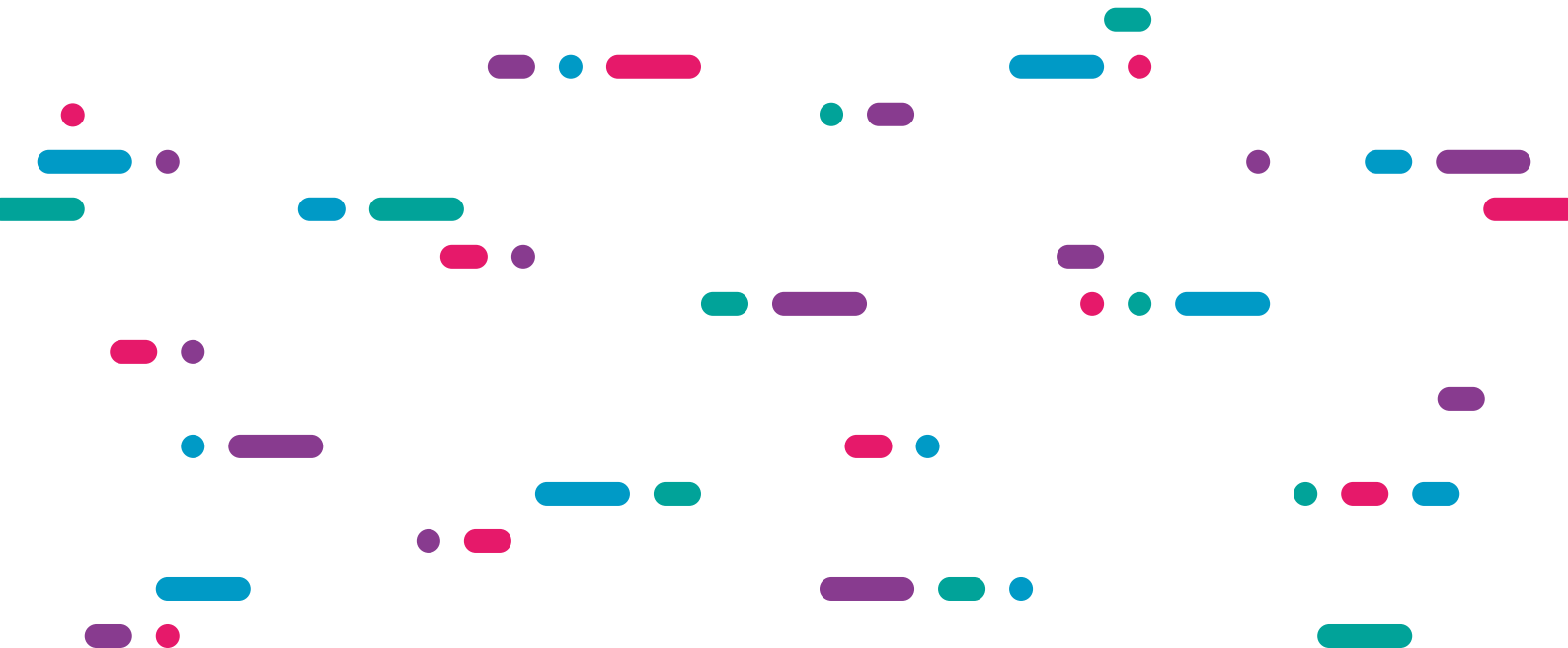
GROWENS

# Bilancio di sostenibilità 2020



# Technology to help businesses communicate better and faster

# Indice dei contenuti

Lettera agli Stakeholder 4
Nota metodologica 6
1. Growens 7
2. Approccio etico al business 20
3. Analisi di materialità 24
4. Crescita economica e performance finanziarie 28
5. Gestione dell'emergenza Covid-19 37
6. Privacy e cyber security 48
7. Innovazione, ricerca e sviluppo 52
8. Relazione con i dipendenti 71
9. Comunicazione interna e ingaggio 84
10. Relazione con la collettività 94
11. Relazione con l'ambiente 105
12. Relazione con i fornitori 111
13. GRI Content Index 113

# Lettera agli Stakeholder

Cari Stakeholder,

nella nuova edizione del **Bilancio di Sostenibilità**, siamo lieti di presentare un importante aggiornamento del documento che riassume obiettivi, attività, impatti e risultati dell'organizzazione nei confronti dei suoi Stakeholder.

È difficile, se non impossibile, raccontare l'operato del 2020 prescindendo dall'elemento che lo ha definito in modo indelebile - **la pandemia di Covid-19**. Improvvisamente, il mondo si è risvegliato in uno scenario distopico, con certezze scosse e previsioni sul futuro annullate. Come tutti, anche noi ci siamo trovati disorientati davanti al nuovo scenario e, nel cercare un punto fermo da cui partire per prendere decisioni inedite, l'abbiamo trovato in ciò che da sempre è il motore del nostro Gruppo: **le persone**.

La cura delle persone (sintetizzata nel **principio di *caring*** che costituisce uno dei quattro valori aziendali) ha fornito la stella polare per indirizzare decisioni organizzative, di business e di investimento. Coerentemente anche con quanto espresso dai nostri investitori (descritto più avanti tra i risultati della Investor Survey), in un 2020 carico di incertezze abbiamo dato la **precedenza assoluta alla sicurezza**, al benessere e alla salute dei nostri dipendenti, delle loro famiglie e delle comunità, come base per supportare nel modo più sostenibile la crescita del business.

Come conseguenza, abbiamo mantenuto intatto il nostro organico, proseguito nel percorso di hiring e supportato persone e famiglie con iniziative speciali, flessibilità e benefit. Parallelamente, abbiamo messo in atto **misure di sostegno alle aziende clienti**, per aiutarle durante la crisi sanitaria ed economica con risorse, tool gratuiti, dilazioni dei termini di pagamento, sconti e templates per il marketing via email.

Crediamo che i risultati di tale scelta siano evidenti nella crescita economica che il business ha saputo assicurare, e che **un approccio realmente sostenibile** sia la chiave per il futuro successo delle aziende e dei sistemi Paese.

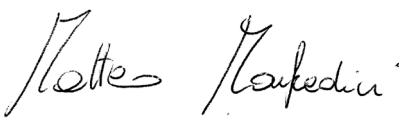
Negli ultimi anni, infatti, il Gruppo ha già compiuto notevoli sforzi per quanto riguarda la **progressiva integrazione degli aspetti sociali e ambientali** nella definizione delle strategie aziendali, nella programmazione delle attività, nella misurazione delle prestazioni, nella rendicontazione e comunicazione a tutti gli Stakeholder.

Ben prima dell'esplosione della pandemia, era maturata in noi la convinzione che fosse ormai impossibile, per le aziende, ignorare la necessità di riflettere sugli innumerevoli fattori che in ogni situazione possono contribuire a determinare un processo decisionale. Occorre iniziare a **ragionare in termini di "ecosistemi"**, anziché di singole imprese, e puntare alla creazione di valore condiviso adottando una prospettiva di lungo termine.

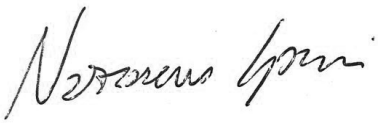
È con questo orientamento di fondo, sintetizzato nel nuovo *purpose* aziendale, che il Gruppo continuerà ad affrontare le sfide che lo attendono in maniera proattiva e tenace, perseguendo il proprio obiettivo di contribuire attivamente alla transizione **verso un nuovo paradigma di progresso** incentrato sui principi della sostenibilità e della trasparenza.

Lo dice anche il nome che, dal 2021, sancisce la nuova identità di brand del Gruppo: **Growens** ha in sé i principi di crescita, di organicità e di intenzionalità. Un *nomen omen*, ci auguriamo.

**Matteo Monfredini**
*Presidente*



**Nazzareno Gorni**
*Amministratore Delegato*



# Nota metodologica

## Scopo e finalità

Il presente Bilancio di Sostenibilità è il secondo documento realizzato da Growens S.p.A. finalizzato a comunicare in maniera trasparente a tutti gli Stakeholder i valori, le strategie e le performance direttamente collegate ai propri impatti economici, sociali e ambientali.
La redazione del presente Bilancio è un esercizio di natura volontaria per l'azienda, che non rientra nella casistica degli Enti di interesse pubblico di grandi dimensioni tenuti a rendicontare sulle loro performance non finanziarie ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016.

La sostenibilità è l'elemento fondamentale su cui si basano le attività di Growens, ragione per cui si è deciso di redigere il Bilancio di Sostenibilità a partire dall'Agenda 2030 dell'ONU. I 17 Sustainable Development Goals (SDG) rappresentano degli "obiettivi comuni" da raggiungere in ambiti rilevanti per lo sviluppo sostenibile.

## Perimetro

Il perimetro di rendicontazione del presente Bilancio di Sostenibilità include tutte le società del Gruppo facente capo a Growens S.p.A., che commercializzano i brand MailUp, Agile Telecom, Acumbamail, BEE e Datatrics a livello globale. Eventuali limitazioni di perimetro sono indicate con una nota a piè di pagina all'interno del documento.

## Processo di rendicontazione e standard di reporting

Growens ha costituito un gruppo di lavoro interno, rappresentativo delle principali funzioni aziendali, allo scopo di raccogliere le informazioni richieste per il Bilancio di Sostenibilità.
La rendicontazione riguarda il periodo 1° gennaio - 31 dicembre 2020 ed è stata realizzata in conformità alle linee guida GRI Sustainability Reporting Standards (di seguito GRI Standards), emanati nel 2016 dalla Global Reporting Initiative. Il livello di applicazione dei GRI Standard corrisponde all'opzione "core" (cfr. GRI Content Index - Tabella di correlazione con lo standard GRI).

Eventuali limitazioni dell'informativa sono riportate in nota, così come il ricorso a stime ed approssimazioni nel calcolo degli indicatori. Come richiesto dagli Standard, la fase di raccolta dei dati è stata preceduta dallo svolgimento della cosiddetta "Analisi di Materialità", finalizzata ad identificare le tematiche significative e riferite all'area economica, sociale ed ambientale, che possono influenzare le scelte strategiche dell'organizzazione e degli Stakeholder.
Ogni feedback degli Stakeholder è utile a migliorare l'impegno di sostenibilità della Società e della sua rendicontazione. Per approfondimenti, è possibile visitare il sito corporate growens.io.

Cap. 1

# Growens

# Chi siamo

Growens (growens.io) è un gruppo industriale integrato che crea **tecnologie per il marketing predittivo, la messaggistica mobile e la creazione di contenuti**, pensate per le organizzazioni che desiderano comunicare in modo efficace con i propri clienti.

Design italiano, visione globale, attenzione alle comunità locali in cui è radicato: il Gruppo è caratterizzato dalla passione e dalla competenza delle sue persone, dalla scalabilità e redditività per i suoi investitori e dall'**innovazione per i suoi clienti**.

**Fondazione nel 2002 a Cremona**

**250 persone in 3 continenti**

**5 lingue parlate**

**25.000 clienti in 115 paesi**

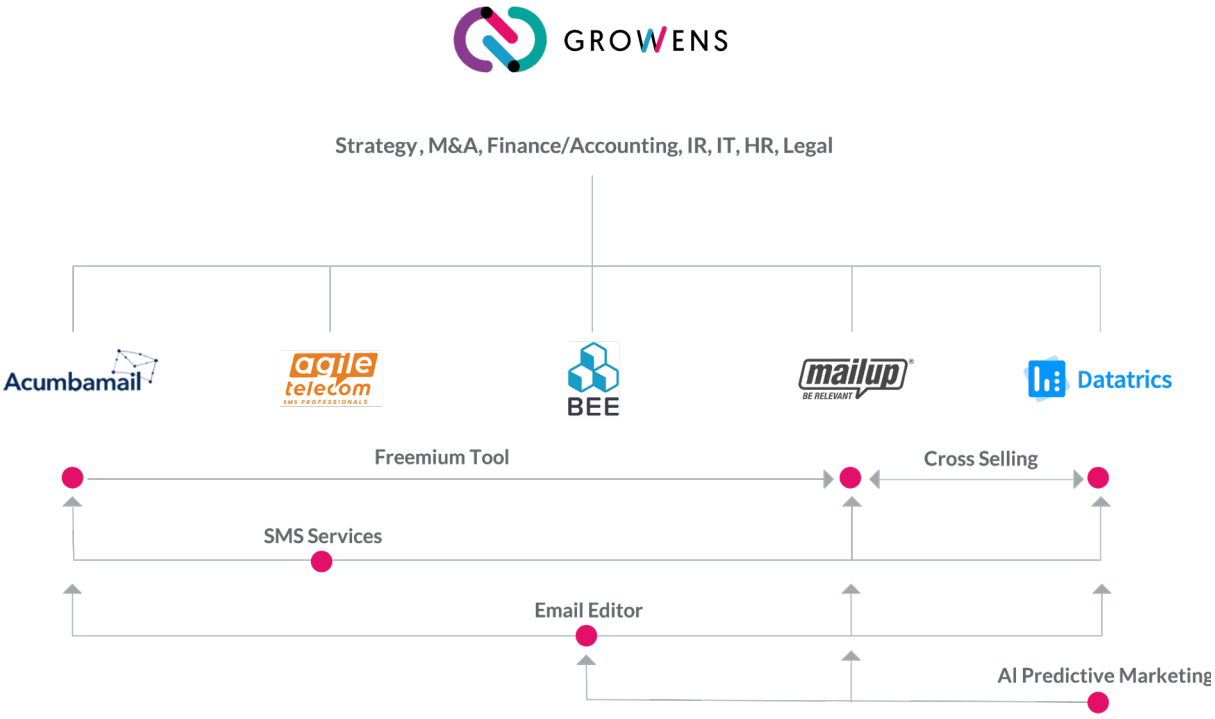
**5 Business Unit**

# Business Unit

Nato dalla ricerca tecnologica e dal **successo di business di MailUp** (oggi Growens S.p.A.), il Gruppo offre un'ampia gamma di soluzioni focalizzate sul messaging e la data-driven omni-channel marketing automation, utilizzate dalle aziende per dialogare con i propri clienti.

Cresciuto costantemente sia per linee interne sia tramite le acquisizioni di società affermate ed emergenti, **il Gruppo è oggi composto da 5 business unit**, operanti in settori e mercati complementari all'interno del panorama delle cloud marketing technologies.

Ha una presenza internazionale con uffici in tutto il mondo.



## MailUp

Strumenti avanzati di Marketing Automation, consulenza personalizzata, risorse formative e know-how decennale: MailUp offre ad aziende di ogni dimensione tutto ciò che serve per strutturare **strategie evolute di marketing via Email, SMS e Messaging Apps**, in modalità SaaS. MailUp negli anni è cresciuta fino a diventare leader di mercato in Italia e a rafforzarsi costantemente all'estero. Oggi oltre 9.200 aziende in tutto il mondo si affidano a MailUp come partner strategico per le proprie attività di marketing digitale.

Nel 2014 le azioni ordinarie di MailUp sono state ammesse alle negoziazioni sul mercato AIM Italia organizzato da Borsa Italiana. A seguito delle acquisizioni iniziate nel 2015, è diventata la **capogruppo di Growens**.
mailup.it

## Acumbamail

Provider di **tecnologia SaaS per email marketing** basato in Spagna, offre anche pacchetti SMS e servizi transazionali con un modello di business freemium e self-provisioning adatto a micro e piccole imprese. Consente di creare, inviare e gestire le proprie campagne monitorando le prestazioni in tempo reale.
acumbamail.com

## Agile Telecom

Con sede in Italia, in qualità di provider di telecomunicazioni fornisce **servizi di messaggistica SMS all'ingrosso per finalità promozionali e transazionali** (password, notifiche, avvisi, etc). I suoi numerosi collegamenti diretti con carrier e operatori a livello globale, nonché la sua tecnologia proprietaria, garantiscono la consegna ottimizzata di messaggistica di alta qualità (sicurezza e bassa latenza).
agiletelecom.com

## BEE

BEE è l'**editor drag & drop per email e landing page** sviluppato da MailUp Inc. Organizzata secondo il modello della dual company, con un team di business localizzato nella Bay Area di San Francisco e un team tecnologico in Italia, la business unit è focalizzata sullo sviluppo e commercializzazione di un innovativo content editor integrabile per applicazioni SaaS. BEE (in origine acronimo per "best email editor", come ambizioso obiettivo di progetto), consente di **disegnare email e landing page d'impatto velocemente**, risolvendo l'esigenza dei clienti di avere email e landing page dalla resa ottimale a prescindere da email client, charset e dispositivo con cui sono visualizzate.

Può essere utilizzato gratuitamente su beefree.io partendo da oltre 200 template grafici. Più di 5.000 freelance, marketer e agenzie in oltre 100 Paesi hanno effettuato l'upgrade a BEE Pro, la **suite completa per l'email design** con spazio di archiviazione. Inoltre, più di 600 team di sviluppo hanno integrato l'editor BEE Plugin nelle proprie applicazioni SaaS per ridurre i costi e i tempi di sviluppo.
beefree.io

## Datatrics

Fondata nei Paesi Bassi nel 2012, con la mission di aggregare marketing e tecnologia per consentire ai marketer di sfruttare il potere dei dati e dell'intelligenza artificiale, attualmente commercializza una **piattaforma proprietaria di marketing predittivo basata su algoritmi di intelligenza artificiale** che può essere utilizzata su base plug-and-play per creare customer experience sempre più rilevanti e omni-canale, incrementando il ritorno sull'investimento delle funzioni marketing.
datatrics.com

# Storia

La Società capogruppo nasce nel 2002 a Cremona come piccola agenzia digitale fondata da **cinque giovani imprenditori**. Tra i diversi prodotti digitali che sviluppa, uno in particolare dimostra presto un grande potenziale: la **piattaforma per invio newsletter**, successivamente rinominata MailUp.

Nel 2008 l'agenzia concentra tutto il business su questa piattaforma, arrivando nel 2011 a essere **leader di mercato in Italia**. In seguito all'ammissione alle negoziazioni delle proprie azioni ordinarie su AIM Italia, nel 2014, la Società sviluppa un portafoglio di brand e servizi verticalmente integrato attraverso un percorso di **crescita sia organica sia per linee esterne**.

Tra il 2015 e il 2018 **acquisisce Agile Telecom, Acumbamail, Globase e Datatrics**, espandendosi al contempo a livello internazionale. Completa l'offerta di prodotti la startup BEE, nata come progetto interno e successivamente sviluppatasi come business unit indipendente.

Nel 2017 **nasce il brand MailUp Group**, che include la capogruppo e le società acquisite, e che nel 2021 viene rinominato Growens. I cinque fondatori sono ad oggi complessivamente i soci di controllo del Gruppo (con partecipazioni individuali superiori al 10%, riunite in un patto parasociale per il 50,1%) e parte del top management.

A lato si riportano le principali tappe del percorso di crescita.

**2002** Cinque fondatori stabiliscono a Cremona una piccola agenzia digitale

**2008** La web agency concentra il business sul prodotto più promettente: la piattaforma di invio newsletter

**2011** MailUp è leader sul mercato italiano

**2014** Ammissione sul mercato AIM della Borsa Italiana

**2016** Acquisizione di Agile Telecom, Acumbamail e Globase. Spin-off di BEE come prodotto indipendente

**2018** Acquisizione di Datatrics

**2021** MailUp Group diventa Growens

# Vision, mission e valori

## La Vision

*Essere un innovatore riconosciuto a livello internazionale in cui professionisti appassionati di tecnologia creano un ecosistema di soluzioni data-driven per gestire l'evoluzione delle modalità di comunicare con la clientela.*

## La Mission

*Portiamo crescita e innovazione tecnologica ai nostri clienti e investitori in tutto il mondo, grazie a strumenti di marketing e comunicazione etici e di facile utilizzo, sviluppati con passione da un team internazionale.*

## I Valori

I quattro valori aziendali di Passion, Trust, Open-Mindedness e Caring guidano le nostre scelte strategiche e costituiscono le fondamenta per la crescita sostenibile del Gruppo.

- Passion
- Trust
- Open-mindedness
- Caring

# Il Purpose

*Promuoviamo un marketing sano e sostenibile attraverso tecnologie innovative che promuovono il benessere, la consapevolezza e il progresso digitale per la società, le imprese e gli utenti.*

Definito nel 2020, il *purpose* fornisce **le ragioni per cui l'Azienda esiste** in relazione alla società, concentrandosi sul suo impatto sulla collettività. Fornisce inoltre un driver strategico per le scelte in tema di sostenibilità, sempre più strutturali nella pratica della Società.

L'impatto del Gruppo sulle comunità è identificato nel suo **contributo attivo al miglioramento e al progresso della società** attraverso un modo specifico di commercializzare i prodotti. L'Azienda alimenta un marketing positivo fornendo ai professionisti del marketing strumenti progettati per questo scopo.

Il concetto di "benessere", in particolare, comprende una serie di aspetti:

- **Benessere economico** per chi sceglie le soluzioni del Gruppo (soluzioni di qualità che portano valore e soddisfazione alle aziende)
- **Benessere emotivo** per gli utenti finali: le soluzioni del Gruppo sono progettate per promuovere il rispetto per gli utenti finali, la protezione dei dati e la rilevanza dei messaggi
- **Benessere sociale e umano per le comunità** in cui il Gruppo è radicato e per le persone che lavorano con esso a qualsiasi livello.

# Corporate Governance

Gli **organi di governo di Growens** sono rappresentati dal Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) e dal Collegio Sindacale.

Il modello di gestione e di governo è **ispirato ai principi e alle logiche della sostenibilità**, che rappresentano la prospettiva di riferimento fondamentale, unitamente alle disposizioni normative ed ai regolamenti.

Il sistema di Governance del Gruppo prevede il **coinvolgimento diretto degli executive** nelle tematiche economiche, sociali e di sostenibilità. Questo modus operandi consente la realizzazione di processi decisionali snelli e rapidi, che da sempre contraddistinguono la Governance del Gruppo.

Il C.d.A. della Capogruppo definisce, altresì, le **linee di indirizzo del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno** al fine di identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi afferenti alle attività poste in essere dalle diverse società del Gruppo, identificando un livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici.

La **revisione legale dei conti** è affidata a BDO Italia S.p.A., società di revisione indipendente.

La gestione del Gruppo è supportata da un **sistema strutturato di reporting** sull'andamento del business e sull'avanzamento dei progetti fondamentali. Questo consente anche la corretta applicazione dei sistemi di remunerazione ed incentivazione, in un'ottica di sostegno e valorizzazione del merito e secondo il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche quelli di natura ambientale e sociale.

Il **Consiglio di Amministrazione** di Growens S.p.A. è composto da cinque membri, di cui tre con deleghe e uno in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dall'articolo 148, comma 3, del D.Lgs. 58/1998 (TUF). L'età media dei consiglieri è di 45 anni. La presenza femminile è pari al 20% (1 consigliere).

Il consiglio di amministrazione di Growens S.p.A. si è **riunito 7 volte** nel corso dell'esercizio 2020.

## Composizione degli organi sociali di Growens S.p.A.

| | Nome | Ruolo |
|---|---|---|
| Consiglio di Amministrazione | Matteo Monfredini | Presidente e CFO |
| | Nazzareno Gorni | Amministratore Delegato |
| | Micaela Cristina Capelli | Amministratore esecutivo e Investor Relations Manager |
| | Armando Biondi | Amministratore non esecutivo |
| | Ignazio Castiglioni | Consigliere Indipendente |
| Collegio Sindacale | Michele Manfredini | Presidente Collegio Sindacale |
| | Fabrizio Ferrari | Sindaco Effettivo |
| | Giovanni Rosaschino | Sindaco Effettivo |

Da sinistra: i membri del Consiglio di Amministrazione Armando Biondi, Micaela Cristina Capelli, Matteo Monfredini e Nazzareno Gorni.

# Investor Relations

Ammessa alle negoziazioni sul mercato AIM Italia dal 2014, Growens S.p.A. attribuisce una grande importanza e **dedica la massima cura alle attività di Investor Relations**, ovvero quelle attività di comunicazione e informazione finanziaria tra l'azienda e gli investitori.

La figura dell'Investor Relations Manager risponde quindi a un'esigenza di comunicazione della società con l'esterno e, attraverso lo svolgimento delle sue attività, anche in coordinamento con altre funzioni aziendali e di gruppo, ha **l'obiettivo di valorizzare la percezione** da parte degli operatori finanziari, in particolare investitori professionali, istituzionali italiani ed esteri e qualificati, rispetto alle attività di business, alle strategie e alle prospettive future di MailUp e del Gruppo.

L'attività di Investor Relations poggia sull'**ecosistema della reportistica di Growens**, che include diverse risorse e team di lavoro che collaborano a stretto contatto per garantire una informativa accurata e tempestiva. Dal punto di vista dei tool si segnalano:

- Board, che consente l'aggregazione di dati gestionali con l'evidenziazione di KPI e altre metriche
- RDS, in quanto sistema di accounting
- Zuora, che fornisce billing e relativi KPI

Dal punto di vista delle persone, i **principali attori coinvolti** nella raccolta, interpretazione, stesura e comunicazione dei dati della capogruppo e del Gruppo sono:

- il Chief Accounting Officer
- il Business Controlling Manager, con i rispettivi team di lavoro
- il Presidente e Chief Financial Officer
- l'Amministratore Delegato
- il Consigliere Esecutivo e Investor Relations Manager
- l'intero Consiglio di Amministrazione e gli organi societari ed esterni (Collegio Sindacale e società di revisione) preposti alla revisione, controllo e approvazione dei dati contabili

Gli **output** di tale sistema sono:

- Il bilancio di esercizio annuale, individuale e consolidato, sottoposto a revisione contabile completa da parte di una società di revisione indipendente
- La relazione semestrale, individuale e consolidata, sottoposta a revisione contabile limitata da parte di una società di revisione indipendente
- La comunicazione dei dati di vendita trimestrali, non sottoposti a revisione contabile

- Le relazioni trimestrali, relative al primo trimestre e ai primi nove mesi dell'esercizio, non sottoposte a revisione contabile

Tutti tali documenti sono **resi disponibili sul sito internet** growens.io immediatamente dopo l'approvazione, secondo il calendario societario pubblicato entro l'inizio di ogni anno finanziario. Di tale pubblicazione viene data notizia mediante appositi comunicati stampa diffusi sui canali ufficiali di Borsa (SDIR), sul sito internet della società, alle mailing list degli investitori in italiano ed inglese. Successivamente alla pubblicazione dei dati annuali, semestrali e trimestrali, il Presidente, l'Amministratore Delegato e l'Investor Relations Manager attivano una **conference call via web** durante la quale commentano i risultati di periodo.

L'obiettivo della rendicontazione sopra citata è fornire con accuratezza e tempestività **tutte le informazioni sull'andamento dell'esercizio** o dei periodi infrannuali semestrali o trimestrali a tutti gli Stakeholder interessati, che includono investitori sia individuali che istituzionali, italiani ed esteri.

Si segnalano inoltre le **comunicazioni price sensitive**, obbligatorie, nonché tutte le comunicazioni volte a fornire tempestivamente agli azionisti ed al mercato qualsiasi notizia rilevante riguardante il gruppo, diffuse mediante comunicati stampa. Nel corso del 2020 sono stati complessivamente diffusi **54 comunicati stampa di tipo finanziario**.

54 comunicati stampa finanziari

Tutta la documentazione contabile, finanziaria ed i comunicati prodotti dal Gruppo sono redatti e pubblicati **sia in italiano sia in inglese** e resi disponibili sul sito internet growens.io, anch'esso totalmente disponibile in versione bilingue su base volontaria.

Periodicamente l'Amministratore Delegato e l'Investor Relations Manager partecipano a **presentazioni ed incontri sia individuali sia di gruppo** con l'obiettivo di presentare il Gruppo e le relative performance. Le presentazioni aggiornate sono pubblicate sul sito alla sezione growens.io/en/presentations/.

A titolo esemplificativo, nel corso del 2020 il Gruppo ha incontrato **138 investitori attuali e potenziali**, nel corso di oltre 31 incontri plenari (conferenze) e individuali (investor day) nelle

138 incontri con investitori attuali e potenziali

piazze di Milano, Lugano, Francoforte, Londra, New York, per la maggior parte svoltisi in maniera virtuale.

Mensilmente gli investitori che lo richiedono ricevono una **newsletter** che raggruppa le principali notizie finanziarie.

