FEDERAZIONE ITALIANA PALLAVOLO

Verso lo Sviluppo Sostenibile

ISO 26000

Toward Sustainable Development

Posizionamento ISO 26000 FIPAV verso lo Sviluppo Sostenibile

Lettera del Presidente

Carlo Magri

Una breve premessa per presentare una parte delle attività della Federazione Italiana Pallavolo.

Solo negli ultimi mesi sono state impegnate in tornei internazionali 8 rappresentative nazionali fra attività indoor e beach volley.

Nello stesso tempo abbiamo espletato tutte le formalità richieste e necessarie per l'acquisto della sede federale, operazione che oltre ad accrescere il patrimonio federale permetterà un notevole risparmio in termini economici.
E' iniziato il percorso per la qualificazione olimpica Rio 2016.

E' evidente che tanta attività non può essere realizzata se a monte non c'è una programmazione attenta sia agli aspetti tecnici che alla sostenibilità economica e organizzativa. E' per questo che dopo la realizzazione del Bilancio Sociale che quest'anno giunge alla sua 6° edizione abbiamo ritenuto opportuno percorrere la "strada" indicata dalla ISO26000 che con orgoglio andiamo a presentare con questa pubblicazione.

Proseguendo sui binari della massima trasparenza e coerenza portiamo alla attenzione dei nostri associati e degli appassionati i dati emersi analizzando il nostro operato sulla base di una procedura riconosciuta a livello internazionale.

Un ringraziamento va a tutti coloro che hanno permesso la realizzazione di questo progetto e tutti insieme cercheremo di andare avanti nel modo migliore, quello sostenibile.

Introduzione
del Segretario Generale Alberto Rabiti

Questo primo importante progetto di Posizionamento in chiave di sostenibilità conforme alla Standard internazionale ISO26000, rappresenta di fatto il percorso di avvicinamento della rendicontazione sociale verso quella di sostenibilità.
La Federazione fin dal 2009 ha con successo rendicontato ogni anno tutte le attività e le performance di natura sociale attraverso le diverse edizioni del Bilancio Sociale, con questa iniziativa si intende dare un ulteriore impulso al lavoro fin qui svolto in termini di Responsabilità Sociale, aggiungendo alle tradizionali rendicontazioni un processo di sviluppo della sostenibilità secondo le direttive internazionali.
Questo percorso verso la sostenibilità della Federazione non finisce qui, anzi, parte da questo progetto per evidenziare e intraprendere nuove iniziative che porteranno la Federazione ad essere Sostenibile ed aumentare le sue performance nel Tempo.
Siamo quindi partiti per un lungo viaggio che porterà i valori dello sport verso nuovi confini nel pieno rispetto delle generazioni future e nel pieno coinvolgimento di quelle presenti, senza mai perdere di vista i valori fondanti la stessa Federazione interpretandoli in chiave innovativa e sostenibile.

Indice

1 La norma ISO 26000 e il modello di Posizionamento

1.1 La norma ISO 26000 . . . . . **9**

1.2 Il modello di posizionamento SRQ® **10**

2 Il progetto di Posizionamento ISO 26000 FIPAV verso lo Sviluppo Sostenibile

2.1 Obiettivi **13**

2.2 Le fasi del Progetto **15**

2.3 Posizionamento e Analisi dei dati **18**

2.4 Suggerimenti per la Sostenibilità **30**

3 Glossario "Posizionamento ISO26000 FIPAV verso lo Sviluppo Sostenibile" 41

1 La norma ISO 26000 e il modello di Posizionamento

1.1 La Norma ISO 26000

La ISO26000 rappresenta la guida delle organizzazioni per comprendere e definire la Responsabilità Sociale (RS) e suggerisce buone pratiche per integrarla e metterla in atto al fine di intraprendere un processo di sostenibilità.

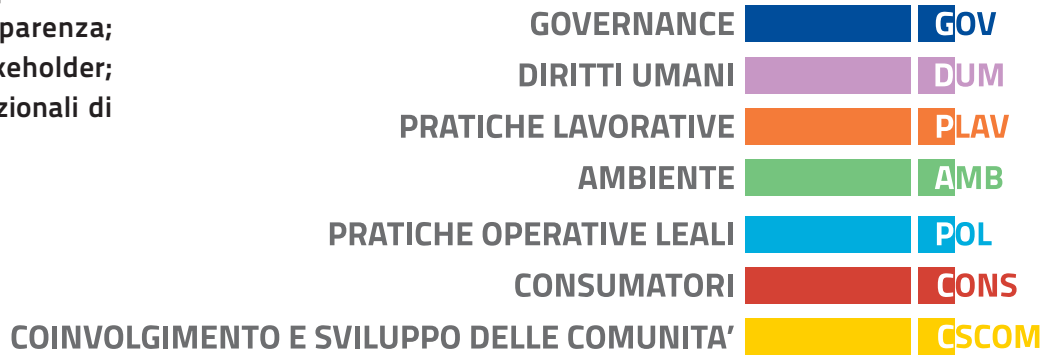
Tale processo è utile anche per identificare e coinvolgere gli stakeholder, nel comunicare l'impegno e le performance conseguite nel perseguire un percorso di Sviluppo sostenibile.

E' importante sottolineare come la presente norma volontaristica non intenda sostituire in alcun modo gli obblighi di legge dal momento che non è destinata a fini certificatori.
Lo studio dell'organizzazione attraverso la metodologia indicata dalla norma permette di integrare la RS in tutti i propri processi decisionali e nelle attività tipiche, con lo scopo di far operare e crescere in maniera sostenibile la organizzazione favorendo lo sviluppo sostenibile della società in cui opera.

I 7 ASPETTI FONDAMENTALI

Attraverso l'utilizzo della ISO 26000 è possibile conoscere e applicare nei diversi processi dell'organizzazione i 7 principi della Responsabilità Sociale, ovvero: Responsabilità; Trasparenza; Comportamenti etici; Rispetto degli interessi degli stakeholder; Rispetto del ruolo della legge; Rispetto delle norme internazionali di comportamento; Rispetto dei diritti umani.

Ma anche approfondire i 7 temi fondamentali indicati dalla norma quali la Governance; Diritti Umani; Pratiche lavorative; Ambiente; Pratiche operative leali; Consumatori; Coinvolgimento e sviluppo delle Comunità e gli aspetti specifici di ognuno di essi.



1.2 *Il modello di posizionamento SRQ®*

Il modello di posizionamento consente a tutte le organizzazioni di individuare il proprio grado di responsabilità sociale, il livello di sostenibilità e di poter delineare un percorso di miglioramento conforme alla norma ISO 26000.

L'obiettivo è dunque fornire un metodo, adottabile da parte di qualunque organizzazione, per rilevare, descrivere e misurare il proprio grado di responsabilità sociale.

In particolare il presente lavoro vuole evidenziare il valore aggiunto in chiave strategica che tale modello ha per la Federazione FIPAV per intraprendere un percorso di sostenibilità.
Per poter essere conformi alla ISO 26000, il modello è stato realizzato nel rispetto dei principi e della logica che sono alla base della norma.
Pertanto il modello rispecchia sia l'approccio olistico della norma, ovvero trattare i temi fondamentali con la stessa importanza e in modo correlato tra loro, sia la profondità di analisi di ogni aspetto fondamentale attraverso lo studio e il suggerimento di possibili azioni e suggerimenti dei diversi aspetti specifici. Il valore aggiunto del modello di posizionamento adottato (SRQ®) risiede nel riuscire a dare risposte immediate e di facile interpretazione al governo dell'organizzazione circa il grado di responsabilità sociale, il percorso e le decisione da intraprendere al fine di migliorare il proprio percorso di sostenibilità.

Tale posizionamento è ottenuto attraverso un sistema di autovalutazione del proprio posizionamento in termini di sostenibilità grazie ad un questionario di domande formulate sulla base delle azioni rappresentative delle diverse tematiche fondamentali e dei diversi aspetti specifici che dovrebbero interessare, così come previsto dalla ISO 26000, ogni organizzazione.

Le riposte date al questionario di autovalutazione vengono misurate su una scala di valori da 0-100 che determina la "bontà", espressa liberamente dagli intervistati, sulle attività di responsabilità sociale svolte dall'organizzazione. Ogni risposta viene ponderata da un sistema di pesi che permette la interpretazione valoriale delle risposte date, tale da poter descriverne il posizionamento di termini di responsabilità sociale.

Questo sistema di ponderazione è composto da pesi oggettivi e pesi soggettivi, i primi evidenziano il grado di interdipendenza degli aspetti fondamentali, i secondi spiegano la natura strategica percepita ed espressa dall'organizzazione.

Il Posizionamento viene in fine documentato ed espresso attraverso istogrammi che permettono in modo intuitivo di confrontare gli effetti delle scelte fatte nel tempo in termini di sostenibilità.

2 Il progetto di Posizionamento ISO 26000 FIPAV verso lo Sviluppo Sostenibile

2.1 Obiettivi

Obiettivo del progetto è supportare la Federazione Italiana Pallavolo verso un percorso di sostenibilità, attraverso uno strumento di posizionamento, conforme alla norma ISO 26000, in grado di misurare il livello di responsabilità sociale della Federazione.

Il posizionamento permette di mappare i risultati conseguiti dalla FIPAV in chiave di sostenibilità, fotografando lo status quo dell'organizzazione e evidenziando le buone pratiche realizzate. La metodologia di lavoro utilizzata è basata su un processo di coinvolgimento dei diversi reparti della Federazione con l'intento sia di portare formazione interna sullo strumento di lavoro impiegato, sia di condividere le azioni strategiche in chiave di sostenibilità adottate sulla base dei risultati ottenuti.

Lo strumento SRQ® è uno strumento di supporto decisionale che tende a far lavorare i soggetti coinvolti su obiettivi comuni e di condivisione interna delle strategie in modo orizzontale.
Questo lavoro rappresenta l'inizio del percorso di sostenibilità che coinvolge tutta la Federazione in un processo di knowledge Management e di gestione delle criticità che avvengono all'interno dell'organizzazione.

Ciò implica un progetto di miglioramento continuo che porti a ottimizzare lo sviluppo di tali competenze e permetta alla Federazione di proiettarsi nel lungo periodo in termini di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Per poter monitorare l'andamento della Federazione, quindi, bisognerà ripetere ogni anno il processo di posizionamento per vedere lo scostamento rispetto all'esercizio precedente e valutarne i relativi progressi.
Il documento rappresenta la prima best practice nel mondo federale dello sport italiano costituendo un valore aggiunto a quello già esercitato dal bilancio sociale.

2.2 Le fasi del Progetto

Il posizionamento conforme alla norma ISO 26000 per la sostenibilità della Federazione FIPAV ha richiesto un processo di lavoro articolato in 7 fasi.

- 1. Interviste e analisi dei contenuti
- 2. Costituzione e organizzazione del gruppo di lavoro (WG)
- 3. Formulazione del questionario di autovalutazione
- 4. Somministrazione del questionario
- 5. Formazione ai componenti del WG per la redazione del questionario da parte dei dipendenti
- 6. Analisi dei dati del questionario e definizione del posizionamento
- 7. Suggerimento azioni da intraprendere per la conformità alla ISO 26000

1°

La prima fase è stata caratterizzata dalle interviste ai responsabili delle diverse aree organizzative della Federazione per comprendere l'ambiente e le buone pratiche. Tali conoscenze hanno permesso di poter selezionare con competenza le azioni della norma e di formulare il questionario oggetto dell'analisi.

2°

La seconda fase di questo processo si è concretizzata nella costituzione del Gruppo di Lavoro, denominato Working Group, da ora WG, grazie al Capo progetto, Minerva Munzi, responsabile del centro studi della Federazione. La selezione dei soggetti è stata realizzata sulla base della rappresentatività e competenza espressa da ognuno. Questa fase ha previsto l'inizio di un percorso di formazione attraverso un metodo di lavoro collaborativo e orizzontale.

3°

Nella terza fase è stato realizzato il questionario, oggetto e strumento del posizionamento, che ha previsto la selezione di cinquanta azioni suggerite dalla ISO26000. Tale selezione è stata realizzata in conformità alla norma e le azioni selezionate sono state tradotte in un questionario di quarantanove domande.

5°

Nella quinta fase si è provveduto alla formazione del gruppo di lavoro circa la metodologia utilizzata al fine di permettere al WG di condividerla con gli altri collaboratori della Federazione.

7°

La settima fase ha previsto l'interpretazione dell'insieme dei valori. Dall'analisi è seguita la redazione di un documento per dare alla Federazione alcune indicazioni verso potenziali investimenti, progetti o azioni che potrebbe o dovrebbe fare nel prossimo futuro al fine di migliorare il posizionamento rilevato.

4°

La quarta fase è stata caratterizzata dalla somministrazione del questionario ai membri del Working Group. Per ogni domanda l'intervistato ha risposto con un valore da 0 a 100 come autovalutazione e da 1 a 4 (concernment) per esprimere il livello di sensibilità verso il tema oggetto della domanda, per evidenziare la percezione dell'intervistato circa la strategia della FIPAV legata ai temi della sostenibilità.

6°

La Sesta Fase è quella in cui si è sviluppata l'analisi e il posizionamento. In prima istanza, sono stati presi tutti i documenti cartacei e inseriti i risultati da 0 a 100 tale risultato di posizionamento è stato pesato. L'analisi dei risultati attraverso il processo di ponderazione, ci ha permesso di trovare i risultati di posizionamento ricercato sia in valori assoluti che relativi.

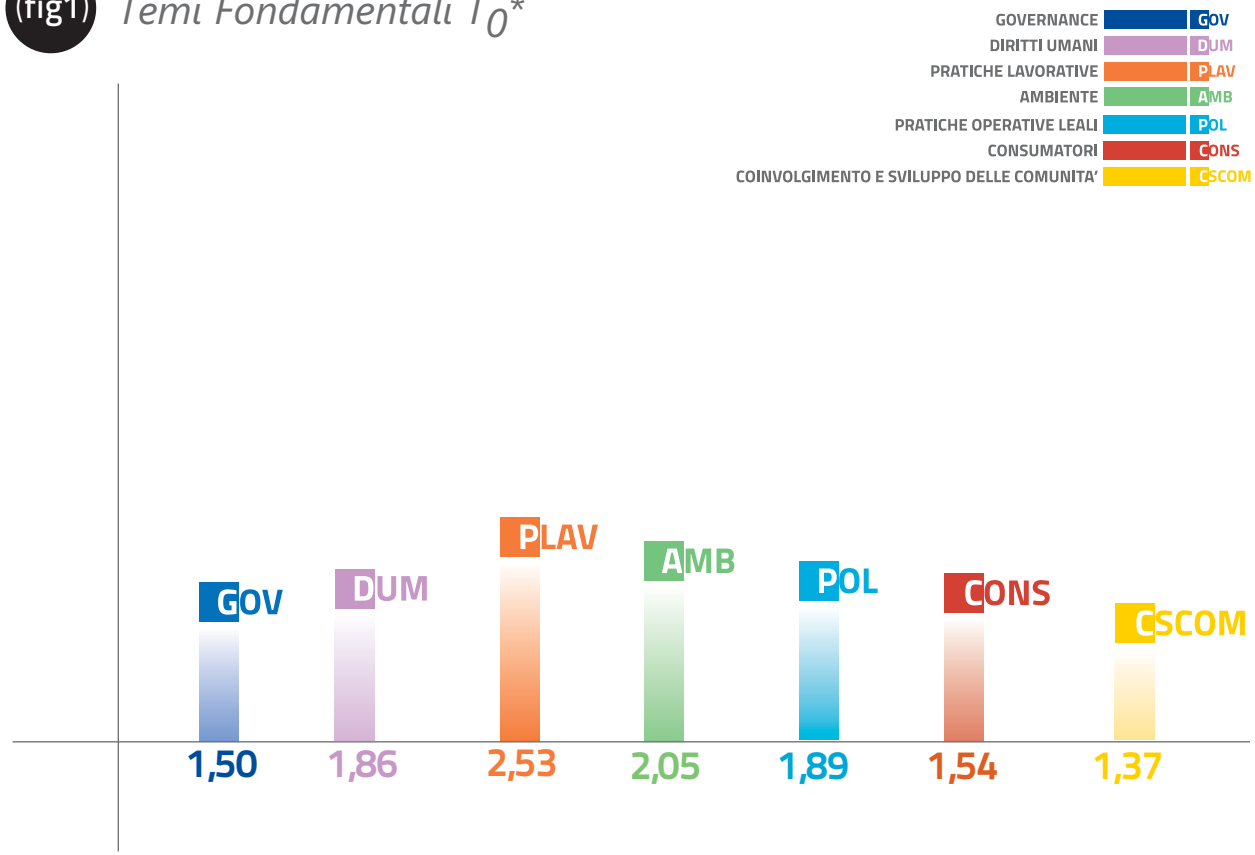
2.3 Posizionamento e Analisi dei Dati

Gli strumenti adottati per il posizionamento, precedentemente descritti, ci hanno permesso di evidenziare in chiave numerica e qualitativa il **grado di responsabilità sociale e il livello di sostenibilità** espressa dalla Federazione nel corso dell'ultimo anno.

Prima di procedere nella descrizione dei risultati dei dati è necessario sottolineare che questo è il primo esercizio di posizionamento reale e che rappresenta il punto di partenza del processo di sostenibilità voluto dalla Federazione.

Entrando nel vivo dei dati dichiariamo il posizionamento attraverso la proiezione dell'istogramma che descrive ad oggi (il nostro tempo T_0) i dati di sostenibilità per i diversi temi fondamentali (fig1) e le diverse issues (fig2) .

