressoché continuo* di feedback ed informazioni. È cruciale in tal senso l'utilizzo di una *comunicazione bilaterale*, nella quale al flusso di informazioni che Arété trasferisce al cliente si affianchi costantemente un *ritorno* di informazioni che dal cliente giungono al team di lavoro sotto forma di nuovi bisogni, richieste e spunti di miglioramento, suggerimenti, ma anche di conoscenza e competenze specifiche, tutti fondamentali per il miglioramento continuo e lo sviluppo continuo dei prodotti/servizi.

La comunicazione in tal senso è fondata soprattutto sui momenti di confronto diretto tra team di lavoro e cliente, e quindi sulle riunioni, sui meeting e sui *training group*, spesso utilizzati come strumento

efficace per il trasferimento di *know how* e di informazioni dal consulente al cliente, ma al contempo preziosi per Arété in termini di ritorni di comprensione, soddisfazione e bisogni del cliente stesso.

I momenti di incontro formalizzati, previsti pressoché in tutte le tipologie di progetti, comprendono:

- Un *kick off meeting*, nel quale il servizio viene analizzato nel dettaglio per confermarne contenuti specifici, metodologie di lavoro, tempistiche e modalità di consegna, modalità di contatto e comunicazione tra team di lavoro e cliente durante l'esecuzione del servizio, ed ogni altro dettaglio tecnico utile a chiarire esattamente le attese del cliente e garantire efficienza ed efficacia nello svolgimento del lavoro;
- Uno o più *meeting intermedi*, spesso collocati a valle di consegne intermedie di elaborati o report, finalizzati a discutere lo stato di avanzamento del lavoro e i risultati emersi, definire eventuali aggiustamenti di metodo e/o di comunicazione, "allineare" o "riallineare" ove opportuno il taglio del servizio sulle attese (anche in via di evoluzione) del cliente;
- Un *meeting conclusivo* (nel caso di consulenze non continuative), in genere a seguito della consegna del rapporto e degli elaborati finali, avente l'obiettivo di esporre al cliente i risultati complessivi del servizio.

Le consegne degli elaborati vengono effettuate in via telematica o messe a disposizione del cliente sull'area dedicata del sito internet aziendale, secondo quanto concordato in sede di contratto. In sede di avvio di ciascun progetto viene indicato al cliente il referente di progetto all'interno di Arété, al quale il cliente stesso potrà far capo per ogni genere di questione. È cura del referente di progetto coinvolgere altri referenti specifici (tecnici, commerciali, amministrativi) all'interno di Arété in funzione della natura delle richieste giunte dal cliente.

Il sito aziendale www.areteonline.net, aggiornato periodicamente, è utilizzato - oltre che per la condivisione di documenti con i singoli clienti e all'interno dei team di lavoro - per fornire indicazioni di base sull'impresa e sui suoi servizi, sul team e sui principali progetti svolti in ciascuna area di attività, oltre che aggiornamenti circa le pubblicazioni di articoli o riviste ed eventuali altre iniziative di rilievo.

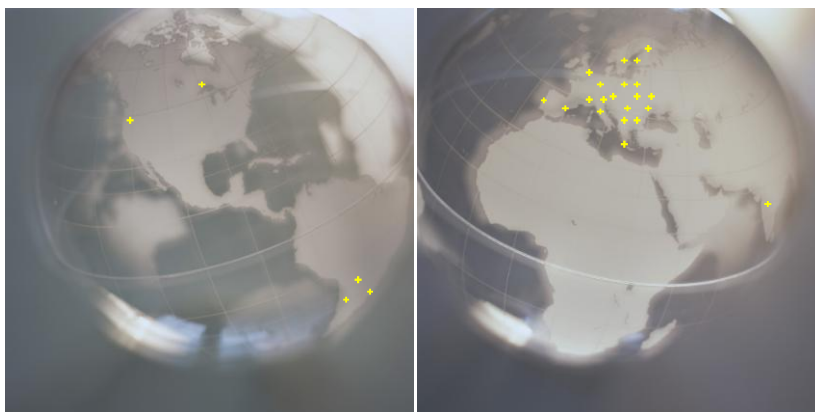
4 FORNITORI E PARTNER DI ARETÈ

4.1 Ruolo e qualificazione dei fornitori

Il ricorso da parte di Areté a fornitori esterni e a partnership selezionate, soprattutto per i servizi di alcune *Business Unit* (Policy Evaluation in particolare), è frequente e determinato dal carattere spesso composito e multidisciplinare dei servizi oggetto di contratto, nonché dalla necessità – soprattutto nel caso di studi in ambito UE – di coprire efficacemente aree geografiche anche molto ampie (UE-27 nonché, in taluni casi, una serie di Paesi Terzi).

