



**PRIMO BILANCIO DI SOSTENIBILITA'**

**ANNO 2010**

## **PREMESSA**

L'obiettivo del primo Bilancio di Sostenibilità per MBS Consulting è comunicare i valori della società e del gruppo di persone che la compongono, favorendo il senso di appartenenza e la riconoscibilità di MBS Consulting sul mercato. Lo strumento del Bilancio di Sostenibilità è anche funzionale a rendicontare le responsabilità, i comportamenti e i risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte dall'azienda nel corso dell'ultimo esercizio.

Questo primo documento è stato redatto dal Vertice della società; in futuro l'obiettivo è quello di coinvolgere progressivamente la struttura, responsabilizzando tutti i ruoli aziendali nella stesura di un documento più completo che sia condiviso e partecipato.



## **INDICE DEL DOCUMENTO**

### **1. LA NOSTRA IDENTITA'**

- Chi è MBS Consulting
- Mission
- Valori
- Sviluppo

### **2. ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE**

- Ruoli professionali
- Processi gestionali chiave
- Governance

### **3. ATTIVITA' 2010**

- Clienti
- Personale
- Azionisti
- Comunità

### **4. OBIETTIVI DI SOSTENIBILITA' PER IL 2011**

## 1. LA NOSTRA IDENTITA'



### 1.1 Chi è MBS – Management for Business Sustainability

MBS Consulting ( [www.mbsconsulting.it](http://www.mbsconsulting.it) ) è una società di business consulting italiana, costituita da persone che condividono gli stessi valori professionali ed etici. I servizi professionali offerti ai clienti riguardano lo sviluppo di progetti di miglioramento di business, dell'organizzazione, delle operations. In questi progetti i consulenti di MBS consulting agiscono integrando le capacità di “problem solving” e di progettazione tipiche della consulenza di direzione, con due competenze ed attitudini forti che appartengono al DNA di MBS Consulting:

- Change management, ovvero la capacità di promuovere e gestire un processo di cambiamento e di miglioramento continuo all'interno dell'azienda cliente (consulente come agente di cambiamento)
- Sostenibilità, ovvero la capacità di progettare soluzioni in grado di considerare le esigenze di tutti i portatori di interesse, garantendo un successo stabile e duraturo delle iniziative (approccio multistakholder)

### 1.2 Mission

La missione di MBS Consulting è la creazione di valore per i diversi portatori di interesse, tra i quali i clienti ed i collaboratori di MBS sono considerati prioritari. In particolare la missione di MBS può essere articolata per ogni singolo stakeholder

- **Clienti:** offrire servizi professionali di alta qualità, assicurando sempre un'indipendenza di giudizio e una profonda attenzione al rapporto prezzo/qualità delle prestazioni fornite
- **Dipendenti:** Costruire un luogo di lavoro unico, dove ogni singolo individuo possa esprimere le sue capacità, crescendo come persona e come professionista, in una ambiente collaborativo, trasparente e senza inutili formalismi, dove il rapporto tra retribuzione e lavoro sia mediamente sempre in equilibrio. Pur riconoscendo le caratteristiche peculiari e la natura del nostro lavoro (lavoro per progetto con scadenze ravvicinate) e la necessità di impegnarsi fortemente in alcuni periodi per far fronte a picchi di attività, riteniamo la ricerca dell'equilibrio tra vita privata e vita professionale del consulente un valore fondamentale da salvaguardare
- **Amministratori:** far parte di un management team con taglio imprenditoriale, che oltre al business della consulenza di direzione, condivide investimenti in start-up ed iniziative sostenibili, professionali ed etiche