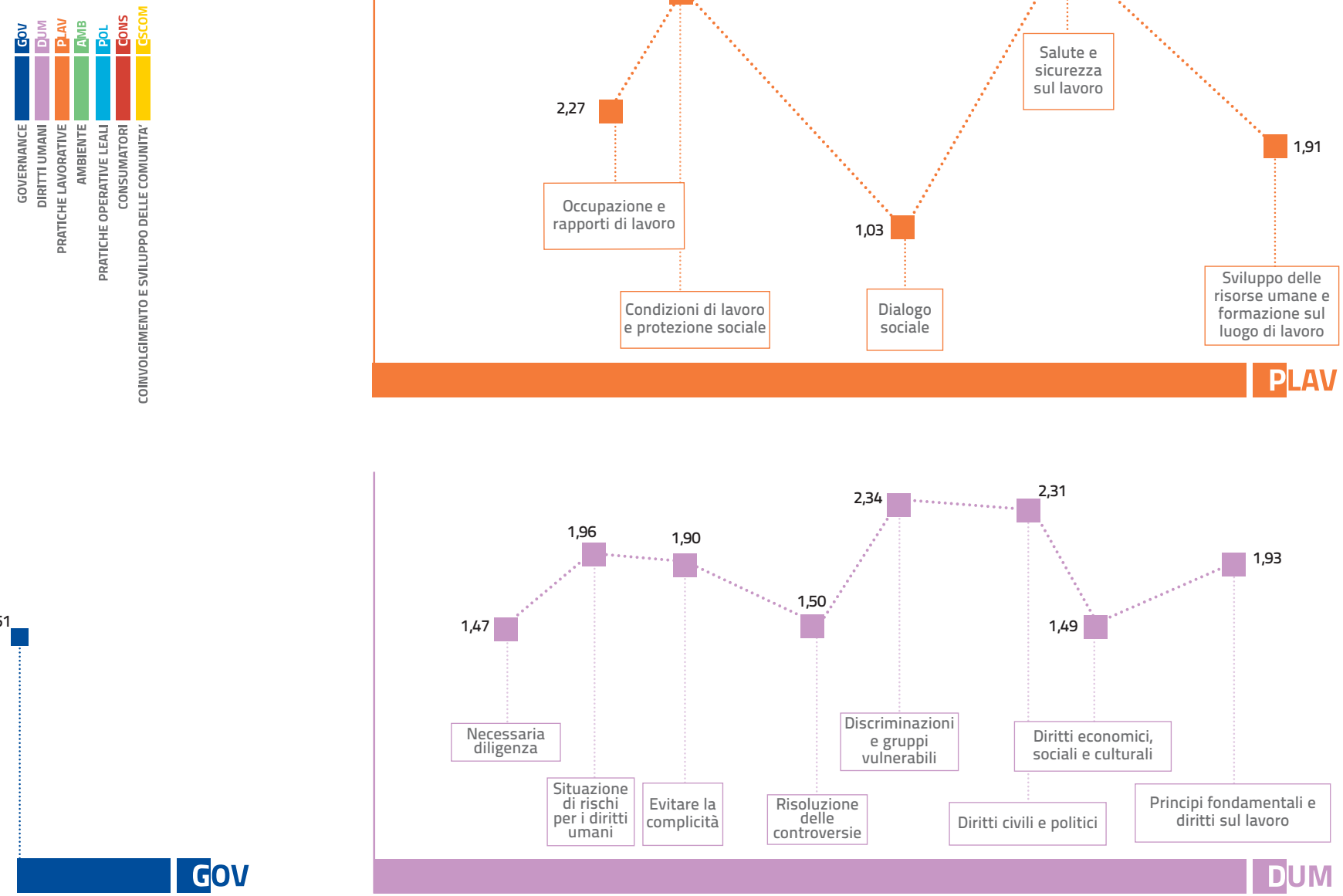
(fig1) *Temi Fondamentali T_0**

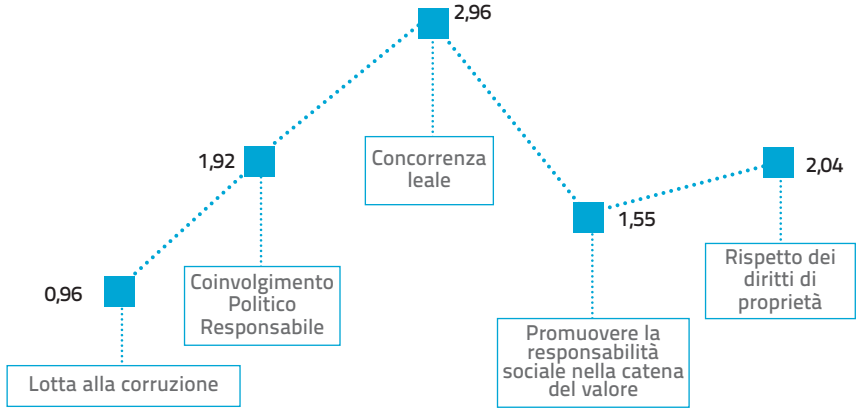


* T_0: tempo zero

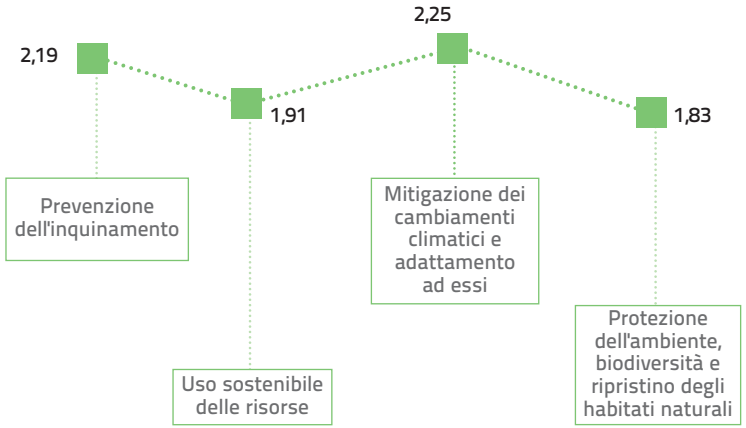
CARNULLO
17

fig. 2 *Issues in T_0*

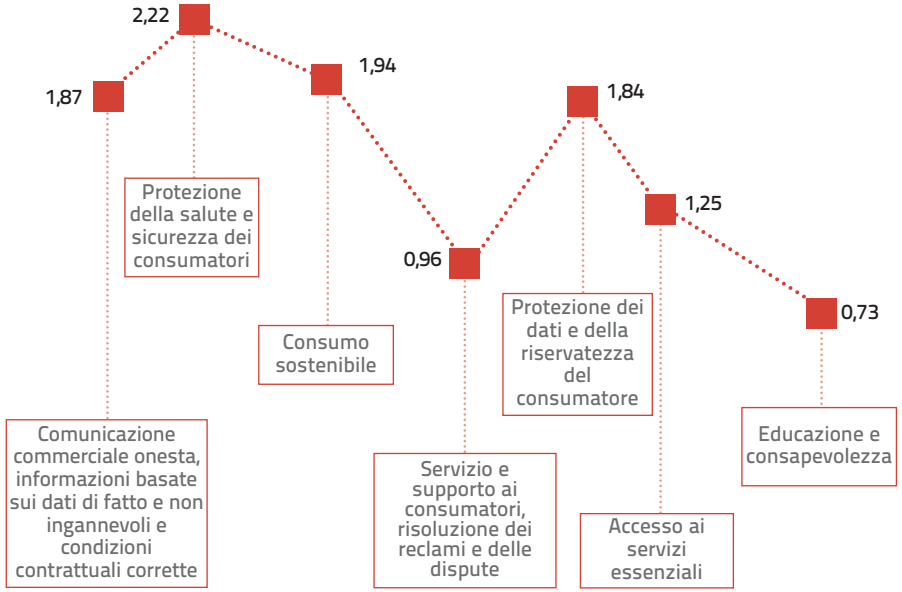




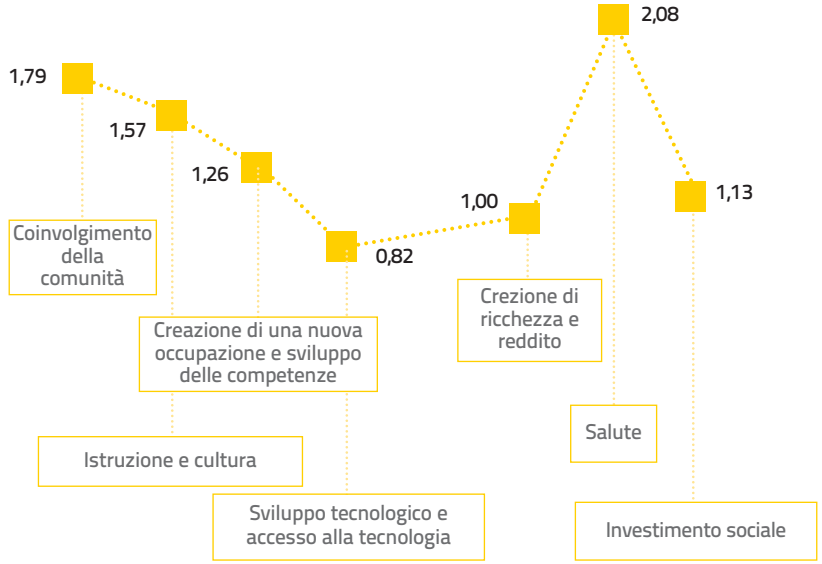
POL



AMB



CONS



CSCOM

Tali risultati danno immediata percezione di quali siano per la Federazione i temi più sensibili e più sviluppati in termini di sostenibilità e quali siano gli aspetti specifici per i quali grazie a progetti già avviati la Federazione si trova in un processo di sostenibilità e al contrario quali abbiano necessità di nuove riflessioni per migliorare o attivare un processo di sostenibilità. L'analisi dei dati ha fornito un ulteriore informazione che permette di proiettare i risultati assoluti prima descritti in un ambito statistico relativo al percorso di avvicinamento alla sostenibilità della Federazione.

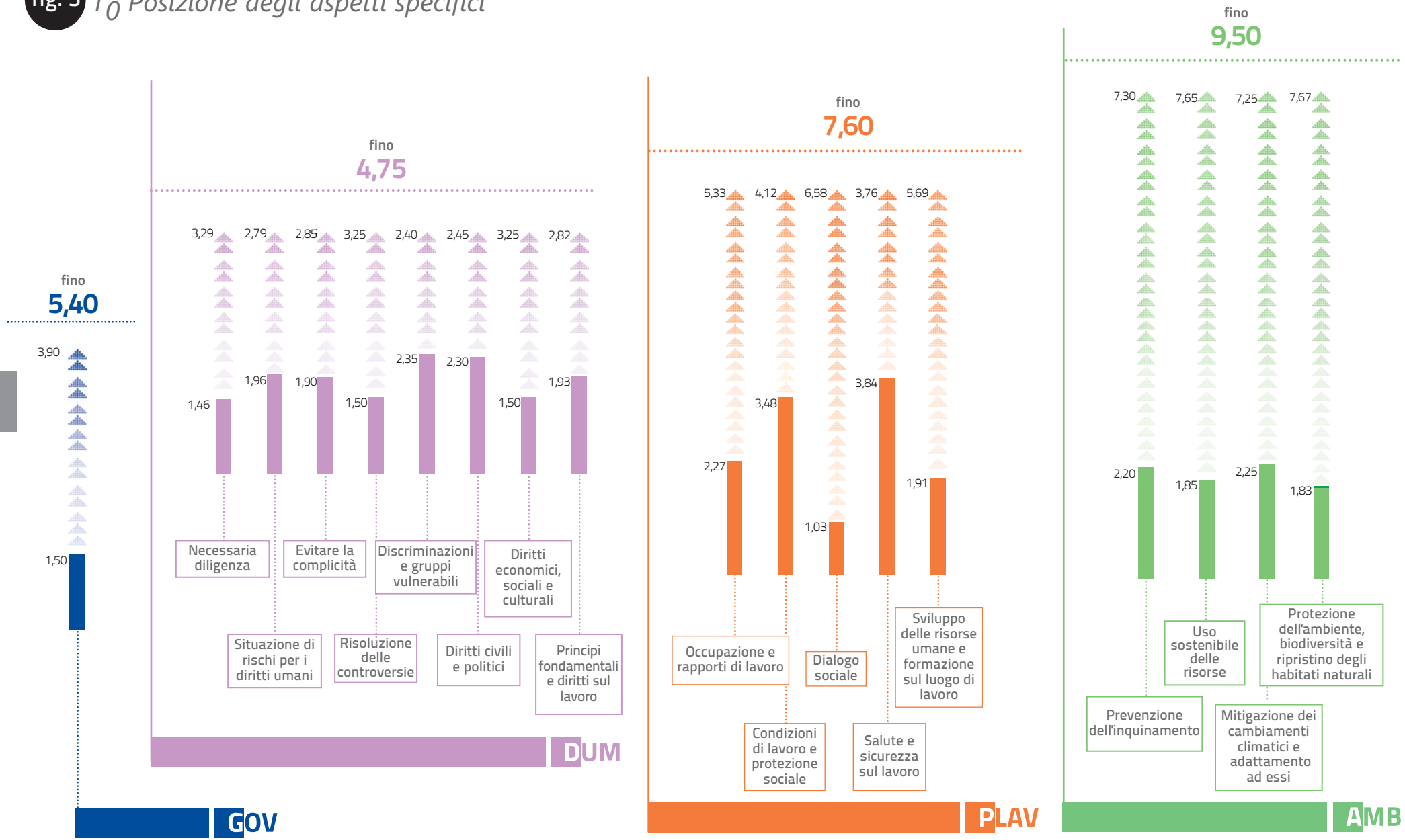
Tale analisi ha visto i dati del posizionamento degli aspetti specifici essere confrontati con quelli di possibile massimo realizzo mentre quelli dei temi fondamentali sono stati confrontati con i valori di realizzo massimo in termini di sostenibilità relativi al medio periodo.

Lo studio ha come obiettivo quello di confrontare ogni progetto effettuato ed ogni iniziativa relativa ad un aspetto specifico con il valore massimo possibile realizzabile dalla Federazione, ovvero comprendere quanto ancora sia necessario sviluppare in termini progettuali per intraprendere il percorso di sviluppo sostenibile.

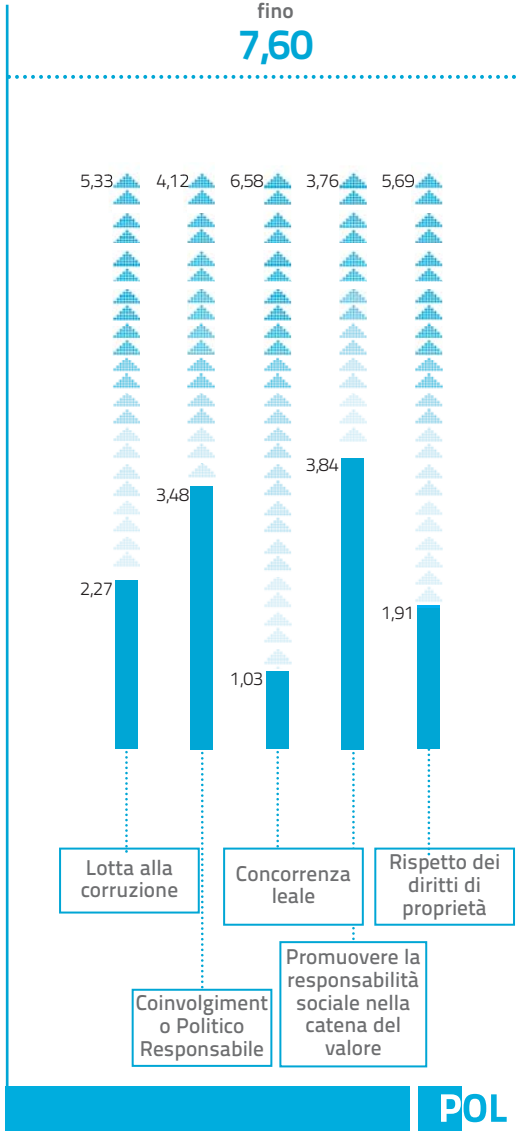
Sui temi fondamentali, invece, l'analisi relativa viene effettuata rispetto alle **possibilità di raggiungimento**, da parte della Federazione, in un percorso di sostenibilità, nel medio periodo, ovvero **quanto ancora si debba sviluppare per poter dichiarare di essere conformi alla norma internazionale della ISO 26000**. L'obiettivo rimane sempre il raggiungimento completo del percorso di sviluppo sostenibile ma l'analisi viene svolta sulle reali possibilità di raggiungimento di obiettivi dichiarati nel medio periodo come si evince dalle (fig3) (fig4) .

