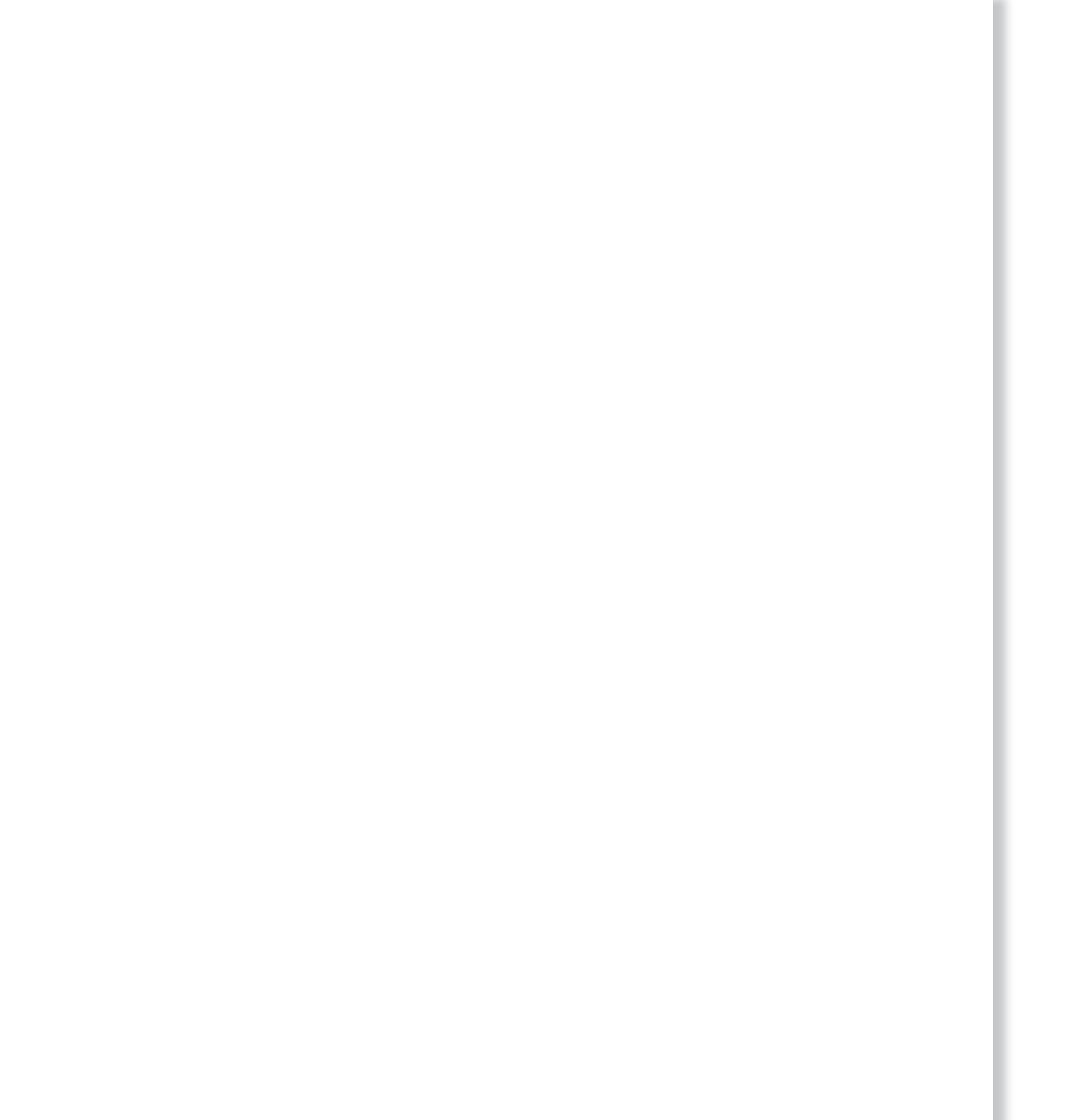


PERSONE

SERVIZI

VALORE

BILANCIO SOCIALE 2011



# BILANCIO SOCIALE 2011



**MANUTENCOOP**  
SOCIETÀ COOPERATIVA



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>			
Struttura del documento e temi dominanti	5		
<b>PARTE PRIMA</b>			
<b>Aspetti generali dell'impresa</b>	<b>15</b>		
<b>IDENTITÀ</b>	<b>17</b>		
La missione	17		
La storia	18		
L'assetto del Gruppo	20		
La governance	22		
<b>IMPRESA</b>	<b>29</b>		
I principali riferimenti strategici	29		
Il Gruppo	31		
Le società	33		
Le attività	35		
I risultati essenziali	37		
Il valore aggiunto	40		
Le certificazioni	45		
<b>PARTE SECONDA</b>			
<b>Responsabilità sociale</b>	<b>49</b>		
<b>CRESCITA INTELLIGENTE</b>	<b>53</b>		
Innovazione	53		
Istruzione	58		
Digitale	63		
<b>CRESCITA SOSTENIBILE</b>	<b>67</b>		
<b>Risorse</b>	<b>67</b>		
La green strategy nell'offerta commerciale	70		
La green strategy nella comunicazione	74		
<b>Politica Industriale</b>	<b>75</b>		
Il movimento cooperativo e gli investitori istituzionali	75		
I clienti	77		
I fornitori	82		
<b>CRESCITA INCLUSIVA</b>	<b>85</b>		
<b>Lavoro</b>	<b>85</b>		
I lavoratori	86		
Le politiche del personale	94		
La sicurezza	96		
Le relazioni industriali	98		
I soci	100		
Lo scambio economico e il vantaggio mutualistico	110		
La partecipazione	117		
La comunicazione verso soci e dipendenti	122		
<b>Contrasto alla povertà</b>	<b>123</b>		
Le politiche sociali interne	123		
Le politiche sociali esterne	128		



INTRODUZIONE

**STRUTTURA  
DEL DOCUMENTO  
E TEMI DOMINANTI**





## *La struttura del documento*

Il Bilancio sociale 2011 sviluppa il percorso di revisione della rendicontazione sociale del Gruppo Manutencoop avviato nel corso degli ultimi esercizi. In particolare si sforza di sviluppare maggiormente ciò che nel Bilancio sociale del 2010 era stato solo introdotto: l'adozione – come base di lettura delle politiche di responsabilità sociale – della linee di indirizzo espresse nel documento della Commissione Europea “Europa 2020 – Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva”. La forma del documento è più compatta rispetto alle precedenti edizioni, essendo strutturato in due sezioni maggiori, oltre alla presente introduzione.

Nell'**introduzione** vengono illustrate la struttura e la metodologia di redazione del bilancio. Ci sono cenni sintetici alla condizione imprenditoriale e sociale che ha motivato le scelte di redazione e sono anticipati i temi dominanti che emergono all'interno del documento.

La **Parte Prima, “Aspetti generali dell'impresa”**, è di tipo essenzialmente descrittivo, centrata sugli elementi istituzionali e imprenditoriali che caratterizzano il Gruppo Manutencoop e sui risultati realizzati nel corso dell'esercizio 2011. Rientrano in questa sezione i paragrafi sull'identità, la missione, la storia, ma anche i risultati essenziali, il valore aggiunto e il paragrafo sulle certificazioni che testimonia l'avvio e – in alcuni casi – lo sviluppo maturo di importanti processi organizzativi che impattano, ad esempio, sull'organizzazione del lavoro, sulla qualità produttiva e sull'ambiente.

La **Parte Seconda, “Responsabilità Sociale”**, sviluppa la vera e propria “relazione sociale”, con un riferimento – come si è detto – allo schema “Europa 2020”. L'headline della proposta della Commissione, “Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva”, rimanda già ad alcuni caratteri originari (e strategici) di Manutencoop: l'inclusività è la stessa ragione di esistenza della Cooperativa; la sostenibilità è un elemento imprescindibile per il core business dell'impresa (“risparmiare spazio, territorio e di valorizzare i manufatti esistenti”) e l'intelligenza è nell'organizzazione, nell'efficienza, nella creatività e nel rigore impiegati nel lavoro quotidiano. Da evidenziare come il capitolo “Crescita inclusiva” raccolga tutte le informazioni che riguardano il lavoro e il rapporto mutualistico.

## *La condizione esterna*

È necessario, in apertura di questo documento, rimarcare in quale contingenza economica e sociale l'impresa si trova a operare, dato che i suoi segni appaiono ben visibili nelle informazioni che il lettore si appresta a leggere.

L'Italia vive un momento che non ha bisogno d'essere particolarmente descritto, dato che così evidenti sono i suoi effetti nell'esperienza di vita di tutti.

Ciò che bisogna rimarcare è però che questa crisi, pur colpendo tutti, colpisce innanzitutto il lavoro. Proprio per questo diventa così importante che la Cooperativa si misuri con la sua stessa missione ("difendere, salvaguardare, sviluppare il lavoro"). I risultati perseguiti – e che potranno essere osservati nel documento – possono far asserire che anche per il 2011 gli impegni della missione sono stati onorati, pur nelle incertezze e nelle difficoltà.