La selezione dei fornitori e dei partner in questi ambiti è avvenuta nel corso degli anni ed è tuttora costantemente in corso, dato l'obiettivo di rafforzare e di estendere – in termini sia di copertura geografica che di competenze – la rete già disponibile, per garantire una elevata capacità di risposta alle molteplici e diversificate esigenze dei clienti, soprattutto a livello internazionale.

Oggi Areté può contare su una rete di collaborazioni e di esperti selezionati in tutti i Paesi dell'UE oltre che negli USA, in Canada, Brasile, Argentina, Paraguay. Alcuni rapporti sono già attivi e in corso di rafforzamento su Balcani, India, Cina e su taluni Paesi del Nord Africa.



Le collaborazioni in Italia coinvolgono inoltre aziende private nei settori dell'organizzazione aziendale, della comunicazione e marketing, della formazione, dell'ingegneria e del project financing, nonché alcuni *competitors* diretti di Areté sui servizi di Policy Evaluation, nei quali il ricorso ai raggruppamenti temporanei è strumento di competitività e di rafforzamento reciproco.

Per quanto riguarda i “fornitori singoli” o “esperti esterni”, l’inserimento di un nuovo esperto all’interno di un progetto è sempre preceduto da una fase di analisi (curriculum vitae, istituzione di appartenenza/provenienza, esperienze pregresse nella materia specifica nonché su progetti simili) ed in nessun caso avviene con l’affidamento di porzioni *cruciali* del prodotto/servizio. Elemento fondamentale della fornitura è dunque il consolidamento della collaborazione nel tempo e l’insieme delle valutazioni che l’impresa effettua negli anni relativamente a ciascun consulente.

La valutazione di ciascun fornitore/esperto esterno viene aggiornata annualmente sulla base di una serie di criteri definiti dal MdQ, e comprendenti:

- rispondenza del lavoro alle specifiche richieste in termini di contenuti e valenza scientifica;

- puntualità nelle consegne;
- livello di espressione linguistica (per le consegne in lingua straniera);
- reperibilità del soggetto e tempestività delle comunicazioni.

L'attivazione di nuove partnership così come il contatto con nuovi esperti esterni è seguito direttamente dai dirigenti. La valutazione degli uni e degli altri viene svolta congiuntamente con i membri del team di progetto coinvolti nel rapporto di collaborazione.

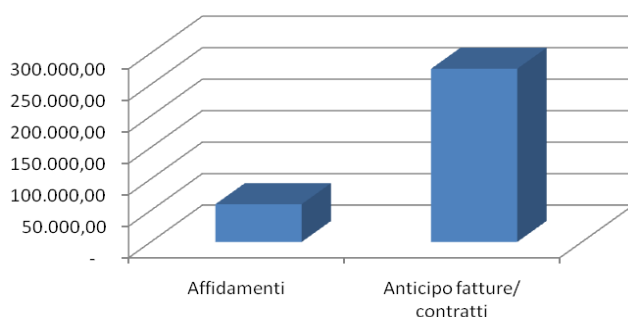
Per quanto concerne la categoria dei fornitori di beni e/o di servizi professionali utili all'attività di Arété ma non destinati ad entrare direttamente a far parte dei servizi resi ai clienti (fornitori di materiale di consumo, pc e software, letteratura informativa, servizi professionali vari, ecc.), essi sono qualificati con criterio storico e l'approvvigionamento è gestito dal servizio amministrativo.