Iscriviti alla newsletter qui

Il Gruppo è inoltre assistito da **tre corporate broker**, che producono ricerche indipendenti e che coadiuvano la società nell'attività di sales e marketing finanziario, contribuendo alla diffusione della equity story e alla generazione di contatti con investitori attuali e potenziali. Le *equity research*, tutte redatte in lingua inglese, sono disponibili sul sito alla sezione growens.io/en/analyst-coverage/. Nel corso del 2020 sono state pubblicate **19 *equity research***.

19 equity research pubblicate

## Investor Survey

Il 30 giugno 2020, la Società ha annunciato il lancio della **prima Investor Survey**, nell'ambito del proprio programma di attività mirate a migliorare l'engagement e la relazione con i propri investitori. Il questionario, rivolto a tutti gli investitori e anonimo, ha avuto l'obiettivo di **rilevare la percezione degli investitori rispetto ad una serie di temi chiave**, riguardanti tra l'altro le aree della comunicazione, del business e del mercato di quotazione.

La survey si è chiusa il 5 settembre 2020 ed ha ottenuto 43 risposte. I risultati dell'indagine indicano una **generale soddisfazione** degli investitori rispetto alla **comunicazione finanziaria** e una fiducia nei **driver di crescita** attraverso l'espansione internazionale e per acquisizioni. Si riscontra un generale allineamento, a livello di business, tra la strategia aziendale e le aspettative degli investitori.

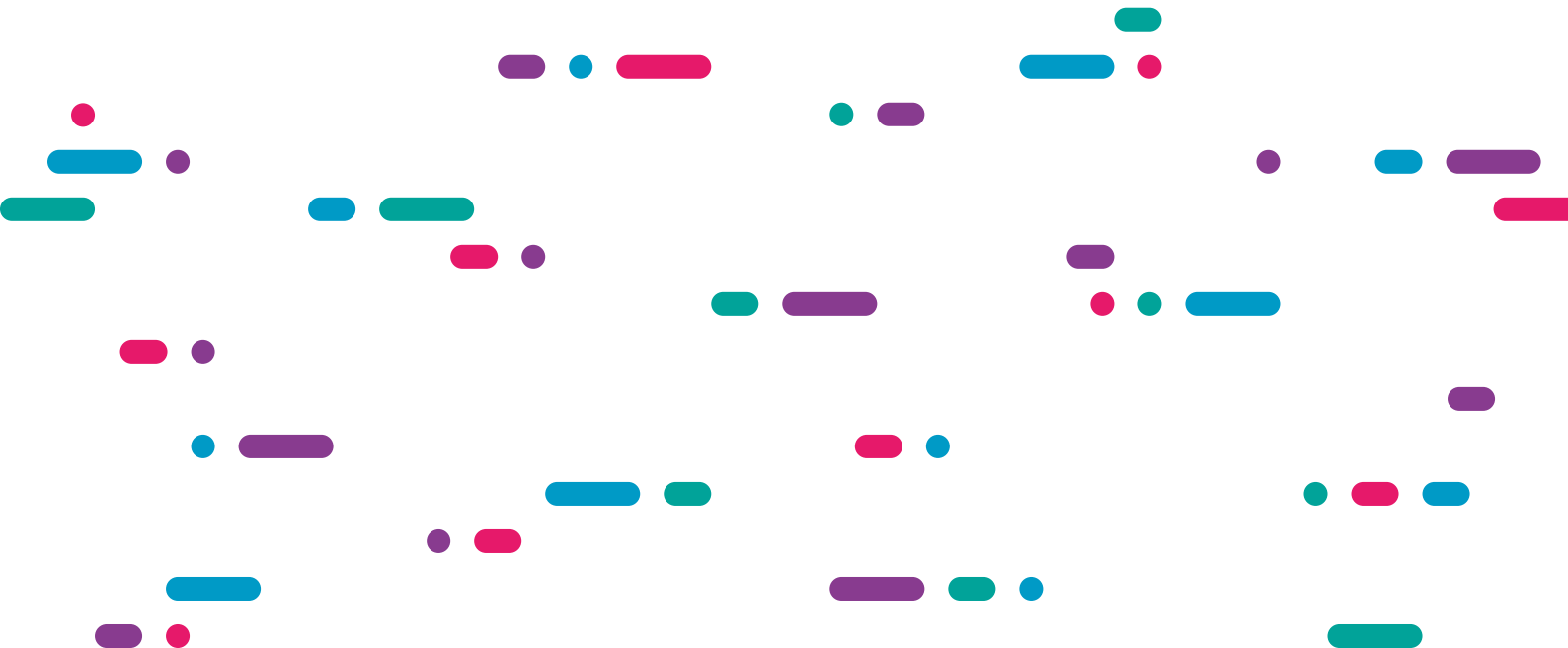
Soddisfazione verso comunicazione e driver di crescita

Emerge invece un profilo di maggiore **insoddisfazione rispetto alla liquidità del titolo e al mercato di quotazione**, non ritenuti in linea con le dimensioni, le attività e le potenzialità del Gruppo.

A livello di profilazione, la maggioranza degli investitori che hanno risposto alla Survey sono situati in Italia, sono individuali/privati e hanno un ammontare investito mediamente inferiore a EUR 500.000.

Cap. 2

# Approccio etico al business



# Anticorruzione, concorrenza leale e legalità

Al fine di assicurare la correttezza e la trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, anche in ottica prudenziale, la Società ha deciso di **adottare il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** previsto dal Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 contenente la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", a norma dell'articolo 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300.

Sin dal 2015, la Società ha recepito le prescrizioni del decreto legislativo n. 231/2001 e si è dotata di un **Organismo di Vigilanza organizzato in forma consiliare** che ha il compito, tra gli altri, di controllarne l'applicazione da parte dell'intera organizzazione.

2015: introduzione di un Organismo di Vigilanza in forma consiliare

Attraverso specifiche clausole contrattuali, Growens richiede a tutti i suoi partner e fornitori di non porre in essere (e a fare in modo che i propri dipendenti non pongano in essere) alcuni dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/01, di rispettare (e fare in modo che i propri dipendenti rispettino) **le previsioni contenute nel Codice Etico**, elemento fondamentale del Modello 231 adottato, mediante la presa visione dei contenuti dello stesso e la dichiarazione della consapevolezza che la violazione delle disposizioni ivi contenute comporta per la società il diritto alla risoluzione del rapporto contrattuale.

Anche grazie a queste misure, nell'anno (e mai dalla sua fondazione) non si è presentato **alcun caso (reale o potenziale) di corruzione attiva o passiva**.

Nessun caso di corruzione attiva o passiva

# Rating di legalità

La Società ha ottenuto il conferimento da parte di AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato) del **rating di legalità** con il punteggio di☆ ☆ + +
a un solo passo dal punteggio massimo di 3 stellette.

A gennaio 2021, la Società ha ottenuto il **punteggio pieno di tre stellette** grazie all'integrazione dell'ulteriore requisito premiale legato all'adozione di un sistema di Corporate Social Responsibility.

Il rating di legalità è un indicatore sintetico del rispetto di elevati standard di legalità da parte delle imprese e del grado di attenzione riposto nella corretta gestione del business. Lo scopo del rating è quello di premiare le aziende che rispettano la legge, sono trasparenti e operano secondo sani principi etici, consentendo un accesso a specifici vantaggi e benefici sul piano reputazionale, di concessione di finanziamenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni e di accesso al credito.

**AGCM** • AUTORITÀ GARANTE
DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

Il rating di legalità è una certificazione che consente all'impresa che ne è in possesso di ottenere una serie di vantaggi afferenti alle seguenti sfere.

**Reputazionale**

L'impresa viene inserita in un **elenco pubblico** presente sul sito dell'AGCM e il rating viene inoltre automaticamente inserito in visura camerale.

L'azienda può inoltre pubblicizzare l'ottenimento del rating per aumentare le proprie opportunità di business, la trasparenza nei rapporti esterni e sul mercato, nonché l'immagine aziendale sugli Stakeholder e nel mercato.

## Concessione di finanziamenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni

Il Decreto prevede **diversi sistemi di premialità** che possono portare l'impresa che possiede un rating di legalità a:

- una preferenza in graduatoria
- ottenere un punteggio aggiuntivo
- beneficiare di una riserva di una quota delle risorse finanziarie allocate

## Accesso al credito

L'impresa in possesso del rating di legalità può ottenere benefici in ordine a:

- riduzione dei tempi e dei costi dell'istruttoria
- determinazione di condizioni economiche di erogazione (come ad esempio minori tassi di interessi)

Inoltre, gli istituti di credito che omettono di tener conto del rating attribuito in sede di concessione dei finanziamenti alle imprese sono tenuti a trasmettere alla Banca d'Italia una dettagliata relazione sulle ragioni della decisione assunta.

Cap. 3

# Analisi di materialità

# Analisi di materialità

Attraverso il Bilancio di Sostenibilità, il gruppo Growens si pone l'obiettivo di identificare le **questioni ritenute di maggior interesse** dagli Stakeholder per fornire loro adeguata risposta. Per il secondo anno, l'azienda ha svolto un processo di aggiornamento della "matrice di materialità" che ha l'obiettivo di intercettare le esigenze informative da includere nella rendicontazione.

La **metodologia** utilizzata per l'aggiornamento della matrice e la definizione delle tematiche potenzialmente rilevanti ha previsto:

- Un'analisi interna basata su diverse fonti interne pubbliche e non pubbliche
- Un'attività di coinvolgimento interno tramite la somministrazione di una survey
- Un'analisi di settore e di altre fonti esterne, per individuare altre potenziali tematiche rilevanti

Tramite le analisi svolte, sono state **individuate 12 tematiche rilevanti** per il settore in cui MailUp opera. A ciascuna di esse, attraverso l'utilizzo di scale quali-quantitative, è stato assegnato un punteggio da 1 a 4, in termini di "Rilevanza per Growens" e di "Rilevanza per gli Stakeholder".

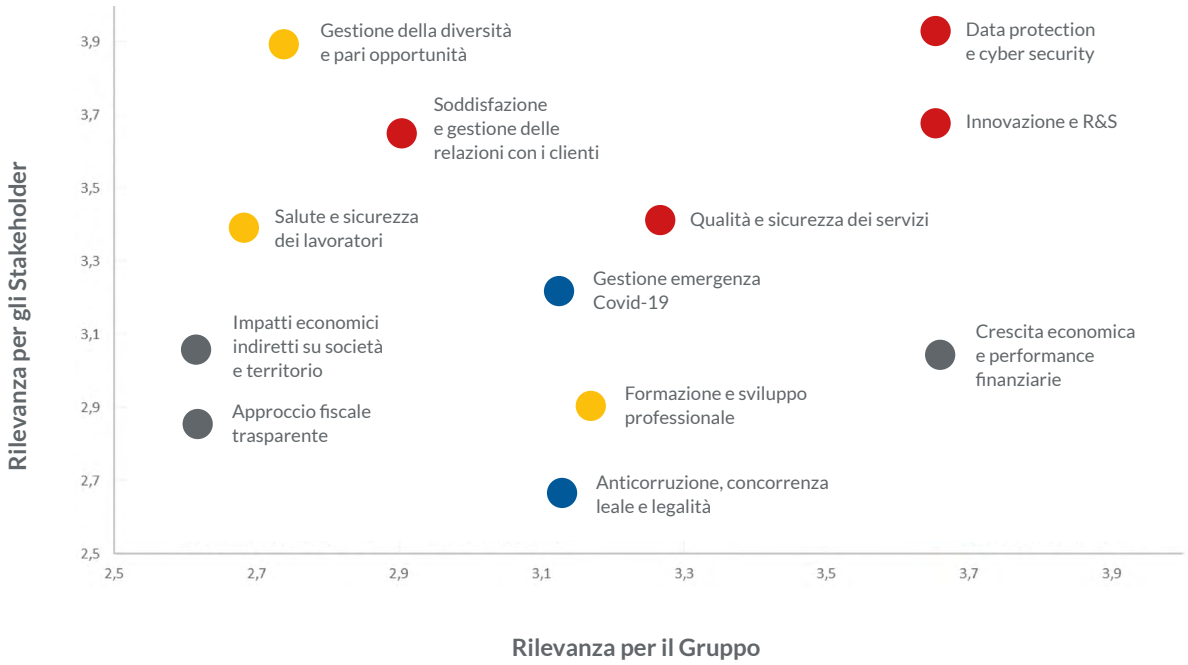
Le due dimensioni rispondono all'esigenza di individuare, per ciascuna tematica, il grado di rilevanza percepita dagli Stakeholder sui diversi temi e il grado di impegno che l'azienda si è assunta o si assumerà su ogni tema. Per poter individuare le tematiche prioritarie, è stato definito **il valore 2,5 come soglia di materialità**.

Growens ha riconfermato e proseguito il proprio impegno sui temi maggiormente rilevanti per l'azienda e il settore in cui opera. In particolare, quest'anno l'azienda ha deciso di inserire all'interno della survey online **un nuovo tema riguardante l'evento Covid-19**: l'azienda si è dotata fin da subito di strumenti e pratiche atti a fronteggiare la situazione di emergenza e a rispondere alle nuove esigenze manifestate dal mercato e dai soci.

In aggiunta, è stata inserita un'ulteriore tematica, per rilevare la percezione che gli Stakeholder hanno in merito all'argomento dell'**approccio fiscale trasparente**.

A seguito della Matrice di materialità viene riportata una **tabella di raccordo** delle tematiche risultanti material con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, che l'Azienda si impegna a raggiungere nel tempo. Inoltre, vengono anche esplicitate le categorie di Stakeholder potenzialmente interessate da ciascuna tematica.

## Matrice di materialità 2020




### Governance

- Anticorruzione, concorrenza leale e legalità
- Gestione emergenza Covid-19

### Responsabilità economica

- Impatti economici indiretti su società e territorio
- Crescita economica e performance finanziarie
- Approccio fiscale trasparente

### Responsabilità sociale

- Gestione della diversità e pari opportunità
- Salute e sicurezza dei lavoratori
- Formazione e sviluppo professionale

### Servizi e clienti

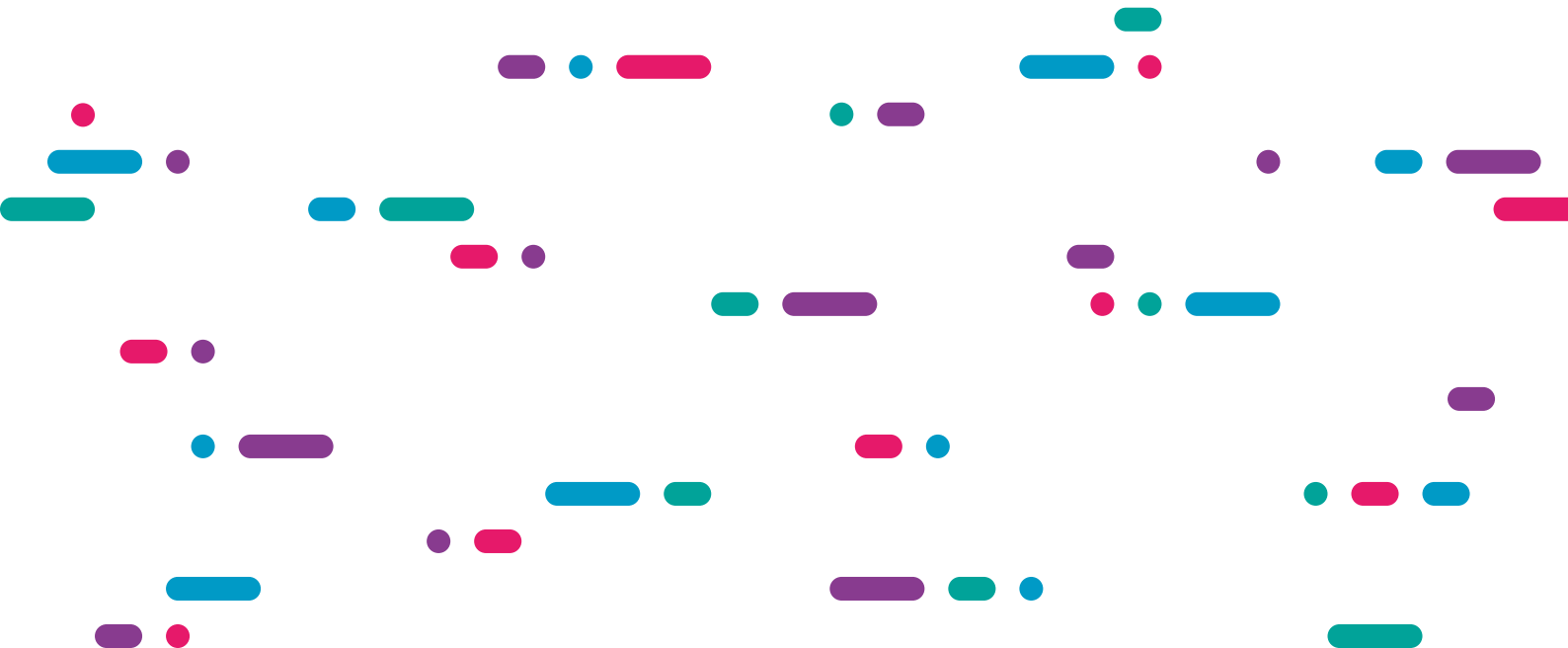
- Data protection e cyber security
- Innovazione e R&S
- Soddisfazione e gestione delle relazioni con i clienti
- Qualità e sicurezza dei servizi

# Tabella di raccordo con gli obiettivi ONU 2030

| Area | Tematiche Materiali | Impatti su Stakeholder | SDG |
|---|---|---|---|
| **Governance** | • Anticorruzione, concorrenza leale e legalità<br>• Gestione emergenza Covid-19 | • Dipendenti e collaboratori<br>• Clienti<br>• Consumatori<br>• Fornitori<br>• Istituzioni<br>• Investitori | |
| **Responsabilità economica** | • Impatti economici indiretti su società e territorio<br>• Crescita economica e performance finanziaria<br>• Approccio fiscale trasparente | • Dipendenti e collaboratori<br>• Clienti<br>• Consumatori<br>• Istituzioni<br>• Collettività | |
| **Responsabilità sociale** | • Gestione della diversità e pari opportunità<br>• Salute e sicurezza dei lavoratori<br>• Formazione e sviluppo professionale | • Dipendenti e collaboratori<br>• Fornitori | |
| **Servizi e clienti** | • Data protection e cyber security<br>• Innovazione e R&S<br>• Soddisfazione e gestione delle relazioni con i clienti<br>• Qualità e sicurezza dei servizi | • Collaboratori<br>• Clienti<br>• Consumatori | |

Cap. 4

# Crescita economica e performance finanziarie



# Valore economico generato e distribuito

La distribuzione del valore aggiunto costituisce il punto di contatto tra il profilo economico e il profilo sociale della gestione di Growens e consente di analizzare come la **ricchezza creata venga poi distribuita** dall'Azienda stessa a vantaggio dell'intero sistema con cui interagisce.

Nel 2020, il **Valore Economico Generato è risultato pari a EUR 65.323.638**, principalmente distribuito ai diversi Stakeholder con cui Growens entra in contatto nello svolgimento della propria attività, nel rispetto dell'economicità di gestione e delle aspettative degli interlocutori stessi.

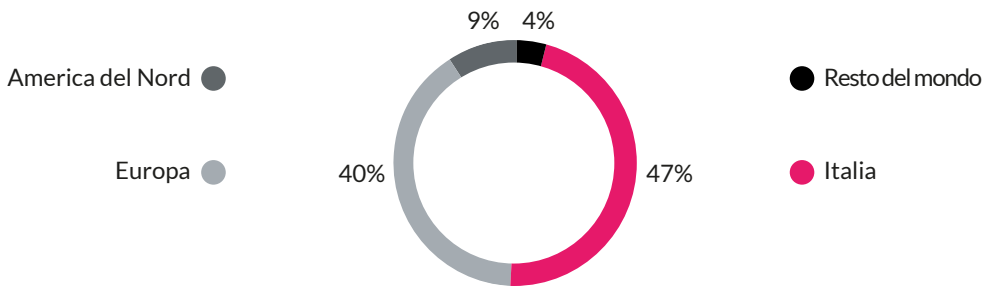
Il **Valore Economico Distribuito**, pari a EUR 62.735.299, rappresenta il **96%** del Valore Economico Generato che, oltre a coprire i costi operativi sostenuti nell'esercizio, viene impiegato per remunerare il sistema socioeconomico con cui il Gruppo interagisce, tra cui il personale dipendente, i finanziatori e la collettività, attraverso l'insieme dei contributi liberali erogati.

Infine, il **Valore Economico Trattenuto**, circa il **4%** del Valore Economico Generato, rappresenta l'insieme delle risorse finanziarie dedicate alla crescita economica e alla stabilità patrimoniale del sistema impresa.

Il costo del personale del Gruppo include **il personale che svolge attività di ricerca e sviluppo** sulle piattaforme MailUp e Datatrics, l'editor BEE e sulla piattaforma di Agile Telecom (addetti allo sviluppo software e dell'infrastruttura tecnologica IT) ad utilità pluriennale, che è stato capitalizzato come Sviluppo Software e successivamente ammortizzato.

I grafico seguente mostra la **distribuzione geografica** dei ricavi del 2020.

### Distribuzione geografica dei ricavi 2020



## Valore ecomico generato e distribuito (EUR)

| | 31.12.2020 | 31.12.2019[1] |
|---|---|---|
| Ricavi | 63.701.333 | 17.100.68 |
| Altri proventi | 1.532.255 | 1.042.980 |
| Proventi finanziari | 90.050 | 2.006.250 |
| **Totale valore economico generato dal Gruppo** | **65.323.638** | **20.149.915** |
| Costi operativi | 48.970.557 | 7.967.146 |
| Remunerazione del personale | 13.026.718 | 8.073.640 |
| Remunerazione dei finanziatori | 86.084 | 59.254 |
| Remunerazione degli investitori | - | - |
| Remunerazione della Pubblica Amministrazione | 636.219 | 173.913 |
| Liberalità esterne | 15.721 | 17.939 |
| **Totale valore economico distribuito dal Gruppo** | **62.735.299** | **16.291.893** |
| Svalutazione crediti | 142.215 | 277.246 |
| Differenze di cambio | 182.775 | 22.442 |
| Rettifiche di valore di attività materiale ed immateriali | 1.868.113 | 858.424 |
| Rettifiche di valore di attività finanziarie | 154.510 | - |
| Ammortamenti | 3.412.025 | 2.224.121 |
| Accantonamenti | - | - |
| Riserve | 564.927 | 2.192.638 |
| **Valore economico trattenuto dal Gruppo** | **2.588.339** | **3.858.022** |

[1] I dati del 2019 si riferiscono solo alla capogruppo Growens S.p.A., non sono stati aggiornati in seguito all'estensione del perimetro di rendicontazione.

# Contributi per investimenti di Ricerca e Sviluppo

Nel corso dell'esercizio 2020 il Gruppo ha proseguito la propria **attività di ricerca e sviluppo** portando avanti le operazioni già avviate nel 2019 e indirizzando i propri sforzi anche in nuovi progetti.

Per lo sviluppo di questi, il Gruppo ha ottenuto **sussidi governativi** pari a circa EUR 680.000, corrispondenti all'erogazione del SAL 1 e 2 di rendicontazione del bando ICT Agenda Digitale per la controllante, complessivi EUR 611.947,96, e ulteriori sussidi riferiti alla formazione, sia in capo a MailUp che Agile Telecom, per EUR 67.681,16.

| | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| **Credito d'imposta R&S e crediti d'imposta per bandi (EUR)** | 168.042,27 | 390.368,88 |
| **Contributi per investimenti, ricerca e sviluppo e altri tipi di contributi (EUR)** | 679.629,12 | 68.144,49 |

La **significativa variazione** della tabella sopra esposta tra i valori dei crediti d'imposta del 2019, comprensivi di Agile Telecom per facilità di confronto, e 2020, è dovuta al minor importo del credito R&S maturato da MailUp nel corrente esercizio rispetto al precedente, mentre l'incremento dei contributi deriva dalle prime rendicontazioni del bando ICT Agenda Digitale, avviate nel 2020.

Di seguito vengono descritte le attività per le quali sono stati utilizzati tali contributi.

### Attività di ricerca e sviluppo

La parte nettamente preponderante dei contributi ricevuti è relativa al **finanziamento degli investimenti in attività di ricerca e sviluppo**, che rappresentano un asset strategico per il business di MailUp e che sono focalizzati sullo sviluppo software e l'innovazione della piattaforma MailUp multicanale di digital marketing su cloud.

Anche la controllata Agile Telecom S.p.A. sta sviluppando diversi progetti per migliorare **l'infrastruttura tecnologica di invio e ricezione degli SMS**.

## Innovazione digitale 4.0

Il Gruppo nel corso del 2020 ha sviluppato il progetto strategico di implementazione di un **nuovo ERP** che si andrà a completare nel 2022. L'esigenza nasce dalla necessità di avere l'unicità dell'informazione, non più gestita in punti diversi e in maniera disallineata all'interno del sistema informativo, ma unificata e condivisa non solo tra le diverse aree aziendali, ma anche tra le società del Gruppo.

## Voucher digitalizzazione - erogazione

Misura agevolativa per le micro, piccole e medie imprese che prevede un contributo, tramite concessione di un "voucher", di importo non superiore a EUR 10.000, finalizzato all'adozione di interventi di **digitalizzazione dei processi aziendali** e di ammodernamento tecnologico.

In particolare, la Società ha utilizzato questo voucher per l'adozione dello Smart Working per i suoi dipendenti e per un nuovo sistema di rilevazione delle presenze.

## Corsi di formazione

Contributi ricevuti da Fondi impresa, Fondi dirigenti e fondi interprofessionali per la **formazione continua** del personale della Società.

# Approccio fiscale trasparente

Le imposte costituiscono la principale fonte di ricavi per il governo e per gli enti pubblici, e permettono agli Stati di offrire ai cittadini i servizi prioritari come l'istruzione, la sicurezza ed il sistema sanitario. Nel 2020, con il sopraggiungere della pandemia da Covid-19, il gettito fiscale si è dimostrato un elemento fondamentale per i diversi governi al fine di poter **attuare politiche di supporto al reddito** per le categorie più colpite ed assicurare i servizi in ambito sanitario.

Growens è consapevole del ruolo sociale che svolge, non solo in termini di impiego, ma anche in virtù delle imposte che si trova ad erogare sulla ricchezza prodotta. Proprio il **pagamento delle imposte costituisce uno degli elementi fattivi della responsabilità sociale** in carico a Growens, responsabilità che si estrinseca nell'osservanza delle norme tributarie e della legislazione nel suo complesso.

Growens si impegna ad **applicare la legislazione fiscale in vigore nei Paesi in cui opera**, assicurando che siano osservati lo spirito e lo scopo che la norma o l'ordinamento prevedono per la materia oggetto di interpretazione. Nei casi in cui la disciplina fiscale alimenti dubbi interpretativi o difficoltà applicative, viene perseguita una linea interpretativa ragionevole, avvalendosi di professionisti esterni e della interlocuzione con l'Autorità fiscale.

Applicazione della legislazione fiscale dei Paesi in cui opera

Una parte molto significativa delle attività di Growens è svolta in Italia, dove viene corrisposta la maggior parte delle proprie imposte non avendo **mai perseguito una politica di pianificazione fiscale** volta a spostare la propria tassazione **in cosiddetti "paradisi fiscali".** Ecco quindi che l'approccio alla fiscalità di Growens risulta essere improntato alla trasparenza ed alla totale aderenza alle normative locali, curando l'ambito della compliance e intercettando tutte le novità normative per ottemperare nelle tempistiche previste.

Nessun ricorso a "paradisi fiscali"

La **governance del controllo fiscale** è demandata alla Direzione Amministrativa che, attraverso l'impiego di personale adeguatamente formato e competente e con il supporto di consulenti esterni, vigila sulla correttezza delle operazioni ed applica la corretta normativa. Tutte le richieste effettuate a Growens dalle autorità fiscali vengono gestite all'interno del corretto flusso informativo con un approccio da parte del Gruppo di **totale trasparenza e dialogo costruttivo**. Nel 2020 non sono stati registrati contenziosi o contestazioni di tipo fiscale.

Nessun contenzioso di tipo fiscale

# Premi e riconoscimenti

Nel triennio 2018-2020 la crescita e i successi di Growens sono stati riconosciuti a livello internazionale attraverso l'**inclusione in prestigiose classifiche** e ottenimento di premi, dettagliati di seguito.