- **Collaboratori esterni e fornitori:** garantire un sistema stabile di forniture, rappresentando un cliente affidabile, che garantisce opportunità ai propri collaboratori esterni e fornitori nel rispetto degli impegni presi a livello contrattuale o comunicati di persona dai Director della società. I fornitori continuativi di MBS sono considerati parte del sistema aziendale e quindi la nostra responsabilità e la nostra disponibilità di supporto si applica ad ognuno di loro come al personale interno
- **Azionisti** assicurare un'evoluzione progressiva dell'azionariato in base ai cambiamenti e alla crescita di ruolo dei partner. Riconoscere all'azionista un'appartenenza stabile al sistema valoriale di MBS, nella quale la remunerazione del capitale investito è strutturalmente considerata secondaria rispetto alla remunerazione del lavoro.
- **Comunità:** mettere a disposizione le proprie competenze professionali e di network per avviare iniziative con ricadute sociali ed ambientali positive, soprattutto attraverso l'associazione not for profit Make a Change, nata a fine 2009 con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo del business sociale in Italia (vedi sezione ad hoc)

### 1.3 Valori

MBS è soprattutto un sistema condiviso di valori , dove persone con esperienze e personalità diverse si ritrovano come gruppo coeso. Sono quattro i valori principali su cui si basa MBS:

- **Professionalità:** In MBS essere un professionista significa principalmente:
  - Offrire ai nostri clienti un valore superiore agli onorari che richiediamo
  - Prendere una posizione indipendente, sui temi in cui siamo coinvolti.
  - Valorizzare la professionalità dei singoli manager con cui collaboriamo, avendo la capacità di comprenderne i contesti e vincoli nei quali si trovano ad operare
  - Rifiutare il coinvolgimento in progetti in cui non possono essere rispettati tutti i punti di cui sopra
- **Imprenditorialità:** MBS persegue un modello nel quale ogni consulente può diventare imprenditore della società, attraverso specifici passaggi di ruolo e crescita di responsabilità. L'assunzione di responsabilità e lo spirito propositivo rappresentano in particolare valori assoluti che vengono promossi e apprezzati ad ogni livello professionale, sin dal primo giorno di lavoro
- **Condivisione:** In MBS viene favorito il gruppo rispetto al singolo. La condivisione trova diversi campi di applicazione MBS.:
  - *Azionariato non concentrato:* nessun socio può avere la maggioranza assoluta del capitale
  - *Governance condivisa:* sono evitate le concentrazioni di potere/deleghe e tutte le decisioni chiave sono condivise tra le risorse senior
  - *Trasparenza sulle informazioni gestionali* a livello di management team e coinvolgimento di tutti i dipendenti su molti degli aspetti gestionali rilevanti
  - *Condivisione dei ritorni economici:* un sistema in parte "mutualistico" che, pur riconoscendo i risultati del singolo, premia soprattutto il successo del "gruppo".

- **Equilibrio:** Ricerca continua di un rapporto equilibrato tra vita professionale e vita privata. A livello ideale MBS dovrebbe essere un posto in cui le persone possono essere sempre “se stesse”, esprimere liberamente il proprio pensiero critico e affrontare ogni problema con la società in modo maturo e responsabile.

## 1.4 Sviluppo

Dal punto di vista della crescita sul mercato MBS intende promuovere un modo di fare consulenza “responsabile”, secondo due accezioni:

- da una lato riteniamo necessario che ogni consulente debba assumersi la responsabilità diretta ed indiretta sul successo delle iniziative di miglioramento sviluppate con il management (nessun alibi in caso di insuccesso).
- dall'altro siamo consapevoli dell'importanza del nostro lavoro verso l'azienda nel suo complesso, ovvero come sistema portatore di interessi diversi e spesso non allineati; tale responsabilità deve essere avvertita soprattutto in progetti di ristrutturazione particolarmente delicati, poiché spesso tali interventi possono generare impatti importanti sulle persone che richiedono di essere gestiti con un'attenzione ed impegno particolari .

Riteniamo che un numero sempre maggiore di clienti richieda al “business consultant” capacità operative e assunzione di responsabilità, ed intendiamo promuovere questo approccio presso un nuovi clienti e nuove “industries”. Per accelerare tale percorso di espansione, può anche essere previsto il contributo di ex manager in qualità di senior advisor e la cooptazione di professionisti con esperienze complementari in settori di business “non core” per MBS.

Dal punto di vista del modello di crescita interno, l'ingresso nel sistema MBS può avvenire come junior consultant (es. neolaureato) o come professionista senior, ma con sentieri di cooptazione e di sviluppo estremamente diversi.