4.2 I rapporti con i Partner finanziari

Con gli Istituti di credito, così come con gli altri fornitori, Arété ha lavorato per portare avanti rapporti di lunga durata fondati su correttezza e fiducia. Dal 2009, ai rapporti già consolidati da anni con i due istituti della Cassa di Risparmio di Ferrara e di Unicredit si è aggiunto l'avvio di un nuovo rapporto con la filiale bolognese di Emilbanca BCC.

Su tutti e tre gli istituti, le linee di credito attivate comprendono una quota di affidamento bancario ed una quota di anticipo contratti ed anticipo fatture. Il rapporto tra affidamenti e credito su anticipi, nel 2010, è stato all'incirca di 1 a 3.

Figura 9 – Linee attive per il credito a breve e medio termine



4.3 Informazioni economiche sui fornitori

Tabella 6 - Costi intermedi della produzione

<i>Costi per materie prime - di consumo</i>	€ 21.255,30
<i>Costi per servizi</i>	€ 525.703,27
<i>Costi per godimento di beni di terzi</i>	€ 40.536,82

Tabella 7 - Remunerazione capitale di credito

Oneri per capitali a breve termine	€ 7.033,53 interessi conti correnti
Oneri per capitali a lungo termine	€ 920,00 interessi 2 mutui

5 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E RAPPRESENTANZE

5.1 *Rapporti con le Istituzioni*

Dal 2008 Areté è associata ad Unindustria Bologna.

L'impresa attraverso i soci fondatori ha svolto con frequenza e tuttora svolge testimonianze a vario titolo per l'Università di Bologna, il Consorzio Spinner Emilia Romagna, ASTER, Regione Emilia Romagna.

Enrica Gentile è membro del Consiglio Direttivo del Gruppo Giovani di Unindustria Bologna. Nell'ambito del GGI ha partecipato, tra il 2009 ed il 2010, ai gruppi di lavoro "Etica e Responsabilità Sociale", "Marketing associativo e territoriale", "Meritocrazia". In Alimenta srl è socio e membro del CdA dal 2003 ed Amministratore Delegato dal 2004.

Mauro Bruni è Consigliere di Amministrazione di CIBE (Confederation Internationale Des Betteraviers Europeens), membro del Comitato Marketing di Assomela, membro del Comitato Marketing del Consorzio Melapiù, membro del CdA di ABSI (Associazione Bieticolo-Saccarifera Italiana), membro del CdA di Alimenta srl.

5.2 *Informazioni economiche e rapporti riguardanti la P.A.*

Il rapporto di Areté con la Pubblica Amministrazione è improntato alla correttezza ed al rispetto delle regole. L'impegno dell'impresa è quello di operare in accordo con le normative vigenti in ogni ambito, di lavorare in modo trasparente e di evitare ogni genere di dispendio ingiustificato od improprio di denaro pubblico.

Le imposte versate agli enti locali sotto forma di IRAP sono state complessivamente pari ad euro 13.331,86, in aumento del 90% rispetto al 2009.

Sono state inoltre versate allo stato imposte sotto forma di IRES per un ammontare complessivo pari ad euro 31.642,82, in aumento del 51% rispetto al 2010.

Tabella 8 – Informazioni economiche sulle P.A.

Enti Locali	
IRAP	€ 13.331,86
addizionale imposta su energia elettrica	€ 223,04
TOTALE	€ 13.554,90
Stato	
ires	€ 31.642,82
iva indetraibile	€ 3.909,32
imposta di bollo	€1.054,09

tasse di concessione governat.	€154,92
tasse propr.veicoli parz.deduc.	€ 554,7
tassa sui rifiuti	€ 1.140,00
diritti camerali	€ 407,24
vidimazioni e certificati	€ 309,87
totale	€ 39.172,96

L'impresa non ha ricevuto contributi pubblici né finanziamenti nel corso dell'anno. La situazione in tal senso rispecchia quella degli anni precedenti.

Non è attualmente in essere alcun contenzioso con la P.A.

6 COLLETTIVITÀ

6.1 Progetti nella comunità

Il rapporto con la comunità e il territorio è improntato alla correttezza ed ove possibile orientato alla partnership.