Ciò non significa naturalmente che il futuro sia roseo e che non esistano minacce e problemi da affrontare. Minacce e problemi – e questo è l'aspetto più importante a cui porre attenzione – che non possono essere eliminati solamente agendo sulle tradizionali variabili imprenditoriali, ma che impongono una consistente azione di iniziativa sociale, di ricerca di alleanze, di dialogo e di valorizzazione della voce e delle intenzioni dei protagonisti interni – soci e lavoratori – e degli stakeholder.

Secondo tale criterio, questo Bilancio sociale è ancor più marcatamente rivolto agli interlocutori tradizionali della Cooperativa e dell'impresa, con un particolare richiamo – oltre che ai soci – ai clienti, ai fornitori, al mondo della cooperazione, ai finanziatori, che vogliamo considerare – al pari di noi – interessati e impegnati a ricercare tutte le vie possibili per far uscire il nostro Paese dalla grave situazione di difficoltà in cui si dibatte.

## *I temi dominanti*

I processi di evoluzione e miglioramento di una realtà complessa come una impresa di consistenti dimensioni hanno necessariamente tempi lunghi e dunque il lettore troverà in questo documento molti argomenti già presenti nel precedente bilancio, ovviamente aggiornati con gli accadimenti dell'esercizio oggetto di rendicontazione.

Tra essi due assumono particolare rilievo: l'identità del gruppo dirigente e l'innovazione. Certamente non si possono tralasciare argomenti quali la partecipazione, l'impegno verso le comunità o lo stesso tema della sostenibilità. Vi sono però questioni il cui "tasso di strategicità" emerge con più forza in determinati periodi e in determinate contingenze. In un'impresa di servizi, dove il lavoro manuale è così dominante, dove non esistono catene di montaggio (o macchine da cui il lavoro dipende), ogni progresso e ogni meta sono affidati veramente alla disponibilità e capacità delle persone di collaborare e di integrarsi nella prospettiva di un vantaggio comune. Per perseguire questo obiettivo sono necessarie dotazioni e qualità umane molto particolari, che diventano ancor più critiche se si tiene conto della condizione dell'economia e della società appena accennate sopra.

L'innovazione in un'impresa come Manutencoop significa "fare in modo che le azioni concrete di tante persone siano sempre più efficienti e sempre più in grado di produrre utilità per i clienti"; ciò – a sua volta – dipende dalla visione, dal dialogo e dalla capacità di chi ha compiti di responsabilità di orientare i comportamenti umani, dosando opportunamente gli indirizzi (che devono essere dati) e l'autonomia di tutti (che deve potersi esprimere).

Ecco perché – ancora più fortemente dell'anno scorso – è proprio nella umanissima relazione tra le persone e tra le persone e l'impresa che si è tanto insistito e si insiste anche in questo Bilancio sociale.

### *La metodologia e l'evoluzione del processo di rendicontazione*

Manutencoop ha una lunga tradizione in fatto di rendicontazione sociale:

- > è stata la prima Cooperativa, e una delle prime imprese in Italia, a redigere, nel 1992, il "bilancio di responsabilità sociale", che allora era un sintetico allegato al bilancio d'esercizio;
- > dal 1994 il documento si è sviluppato secondo uno schema che declinava e rendicontava gli assunti della missione; si è trattato di una sperimentazione realizzata su Manutencoop che poi è diventato un modello ampiamente diffuso;
- > nel periodo 1996-1999 è stata introdotta la presentazione triennale degli indicatori principali, così da consentire il confronto tra esercizi;

- > nel 2000 si è data particolare enfasi – ancora una volta considerando le evoluzioni dottrinarie del processo di rendicontazione – al confronto-dialogo con gli stakeholder, attraverso interviste e focus group che hanno coinvolto prima soci e dipendenti, poi diverse categorie di stakeholder;
- > nel 2002, a dieci anni dall’avvio del processo di rendicontazione sociale, il documento è diventato autonomo rispetto al bilancio d’esercizio e si è avviato un crescente coinvolgimento delle direzioni aziendali, del gruppo dirigente e del Consiglio di Amministrazione. Il documento ha recepito lo standard GBS (Gruppo italiano di studio per il Bilancio sociale) con lo schema di calcolo e riparto del valore aggiunto e la “relazione sociale”;
- > nel 2004 si rinnovano forma e sostanza del Bilancio sociale per renderlo più facilmente leggibile e comprensibile: si realizza il “manifesto della responsabilità sociale di Manutencoop”, distribuito in oltre 13.000 copie;
- > nel 2005, anche a seguito dell’evoluzione societaria e della nascita del Gruppo Manutencoop, i dati – compresi calcolo e riparto del valore aggiunto – sono proposti in maniera consolidata;
- > nel 2007 – anche in relazione all’evoluzione della dottrina – si ristruttura ulteriormente lo schema di rendicontazione. Uno specifico approfondimento ha riguardato, in questo periodo, la rilettura e aggiornamento della missione, in relazione all’ingresso dei nuovi soci finanziari di MFM;
- > nel 2009 Manutencoop, seguendo le indicazioni di un documento di ricerca del GBS riguardante la “Rendicontazione sociale degli intangibili” (pubblicato nel dicembre 2008), introduce nel proprio Bilancio sociale la sezione dedicata alla rendicontazione dei “patrimoni intangibili”: “quelle ricchezze, capacità e strumenti della Cooperativa che non possono essere descritti attraverso valori economici, ma che sono importanti per raggiungere gli obiettivi anche di tipo economico e imprenditoriale”;
- > nel 2010 la sezione dei “patrimoni intangibili” assume un peso rilevante, rappresentando un criterio di lettura degli accadimenti aziendali particolarmente utile a stimolare la partecipazione alla redazione del documento da parte di soggetti fino a ora non coinvolti. Viene attivato infatti un gruppo guida composto dai principali dirigenti dell’azienda;
- > nel 2011 la rendicontazione sociale si focalizza ancora di più sugli aspetti imprenditoriali e di sviluppo, iniziando a impiegare il Bilancio sociale come una

delle modalità di riflessione, programmazione, comunicazione, realizzazione delle strategie complessive del Gruppo. Il documento si articola seguendo la strategia "Europa 2020" proposta dall'Unione Europea e tiene conto inoltre del documento "Impresa 2020", promosso dalla rete CSR Europe, come impegno e contributo operativo delle aziende agli obiettivi contenuti nella strategia.

Questa la cronologia dell'evoluzione della rendicontazione sociale negli ultimi vent'anni.

Attualmente è in corso un importante progetto (cfr p.56) dal quale ci si attende un ulteriore passo in avanti in termini di processo e di coinvolgimento interno: si tratta del "Progetto indicatori", cioè della costruzione partecipata del set di parametri quantitativi e qualitativi su cui si dovrà articolare in futuro la rendicontazione sociale.

È un esperimento iniziato nel luglio 2011 e che potrà dare i suoi primi effetti nel 2013. Il Bilancio sociale del prossimo anno ne renderà adeguatamente lo sviluppo.

### *La mappa degli stakeholder*

La Cooperativa ha identificato i suoi interlocutori privilegiati, cioè i portatori di interesse o stakeholder rilevanti ai fini della realizzazione della propria missione. La mappa degli stakeholder offre una rappresentazione grafica dell'ampia rete di soggetti, collettivi e istituzionali, con cui la Cooperativa si rapporta.

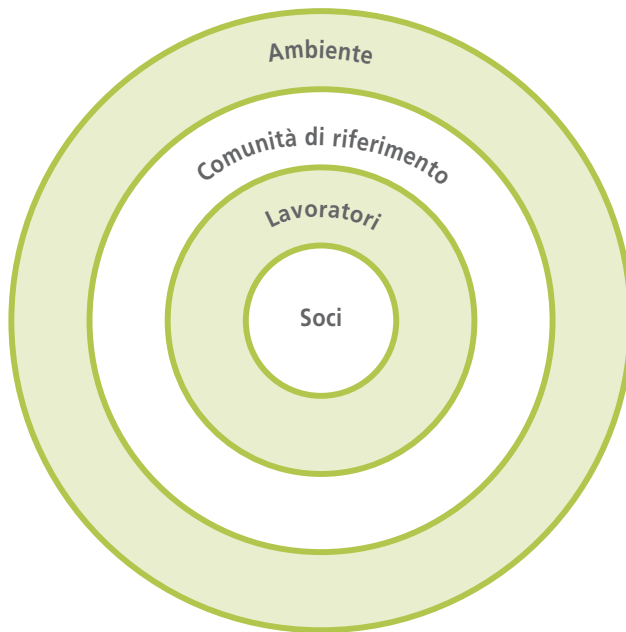
Per la natura stessa di Manutencoop, la primaria responsabilità sociale si indirizza al lavoro e si manifesta nel perseguimento del suo "riscatto", partendo dalla considerazione che i suoi lavoratori sono in gran parte a modesta qualificazione professionale e dunque, nel mondo del lavoro di oggi, relativamente più deboli. Ne consegue, quindi, che il principale punto di riferimento di Manutencoop siano i soci, che costituiscono la proprietà sociale della Cooperativa e ne partecipano al

governo e alle attività nelle modalità previste da Statuto e Regolamento. Un'altra componente essenziale sono i lavoratori che con il loro impegno, la loro competenza e professionalità rappresentano la più grande ricchezza e il motore di Manutencoop.