- Junior consultant: il percorso di crescita è lineare e prevede una sempre maggiore responsabilità professionale sino alla cooptazione prima nei CdA delle società e poi nell'azionariato di MBS SpA
- Senior consultant: il percorso di crescita può essere “accelerato” per professionisti che condividono le stesse capacità e lo stesso sistema di valori dei consulenti MBS, pur essendosi formati in altri contesti professionali. In questo caso, prima di una cooptazione definitiva all'interno del sistema, è previsto un periodo di collaborazione esterna (raramente inferiore all'anno) nel quale le capacità professionali ed il sistema di valori vengono reciprocamente verificati ed allineati. Tale inserimento è sempre estremamente delicato e richiede al nuovo entrante un commitment superiore alla media in termini di risultati, approccio imprenditoriale e capacità di collaborazione.



## 2. ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE



### 2.1 Ruoli professionali

Nell'organizzazione MBS sono individuabili dei ruoli "di linea" e alcune funzioni a supporto delle attività di consulenza alla clientela. In particolare

- **Business Analyst (BA):** il business analyst è un giovane consulente, con spiccate doti analitiche e business acumen. Anche se rappresenta il ruolo più junior nello sviluppo professionale di un business consultant, è necessario che – sin da subito – il BA sia in grado di mostrare intraprendenza, curiosità e spirito critico nelle attività assegnate
- **Associati (ASC - SENIOR ASC).** Sono consulenti senior in grado di svolgere parti intere di progetto con un buon livello di autonomia; spesso sono chiamati a gestire risorse più junior
- **Engagement Manager (JEM-EM):** Gli EM rappresentano il fulcro centrale di MBS. Sono risorse totalmente autonome dal punto di vista delle capacità di problem solving e di project management, che rivestono un ruolo fondamentale sulla qualità delle prestazioni professionali di MBS e conseguentemente sulla capacità di MBS di soddisfare e sviluppare i clienti acquisiti.
- **Senior Engagement Manager (SEM):** Gli SEM sono in grado di gestire più progetti in parallelo e di acquisire una leadership nell'assistenza complessiva ai clienti affidati, anche in aree diverse da quelle di progetto. Il consulente SEM deve anche dimostrare un'attitudine a costruirsi un proprio network di relazioni professionali ed essere capace di coltivarlo a fini di individuare nuove opportunità di collaborazione
- **Partner - Principal** I principal sono "partner non azionisti" responsabili di sviluppare i clienti acquisiti coordinando le attività di EM ed SEM, di introdurre nuovi clienti nei settori di competenza storica di MBS. I principal possono rappresentare la Società nei confronti dei Vertici aziendali in piena autonomia.
- **Partner - Director** I Director sono "partner azionisti", responsabili di indirizzare le scelte strategiche dell'azienda, decidere sulle questioni gestionali più rilevanti (sempre comunque all'interno di un modello di forte coinvolgimento/condivisione), e favorire la presenza di MBS in nuovi settori di business. I Director sono inoltre responsabili di rappresentare l'azienda in ogni situazione istituzionale.
- **Senior Advisor** Sono risorse con esperienze manageriali consolidate in specifici ambiti professionali che hanno sviluppato un rapporto fiduciario con MBS finalizzato a promuovere ed integrare le capacità interne della società di consulenza su alcuni settori di business prioritari

- **Support Staff** Le funzioni a supporto all'attività consulenziale, che fanno riferimento a quattro aree di competenza Research e Know-how management, sviluppo personale, amministrazione e controllo, operations e segreteria

## 2.2 Processi gestionali chiave

L'ambiente di lavoro è informale e favorisce la comunicazione e collaborazione verticale tra i diversi ruoli. All'interno di tale sistema informale, sono comunque individuabili 7 processi gestionali "chiave", gestiti in modo strutturato.