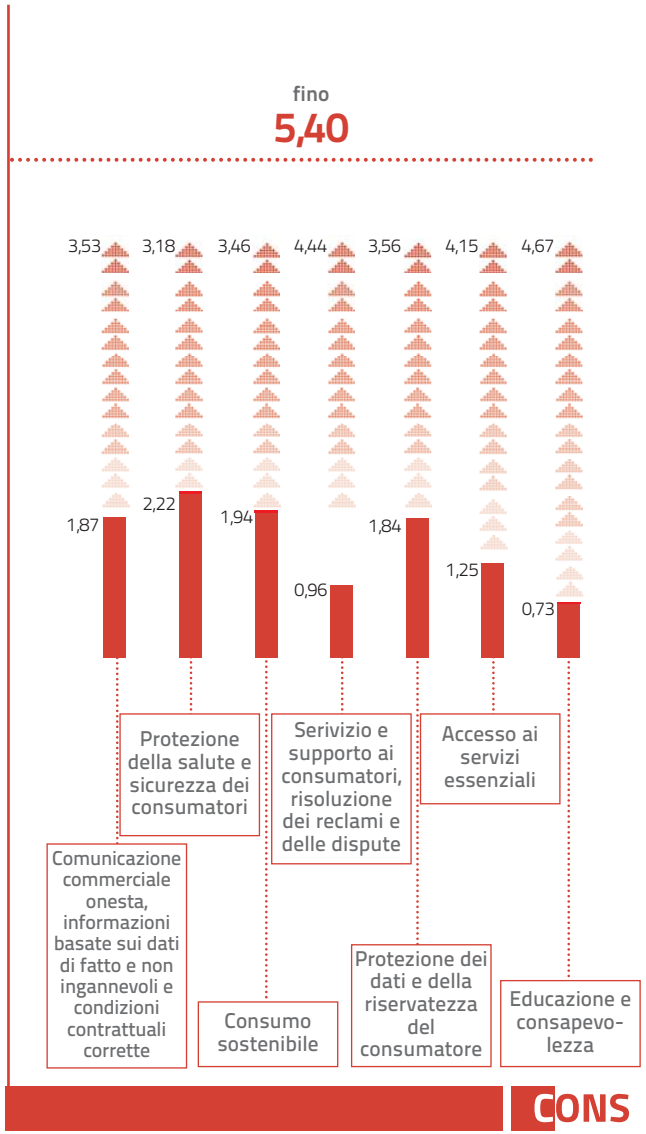
swatch
MIKASA
macron
DESCENTE
SKIPPER
2

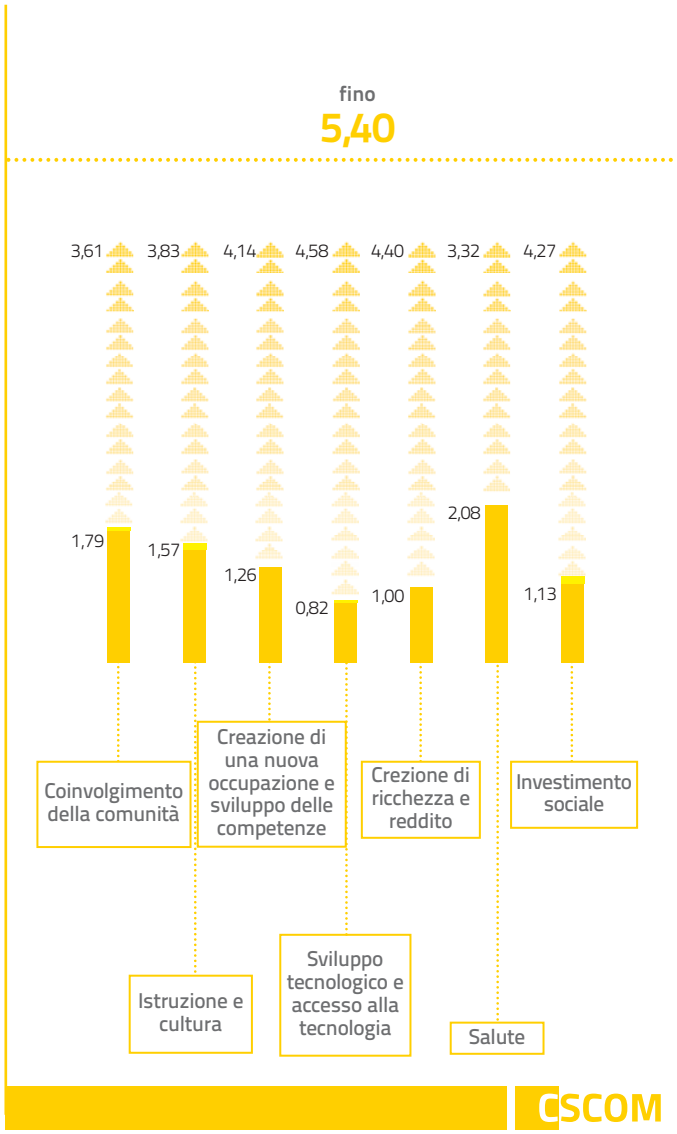
fig. 3 T_0 Posizione degli aspetti specifici



GOVERNANCE GOV
DIRITTI UMANI DUM
PRATICHE LAVORATIVE PLAV
AMBIENTE AMB
PRATICHE OPERATIVE LEALI POL
CONSUMATORI CONS
COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLE COMUNITA' CSCOM







La **figura 4** mostra chiaramente come le aree con i colori più marcati rappresentino il percorso di sostenibilità ad oggi realizzato e quelle più chiare ancora da perseguire attraverso progetti di sostenibilità. I valori assoluti di posizionamento sono stati confrontati con quelli massimi ottenibili nel medio periodo rappresentati da un concernment pari a e un valore medio di risposte ai questionari di 50.

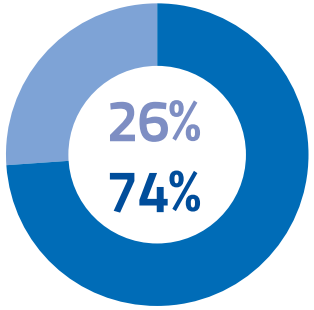
Il concernment come già precedentemente spiegato rappresenta l'importanza strategica percepita da parte del campione statistico che ha risposto al questionario.

I risultati mostrano un ottimo lavoro avviato negli aspetti fondamentali della governance, diritti umani e condizioni di lavoro mentre un percorso importante ancora da sviluppare in ambito di corrette prassi gestionali e ambiente.

Dagli aspetti fondamentali si deduce la tendenza che la Federazione ha nell'affrontare le tematiche in un quadro di sostenibilità mentre dalla lettura degli aspetti specifici si riesce ad evidenziare quali possano essere i progetti o le iniziative da proporre al fine di adottare i suggerimenti della norma e portare la Federazione ad esserne conforme. I dati ottenuti dalla rilevazione delle risposte al questionario ci hanno permesso di evidenziare anche tali valori come uno strumento di percezione diretta da parte dei partecipanti alla rilevazione. Questo significa che i dati ottenuti prima della ponderazione ovvero prima del processo di conformità alla norma ISO 26000 hanno rilevato un importante significato da parte del campione intervistato.

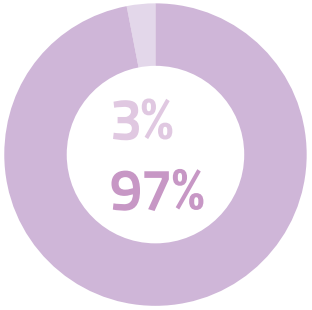
fig. 4 *Aspetti Fondamentali*

GOVERNANCE GOV
DIRITTI UMANI DUM
PRATICHE LAVORATIVE PLAV
AMBIENTE AMB
PRATICHE OPERATIVE LEALI POL
CONSUMATORI CONS
COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLE COMUNITA' CSCOM



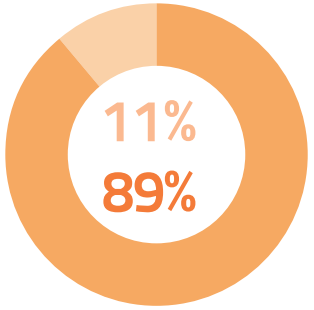
GOV

risultato al tempo T_0 rispetto ad un valore medio di valutazione 50 segnato da un concernment 3



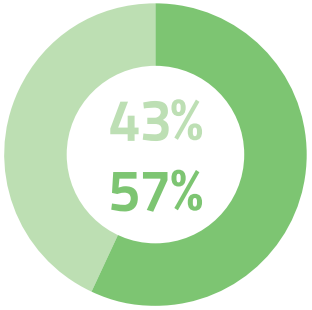
DUM

risultato al tempo T_0 rispetto ad un valore medio di valutazione 50 segnato da un concernment 3



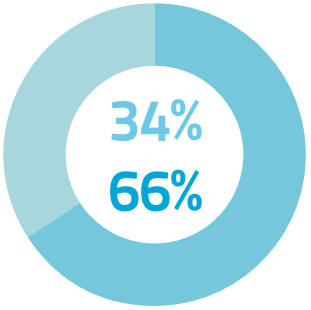
PLAV

risultato al tempo T_0 rispetto ad un valore medio di valutazione 50 segnato da un concernment 3



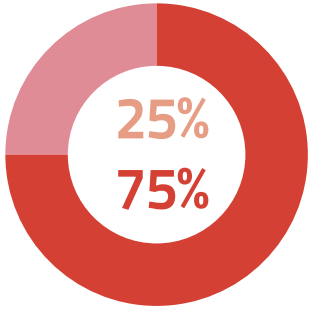
AMB

risultato al tempo T_0 rispetto ad un valore medio di valutazione 50 segnato da un concernment 3



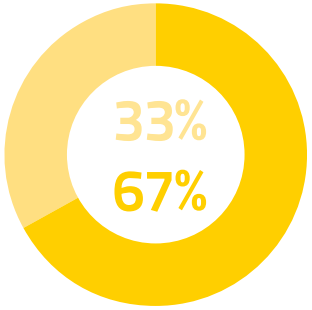
POL

risultato al tempo T_0 rispetto ad un valore medio di valutazione 50 segnato da un concernment 3



CONS

risultato al tempo T_0 rispetto ad un valore medio di valutazione 50 segnato da un concernment 3



CSCOM

risultato al tempo T_0 rispetto ad un valore medio di valutazione 50 segnato da un concernment 3

La maggioranza ritiene strategico e importante affrontare ogni singola azione e aspetto specifico con strumenti di sostenibilità vedi (**fig 6**) ma la maggioranza ha la percezione che in diverse aree e aspetti fondamentali sia stato ancora sviluppato poco in un quadro di sostenibilità (**fig 5**). È quest'ultimo dato interessante da analizzare e comprendere per proiettare la Federazione verso un reale percorso di sostenibilità.
Si evidenziano alcuni spunti di riflessione sulla base delle risposte al questionario andando a verificare i valori di media minimi e massimi in termini assoluti. Sono solo 7 le risposte che superano il valore medio di 50 pari al 14%.

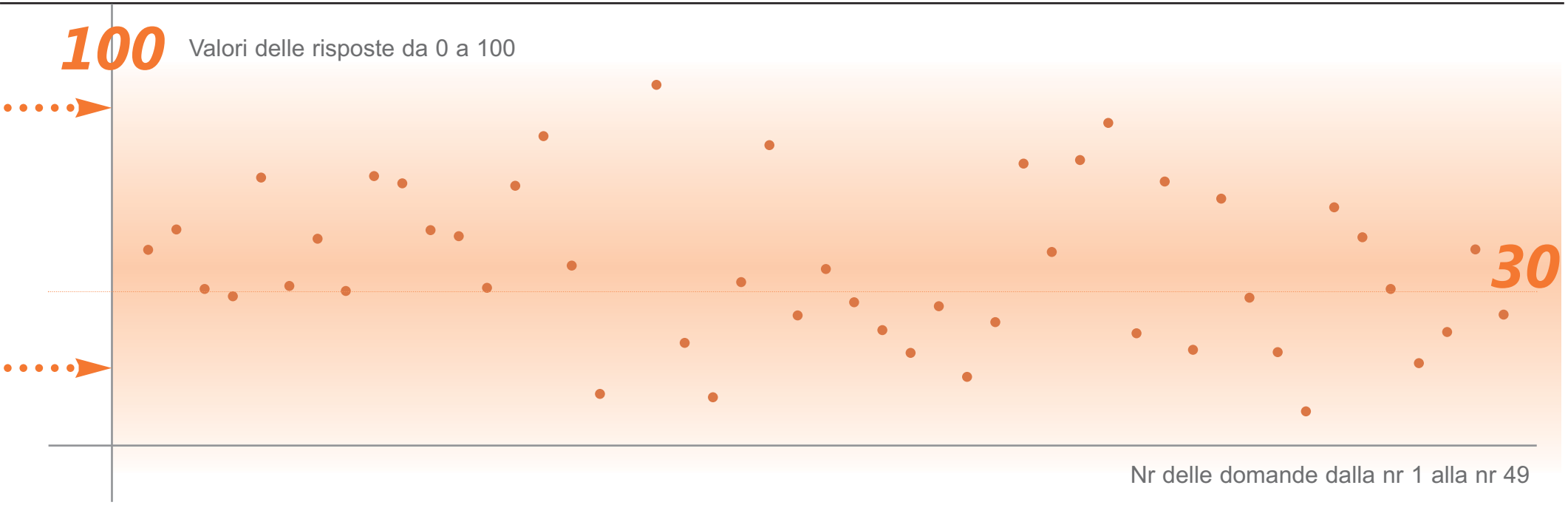
L'aspetto fondamentale AMBIENTE ha ottenuto la media più bassa di valore in termini di risposte, ma il concernment tra il 3 e il 4 evidenzia un valore alto di sensibilità e di importanza strategica percepita. La domanda (17) «Date spazio alle comunicazioni delle organizzazioni sindacali?» ha ottenuto il concernment più basso. La risposta con la media più alta pari a 71 è relativa alla domanda (18) «Sono stati promossi progetti interni di formazione circa la sicurezza sul lavoro?» La risposta con la media più bassa pari a 12 è relativa alla domanda (42) «Sono previsti sistemi di monitoraggio e di audit energetico conformi alle normative internazionali?»

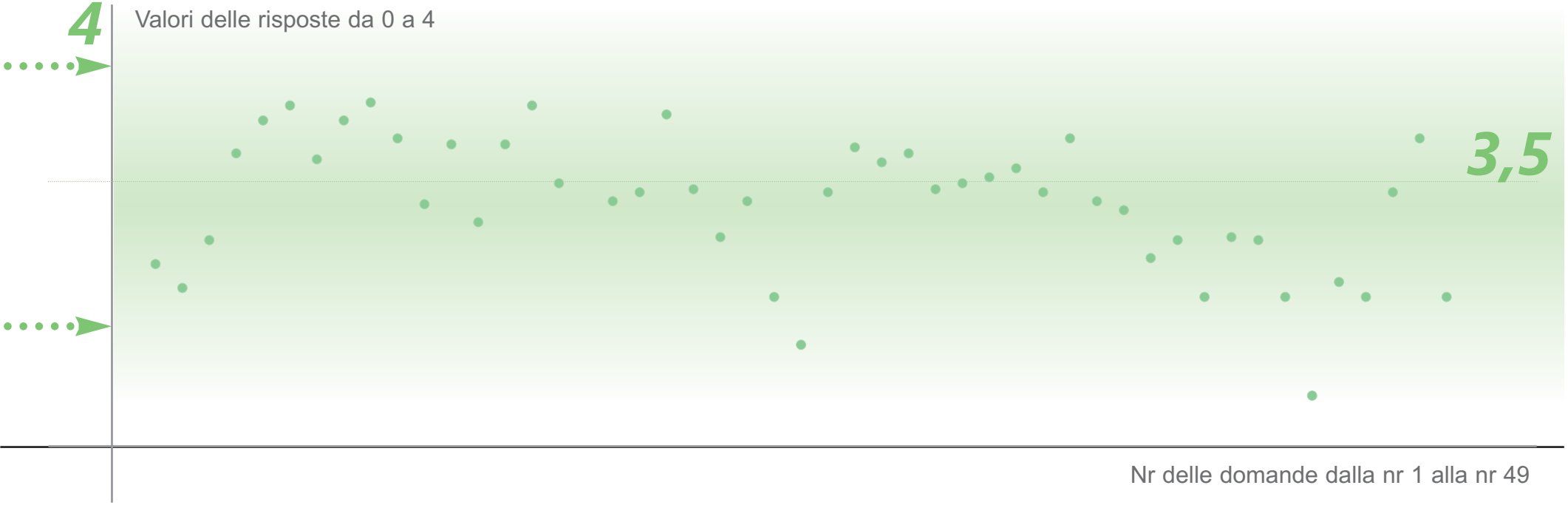
fig. 5

Esito delle risposte alle 49 domande del Questionario di autovalutazione sulla sostenibilità

fig. 6

Esito delle risposte concernment del Questionario


100
Valori delle risposte da 0 a 100
30
Nr delle domande dalla nr 1 alla nr 49


4
Valori delle risposte da 0 a 4
3,5
Nr delle domande dalla nr 1 alla nr 49

2.4 Suggerimenti per la Sostenibilità

Tale sezione ha come obiettivo quello di identificare le aree di miglioramento e di suggerire possibili progetti e azioni necessarie al fine di procedere in un percorso di sostenibilità per rendere la Federazione sempre più conforme e allineata alla norma internazionale ISO 26000. I suggerimenti che vengono di seguito proposti sono il frutto di un processo di coinvolgimento interno della Federazione delle diverse aree funzionali.

Tale coinvolgimento ha visto gli attori di questo processo essere partecipi in modalità "cross" avvero trasversale delle diverse criticità emerse in un percorso di sostenibilità di tutte le aree funzionali. Il confronto e la condivisione delle competenze ha permesso di portare alla luce possibili soluzioni innovative con ricadute su tutto il ciclo della catena del valore della Federazione. Questa modalità di lavoro e di coinvolgimento permette di evidenziare potenziali progetti ad alto valore aggiunto. Il Gruppo di lavoro ha individuato, per le diverse aree che l'analisi di posizionamento ha definito critiche, progetti per il miglioramento e lo sviluppo del percorso di sostenibilità intrapreso.

La tabella di seguito riportata descrive ogni possibile linea di azione suggerita attraverso progetti individuati e condivisi dal gruppo di lavoro della Federazione rispondente alle criticità delle diverse aree fondamentali e specifiche emerse dall'analisi.

Tema fondamentale	Contenuto	Soluzioni proposte progettuali
CORRETTE PRASSI GESTIONALI	**Procedura selezione fornitori:** Introduzione di un processo di selezione preventiva delle Aziende che partecipano alle gare di appalto di forniture e servizi, attraverso la verifica del casellario giudiziale e l'individuazione di criteri e processi che aumentino la trasparenza. Deve essere previsto il coinvolgimento del Settore Provveditorato e del Legale della Federazione Pallavolo.	▪ Strutturare uno specifico ufficio legale interno dove coordinare tutte le attività attualmente spalmate su diversi uffici e settori. ▪ Centralizzare la competenza specifica legale e giuridica – fermo restante le consulenze esterne - con compiti di trasversalità nei confronti degli uffici/aree
	Norme e regolamenti: Aggiornamento dei testi regolamentari, unitamente alla verifica di quando e perché si effettuano deroghe a regolamenti e normative nell'ambito dell'attività amministrativa, agonistica e tecnico-organizzativa	▪ Redazione di una "mappatura" delle deroghe e verifica delle ricadute sull'attività e sull'offerta ▪ Studio e approfondimento dei sistemi lavorativi che prevedono il ricorso alla deroga.