Tra gli interlocutori privilegiati figura ovviamente la comunità di riferimento, ovvero l'insieme degli aggregati territoriali e sociali in cui Manutencoop è inserita. Più in generale, è l'insieme delle persone o associazioni verso cui la Cooperativa indirizza i suoi interventi di carattere sociale, compresi quelli di solidarietà internazionale.

Oltre la comunità vi è, più in generale, l'ambiente fisico e naturale.

**AMBITI E REFERENTI  
DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE  
DI MANUTENCOOP**



## *Il gruppo guida*

Nelle pratiche di Bilancio sociale è fondamentale il ruolo e il coinvolgimento del management. Infatti, le politiche di responsabilità sociale hanno successo se:

- > costituiscono sostanzialmente la cultura del management
- > sono direttamente funzionali alla strategia

Nell'ormai lunga esperienza di rendicontazione di Manutencoop non è sempre stato facile il coinvolgimento del management. Era ed è tuttavia necessaria una più diretta presenza del management nella riflessione sull'impresa, soprattutto considerate le prospettive e la dimensione che Manutencoop ha raggiunto.

Come negli anni passati, per la rendicontazione sociale 2011 si è attivato un gruppo guida, composto dai principali dirigenti dell'azienda, che ha fornito un contributo particolarmente prezioso per la redazione della seconda parte di questo Bilancio, quella sulla Responsabilità sociale.

Oltre al Presidente, al Vicepresidente e alla Responsabile dell'Amministrazione di Manutencoop Società Cooperativa, è stato coinvolto, il top management di Manutencoop Facility Management S.p.A. e in particolare: il Consigliere delegato per il Corporate Management, il Direttore Amministrazione e Controllo, il Direttore Operations, il Direttore Personale e Organizzazione, il Direttore Promozione e Sviluppo, il Direttore Tecnico Commerciale, il Direttore Acquisti, il Direttore dei Servizi Specialistici, il Direttore ICT.

Il Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale di Manutencoop ha coordinato l'attività di redazione del Bilancio sociale.

Hanno inoltre contribuito alla redazione del Bilancio sociale 2010:

Licia Avraam, Claudio Bazzocchi, Maurizio Belvederesi, Maurizio Bertelli, Riccardo Bombardini, Rosaria Bucci, Luca Buglione, Gabriele Cesari, Clara Colombini, Simona Corsi, Matteo Fasolo, Micaela Ferri, Gianluca Giglio, Gianfranco Graziano, Emanuela Gualandi, Liliana Maurizio, Linda Navelli, Andrea Paoli, Maria Teresa Petrucci, Sandra Santi, Arianna Vincenzi e i componenti delle Commissioni Comunicazione e Informazione e Politiche Sociali di Manutencoop Società Cooperativa.





PARTE PRIMA

# ASPETTI GENERALI DELL'IMPRESA



# IDENTITÀ

## LA MISSIONE

Manutencoop Società Cooperativa si ispira ai valori fondanti della cooperazione nati a Rochdale nel 1844 e riconosciuti, seppure con qualche modifica rispetto alla stesura iniziale, dall'ACI (Alleanza Cooperativa Internazionale). Tra questi, il principio dell'adesione volontaria (porta aperta), l'amministrazione democratica (una testa un voto), la promozione dell'educazione e dei valori cooperativi, l'interesse limitato sul capitale e la collaborazione tra cooperative.

Manutencoop conta oltre **600 soci lavoratori** impegnati nelle varie Società del Gruppo e quasi **800 soci sovventori** che attraverso le periodiche Assemblee dei Soci partecipano alle scelte del Gruppo.

Manutencoop, attraverso le Società controllate, adempie ai sei punti della propria Missione.

- 1.** Garantire la continuità occupazionale e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali del socio e del lavoratore promuovendone il coinvolgimento e la responsabilità.
- 2.** Valorizzare il lavoro come fattore di libertà e di fondamento della società. Promuovere nuove opportunità occupazionali e di affermazione sociale, con particolare riguardo alle categorie esposte alla disoccupazione, alla sottoccupazione e a situazioni di sfruttamento.
- 3.** Offrire servizi di qualità con un'impresa costantemente tesa a infondere innovazione ed efficienza al cliente.
- 4.** Contribuire a migliorare la vita delle persone e l'ambiente nelle città, per le generazioni attuali e future.
- 5.** Rafforzare e sviluppare l'economia sociale.
- 6.** Valorizzare e remunerare gli apporti di capitale dei soci e dei terzi.

## LA STORIA

Guardando l'evoluzione di Manutencoop da piccola Cooperativa a grande Gruppo si potrebbe pensare ad un accantonamento delle logiche e delle pratiche cooperative a favore di una crescente attenzione al business ed ai risultati economici.

Ma la storia di Manutencoop e la storia della sua responsabilità sociale mostrano invece come il percorso del Gruppo sia stato inverso. Lo sviluppo non è stato fine a se stesso né orientato esclusivamente al profitto; la responsabilità sociale ovvero il



1938

### 1938: nascita

La Cooperativa si costituisce a Bologna, con il nome di Cooperativa Manovalanze Ferroviarie per iniziativa di 16 operai nell'ambito degli appalti delle Ferrovie dello Stato.



1970 > 1980

### Anni '70: nuove attività

Nel 1974 la Cooperativa prende il nome di Manutencoop.

### Anni '80: nascono le Divisioni operative

Profondo cambiamento strutturale: si costituiscono le Divisioni operative, il portafoglio clienti si arricchisce e il numero dei dipendenti aumenta progressivamente fino a superare quota 1.000.



1990

### Anni '90: sviluppo, nuovi mercati, nuovi territori

Si diversificano ulteriormente le attività con la gestione del verde. Vengono incorporate la cooperativa Aristeia (operante nel settore delle pulizie) e la cooperativa Unicooper Ambiente di Castelfranco Veneto (specializzata nella raccolta dei rifiuti). Ulteriore consolidamento patrimoniale e aumento della complessità societaria con diverse acquisizioni di società: a Segesta e Bsm, già controllate nel 1999, si aggiungono nel 2000 le società Mcb e BarSA e, sempre nello stesso anno, Roma Multiservizi, nella quale Manutencoop è partner industriale del Comune di Roma.



2000 > 2004

### Anni 2000: nascono Servizi Ospedalieri S.p.A. e il Gruppo MFM S.p.A.

**2000:** Manutencoop, attuando una operazione di salvataggio, rileva tutte le attività di Fleur S.p.A. e costituisce Servizi Ospedalieri S.p.A.

**2003:** nasce il gruppo MFM attraverso il conferimento da parte di Manutencoop Società Cooperativa del ramo di azienda dedicato ai servizi integrati e delle partecipazioni in società attive nel settore del Facility Management.

**2004:** MFM apre la propria compagine societaria ad alcuni fondi d'investimento, per circa il 28% del capitale. A luglio dello stesso anno MFM e Pirelli RE Facility Management S.p.A. siglano una joint venture per la costituzione di MP Facility S.p.A., partecipata al 50% da MFM.

rispetto e la tutela dei lavoratori, l'attenzione alle diversità, l'impegno in favore del territorio restano tra le finalità che orientano lo sviluppo.

Manutencoop pur volendosi accreditare nel mercato come un soggetto competitivo, ha sempre mantenuto l'attenzione alla propria natura cooperativa e responsabile. Il coinvolgimento della base sociale e la partecipazione dei soci sono cresciuti proprio quando le decisioni da prendere si sono fatte più difficili, innovative lungo percorsi a volte "inesplorati".

Di seguito le principali tappe del percorso di crescita di Manutencoop.



2005 > 2008

**2005:** prosegue la crescita attraverso il conferimento di due ulteriori rami d'impresa (Divisione Igiene e Settore Verde), e dei Servizi centrali della Cooperativa.

Sempre nel 2005, dallo spin off del ramo della Cooperativa dedicato ai servizi ambientali, nasce anche Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A. che diventa rapidamente la principale impresa italiana del settore.

**2007:** Vengono acquisite Omasa S.p.A., attiva nell'ambito della sterilizzazione e Teckal S.p.A., Società specializzata nel Facility Management dei patrimoni organizzati "in rete".