## Deloitte Technology FAST 500 EMEA

Per il **terzo anno consecutivo**, la crescita di Growens viene premiata con l'inclusione nella prestigiosa classifica Technology FAST 500 EMEA di Deloitte.

Con un **tasso di crescita medio del 323%** tra il 2015 e il 2018, Growens conferma la sua posizione tra le società high tech d'Europa a maggior percentuale di crescita.

Il premio era già stato conferito nelle classifiche 2017 e 2018, con un passaggio progressivo dalla posizione 471 del 2017, alla 346 del 2018 e alla 350 del 2019.

## Leader della Crescita 2021

Growens entra nei **Leader della Crescita 2021**, la lista delle società italiane che hanno ottenuto la maggiore crescita di fatturato tra il 2016 e il 2019.

La lista è realizzata da **IlSole24Ore in collaborazione con Statista**, portale web tedesco per la statistica che elabora e rende disponibili dati e ricerche di mercato in ambito economico.

Growens è stata invitata a partecipare alla selezione insieme a **migliaia di aziende** potenzialmente rilevanti, sia private che quotate in Borsa, individuate e valutate da Statista, seguendo una serie di requisiti che includevano una dimensione minima, la verifica che la crescita composta del fatturato sul triennio fosse prevalentemente organica e l'indipendenza della stessa.

La Società si attesta al **239° posto**.

## Piccole gemme de IlSole24Ore

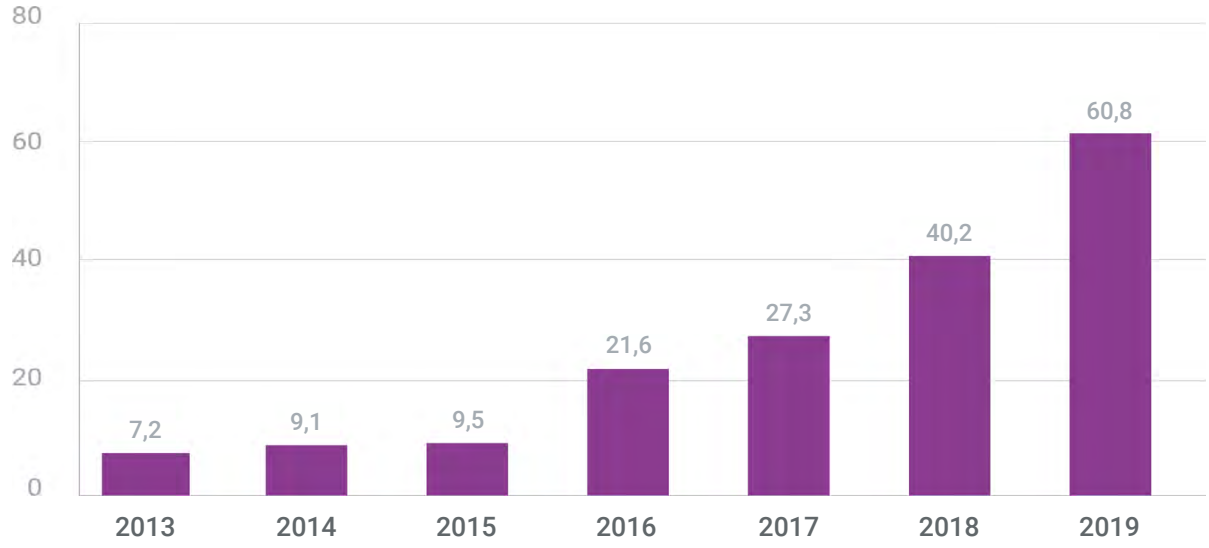
Growens rientra nel **manuale per scegliere le migliori *small cap* italiane** tramite il metodo Buffet che, oltre a prendere in considerazione l'analisi del bilancio e del prodotto o servizio venduto, considera come elemento decisivo nella scelta di una società da inserire in portafoglio la conoscenza diretta del management.

Il Sole 24 ORE

La Società negli ultimi anni ha effettuato cinque acquisizioni, alcune delle quali all'estero. Il fatturato ha toccato i **61 milioni di euro nel 2019**, di cui circa la metà realizzati oltreconfine – in crescita del 51% rispetto all'anno precedente, con un EBITDA (margine operativo lordo) del 7,9%.

Malgrado la crescita esplosiva, la Società continua a **fare profitti** e a produrre cassa: la capitalizzazione è di 70 milioni, ovvero 12 volte l'EBITDA.

### Ricavi (milioni EUR)



## Top 20 Most Innovative Companies to Watch 2020

Nel 2020 BEE è stata inclusa da Business Worldwide Magazine nella sua prestigiosa classifica delle **venti aziende più innovative al mondo** (Top 20 Most Innovative Companies to Watch 2020).

Alla sua seconda edizione, la classifica di Business Worldwide Magazine individua le **società più all'avanguardia** che apportano un reale cambiamento al proprio settore di riferimento con tecnologie, innovazioni e strutture di business moderne.

Vengono premiate quelle aziende che la giuria ritiene **"pionieristiche" e più avanzate** rispetto alla competizione.

Nell'attribuzione del premio ha inoltre grande peso il criterio della scalabilità, ovvero il **potenziale di crescita futura** di ciascuna azienda considerata. BEE ha dimostrato di saper crescere a ritmi importanti, con risultati dei primi nove mesi 2020 a +59% rispetto all'anno precedente, grazie al traino del prodotto BEE Pro.

BEE ha apportato **una vera e propria rivoluzione** grazie a strumenti che permettono di creare campagne e newsletter in modo intuitivo, accurato e al contempo con un design attraente, automaticamente ottimizzato per smartphone e tablet.

Cap. 5

# Gestione dell'emergenza Covid-19

# Gestione dell'emergenza Covid-19

Il 2020 è stato profondamente influenzato dall'**esplosione della pandemia di Covid-19**, che ha comportato impatti significativi sul business, sugli aspetti organizzativi e sulla collettività in senso lato a livello globale.

La risposta di Growens al dilagare della pandemia si è articolata su **tre direttrici principali**:

- Priorità assoluta alla salute e alla **sicurezza** di dipendenti e collaboratori
- Mantenimento degli **investimenti** previsti
- Rimodulazione delle **logiche collaborative e organizzative** per garantire piena operatività

Di seguito, dopo una breve descrizione del Business Contingency Plan messo in atto, si rendicontano le **attività in risposta all'emergenza sanitaria** con riferimento a dipendenti e collaboratori, clienti e collettività.

# Contingency Plan

A marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione, in collaborazione con i Business Unit director e il team di Controllo e Gestione, ha analizzato i **possibili impatti del lockdown sulle revenue** delle piattaforme del Gruppo.

Scenari ipotizzati con un *risk-based approach*

Sono stati **simulati diversi scenari** attraverso un *risk-based approach* che ha portato all'identificazione di nuovi target rispetto a quelli previsti nel budget 2020.

Conseguentemente, ai Business Unit director è stata chiesta una **rimodulazione dei costi legati agli investimenti**, che ha portato a una riduzione esclusivamente dove l'efficacia dell'investimento stesso era ad alto rischio o comunque impossibilitata in conseguenza della situazione contingente (ad esempio gli eventi marketing).

Nessuna riduzione del personale

Si è deciso di **non intervenire con riduzioni del costo del personale esistente**, procedendo alla liquidazione degli incentivi annuali (annual bonus, MBO) e all'erogazione degli incrementi salariali già previsti a budget.

Nuove assunzioni su base di priorità strategica

Contemporaneamente, è stata richiesta una **revisione del piano assunzioni**, privilegiando le figure strategiche con impatto diretto sullo sviluppo del business.

È stato messo in atto un **piano di smaltimento ferie e permessi residui**, per ridurre al minimo l'impatto dell'incremento dei fondi ferie e/o della liquidazione di permessi non usufruiti.

Tutto questo ha portato allo **sviluppo di un Contingency Plan** condiviso tra il Consiglio di Amministrazione e i Business Unit director, a cui poi sono seguite due successive revisioni (a luglio e ottobre 2020).

L'obiettivo è stato di **monitorare da vicino le performance** del Gruppo, cogliendo tutte le opportunità di crescita e di sviluppo del business in modo opportunistico, in una situazione in cui la crisi sanitaria mondiale aveva reso complessa qualsiasi previsione.

# Iniziative a favore di dipendenti e collaboratori

La **sicurezza dei dipendenti e dei collaboratori** è stata fin dal principio il driver principale delle scelte in merito alle azioni da intraprendere.

Italia: full remote da febbraio 2020

L'intera forza lavoro italiana è stata posta in **lavoro remoto obbligatorio** fin da lunedì 24 febbraio 2020, a seguito dei primissimi casi di Covid-19 riportati in Lombardia.

Altre sedi: full remote da marzo 2020

Successivamente, a seguito delle crescenti restrizioni a livello internazionale, il 18 marzo 2020 è stato imposto il passaggio a *full remote work* anche ai dipendenti collocati negli **Stati Uniti, nei Paesi Bassi, in Spagna e in Danimarca**. Tale prescrizione ha successivamente seguito in modo rigoroso le modalità e le tempistiche in fatto di allentamento e restrizione imposte dalle direttive di ciascuno Stato.

Grazie alla **preesistenza di policy e cultura aziendale legate allo smart working**, le attività e i progetti hanno potuto proseguire con il passo consueto. Negli uffici di Milano e Cremona lo smart working è una realtà già presente dal 2018: tutti i dipendenti erano preparati (dal punto di vista tecnologico, infrastrutturale ed emotivo) alle sfide che il lavoro remoto porta con sé.

Se per il team BEE negli Stati Uniti poco è cambiato (si tratta di un team distribuito per natura su diversi fusi orari), negli altri Stati **l'impatto della remotizzazione** si è fatto sentire con forza. In Spagna, Paesi Bassi e Danimarca, infatti, i dipendenti non erano abituati a forme estese di lavoro remoto: interi team sono stati costretti ad un salto decisivo (tecnologico, organizzativo ed emotivo) nel giro di poche ore.

Risorse e policy aggiuntive per facilitare il passaggio

Da qui la **necessità di risorse e policy aggiuntive**, che riempissero i gap e fornissero le linee guida necessarie per consentire di lavorare in modo sereno e produttivo anche ai team meno avvezzi alle dinamiche da remoto.

Di seguito si riportano alcune iniziative adottate.

## Strumenti di collaborazione da remoto

Per consentire ai dipendenti di svolgere appieno le proprie attività lavorative anche in modalità *full remote*, la Società ha promosso l'utilizzo di **strumenti digitali per la collaborazione** (in gran parte già utilizzati prima della pandemia), fornendo formazione e supporto in merito.

Gli strumenti quotidianamente utilizzati sono i seguenti:

- Google Workspace per la creazione e condivisione collaborativa di documenti
- Google Meet per la gestione di meeting virtuali
- Slack per la comunicazione istantanea
- VPN per assicurare l'accesso controllato e sicuro a determinati ambienti o servizi aziendali
- GoToWebinar per la gestione di webinar e presentazioni, sia interne che esterne
- Suite Atlassian per la gestione dei progetti e come intranet
- Centralino 3CX per la gestione remota delle linee telefoniche fisse
- Miro per la facilitazione di progetti e workshop collaborativi
- Userzoom per test di usabilità da remoto

## Sportello di supporto psicologico (Talk Now)

Nella situazione di emergenza dovuta al Covid-19, abbiamo sperimentato un momento di rottura dall'ordine consueto. Da molti è stato vissuto come un **amplificatore di situazioni di fragilità**, che possono essere sostenute efficacemente affrontando un percorso psicologico.

In questo contesto, è stato attivato un **servizio di consulenza psicologica** ideato per tutti i dipendenti del Gruppo, con l'obiettivo principale di consentire alle persone il superamento di temporanei periodi di difficoltà determinati da momenti di passaggio e di cambiamento, processi evolutivi, stati di crisi personale o famigliare.

Il tutto in maniera **totalmente confidenziale e certificata**, supportato da psicologi e psicoterapeuti iscritti agli albi professionali.

# Remote Work Handbook

La diffusione internazionale del Covid-19 ha portato l'azienda a **destrutturare la dimensione fisica degli uffici**, ricostruendoli virtualmente nelle abitazioni dei propri dipendenti. Ciò è avvenuto in modo repentino e non graduale.

Per facilitare la transizione al *full remote work*, nei primi giorni di restrizioni Growens ha reso disponibile ai propri dipendenti il **Remote Work Handbook**: una risorsa agile e informale, in grado di aiutare ad abituarsi alle logiche di lavoro da remoto senza perdere di produttività e comfort.

Una risorsa per supportare la transizione al lavoro da casa

La risorsa segue il principio di *caring* (uno dei valori aziendali), includendo quindi:

- Best practice dedicate all'**allestimento dell'area lavoro**, alla conduzione di meeting da remoto e alle app più comode per lavorare in modo veloce e produttivo
- **Aspetti psicologici ed emotivi** legati al lavoro da casa (scarsa mobilità, isolamento, aumentato senso di stress ed incertezza, etc)
- Aspetti di **benessere fisico** legati al lavoro da casa

A seguito della pubblicazione interna e dell'ottima ricezione da parte dei dipendenti, l'Handbook è stato reso **disponibile al pubblico**.

Scarica qui l'Handbook

# Iniziative di engagement

Tra le principali sfide imposte dalla prolungata assenza del personale dagli uffici è rientrata quella di **mantenere alti morale e coesione dei team**, minati dall'isolamento e dall'incertezza generalizzata.

Growens ha affidato il delicato compito di **risollevare l'equilibrio emotivo** della popolazione aziendale al Value Team, un gruppo composto da persone provenienti da diverse business unit che collaborano per sviluppare una cultura aziendale condivisa e generare valore tramite la proposizione di idee costruttive.

## Challenge e momenti di aggregazione

Con l'obiettivo di **incentivare la condivisione della propria quotidianità** con il resto dei colleghi e fare gruppo nonostante la distanza, il Value Team ha dato vita a diversi progetti, tra cui una serie di sfide tematiche (o challenge) aperte a tutti i dipendenti, dove condividere il proprio modo di affrontare lo smart working forzato.

Un'altra importante iniziativa è consistita nel **settimanale "Coffee for Travellers"**: un appuntamento su Google Meet di trenta minuti, in cui continuare a viaggiare, anche solo con l'immaginazione, attraverso i racconti dei colleghi.

Sono inoltre stati creati dei canali Slack tematici che hanno dato vita a **piccole community interne** attorno ad argomenti come cucina, giochi e letture.

## Attività di team building

In un anno fortemente caratterizzato dalla remotizzazione del lavoro, hanno assunto particolare importanza i **pochi momenti di collegialità in presenza** resi possibili dall'allentarsi delle restrizioni anti-Covid.

La maggior parte delle persone assunte del 2020 infatti non si era mai incontrata di persona con i propri team.

Per questo nel corso dell'estate sono state organizzate delle **giornate di team building** che hanno consentito alle persone di conoscersi, di interagire e di abbattere il muro dell'esperienza puramente digitale.

Le location scelte erano immerse nella natura, consentendo lo svolgimento di attività ludiche alternate a sessioni di brainstorming, nel **pieno rispetto della sicurezza** e delle normative anti-Covid vigenti.

# Iniziative a supporto dei clienti

Per aiutare le aziende a fronteggiare l'emergenza indotta dal Covid-19, Growens e alcune delle sue business unit hanno strutturato un **programma di attività e iniziative ad hoc**, coerentemente con il principio di *caring* che costituisce uno dei valori fondanti del Gruppo.

## Iniziative della business unit BEE

Per rispondere all'esigenza delle aziende di comunicare in modo efficace in tempi di crisi, la business unit BEE ha messo a disposizione **tre template email utilizzabili gratuitamente** insieme alla pubblicazione di un articolo di best practice di email marketing per situazioni di crisi come quella attuale.

Template, articoli e tre mesi gratuiti di Page Builder

A queste iniziative si è aggiunta la possibilità di **utilizzare gratuitamente per tre mesi** il più recente prodotto della famiglia BEE, Page Builder, rilasciato a fine marzo.

## Iniziative della business unit MailUp

Per supportare le aziende nel garantire la continuità del lavoro e mantenere vive le relazioni, la business unit MailUp ha organizzato un piano di attività articolato su tre direttrici: **formazione, best practice e teamwork**.

Formazione, best practice e teamwork

Nei mesi marzo-maggio 2020, ha quindi:

- Reso disponibile gratuitamente ai propri clienti l'hub di video formazione MailUp Video Academy
- Predisposto un fitto calendario di webinar formativi online
- Messo a disposizione alcune funzionalità di piattaforma atte a facilitare la collaborazione da remoto

L'**elenco completo** delle attività è disponibile alla pagina mailup.it/superiamo-le-distanze/.

# White Paper “L’impatto del Covid-19 sull’e-commerce”

MailUp ha unito i risultati di due ricerche, di MailUp stessa e dell’**Osservatorio eCommerce B2c** della School of Management del Politecnico di Milano con l’obiettivo di **fotografare l’impatto del lockdown** sul settore dell’e-commerce.

Lo studio di MailUp ha cercato di individuare eventuali **mutamenti nei trend** delle campagne di Email Marketing attribuibili all’emergenza sanitaria che ha colpito l’Italia tra febbraio e marzo.

Per farlo ha esaminato le **campagne di 1.092 aziende e-commerce** inviate tra il 1 gennaio e il 7 giugno 2020 e le ha confrontate con le campagne inviate nello stesso periodo dell’anno precedente.

Dai principali dati estratti dall’indagine dell’Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano risulta chiaro che l’emergenza sanitaria ha avuto sul settore e-commerce un **doppio effetto**.

Da un lato ha certamente reso **più difficili alcune operatività**; dall’altro ne ha **favorito l’espansione** spingendo all’utilizzo dell’e-commerce anche segmenti di mercato che fino a qualche mese prima erano abituati a effettuare i propri acquisti esclusivamente offline (un esempio su tutti: la crescita del comparto Food & Grocery).

Il white paper è disponibile gratuitamente per il download sul sito MailUp Academy.

# Iniziative a supporto della collettività

## Donazioni

Growens, per **sostenere concretamente la comunità**, ha contribuito a supportare durante la pandemia alcune associazioni e organizzazioni:

- **ASST Cremona**, città in cui il Gruppo ha un forte radicamento e che si è rivelata tra le più gravemente colpite dall'emergenza
- **Protezione Civile italiana**
- **LifeLong Medical Care**, organizzazione che fornisce servizi socio-sanitari nell'area di Oakland, California (dove è ubicata la sede di BEE), tra cui assistenza di emergenza ai senzatetto
- **BEE,** ogni settimana, acquista Buoni Regalo da ristoranti di Oakland per sostenere gli esercenti locali

## Progetto "A Domicilio"

Durante i mesi dell'emergenza Covid-19, per molte persone anche le attività più semplici – come fare la spesa o andare in farmacia – sono diventate una sfida importante. Le comunità locali hanno dovuto riorganizzarsi in modo veloce e innovativo per **garantire i servizi di base** ai cittadini e un'operatività minima alle attività commerciali.

Obiettivo: supportare attività e cittadini durante i lockdown

Growens ha messo il suo know-how e la sua tecnologia al servizio del territorio e della collettività, **contribuendo attivamente al progetto "A Domicilio"**, ideato a Cremona: una piattaforma online per cercare le attività locali che erogano servizi a domicilio, trovare facilmente contatti e informazioni utili, e poter così effettuare spese e ordini da ricevere a casa.

**La piattaforma è gratuita** sia per gli esercenti che vi aderiscono sia per gli utenti finali che la utilizzano.

Per sostenere il progetto, Growens ha agito su due direttrici: ha messo a disposizione da un lato competenze e know-how, dall'altro ha **garantito gratuitamente l'utilizzo della piattaforma** di invio email e SMS della propria business unit, grazie alla quale il progetto A Domicilio può potenziare la propria comunicazione e sviluppare strategie di promozione.

Scopri di più sul progetto A Domicilio

Cap. 6

# Privacy e cyber security

# Privacy e cyber security

Growens pone la massima attenzione a garantire la **protezione dei dati** e la tutela della privacy nei confronti di tutti i propri Stakeholder.

Sulla scia di un operato da sempre improntato alla totale trasparenza, nel corso del 2020 la Società ha posto in essere **alcune importanti misure** per garantire una gestione sempre migliore dei dati personali e della sicurezza della propria infrastruttura. Ha quindi, come descritto di seguito:

- Nominato un Data Protection Officer (DPO)
- Approvato un modello di privacy di Gruppo
- Dato il via a un progetto strutturale di Cyber Security

# Nomina di un Data Protection Officer (DPO)

Growens è pienamente consapevole dell'**importanza che il trattamento dei dati personali** ha per il proprio modello di business, nonché dell'impatto che una gestione impropria di tali dati può avere sui soggetti interessati.

Ricerca di un DPO qualificato, indipendente e con esperienza

In tale contesto, ai fini di una migliore gestione del business della Società e, più in generale, delle attività del Gruppo di cui la medesima fa parte, Growens ha ritenuto opportuno procedere alla nomina di un Data Protection Officer, ossia una **figura altamente qualificata, indipendente** e dotata altresì di esperienza nel settore della protezione dei dati personali, che svolga la propria funzione a favore dell'intero Gruppo.

Nomina di ICT Legal Consulting

A tale fine, a marzo 2020, al termine di un lungo processo di selezione, Growens ha proceduto a nominare lo **studio legale ICT Legal Consulting** come proprio DPO.

Nel corso del 2021 è previsto che **ogni Società facente parte del Gruppo** proceda a nominare formalmente lo Studio Legale ICT Legal Consulting quale responsabile della protezione dei dati e a comunicare i dati di contatto del Data Protection Officer alle pertinenti autorità di controllo.

# Approvazione di un modello privacy di Gruppo

Nell'ambito delle attività di compliance portate avanti nel corso del 2020, è stato rivisto e predisposto un nuovo "Modello Organizzativo in materia di protezione dei dati personali", quale strumento per **allineare le politiche delle Società appartenenti al Gruppo** e garantire che i trattamenti di dati personali siano effettuati conformemente al Regolamento.

Un unico modello per tutte le società del Gruppo

In particolare, il Modello riflette la posizione che il Gruppo si impegna ad adottare in relazione al trattamento dei dati personali, prevedendo politiche e procedure volte a stabilire un **quadro interno completo sull'elaborazione dei dati personali** – regole, standard e linee guida che i dipendenti e il personale devono seguire.

Indica altresì le misure messe in atto per **conformarsi alle varie leggi sulla privacy** e sulla protezione dei dati di volta in volta applicabili.

L'obiettivo del Modello è garantire un **livello coerente e solido di protezione dei dati personali** trattati nel contesto delle attività poste in essere dal Gruppo, indipendentemente da dove tali attività possano aver luogo.

Compliance con leggi locali sulla privacy

Nel 2021 è previsto che **ogni società facente parte del Gruppo** – al termine di una precisa e puntuale attività di localizzazione, volta a recepire eventuali requisiti normativi locali – proceda formalmente ad approvare il Modello.

# Progetto Cyber Security

È riconosciuto che la sicurezza non sia un prodotto ma un **processo continuo**. La declinazione di questo concetto sulle moderne tecnologie per la cyber security all'interno di un'azienda ne dà ulteriore conferma. Un'attenta analisi basata sull'esperienza e sulle evidenze pratiche dimostra che **la sicurezza e la riservatezza** sono due proprietà del sistema aziendale che richiedono risorse ma che, soprattutto, necessitano di una periodica revisione, ri-valutazione e ri-attualizzazione.

Growens, operando in un ambiente complesso e dinamico, ha assunto una sempre maggiore consapevolezza del fatto che l'**Information & Cyber Security** sia un aspetto di importanza fondamentale per il raggiungimento dei propri obiettivi di business.

Il Gruppo ha quindi avviato nel 2020 un'attività di **Information & Cyber Security Risk Assessment** finalizzata a:

- Identificare i principali rischi di Information & Cyber Security per il business
- Valutare il livello di maturità del sistema di controllo di Information & Cyber Security in relazione a uno standard ISO/IEC e una emanazione dell'ENISA
- Identificare le aree di intervento e le azioni di mitigazione per ridurre il rischio

L'obiettivo era identificare le azioni che hanno consentito nel 2020, e consentiranno di proseguire nel 2021, di **commisurare le misure di sicurezza implementate** con l'effettiva criticità delle applicazioni e informazioni da esse trattate, in modo da bilanciare i vincoli imposti dalle misure di sicurezza con gli impatti sull'operatività degli utenti e gli investimenti richiesti.

L'attività di assessment è stata condotta sul sistema di gestione della Sicurezza delle business unit di Growens, aventi sede in Italia, USA e Olanda. Utilizzando come riferimenti **uno standard ISO/IEC e una emanazione dell'ENISA**, gli ambiti analizzati sono stati:

- **Organizzazione** – al fine di verificare il presidio sui temi di Information & Cyber Security, sia da un punto di vista di capacity (numero di risorse e distribuzione) che di capability (skill e competenze necessarie)
- **Processi** – processi di gestione della Security e procedure adottate, quali vulnerability management, change management, incident management
- **Tecnologia** – tecnologie in uso in ambito di sicurezza (es. SIEM, Anti-APT, anti-malware, IPS) e il relativo grado di efficacia, identificando eventuali soluzioni tecnologiche ulteriori o integrative

Le attività svolte sono state poste in essere in maniera coordinata e tale da integrare le azioni individuate con il modello di Data Protection Compliance di Gruppo, al fine di massimizzare i benefici dell'applicazione.

Cap. 7

# Innovazione, ricerca e sviluppo

# Innovazione, ricerca e sviluppo

Innovazione, ricerca e sviluppo costituiscono **parti strutturali del DNA aziendale** di Growens. La natura del business e il contesto all'interno del quale Growens opera richiedono il massimo investimento e la massima prontezza in termini di evoluzione per poter rimanere competitivi e per fornire al cliente la miglior esperienza possibile.

Per Growens, **l'investimento costante in innovazione** riguarda ambiti core del business, quali l'infrastruttura tecnologica, lo sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni, le modalità di interazione e ascolto dei clienti, e l'efficientamento delle modalità di lavoro.

# Innovazione tecnologica

La crescita del business del Gruppo degli ultimi anni è stata sostenuta da un investimento costante in innovazione tecnologica ed infrastrutturale. A partire dalla sua creazione come **funzione centralizzata a livello di Gruppo**, nel 2018, il dipartimento IT si è posto al servizio di tutte le business unit, per guidarne le scelte tecnologiche e abilitarne al contempo l'autonomia nello sviluppo dei diversi prodotti, sulla base di **principi di scalabilità e miglioramento delle performance**. Nel contesto attuale, il dipartimento IT fornisce alle business unit l'esperienza, l'infrastruttura, gli strumenti e i dati per raggiungere i propri obiettivi.

## Nuovo modello organizzativo

Nel 2020 è stata implementato un **nuovo modello organizzativo per il dipartimento IT**, al fine di rispondere al meglio alle esigenze sempre più complesse delle business unit e del mercato. Per far questo, è stato strutturato a livello centrale un **nuovo centro di eccellenza legato all'analisi dei big data** e sono stati introdotti nuovi ruoli chiave.
La nuova organizzazione prevede quattro team:

- **Digital Workplace**: definisce e sviluppa strumenti e applicazioni per migliorare costantemente le modalità di lavoro dell'organizzazione
- **Technology Innovation**: ha l'obiettivo di aumentare il valore di business legato agli aspetti tecnologici di prodotti e servizi
- **IT Procurement**: gestisce la supply chain di beni, servizi e altre forniture di origine esterna
- **Data & Analytics**: gestisce e analizza dati da cui estrarre valore per il business, utilizzando metodologie e tecnologie analitiche

In particolare, l'introduzione di un dipartimento di Data & Analytics che governi il dato e lo utilizzi per portare valore al business ha marcato un deciso cambio di passo nella **strategia data-informed dell'intero Gruppo**.

# Programma NIMP – New Innovative Multilateral Platform

Nel corso del 2020 è stato portato avanti il **progetto triennale di Ricerca e Sviluppo** avviato nel 2018, NIMP – New Innovative Multilateral Platform.

Questo programma ha permesso al Gruppo di **migliorare il proprio posizionamento competitivo** nell'area del marketing relazionale orientato alla multicanalità e alla collaborazione.