- Il budgeting ed il controllo mensile dell'andamento
- Il recruiting
- La formazione
- Lo staffing sui progetti
- La valutazione di progetto e la valutazione di periodo per tutte le risorse (due volte all'anno per i consulenti, una volta all'anno per le risorse di supporto)
- L'upward feedback; ovvero la valutazione delle risorse senior da parte delle risorse junior (introdotta nel 2010)
- Lo sviluppo e gestione del patrimonio di conoscenza aziendale
- La gestione di informazioni riservate (vedi punto 2.2.1)

### 2.2.1 Gestione informazioni riservate

Il Gruppo MBS Consulting ha messo in atto un sistema di gestione interno mirato a garantire una gestione efficace delle informazioni sensibili e riservate, relative, in particolar modo, ai dipendenti e ai clienti. Il sistema è descritto nel "Documento programmatico sulla Sicurezza" che rappresenta parte dell'adempimento della Società MBS Consulting Spa alle disposizioni normative contenute nel Decreto Legislativo n. 196 del 30 giugno 2003. In particolare, questo documento risponde a quanto previsto dall'art. 34 del Decreto Legislativo 196/2003 ed è stato redatto in coerenza con quanto definito dal relativo allegato B "Disciplinare tecnico in materia di misure minime di Sicurezza" al punto 19.

## 2.3. Governance

Il Gruppo MBS Consulting è organizzato in due società distinte ma perfettamente integrate dal punto di vista operativo:

- MBS Consulting SpA, la società che ha il rapporto formale con il mercato/clienti e che fornisce i servizi di staff al Gruppo.
- MBS Consulting Srl, la società controllata al 100% da MBS SpA che produce in esclusiva tutti i servizi consulenza per la SpA

Il sistema di governo del Gruppo prevede che :

- Il CdA di MBS SpA indirizza il CdA di MBS Srl attraverso un regolamento di "direzione e coordinamento" esplicitamente approvato dai due Consigli.
- Il Management Team sia l'organo di gestione operativa del Gruppo:
  - La modalità di lavoro è il Management Team Meeting (MTM)
  - I partecipanti all'MTM sono partners, SEM e EM
  - I contenuti discussi riguardano l'andamento economico dell'azienda e le decisioni gestionali più importanti a livello di Gruppo
  - La natura degli MTM è informale e la discussione deve essere aperta e diretta senza ruoli e posizioni codificate tra i partecipanti



### 3. ATTIVITA' 2010



La descrizione delle attività svolte nel corso del 2010 è stata articolata sui quattro stakeholder prioritari:

- Clienti
- Personale
- Azionisti
- Comunità

#### 3.1 Clienti

Nel corso del 2010 si sono sviluppati complessivamente 28 progetti per un parco di 16 clienti. Su 16 clienti 8 sono state compagnie assicurative, 4 clienti del settore finanziario e 4 aziende appartenente a settori industriali (media, largo consumo, abbigliamento) Gli 8 clienti principali (responsabili di oltre 80% del fatturato) erano già clienti nel 2009 dimostrando un livello di fidelizzazione elevata. Su 28 iniziative, 11 hanno riguardato lo sviluppo di strategie di business (modelli di business, piani industriali, M&A) 6 hanno riguardato la riprogettazione organizzativa di funzioni e altre 11 il miglioramento delle performance operative, con un forte supporto di change management e di PMO

Tutti i progetti svolti sono stati apprezzati dai clienti e non si sono registrate lamentele sulla qualità del lavoro svolto

Nessun potenziale conflitto di interesse si è verificato nel corso dell'anno ed il lavoro di advisory e consulenza si è potuto svolgere in modo indipendente in ogni occasione.

Rispetto alle tariffe di listino, sono state concesse riduzioni ai clienti per progetti con durata superiore a tre mesi, ribaltando i minor costi di saturazione sugli onorari professionali.

Un investimento importante da parte MBS, di fatto una sorta di pro-bono, è stato realizzato per la Camera di Commercio di Milano a supporto del Tavolo Ambiente ed Energia per l'Expo (remunerazione delle sole spese per un valore complessivo di 10.000). Tale lavoro ha favorito la presentazione di diverse iniziative a forte impatto ambientale, collegate al tema della prossima esposizione universale.

La regalistica natalizia ai clienti nel 2010 è stata orientata ai temi di sostenibilità: libri sul "business sociale" di Muhammad Yunus, produzione vinicola proveniente da terreni sequestrati alla malavita organizzata, borse sportive costruite utilizzando materiale di riciclo. La massima spesa per cliente è stata contenuta in 230 euro.