**2008:** Si costituiscono Smail S.p.A. che si occupa di illuminazione pub-



2009

blica e Mia S.p.A. attiva nella gestione e manutenzione degli ascensori. In dicembre Manutencoop acquisisce l'80% del Gruppo Sicura S.r.l., specializzato nella fornitura di sistemi antincendio e anti-intrusione, e il 100% di Pirelli RE Integrated Facility Management S.p.A., società impegnata nella gestione ed erogazione di servizi integrati, che assumerà poi il nome di Altair IFM S.p.A.

**2009:** Il 4 settembre 2009 l'Assemblea di Manutencoop Società Cooperativa delibera con 571 voti favorevoli, 31 contrari e 16 astenuti, la cessione di Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A. ad Aimeri Ambiente S.r.l. del Gruppo Biancamano, società quotata in Borsa,



2010

principale competitor di MSA. Una decisione per molti aspetti storica per il Gruppo e per la Cooperativa che esce definitivamente dal settore dei servizi ambientali per focalizzarsi interamente sul mercato dell'Integrated Facility Management dove, con Manutencoop Facility Management S.p.A., realizzava già il 92% del fatturato rappresentando il primo operatore italiano del settore. La cessione di MSA ha comportato il passaggio diretto alle dipendenze della Società Aimeri Ambiente S.r.l., dal 14 dicembre 2009, di oltre 1.500 dipendenti.

**2010:** A seguito delle importanti acquisizioni realizzate nel corso dell'esercizio 2008, il Gruppo Ma-



2011

ntencoop Facility Management avvia un progetto di ridefinizione dell'assetto organizzativo e societario che ha portato, all'inizio del 2010, alla fusione di Altair IFM S.p.A. e della società Teckal S.p.A. nella capogruppo Manutencoop Facility Management S.p.A. e la contestuale fusione della società MCB S.p.A. in MP Facility S.p.A. Sempre nel 2010 nasce anche Energyproject S.p.A.

**2011:** Manutencoop Facility Management S.p.A. diviene titolare della partecipazione totalitaria in Telepost S.p.A., società attiva nell'erogazione dei servizi di postalizzazione interna per il Gruppo Telecom Italia.

## L'ASSETTO DEL GRUPPO

La storia di Manutencoop si è sviluppata attorno ad un perno fondamentale: essere protagonisti in un mercato sempre più competitivo, ma fedeli alla propria missione e alla propria natura istituzionale di cooperativa di lavoro.

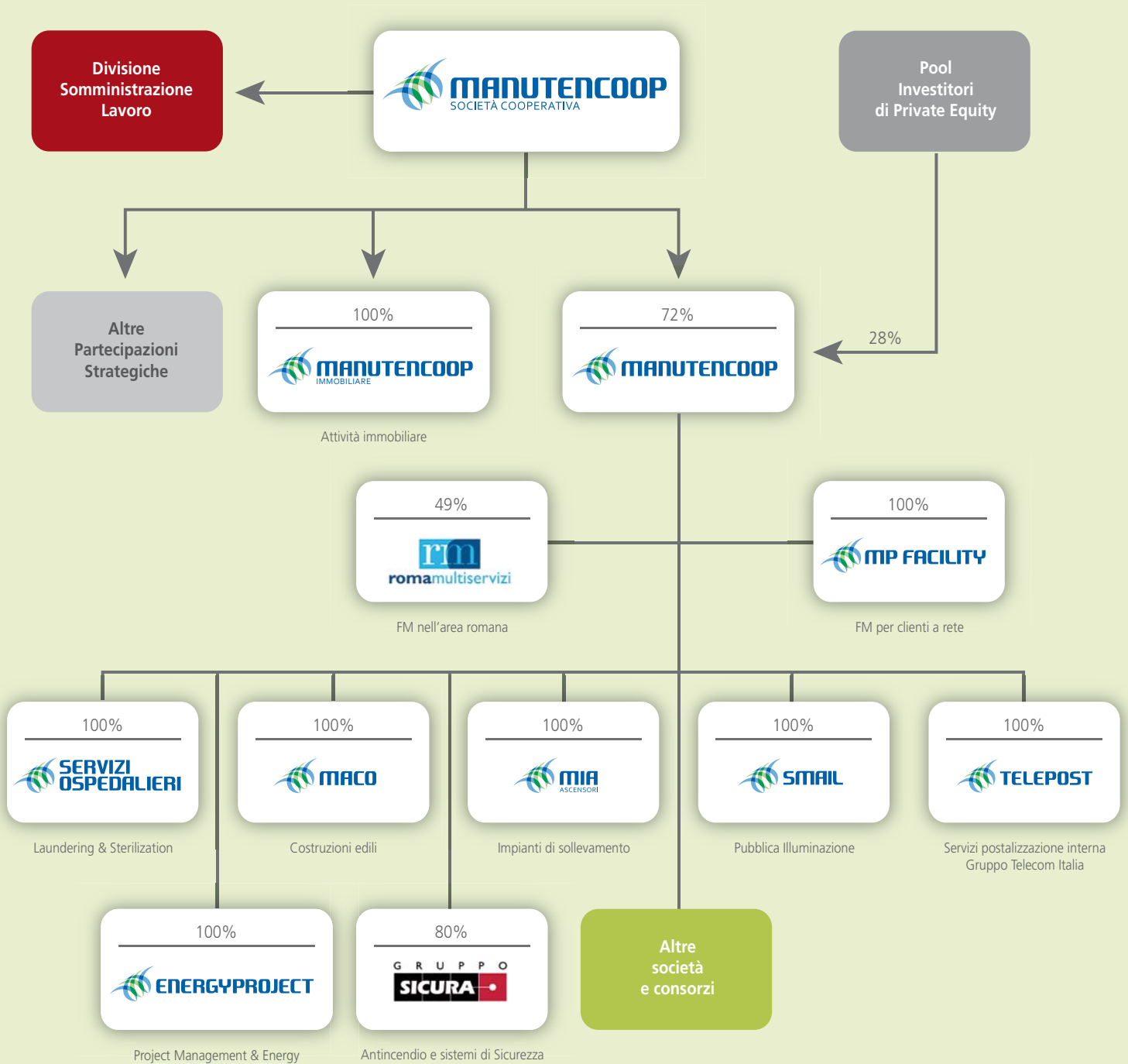
Naturalmente questo principio ha significato evolvere gradualmente in termini di complessità, dimensione e modello imprenditoriale: da piccola Cooperativa a impresa organizzata in divisioni operative (Igiene, Verde, Servizi Integrati, Igiene Urbana) fino a insieme di Società specializzate e integrate all'interno del Gruppo.

L'esito di questa trasformazione alla fine del 2011 è descrivibile sinteticamente così:

- > **Manutencoop Facility Management S.p.A.**, principale Gruppo italiano attivo nell'Integrated Facility Management, la gestione e l'erogazione di servizi integrati alla clientela pubblica e privata, rivolti agli immobili, al territorio e a supporto dell'attività sanitaria.
- > **Manutencoop Immobiliare S.p.A.** che presidia il patrimonio strumentale e conduce operazioni di sviluppo immobiliare.

La Cooperativa detiene sempre il controllo delle Società.

Schema di gruppo al 31 Dicembre 2011



## LA GOVERNANCE

### *La governance di Manutencoop Società Cooperativa*

Gli organi sociali che formano il sistema di governance di Manutencoop Società Cooperativa sono l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio dei Sindaci. Il Consiglio di Amministrazione è composto da 17 membri e resta in carica tre anni. Con le modifiche approvate nel 2008 è stato introdotto il voto di lista, metodo peraltro raccomandato dal Codice di autodisciplina per le Società quotate e sostenuto dal gruppo di lavoro di Legacoop per la buona governance cooperativa.

Il meccanismo del voto di lista permette ad ogni socio di partecipare alla definizione degli indirizzi strategici e di governo della Cooperativa presentando liste di candidati. Ogni lista ha, percentualmente al numero di voti ottenuto, una propria rappresentanza all'interno del Consiglio di Amministrazione.

Per quanto concerne il funzionamento del Consiglio si sono costituiti al suo interno quattro comitati, ciascuno presieduto da un coordinatore.

Questi i Comitati:

- > il Comitato per le Società controllate;
- > il Comitato per le politiche del lavoro;
- > il Comitato per la remunerazione;
- > il Comitato per il controllo interno.

Attraverso questa prassi sono i Comitati ad istruire le pratiche e a proporre la discussione in Consiglio allargando così la responsabilità dei singoli consiglieri e dei loro coordinatori.

Il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è stato eletto dall'Assemblea del 28 maggio 2011. Alle elezioni si è presentata una sola lista di soci.