Tema fondamentale	Contenuto	Soluzioni proposte progettuali
CONSUMATORI	**Soddisfazione dell'utente:** Valutazione del grado di soddisfazione dei vari stakeholder: società, tesserati, fornitori, sponsor, etc.	▪ Servizio automatico telefonico che consenta all'utente di esprimere un giudizio sull'efficienza nella risoluzione delle problematiche da parte degli uffici federali, esprimendo un voto da 1 a 10. ▪ Valutazione telefonica, web e cartacea sull'erogazione dei servizi agli utenti. ▪ Individuazione del personale che si occupi di un desk di info@federvolley.it che smisti sia via telefono o mail eventuali richieste di informazioni e/o reclami agli uffici di competenza. ▪ In fase di riaffiliazione delle società: aprire un questionario per analisi del grado di soddisfazione, attraverso una lista di priorità (es. società, tesserati, sponsor etc) ▪ Rinnovo albo fornitori: predisporre un questionario per analisi del grado di soddisfazione
	Comunicare la sostenibilità Comunicare il percorso di sostenibilità intrapreso dalla Federazione, per favorire la condivisione con gli stakeholder del percorso avviato e che promuova l'adozione, da parte degli stessi, di comportamenti socialmente responsabili.	▪ Verificare uno spazio sul sito federale che comunichi il processo di sostenibilità intrapreso e i risparmi energetici e ambientali derivati dalle iniziative avviate ▪ Progetto di comunicazione federale verso gli stakeholder che possa essere rappresentativo dei valori, della vision e della mission della FIPAV

Tema fondamentale	Contenuto	Soluzioni proposte progettuali
AMBIENTE	▪ Risparmio carta, acqua e energia. ▪ Eliminare il cartaceo dei rimborsi. I sistemi di gestione e automazione dell'efficientamento energetico permettono risparmi sui consumi fino al 30% dei costi sostenuti per bollette. I progetti di audit energetico che portano alla gestione di progetti per l'efficientamento delle infrastrutture sportive sono auspicabili al fine di innovare e rendere più sostenibili le infrastrutture utilizzate dalla Federazione. ▪ Supporto istituzionale a progetti di Risparmio energetico per palestre, palazdalle società affiliate. zetti e impianti sportivi utilizzati	▪ Per i rimborsi digitali, considerato che l'applicativo già in essere è collegato al programma Gesinf dell'amministrazione e AS 400, utilizzato online dagli arbitri e gestito in toto dalla Federazione centrale, studiare l'implementazione per l'eliminazione del cartaceo e della certificazione on line degli allegati. ▪ Utilizzo nelle sedi federali di Erogatori a Basso Flusso (EBF) che consentono un rilevante risparmio nel consumo dell'acqua. Il progetto potrebbe essere sostenibile economicamente attraverso il sistema delle convenzioni, stipulate da FIPAV, con azienda produttrice di erogatori a basso flusso, per la vendita a prezzi scontati di tali dispositivi a tutte le società affiliate e per l'utilizzo degli stessi all'interno delle strutture utilizzate per l'attività sportiva. ▪ Attraverso approcci con società che operano in modalità ESCO si potrebbero far partire progetti di efficientamento energetico finanziati direttamente dal risparmio energetico previsto. ▪ Applicare il BEMS, ovvero il sistema di gestione dell'energia del building, anche alla nuova sede della FIPAV. ▪ Gara a premi per i settori e uffici federali che evidenzi i volumi di differenziata prodotta dai partecipanti; Premi e/o iniziative di gratificazione per chi sceglie un mezzo ecologico riservato sia ai dipendenti Fipav (per recarsi in sede al lavoro es.per un rimborso kilometrico, o altro) sia alle società che effettuano trasferte con mezzi ecologici .

Tema fondamentale	Contenuto	Soluzioni proposte progettuali
RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO	**Formazione del personale dipendente:** Progetto di coinvolgimento dei dipendenti e governance per favorire l'integrazione, la comunicazione e il dialogo interno	▪ Corsi di formazione e seminari incentrati sullo sviluppo delle capacità individuali al fine di mantenere la motivazione nel tempo e che renda consapevoli anche degli aspetti indiretti della propria attività. ▪ Corsi di formazione per: la metodologia del dialogo nell'ambiente lavorativo, l'educazione alla comunicazione interpersonale e corsi di etica professionale. ▪ Creare un ciclo di sviluppo delle competenze che renda consapevoli del lavoro comune. ▪ Nuovi strumenti di incentivazione: fissare sempre nuovi obiettivi e festeggiare i traguardi raggiunti per creare unità e mantenere alto il coinvolgimento. ▪ Riunioni di aggiornamento tra il Segretario Generale / Consiglio Direttivo ed a cascata tra i dipendenti della Federazione. ▪ Final Report obbligatorio di ciascun area/settore da esporre in una giornata di fine anno, eventualmente anche da sfruttare come giornata o weekend di "Team Building" di presentazione interna del lavoro svolto dalla FIPAV nell'anno. ▪ Confronto per rafforzamento delle loro conoscenze ed esperienze. ▪ Creazione di un Ufficio Relazioni Interne per una sede di confronto su temi riguardanti la struttura e la sua funzionalità.

	Contenuto	Soluzioni proposte progettuali
	Formazione del personale dipendente: Corsi di formazione specifici derivanti dall'analisi delle necessità formative	▪ Sviluppare una maggiore capacità delle persone all'uso di strumenti e sistemi informatici. Accesso ai dati presenti nell'AS400, per procedere ad analisi, studi, ricerche e interpretazioni di questi e con possibilità di ricerca immediata. ▪ Sviluppare un sistema di reportistica del l'analisi dei dati e dell'attività federale. ▪ Investire in una sala multimediale per dare respiro a progetti e iniziative trasversali e propedeutiche agli eventi e alla comunicazione interna ed esterna, che possa essere funzionale alla formazione e all'aggiornamento. ▪ Svolgere attività collegiali per aumentare il senso di appartenenza sia in ambito lavorativo (vedi assemblea nazionali, ecc. – corsi allenatori, ecc.) sia in eventi non strettamente legati alle proprie attività lavorative.

FIVB
IL GIOCO DEL
LOTTO
SAVANI
11

Il Gruppo di Lavoro ha individuato altri progetti e ambiti definiti trasversali in quanto hanno un impatto e coinvolgono tutte le aree funzionali della Federazione.
Nell'ambito dello sviluppo tecnologico ed accesso alla tecnologia **l'obiettivo è di rendere i luoghi di lavoro tecnologicamente accessibili, sviluppare una maggiore capacità delle persone all'uso di strumenti e sistemi**.
L'idea di investire in una sala multimediale può dare respiro a progetti e iniziative trasversali e propedeutiche agli eventi e alla comunicazione interna ed esterna.

In ambito **Comunicazione e Marketing** si evidenzia la necessità di sviluppare un progetto di comunicazione federale che possa essere rappresentativo dei valori, della vision e della mission della Federazione.
Sempre in ambito Marketing si rileva la necessità di avere un grafico interno che gestisca l'attività di layout e di impostazione per gli eventi e per l'attività ordinaria di impostazione grafica della Fipav.

Nell'ambito dell'**ICT** importante investire su servizi on-line in tempo reale per il campionato italiano di pallavolo (almeno le serie nazionali) e di beach volley; tablet per i dipendenti quando si va in trasferta.
Si evidenzia l'urgenza di avere un sistema di reportistica che possa facilitare all'accesso dei dati federali presenti nell'AS 400, per procedere ad analisi e interpretazioni di questi e con possibilità di ricerca.
Al fine di migliorare ed efficientare i processi interni attraverso la tecnologia e la portalizzazione dei contenuti verso l'esterno, ovvero attraverso portali web, per coinvolgere gli *stakeholder* e per alimentare il processo di *feedback* si pensa a progetti che possano sviluppare le **piattaforme di ECM ovvero di gestione dei documenti e contenuti sia verso l'interno che verso l'esterno**. Le piattaforme di ECM permettono anche di poter avere diversi approcci di comunicazione con gli *stakeholder*.

Proprio su queste basi metodologiche e tecnologiche possiamo dire che i processi per la condivisione delle informazioni nei confronti degli affiliati e tesserati dovrebbero avere un "taglio diverso" specifico per le esigenze di coloro che partecipano ai Campionati di Serie A, B, Regionali, Provinciali, Giovanili e Mini Volley focalizzando l'attenzione sui punti più interessanti per gli atleti e società di Serie A, B, Regionali, Provinciali etc. avendo come obiettivo l'utilizzo di linguaggi chiari e comprensibili.

Il *knowledge* delle Organizzazioni, oggi, è gestito e distribuito attraverso i diversi DMS (Document Management System) ovvero i più noti sistemi documentali e attraverso quelli che vengono chiamati BPM, i sistemi di gestione dei processi delle imprese.
Le organizzazioni devono sviluppare nuovi sistemi di comunicazione interna ed esterna, di gestione dei contenuti di relazione con gli *stakeholder* e di condivisione attraverso tutta l'organizzazione. I contenuti non strutturati rappresentano più dell'80% dei dati totali e il loro controllo e diffusione rappresentano il nuovo valore dell'organizzazione.
Tutta la conoscenza, le informazioni, i documenti, i file, diventano informazioni sempre più destrutturate che necessitano di dover essere dominate, gestite ed inserite nei processi decisionali che vedono gli *stakeholder* sempre più integrati.

Passare da una logica di Documenti ad una di Contenuti per sviluppare le Relazioni con tutti gli interlocutori rappresenta la nuova idea, anzi il nuovo Concept per l'organizzazione che fa dello S*takeholder Engagement* la propria Mission perseguendo una Vision di Sostenibilità. La domanda influenza sempre più l'offerta, i target di riferimento vengono sempre più espressi dal mercato e quelle Organizzazioni che per prime comprendono tali cambiamenti, riescono ad anticipare la concorrenza.
La innovativa tecnologia di ECM, rappresenta la risposta al mercato di riferimento e lo strumento necessario per superare le diverse criticità di immagine, di relazione, di posizionamento e di reputazione attraverso la proposizione di nuove opportunità di sviluppo per i propri stakeholder di riferimento.

DMS
Document Management System
Document Management
Document Composition
DPO Digital Process Outsourcing
Conservazione Legale
ECM
Enterprise Content Management
Piattaforma ECM
Business Process Management
Record Managemet
Web Content Management
E-mail
New Document Composition
BRM
Business Relationship Management
Portale Clienti Fornitori
Social Business Networking
Web 2.0
Condivisione
Reputazione
Stakeholder

3 Glossario

1. ISO 26000

Lo standard internazionale di sostenibilità della ISO che offre alle organizzazioni le linee guida di riferimento per comprendere la Responsabilità Sociale (RS) e i suoi principi, al fine di aiutarle a riconoscere la RS, a integrarla e metterla in atto al loro interno, a identificare e coinvolgere gli stakeholder e a comunicare l'impegno e le performance della RS. L'intento della norma è quello di aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale. Tale Norma volontaria è anche un supporto volontaristico in chiave di processo per il miglioramento continuo delle performance di RS per le organizzazioni. Strumento utile al processo decisionale per tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla loro familiarità con la RS.

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

La Responsabilità Sociale delle Imprese e delle organizzazioni. La nuova strategia dell'Unione Europea sulla CSR si concretizza nel documento "A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility (COM 2011/681)". Con la nuova Comunicazione sulla CSR la Commissione Europea fornisce nuove indicazioni sulla Responsabilità sociale delle imprese.

La definizione di CSR viene così riformulata: "La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società". Il rispetto della normativa vigente e degli accordi collettivi tra le parti sociali è un presupposto necessario per realizzare tale responsabilità. Per soddisfare pienamente le loro responsabilità, le imprese e le organizzazioni dovrebbero dotarsi di un processo per integrare le istanze sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le richieste dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nelle strategie, in stretta collaborazione con le parti interessate e con l'obiettivo di: massimizzare la creazione di valore condiviso per i loro proprietari / azionisti e per le altre parti interessate e la società in generale e individuare, prevenire e mitigare i possibili effetti negativi.

3. CLAUSE

I capitoli della ISO 26000

4. CORSE SUBJECT (CS)

Temi o aspetti fondamentali dello standard ISO 26000. Vengono analizzati tutti gli aspetti nella Clouse numero 6.

5. ISSUES (IS)

Aspetti o temi specifici legati alle diverse Core Subject presenti nella Clouse numero 6 della ISO 26000.

6. PROJECT OWNER

Titolari della conoscenza dei contenuti e della metodologia relativa allo standard ISO 26000.

7. WORKING GROUP (WG)

Gruppo di lavoro interno costituito dai collaboratori della FIPAV e dai Project Owner.

8. SRQ®

Social Responsability Quotes, ovvero il Modello di Posizionamento della ISO 26000 adottato per il progetto di sostenibilità della FIPAV. Modello di posizionamento conforme alla norma ISO 26000, volto a evidenziare lo status quo in termini di sostenibilità di ciascuna organizzazione. Sistema di autovalutazione ottenuto tramite questionario. Quest'ultimo è composto da domande formulate sulla base delle azioni, previste dallo standard ISO26000, per ogni aspetto specifico individuato dalle organizzazioni.

9. STAKEHOLDER

Per Stakeholder si intendono tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato

dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione. Nell'ambito di un progetto, gli stakeholder sono i soggetti relativi al cliente, al fornitore, alle terze parti, i membri del team di progetto, i fruitori dei risultati in uscita dal progetto, i finanziatori, i gruppi di interesse locali relativamente all'ambiente dove il progetto si sviluppa e l'azienda opera. Nell'ambito poi del cosiddetto filone etico, sono stakeholder tutti i soggetti che influenzano o sono influenzati dall'impresa e di cui essa deve tener conto, anche in assenza di potere diretto su processi e profitti, poiché essi subiscono conseguenze a vari livelli, per es. un impatto ambientale negativo.

10. ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT (ECM)

Un ECM è la declinazione aziendale di un sistema gestionale di contenuti, dove per contenuti si intende ogni tipo di documentazione esistente in un'azienda. Documentazione prodotta o ricevuta, connessa ai suoi processi operativi, siano documenti testuali, immagini, video o audio informa strutturata e non strutturata.

11. DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM (DMS)

La gestione documentale o gestione elettronica dei documenti strutturati è la risposta all'esigenza di tutte le aziende che decidono di ottimizzare la gestione dei documenti e delle informazioni aziendali. E' infatti possibile gestire i processi aziendali automatizzando determinate procedure e realizzando archivi digitali dove poter conservare i propri documenti. Organizzare i documenti in maniera ordinata garantisce notevoli vantaggi economici ed in termini di tempo.

12. BUSINESS RELATIONSHIP MANAGEMENT (BRM)

La gestione delle diverse relazioni interne ed eterne con gli stakeholder coinvolti. Sistemi di gestione integrata delle informazioni relative ai diversi processi attivi innescati da e tra diversi stakeholder. Il nuovo approccio di coinvolgimento degli stakeholder nelle diverse attività dell'organizzazione. Obiettivi del BRM sono il posizionamento, la reputazione ed il coinvolgimento diretto di tutti gli stakeholder coinvolti attraverso piattaforme abilitanti la condivisione e il lavoro di gruppo su specifiche tematiche strategiche.

13. SOCIETÀ OPERANTE IN MODALITÀ ESCO (ESCO)

L'articolo 2, comma 1, lettera i) del DLgs. 115/2008, in particolare, definisce la ESCo come una "persona fisica o giuridica che fornisce servizi energetici ovvero altre misure di efficienza energetica nelle installazioni o nei locali dell'utente e, ciò facendo accetta un certo margine di rischio finanziario. Il pagamento dei servizi forniti si basa, totalmente o parzialmente, sul miglioramento dell'efficienza energetica conseguito e sul raggiungimento degli altri criteri di rendimento stabiliti".

L'attività propria di una ESCo è quella relativa all'erogazione di servizi energetici o alla realizzazione di misure per incrementare l'efficienza energetica negli usi finali in favore di soggetti che solitamente non sono in grado o non ritengono opportuno sostenere finanziariamente lo sforzo per raggiungere tale obiettivo. Le Energy Service Company (anche dette ESCo) sono società che effettuano interventi finalizzati a migliorare l'efficienza energetica, assumendo su di sé il rischio dell'iniziativa e liberando il cliente finale da ogni onere organizzativo e di investimento. I risparmi economici ottenuti vengono condivisi fra la ESCO ed il Cliente finale con diverse tipologie di accordo commerciale.

14. BUILDING ENERGY MANAGEMENT SYSTEM (BEMS)

Il Building Energy Management System, permette di realizzare risparmio energetico ed efficientamento attivo attraverso la gestione integrata di impianti interni ed esterni all'edificio sia in termini di monitoraggio che di automazione degli stessi e degli ambienti da essi serviti. Il sistema di gestione integra ogni aspetto e funzionalità in ambito energetico di un edificio, dal monitoraggio dei flussi energetici e delle condizioni ambientali all'ottimizzazione dei profili di utilizzo dei vari sistemi, alla gestione delle

logiche di integrazione di sistemi con fonti rinnovabili, anche in prospettiva al Microgrids. Ogni ambiente ed ogni impianto può quindi essere monitorato e controllato, conseguendo risparmio energetico e gestendo al meglio anche la produzione energetica.