Gli investimenti previsti sono indirizzati alla **realizzazione di nuovi servizi e funzionalità** integrati con la piattaforma MailUp, quali personalizzazione dei contenuti in tempo reale, automazione e multicanalità (SMS, e-mail, social, chat, etc), con l'obiettivo di rendere disponibili ai clienti strategie di customer loyalty attraverso l'engagement dei consumatori.

Articolato in diverse fasi, il programma ha previsto **5 Obiettivi Realizzativi (OR)**, di cui uno di Ricerca Industriale e quattro di Sviluppo Sperimentale:

1. Studio dell'infrastruttura e architettura su container
2. Sviluppo della nuova architettura software di erogazione
3. Test funzionali automatici e revisione
4. Realizzazione delle funzionalità multicanale della piattaforma
5. Testing e analisi dell'intera piattaforma

Di seguito viene riportato il **grado di avanzamento dei diversi obiettivi** al 30 maggio 2020, data della relazione tecnica intermedia.

| | OR - Obiettivi realizzativi | Grado di avanzamento |
|---|---|---|
| 1 | Studio dell'infrastruttura e architettura su container | 100% |
| 2 | Sviluppo della nuova architettura software di erogazione | 100% |
| 3 | Test funzionali automatici e revisione | 100% |
| 4 | Realizzazione delle funzionalità multicanale della piattaforma | 75% |
| 5 | Testing e Analisi dell'intera piattaforma | 63% |

# Migrazione datacenter MailUp da Persico a SUPERNAP

La **migrazione del datacenter** da Cremona/Persico a Siziano/SUPERNAP è attualmente uno dei macro-progetti in carico al team Technology Innovation.

Le attività di migrazione coinvolgono il passaggio dalla situazione attuale, in cui l'infrastruttura è equamente suddivisa tra le due sale "Persico 1" e "Persico 2" del datacenter di Cremona, ad uno scenario in cui **il nuovo datacenter farà da housing per la componente On-prem di invio di MailUp**, rimanendo "ben connesso" con la sala più recente di Cremona che servirà da sito di Disaster Recovery.

Il nuovo datacenter SUPERNAP, oltre a garantire uno SLA del 100% su alcune parti chiave dell'infrastruttura (ad esempio l'erogazione della corrente elettrica), è compliant ai più **stringenti standard di Network Security e protezione all'accesso dei dati**.

Il datacenter è classificato come **il più avanzato in Italia** ed è compliant Tier IV Facility, Tier IV Design e Tier IV Gold Operations (certificazioni rilasciate dall'Uptime Institute).

Andando a ringiovanire il parco macchine, non solo a livello di computazione ma anche a livello di networking, e a riprogettare l'infrastruttura eliminando alcuni elementi che creano bottleneck o che non sono più di alcuna necessità, MailUp andrà a garantire uno **standard qualitativo molto più alto per i propri clienti** e a garantire un buon margine di risorse riservate per la crescita nel medio periodo.

# Innovazione di prodotto

Il 2020 è stato un anno complesso, che ha messo alla prova e ha costretto il Gruppo ad adattarsi a uno scenario nuovo e inaspettato. Nonostante tutto, Growens ha cercato di portare avanti i suoi progetti tra difficoltà, imprevisti e distanze, riuscendo a **raggiungere obiettivi importanti** e registrando numeri incoraggianti.

Il successo di un prodotto tecnologico è direttamente proporzionale alla sua **capacità di innovarsi, migliorarsi e adattarsi** all'evoluzione sia delle esigenze dei clienti che degli scenari di mercato.

Lo sviluppo e il **miglioramento costante delle soluzioni** offerte ai clienti sono, quindi, centrali nella strategia di Growens.

## MailUp

Nel corso del 2020, la componente di Product & Technology della business unit MailUp è stata rivista interamente nella sua organizzazione, passando da un approccio per componente tecnologica a **team "end-to-end" e cross-funzionali**, con i seguenti obiettivi:

- Migliorare l'orientamento a risolvere problemi reali dei clienti
- Ridurre colli di bottiglia ed inefficienze nel processo di sviluppo software
- Supportare la crescita futura
- Migliorare focus e prioritizzazione
- Avere più specializzazione nei membri dei team, quindi soluzioni di qualità superiore in meno tempo
- Promuovere empowerment ed autonomia dei team

Sono state inoltre introdotte **metriche di misurazione delle performance di sviluppo** software che guideranno l'azione per i prossimi anni. Le metriche consentono di adottare un approccio di miglioramento continuo con il duplice obiettivo di:

- Aumentare la velocità di erogazione del valore
- Migliorare la qualita del valore erogato

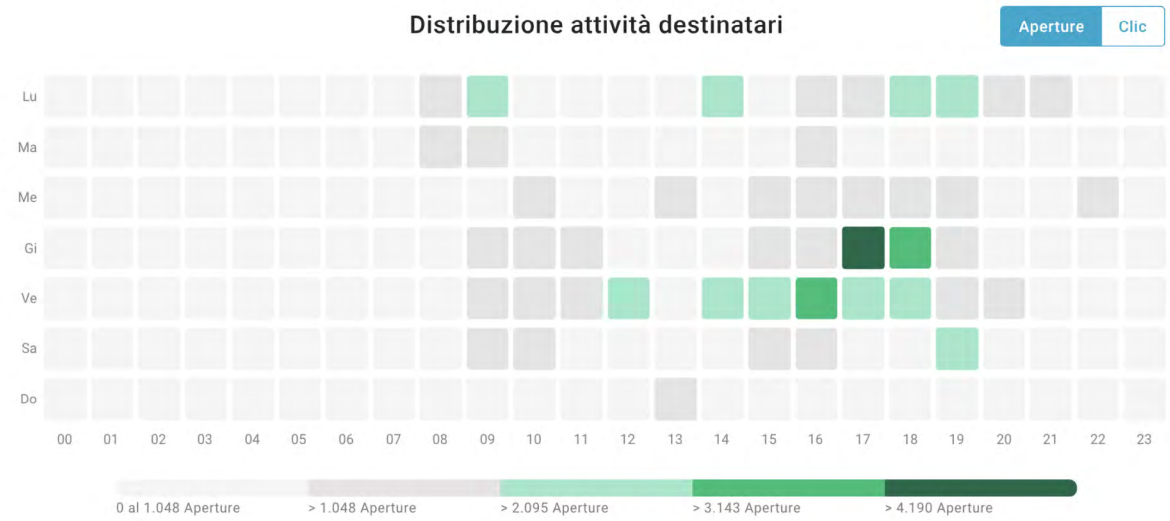
Per quanto riguarda i **nuovi rilasci sul prodotto MailUp**, di seguito vengono elencate le principali novità introdotte.

## Nuova area Statistiche

Nel corso del 2020 MailUp ha presentato la nuova versione dell'area Statistiche, che è stata riprogettata per renderla uno **strumento di analisi ancora più efficace e utile**, che permette di monitorare i risultati delle campagne passate, presenti e future.

Nel corso dell'anno sono state **gradualmente rilasciate nuove funzioni**, come ad esempio la composizione del database in termini di engagement, atte a rendere questo importante strumento marketing sempre più flessibile, personalizzabile ed efficace.

Esplora la nuova area Statistiche




## Nuova versione di PEC+

Ad ottobre 2020 è stata lanciata la nuova versione di PEC+, per supportare aziende e professionisti nella **compliance ai nuovi requisiti di legge** legati all'obbligatorietà dell'indirizzo PEC (posta elettronica certificata).

MailUp ha voluto assistere i suoi clienti in questo cambiamento, mettendo a disposizione l'opzione PEC+ della piattaforma che permette di **centralizzare tutte le email in un solo posto**, rendendo molto più pratica la gestione delle comunicazioni, sia interne che esterne, dell'azienda.

## Nuove funzionalità dell'editor per email e landing page

Anche l'**editor per la creazione drag & drop di email e landing page** si è arricchito di nuove potenzialità:

- Nuovo widget di ridimensionamento delle colonne del layout
- Nuovo layout di riga a 6 colonne per sfruttare larghezze maggiori
- Ottimizzazione del blocco HTML per l'utilizzo di script, che garantisce una migliore compatibilità con i contenuti incorporati
- Possibilità di comprimere la barra laterale per avere maggiore spazio
- Espansione della larghezza delle pagine fino a 1440 px
- Scorrimento orizzontale dello stage
- Possibilità di inserire un menu con link a diverse pagine web o a un contenuto della landing page e con opzioni di invio email, SMS o chiamata.

## Rafforzamento della sicurezza

Fornitori specializzati di terze parti hanno ricevuto l'incarico di portare a termine un security assessment con lo scopo di **irrobustire tutta la catena legata al prodotto**, coscienti che la sicurezza è forte tanto quanto il suo anello più debole.

A seguito dell'assessment si è deciso di operare con interventi sia a livello tecnologico che di processo, per **ridurre la probabilità di incorrere in incidenti** e/o ridurne l'impatto qualora questi si manifestassero.

# Datatrics

La soluzione Datatrics si è arricchita nel 2020 della nuova componente **Insights**.

Con questa nuova funzione gli utenti hanno la possibilità di ottenere **informazioni dettagliate sui propri visitatori e clienti**, creando nuovi touchpoint all'interno di customer journey o campagne, targettizzando tali clienti o visitatori con un messaggio personalizzato.

Scopri di più sugli Insights di Datatrics

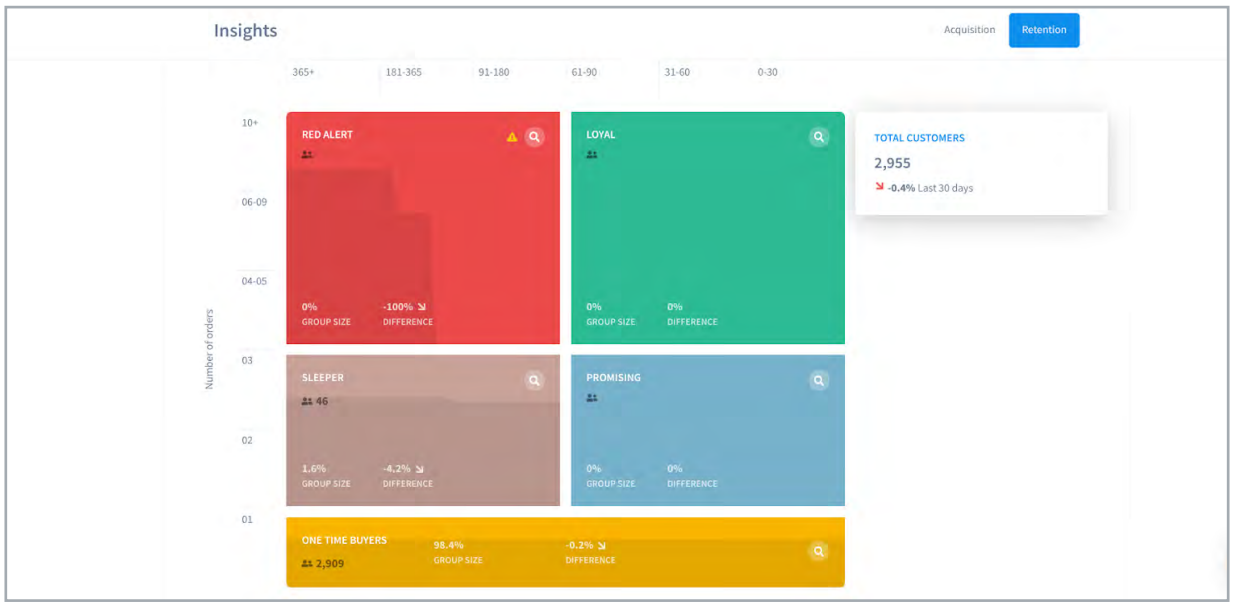
La nuova componente Insights si compone di due sezioni: Acquisition e Retention.

## Acquisition

Specificamente costruita per fornire una **panoramica sui visitatori** del sito web, Acquisition combina le potenzialità dell'algoritmo Datatrics (che raggruppa i visitatori in quattro diverse fasi d'acquisto) e di altri parametri (come tipologia di cliente, tecnologia utilizzata, sorgente di acquisizione o UTM) per avere una **visione approfondita e di grande qualità del traffico sul sito**.

## Retention

La funzione Retention fornisce invece una **panoramica dei clienti**. Tutti i clienti dell'ultimo anno sono segmentati su una griglia in base all'ultima data di acquisto e al numero di acquisti. Maggiori informazioni sono fornite sulle dimensioni del Gruppo e su come questo è cambiato rispetto ai precedenti 30 giorni.



# Agile Telecom

Nel corso del 2020, Agile Telecom ha finalizzato lo sviluppo di IMSI.io, una innovativa **applicazione Android per la verifica della corretta ricezione degli SMS** anche in aree non coperte direttamente da dispositivi proprietari.

Nel corso degli anni, con la crescita sempre maggiore di applicazioni web e mobile (Android e iOS), è esponenzialmente aumentata la **richiesta di messaggi A2P** (application to person) e **P2P** (person to person), soprattutto via SMS, diventati ormai sempre più centrali nei processi di autenticazione a due fattori e di notifica automatica in svariati settori (tracking di spedizioni, web banking, comunicazioni transazionali ecc.), oltre che nella comunicazione marketing.

Crescita del mercato di messaggi A2P e P2P

La finalità del progetto è quella di offrire un servizio che garantisca, con la massima precisione possibile, la **consegna di SMS A2P e P2P in tempi congrui** per il cliente su tutti i network di ciascuna country in cui viene inviato il traffico dei clienti di Agile Telecom.

Questo avviene tramite connessione diretta con i carrier (operatori telefonici internazionali) e/o con i partner di Agile Telecom che possono prendere in carico il messaggio per la terminazione finale nella country specifica.

Il funzionamento di IMSI.io è molto semplice: qualunque utente può scaricare l'app sul proprio dispositivo mobile e consentire alla ricezione di SMS test.

Scopri come funziona IMSI.io

Per ogni SMS ricevuto l'utente riceverà un piccolo compenso (pari a €0,01). In questo modo si genera una **situazione win-win**, in cui al guadagno dell'utente corrisponde un test in tempo reale per l'azienda.

# Acumbamail

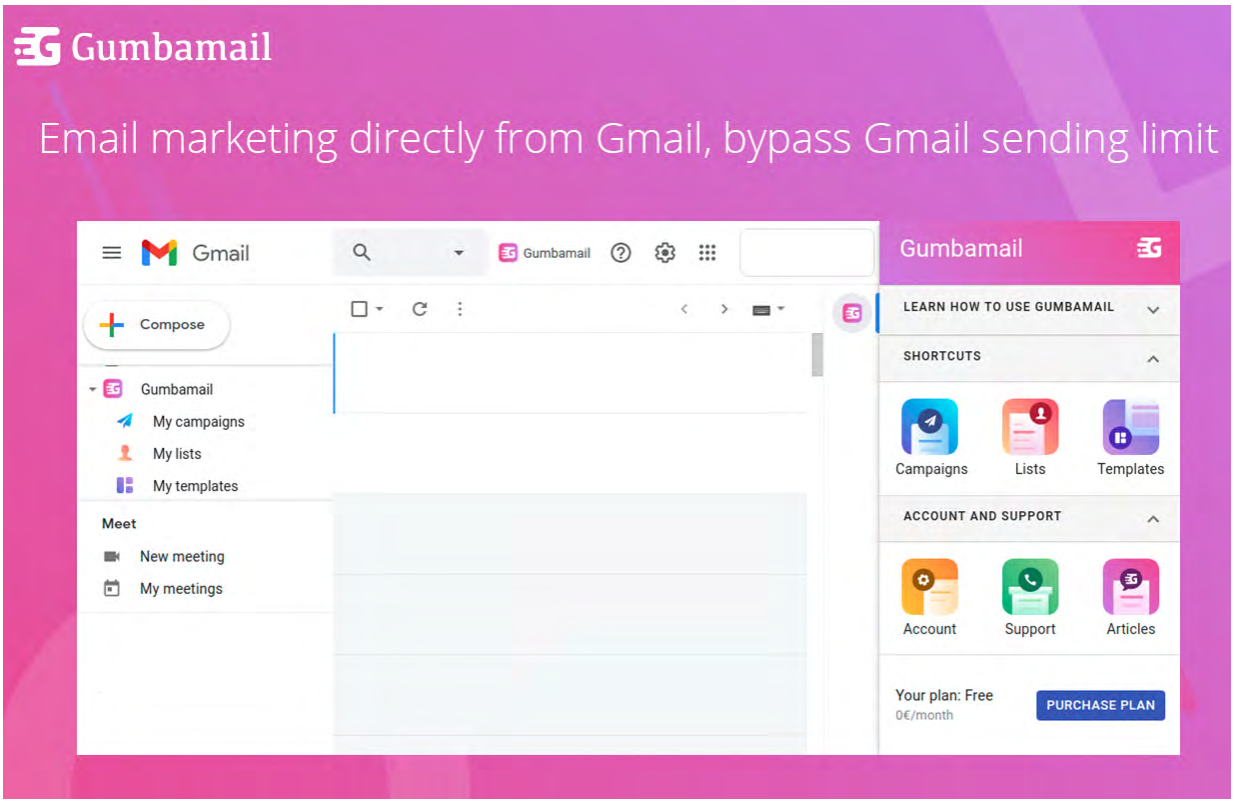
Nel 2020 Acumbamail ha sviluppato e lanciato Gumbamail, un'estensione semplice e comoda per **pianificare e inviare campagne email massive direttamente da Gmail**. Gumbamail porta all'interno di Gmail le funzionalità avanzate normalmente offerte da strumenti di Email Marketing professionali.

Esplora le potenzialità di Gumbamail

Consente di inviare e programmare l'invio di promozioni, offerte, notizie e altri contenuti interessanti ai propri iscritti, in modo semplice e veloce, **senza dover lasciare Gmail**. Utilizza l'editor email più avanzato per il design di messaggi mobile responsive perfettamente on-brand, assicurandone la visualizzazione corretta su qualsiasi dispositivo.

Gumbamail permette inoltre di **importare facilmente gli elenchi di contatti** da file .csv, fogli di lavoro di Google Drive o da gruppi di contatti di Gmail, con la possibilità di gestire in modo semplice e intuitivo le iscrizioni e le disiscrizioni dalle mailing list.

Con Gumbamail è possibile effettuare **invii illimitati**, al contrario di quanto concesso da altre applicazioni analoghe.



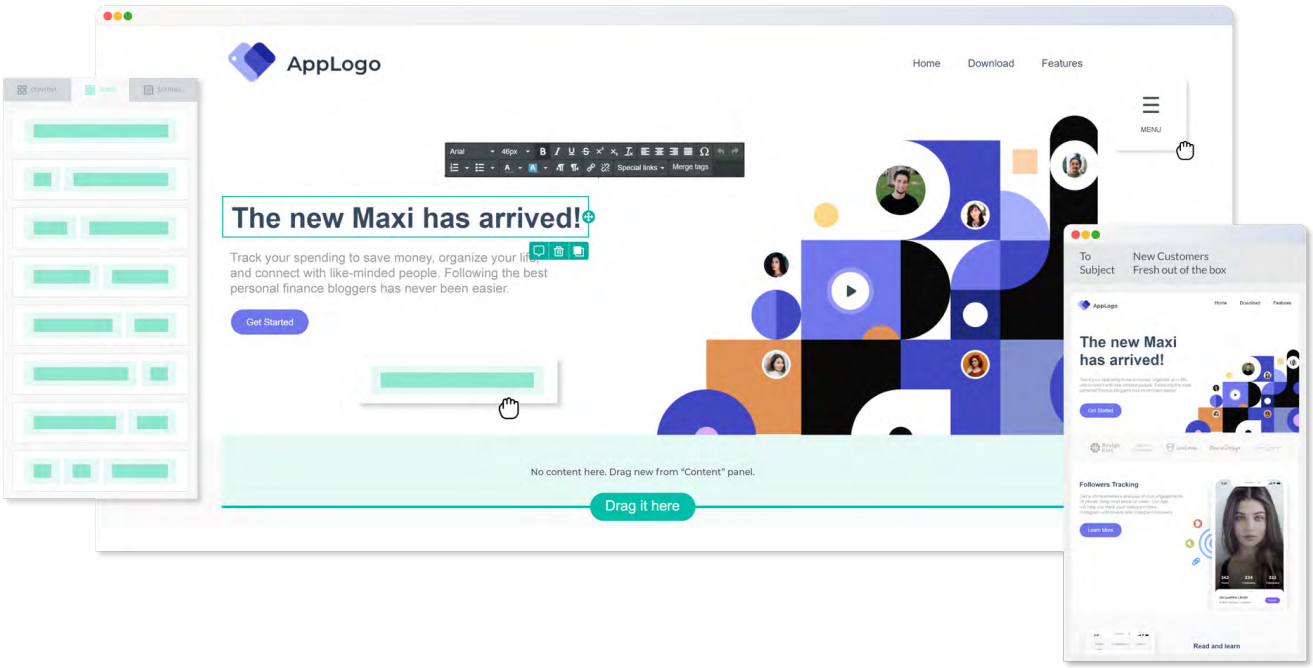
# BEE

Lo sforzo di miglioramento continuo della piattaforma BEE risponde al duplice obiettivo di **creare maggior valore per gli utenti** e di rendere immediatamente percepibile tale valore, con il fine ultimo di migliorare i KPI di business lungo tutto il ciclo di vita del cliente.

Tra le principali novità introdotte nel 2020 sui propri prodotti, figurano le seguenti:

- **Page Builder**: strumento drag & drop per la creazione semplice ed efficace di landing page per le campagne marketing
- **Co-editing**: strumento di collaborazione che consente a più utenti di lavorare simultaneamente a una medesima email
- **Commenting**: strumento di facilitazione del processo di feedback, grazie al quale diversi utenti possono commentare e interagire su specifici punti del messaggio
- **Template Catalog aggiornato e ampliato**: il catalogo di modelli email drag & drop è stato ridisegnato e arricchito, fino ad arrivare a offrire oltre 600 template pronti all'uso e interamente personalizzabili

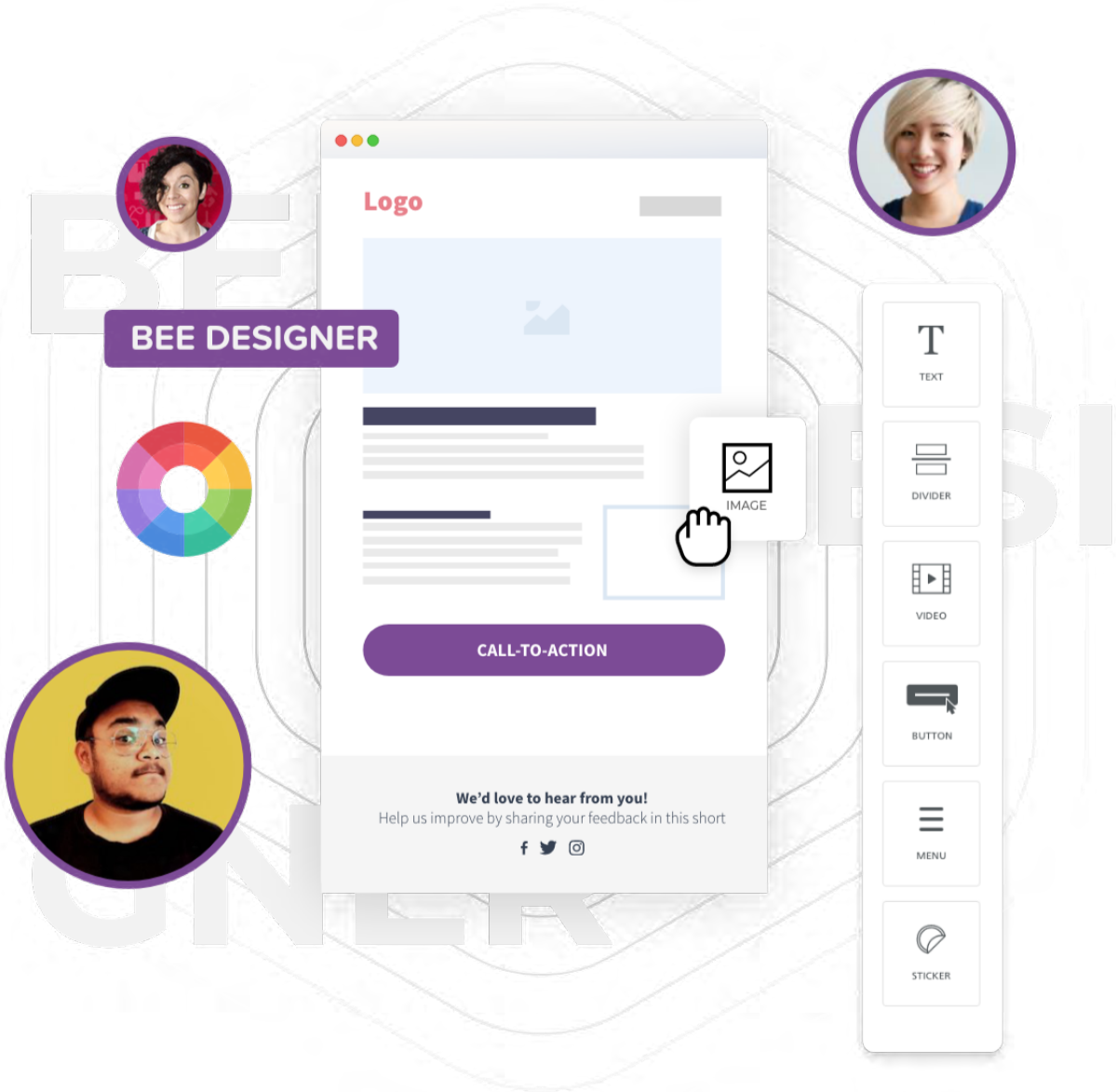
Più info sul Page Builder



Altre novità riguardano widget per **nuove tipologie di contenuto** a disposizione all'interno dell'editor, una gestione migliorata delle colonne nel messaggio, funzionalità avanzate per l'ottimizzazione mobile e maggiori possibilità di brandizzazione delle email.

Nel 2020, BEE ha inoltre promosso la creazione di un **Designer Partner Program** di respiro internazionale - una vivace community di professionisti provenienti da ogni parte del mondo, che contribuiscono all'aggiornamento e all'ampliamento del catalogo di template proposto da BEE.

Scopri la Designer Community



# L'innovazione dello Human-Centered Design

Il 2020 ha segnato per Growens l'inizio di un percorso volto a trasformare il modo in cui pensa, fa e comunica il design, con l'obiettivo finale di diventare **una vera e propria *design organization***.

Il percorso è iniziato con la **creazione di un dipartimento di Group Design**, che orchestrasse e migliorasse i processi e le competenze di design all'interno dell'intera organizzazione, trasversalmente rispetto alle diverse funzioni e business unit.

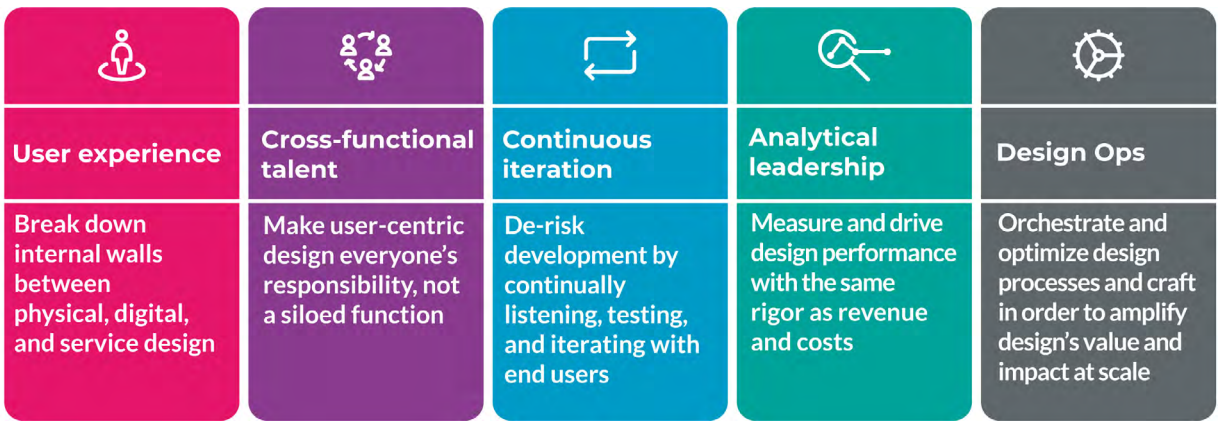
Non appena creato, il nuovo dipartimento si è proposto di:

- **Portare intenzionalità e umanesimo** nel modo in cui il Gruppo progetta prodotti, servizi ed esperienze
- **Creare una cultura e una pratica di Human-Centered Design (HCD)**, al fine di trovare nuovi modi per creare valore di business

All'interno di Growens, il **valore di business del design** è correlato con:

- La creazione di esperienze coerenti ed efficaci
- La realizzazione di prodotti utili e desiderabili
- L'orchestrazione di servizi fruibili e significativi
- per clienti, utenti e dipendenti attuali e futuri

La strategia di Design ha un **orizzonte di tre anni** e ruota attorno a cinque pilastri chiave: esperienza utente, talento interfunzionale, iterazione continua, leadership analitica e design operations.