## 3.2 Personale

Nel corso del 2010 sono usciti dalla società 2 consulenti senior 3 consulenti junior e 3 persone di staff; a fonte di tali uscite, nel 2010 sono state attivate le seguenti collaborazioni:

- tre nuovi staff in segreteria, due consulenti junior e una senior a Milano; quest'ultima dopo una ricerca accurata, è entrata in organico nel corso del primo trimestre del 2011 con un iniziale contratto a tempo determinato
- quattro consulenti junior
- tre contratti di stage, successivamente confermati nel corso del primo trimestre del 2011.
- un nuovo EM cooptato nel CDA di MBS srl
- una consulente senior esperta di largo consumo e un professionista coinvolto in un percorso di avvicinamento alla partnership
- due accordi di senior advisory, per supportare la crescita dell'ufficio di Roma e lo sviluppo nel settore dell'editoria.

A fine 2010 il personale del Gruppo MBS è stato di 29 consulenti, 6 risorse di supporto, 2 collaboratori esterni e 2 senior advisor. Su un totale di 40 persone 13 erano donne.

### Retribuzioni

Il sistema di retribuzione del personale cresce coerentemente con il ruolo coperto in azienda, ma con una politica che contiene al massimo le differenze all'interno della stessa categoria e che prevede un significativo aumento della parte variabile mano a mano che si cresce di ruolo. Il sistema monitora e contiene le differenze tra le retribuzioni di Vertice rispetto a quelle della base dei consulenti. Dal confronto tra numeri indici delle retribuzioni medie lorde 2010 tra i consulenti emerge quanto segue:

o <i>Retribuzione</i>	<i>Base</i>	<i>Base + Variabile</i>
o Jem, Associati e BA	100	100
o Em e Sem	211	419
o Partnership (Director e Principal)	392	990

### Coperture assicurative integrative

La società ha sviluppato una policy interna relativa alla protezione assicurativa del proprio personale, al fine di garantire una adeguata protezione dai rischi legati alla salute.

In particolare, oltre agli obblighi di legge, MBS ha definito un pacchetto completo di coperture, per ogni dipendente, comprendente:

- o *Temporanea caso morte: che garantisce un capitale agli eredi indicati dal dipendente in caso di suo decesso*
- o *Infortuni: che garantisce al dipendente, in caso di infortunio o di malattia grave, un capitale proporzionale alla percentuale di invalidità contratta*
- o *Sanitaria: che garantisce al dipendente una copertura di tutte le spese mediche derivanti da ricoveri e interventi che si rendano necessari.*

Questo pacchetto assicurativo è interamente a carico della società che lo offre ai propri dipendenti come benefit in aggiunta alla retribuzione. Poichè in quanto benefit, alcune componenti assicurative hanno un impatto fiscale per il dipendente (vanno a cumulo del reddito imponibile), la scelta di aderire a tale pacchetto è lasciata alla libera scelta di ogni singola persona. Nel 2010 la società ha speso circa 90.000 euro di assicurazioni integrative per 35 persone.

### Staffing su progetti

Per favorire uno staffing delle risorse su progetto che valutasse in modo più approfondito le esigenze dei singoli, si è deciso di coinvolgere il responsabile del personale nelle decisioni di allocazione dei consulenti ai progetti. In linea di massima, pur rimanendo attenti alle esigenze personali in situazioni eccezionali (es. staffing di un SEM vicino casa in occasione della nascita della figlia), il processo decisionale deve ancora essere ottimizzato.

### Valutazione e sviluppo

Per rendere più completa la valutazione dei consulenti si è deciso di affiancare alla valutazione tradizionale del progetto su cliente, un sistema semplificato di valutazione dei lavori svolti per progetti interni e per la preparazione di documenti di clientele development. A fine 2010 è stato introdotto un sistema di *upward feedback* da parte delle risorse junior sulle risorse più senior (L'analisi, effettuata con questionario anonimo ha evidenziato dei risultati mediamente soddisfacenti: in una scala da 1 a 5 la categoria associati si è posizionata sul 4,0, gli EM su 4,07 ed i partner su 4,2. in generale si è registrata una forte coerenza delle risorse senior con i valori MBS ed una buona qualità delle relazioni interne soprattutto per ciò che riguarda i ruoli più vicini (Associati: 4,67). Aree da migliorare riguardano alcuni aspetti più tecnici legati ad un contesto di team di progetto

### Formazione

Nel corso del 2010 sono state erogate 64 ore di formazione in aula per tutti i BA, 48 ore di formazione per gli ASC-SASC e 16 ore di formazione per JEM, EM, SEM e Partner per un totale di 25 consulenti.