15. TEAM BUILDING

Team building, letteralmente "costruzione del gruppo", è costituito da un insieme di attività formative, team games, team experience, team benessere (ludiche, esperienziali o di benessere), il cui scopo è la formazione di un gruppo di persone. Il team building può essere di tipo formativo se è associato ad alcuni bisogni specifici derivanti da una dettagliata analisi, oppure può essere semplicemente di tipo ludico, qualora l'obiettivo sia quello di far divertire il gruppo e sviluppare l'appartenenza ad un team. La "costruzione del gruppo" è un'attività che ha lo scopo di formare un gruppo di persone. In particolare, in ambito aziendale e di organizzazioni, il traguardo è quello di ottenere il massimo in termini di performance dai propri dipendenti. In campo internazionale il termine team building indica specifiche metodologie nate e sviluppate per lavorare sui gruppi, il team building nelle aziende italiane grandi e piccole non solo è poco diffuso se non assente, ma ancora oggi è spesso confuso con attività puramente ludiche non finalizzate ad un obiettivo specifico. Lo scopo primario è far sentire il gruppo una vera squadra. Spesso "team building" è confuso con "teamwork", ma in realtà c'è una sottile differenza: nel teamwork gli individui sono già parte di un gruppo precostituito e l'obiettivo dell'evento è quello di farli lavorare in modo più sinergico fra loro. Nel team building invece lo scopo è creare il gruppo ovvero aiutare il o i leader in grado di gestire e migliorare i comportamenti e le dinamiche che aggregano e rendono maggiormente efficace il proprio gruppo.

16. BUSINESS INTELLIGENCE

Sistemi informativi aziendali e tecnologie informatiche finalizzate a supportare, processi di misurazione, controllo e analisi dei risultati e delle performance (sistemi di reporting e di visualizzazione grafica di varia natura, cruscotti più o meno dinamici, sistemi di analisi storica, sistemi di "allarme" su fuori norma, ecc.), e processi di decisione aziendale in condizioni variabili di incertezza (sistemi di previsione, di predizione, di simulazione e di costruzione di scenari alternativi, ecc.), il tutto integrato nel classico processo generale di "misurazione, analisi, decisione, azione. Generalmente le informazioni vengono raccolte per scopi direzionali interni e per il controllo di gestione. I dati raccolti vengono opportunamente elaborati e vengono utilizzati per supportare concretamente - sulla base di dati attuali - le decisioni di chi occupa ruoli direzionali (capire l'andamento delle performance dell'azienda, generare stime previsionali, ipotizzare scenari futuri e future strategie di risposta).

Il Posizionamento ISO 26000 FIPAV verso lo Sviluppo Sostenibile è stato curato da:

Minerva Munzi

Responsabile del Centro Studi della Federazione Italiana Pallavolo dal 2004, in precedenza ha curato il Settore Marketing e Grandi Eventi della Fipav.
Dal 2009 Project Manager del Bilancio Sociale, del Progetto ECOVOLLEY per la sostenibilità degli eventi federali e della Certificazione di Qualità del Settore Giovanile Fipav.

Riccardo Masia

Esperto di strategia e di tecnologie per la Sostenibilità, indirizza e supporta la Governance delle imprese e delle organizzazioni verso lo sviluppo sostenibile. Responsabile della Sostenibilità per il Gruppo Filippetti, Professore a contratto specializzato in CSR, ISO 26000 e in SCG (Sustainability Corporate Governance), Vice presidente di Assoknowledge, Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, orienta le imprese e le organizzazioni verso le nuove strategie internazionali di sostenibilità.

Cristiana Buscarini

Responsabile del Laboratorio di Economia e Management dell'Università di Roma 'Foro italico". Esperta di Strategie aziendali e di Responsabilità Sociale è impegnata con dedizione da 11 anni nello sviluppo e la diffusione dei temi della sostenibilità e della redazione di bilanci sociali nel settore dello sport.

Questa pubblicazione è stata inoltre resa possibile solo grazie alla fattiva collaborazione dei componenti del Working Group Federale a cui si devono sentiti ringraziamenti.

Federazione Italiana Pallavolo
Via Vitorchiano 107/109 ▪ 00189 Roma
T. +30 0633349428 ▪ segreteria@federvolley.it

Finito di stampare nel mese di Ottobre **2015**

Positioning ISO 26000 FIPAV towards Sustainable Development

The President's letter

Carlo Magri

This is just a brief introduction to part of the activities carried out by the Italian Volleyball Federation.

Only in recent months 8 representative national teams have participated in international indoor sports and beach volley tournaments.

At the same time we have completed all the necessary procedures for the acquisition of the federal headquarters, which will contribute to increase the capital of the Federation and allow for significant economic savings. The race to qualify for the 2016 Rio Olympic Games has started.

Obviously, all these activities cannot be carried out without a careful planning of both the technical aspects and economic and organizational sustainability.

For this reason, after the preparation of the Social Report, this year in its 6th edition, we have deemed it opportune to follow the "path" indicated by ISO26000, which we are proud to present herein.

Continuing along the tracks of utmost transparency and consistency, we would like to draw our members' and fans' attention to the data that have resulted from an analysis of our activities in accordance with an internationally recognized procedure.

Thank you to all those who have enabled the implementation of this project, and all together we will try to move forward in the best possible way, that is, in a sustainable way.

Introduction
by the Secretary General Alberto Rabiti

This first major sustainability positioning project, compliant with International Standard ISO26000, is in fact the process for the harmonization of social reporting with that of sustainability.
Since 2009 the Federation has successfully reported each year all of its activities and social performance through the various editions of the Social Report; this initiative is intended to give further impetus to the work carried out so far in terms of social responsibility, adding to traditional reporting a process of sustainable development in accordance with international directives.
This path towards sustainability of the federation does not end here: in fact, it builds on this project to highlight and undertake new initiatives that will bring the federation to be sustainable and to increase its performance over time.
We have therefore embarked on a long journey that will take the values of sport to new heights, in the full respect of future generations and with the full involvement of the present ones, without ever losing sight of the core values of the same federation interpreting them in an innovative and sustainable way.

Index

1 Standard ISO 26000 and the positioning model

1.1 Standard ISO 26000 9

1.2 ISRQ® positioning model 10

2 Positioning project ISO 26000 FIPAV towards Sustainable Development

2.1 Objectives 13

2.2 Project stages 15

2.3 Positioning and data analysis 18

2.4 Recommendations for Sustainability 30

3 Glossary of the "Positioning project ISO 26000 FIPAV towards Sustainable Development" 41

1 Standard ISO 26000 and the positioning model

1.1 Standard ISO 26000

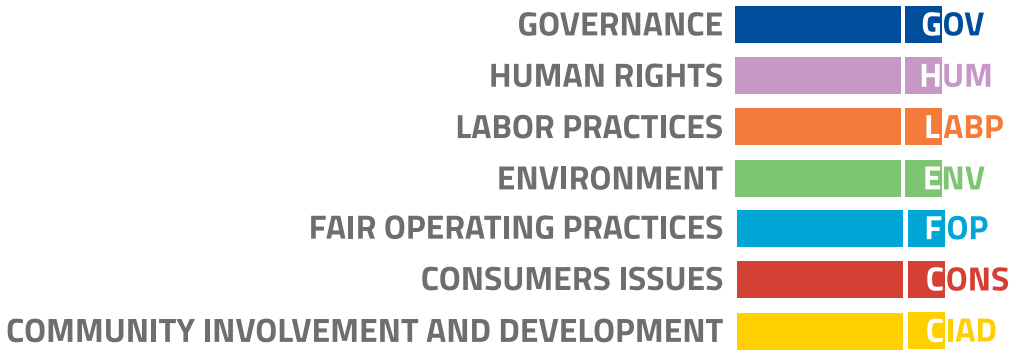
Standard ISO26000 provides a set of guidelines to help organizations understand and define social responsibility (SR), suggesting the best practices for integrating and implementing the standard with an eye to undertaking a sustainability process.
This process can also be used to identify and involve stakeholders, communicating the Federation's commitment and performance achieved in the pursuit of the sustainable development process.

It is important to note that it is not the objective of this voluntary standard to replace the legal requirements, as it is not intended for certification purposes.
The analysis of the organization using the method indicated by the standard permits to integrate SR in all the decision-making and typical activities, so as to operate and develop the organization in a sustainable manner, favouring the sustainable development of the society in which it operates.

THE 7 CORE SUBJECTS

Thanks to ISO 26000 it is possible to know and apply to the different processes of the organization the 7 principles of social responsibility, namely: Responsibility; Transparency; Ethical behaviour; Respect for the interests of stakeholders; Respect for the rule of law; Respect for international codes of conduct; Respect for human rights.

But it is also possible to explore further the 7 key issues indicated by the standard, namely Governance; Human Rights; Labor practices; Environment; Fair operating practices; Consumers Issues; Community involvement and Development, including the specific aspects of each of them.



1.2 *The SRQ® positioning model*

The positioning model enables all organizations to identify their level of social responsibility and sustainability and to outline an improvement process in compliance with standard ISO 26000.

The objective is therefore to provide a method, which can be adopted by any organization, for detecting, describing and measuring their level of social responsibility (SR).

In particular, this project aims to highlight the added value, in strategic terms, that this model offers to the FIPAV federation in order to embark on a sustainability process.
In order to be able to comply with ISO 26000, the model was created in accordance with the principles and the rationale underpinning the standard. As a result, the model reflects both the holistic approach of the standard, that is, dealing with key issues according them the same importance and in an interrelated manner, and the in-depth analysis of each key aspect through the study and recommendation of possible measures and suggestions related to the different specific aspects.
The added value of the positioning model adopted (SRQ®) lies in the ability to provide immediate, straightforward answers to the governance of the organization about the level of SR, the process and the decisions to be made in order to improve their sustainability process.

Said positioning is achieved through a system of self-evaluation of one's positioning in terms of sustainability using a questionnaire containing questions formulated on the basis of the representative measures related to the various key issues and to the different specific aspects that , as envisaged by ISO26000, should be of interest to any organization.

The answers to the self-evaluation questionnaire are measured on a scale from 0-100, determining the "benevolence", freely expressed by the respondents, of the SR activities undertaken by the organization. Each answer is pondered by a weighting system, which allows to interpret the value of the answers given, such as to be able to describe the positioning in terms of SR.

This weighting system consists both of objective weights and subjective weights, the former showing the degree of interdependence of the key aspects, the latter explaining the strategic nature perceived and expressed by the organization.

The positioning is finally documented and expressed through the use of histograms, which allow to easily compare the effects of the choices made, in terms of sustainability, over time.

2 The positioning project ISO 26000 FIPAV towards Sustainable Development

2.1 Objectives

The aim of the project is to support the Italian Volleyball Federation towards a process of sustainability, using a positioning tool which is compliant with standard ISO 26000 and capable of measuring the Federation's level of social responsibility.

The positioning permits to map the results achieved by the FIPAV in terms of sustainability, providing a picture of the status quo of the organization and highlighting the good practices implemented.
The working method used is based on a process of involvement of the different departments of the Federation with the aim both to provide in-house training on the working tool adopted, and to share the strategic measures adopted, in terms of sustainability, based on achieved results.

The SRQ® instrument is a decision-making support tool designed to engage the individuals involved in common objectives and in the internal sharing of strategies in a horizontal manner.
This project constitutes the starting point of the sustainability process, involving the entire federation in a process of knowledge management and of management of the critical issues that arise within the organization.

This entails a continuous improvement project that will permit to optimise the development of the aforesaid skills and enable the Federation to project itself in the long term in terms of economic, social and environmental sustainability.

In order to be able to monitor the Federation's performance, therefore, it will be necessary to repeat the positioning process on annual basis so as to measure the difference from year to year and evaluate the related progress.
The document represents the first best practice in Italy's sports federation universe, providing added value to the value already created by the sustainability report.

2.2 Project stages

The positioning in accordance with ISO 26000 for the sustainability of the FIPAV federation has required a working process structured into 7 stages.

- 1. Interviews and content analysis
- 2. Establishment and organization of the working group (WG)
- 3. Preparation of the self-assessment questionnaire
- 4. Distribution of the questionnaire
- 5. Training of the WG members for the preparation of the questionnaire by employees
- 6. Analysis of questionnaire data and definition of placement
- 7. Recommended measures for compliance with ISO 26000

1°

The first stage consisted of a series of interviews with the managers of the various organizational areas of the Federation, aimed at gaining an understanding of the environment and of the best practices.
This information has made it possible to competently select measures under the standard and to prepare the questionnaire under analysis.

2°

The second stage of this process has led to the establishment of the Working Group, hereinafter WG, thanks to the Project Manager, Minerva Munzi, head of the research centre of the Federation. The members of this group were selected on the basis of their representativeness and level of competence. This stage included the launch of a training programme using a collaborative and horizontal work method.

3°

The third stage included the preparation of the questionnaire, as the object and instrument of the positioning, which required the selection of fifty measures recommenced by ISO26000. This selection was carried out in accordance with the standard and the selected measures were translated into a questionnaire consisting of forty questions.

5°

The fifth stage involved the training of the working group on the method adopted, so as to enable the WG to share it with the other employees of the Federation.

7°

The seventh stage involved the interpretation of the whole set of values. Based on this analysis a document was prepared to give the Federation a few pointers as to potential investments, projects or measures that could or should be undertaken in the near future in order to improve the positioning measured.

4°

The fourth stage involved the distribution of the questionnaire to the members of the Working Group. For each question, the respondent answered with a score from 0 to 100 as self-assessment and from 1 to 4 (concernment) to express the level of awareness of the subject matter of the question, in order to highlight the respondent's perception of the FIPAV strategy with regard to sustainability issues.

6°

The sixth stage involved the development of the analysis and positioning. First, all the paper documents were collected and the results from 0 to 100 entered; these positioning results were then weighed. The analysis of the results through the weighting process enabled us to determine the positioning results both in absolute and in relative values.

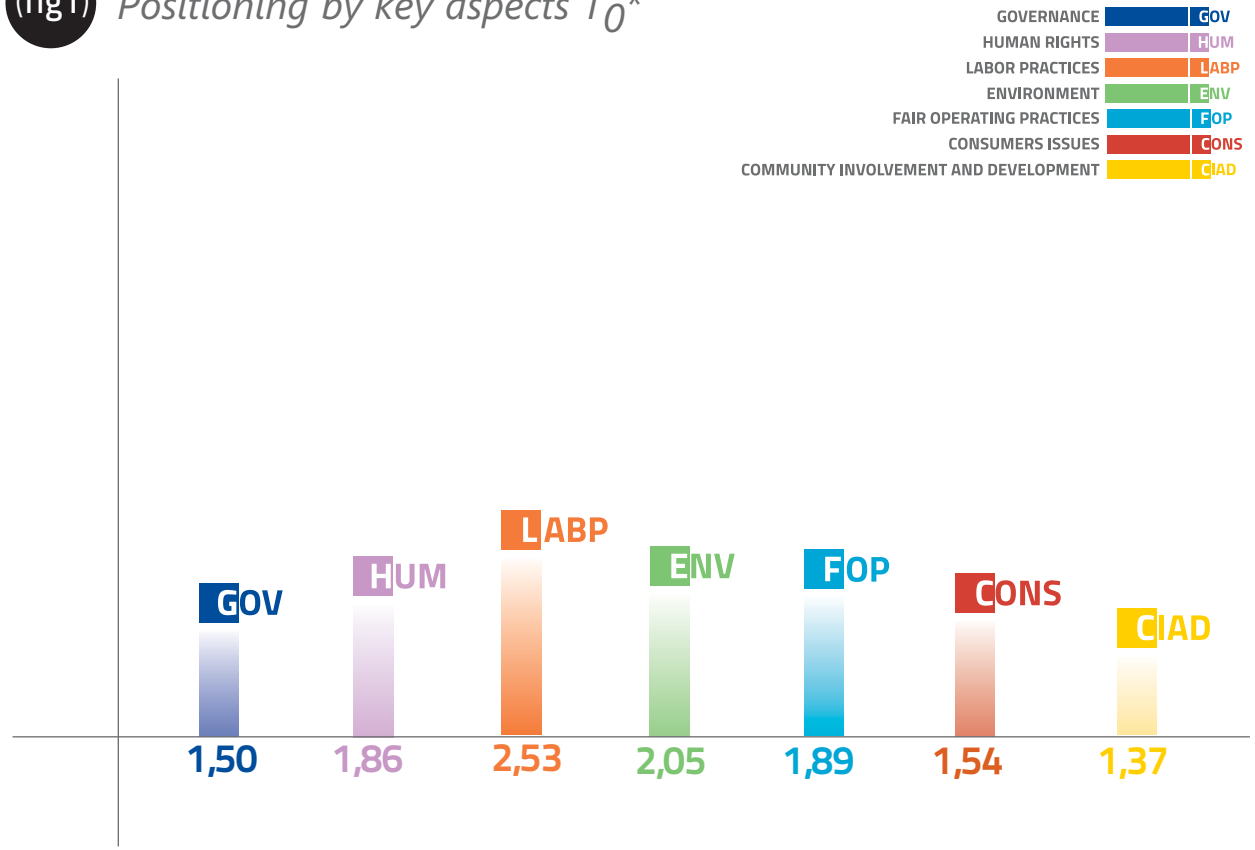
2.3 Positioning and data analysis

The tools used for positioning referred to above have enabled us to show, in numerical and qualitative terms, **the level of social responsibility and of sustainability** achieved by the Federation over the past year.

Before we move on to describe the results of the data, it is stressed that this is the first real positioning attempt made by the Federation, and the starting point of the sustainability process desired by the latter.

Taking a closer look at the data, we state the positioning through a projection of the histogram, which provides a description of the sustainability data collected to date (our time T_0) for the various fundamental topics (fig1) and different issues (fig2).