L'obiettivo di **innalzare il livello di maturità del design di Gruppo** richiede l'implementazione di nuovi processi, ispirati agli standard ISO 27500 *(The human-centred organization)* e 9241 *(Ergonomics of human-system interaction – 210 e 220)*, poi adattati alle specificità di ciascuna business unit:

- Processo 1: garantire che la business unit si concentri sulla qualità human-centered
- Processo 2: abilitare lo HCD su progetti e sistemi
- Processo 3: attuare lo HCD

Nel 2021, ovvero nel secondo anno del programma triennale, l'obiettivo sarà la formalizzazione del **design come funzione scalabile**. Si andrà oltre i processi partecipativi di base per approdare a ownership condivise, chiarezza dei ruoli, responsabilità congiunta e maggiore documentazione sulle pratiche di design che diventeranno man mano più sostanziali.

Ciò consentirà al Design di **supportare ecosistemi di prodotti più complessi**, integrandosi in strutture operative interne altrettanto articolate.

## Vantaggi per il business

L'adozione dello Human-Centered Design porta **numerosi e importanti vantaggi** a livello di business:

- **Maggior efficacia** ed efficienza operativa sui progetti, e maggior probabilità di raggiungere gli obiettivi aziendali nei tempi indicati
- **Maggior facilità di comprensione** e di utilizzo di prodotti e servizi, con impatto positivo sull'adozione e sui costi legati al supporto
- **Maggior accessibilità** per dipendenti e clienti
- **Maggior aderenza** alle esigenze dei clienti e del mercato

Tali vantaggi possono portare a:

- **Livelli più alti di fiducia** da parte dei clienti, con conseguente fidelizzazione
- **Migliorare** la reputazione aziendale
- **Ridurre** il turnover dei dipendenti
- In generale, a **migliori performance aziendali** dal punto di vista finanziario, della customer experience e del servizio

## Cultura dello user testing

L'iterazione continua è uno dei cinque pilastri alla base della pratica di design del Gruppo: **ascolto dei clienti, test e iterazioni ripetute** sono l'unico modo per eliminare la componente di rischio dallo sviluppo.

Per questo motivo, nel 2020 sono state adottate **diverse piattaforme** che consentono attività come:

- survey
- interviste
- tracking analitico e comportamentale
- card sorting
- A/B test
- click test
- test di usabilità quali-quantitativi

Lo user testing consente di testare idee e **minimizzare i margini di errore** prima di procedere con lo sviluppo della funzionalità, migliorandone il ROI (ritorno sull'investimento).

Minimizzare gli errori per migliorare il ROI

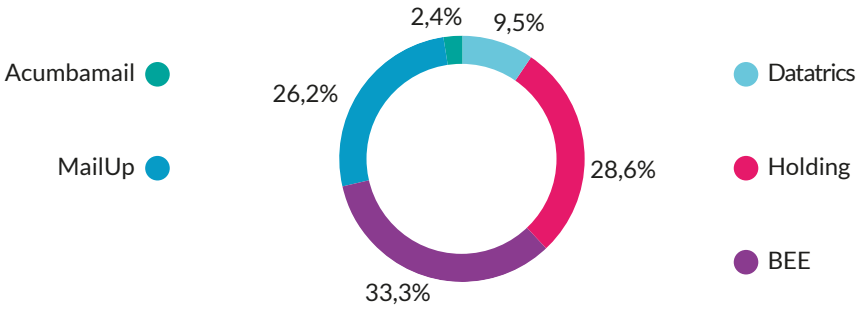
Per questo il Gruppo ha investito in **strumenti di user testing accessibili a tutti i professionisti interni** (designer, ricercatori, product manager, sviluppatori, marketing specialist) che ne hanno necessità.

La democratizzazione di questo processo ha portato a organizzare **quattro corsi di introduzione all'utilizzo degli strumenti** (6 ore) per 48 dipendenti del Gruppo, designer e non, con successivi approfondimenti per specifiche esigenze.

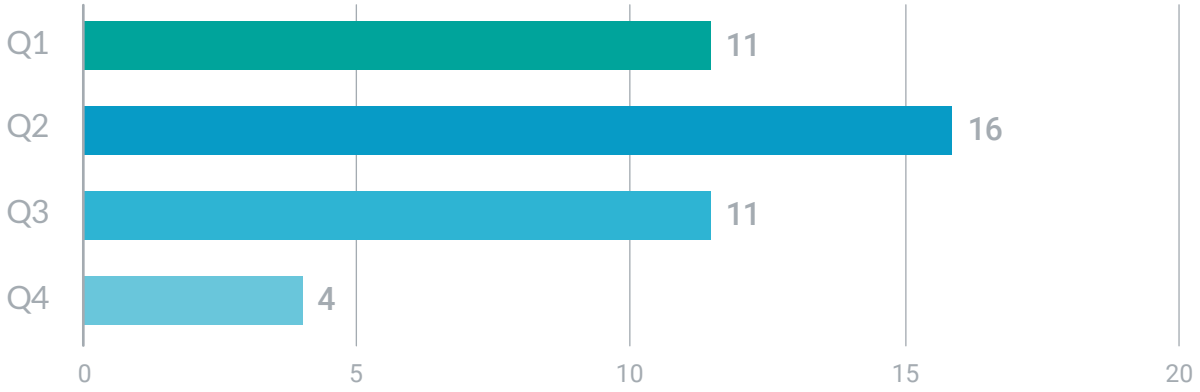
4 corsi per 48 dipendenti del Gruppo

Nella pagina successiva vengono riportati **i risultati del progetto** a un anno dal kick-off.

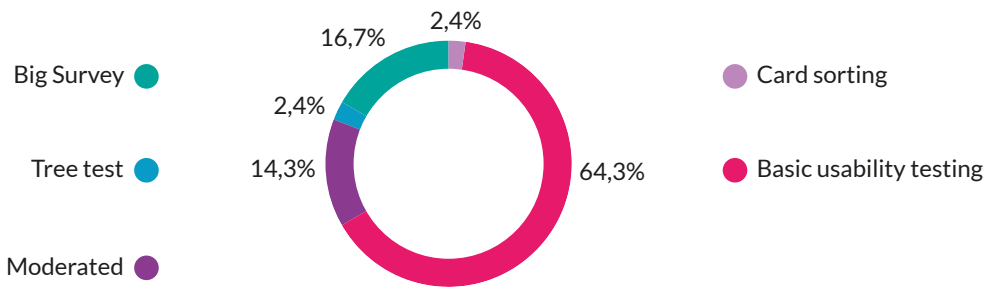
## Percentuali di ricerche per business unit




## Numero di ricerche per trimestre (Q)




## Tipo di ricerca



# Il caso Acumbamail nel report Nielsen Norman Group

Nel 2020, Nielsen Norman Group ha pubblicato la quinta edizione del rapporto *UX Metrics and ROI* includendo anche Growens con un **case study relativo alla business unit Acumbamail**. Il report comprende una raccolta di 44 casi studio reali che evidenziano come i team abbiano utilizzato metriche di usabilità per valutare l'impatto delle modifiche di design.

Il caso studio ha riguardato un esperimento strategico condotto congiuntamente dai team di Design di Gruppo e di Acumbamail, con l'obiettivo finale di migliorare l'usabilità e, di conseguenza, **le metriche di business sul sito web di Acumbamail**.

Obiettivi:

- Innalzamento dei tassi di conversione, sia per account a pagamento che gratuiti
- Miglioramento dell'esperienza frictionless
- Risoluzione di tutti i problemi di usabilità nel passaggio tra la consultazione della pagina prezzi (il punto primario di conversione del sito) e l'atterraggio sulla piattaforma

Il processo ha previsto tre fasi: **identificazione dei problemi, redesign e validazione**. Una volta identificati i problemi attraverso test di usabilità (fase 1) sono state ridisegnate le aree del sito interessate (fase 2) e successivamente è stata verificata l'efficacia delle modifiche apportate (fase 3).

Nelle diverse fasi del progetto sono state **tracciate alcune metriche specifiche** utilizzando strumenti appositi, in particolare test di usabilità quantitativi e Analytics.

| Metrics | |
|---|---|
| **Methodology:**<br>Qualitative usability testing, Analytics | |
| **Metric:** Time on task for subscribing<br>**Before:** 3 min 54 sec<br>**After:** 3 min 30 sec<br>**Improvement Score:** 11%<br>**Percent Change:** -10% | **Metric:** Conversion rate for subscribing<br>**Before:** 9.5%<br>**After:** 11.6%<br>**Improvement Score:** 22% |
| **Metric:** NPS survey<br>**Before:** 1<br>**After:** 51<br>**Improvement Score:** 5,000% | |

Il design è un modo per **migliorare i KPI di business**. L'analisi di tali ROI ha effetti a diversi livelli:

- **Dimostra** il valore dell'effort di design
- **Mostra** come modifiche di design impattino sulla bottom line
- **Aumenta** la fiducia nel design e nei designer
- **Incrementa** la maturità del design nell'organizzazione

Non importa quindi l'entità del fatturato: un buon design migliora quello che conta per gli utenti e per il business.

# Crowdtesting con AppQuality

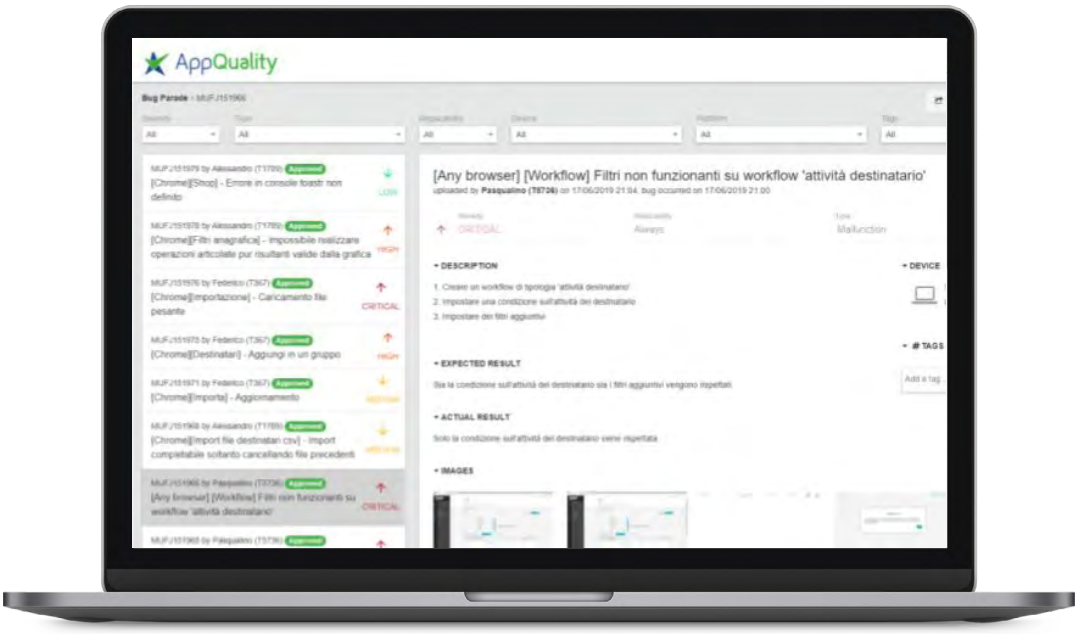
Growens ha ricercato un fornitore per la gestione di **progetti di Crowdtesting** per i prodotti digitali mobile e web collegati alla piattaforma MailUp.

AppQuality ha creato una metodologia (Crowdtesting) per soddisfare le esigenze legate alla qualità dei servizi digitali dei propri clienti e partner, al **testing e all'ottimizzazione dell'Experience Digitale**: permette di studiare e ottimizzare la facilità d'uso, approfondire i feedback degli utenti finali e le funzionalità della piattaforma di MailUp, facendo leva sulla **conoscenza collettiva** della propria community di tester online (il "Crowd").

Tutte le attività di Crowdtesting e di verifica della qualità sono attività verticali, intensive ma non esaustive, e offrono a MailUp la **visione delle problematiche** che la piattaforma presenta e delle modalità di interazione degli utenti reali con l'applicazione stessa.

AppQuality fornisce la possibilità di **sfruttare la community di tester** professionalmente gestita, geograficamente distribuita e interconnessa tramite la propria piattaforma Crowd di decine di migliaia di tester utilizzata per la verifica di app, website e altri prodotti digitali.

Il processo di test con la metodologia Crowdtesting prevede, in prima istanza, la condivisione del prodotto digitale con la community di tester (il Crowd). L'applicazione viene distribuita tramite la piattaforma di gestione proprietaria AppQuality e vengono raccolti **feedback qualitativi e quantitativi** atti a identificare le aree di ottimizzazione, formalizzati in un report condiviso.



Cap. 8

# Relazione con i dipendenti

Growens considera le persone una **risorsa strategica al centro del servizio offerto**, valorizzando dunque il lavoro e le esperienze dei propri dipendenti, garantendo condizioni di lavoro ottimali, il rispetto dei diritti umani e la trasparenza nel processo di selezione del personale.

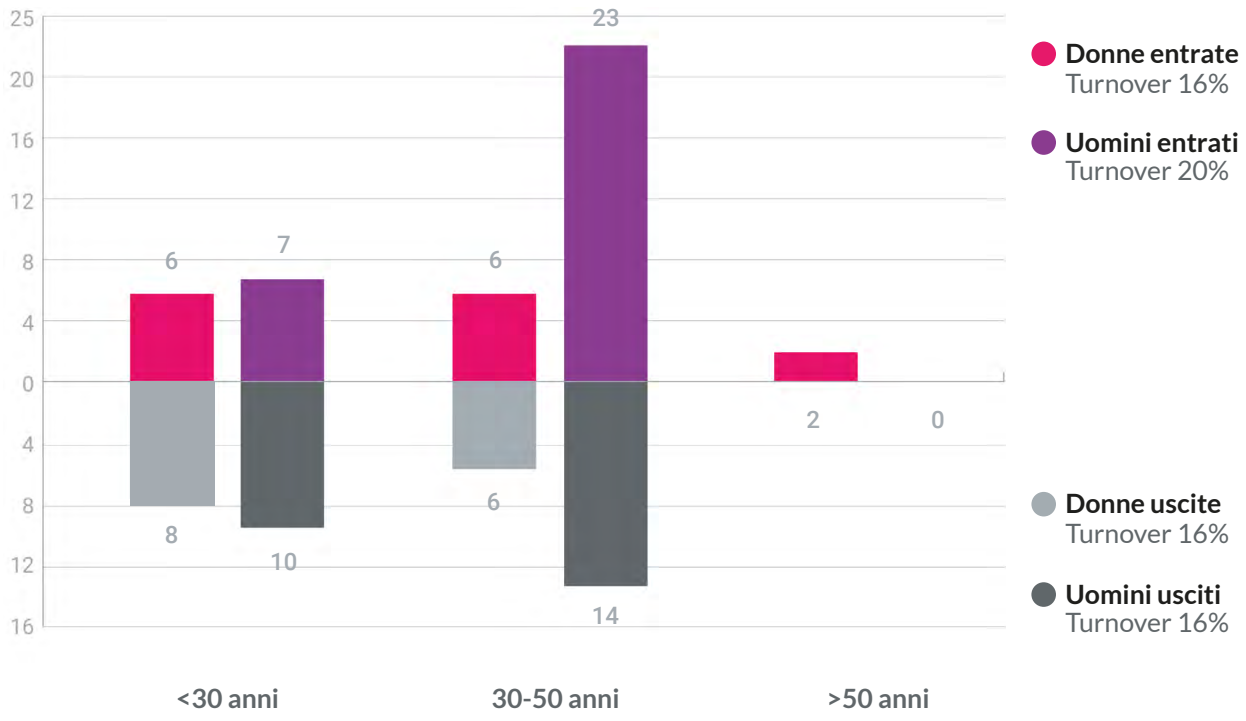
Per il Gruppo è fondamentale che ogni dipendente contribuisca alla creazione di valore e allo sviluppo dell'organizzazione in **un ambiente che promuove il benessere, il merito e lo sviluppo delle persone** in linea con i principi dell'azienda.

Il vero valore è quello di **far partecipare i dipendenti alla definizione di strategie aziendali** attraverso la costruzione, la condivisione e l'implementazione di politiche innovative di gestione e cambiamento organizzativo.

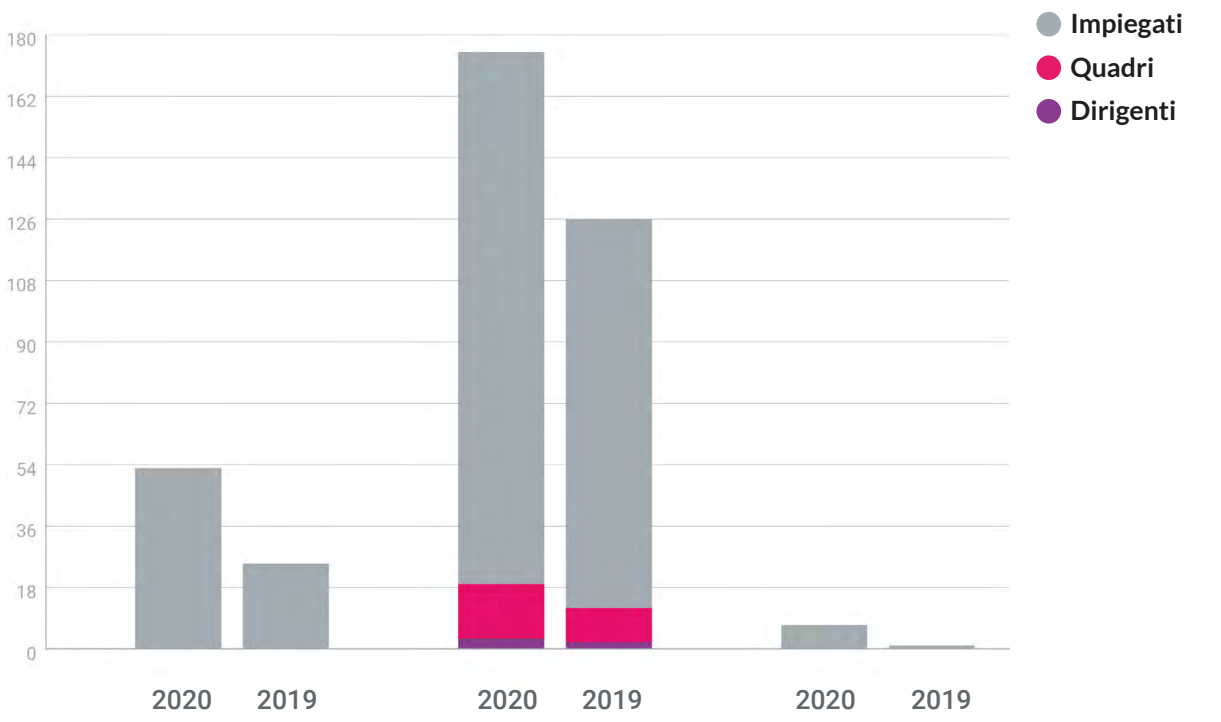
I rapporti di lavoro dei dipendenti sono disciplinati dalle disposizioni del Codice Civile e dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro con cui è coperto il 78% del personale. Al 31 dicembre 2020 Growens conta **235 risorse occupate** in organico. Growens, inoltre, è solita affidare alcune attività a terzi: nel 2020 i collaboratori esterni incaricati sono stati 17.

Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi volti a fornire una panoramica completa della composizione del personale del Gruppo.

## Dettaglio del turnover in entrata e uscita al 31 dicembre 2020 (numero di persone per fascia di età)



## Numero dipendenti suddivisi per fasce di età e qualifica professionale*

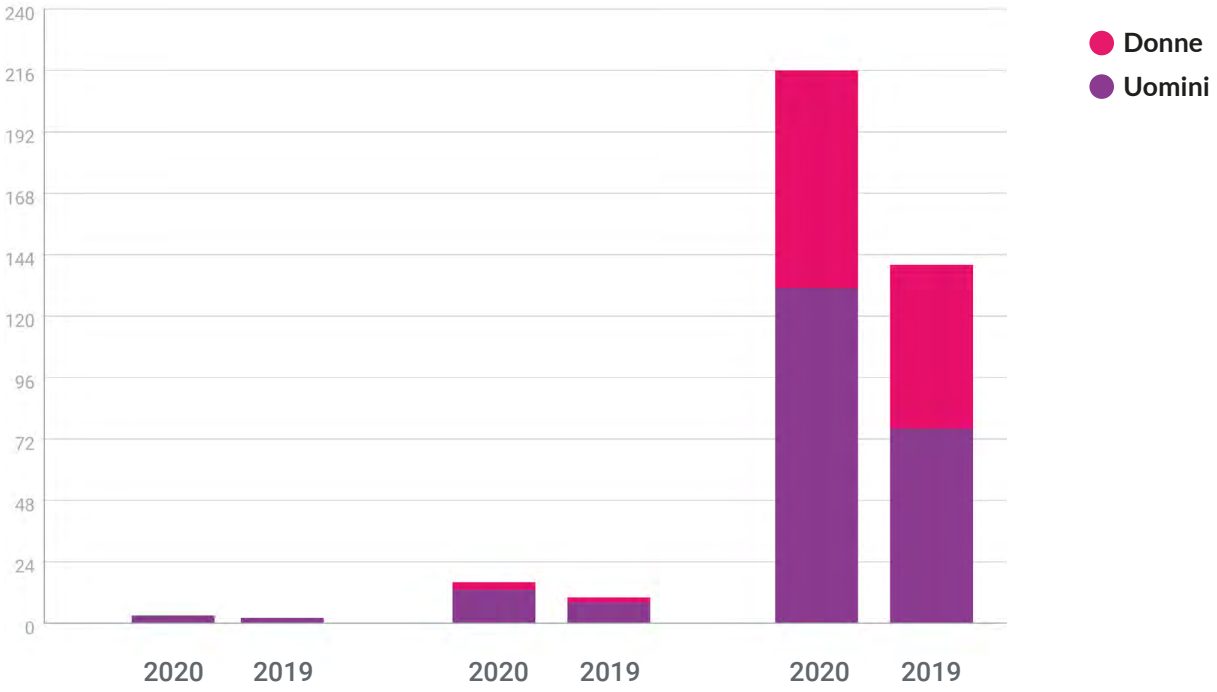



| | 2020 | | | | 2019 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | <30 | 30-50 | >50 | Totale | <30 | 30-50 | >50 | Totale |
| Dirigenti | 0 | 3 | 0 | **3** | 0 | 2 | 0 | **2** |
| Quadri | 0 | 16 | 0 | **16** | 0 | 10 | 0 | **10** |
| Impiegati | 53 | 156 | 7 | **216** | 25 | 114 | 1 | **140** |
| Totale | 53 | 175 | 7 | **235** | 25 | 126 | 1 | **152** |

* In questa tabella e in tutte le restanti del capitolo comparanti dati 2020 e 2019, si noti che i dati del 2019 si riferiscono solo alla Capogruppo, mentre i dati del 2020 includono tutte le società del Gruppo.

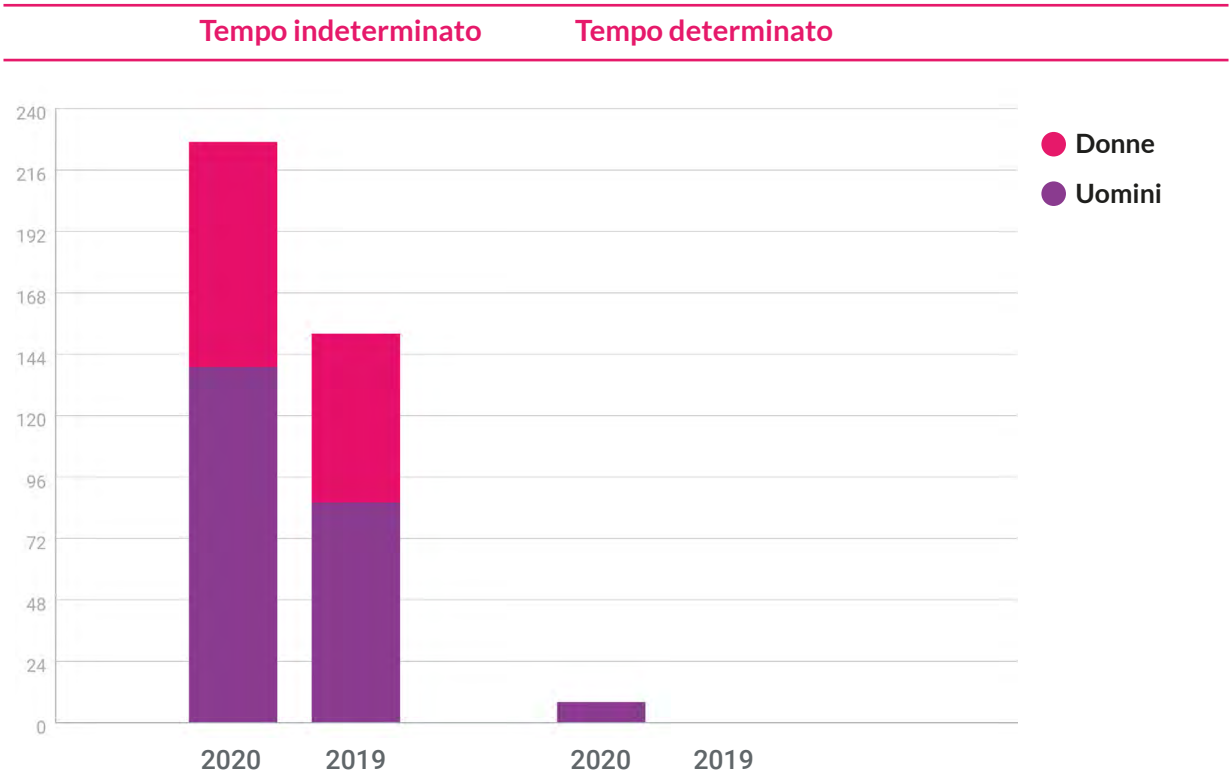
## Numero di dipendenti suddivisi per genere e qualifica professionale

Dirigenti | Quadri | Impiegati



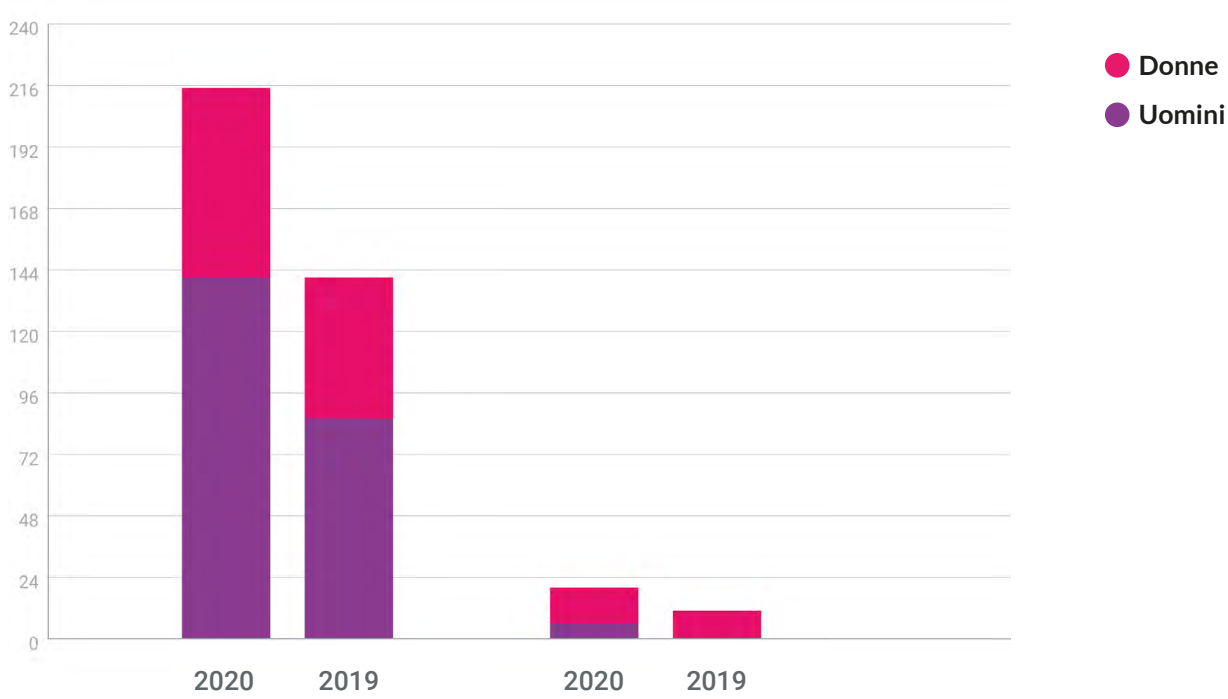

| | 2020 | | | 2019 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Uomini | Donne | **Totale** | Uomini | Donne | **Totale** |
| **Dirigenti** | 3 | 0 | **3** | 2 | 0 | **2** |
| **Quadri** | 13 | 3 | **16** | 8 | 2 | **10** |
| **Impiegati** | 131 | 85 | **216** | 76 | 64 | **140** |
| **Totale** | 147 | 88 | **235** | 86 | 66 | **152** |

## Numero di dipendenti suddivisi per genere e tipologia di contratto (tempo indeterminato – tempo determinato)




| | 2020 | | | 2019 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Uomini | Donne | **Totale** | Uomini | Donne | **Totale** |
| **Tempo indeterminato** | 139 | 88 | **227** | 86 | 66 | **152** |
| **Tempo determinato** | 8 | 0 | **8** | 0 | 0 | **0** |
| **Totale** | 147 | 88 | **235** | 86 | 66 | **152** |

## Numero di dipendenti suddivisi per genere e tipologia di contratto (Full time – Part time)




| | 2020 | | | 2019 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Uomini | Donne | **Totale** | Uomini | Donne | **Totale** |
| **Full time** | 141 | 74 | **215** | 86 | 55 | **141** |
| **Part time** | 6 | 14 | **20** | 0 | 11 | **11** |
| **Totale** | 147 | 88 | **235** | 86 | 66 | **152** |

# Salute e sicurezza dei lavoratori

La tutela delle risorse umane è uno dei principi fondamentali del Codice Etico di Growens: **la sicurezza, la salute ed il benessere dei dipendenti** e di tutte le persone che, a qualunque titolo, operano per Growens sono valori fondamentali della stessa. L'azienda, attraverso un software gestionale, gestisce pagamenti e comunicazioni ai propri dipendenti, e monitora informazioni come infortuni, malattie e presenze. Nel corso dell'esercizio 2020 **non sono stati registrati infortuni né sul lavoro né in itinere**, come nel 2019.