Sono state organizzate 4 giornate con tutta la struttura di consulenza, nelle quali si è discusso dell'andamento complessivo della società, le prospettive di sviluppo e sono stati effettuati interventi formativi anche attraverso contributi di manager e professionisti esterni.

E' stata ampliata la rassegna stampa su temi legati alla sostenibilità, promuovendo anche una cultura interna di attenzione ai temi di CSR e responsabilità sociale che si è iniziato ad introdurre con il progetto Make a Change (vedi sezione)

### Retreat

il retreat annuale di MBS rappresenta un momento di rafforzamento dello spirito di squadra e del senso di appartenenza.

Un momento "off-site" nel quale si può ragionare insieme sul futuro, dove non esistono ruoli formali e può essere facilitata ulteriormente la conoscenza e la comunicazione tra le persone. Nel mese di giugno 2010 si è tenuto il retreat in Sardegna al Tanka Village di Villasimius che ha visto coinvolto tutto il personale MBS e le relative famiglie. L'investimento di MBS per il retreat è stato nell'intorno di 40.000 euro.

## Cristina

Nel corso del 2010 è venuta a mancare una persona importante per MBS Consulting, un punto di riferimento della società e un tassello della nostra storia. Cristina ha incarnato gran parte dei valori di MBS ed è stato un esempio di professionalità, onestà intellettuale e dedizione per ognuno di noi

### **3.4. Azionisti**

Nel 2010 l'azienda ha realizzato un fatturato 8.420.000 euro con un risultato netto di esercizio pari a 598.00 euro, di cui 450.000 euro distribuiti. Il patrimonio netto a fine 2010 è pari a 1.173.00 euro con una riserva straordinaria di 430.000 euro.

### **3.3. Comunità**

Nel 2010 MBS ha alimentato due iniziative di responsabilità sociale strutturate:

#### **3.3.1 Crescita Etica**

Da oltre 10 anni MBS continua il processo di un'adozione a distanza con il Bangladesh. Per ogni persona che entra a far parte della squadra MBS, la società finanzia gli studi ad un bambino bisognoso di un villaggio gestito da *Idea Onlus* ( [www.ideaonlus.org](http://www.ideaonlus.org) ) Più cresce l'organico di MBS, più bambini vengono adottati. La donazione nel 2010 è stata pari a 5.600 euro.

#### **3.3.2 Make a Change**



Make a Change ( [www.makeachange.it](http://www.makeachange.it) ) è un'associazione ideata da MBS Consulting con l'obiettivo di promuovere il business sociale nel nostro paese. Il business sociale è rappresentato da quelle imprese che hanno una finalità sociale ed ambientale e che intendono perseguirla mediante un'attività di vendita di prodotti e servizi sul mercato, in regime di concorrenza

MBS è il principale fondatore e finanziatore dell'Associazione fondata da 14 soci e presentata in una conferenza stampa tenutasi il 19 Novembre 2009 presso il palazzo della Borsa di Milano. L'associazione ha un Comitato Direttivo gestito da Andrea Rapaccini, Amministratore di MBS.