#### Schema riepilogativo delle principali caratteristiche del CdA in carica

<b>Fascia di età</b>	
31 – 45 anni	6
46 – 60 anni	9
Oltre 60 anni	2
<b>Inquadramento professionale</b>	
Dirigenti	4
Quadri	4
Impiegati	5
Operai	2
Pensionati	2
<b>Genere</b>	
Femmine	7
Maschi	10
<b>Tipologia di socio</b>	
Socio lavoratore	15
Socio sovventore	2



## Di seguito i componenti del Consiglio di Amministrazione

Claudio Levorato	Presidente
Giuliano Di Bernardo	Vicepresidente
Licia Avraam	Ufficio Personale – Responsabile della Gestione Divisione Somministrazione
Antonella Bagni	Servizi Ospedalieri – Responsabile d'area Emilia Romagna e Lombardia
Diego Bassini	Socio sovventore
Elsa Bernacchi	Direzione Operations – Responsabile Area Centro
Claudio Bonafè	Direzione Operations – Account Area Emilia Direzione Operations – Responsabile Servizi Igiene Area Lazio, Campania e Sardegna
Paolo Di Risio	Direzione Operations – Responsabile Area Lombardia
Khalid Eттаieb	Direzione Operations – Preventivista Area Emilia
Luigi Facchini	Direzione Operations – Area Emilia Capo Zona Servizi Energia Bologna Centro
Francesco Francia	Direzione Acquisti – Responsabile Linea Impianti
Anna Lisa Infante	Direzione Tecnico Commerciale – coordinamento dei progetti di servizi energia
Giuliano Macchiavelli	Direzione Operations – Area Emilia Gestione Verde
Mauro Masi	Presidente e Amministratore delegato di MACO S.p.A.
Carmela Preziosi	Direzione Operations – Area Emilia Servizi Igiene Bologna
Lorena Scalorbi	Direzione Operations – Responsabile Progetto Igiene

Il Consiglio di Amministrazione è investito, in via esclusiva, di tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Cooperativa, salva la necessaria autorizzazione dell'Assemblea nei casi previsti dallo Statuto.

Nel corso del 2011 il Consiglio si è riunito 12 volte, con una partecipazione media di 16 Consiglieri a seduta, pari al 92%.

Il Collegio Sindacale si compone di 3 membri effettivi e due supplenti, il Presidente è nominato dall'Assemblea.

I sindaci restano in carica 3 anni e decadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.

La governance della Cooperativa non si limita agli organi istituzionali, ma conta anche 10 Comitati Soci e 2 Commissioni.

### Collegio Sindacale

<b>Presidente</b>
Germano Camellini
<b>Sindaci Effettivi</b>
Antonio Gabriele Cenni
Gianfranco Santilli
<b>Sindaci Supplenti</b>
Paolo Motta
Gian Marco Verardi

## La governance di Manutencoop Facility Management S.p.A.

Manutencoop Facility Management S.p.A. ha adottato un modello di Corporate Governance di tipo dualistico.

Il modello dualistico è ispirato ad un principio di netta separazione tra l'attività di controllo e di indirizzo, affidata al Consiglio di Sorveglianza, e quella di gestione ed amministrazione del Gruppo, affidata al Consiglio di Gestione.

Il Consiglio di Sorveglianza di Manutencoop Facility Management S.p.A. è composto da 9 membri indipendenti e nell'anno 2011 si è riunito 12 volte con una presenza media pari all'95%.

Il Consiglio di Gestione è composto da 11 membri e nel corso del 2011 si è riunito 15 volte con una presenza media pari all'94%.

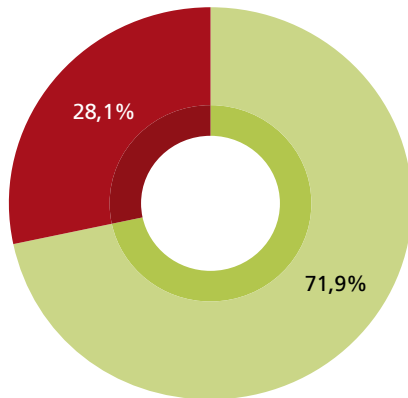
### Consiglio di sorveglianza

Fabio Carpanelli	Presidente	Presidente di Fondazione "Storia e civiltà della Cooperazione" e Autostazione di Bologna S.p.A. e Consigliere di Amministrazione di IGD Immobiliare Grande Distribuzione S.p.A.
Antonio Rizzi	Vice Presidente	Professore di diritto privato nell'Università degli Studi di Firenze, avvocato cassazionista.
Stefano Caselli	Consigliere	Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari presso l'Università "L. Bocconi".
Roberto Chiusoli	Consigliere	Dottore Commercialista
Guido Corbetta	Consigliere	Professore ordinario di Strategia e politica aziendale presso l'Università "L. Bocconi" e Direttore della Scuola Superiore Universitaria Bocconi (Bocconi Graduate School)
Massimiliano Marzo	Consigliere	Professore associato di Economia Politica presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Bologna.
Massimo Scarafuggi	Consigliere	Dottore commercialista.
Pierluigi Stefanini	Consigliere	Presidente di Unipol Gruppo Finanziario S.p.A..
Giovanni Toniolo	Consigliere	Professore di Economia alla Libera Università di Scienze Sociali (LUISS) di Roma. Dirige collane scientifiche per gli editori Cambridge University Press e Laterza

## Consiglio di gestione

Claudio Levorato	Presidente e Consigliere delegato per il Business Management
Mauro Casagrande	Consigliere delegato per il Corporate Management
Giuliano Di Bernardo	Vicepresidente di Manutencoop Società Cooperativa
Mauro Masi	Presidente e Amministratore delegato MACO S.p.A.
Marco Bulgarelli	Direttore generale di Cooperare Sviluppo S.p.A.
Leonardo Bruzzichesi	Private Equity Partners S.p.A. dove è anche responsabile dell'ufficio di rappresentanza di Shanghai
Marco Canale	Vicedirettore generale di Monte dei Paschi di Siena Venture SGR S.p.A.
Marco Monis	Consigliere di amministrazione in 21 Partners SGR S.p.A.
Elena Mortarotti	Investment director di IDEA Capital Funds SGR S.p.A.
Benito Benati	Revisore Contabile
Massimo Ferlini	Presidente Compagnia delle Opere di Milano

## LA COMPAGINE SOCIETARIA DI MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT S.P.A.



■ Manutencoop Società Cooperativa  
■ Fondi di Private Equity

La compagine societaria di Manutencoop Facility Management S.p.A. è composta da Manutencoop Società Cooperativa, che detiene il 71,9% del capitale sociale, e dai Fondi di Private Equity, che complessivamente rappresentano il 28,1% del capitale.

## Azionisti MFM S.p.a.

	numero azioni	capitale versato (€)	%
Manutencoop Società Cooperativa	78.466.434	78.466.434	71,9
MP Venture SGR	6.063.867	6.063.867	5,5
Private Equity Partner	5.700.034	5.700.034	5,2
Idea Capital Funds	4.365.984	4.365.984	4
21 Investimenti SGR	3.465.067	3.465.067	3,2
COOPERARE S.p.A.	3.465.067	3.465.067	3,2
Unipol Merchant	2.598.800	2.598.800	2,4
Nordest Società di Gestione	1.732.534	1.732.534	1,6
Mediobanca	1.732.533	1.732.533	1,6
NEIP II S.p.A.	866.267	866.267	0,8
Sviluppo Imprese Centro Italia SGR	693.013	693.013	0,6
<b>TOTALE</b>	<b>109.149.600</b>	<b>109.149.600</b>	<b>100</b>

I membri del Consiglio di Sorveglianza e del Consiglio di Gestione restano in carica per 3 anni.

La Società è gestita dal Consiglio di Gestione, nominato dal Consiglio di Sorveglianza che ne determina il numero di componenti all'atto della nomina.

Al Consiglio di Gestione spetta la gestione dell'impresa, esso compie tutte le operazioni necessarie, utili o comunque opportune per il raggiungimento dell'oggetto sociale. Il Consiglio di Gestione si riunisce almeno una volta al mese.

Il Consiglio di Sorveglianza è eletto dall'Assemblea sulla base di liste presentate dai Soci.

Il Consiglio di Sorveglianza approva il Bilancio di esercizio e il Bilancio consolidato, nomina i componenti del Comitato di Gestione e determina la loro remunerazione, esercita funzioni di vigilanza, valuta il grado di efficienza e adeguatezza del sistema dei controlli interni e riferisce all'Assemblea sull'attività di vigilanza interna svolta.

Per adempiere con maggiore efficacia alle proprie funzioni, il Consiglio di Sorveglianza ha costituito al proprio interno 3 Comitati:

- > **il Comitato di controllo interno;**
- > **il Comitato nomine;**
- > **il Comitato remunerazione.**

Il Consiglio di Sorveglianza si riunisce almeno una volta al mese.

Il controllo contabile è esercitato da una società di revisione avente i requisiti di legge.

**LEGGE 231**

Il decreto legislativo n. 231 del 2001 ha introdotto nel nostro ordinamento la disciplina della "Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato", con l'intento di arginare la commissione di reati da parte di soggetti inseriti in strutture organizzate e complesse.