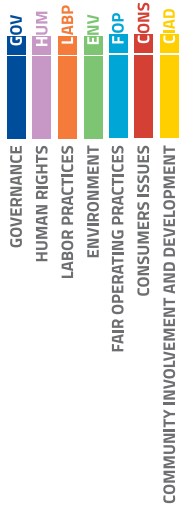
(fig1) *Positioning by key aspects T_0**

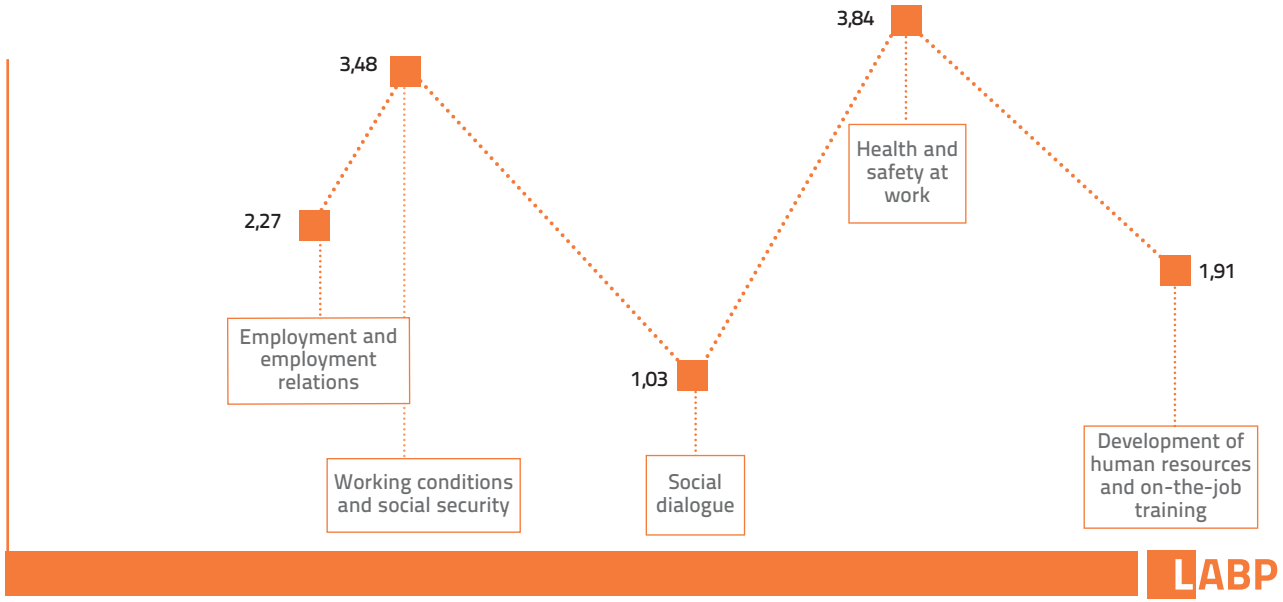


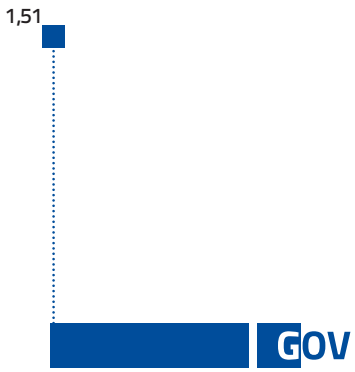
* T_0: time zero

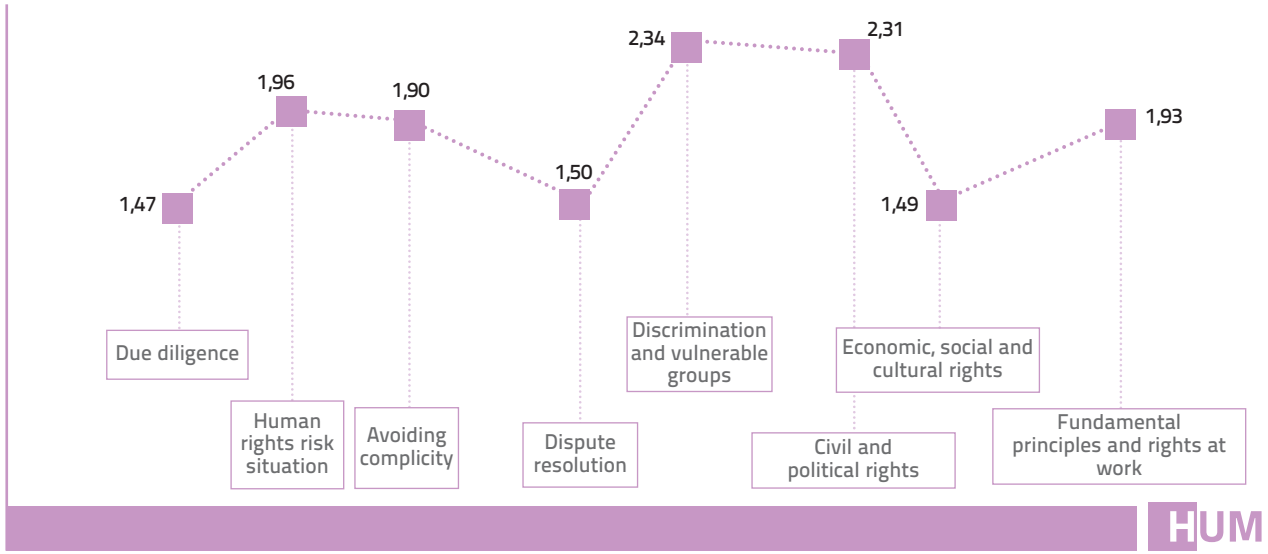
CARNULLO
17

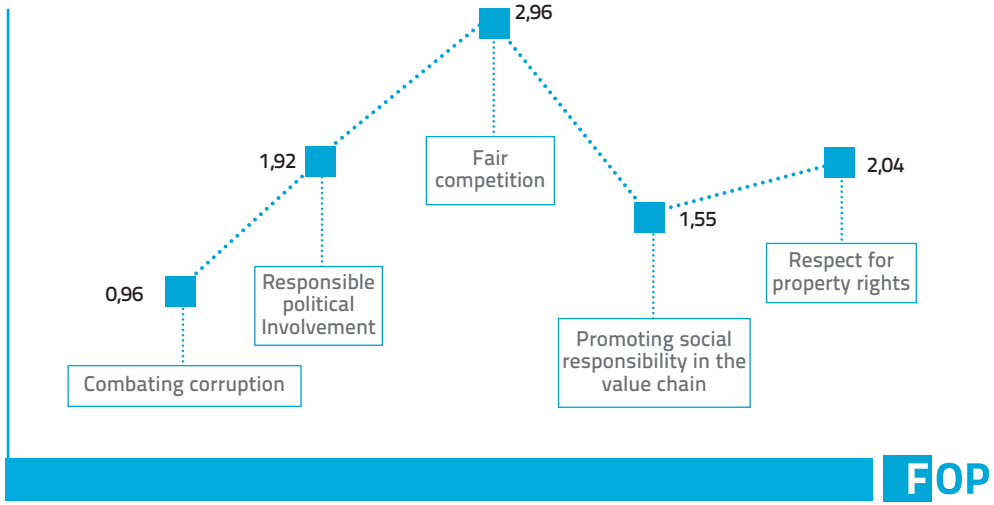
fig. 2 *Issues in T_0*

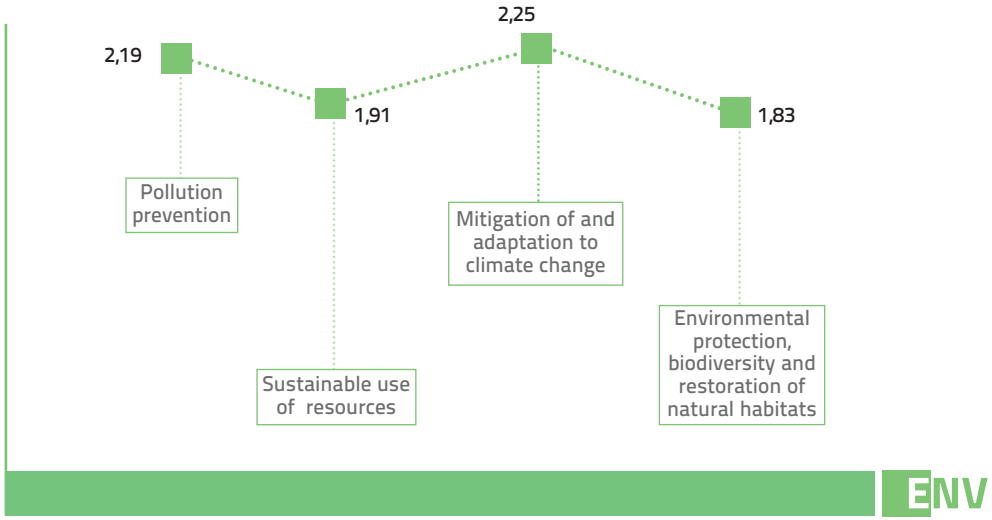


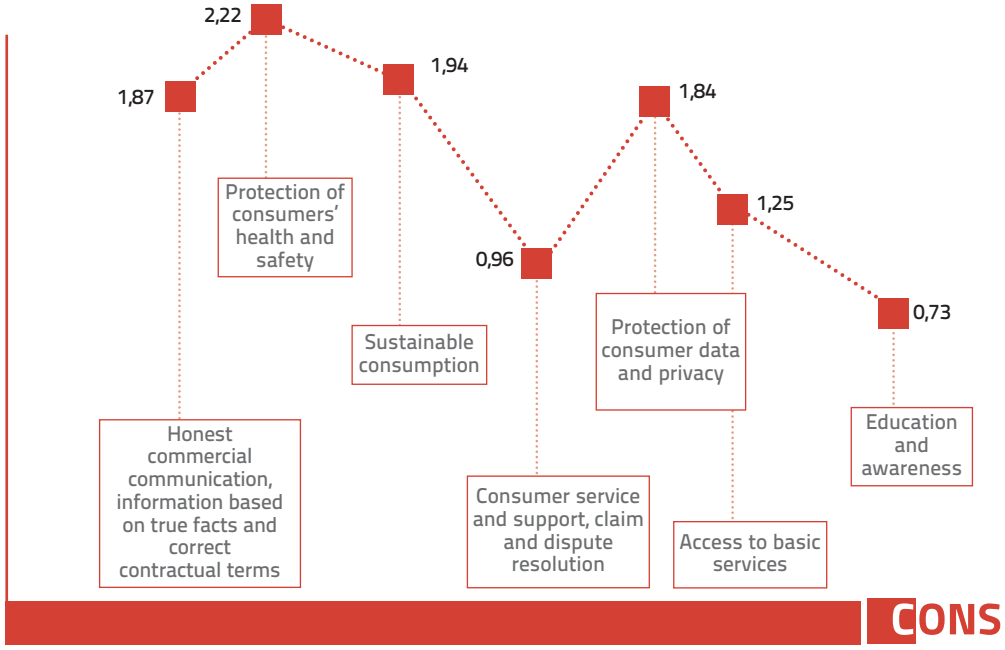


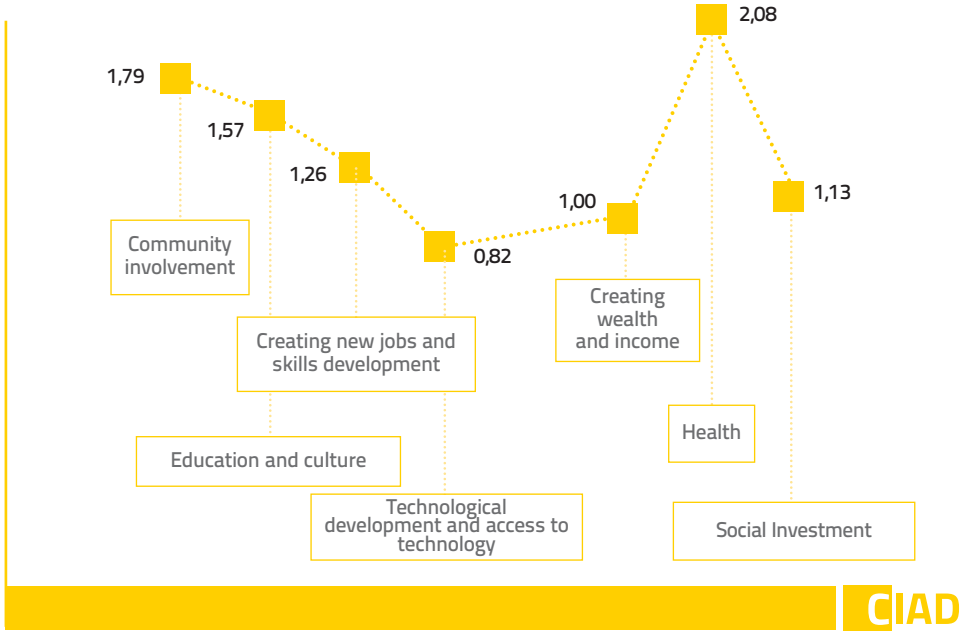





2,96
1,92
0,96
1,55
2,04
Fair competition
Responsible political Involvement
Combating corruption
Promoting social responsibility in the value chain
Respect for property rights
FOP


2,19
1,91
2,25
1,83
Pollution prevention
Sustainable use of resources
Mitigation of and adaptation to climate change
Environmental protection, biodiversity and restoration of natural habitats
ENV


2,22
1,87
1,94
0,96
1,84
1,25
0,73
Protection of consumers' health and safety
Sustainable consumption
Protection of consumer data and privacy
Honest commercial communication, information based on true facts and correct contractual terms
Consumer service and support, claim and dispute resolution
Access to basic services
Education and awareness
CONS


2,08
1,79
1,57
1,26
0,82
1,00
1,13
Community involvement
Creating new jobs and skills development
Creating wealth and income
Education and culture
Technological development and access to technology
Health
Social Investment
CIAD

The additional information obtained through the data analysis has enabled us to project the absolute results referred to above on a statistical level, in relation to the Federation's adjustment process towards sustainability.

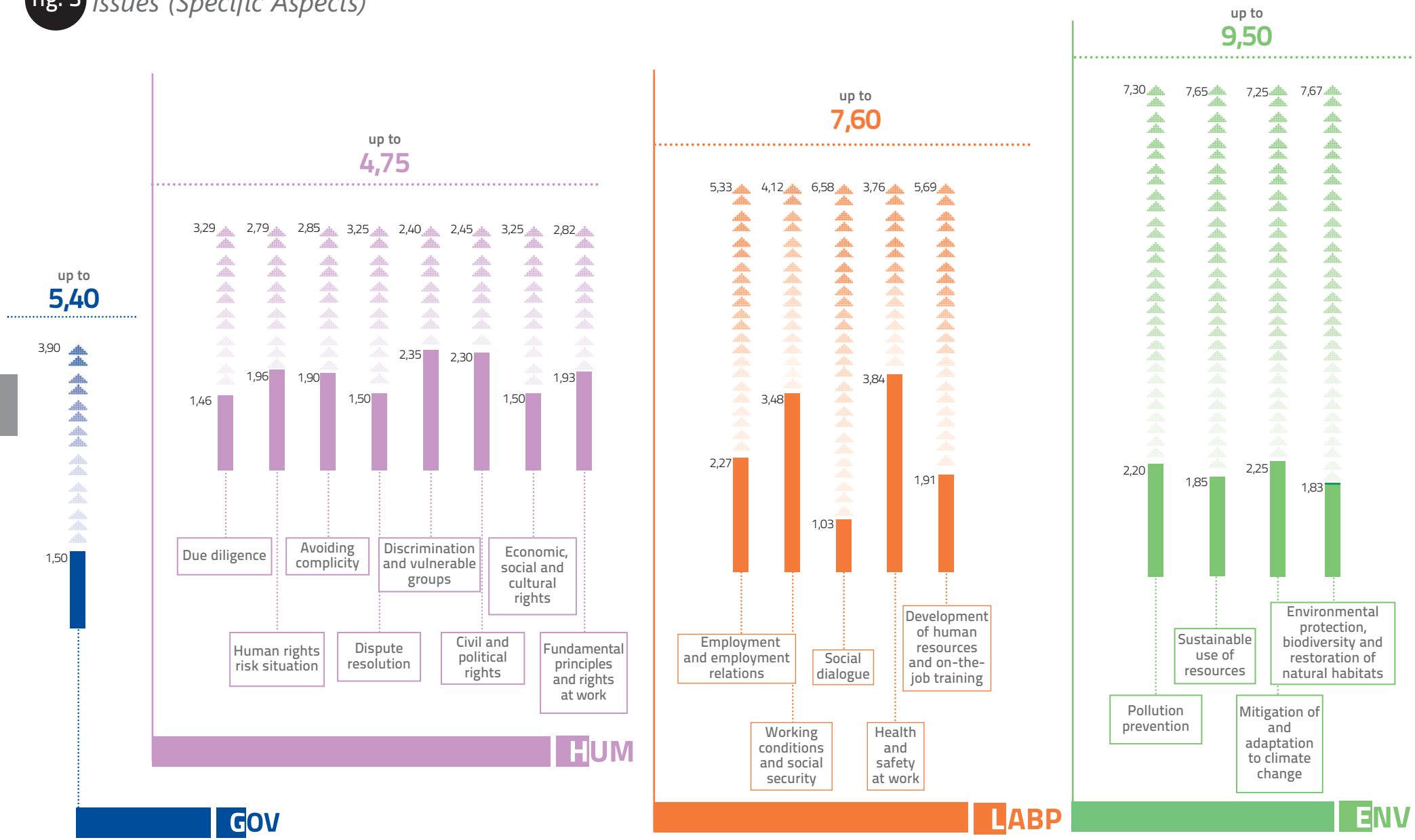
This analysis included a comparison between the data related to the positioning of the specific aspects with the maximum realizable values, while the data related to the key issues have been compared with the maximum realizable values, in terms of sustainability, in the medium term.

The aim of the study is to compare each project carried out and each initiative related to a specific aspect with the Federation's maximum realizable value, so as to understand which projects still need to be developed in order to undertake the sustainable development process.