Nel corso del 2010 l'attività dell'Associazione si è sviluppata su diverse attività:

- **Concorso “il più bel lavoro del mondo”** per promuovere nuove imprese sociali. Sono stati ricevuti 36 progetti di cui 5 individuati come potenziali finalisti (poi ridotti a 4). MBS ha messo a disposizione 4 risorse senior per seguire e supportare la formalizzazione del business plan dei progetti finalisti presentati. I progetti finalisti sono stati presentati ad una scuola elementare di Milano realizzando delle piccole lezioni di economia solidale e rispetto per l'ambiente. Le clip delle lezioni sono visionabili sul sito di Make a change
- **Progetti di social Business Consulting** svolti per SEA (inserimento lavorativo di disabili) e camera di Commercio per l'Expo (Coordinamento Tavolo Solidarietà e Non profit)
- **Iniziative di comunicazione per promuovere l'associazione ed i valori del social business**
  - Attività di promozione sul social business: Interventi in Università (Bocconi, Luiss) presenza in Mi faccio impresa, Anima-UIR, Associazione Change Management, giovani dirigenti milanesi, Sodalidas, ecc
  - 17.000 visitatori unici sul sito MaC e oltre 1.300 fan di Facebook in un anno di vita
- **Osservatorio sul business sociale.** Svolta un'attività di ricognizione delle imprese sociali già presenti sul territorio italiano e selezione, insieme al contributo di Fondazione Cariplo, delle tre iniziative imprenditoriali da proporre per il premio “gli imprenditori sociali dell'anno”
- **Evento annuale Make a Change presso l'istituto dei ciechi di Milano** L'evento annuale di Make e Change dal titolo “*Gli irragionevoli che cambiano il mondo*” tratta in modo innovativo le tematiche sociali ed ambientali del nostro paese ed è stato sperimentato lo scorso 19 Novembre presso l'Istituto dei Ciechi di Milano, nonché sede italiana dell'impresa sociale tedesca “*Dialogue in the dark*”. Si è trattato di uno spettacolo con un taglio positivo e costruttivo, totalmente diverso dai classici eventi “charity”: durante l'evento sono state promosse le iniziative private di alcuni imprenditori sociali italiani (*Cauto di Brescia, Terre di Mezzo di Milano, Goel di Gioiosa Jonica*), è stato selezionato il vincitore del concorso annuale per nuove social venture finanziato con 30.000 euro e con un anno di assistenza allo start-up (*Locanda dei Buoni e Cattivi - Domus de Luna di Cagliari*), ed in generale sono stati promossi i valori del social business in modo coinvolgente e divertente, con la presenza di imprenditori sociali internazionali (*Cristobal Colon, La Fageda*) di imprenditori profit responsabili coinvolti nella giuria, (*Alessi, Nonino, Ferrarelle, Sutter, Bottega Verde*) di artisti di fama nazionale (es. *Enrico Bertolino*). L'evento, organizzato ad inviti, ha avuto un significativo ritorno di stampa su testate generaliste (*Corriere della Sera, Sole 24 ore, Libero, Millionaire, Finanza e Mercati, Affari Italiani, Wired, Style,...*) sia su testate del Terzo settore (*Lifegate, “Business sostenibili”, Tiscali social, e su numerosi portali web frequentati da giovani*)

Nel corso del 2010 MBS Consulting ha investito in modo significativo sullo start-up dell'Associazione.

- Finanziamento di 60.000 euro, sotto forma di investimento per le attività svolte in ambito di comunicazione e marketing sociale per MBS
- Contributi *in kind* del suo amministratore Andrea Rapaccini (intorno al 33% del tempo nell'arco dell'anno) e tempo di consulenti senior per supportare i progetti di social business (es. SEA, EXPO), per gestire la tutorship dei finalisti del Concorso e per organizzare l'evento annuale di Novembre.

#### 4. OBIETTIVI DI SOSTENIBILITA' PER IL 2011



Nel corso del 2011 si prevede di lavorare su diversi obiettivi:

- Sostenere gli sforzi di diversificazione settoriale intrapresi
- Continuare nel miglioramento dei processi interni
- Definire e comunicare un proprio Codice Etico , anche in coerenza con le direttive del D. Lgs. 231/01
- Realizzare un Bilancio Sociale “partecipato”, ovvero predisporre un documento sempre più dettagliato che prevede un coinvolgimento di tutta la struttura MBS
- Ricercare la sostenibilità economica per l'Associazione Make a Change anche attraverso lo spin-off di alcune attività ed il conseguente coinvolgimento strutturato di altri partner che ne condividano finalità e investimenti

Milano, Aprile 2011