L'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo a norma del d.lgs. 231/2001 e la sua efficace e costante attuazione, oltre a rappresentare un motivo di esenzione dalla responsabilità della Società con riferimento alla commissione di alcune tipologie di reato, è un atto di responsabilità sociale di Manutencoop Facility Management

da cui scaturiscono benefici per tutti gli stakeholder: soci, dipendenti, creditori e tutti gli altri soggetti i cui interessi sono legati alle sorti della Società. Manutencoop Facility Management ha istituito un organismo, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello 231 e di curarne l'aggiornamento.

Tale organismo è composto da:

- un rappresentante dell'Ufficio Legale;
- un professionista esterno;
- un componente del Consiglio di Gestione privo di deleghe.

È previsto che sia invitato permanente un componente del Consiglio di Sorveglianza (non-

ché Presidente del Comitato di Controllo). L'Organismo di Vigilanza resta in carica sino alla scadenza del mandato del Consiglio di Gestione che l'ha nominato e i suoi membri sono rieleggibili.

Nella seconda metà del 2011 sono intervenute variazioni normative in merito alle previsioni di legge che hanno ricadute nell'ambito di applicazione del D.Lgs. 231/01. In particolare è stato inserito un articolo sui reati ambientali. A seguito delle variazioni intervenute, Manutencoop Facility Management S.p.A. ha implementato le attività di aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs 231/01.

L'aggiornamento del Modello, considerando sia valutazioni giurisprudenziali sia approfondimenti sul nuovo quadro normativo, si è basato su modifiche di procedure, introduzione di nuove attività e rilievi/suggerimenti emersi dai controlli effettuati.

L'iter di aggiornamento del Modello è stato caratterizzato dall'approvazione dell'Organismo di Vigilanza.

**L'Organismo di Vigilanza, nel corso del 2011, si è formalmente riunito per un totale di 3 sedute.**

In merito alle attività di audit, l'Organismo di Vigilanza ha approvato, nella prima riunione del 2011, la proposta di piano di lavoro dell'attività di controllo

interno per l'esercizio 2011, come previsto dal Modello.

**Sono stati svolti 4 cicli di audit**, i cui esiti sono stati ripiegati nei relativi "verbali interni attività di controllo dell'Organismo di Vigilanza" che sono stati puntualmente trasmessi al Presidente del Consiglio di Gestione della Società. Per quanto concerne, in generale, il processo di perfezionamento delle attività di adeguamento al D. Lgs. 231/01 nel Gruppo, nel corso del 2012 è previsto un iter di implementazione e/o aggiornamento dei Modelli Organizzativi presso le Società del Gruppo in relazione all'evoluzione del contesto normativo di riferimento e organizzativo delle singole realtà.

**CODICE ETICO**

Il Codice Etico enuncia i principi e i valori ai quali Manutencoop Facility Management S.p.A. impronta la propria attività, nonché l'insieme dei diritti, dei doveri, delle regole di condotta e delle responsabilità rispetto a tutti i soggetti con i quali entra in relazione per il conseguimento del proprio oggetto sociale. In questa ottica, Manutencoop

Facility Management S.p.A.:

- assume come impegno fondamentale il rispetto della legge e della normativa in genere;
- dichiara di attenersi a generali principi di onestà, trasparenza, buona fede, correttezza, integrità e riservatezza;
- si impegna ad agire sempre con la massima diligenza, equità, lealtà, spirito di col-

laborazione, rigore morale e professionale;

- promuove il corretto e funzionale utilizzo delle risorse e la sicurezza nello svolgimento delle attività lavorative;
- si impegna ad attenersi a principi di verità, trasparenza, accuratezza, completezza e conformità alle norme vigenti delle informazioni contabili e di adottare efficienti ed

efficaci sistemi di controllo interno;

- assicura la massima diffusione e conoscenza del Codice Etico, sia all'interno della propria organizzazione aziendale che presso i terzi con i quali intrattiene rapporti;
- verifica il costante e corretto rispetto del Codice Etico, applicando adeguate sanzioni, in caso di accertate violazioni;

Il Codice Etico è approvato dal Consiglio di Gestione della Società.

La violazione delle norme e l'inosservanza dei principi contenuti nel presente Codice Etico incidono sul rapporto di fiducia con la Società; per i dipendenti la sua osservanza fa parte delle obbligazioni contrattuali derivanti dal rapporto di lavoro.



1.081,3

milioni di euro

Fatturato 2011

392,5

milioni di euro

Patrimonio netto 2011

## I PRINCIPALI RIFERIMENTI STRATEGICI

Lo schema che segue sintetizza la strategia di Manutencoop, marcando i principali riferimenti che ispirano le attività imprenditoriali e che devono caratterizzare i comportamenti manageriali. Anche se si tratta di indicazioni abbastanza chiare, conviene fornire qualche elemento in più per facilitare la corretta interpretazione, soprattutto per quanto riguarda il quadro economico e di mercato nel quale l'impresa si trova a operare.

Siamo all'interno di una recessione che obbliga tutti i soggetti economici – anche quelli che non manifestano particolari condizioni di crisi o di difficoltà – a rivedere con molta attenzione i propri obiettivi e le proprie strategie. Anche Manutencoop ha questa necessità e, proprio mettendo a confronto condizioni esterne, risorse disponibili e vincoli accertati, è arrivata alla determinazione degli indirizzi proposti nello schema della pagina seguente.

Le valutazioni di fondo sono state:

1. il mercato del Facility Management in Italia ha ultimamente rallentato la crescita a due cifre che aveva caratterizzato gli ultimi anni; permane tuttavia la propensione ad esternalizzare i servizi “no core”, soprattutto nel settore pubblico;
2. il Facility Management nel settore privato risente maggiormente della crisi, con processi di re-internalizzazione in corso; considerando insieme dunque la tendenza del settore pubblico e privato, la previsione è di una domanda in generale stabile, ma percorsa da diverse incertezze, tra le quali certamente una modifica di tipo qualitativo;
3. la domanda infatti rimarrà fortemente frammentata, a cui corrisponderà un'offerta altrettanto dispersa: i 10 maggiori operatori del settore detengono attualmente solo una quota prossima al 13-14%;
4. si aprono dunque per l'impresa due vie apparentemente divergenti ma entrambe necessarie, proprio considerando la relazione tra l'impresa di oggi, la condizione di mercato, la sua missione istituzionale, l'esigenza di corrispondere ai diritti e agli interessi dei partner.
5. Tali “vie necessarie” sono da un lato – per utilizzare una metafora – l'attacco, cioè la crescita dell'impresa e la conferma della leadership in Italia, in un mercato che nei tempi medio-lunghi, e nonostante la crisi, è destinato a crescere;

dall'altro lato la difesa, cioè il proteggere l'impresa (e con essa la Cooperativa) contro il crescere dei rischi e la riduzione dei margini, effetti inevitabili del grave momento economico.

6. Ovviamente, una prospettiva cosiffatta si può perseguire unicamente con un'azione imprenditoriale debitamente articolata, fatta al contempo di espansione anche all'estero, di ricerca d'efficienza e di innovazione. Ma tutto ciò non sarebbe sufficiente se non vi fosse una diffusa predisposizione di lavoratori e dirigenti a farsi carico della particolare condizione in cui l'impresa vive e opera.

Si può notare – osservando lo schema – un assai modesto cambiamento rispetto all'anno passato. A questa costanza di obiettivi e orizzonti imprenditoriali si è tuttavia giunti dopo una profonda analisi, accennata nei suoi snodi principali negli accenni precedenti.

#### ORIZZONTE STRATEGICO

Crescita dell'impresa  
Mantenere la leadership nel Facility  
Dimostrare il valore del modello imprenditoriale

#### LINEE PRINCIPALI DI SVILUPPO

Sviluppo presenza all'estero  
Quotazione di Borsa di MFM

#### AMBITI D'AZIONE PRIORITARI \*

"Stili di direzione"  
"Valore del lavoro"  
"Mutualità e partecipazione"  
"Innovazione"  
"Sostenibilità"  
"Insediamento sociale e territoriale"

68,9

milioni di euro

Ebit 2011

7,5

milioni di euro

Risultato netto 2011

\* Rappresentano i campi nei quali prendono vita i progetti che saranno analiticamente descritti nella seconda parte di questo rapporto.



## IL GRUPPO

La capogruppo Manutencoop Società Cooperativa ha per oggetto sociale ed attività prevalente la somministrazione di lavoro a società, enti ed associazioni utilizzatrici. L'oggetto sociale della Cooperativa prevede altresì lo svolgimento di servizi di amministrazione del personale, di ricerca e selezione del personale, di consulenza alle relazioni industriali, di consulenza e servizi amministrativi in genere, nonché servizi di Call Center e Contact Center.

Con autorizzazione Ministeriale del 13 Giugno 2007, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale ha autorizzato Manutencoop Società Cooperativa ad esercitare l'attività di somministrazione di lavoro secondo le disposizioni del Decreto Legislativo 10 Settembre 2003 n. 276.