Le origini “accademiche” di Areté, unite al fatto che alcune delle attività che l’impresa svolge la portano di frequente a contatto con istituti di ricerca e centri di formazione sia in Italia che all’estero, hanno fatto sì che si mantenesse sempre particolarmente vivo, negli anni, il legame con questa tipologia di strutture. Legame che si sviluppa in diverse direzioni:

- Le *partnership*, attraverso le quali Areté collabora con Istituti di ricerca, Dipartimenti universitari e/o singoli gruppi di ricerca all’interno di queste strutture per la realizzazione congiunta di progetti. Tra le principali collaborazioni a carattere continuativo si citano quelle con l’Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, la Georg August University di Gottingen (Germania), l’Università di Leon (Spagna), il DAP - Agencia De Gestión Agraria Y Pesquera De Andalucía (Spagna), ADAS (UK), AgraCEAS (UK), l’Institute For Food Studies And Agroindustrial Development (Danimarca), la Washington State University (USA), l’Energy Research centre of the Netherlands (Paesi Bassi), la Warsaw University of Life Sciences (Polonia). Collaborazioni a carattere non continuativo hanno visto coinvolti Istituti di Ricerca, Università e Parchi Scientifici e Tecnologici in Italia e pressoché in tutti i Paesi UE oltre che in India, Canada, Brasile, Argentina, Paraguay.
- Il *finanziamento di assegni di ricerca e borse di dottorato* (ultimo assegno di ricerca cofinanziato nel 2008 presso il DEIAgra, Università di Bologna).
- Le *convenzioni con Università e Centri di Alta Formazione per accogliere stagisti e tirocinanti*. Sono attualmente attive convenzioni con:
 - L’Università Luigi Bocconi, per tirocini di studenti, laureati e coloro che frequentano master, dottorati di ricerca, corsi di perfezionamento e specializzazione dell’Università (ospitata una risorsa in stage dal luglio all’ottobre 2008).
 - L’Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, per tirocini curriculari, formativi e di orientamento (convenzione attivata nel 2010).
 - La SMEA – Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza, per tirocini formativi post laurea e post-master.

Le iniziative di divulgazione pubblica hanno riguardato, negli ultimi due anni:

- La pubblicazione di *articoli su stampa specializzata e libri*. Nel 2009, la collaborazione con Agrisole – Il Sole 24Ore ha portato alla realizzazione di una serie di 10 uscite “a tema” su Agrisole, a firma Areté, sulle tematiche dei mercati internazionali delle materie prime agricole ed agroindustriali. Dal progetto è sfociata, a Dicembre 2009, la pubblicazione del libro edito da Agrisole – Il Sole 24Ore “I dieci anni che sconvolsero l’agricoltura”, a firma Areté. Altri articoli sono apparsi, nel corso dell’anno, sullo stesso Agrisole e su altre riviste di settore.



- La partecipazione in qualità di relatori a *convegni ed eventi informativi* sulle tematiche di interesse dell’impresa. Tra queste si citano, in particolare:
 - L’evento del Dicembre 2009 realizzato da Il Sole 24Ore Formazione, a Milano, in occasione della presentazione del libro a firma Areté.
 - Il workshop condotto per conto di CAOBISCO - Association of chocolate, biscuit and confectionery industries of the European Union, a Roma, nel Novembre 2010.