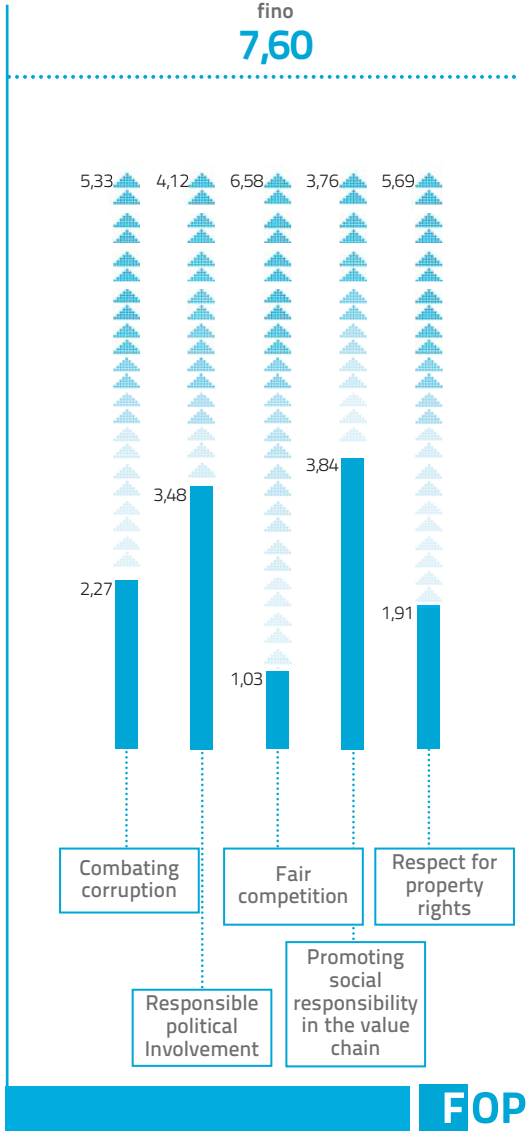
As for the key issues, on the other hand, the analysis is conducted in relation to the **possibility for the Federation to achieve** sustainability in the medium term, that is, **with a focus on the projects that still need to be developed in order to achieve compliance with the international standard ISO 26000**.
The objective still remains to fully complete the sustainable development process, but the analysis is conducted on the real possibility of achievement declared in the medium term as shown in (fig3) and (fig4).

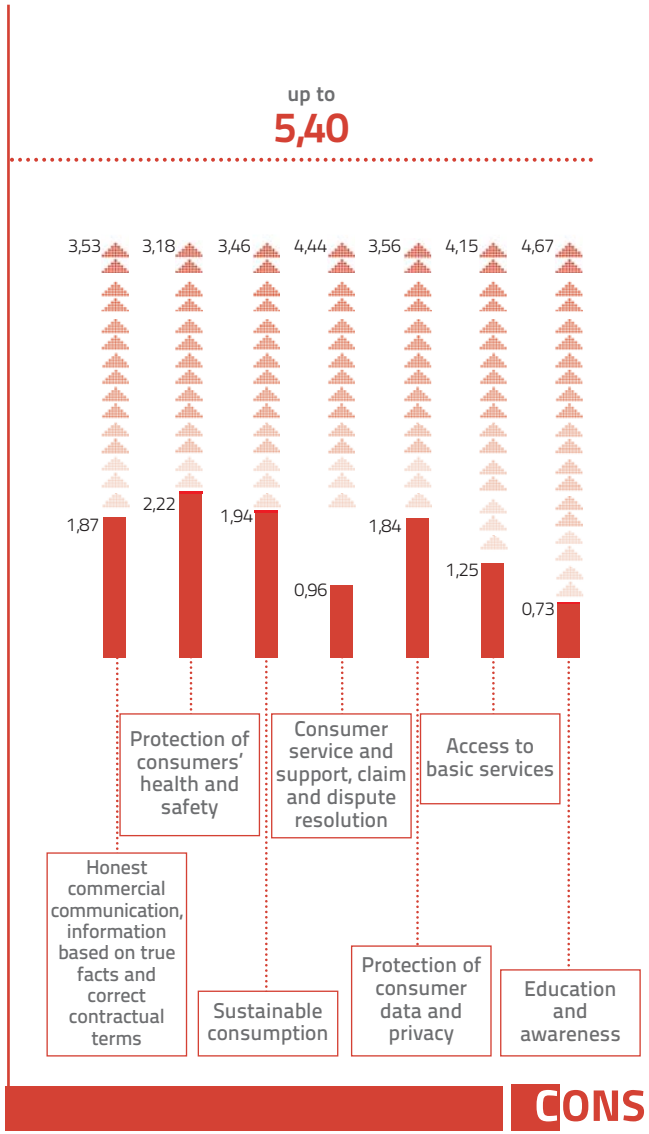
swatch
MIKASA
macron
DESCENTE
SKIPPER
2

fig. 3 *Issues (Specific Aspects)*



GOVERNANCE GOV
HUMAN RIGHTS HUM
LABOR PRACTICES LABP
ENVIRONMENT ENV
FAIR OPERATING PRACTICES FOP
CONSUMERS ISSUES CONS
COMMUNITY INVOLVEMENT AND DEVELOPMENT CIAD





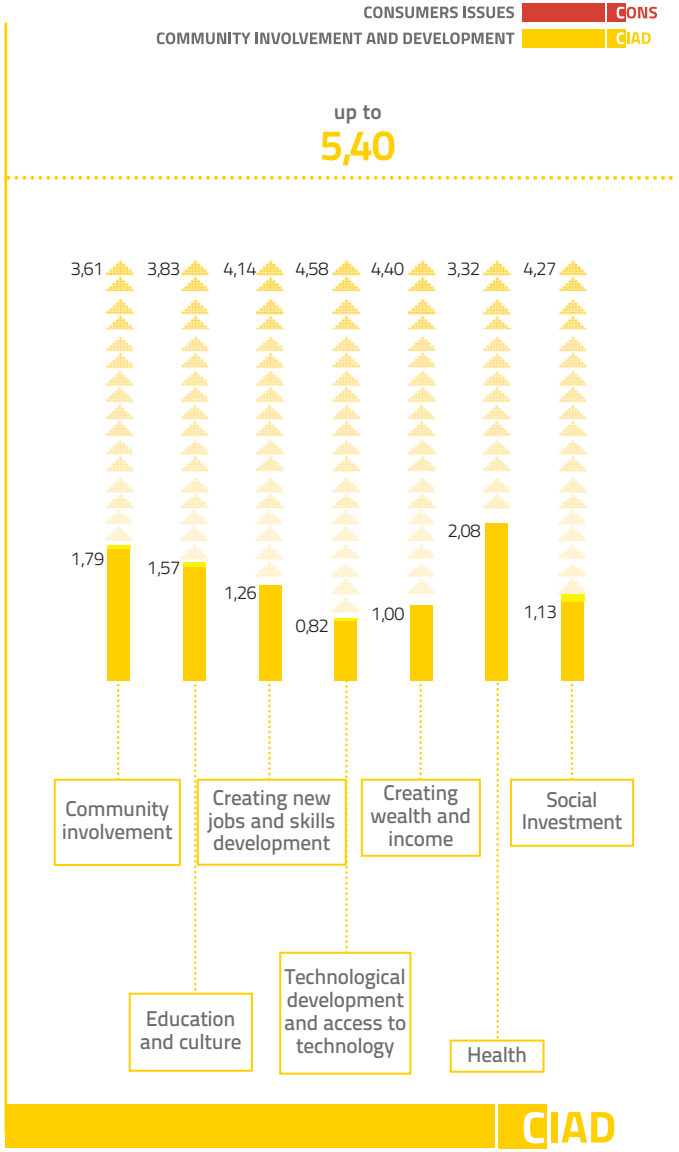


Figure 4 clearly shows, in the blue-coloured areas, the progress made to date in the sustainability process and, in the orange-coloured areas, the progress still to be made through sustainability projects. The absolute positioning values have been compared with the maximum realisable values obtainable in the medium term, represented by a concernment equal to ¾ and an average value of answers to questionnaires of 50.

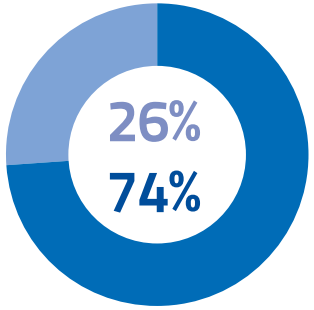
The concernment, as already stated above, represents the strategic importance perceived by the statistical sample responding to the questionnaire.

The results show an excellent job underway in the key aspects of governance, human rights and working conditions, as well as a major effort still to be made in relation to proper management practices and the environment.

The key aspects reveal the approach adopted by the Federation in tackling the various issues within a framework of sustainability, while from a reading of the specific aspects it is possible to highlight which projects or initiatives should be proposed in order to meet the recommendations of the standard and bring the Federation up to the same standard.
The data obtained from the analysis of the answers to the questionnaire have also enabled us to show these values as an instrument of immediate perception on the part of the related participants.
This means that the data obtained before the weighting, that is, prior to the process for achieving compliance with standard ISO 26000 have revealed a highly relevant sample of respondents.

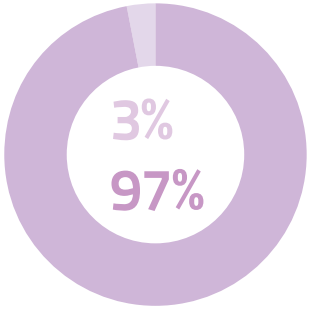
fig. 4 *Core Subject*

GOVERNANCE GOV
HUMAN RIGHTS HUM
LABOR PRACTICES LABP
ENVIRONMENT ENV
FAIR OPERATING PRACTICES FOP
CONSUMERS ISSUES CONS
COMMUNITY INVOLVEMENT AND DEVELOPMENT CIAD



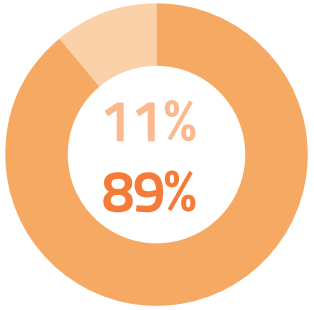
GOV

results at T0 time compared with an average assessment value of 50 and a concernment of 3



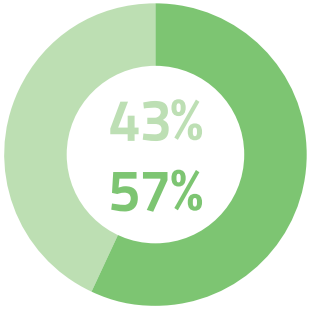
HUM

result at T0 time compared with an average assessment value of 50 and a concernment of 3



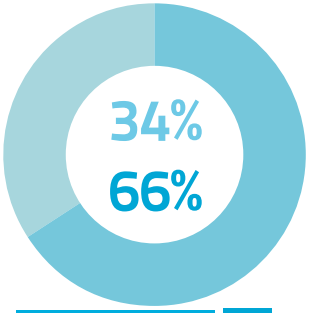
LABP

result at T0 time compared with an average assessment value of 50 and a concernment of 3



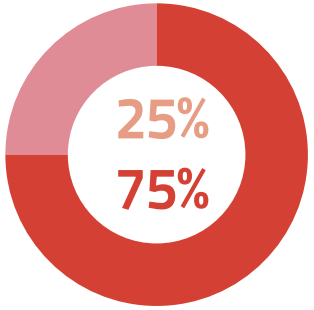
ENV

results at T0 time compared with an average assessment value of 50 and a concernment of 3



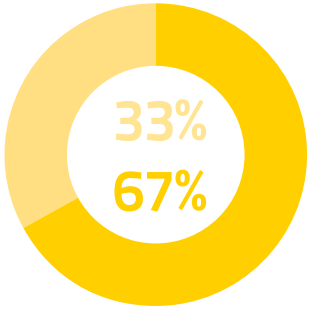
FOP

result at T0 time compared with an average assessment value of 50 and a concernment of 3



CONS

result at T0 time compared with an average assessment value of 50 and a concernment of 3



CIAD

results at T0 time compared with an average assessment value of 50 and a concernment of 3

The majority considers it strategic and important to address each single measure and specific aspect with the use of sustainability tools - see (**fig. 6**) - but the majority thinks that, in several areas and key issues, it was still not sufficiently developed in a framework of sustainability (**fig. 5**). This latter piece of information should be analysed and understood in order to project the Federation towards a real sustainability process.

Here is some food for thought with regard to the answers to the questionnaire by verifying the minimum and maximum average values in absolute terms. Only 7 answers, or 14% of the total, were above the average value of 50.

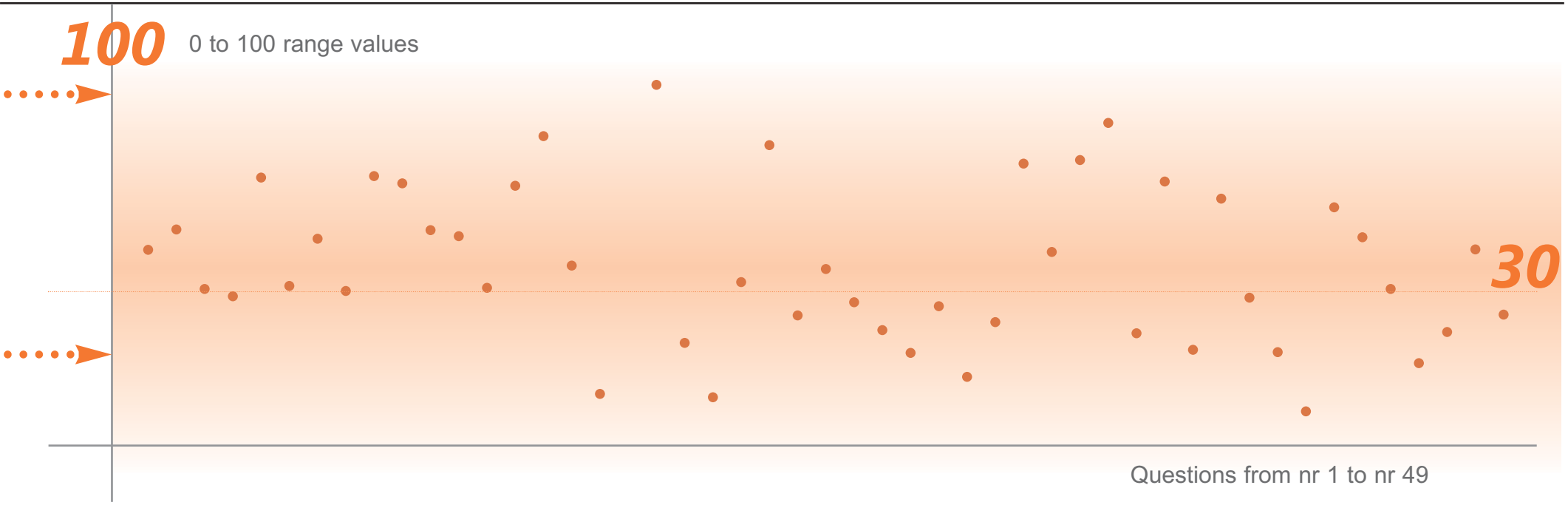
The key aspect ENVIRONMENT got the lowest average value in terms of answers, but the concernment between 3 and 4 shows a high value in terms of perceived sensitivity and strategic importance. The question (17) "Do you make time for communications with the trade unions?" got the lowest concernment. The answer with the lowest average (71) was that related to the question (18) "Have any projects been promoted internally for training on health in the workplace?" The answer with the lowest average (12) was that related to the question (42) "Are any monitoring and energy audit systems compliant with the international standards provided for?"

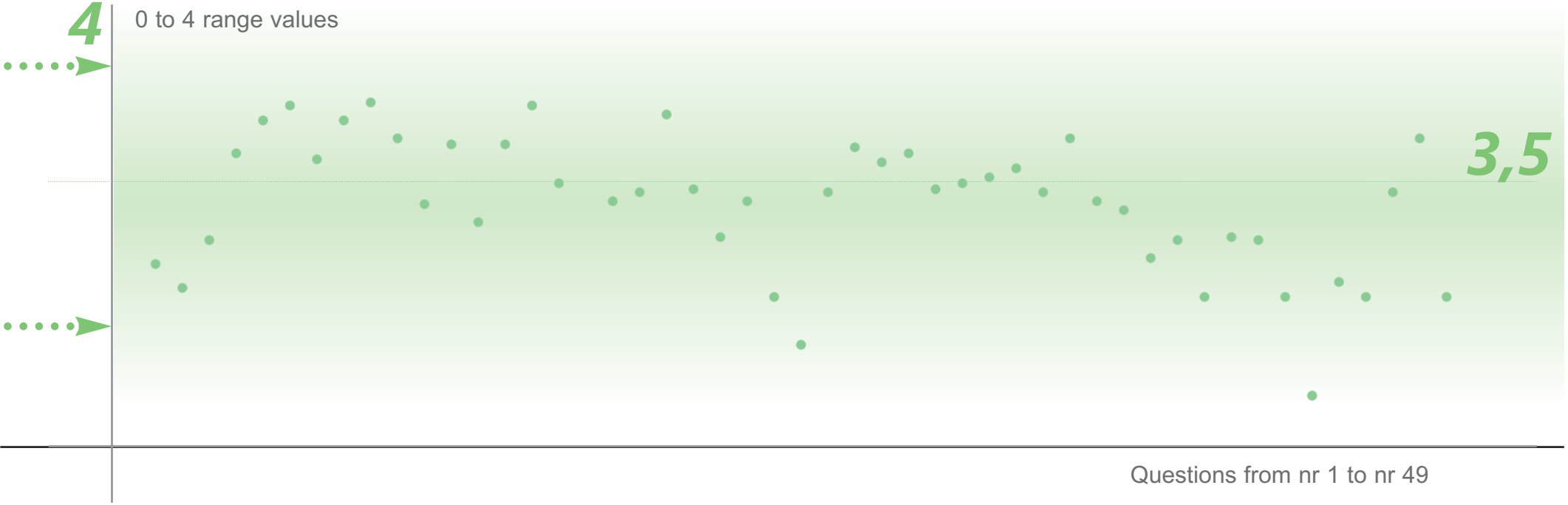
fig. 5

Results of the answers to the 49 questions of the self-assessment Questionnaire on sustainability

fig. 6

Results of the concernment answers of the Questionnaire


100
0 to 100 range values
30
Questions from nr 1 to nr 49


4
0 to 4 range values
3,5
Questions from nr 1 to nr 49

2.4 Recommendations for Sustainability

This section aims to identify areas for improvement and to suggest possible projects and measures necessary to continue to pursue the sustainability process and make the Federation increasingly more compliant and in line with the international standard ISO 26000. The list of recommendations provided below is the result of a process of internal involvement of the various functional areas of the Federation.