Manutencoop Facility Management S.p.A., la società più importante controllata da Manutencoop Società Cooperativa, è a capo del principale Gruppo italiano attivo nell'Integrated Facility Management, la gestione e l'erogazione di servizi integrati, alla clientela pubblica e privata, rivolti agli immobili, al territorio e a supporto dell'attività sanitaria.

Forte dell'esperienza pluridecennale maturata nel settore da parte di Manutencoop Società Cooperativa, i cui rami di azienda specializzati nelle attività di Facility Management sono stati conferiti in Manutencoop Facility Management nel 2003, il Gruppo fornisce sul territorio nazionale un'ampia e coordinata gamma di servizi finalizzati alla razionalizzazione e al miglioramento della qualità delle attività non strategiche e ausiliarie di grandi gruppi privati, di enti pubblici e di strutture sanitarie.

I servizi forniti dal Gruppo possono essere raggruppati in due principali aree di attività:

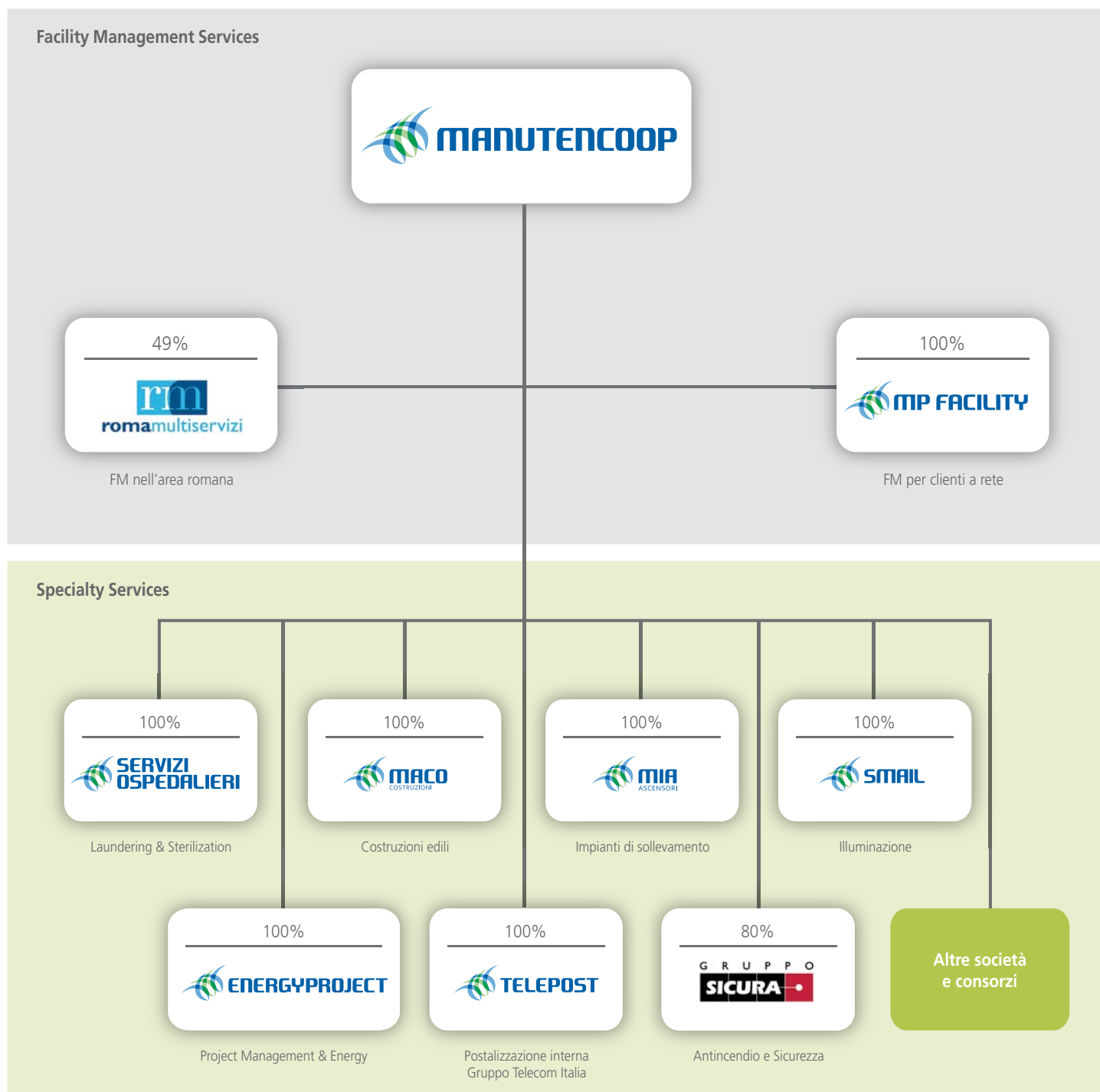
> **Facility Management Services**

Servizi di gestione e manutenzione di immobili (igiene ambientale, servizi tecnico-manutentivi, cura del verde, servizi logistici, servizi ausiliari, gestione calore).

> **Specialty Services**

Laundering & Sterilization ("lavanolo" e sterilizzazione di biancheria e strumentario chirurgico a supporto dell'attività sanitaria), illuminazione, installazione e manutenzione impianti di sollevamento, project management & energy, gestione documentale, costruzioni edili, impianti antincendio e di videosorveglianza.

## Struttura societaria del Gruppo Manutencoop Facility Management al 31 dicembre 2011



## LE SOCIETÀ

Le Società del Gruppo, specializzate nell'erogazione di varie tipologie di servizi o attive in particolari segmenti di mercato, assicurano la capacità di rispondere nel modo migliore ad ogni diversa esigenza del cliente.

### > **SERVIZI OSPEDALIERI S.p.A. (quota di partecipazione 100%)**

Servizi Ospedalieri è stata rilevata da Manutencoop Società Cooperativa nel 2000 nell'ottica di ampliare la gamma dei servizi offerti nell'area del Facility Management verso il "cliente sanità" pubblico e privato. Dal 2007 è controllata da Manutencoop Facility Management S.p.A. ed è attiva nel segmento del Laundering & Sterilization: offre servizi di lavaggio e noleggio della biancheria ospedaliera, progetta e gestisce centrali di sterilizzazione per lo strumentario chirurgico e fornisce kit sterili per la sala operatoria in tessuto tecnico riutilizzabile.

Con 5 stabilimenti produttivi e 19 centrali di sterilizzazione è in grado di trattare e distribuire, su base annua, circa 40 milioni di kg di biancheria, gestisce oltre 45.000 posti letto e confeziona annualmente oltre 100.000 kit di strumentario chirurgico.

### > **MP FACILITY S.p.A. (100%)**

MP Facility è la società del Gruppo specializzata nel Facility Management per gruppi privati con articolazione a "rete": filiali bancarie, catene di negozi, sedi operative. MP Facility è in grado di gestire sia tutte le attività di manutenzione degli immobili, sia di realizzare ed allestire con consegna chiavi in mano nuovi punti vendita o agenzie.

È la società che si occupa della gestione in outsourcing dell'intero patrimonio immobiliare del Gruppo Telecom Italia. Per il Gruppo Telecom Italia gestisce immobili per una superficie complessiva di oltre 7,5 milioni di metri quadrati e più di 5000 manufatti metallici (ripetitori, pali, tralicci e container).

### > **ROMA MULTISERVIZI S.p.A. (49%)**

Creata nel 1994 dal Comune di Roma, Roma Multiservizi è entrata a far parte del Gruppo Manutencoop nel 2000. Si occupa dei servizi integrati per la città di Roma.

**> SMAIL S.p.A. (100%)**

Smail, costituita nell'autunno 2008, è specializzata nella gestione, manutenzione e sviluppo di reti di impianti di pubblica illuminazione, illuminazione artistica e impianti semaforici di proprietà delle amministrazioni comunali.

**> MIA S.p.A. (100%)**

Mia è la Società del Gruppo Manutencoop, costituita nell'autunno 2008, specializzata nella gestione e manutenzione di ascensori e impianti di sollevamento.

**> GRUPPO SICURA S.r.l. (80%)**

Il Gruppo Sicura, entrato a far parte del Gruppo Manutencoop nel 2008, fornisce in tutta Italia, attraverso varie società controllate, sistemi, prodotti e servizi per la prevenzione incendi, la protezione di macchinari e la sicurezza di beni e persone.

**> MACO S.p.A. (100%)**

Manutencoop Costruzioni è un'impresa edile, nata dalla lunga tradizione del Gruppo Manutencoop nel settore, che si occupa della completa costruzione di nuovi edifici (residenziali ed uso ufficio), di ristrutturazioni, restauri monumentali, manutenzioni edili in genere.