In Italia, l'azienda è seguita da un RSPP (Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione) esterno che si occupa dell'aggiornamento del DVR (Documento di Valutazione dei Rischi), delle verifiche sulle sedi, della riunione periodica e delle prove di evacuazione. Tutti i dipendenti svolgono i **corsi obbligatori sulla sicurezza** attraverso una piattaforma online e l'ufficio People & Culture monitora eventuali rinnovi.

# Welfare per i dipendenti

Coerentemente con quanto fatto nel 2019 e con il principio di *caring* verso le persone, nel 2020 la società ha proseguito nella scelta di **soluzioni welfare per i suoi dipendenti**.

### Previdenza complementare integrativa

Nell'ambito della previdenza complementare integrativa, la Società ha creato una **soluzione di welfare in partnership con Crédit Agricole e Amundi**. Secondo l'accordo, accessibile a tutti i dipendenti in Italia, la Società si impegna a versare un contributo pari al 4% della retribuzione annua complessiva assunta a base per la determinazione del TFR, a fronte di un contributo minimo del lavoratore/lavoratrice dello 0,55% della Retribuzione Annua Lorda oltre al TFR maturando alla data di adesione.

### Piattaforma di Welfare

Per creare un ambiente di lavoro flessibile e innovativo, che contribuisca a un maggiore equilibrio tra vita privata e vita professionale, incrementi la motivazione delle persone e ne favorisca il benessere, la Società mette a disposizione dei dipendenti uno **strumento di welfare aziendale flessibile e innovativo**, che risponda alle diverse aspettative e ai bisogni delle persone.

Nel 2020 tale soluzione è stata identificata nella **piattaforma Jointly**. Rispetto al passato, sono state introdotte la possibilità di versamento ai fondi pensione, la mutua integrativa e la possibilità di versamento a MBA - Copertura Sanitaria Integrativa grazie all'iscrizione delle società del Gruppo.

# Sviluppo delle persone

Growens investe molto nella **formazione dei propri dipendenti**, che ritiene fondamentale per l'evoluzione professionale e l'ampliamento delle skill presenti in azienda.

In caso di nuove assunzioni viene chiesto di effettuare un corso di formazione specifico su **tematiche connesse al D. Lgs. 231/2001**. Il corso, in modalità e-learning, illustra i principi generali del decreto e fornisce indicazioni sul modello e il codice etico adottato da Growens. Le parti generali e speciali del modello sono pubblicate sulla intranet aziendale e sono sempre accessibili da parte di tutti i dipendenti.

Nel 2020 è proseguito il percorso di formazione manageriale "Performance Management 4.0", con l'obiettivo di rafforzare la **cultura del feedback e l'organizzazione del lavoro per obiettivi**. Inoltre, sono stati svolti internamente, diversi Coaching Lab e Corsi sulla Metodologia Agile, finalizzati a rendere più fluida l'organizzazione del lavoro dei People Manager.

Metà del budget stanziato è stato dedicato alle **certificazioni in ambito Technology**, su diversi linguaggi di programmazione.

Sono state, inoltre, erogate **ore di formazione interna**, in particolare su linguaggi di programmazione o programmi specifici, sulla comunicazione, sull'utilizzo di tool interni, sulla contabilità e sul design. Oltre a questo, molti corsi sono stati svolti attraverso la piattaforma online UDEMY.

## Ore di formazione per livello professionale

| | 2020 | | | 2019 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Uomini | Donne | **Totale** | Uomini | Donne | **Totale** |
| **Managerial** | 357 | 139 | **496** | 449 | 82 | **531** |
| **Professional** | 676 | 309 | **985** | 2.324 | 1.369 | **3.693** |
| **Totale ore di formazione erogate** | 1.033 | 448 | **1.481** | 2.773 | 1.451 | **4.224** |

NB: i dati 2020 sono significativamente inferiori in quanto si è investito più sulle certificazioni dei dipendenti che sui corsi (35 vs. 6 del 2019), per le quali le ore vengono rendicontate separatamente.

# Progetto Employee Experience

L'Employee Journey Map è una visualizzazione del **percorso dell'intera *employee experience***, dal momento in cui una persona considera per la prima volta di candidarsi per l'azienda al momento in cui lascia la Società.

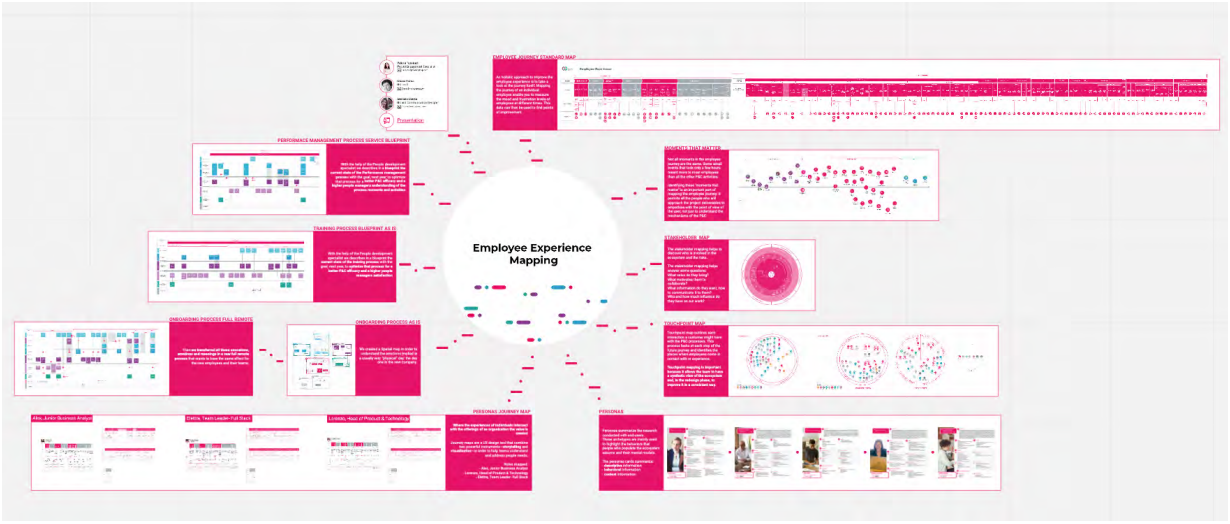
La mappa descrive ogni punto di contatto tra persona e azienda lungo il percorso, identificando **i bisogni del dipendente** e i punti critici a cui prestare maggiore attenzione.

Migliorare la employee experience ha un impatto importante su molti aspetti aziendali, tra cui:

- Ingaggio delle persone
- Facilità di recruiting
- Performance dei dipendenti
- Retention dei talenti

Nel 2020, il dipartimento People & Culture in collaborazione con il team di Design ha lavorato all'**analisi e alla creazione della Employee Experience Map** per la componente italiana dei dipendenti del Gruppo.

Gli insight ottenuti hanno consentito di **identificare aree di criticità e di opportunità** per il team People & Culture, sulle quali andare ad agire secondo una prioritizzazione di urgenza ed effort.



# MailUp Evolution

A fronte degli ambiziosi obiettivi di crescita, nel 2020 la business unit MailUp si è focalizzata su un **importante progetto di evoluzione organizzativa** che verteva su:

- Implementare nuove strutture strategiche e **nuovi ruoli** (Sales Director, Customer Value Manager, Head of Product & Technology)
- Efficientare tutte le aree relative al **ciclo di vita del cliente**, unificando CRM, Customer Support e Customer Care in un'unica struttura di Customer Value Management (CVM)
- Definire **nuovi processi e responsabilità** allineati ai nuovi obiettivi (economici e di mercato)
- Analizzare e aggiornare le **competenze necessarie** per implementare la nuova strategia
- Introdurre **nuove metodologie e competenze** dal mercato esterno, che consentano a tutti una nuova opportunità di sviluppo e crescita.

Nuovi ruoli chiave e nuovi processi strategici

A completamento dell'**inserimento dei nuovi Key Roles** sopra menzionati, a partire da maggio 2020, MailUp ha avviato il percorso di deployment della nuova struttura organizzativa. In questo contesto la funzione People & Culture di Gruppo è stata chiamata ad indirizzare e sostenere questo percorso di adozione.

Attraverso un ciclo di **interviste e workshop con tutti gli Stakeholder** è stata identificata una matrice RACI ("Responsible, Accountable, Consulted, Informed") che ha consentito di controllare i nuovi processi identificati, gestendo in maniera strutturata anche gli aspetti relativi alla **comunicazione e alla gestione delle responsabilità** tra i soggetti coinvolti, in modo da chiarire il ruolo di ciascuno all'interno del processo e le attività di sua competenza.

Definizione di un Modello di Governance

Il risultato finale del progetto ha portato alla definizione di un **Modello di Governance** che avrà l'obiettivo di supportare la BU nella governance del processo di evoluzione, assumendo l'innovazione nelle sue differenti dimensioni e articolazioni come uno dei driver principali di cambiamento, di sviluppo, di presidio degli obiettivi da perseguire e dei risultati da ottenere.

# Total Rewards Program

Uno degli obiettivi della funzione People & Culture è contribuire alla creazione di valore e allo sviluppo dell'organizzazione, creando un ambiente che **promuova il merito, il benessere e lo sviluppo delle persone** in linea con i valori aziendali.

Seguendo questa linea, nel 2020 il team ha lavorato alla creazione di un **Total Rewards Program**, al fine di aumentare le performance e identificare la talent pipeline mediante un **modello di compensazione trasparente e meritocratico**, con chiari obiettivi di business: persone motivate e ingaggiate portano migliori risultati di business.

Il Total Rewards Program è un programma che comprende processi di compensazione, riconoscimento, sviluppo dei talenti e worklife che, di concerto, portano a **performance organizzative ottimali**, migliorando anche i processi di attraction ed engagement.

Il programma ideato da Growens si concentra su **quattro aree,** che abbracciano i principali pilastri chiave delle risorse umane:

1. **Compensation & Benefit**, legato alla definizione di una struttura retributiva
2. **Recognition**, rappresentato principalmente dal processo di performance management
3. **People Development**, in cui sono inclusi tutti i processi relativi allo sviluppo della carriera delle persone
4. **Worklife**, con cui si intendono tutte le attività di wellness e wellbeing

Per ognuna di queste aree sono stati definiti **processi e iniziative specifici**, arricchiti e ampliati nel corso dell'anno.

Con il Total Rewards Program l'azienda intende migliorare:

- **Attraction**: un modello di compensazione chiaro e trasparente facilità l'attrazione di talenti e migliora l'Employer branding del Gruppo, con conseguente riduzione dei tempi e del costo di selezione
- **Motivazione e coinvolgimento**: per motivare e coinvolgere le persone è necessario aumentare la meritocrazia attraverso un sistema strutturato e uguale per tutti
- **Retention**: il turnover (ovvero l'avvicendamento di persone rispetto a una posizione) ha un impatto diretto sul fatturato, con alti costi non solo finanziari ma anche in termini di competenze, conoscenze e talenti. Quando attivamente coinvolti, i dipendenti hanno maggiori probabilità di rimanere a lungo in azienda.

# Leadership Model

La continua crescita ha messo il Gruppo di fronte a una sfida ambiziosa: il passaggio da una realtà imprenditoriale ad una **più propriamente manageriale**.

Per questa trasformazione le acquisizioni e il fatturato non sono sufficienti e, per rimanere competitivi sul mercato, sono necessari **leader consapevoli dei loro scopi professionali e personali**, che lavorino insieme per un obiettivo comune e, nel lungo termine, nella costruzione di un business solido e sostenibile.

In questo contesto nasce il **progetto di Leadership Model**, un modello aspirazionale, composto da una serie di valori, comportamenti e competenze richiesti alle persone che hanno nel contesto organizzativo un ruolo di guida.

Il modello è stato ideato con una metodologia innovativa basata sulla ***purpose driven leadership***, come strumento per diffondere la cultura aziendale a tutti i livelli organizzativi attraverso la figura del People Manager e la sua motivazione, come driver principale verso il **raggiungimento degli obiettivi comuni**.

### I tre livelli del progetto

1. Indagine sulle modalità dell'azione, attraverso le interviste al Top Management *(**top down action**)*
2. Indagine sulla finalità dell'azione, attraverso un workshop ad hoc creato per tutti i People Manager *(**at level action**)*
3. Indagine sulle aspettative dell'azione, attraverso una survey proposta a tutta la popolazione aziendale *(**bottom up action**)*

A conclusione dei tre diversi livelli del progetto, tutte le informazioni raccolte sono state razionalizzate e, attraverso un workshop finale con il Top Management, è stato definito il **modello finale di leadership**, comunicato successivamente a tutta la popolazione aziendale e riportato nella pagina seguente (comportamenti legati ai valori aziendali).

### Percorso di training

Nel primo semestre del 2021 è stato previsto un **percorso di training e group coaching** dedicato a 53 People Manager, per facilitare l'interiorizzazione del nuovo modello e facilitare l'evoluzione nel ruolo di People Management, espressione di una leadership orientata allo sviluppo.

| Leadership Behaviours as Growens People Manager | |
|---|---|
| **Caring** | |
| **I feel responsible for how we work**<br>I invest time & effort in building and maintaining a healthy workplace, where people treat each other with fairness and respect. | **I focus on measuring results**<br>I work hard to find the right KPIs and measure the performance of direct reports, striving to create the conditions for that performance to improve. |
| **Open Mindedness** | |
| **I believe in experimenting**<br>I have a positive approach, I try new things, I allow others to experiment, I learn from mistakes, and I improve processes as a result. | **I can see the bigger picture**<br>I look beyond current successes & failures, recognising today's challenges, and identifying tomorrow's larger opportunities |
| **Passion** | |
| **I promote your growth**<br>I represent the Group and its values, I communicate effectively and I commit every day in inspiring and motivating people, with a focus on supporting their professional growth. | **I encourage collaboration**<br>I promote collaboration, champion ideas & skill sharing - both at the team and the group level - and I work to break down silos. |
| **Trust** | |
| **I'm someone you can trust**<br>I'm a reliable person, I'm transparent in the sense that I provide clear directives and I'm consistent in the communication and approaches adopted. | **I'm willing to trust you**<br>I firmly believe in others, I take time to identify their best skills, and I'm comfortable with delegating more responsibilities to them over time. |

# Career Ladder

Il Career Ladder è un progetto legato al più ampio Total Rewards Program. Si inserisce nell'ambito People Development e rappresenta uno dei processi base per fondare un sistema di sviluppo delle persone basato sui **principi di trasparenza e meritocrazia**.

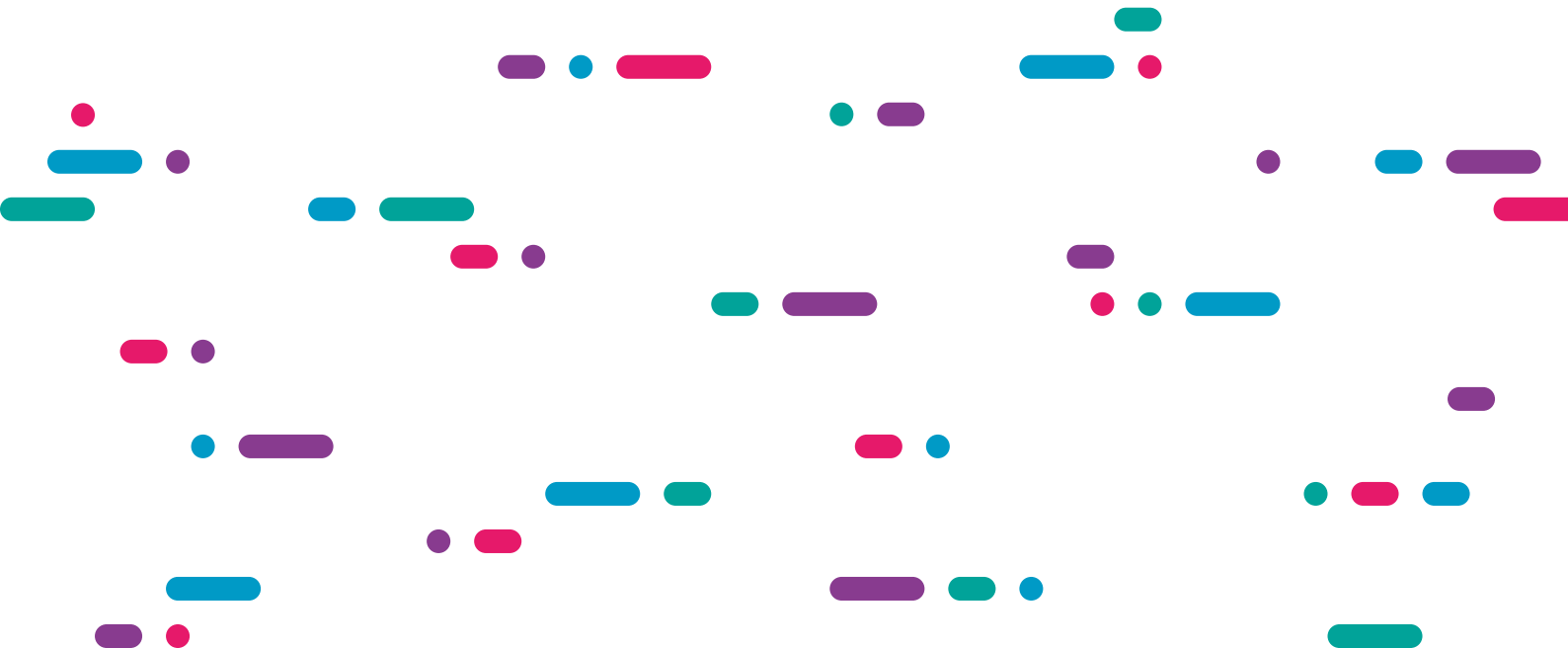
Il Career Ladder rappresenta il **percorso professionale** che ogni persona intraprende all'interno dell'azienda, composto da **movimenti verticali o orizzontali** e innescato alternativamente da nuove esigenze organizzative o da volontà individuali di crescita.

Un Career Ladder costruito centralmente e standardizzato per tutte le business unit permette di dare una **visione chiara e generale** alle persone del percorso che possono intraprendere: ogni persona avrà visibilità dei ruoli presenti in azienda, della relativa crescita prospettica, e deciderà con più consapevolezza su come costruire il proprio percorso professionale.

GROWENS

Cap. 9

# Comunicazione interna e ingaggio



# Comunicazione interna e ingaggio

Per Growens, la creazione e il mantenimento di un **dialogo che coinvolga tutti gli Stakeholder interni** all'azienda è di fondamentale importanza. Come già indicato nel cap. 5, nel 2020 questa attività si è legata a doppio filo alla gestione dell'emergenza Covid-19.

Oltre alle attività straordinarie già descritte, il Gruppo ha lavorato su base costante e in modo strategico in vista dei seguenti obiettivi:

- **Garantire trasparenza** sulle scelte di business e organizzative, comunicandole in modo tempestivo e intenzionale
- **Mantenere alti morale e motivazione delle persone**, favorirne il coinvolgimento attivo e supportarne il senso di appartenenza all'azienda

Le attività strutturali in essere nel 2020 e atte a raggiungere tali obiettivi sono organizzate su una **triplice direttrice di comunicazione e ingaggio**:

- **Top-down:** condivisione scelte strategiche, visione, risultati ed evoluzione dell'azienda da parte del top management verso i dipendenti
- **Bottom-up:** coinvolgimento della popolazione aziendale a tutti i livelli in attività ludiche, di aggregazione e di confronto
- **Trasversali:** creazione di community "tematiche" cross-business unit, per favorire la condivisione di conoscenza e scardinare i limiti imposti dai silos organizzativi

# Iniziative top-down

## Group Update Webinar

Due volte all'anno, a valle della pubblicazione del Bilancio di esercizio e della relazione semestrale, il CEO Nazzareno Gorni e il Presidente Matteo Monfredini organizzano un **webinar interno** a cui sono invitati tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo.

In tale occasione (che si tiene online per essere accessibile da tutti i Paesi), **condividono i risultati più recenti del Gruppo** in termini di business e andamento del titolo, le scelte strategiche e le future evoluzioni del Gruppo, commentando le attività in essere.

Nel dettaglio:
- Group Update Webinar del 9 aprile 2020: 178 iscritti, tasso di partecipazione dell'83%
- Group Update Webinar del 15 ottobre 2020: 185 iscritti, tasso di partecipazione del 78%

## Evento “Meet The CEO”

L’evento “Meet The CEO” nasce come **momento chiave nell’onboarding dei nuovi assunti**, avvicinandoli subito al top management e creando un’esperienza positiva di condivisione e appartenenza.

Con cadenza bi/trimestrale, l’evento “Meet The CEO” coinvolge per due ore il CEO Nazzareno Gorni e tutti gli assunti più recenti in tutte le Business Unit. Per l’occasione, il CEO presenta se stesso e il Gruppo, **narrandone storia, visione e valori**, per poi lasciare ampio spazio alle domande e alla conoscenza reciproca tra le persone.

Nel 2020 si sono tenuti **cinque eventi “Meet The CEO”, tutti in modalità remota** a causa delle restrizioni imposte dalla pandemia di Covid-19.

## Evento “Business Unit Touchdown”

A latere rispetto al "Meet The CEO", ogni Business Unit director è chiamato a un evento simile per conoscere al meglio i nuovi dipendenti. Organizzato con cadenza tri/semestrale a seconda dei flussi di ingresso, l’evento si pone in modo complementare rispetto al Meet The CEO, scendendo nel dettaglio di **storia, strategia, risultati e obiettivi delle singole Business Unit**.

Oltre che ai nuovi assunti di ciascuna Unit, questi eventi **sono aperti anche ai nuovi ingressi** della Holding e ai dipendenti già presenti in azienda.

Nel 2020 si sono tenuti **cinque “Business Unit Touchdown”**, tutti in modalità da remoto.

## CEO Letter

Come menzionato nel cap. 5, tra le esigenze più pressanti nelle settimane iniziali della **pandemia da Covid-19** è emersa la necessità di:

Obiettivi: trasparenza, intenzionalità, interlocuzione

- **Tenere tutta la popolazione aziendale aggiornata**, in modo preciso, tempestivo e controllato, sulle decisioni strategiche e sulle evoluzioni del business legate al progredire della pandemia
- **Far percepire** in modo forte e intenzionale la presenza e la vicinanza del top management, sia in termini umani che di business
- **Prevenire il panico** e controllare la narrazione, evitando la diffusione di notizie fasulle o fuorvianti dentro e fuori alla Società
- **Creare un canale di comunicazione diretto**, schietto e trasparente, con possibilità di interlocuzione e domande da parte di tutti

Email settimanale a firma del CEO

Il mezzo scelto per rispondere a questi obiettivi è stato individuato in una **email a firma del CEO Nazzareno Gorni**, inviata settimanalmente a tutti i dipendenti come mail personale.

La CEO Letter è stata accolta con grande entusiasmo dalla popolazione aziendale, che ha apprezzato lo **sforzo di trasparenza e impegno**.

Per questo, la CEO Letter è diventata parte integrante della **regolare strategia di comunicazione interna** top-down dell'azienda, con aggiornamenti sui piani strategici e sulle principali novità.

Nel 2020:

16 CEO Letter inviate

Tasso di apertura medio del 90%

# Iniziative bottom-up

## Iniziativa “Let’s Buddy Up”

Al fine di aiutare i nuovi assunti a integrarsi nell’azienda in modo migliore e più veloce, l’iniziativa “Let’s Buddy up”, parte del programma di onboarding, prevede l’assegnazione, per ogni nuovo ingresso in azienda, di un buddy, ovvero di **un/a collega che lo/la affianchi durante le prime settimane di lavoro**.

L’obiettivo è dare il benvenuto ai nuovi ingressi, supportando attivamente la loro scelta di unirsi a Growens. Il nuovo dipendente ottiene un **punto di riferimento chiaro, univoco e attendibile** per i primi stadi dell’esperienza di lavoro all’interno del Gruppo per quanto riguarda le attività e le tematiche non strettamente lavorative.

Il buddy si fa carico di promuovere **momenti di aggregazione informale** con i nuovi assunti, di rispondere a domande generali relative alla vita quotidiana in azienda e di fare da ponte per la creazione di una rete sociale con i nuovi colleghi.

Ciascun dipendente può proporsi nel ruolo di buddy, da svolgere compatibilmente con i propri carichi lavorativi. Nel 2020, **23 persone** hanno ricoperto il ruolo di buddy per i nuovi ingressi.

## Value Team

Il Value Team è un gruppo di persone appartenenti a diverse business unit con la missione di **supportare lo sviluppo di una cultura aziendale condivisa** e di generare valore attraverso idee costruttive.

Il significato ultimo di questo gruppo è aiutare le persone a **diventare membri attivi e promotori dell'azienda**, incoraggiandole ad assumersi la responsabilità della sua crescita, portando punti di vista ed esigenze diverse, e proponendo soluzioni collettive.

L'idea alla base è che l'innovazione non derivi da geni solitari, ma nasca invece dal **lavoro di squadra**, da esperienze diverse, da nuove prospettive e punti di vista: queste le fondamenta per il lavoro dei 7 membri del team.

In tempi normali, questo team è di fondamentale importanza per l'azienda, in quanto crea coinvolgimento, consente ai dipendenti di avere un impatto reale sull'ambiente di lavoro e **trasforma i valori aziendali in iniziative concrete**.