6.2 Altre iniziative

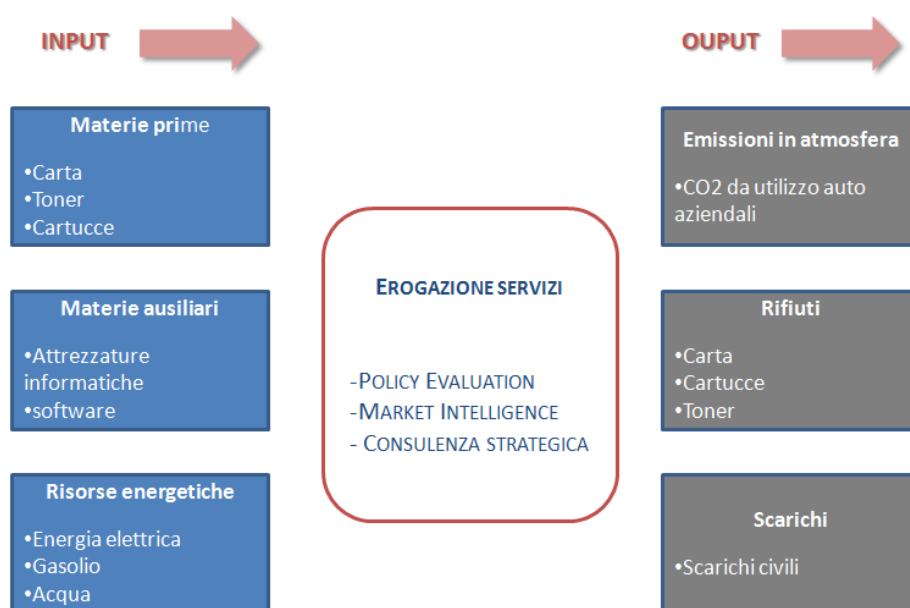
- Nel 2010, come negli ultimi anni, Areté si è avvalsa dell’Unicef per la fornitura dei biglietti augurali inviati a clienti, collaboratori e partner in occasione delle festività natalizie.
- Dal 2003 Areté è partner del Consorzio Melapiù nel progetto “Melasnack” per la fornitura di mele all’interno dei distributori automatici in alcune scuole della Regione Emilia Romagna.

7 AMBIENTE

7.1 Impatti diretti

L'attività svolta da Areté si colloca tra le attività a basso impatto ambientale, data la dimensione contenuta degli elementi del bilancio ambientale, sia in termini di risorse assorbite, sia in termini di impatti generati dalle attività di impresa.

Figura 10 – Schema del bilancio ambientale delle attività d'impresa di Areté



I *consumi energetici e di acqua* sono limitati a quelli assorbiti dall'ufficio, e si aggirano per il 2010 intorno ai 10.800 Kwh di energia elettrica, ed i 170 mc di acqua. I consumi di energia elettrica includono l'energia assorbita dagli impianti di condizionamento e risultano dunque influenzati, oltre che dalle ore di presenza in ufficio, dagli andamenti climatici stagionali.

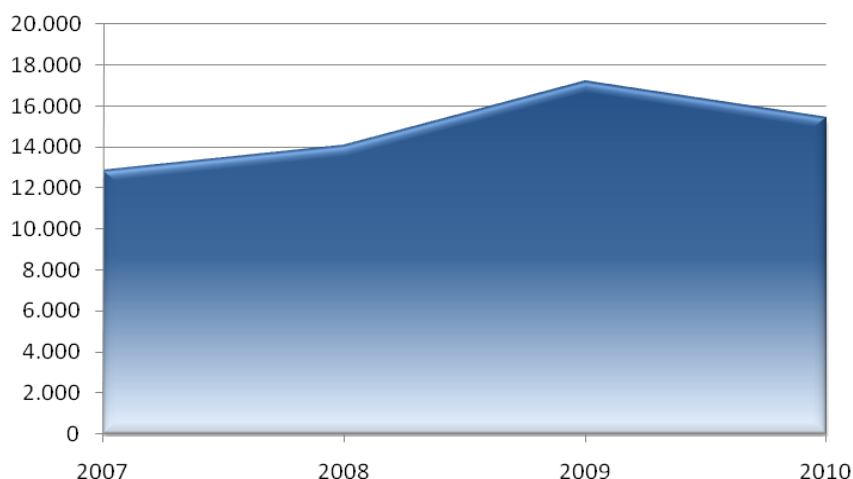
Tabella 9 – Consumi di energia elettrica ed acqua

Consumi	2007	2008	2009
Energia elettrica Kwh	10.076	11.301	12.629
Acqua mc	159	115	167

Altre attività generatrici di impatti ambientali sono riconducibili agli spostamenti, che avvengono in massima parte in auto, e in misura minore in treno ed aereo.

Pressoché tutti gli spostamenti su strada avvengono utilizzando le auto aziendali. Nel 2010, i chilometri complessivamente percorsi su strada sono stati circa 130mila circa, con conseguenti *emissioni di CO2* stimate in 15.500 Kg². L'utilizzo del trasporto pubblico come alternativa al trasporto via auto è limitato dalla collocazione delle sedi dei clienti, frequentemente poste fuori città e/o in zone poco servite dal trasporto pubblico. È tuttavia aumentato, rispetto all'anno precedente, l'utilizzo del treno in particolare sulle tratte Milano-Roma, ottimamente servite.