Such involvement has allowed the players in this process to be part of all the various critical issues that have emerged in the process of sustainability of all the functional areas. The comparison and sharing of expertise has made it possible to bring to light possible innovative solutions with ripple effects throughout the cycle of the Federation's value chain. The Working Group has identified, for different areas defined as critical by the positioning analysis, a number of projects for the improvement and development of the sustainability process undertaken.

The following table describes all the recommended courses of action that can be undertaken through projects identified and shared by the Federation's working group, addressing the critical issues of the various key and specific areas revealed by the analysis.

Key topic	Content	Project solutions and proposals
BEST MANAGEMENT PRACTICES	**Supplier selection procedure:** Introduction of a process for the preventive selection of companies participating in calls for tenders for supplies and services, through the use of background checks and the identification of criteria and processes aimed at enhancing transparency. Provision must be made for the involvement of the Italian Provincial Education department and of the legal department of the Volleyball	▪ Setting up a specific legal department in charge of coordinating all the activities currently spread across various departments and industries. ▪ Centralizing the specific legal and judicial competences - without overriding external consultants - with tasks cutting across the various departments/areas
	Rules and regulations: Updating the regulations, including the verification of when and why exceptions are applied to rules and regulations as part of the administrative, competition, technical and organizational activities	▪ "Mapping" the exceptions and verifying any repercussions on the activities and on the offering ▪ In-depth analysis of the working systems providing for the use of exceptions.

Key topic	Content	Project solutions and proposals
CONSUMERS	**User satisfaction:** Assessment of the level of satisfaction of the various stakeholders: companies, members, suppliers, sponsors, etc.	▪ Automatic telephone service enabling users to express their opinion on the efficiency of the problem-solving activities carried out by the Federation, voting on a scale of 1 to 10. ▪ Evaluation via the telephone, web and hard copy on the provision of services to users. ▪ dentifying staff for an info@federvolley.it desk, responsible for the sorting and forwarding, via telephone or e-mail, of any information requests and/or claims to the competent departments. ▪ During reaffiliation of companies: opening a questionnaire to analyse the level of satisfaction, using a priority list (e.g. companies, members, sponsors etc.) ▪ Renewal of the suppliers list: preparing a questionnaire for analysing the level of satisfaction
	Communicating sustainability Communicating the sustainability process undertaken by the Federation, in order to help share the experience with the stakeholders and developing socially responsible behaviour in the latter.	▪ Dedicating a space on the Federation's website for communicating the sustainability process undertaken and the energy and environmental savings that have been achieved as a result of the projects carried out. ▪ Federation project for communication with stakeholders, capable of representing the values, vision and mission of FIPAV

Key topic	Content	Project solutions and proposals
ENVIRONMENT	▪ Let's save paper, water and energy. ▪ Eliminating paper in refunds. The energy efficiency management and automation systems allow for savings in fuel consumption of up to 30% of the costs incurred for billing. Energy audit projects leading to the management of projects for greater efficiency of the sports facilities are desirable for innovating and making the infrastructures used by the Federation more sustainable. ▪ Institutional support to energy saving projects for gyms, arenas and sports facilities used by the affiliates.	▪ As for digital refunds, given that the application already in place is connected to the management's Gesinf program and to AS 400, used on-line by referees and managed entirely by the Central Federation, an analysis should be conducted with the aim to eliminate paper documents and the on-line certification of attachments ▪ Installing low-flow shower heads within the premises of the Federation in order to achieve large water savings. The project could be economically sustainable through the system of agreements, stipulated by FIPAV, with a manufacturer of low-flow shower heads, for the discounted sale of these devices to all affiliates and for their installation at the sports facilities used. ▪ On the basis of specific arrangements with companies operating in ESCO mode, energy efficiency projects can be launched, to be funded directly by the expected energy cost savings. ▪ Implementing the BEMS, that is, the building energy management system, also at the new FIPAV headquarters. ▪ Prize contest for the sectors and departments of the Federation highlighting the volumes of waste recycled by participants; assigning prizes and/or reward systems for those who choose an environmentally-friendly vehicle reserved both for Fipav employees (to commute to work e.g. km-based refund or other) and for companies using environmentally-friendly vehicles for their staff.

Key topic	Content	Project solutions and proposals
EMPLOYMENT RELATIONS AND CONDITIONS	**Internal involvement:** Staff involvement and governance project to promote integration, communication and internal dialogue	▪ Training courses and seminars focusing on the development of individual skills with the aim to maintain motivation over time and raise awareness also of the indirect aspects of one's activity. ▪ Training courses on the methods of dialogue in the workplace, education in interpersonal communication and professional ethics courses. ▪ Creating a skill development cycle to raise awareness of joint work ▪ New incentive tools: always setting new goals and celebrating achievements so as to establish unity and maintain a high level of involvement. ▪ Update meetings between the Secretary General / Executive Council and, at lower levels, between the Federation staff; ▪ Mandatory Final Report to be submitted by each area / sector on a day at the end of the year, to be possibly used also as a "Team Building" day or weekend for presenting internally the work carried out over the year by FIPAV ▪ Benchmarking with an eye to strengthening their knowledge and expertise. ▪ Setting up an Internal Relations Department to provide a place for discussing topics related to the structure and its functionality.

	Content	Project solutions and proposals
	Staff training: Specific training courses resulting from the analysis of training needs	▪ Developing staff skills in the use of IT tools and systems. Gaining access to data contained in the AS400, in order to conduct analyses and research studies and interpret the latter, including the possibility to conduct immediate research. ▪ Developing a system for reporting the data analysed and the Federation's activities. ▪ Investing in a multimedia room dedicated to cross-sectional projects and initiatives preceding the events and internal and external communication, which can also be used for staff training and updating purposes. ▪ Performing group activities so as to enhance the sense of belonging both at work (see national assembly, etc. - Coaching courses, etc.) and in a context not strictly related to one's work activities.

FIVB
IL GIOCO DEL
LOTTO
SAVANI
11

The Working Group has identified other cross-cutting projects and areas, defined as such because they have an impact on and involve all the functional areas of the Federation.
The aim of technological development and access to technology is **to make the workplace technologically accessible, developing staff skills in the use of tools and systems**. The aim of investing in a multimedia room is to help promote cross-cutting projects and initiatives preceding the events and internal and external communication.

We would stress the need, for the **Communication and Marketing** department, to develop a communication project that is capable of representing the values, vision and mission of the Federation. Also for the Marketing department, we would stress the need to develop an internal graph to manage the layout for the events and for Fipav's ordinary layout activity.

As for the **ICT department**, it is important to invest in on-line real-time services for the Italian volleyball (at least for the national series) and beach volleyball championships; tablets should be provided to employees when travelling. We would also stress the urgent need for a reporting system capable of facilitating access to the Federation's data contained in the AS 400, so as to be able to analyse and interpret said data, including research capabilities.
In order to improve the internal processes and make them more efficient through the use of technology and the creation of web portals for disseminating the contents externally, involving stakeholders and supporting the feedback process, a number of projects are being considered for the development of **ECM platforms**, that is, for the management of documents and contents both internally and externally. The ECM platforms also permit to adopt a variety of communication approaches with the stakeholders. It is

precisely on the basis of these methods and technologies that we can state that the processes for the sharing of information with our affiliates and members should be of a "different, specific type", to meet the needs of those who participate in the A and B Series and the Regional, Provincial, Youth and Mini Volley Championships, focusing on the points of greater interest to the athletes and clubs in the A and B Series and Regional, Provincial, etc., having as an objective the use of a language that is straightforward and easy to understand.

Today, the knowledge of Organizations is managed and distributed through their respective DMS (Document Management System), which is the most widely known document management system, or through what is known as the BPM, that is, a business process management system.

Organizations need to develop new systems for internal and external communication, for managing the contents of their relations with the stakeholders and for sharing them throughout the organization. Unstructured contents account for more than 80% of all data and their control and dissemination constitute the new value of the organization.

All knowledge, information, documents and files become increasingly less structured information that needs to be controlled, managed and entered in the decision-making processes, of which the stakeholders are an increasingly integral part.

The new idea is to move from a logic of Documents to one of Contents so as to develop relations with all the stakeholders; it is the new concept of the organisation, which makes Stakeholder Engagement its Mission, pursuing a Vision of Sustainability. Demand increasingly affects supply, the target audience is increasingly expressed by the market, and the first organizations to understand those changes are able to stay on top of competition.

The innovative technology of ECM is the answer to the reference market and the essential tool for overcoming the various critical issues of image, relations, positioning and reputation by offering new development opportunities to its relevant stakeholders.

DMS
Document Management System
Document Management
Document Composition
DPO Digital Process Outsourcing
Conservazione Legale
ECM
Enterprise Content Management
Piattaforma ECM
Business Process Management
Record Managemet
Web Content Management
E-mail
New Document Composition
BRM
Business Relationship Management
Portale Clienti Fornitori
Social Business Networking
Web 2.0
Condivisione
Reputazione
Stakeholder

3 Glossary

1. ISO 26000

The ISO international sustainability standard providing guidance to organizations on understanding social responsibility and its principles, in order to help them recognize social responsibility, integrate it and implement it within them, identify and involve stakeholders and communicate their commitment to social responsibility and the related performance. The aim of the standard is to help organizations contribute to sustainable development, to encourage them to go beyond the mere compliance with the law, to promote a common understanding of social responsibility and to integrate other instruments and initiatives for social responsibility. This voluntary standard is also a voluntary support in the process for the continuous improvement of organisations in terms of their social responsibility performance. It is a useful tool in the decision-making process for all organizations, regardless of their familiarity with social responsibility.

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Social Responsibility of undertakings and organizations. The new EU strategy on CSR is set out in the document "A Renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility (COM 2011/681)". With the new Communication on CSR, the European Commission provides new guidance on Corporate Social Responsibility.

The definition of CSR is thus reformulated: "The responsibility of undertakings for their impacts on society". The compliance with applicable law and with the collective agreements between the social partners is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their responsibilities, undertakings and organizations should adopt a process for integrating the social, environmental and ethical needs, human rights and consumer demands in their business operations and strategies, in close collaboration with the stakeholders and with the aim to: maximize the creation of shared value for their owners / shareholders and for the other stakeholders and the society as a whole and to identify, prevent and mitigate any possible negative effects.

3. CLAUSE

The chapters of ISO 26000

4. CORSE SUBJECT (CS)

Key topics and aspects of ISO 26000. All the aspects of Clause 6 are analysed.

5. ISSUES (IS)

Specific aspects or topics relating to the various Core Subjects included in Clause 6 of ISO 26000.

6. PROJECT OWNER

Holders of the knowledge of contents and methods relating to ISO 26000.

7. WORKING GROUP (WG)

Internal working group composed of FIPAV collaborators and Project Owners.

8. SRQ®

Social Responsibility Quotes, that is, the ISO 26000 positioning model adopted for the FIPAV sustainability project. Positioning model compliant with standard ISO 26000, aimed at highlighting the sustainability status of each organization. Self-assessment system obtained through a questionnaire. The latter consists of questions formulated on the basis of shares, provided for by standard ISO 26000, for each specific aspect identified by the organizations.

9. STAKEHOLDER

Stakeholder means all the entities, individuals or organizations, actively involved in an economic initiative (project, company), whose interests are adversely or positively affected by the results of the execution, or by the performance, of the initiative and whose action or reaction in turn affects the

stages or the completion of a project or the destiny of an organization. Within a project, the stakeholders are the entities related to the following: customer, supplier, third parties, project team members, users of the project output results, financial backers and local interest groups in relation to the environment where the project is developed and the company operates. As regards the ethical strand, moreover, the stakeholders are all the entities affecting or affected by the undertaking and which the latter must take into account, also in the absence of direct power over the processes and profits, as they suffer consequences at various levels, for example, a negative environmental impact.

10. ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT (ECM)

ECM is a formalised means of organising and storing contents, where contents are understood to mean any type of documentation existing within a company. Documentation produced or received, connected to its operational processes, including text documents, images, video or audio in structured and unstructured format.

11. DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM (DMS)

Document management or electronic management of structured documents is the response to the needs of any company that decides to optimize the management of documents and business information. It is possible to manage the business processes by automating certain procedures and creating digital archives for the storage of own documents. Organizing documents in an orderly manner provides significant economic and time-saving benefits.

12. BUSINESS RELATIONSHIP MANAGEMENT (BRM)

The management of the various internal and eternal relationships with the stakeholders involved. Integrated systems for the management of information concerning the various active processes triggered by and between different stakeholders. The new approach for involving stakeholders in the various activities of the organization. The objectives of BRM are the positioning, reputation and direct involvement of all stakeholders involved through platforms enabling the sharing of and group work on specific strategic issues.

13. COMPANY OPERATING IN ESCO MODE (ESCO):

Article 2 (1) (i) of Legislative Decree 115/2008, in particular, defines ESCo as a "natural or legal person providing energy services or other energy efficiency measures to the user's facilities or premises, and in so doing accepts some degree of financial risk. The payment of the services provided is based, in whole or in part, on the improvement of the energy efficiency achieved and on the satisfaction of the other agreed performance criteria." The activity of an ESCo is that relating to the provision of energy services or the implementation of measures for increasing energy end-use efficiency in favour of entities which are normally unable or do not consider it necessary to finance efforts toward said objective. Energy Service Companies (also known as ESCos) are undertakings carrying out measures for improving energy efficiency, taking upon themselves the risk of the initiative and relieving the final customer from any and all organisational and investment burdens. The cost savings thus achieved are shared between the ESCOs and the final customer on the basis of various types of trade agreements.

14. BUILDING ENERGY MANAGEMENT SYSTEM (BEMS)

The Building Energy Management System makes it possible to achieve energy savings and energy efficiency through the integrated management of the internal and external installations of a building both by monitoring and automating said installations and the environments that they serve. The management system integrates all the energy aspects and functionalities of a building, including the monitoring of energy flows and environmental conditions, the optimization of the use aspects of the various systems and the management of the system integration logics with

renewable sources, also in a Microgrids perspective. Any environment and any system can therefore be monitored and controlled, achieving energy savings and optimising the management also of energy production.

15. TEAM BUILDING

Team building, literally "building of the group", consists in a series of training activities, team games, team experiences, team welfare (play, experiential or welfare), whose purpose is to train a group of people. Team building can be a type of training if it is associated with some specific needs arising from a detailed analysis, or it can simply be entertaining, where the object is to entertain the group and develop a sense of team belonging. The aim of the " group building" activity is to train a group of people. In particular, in the business and corporate context, the goal is to achieve the best results in terms of employee performance. The international definition of the term team building suggests specific methods created and developed to work on groups; team building in Italian companies, whether large or small, is not widespread and, in fact, absent, and it is still often confused with purely recreational activities with no specific objective. The primary purpose is to make the group feel like a real team. Often "team building" is confused with "teamwork", but in fact there is a subtle difference: in teamwork, individuals are already part of a pre-established group and the objective is to make them work together with more synergy. In team building, on the other hand, the aim is to create the group or help the leader or leaders to manage and improve the behaviours and dynamics aggregating and making their group more effective.

16. BUSINESS INTELLIGENCE

Business information systems and computer technologies aimed at supporting processes for the measurement, control and analysis of the results and performances (reporting and graphic display systems of varying nature, more or less dynamic dashboards, historical analysis systems, "alarm" systems on exceptions, etc.), and business decision-making processes under varying conditions of uncertainty (forecasting, prediction and simulation systems and those for the construction of alternative scenarios, etc.), all integrated in the traditional general "measurement, analysis, decision and action" process. As a rule, the information is collected for internal management and management control purposes. The collected data are duly processed and used to support concretely - on the basis of current data - the decisions of those who hold managerial positions (understanding the trend of company performance, generating forecasts, envisaging future scenarios and future response strategies).

The FIPAV ISO 26000 Positioning towards Sustainable Development was edited by:

Minerva Munzi

Head of the Research Centre of the Italian Volleyball Federation since 2004, he previously managed the Fipav Marketing and Major Events Sector.
Since 2009 Project Manager of the Social Report, of the ECOVOLLEY Project for the sustainability of federal events and of the Quality Certification for the Fipav Youth Sector.

Riccardo Masia

Expert in strategy and technology for Sustainability, he directs and supports the governance of undertakings and organizations towards sustainable development. Head of Sustainability for the Filippetti Group, contract Professor specialized in CSR, ISO 26000 and SCG (Sustainability Corporate Governance), Vice President of Assoknowledge, Confindustria Innovative and Technological Services, he guides undertakings and organizations toward new international sustainability strategies.

Cristiana Buscarini

Head of the Laboratory of Economics and Management at the University of Rome Foro Italico.

Expert in Business Strategy and Social Responsibility, for the past 11 years she has been engaged with devotion in the development and dissemination of sustainability issues and in the drafting of social budgets in the sports sector.

This publication was also made possible thanks to the effective collaboration of the members of the Federal Working Group to which our heartfelt thanks go.

Federazione Italiana Pallavolo
Via Vitorchiano 107/109 ▪ 00189 Roma
T. +30 0633349428 ▪ segreteria@federvolley.it

Printed in the month of October **2015**

FEDERAZIONE ITALIANA PALLAVOLO
www.federvolley.it