Il suo valore si è reso ancora più visibile durante i mesi di lockdown 2020: il feedback raccolto dal team è stato fondamentale nel fornire un **punto di partenza per indirizzare le decisioni strategiche**. Il team ha fatto da ponte tra le persone e l'azienda, raccogliendo bisogni, paure e richieste che forse, senza un solido punto di riferimento bottom-up, sarebbero andate perse o non avrebbero avuto lo stesso impatto sulle decisioni finali.

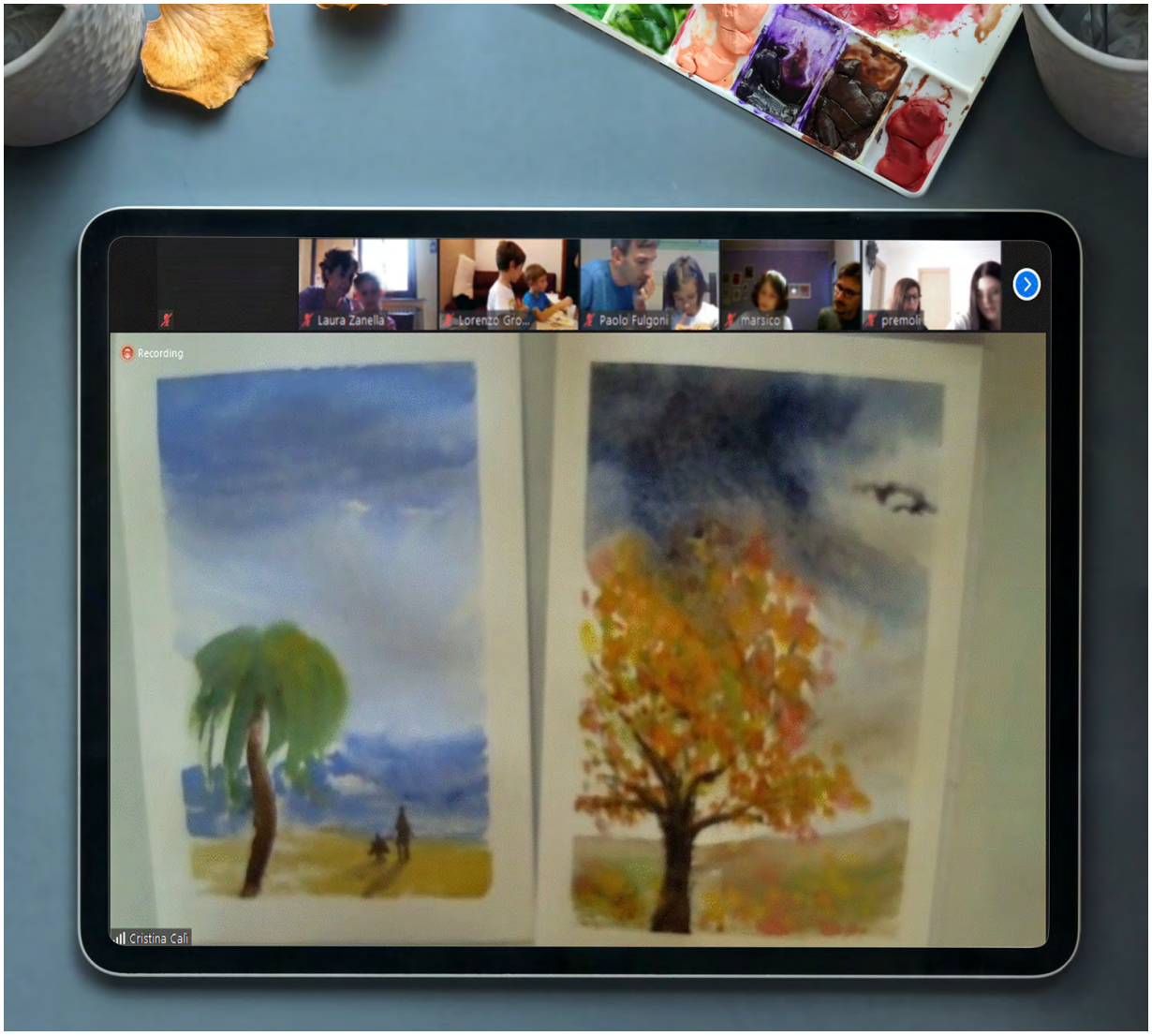
Includendo persone con **ruoli, nazionalità, età e competenze diverse**, il Value Team fornisce una piccola ma potente fonte di diversità che può aiutare a portare idee nuove e più inclusive nei processi trasversali.

# Laboratorio “Esplorazioni con gli acquerelli” in famiglia

Con la collaborazione di Cristina Calì, attrice e acquerellista, è stata strutturata un’esperienza rivolta specialmente a bambini e ragazzi (ma anche a tutti gli adulti interessati o curiosi, che volessero affiancare i bimbi in questa esplorazione), per **coinvolgere le famiglie dei dipendenti** in un’attività creativa e dinamica.

Durante questo **laboratorio virtuale**, dedicato all'esplorazione dell’acquerello in modo giocoso ma allo stesso tempo “tecnico”, sono stati proposti modi semplici per dipingere, scoprire forme e colori, soggetti e “trucchetti”, navigando nel grande mondo della pittura ad acquerello.

L’incontro, della durata di un’ora, si è svolto interamente **in modalità telematica** su Google Meet.



# Community interne

Nel 2020 i dipartimenti Design e IT hanno dato vita a nuove modalità di confronto per le figure afferenti a ciascuna area di Gruppo e di business unit, grazie alla **creazione di community interne internazionali, multilingua e complementari** in termini di skill e background, ovvero la Design Community e la Tech Community.

La presenza di **comunità verticali nei contenuti ma trasversali rispetto all'organizzazione** risulta di particolare importanza data la struttura del Gruppo, in cui i dipartimenti centrali si trovano a interagire con i dipartimenti tecnici e di design delle singole business unit, e devono quindi **prevenire il rischio di silos e opacità** reciproca su skill, progetti e risultati.

Comunità verticali nei contenuti ma trasversali rispetto all'organizzazione

Le due comunità interne sono distinte, seppur con obiettivi e attività simili:

### Design community

- Connette trasversalmente tutti i designer di MailUp Group
- Rivolta internamente
- Knowledge sharing su metodi e novità in fatto di design per i designer
- Aggiornamenti su attività interne

### Tech community

- Comunicazione diretta a tutti gli interessati a temi tech
- Rivolta internamente ed esternamente
- Aggiornamenti su attività e innovazioni tech per un pubblico ampio

La promozione attiva di una **cultura del dialogo e dell'ascolto**, oltre alla creazione di un ambiente sereno e sicuro, fa sì che tutti in Growens abbiano l'opportunità di proporre nuove idee, arricchendo quindi l'intero ecosistema.

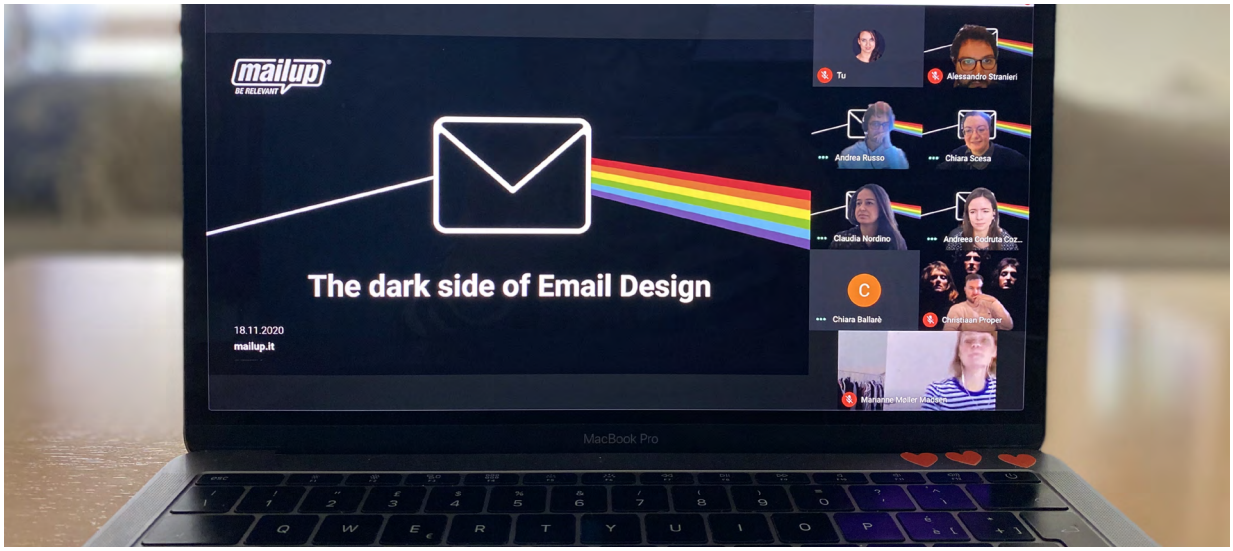
Grazie alle community, i dipendenti hanno l'opportunità di dedicarsi ad attività complementari e formative rispetto al proprio lavoro quotidiano, con un **impatto concreto sulla soddisfazione e sulla crescita personale**.

Obiettivi: soddisfazione, crescita e retention

# Design Community

La Design Community è un **ambiente dedicato a designer e non**, che abilita la condivisione e la cross-pollinazione in modo associativo e non gerarchico.

Le sue attività si basano su valori derivati dai più alti valori aziendali tramite un processo collaborativo.




La Design Community è il luogo in cui i designer **diffondono informalmente la conoscenza** su strumenti e metodi, si fanno portavoce di approfondimenti raccolti da conferenze esterne, lavorano alla creazione di un archivio di corsi, documentazione e titoli sul Design, discutono casi di studio, e trovano lo spazio adeguato per proporre in sicurezza progetti e idee innovative.

La Design Community, però, non porta valore solo ai designer. È un bene prezioso destinato ad **arricchire tutto il Gruppo**, ad esempio tramite la creazione di una Method Bank e di una libreria di casi studio, aperte a chiunque all'interno dell'azienda abbia bisogno di sfruttare il know-how già disponibile.

Dalla sua fondazione nel 2020, le attività portate avanti dalla Design Community sono state:

- **4 eventi virtuali** per la community in senso stretto, dove conoscersi, aggiornarsi e discutere dei propri progetti
- **I primi due appuntamenti Lunch & Learn**, che hanno coinvolto quattro speaker e circa 30 partecipanti per presentare temi di design a un'audience più ampia, in modo informale e collaborativo. I due eventi sono stati scelti dalla community stessa: "The dark side of email" e "Design accessibility"

# Tech Community

In Growens, la **componente di ricerca e innovazione tecnologica** è chiave per lo sviluppo del business. Per questo, nel 2020 hanno preso il via diversi progetti mirati a condividere internamente - ma anche esternamente, con obiettivo di posizionamento del brand - il know-how tecnico e più in generale la consapevolezza sui progetti e le attività in corso.

## Tech Summit

Il Tech Summit è una **conferenza interna al Gruppo**, nata e proposta "dal basso", a cadenza semestrale. Ha come obiettivo la condivisione tra diversi team e business unit su progetti e processi, per **stimolare il confronto**, la discussione e le nuove idee. La conferenza è pensata per la partecipazione in presenza in Italia, con collegamento remoto live per i colleghi di altri Paesi. Nel 2020:

- 2 Tech Summit, uno in presenza e uno da remoto
- 11 speech
- 85 partecipanti

## Tech Corner

Il Tech Corner è una **newsletter interna** che, a cadenza mensile, informa tutti i dipendenti del Gruppo delle principali novità del dipartimento IT, come progetti conclusi, nuovi tool a disposizione, procedure, eventi e molto altro. Ha l'obiettivo di **migliorare il flusso informativo relativo alle tematiche IT**, supportando la conoscenza dei processi, l'adozione degli strumenti e la familiarizzazione di tutte le persone con le attività e gli obiettivi del team.

Inaugurato a giugno 2020 con il supporto del team Corporate Communications, il Tech Corner ha previsto 6 edizioni nel 2020, con i seguenti risultati:

- Tasso di apertura medio 66%
- Tasso di clic medio 13%

## Tech Blog

Il Tech Blog è il **blog tecnico di Growens** su Medium. Nato dall'idea di due dipendenti del dipartimento IT, si pone come obiettivo il posizionamento di Growens come **punto di riferimento all'interno della community tech mondiale**, tramite la condivisione di informazioni su modus operandi, progetti seguiti e tecnologie sviluppate in azienda.

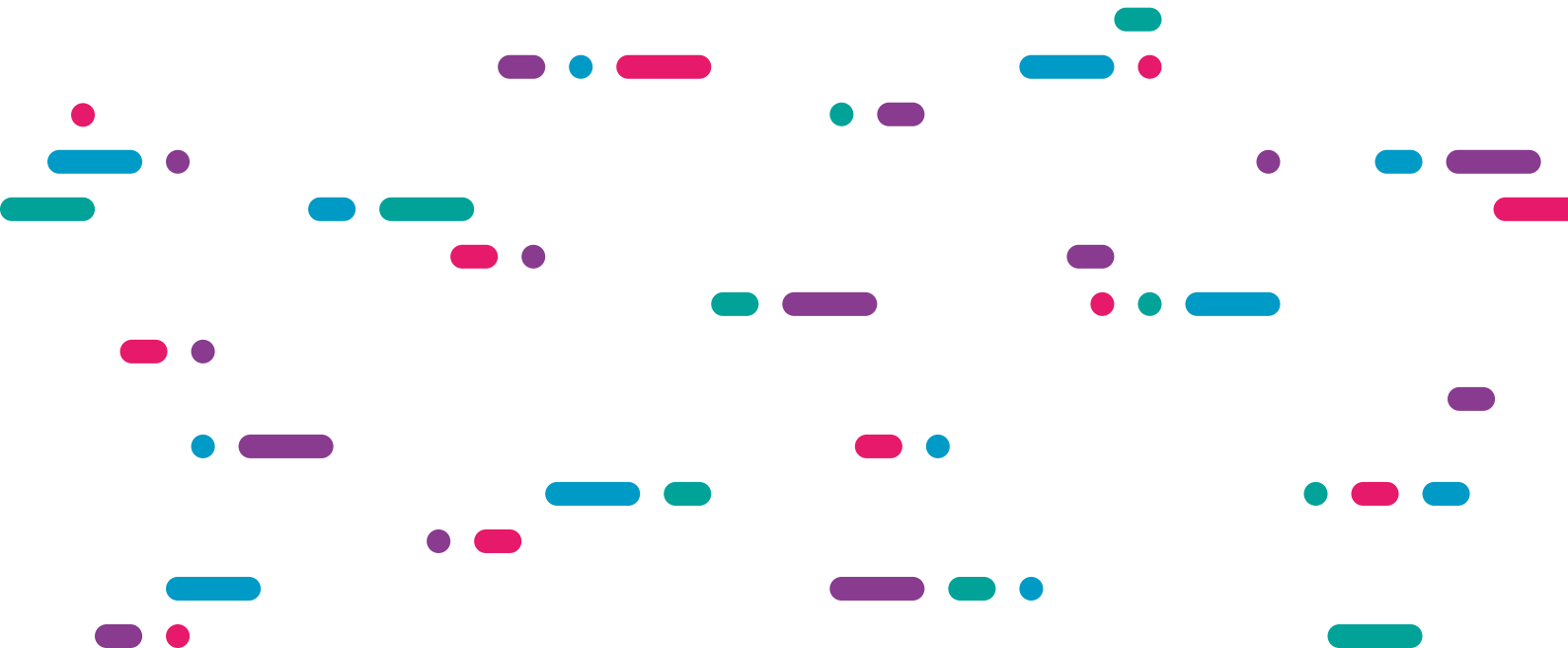
Nel 2020:

- 7 articoli pubblicati
- 1.510 visualizzazioni

GROWENS

Cap. 10

# Relazione con la collettività



# Relazione con la collettività

Growens supporta **iniziative di aggregazione sociale** volte a promuovere lo sport, l'agonismo e il benessere fisico a livello locale e nazionale. Grazie alle sue competenze in ambito di comunicazione digitale, la Società affianca queste realtà per sostenerne le iniziative di aggregazione locale e condivisione dei valori sportivi, volte al miglioramento del benessere individuale e collettivo.

Le associazioni sportive supportate nel 2020 includono:

- Pallacanestro Varese
- Vanoli Basket Cremona
- K3 Triathlon Cremona
- Golf Club "Il Torrazzo" a Cremona

L'azienda supporta, inoltre, enti e associazioni impegnate **nel sociale, nella sostenibilità ambientale e nello sviluppo della cultura imprenditoriale**. A livello sia locale che nazionale, il Gruppo garantisce a tutte queste realtà l'utilizzo delle proprie piattaforme a titolo gratuito o in cambio di servizi simbolici.

Tra le associazioni supportate, di cui Growens condivide i principi, figurano nel 2020:

- **Parent Project**, associazione di pazienti e genitori di figli affetti da distrofia muscolare di Duchenne e Becker
- **Fondazione Giacomo Ascoli**: opera in memoria di Giacomo Ascoli a favore di tutti quei bambini e adolescenti che devono sottoporsi a cure, per malattie onco-ematologiche
- **Eubrasil,** associazione senza scopo di lucro con base a Bruxelles, che mira a supportare lo sviluppo di buone relazioni imprenditoriali tra l'Unione Europea e il Brasile, promuovendo inoltre i legami politici e culturali
- **Treedom**, piattaforma web che permette di piantare un albero a distanza e seguirlo online. Il suo obiettivo è sensibilizzare l'opinione pubblica ai temi ambientali e alla lotta alla deforestazione
- **Tapirulan**, associazione culturale cremonese con lo scopo di promuovere gli artisti contemporanei, attraverso l'esposizione gratuita delle loro opere sul sito tapirulan.it e attraverso l'organizzazione di eventi, mostre e concorsi
- **Italian Agile Movement,** associazione di promozione sociale, senza scopo di lucro, di professionisti e accademici mossi dal desiderio di promuovere la cultura agile e promuovere le pratiche agili sul territorio
- **WIRWAR**: business gaming 2020, un evento di gioco annuale per aziende e studenti
- **Menzis Singelloop Enschede 2020**: una corsa podistica organizzata presso la circonvallazione di Enschede, in Olanda

## Progetti solidali di Paola Gianotti

Dal 2019 la business unit MailUp sostiene le attività agonistiche e i progetti solidali di Paola Gianotti, ciclista, speaker motivazionale e coach, con l'obiettivo di **sensibilizzare la società nei confronti del valore dello sport**, dell'empowerment femminile e dell'importanza della sicurezza sulla strada per chi fa sport e non solo.

Paola Gianotti è laureata in Economia e Commercio, viaggiatrice zaino in spalla e sportiva da sempre. Quando nel 2012 ha dovuto chiudere la sua azienda, si è reinventata decidendo di fare il giro del mondo in bici per battere il Guinness World Record, come **donna più veloce ad aver circumnavigato il globo**. Ha ottenuto altri due Guinness World Record per la traversata del Giappone nel 2017 e per aver attraversato 8 stati in 43 giorni nel 2016 (tutto in bicicletta).

Nell'aprile del 2020 MailUp ha sostenuto, in qualità di sponsor e promotore, l'iniziativa solidale di Paola Gianotti per **l'acquisto di mascherine chirurgiche da donare all'Ospedale Infantile Regina Margherita di Torino**. La raccolta fondi è stata lanciata all'interno di una diretta di 12 ore durante la quale, Paola Gianotti ha percorso 366 km in bicicletta su rulli, collegandosi live dalla sua abitazione con diversi ospiti, tra cui anche un rappresentante di MailUp.

**12 ore di pedalata**

**33 ospiti**

**366 km percorsi**

**€ 5.207 raccolti**

**10.600 mascherine donate**

## Partecipazione al CRIT

Il **CRIT – Cremona Information Technology**, consorzio senza scopo di lucro, è stato costituito nel 2012 da alcune aziende cremonesi operanti nel settore ICT (A2A Smart City - ex Linea Com, Growens e Microdata Group), partecipanti a un tavolo di lavoro creato dal Politecnico di Milano – Campus di Cremona.

Growens **detiene il 33% del CRIT.** Ha acquistato quote per EUR 2.000 nel consorzio CRIT all'atto della sua costituzione, e ha poi incrementato la partecipazione nella società collegata per EUR 100.000 a seguito della trasformazione in consorzio a responsabilità limitata, nel 2016, per rilanciarne il progetto di crescita.

A luglio 2017, il CRIT ha trasferito la propria sede operativa e amministrativa di Cremona presso il **Polo per l'Innovazione Digitale**, il nuovo edificio all'interno del quale sono situati anche gli uffici Growens.

Growens ha sempre creduto nella **potenzialità e nell'importanza del progetto**, tanto da investire, oltre a risorse finanziare, anche proprie risorse umane.

Dal coordinamento strategico, al ruolo di project manager per alcuni progetti/eventi, a formatori, sono numerose le persone che Growens mette a disposizione **gratuitamente e in modo continuativo** al CRIT per portare avanti le diverse attività.

**Ecosistema**
che crea-alimenta
competenze,
eccellenze e innovazione

**Obiettivi**
- Sviluppo economico, sociale e culturale
- Migliorare la qualità della vita, la competitività e l'attrattività del territorio

# Creazione di cultura digitale

Il Gruppo crede nella **creazione e condivisione del sapere** come principio fondamentale per la crescita collettiva. Insieme alle sue business unit, è in prima linea nello sviluppo di attività di aggiornamento e formazione nel settore del Digital Marketing.

## MailUp Academy

MailUp Academy è il **punto di riferimento e di aggiornamento** per tutti i professionisti del Digital Marketing in Italia. Include numerose risorse digitali come ebook, white paper, guide, osservatori, glossari, webinar, video corsi e aree di approfondimento tematico o settoriale, sviluppati con il contributo di specialisti interni a MailUp e testimonial del mondo digitale. MailUp Academy propone inoltre eventi formativi in aula.

A complemento di Academy, **il blog di MailUp** fornisce due volte alla settimana articoli, approfondimenti e interviste relativi al mondo del Digital Marketing. Nel corso del 2020 MailUp ha prodotto e pubblicato:

### Articoli

- 102 articoli pubblicati
- 838.268 visualizzazioni in tre lingue (italiano, inglese e spagnolo)

### Ebook, White paper e Osservatori

- 6 ebook, 2 white paper e 1 osservatorio pubblicati
- 14.363 download in totale

### Webinar

- 31 webinar pubblicati
- 17.078 persone partecipanti

### Video Academy online

- 1.831 persone iscritte

### Corsi in aula

- **1 corso in aula** (il programma è stato sospeso causa pandemia)
- **10 persone partecipanti**

## Osservatorio Statistico

Nel mondo dell'Email Marketing, MailUp gode di una posizione eccezionale per **osservare trend, abitudini, comportamenti e andamenti del settore**. Ogni anno, analizzando la mole di messaggi – quasi 14 miliardi – che transitano attraverso le proprie piattaforme, è in grado di estrarre dati e insight unici sul mercato italiano.

Tali dati sono elaborati dai team di Data & Analytics e resi disponibili al pubblico in un **Osservatorio Statistico scaricabile gratuitamente**.

L'Osservatorio Statistico offre un **confronto puntuale e trasparente delle performance dei messaggi** incrociando diversi criteri: tipologia di messaggio (DEM, newsletter, transazionale), tipologia di destinatario (B2B, B2C, misto B2B+B2C) e settore merceologico. Tali suddivisioni si basano sulle classificazioni indicate dai clienti stessi nelle proprie piattaforme.

La disamina prende in considerazione i **principali indicatori dell'ambito email** (tassi di recapito, apertura e clic), esponendoli in utili tabelle comparative che consentono a ciascun marketer di paragonare le proprie performance alle medie del suo specifico settore.

## Collana MailUp Data

Per fornire al proprio pubblico risorse di approfondimento sempre più curate, nel corso del 2020 MailUp ha affiancato all'Osservatorio Statistico la **nuova collana MailUp Data**, una serie di analisi e studi, scaricabili gratuitamente, volta a esaminare trend, comportamenti e dinamiche relative a temi specifici dell'Email Marketing.

Nel 2020 sono stati pubblicati i **primi tre volumi della collana**, che hanno preso in esame i dati di utilizzo della piattaforma MailUp da parte dei clienti stessi, relativamente ad attività specifiche.

- Il primo volume ha indagato la variazione delle performance delle campagne email rispetto alle **tempistiche di invio** su base mensile, giornaliera e oraria, oltre a considerare gli effetti della pressione esercitata sul singolo destinatario
- La seconda uscita ha mostrato le diverse fasi del **ciclo di vita di un destinatario** all'interno del database, evidenziando i mutamenti più ricorrenti in termini di coinvolgimento con le comunicazioni del brand
- Il terzo capitolo della collana ha preso in esame il **comportamento degli utenti inattivi** presenti all'interno di un database e l'efficacia delle principali strategie volte alla riattivazione di questo target

## Blog Email Design

Anche la business unit BEE mette a disposizione della propria base utenti (sia clienti che non) **risorse formative gratuite.**

Vai al blog
Email Design

Il suo blog Email Design propone articoli, tutorial e approfondimenti sulle **pratiche di design delle email**. Nel 2020 ha raccolto oltre 400.000 nuovi utenti, con un incremento del **+65%** del traffico anno su anno.

BEE propone inoltre dei **video tutorial** sul proprio canale Youtube e delle user guide per supportare i clienti nel corretto utilizzo del prodotto BEE.

## Risorse formative in lingua spagnola

La business unit Acumbamail cura un **blog in lingua spagnola** dove vengono trattati argomenti legati all'Email Marketing, ma non solo: è anche il luogo dove dare conto dei progetti e dei valori aziendali, in un'ottica di trasparenaza.

Vai al blog di
Acumbamail

Nel 2020 gli articoli hanno totalizzato circa 190.000 visite.

Il blog è completato da risorse gratuite disponibili sul sito Acumbamail, tra cui un **corso di Email Marketing** (fruito nel 2020 da 644 persone), risorse grafiche scaricabili, ebook e video tutorial, pensati non soltanto per i clienti ma per una più ampia audience interessata al Digital Marketing.

# Relazioni con i media

Nel corso degli anni Growens ha stretto numerosi **accordi con testate media** per la diffusione dei suoi contenuti editoriali sui rispettivi target. I canali utilizzati comprendono blog post, comunicati stampa, DEM, newsletter, inserti pubblicitari e post social.

I **principali media partner** attivi nel 2020 sono stati Engage, Ninja, Job in Tourism, DailyNet, Digitalic, Key4Biz, Il Giornale delle PMI, Economy, MarkUp.

Il Gruppo diffonde periodicamente, tramite ufficio stampa, dei **comunicati relativi a diverse tematiche**, come la presentazione di un nuovo prodotto, la pubblicazione di un contenuto editoriale, la collaborazione con un nuovo cliente o l'ottenimento di un riconoscimento da parte di enti di categoria internazionali.

A queste tipologie di comunicati stampa si aggiungono quelli **emessi in ambito finanziario**, volti a comunicare aggiornamenti quali i risultati in Borsa e il bilancio annuale.

## Attività sui social network

Growens è **presente sui principali social network** con canali dedicati a ciascuna business unit e all'entità di Holding. Su tali canali si impegna a fornire aggiornamenti ai propri Stakeholder su novità e attività e a fornire assistenza relativamente ai propri prodotti e servizi.

Di seguito, i **dati relativi al numero di follower** dei singoli profili social delle società del Gruppo al 31 dicembre 2020:

| Numero di follower 2020 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Holding | MailUp | Acumbamail | BEE | Agile Tel. | Datatrics | **Totale** |
| **Facebook** | 314 | 41.157 | 1.691 | 670 | | 271 | **44.103** |
| **YouTube** | 35 | 1.650 | | 1.790 | | | **3.475** |
| **Twitter** | 69 | 5.719 | 2.632 | 1.331 | | | **9.751** |
| **LinkedIn** | 3.476 | 11.060 | 949 | 816 | 1.019 | 2.371 | **19.691** |
| **Instagram** | 461 | 879 | | 723 | | 461 | **2.524** |
| **Telegram** | | 111 | | | | | **111** |
| **Pinterest** | | | | 2.291 | | | **2.291** |

# Collaborazioni con scuole, università e centri di ricerca

Coerentemente con i propri valori di *caring* per la comunità e di *open-mindedness*, Growens ritiene estremamente importante fornire il proprio contributo alla **creazione di cultura legata alla tecnologia e al digitale**, soprattutto presso le generazioni più giovani.