Figura 11 – Stima delle emissioni di CO2 legate alle percorrenze automobilistiche



Tutte le destinazioni estere vengono raggiunte in aereo. La frequenza delle trasferte aeree è strettamente correlata al numero di progetti in corso sull'estero. Complessivamente, nel 2010, sono stati percorsi circa 20.000 km totali in aereo.

7.2 Rispetto dell'ambiente

Pur in presenza di attività caratterizzate da impatti ambientali mediamente molto contenuti, l'impresa fa ciò che è in suo potere per sensibilizzare il personale interno al rispetto dell'ambiente e favorire una gestione sostenibile delle attività produttive.

L'impresa ha dettato norme per il personale interno, affisse all'interno di ogni ufficio, che prevedono il controllo del corretto spegnimento delle luci e dei condizionatori da parte del personale prima della chiusura. Viene effettuata la raccolta differenziata per carta e plastica ed è in atto un sistema di riciclo di carta ad uso interno. I rifiuti "speciali" – toner, cartucce d'inchiostro, pile – sono smaltiti secondo le norme di legge.

La spesa ambientale relativa al 2010 è riconducibile alle sole tasse per lo smaltimento rifiuti, per un ammontare di € 1.140,00 totali.

² Dati medi sulle emissioni di CO2 da sito ufficiale della casa costruttrice.

8 Obiettivi di miglioramento per il futuro

Sulla scorta dell'analisi sviluppata all'interno di questo secondo anno di redazione del bilancio sociale, e coerentemente con le valutazioni comunque emerse in corso d'anno, Areté continuerà a lavorare per migliorarsi e per migliorare le proprie prestazioni, con particolare riferimento ad alcuni aspetti ritenuti cruciali per garantire il consolidamento del percorso già svolto ed un adeguato sviluppo dell'impresa.

- ✎ Risultati aziendali. È obiettivo dell'impresa migliorare la redditività del capitale investito ed incrementare l'utile di esercizio, anche e soprattutto al fine di disporre di maggiore capacità di investimento.
- ✎ Efficienza. L'impresa intende avviare un sistema semplificato per il controllo di gestione, con l'obiettivo di monitorare in modo più preciso la redditività delle singole attività ed intervenire sulle eventuali inefficienze.
- ✎ Posizionamento. L'impegno in tal senso sarà volto a mantenere l'elevato posizionamento acquisito su talune BU e ad elevare il posizionamento sulle restanti (consulenza strategica *in primis*). Ciò in particolare attraverso il lavoro continuo sull'innovazione di prodotto, l'adeguato posizionamento di prezzo e le iniziative di comunicazione verso l'esterno.
- ✎ Team. Sarà ulteriormente strutturato il sistema già esistente di coinvolgimento ed incentivazione delle risorse umane, e si continuerà a lavorare per "rafforzare" la squadra, attraverso attività di formazione mirate e *training* interno nonché, ove le condizioni lo suggeriscano, attraverso l'introduzione di nuove risorse.
- ✎ Bilancio sociale. L'impresa si ripromette di consolidare l'esperienza maturata nella redazione di questo primo bilancio sociale, aggiornandolo periodicamente e migliorandolo in tutti quei punti che appaiono ancora deboli o suscettibili di approfondimenti.

Ringraziamenti

Un ringraziamento sincero a coloro che hanno sostenuto e consentito la stesura di questo primo bilancio sociale, ed in particolare a:

- I partecipanti al gruppo di lavoro “Etica e Responsabilità Sociale” nell’ambito del Gruppo Giovani di Unindustria Bologna, e tra loro ad Averardo Orta, coordinatore del gruppo.
- Carlo Luison e Marco Caputo, per il contributo prezioso dato alla guida del gruppo e nell’accompagnare la stesura del documento.
- Sara Roversi e Youcangroup, per il supporto all’elaborazione grafica del bilancio.
- Tutto il team di Arété, anima e forza di questa impresa.