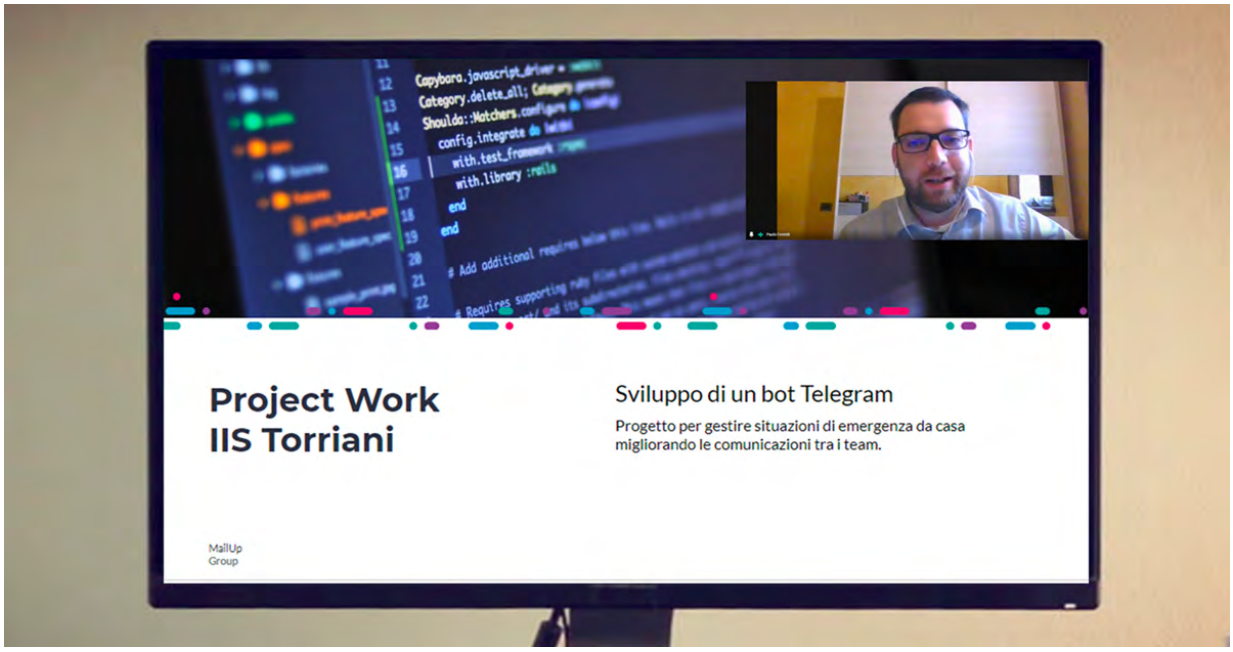
## Con l'Istituto Torriani per una nuova didattica a distanza

Con l'obiettivo di ridurre l'impatto sociale ed economico causato dal Covid-19, con soluzioni e servizi innovativi, sono nate moltissime **proposte di Solidarietà Digitale** da parte di aziende, startup e associazioni che intendono promuovere la digitalizzazione.

In questo contesto, Growens ha cercato di portare valore non solo ai propri dipendenti e clienti, ma anche all'interno del **mondo della formazione e dell'educazione**.

Per contribuire a questa causa educativa durante la quarantena, è stato organizzato un Project Work completamente in remoto **in collaborazione con l'Istituto di Istruzione Superiore J. Torriani di Cremona**.

Durante questa iniziativa di due ore, gli studenti hanno lavorato in gruppi con l'obiettivo di identificare la serie corretta di passaggi per **realizzare un bot Telegram responsive**, guidati da un membro del team IT di Growens.



## Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano

Nel 2020 la business unit MailUp ha finanziato, in qualità di sponsor, **due Osservatori Digital Innovation** della School of Management del Politecnico di Milano.

Ha collaborato allo sviluppo di una ricerca dedicata alla **Omnichannel Customer Experience**, che ha l'obiettivo di supportare le aziende nella comprensione delle potenzialità offerte da un approccio omnicanale, fornendo alcuni spunti e linee guida su come implementarlo concretamente, superando le barriere presenti, e individuando casi d'uso, benefici concreti e sistemi di misurazione a supporto di tali strategie.

Ha inoltre collaborato con l'**Osservatorio eCommerce B2c** nella pubblicazione di una ricerca dedicata all'impatto della pandemia sulle performance delle attività di Email Marketing nel settore e-commerce, come descritto in maggior dettaglio al capitolo 5.

## Collaborazione con Retail Institute Italy

La business unit MailUp collabora dal 2019 con Retail Institute Italy. Associazione senza fini di lucro fondata nel 2016, Retail Institute Italy è membro di National Retail Federation, **il più grande organo del retail a livello mondiale** che annovera tra i propri associati le realtà più importanti del settore. Realizza ricerche, eventi, corsi di formazione e servizi dedicati al mercato del retail nella sua accezione più ampia.

La partnership tra MailUp e Retail Institute Italy prevede la **produzione di contenuti editoriali e l'organizzazione di incontri di formazione** dedicati all'ambito digital del settore Retail.

Nel 2020, MailUp e Retail Institute hanno co-organizzato un **seminario online** dal titolo *"Il Retail Marketing nel 2020. Nuovi scenari e strategie digitali"* - una mattinata di dialogo sui temi più recenti nel mondo retail. L'evento, moderato da MailUp e dal Presidente di Retail Institute Italy Marco Zanardi, ha incluso testimonianze di Nielsen TAM, Shopfully e Negozi Pellizzari.

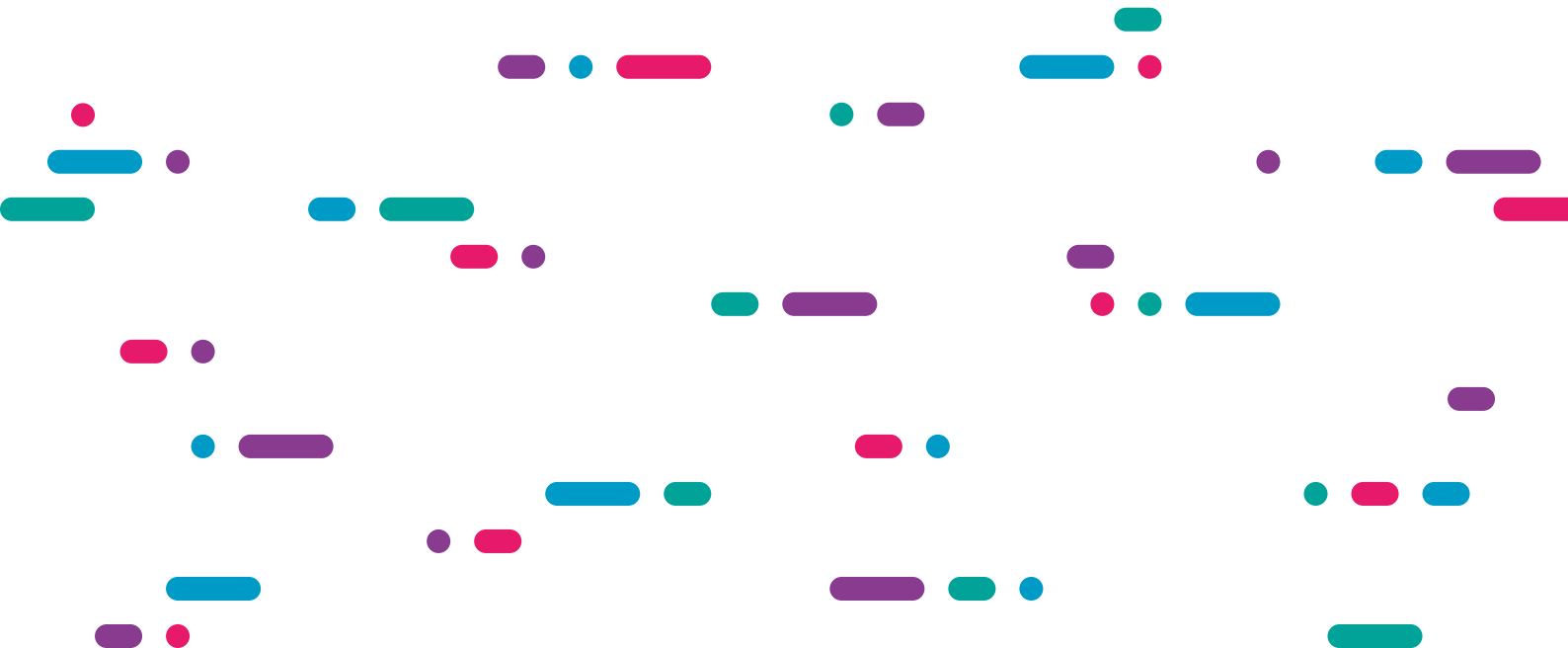
## Piattaforme gratuite per scuole e università

Acumbamail **offre un account gratuito** e la possibilità di utilizzare tutte le funzionalità della piattaforma alle scuole e alle università che lo richiedono, come ad esempio comercioymarketing.es o la San Sebastian High School.

GROWENS

Cap. 11

# Relazione con l'ambiente



# L'approccio di Growens all'ambiente

Growens crede fortemente nella responsabilità sociale e condivide ogni giorno **l'impegno per un ambiente migliore**.

Il risparmio energetico, l'ottimizzazione delle risorse e la compensazione delle emissioni dannose per il nostro pianeta sono parte integrante del modo di essere e di fare impresa di Growens, che promuove internamente una **cultura di utilizzo responsabile delle risorse ambientali**, di attenzione al riciclo e del corretto smaltimento dei rifiuti, coinvolgendo tutti i dipendenti nella gestione attenta della raccolta differenziata.

Growens condivide comportamenti improntati alla salvaguardia di tutte le risorse energetiche. A scopo promozionale, le business unit del Gruppo si avvalgono di **materiali cartacei in minime quantità**, scegliendoli quando possibile da produzioni e che rispettino le norme internazionali e che garantiscano la corretta gestione forestale.

Anche gli uffici del Gruppo nelle sue diverse sedi sono progettati secondo **avanzati principi di ecosostenibilità**, in modo da minimizzare qualsiasi forma di impatto ambientale. In particolare, le sedi di Cremona e Milano (raffigurate sotto) sono ospitate in edifici di nuova costruzione attenti al massimo grado alle prestazioni ambientali.

L'edificio di Milano è **certificato NZEB** - Nearly Zero Energy Building e LEED Gold.

La sede cremonese presenta sul lastrico solare un sofisticato impianto di pannelli solari “intelligenti”, descritti di seguito.

## Smart flower fotovoltaici

La sede cremonese di Growens si trova all'ultimo piano del palazzo di via dell'Innovazione Digitale 3, con circa 1.000 mq di terrazze ben esposte – il contesto ideale per l’installazione di un **impianto fotovoltaico tradizionale da 50 kwh/anno** e di due smart flower in grado di produrre fino a ulteriori 12.000 kWh/anno.

Gli **smart flower** costituiscono un impianto di **produzione di energia solare fotovoltaica "intelligente"**: i pannelli solari si orientano automaticamente per seguire il sole durante tutto l’arco della giornata.

In questo modo viene stimato un **aumento di produzione energetica pari al +40%** rispetto ai pannelli solari tradizionali fissi (a tetto o a terra).

# Consumi

Di seguito si riporta un riepilogo dell'**andamento annuale 2020** dei consumi energetici[2] (GJ):

### Consumi Energetici[3]

| | | 2020 | |
|---|---|---|---|
| | | Totale | Totale GJ |
| **Diesel** | **l** | 7.342,7 | 264,2 |
| **Benzina** | **l** | 15.712,6 | 515,7 |
| **Energia elettrica** | **kWh** | 218.746,5 | 787,5 |
| Fonti rinnovabili | kWh | 78.771,6 | - |
| Fonti non rinnovabili | kWh | 139.974,9 | - |
| **Totale consumi energetici** | **GJ** | **1.567,4** | |

Nel 2020 Growens ha **autoprodotto da pannelli fotovoltaici** 68.929 KWh di energia, di cui il 61,4% è stata auto-consumata e la restante parte è stata ceduta in rete.

# Emissioni

Le emissioni di $CO_2$ derivano dai consumi riportati nel paragrafo precedente. Come specificato di seguito, le emissioni di $CO_2$ vengono **parzialmente compensate grazie alla piantumazione di alberi**, come descritto nelle pagine seguenti.

Growens **calcola la propria "impronta carbonica"** in termini di $CO_2$ rendicontando le emissioni di gas ad effetto serra dirette (Scope 1), derivanti dal consumo di combustibili per il funzionamento dei mezzi di trasporto di proprietà o sotto la completa gestione delle società del Gruppo.

### Emissioni GHG diretta (Scope 1)[4]

| | 2020 | |
|---|---|---|
| | Totale (l) | $tCO_2e$ |
| **Emissioni da consumo di carburante** | **23.055,3** | **56,1** |
| Diesel | 7.342,7 | 19,7 |
| Benzina | 15.712,6 | 36,37 |

[2] I dati riportati si riferiscono solo al 2020, in quanto non è stato possibile recuperare le informazioni 2019 a livello di Gruppo.

[3] I fattori di conversione utilizzati per trasformare le differenti quantità energetiche in GJ sono tratti dal database Defra 2020 (UK Department for Environment, Food and Rural Affairs), annualmente aggiornato, e dall'Agenzia Internazionale dell'Energia (Unit converter International Energy Agency).

[4] I fattori di conversione utilizzati per trasformare le differenti quantità energetiche in GJ sono tratti dal database Defra 2020 (UK Department for Environment, Food and Rural Affairs).

# Piantare alberi per neutralizzare l'impatto ambientale

## Compensazione delle emissioni di $CO_2$

Growens **compensa parte delle emissioni di anidride carbonica** prodotte dalle attività aziendali con la creazione di nuove foreste in diverse aree del pianeta, in collaborazione con Treedom.

Su base annuale, Treedom effettua il calcolo del **numero di alberi necessari a neutralizzare le emissioni** di anidride carbonica derivante dalle attività della business unit MailUp e dei dipartimenti di Holding, nelle sedi di Milano e Cremona. Per l'accounting dell'impatto ambientale vengono presi in considerazione i seguenti comparti: trasporti, consumi elettrici, consumi idrici, consumi di combustibili fossili, rifiuti, stampati.

Entra nella foresta Growens con Treedom

Il primo anno di compensazione (2007) vide 2.715 mq di nuove foreste piantumate, in grado di riassorbire le 4,2 tonnellate di anidride carbonica allora prodotte da MailUp.

Dall'introduzione del progetto Treedom nel 2012:

- 1.305 alberi piantumati
- in 9 Paesi (tra cui Camerun, Malawi, Senegal, Kenya, Argentina, Cuba e Thailandia)
- 391,8 tonnellate di $CO_2$ compensate

## Dono di Natale sostenibile ai dipendenti

In occasione del Natale 2020, l'Azienda ha scelto di rafforzare questo impegno ambientale **donando a ciascun dipendente un albero** attraverso la piattaforma Tree-Nation. La foresta così creata è stata quindi arricchita di **altri 60 alberi** donati direttamente dal top management.

Entra nella foresta Growens con Tree-Nation

Oggi la foresta Growens con Tree-Nation è così composta:

- 312 alberi piantati
- in 2 Paesi (Kenya e Brasile)
- 119,9 tonnellate di $CO_2$ compensate
- 0,4 ettari di rimboschimento

## Sostenibilità nel Cloud

Per la propria infrastruttura in cloud Growens si appoggia ad Amazon Web Services (AWS), che si impegna a gestirne le attività nel modo più ecologico possibile e a raggiungere un **utilizzo di energia rinnovabile al 100%** per tutta l'infrastruttura globale.

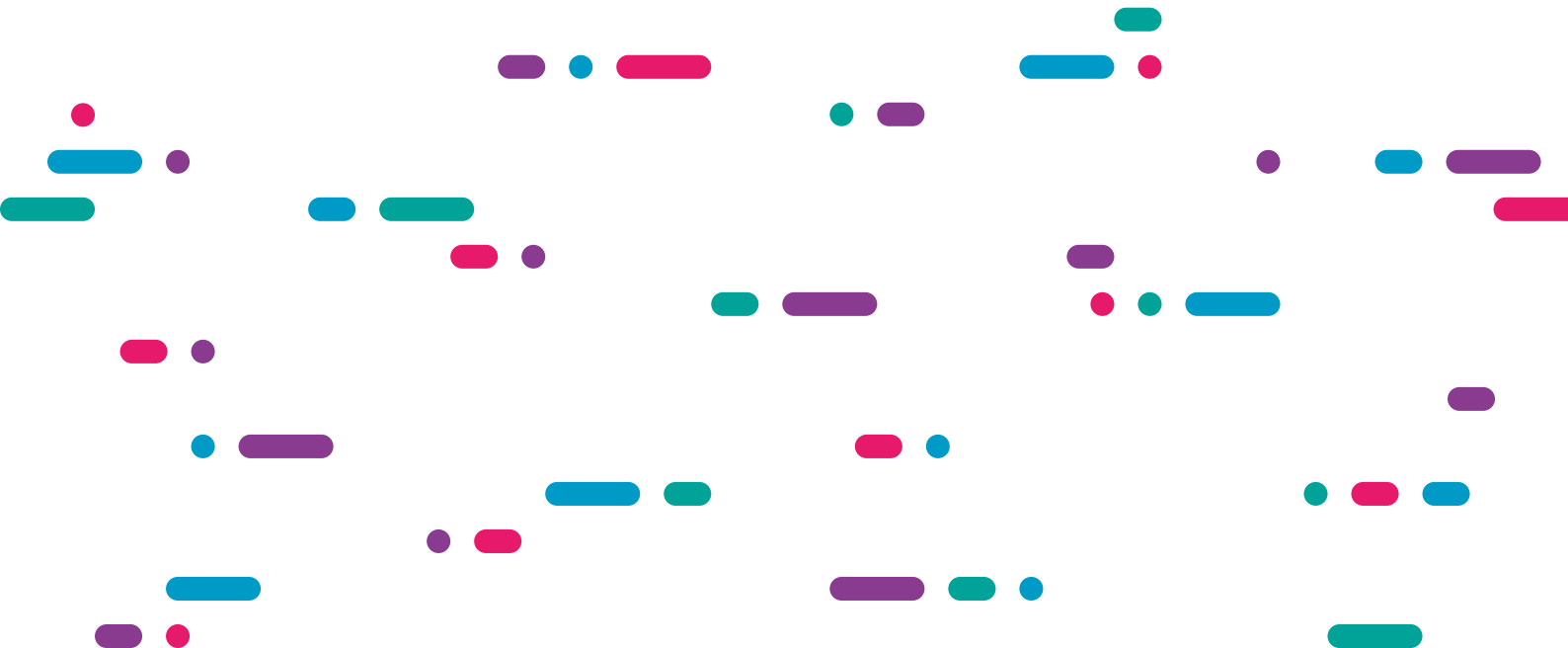
I risultati di uno studio di 451 Research mostrano che l'infrastruttura di AWS è **3,6 volte più efficiente dal punto di vista energetico** rispetto alla mediana dei data center aziendali statunitensi intervistati.

Più dei due terzi di questo vantaggio sono attribuibili alla combinazione di una **popolazione di server più efficiente** dal punto di vista energetico e di un utilizzo molto più elevato dei server. I data center AWS sono anche più efficienti dal punto di vista energetico rispetto ai siti aziendali grazie a programmi di efficienza completi che toccano ogni aspetto della struttura.

AWS ha avviato diversi **progetti di energia rinnovabile** e iniziative per migliorare l'efficienza dell'uso dell'acqua e ridurre l'uso di acqua potabile per il raffreddamento dei data center. AWS sviluppa la strategia di utilizzo dell'acqua del Gruppo, valutando i modelli climatici per ogni regione AWS, la gestione e le disponibilità locali dell'acqua e l'opportunità di conservare le fonti di acqua potabile.

Cap. 12

# Relazione con i fornitori



# Relazioni con i fornitori

Nel corso del 2020, Growens ha intrattenuto rapporti con **1.084 fornitori** (di cui 6 intercompany) per un fatturato complessivo di EUR 54.897.319,15. Tra i principali per volumi di acquisto[5] si contano **106 fornitori di servizi, licenze e consulenze** di vario genere, provenienti per il 60% dall'Italia e il 40% dall'Estero (UE ed Extra UE).

Non si rilevano particolari aumenti di nuovi fornitori rispetto al 2019. Il numero di **nuovi fornitori** è storicamente elevato, in quanto molte forniture sono una tantum o poco ricorrenti.

| | 2020 |
|---|---|
| Numero totale fornitori | 1.084 |
| Spesa per fornitori (EUR) | 54.897.319,15 |

Il processo di selezione dei fornitori avviene attraverso **procedure chiare, certe e non discriminatorie**, mediante l'utilizzo di parametri oggettivi, documentabili, trasparenti e legati alla qualità dei prodotti e servizi offerti. Growens sviluppa rapporti contrattuali con i fornitori che possiedono caratteristiche tali da garantire un buon grado di affidabilità ed efficienza.

Per ciascun acquisto, il Gruppo richiede e confronta più offerte attraverso un **processo di valutazione e selezione** che coinvolge i fornitori ritenuti idonei. Il fornitore viene scelto dal responsabile di funzione o di business unit in base a **criteri qualitativi ed economici** (prezzo, competenza tecnica, timing dell'intervento, comprovata esperienza, etc.).

Alla ricezione del contratto viene attivata una **fase di analisi**, soprattutto per i nuovi fornitori o per contratti con importi rilevanti. Se il reparto Legal suggerisce eventuali modifiche nelle clausole o evidenzia clausole irricevibili da escludere, viene avviata una negoziazione (che può coinvolgere direttamente il reparto Legal e/o advisor esterni) per la rettifica del contratto di fornitura.

Su alcune forniture specifiche viene **richiesto il DURC** (Documento Unico di Regolarità Contributiva) per verificarne la regolarità contributiva. Infine, per i fornitori poco strutturati, ad esempio freelance in ambito tecnico IT, programmatori o speaker occasionali per eventi o webinar, vengono proposti dei format contrattuali molto semplificati ed eventualmente da personalizzare.

[5] I dati si riferiscono ai fornitori di Growens verso i quali si è sviluppato nel 2020 un ordinato medio pari o superiore a EUR 27.000.

Cap. 13

# GRI Content Index

## GRI Content Index

| GRI Standard Title | GRI Disclosure number | GRI Disclosure Title | Numero di pagina/Note |
|---|---|---|---|
| GRI 102: General Disclosure 2016 - Profilo Organizzativo | 102-1 | Nome dell'organizzazione | Copertina |
| | 102-2 | Attività, marchi, prodotti e servizi | 8 |
| | 102-3 | Luogo delle sedi principali | 9 |
| | 102-4 | Paesi di operatività | 9 |
| | 102-5 | Assetto proprietario e forma legale | 15 |
| | 102-6 | Mercati serviti | 9;10;11 |
| | 102-7 | Dimensione dell'organizzazione | 9 |
| | 102-8 | Informazioni su dipendenti e lavoratori | 71-86 |
| | 102-9 | Catena di fornitura | 112 |
| | 102-10 | Cambiamenti significativi dell'organizzazione e della sua catena di fornitura | Nel 2020 non si sono verificati cambiamenti significativi dell'organizzazione e della sua catena di fornitura |
| | 102-11 | Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale | 21;22 |
| | 102-12 | Iniziative esterne | 45-47-95-101 |
| GRI 102: General Disclosure 2016 – Strategia | 102-14 | Dichiarazione del vertice aziendale | 4;5 |
| GRI 102: General Disclosure 2016 - Etica e integrità | 102-16 | Valori, principi, standard e norme di comportamento | 13 |
| GRI 102: General Disclosure 2016 - Governance | 102-18 | Struttura di governo | 15-16 |
| | 102-21 | Consultazione degli stakeholder su temi economici ambientali e sociali | 26 |
| | 102-26 | Ruolo del più alto organo di governo nello sviluppo di scopi, valori e strategie | 15-16 |
| GRI 102: General Disclosure 2016 - Coinvolgimento degli stakeholder | 102-40 | Elenco dei gruppi di stakeholder | 25 |
| | 102-41 | Accordi di contrattazione collettiva | 72 |
| | 102-42 | Processo di identificazione e selezione degli stakeholder | 25;26 |
| | 102-43 | Approccio al coinvolgimento degli stakeholder | 25;26 |
| | 102-44 | Argomenti chiave e criticità emerse | 26 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| GRI 102: General Disclosure 2016 - Processo di reporting | 102-45 | Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato | 9 |
| | 102-46 | Definizione dei contenuti del report e del perimetro di ciascun aspetto | 6 |
| | 102-47 | Elenco degli aspetti materiali | 26 |
| | 102-48 | Modifiche rispetto al precedente bilancio | Nel 2020 il perimetro di rendicontazione è stato esteso a tutte le società del Gruppo |
| | 102-49 | Cambiamenti significativi nell'attività di reporting | Nel 2020 il perimetro di rendicontazione è stato esteso a tutte le società del Gruppo |
| | 102-50 | Periodo di rendicontazione | 6 |
| | 102-51 | Data di pubblicazione del report più recente | 2020 |
| | 102-52 | Periodicità di rendicontazione | Annuale |
| | 102-53 | Contatti per richiedere informazioni sul report | 6 |
| | 102-54 | Dichiarazione sull'opzione di rendicontazione secondo i GRI standard | 6 |
| | 102-55 | Tabella contenuti GRI | 114-116 |
| | 102-56 | Attestazione esterna | - |
| GRI 103: Approccio gestionale 2016 | 103-1 | Indicazione del perimetro di consolidamento per ciascun aspetto materiale | 6 |
| | 103-2 | Approccio manageriale di gestione e suoi componenti | 8;14;17;21;29;33;38;49;53;72;77;85;95;106;112 |
| | 103-3 | Valutazione dell'approccio di gestione | 8;14;17;21;29;33;38;49;53;72;77;85;95;106;112 |
| GRI 201: Performance economiche 2016 | 201-1 | Valore economico diretto generato e distribuito | 29 |
| | 201-4 | Assistenza finanziaria ricevuta dal governo | 31 |
| GRI 203: Impatti economici indiretti | 203-1 | Investimenti in infrastrutture e servizi finanziari | 31 |
| | 203-2 | Impatti economici indiretti significativi | 110 |
| GRI 205: Anticorruzione 2016 | 205-2 | Comunicazione e formazione in merito a politiche e procedure anticorruzione | 21 |
| | 205-3 | Episodi di corruzione riscontrati e attività correttive implementate | Nel 2020 non si sono riscontrati episodi di corruzione |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **GRI 207: Imposte 2019** | 207-1 | Approccio alla fiscalità | 33 |
| **GRI 302: Energia 2016** | 302-1 | Consumo dell'energia all'interno dell'organizzazione | 108 |
| **GRI 305: Emissioni 2016** | 305-1 | Emissioni dirette di gas ad effetto serra (scopo 1) | 108 |
| | 305-2 | Emissioni di gas ad effetto serra per la produzione di energia (scopo 2) | 108 |
| | 305-5 | Riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra | 108 |
| **GRI 401: Occupazione 2016** | 401-1 | Tasso di assunzione e turnover del personale | 72 |
| | 401-2 | Benefit forniti ai dipendenti a tempo pieno che non sono forniti ai dipendenti temporanei o part-time | 77 |
| **GRI 403: Salute e Sicurezza 2016** | 403-2 | Tipologia e tasso di infortuni, malattie professionali, giorni di lavoro persi e assenteismo e numero di incidenti mortali collegati al lavoro | 77 |
| **GRI 404: Formazione ed educazione 2016** | 404-1 | Ore di formazione medie annue per dipendente | 78 |
| | 404-2 | Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione | 79-81 |
| **GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016** | 405-1 | Diversità dei dipendenti e degli organi di governo | 73;74 |
| **GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori 2016** | 414-1 | Nuovi fornitori valutati sulla base di criteri sociali | Nel periodo di riferimento non sono stati selezionati nuovi fornitori valutati sulla base di criteri sociali |
| **GRI 418: Privacy del consumatore 2016** | 418-1 | Reclami documentati relativi a violazioni della privacy e la perdita dei dati dei clienti | Nel periodo di riferimento non si sono verificati casi di violazioni della privacy e la perdita dei dati dei clienti |

**MILANO** | Via Pola 9 | 20124 Milano | + 39 02 710 40485
**CREMONA** | Via dell'Innovazione Digitale 3 | 26100 Cremona | +39 0372 24525

growens.io email investor.relations@growens.io