**> ENERGYPROJECT S.p.A. (100%)**

È la Società del Gruppo Manutencoop, di cui è entrata a far parte nel 2010, che fornisce in tutta Italia servizi di Project, Energia e Building Management. L'attività di Project Management garantisce all'ente committente coordinamento e controllo delle fasi di progettazione e costruzione di edifici e impianti. L'attività di Energy interviene nell'analisi globale del sistema energetico Edificio – Impianto individuando soluzioni volte all'ottimizzazione dei rendimenti energetici e all'utilizzo delle fonti alternative.

**> TELEPOST S.p.A. (100%)**

Telepost è entrata a far parte del Gruppo Manutencoop nell'ottobre 2011 e si occupa dell'erogazione di servizi di postalizzazione interna per il Gruppo Telecom.

## LE ATTIVITÀ

### *Facility Management Services*

Il Facility Management consiste nell'offerta di servizi di supporto logistico e organizzativo rivolto all'utilizzatore dell'immobile e finalizzato all'ottimizzazione della gestione delle attività svolte nell'ambito dell'immobile stesso.

I servizi di Facility Management erogati dal Gruppo includono:

#### > **SERVIZI TECNICO-MANUTENTIVI**

Comprendono un insieme articolato di servizi di gestione, conduzione e manutenzione di componenti edili e di impianti asserviti ad immobili (impianti termici, elettrici, idraulici, impianti di sollevamento etc.). Sono ricomprese anche attività di progettazione ed esecuzione di opere di riqualificazione e adeguamento normativo, la progettazione ed installazione di dispositivi per il risparmio energetico e la riduzione di emissione di agenti inquinanti in atmosfera.

#### > **CURA DEL VERDE**

Insieme di servizi di progettazione, realizzazione e manutenzione delle aree verdi: dal verde pertinenziale di strutture sanitarie o di centri direzionali fino all'intero patrimonio verde di una città o di un Comune.

#### > **IGIENE AMBIENTALE**

Servizi di pulizia e igiene, sanificazione, disinfezione, disinfestazione e derattizzazione ambientale.

#### > **SERVIZI AUSILIARI**

Attività a supporto del cliente quali gestione posta interna (mail-room services), portierato e reception, controllo accessi, space management e space planning, move in-move out.

#### > **SERVIZI LOGISTICI**

Attività specialistiche erogate principalmente in ambito sanitario: logistica del farmaco, gestione integrata dei magazzini economici ospedalieri, gestione dei presidi medico-chirurgici, gestione economica, gestione e archivio delle cartelle cliniche, movimentazione e trasporto materiale biologico e campioni di laboratorio, movimentazione e trasporto pazienti.

### **Servizi di Facility Management**

---

Servizi tecnico-manutentivi

---

Cura del verde

---

Igiene ambientale

---

Servizi ausiliari

---

Servizi logistici

---

Property management

---

Gestione calore

## > PROPERTY MANAGEMENT

Servizio di coordinamento in un unico processo di tutte le attività di gestione degli obblighi connessi alla proprietà, con lo scopo di massimizzare la redditività, in particolare mediante operazioni di raccolta della documentazione necessaria alla prestazione del servizio sul piano manutentivo, fiscale ed amministrativo.

## > GESTIONE CALORE

Servizio di gestione completa della climatizzazione di immobili: dalla fornitura del combustibile, conduzione e manutenzione, alla riqualificazione e ottimizzazione degli impianti di riscaldamento e condizionamento. Manutencoop Facility Management propone contratti a risultato facendosi carico dell'efficienza del patrimonio impiantistico garantendo i parametri climatici di progetto.

## *Specialty Services*

L'area degli Specialty Services comprende una serie di attività altamente specifiche, erogabili anche singolarmente, che possono, di volta in volta, andare ad integrare il Facility Management consentendo al Gruppo di completare ulteriormente la propria offerta e rispondere alla crescente domanda di servizi specialistici in modalità integrata.

## > LAUNDERING & STERILIZATION

Servizi svolti attraverso la controllata Servizi Ospedalieri, costituiscono un supporto all'attività sanitaria e comprendono: lavanolo biancheria piana, confezionata e materasseria, gestione guardaroba, logistica interna integrata, fornitura e sterilizzazione tessuti tecnici riutilizzabili per sala operatoria, progettazione, realizzazione e gestione di centrali di sterilizzazione.

## > ILLUMINAZIONE

Servizi, svolti attraverso la controllata Smail, funzionali alla gestione e manutenzione degli impianti di pubblica illuminazione di proprietà delle Amministrazioni Comunali. L'attività di gestione e manutenzione può interessare anche l'illuminazione indoor di immobili pubblici e privati.

## > SICUREZZA E ANTINCENDIO

Attività, svolta attraverso la controllata Gruppo Sicura, di progettazione, installazione e manutenzione di impianti e sistemi per la sicurezza individuale e per la sicurezza macchine (impianti antincendio, impianti anti-intrusione).

## **Area Specialty Services**

---

Laundry & sterilization

---

Illuminazione

---

Sicurezza e antincendio

---

Impianti di sollevamento

---

Document management

---

Project management & energy

---

Costruzione edile

**Ebit** (Earnings Before Interests and Taxes, ovvero “guadagni prima degli interessi e delle tasse”): indica la capacità dell’impresa di produrre reddito.

**Ebitda** (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization, ovvero “guadagni prima degli interessi, tasse, svalutazioni e ammortamenti): è il vero indicatore della capacità di produzione di reddito dell’attività caratteristica.

**Cagr**: tasso annuo di crescita composto, ovvero un indice che rappresenta il tasso di crescita medio di un certo valore (nel nostro caso il fatturato) in un dato arco di tempo.

**Patrimonio netto**: patrimonio di proprietà dell’impresa, costituito sia dal capitale conferito dai soci che dalle riserve accumulate nel tempo (sappiamo che tali riserve in cooperativa non sono divisibili tra i soci e che in caso di cessazione d’attività sono indirizzate a soli scopi mutualistici).

**Posizione finanziaria netta**: indebitamento finanziario netto, ovvero l’indicatore dei debiti rapportato alle capacità di farvi fronte.

## > IMPIANTI DI SOLLEVAMENTO

Servizio di installazione, gestione e manutenzione di impianti di sollevamento, svolto attraverso la controllata Mia, erogato sia per grandi immobili ad uso terziario, sia per segmento retail (es. singoli condomini).

## > DOCUMENT MANAGEMENT

Attività di gestione, svolta dall’omonima Divisione dedicata di Manutencoop Facility Management, degli archivi cartacei del cliente o servizio di dematerializzazione degli stessi al fine di consentire un più rapido accesso all’informazione e uno snellimento dei processi.

## > PROJECT MANAGEMENT & ENERGY

Attività, svolta attraverso la controllata Energyproject, di Project Management, Energy Management, Building Management.

## > COSTRUZIONE EDILE

Realizzazione, attraverso la società controllata MACO, di nuove costruzioni edili, ristrutturazioni, restauro monumentale, manutenzioni edili in genere.

## I RISULTATI ESSENZIALI

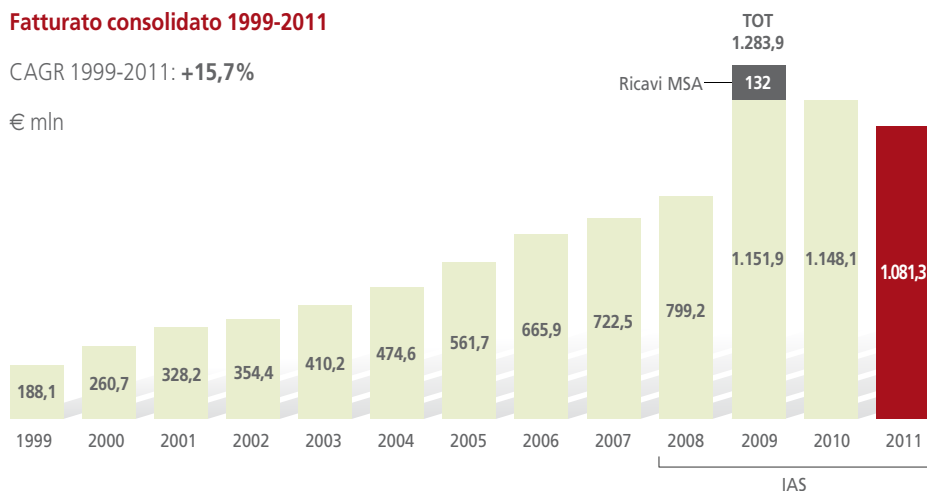
I ricavi del Gruppo si attestano a Euro 1.081 milioni rilevando una riduzione del 5,8% rispetto al precedente esercizio dovuta prevalentemente ai seguenti fattori:

- > riduzione di Euro 48 milioni nell’Area Strategica d’Affari del ‘Facility Management’ dovuto alla somma algebrica derivante dall’uscita a fine esercizio 2010 delle commesse afferenti il gruppo Fiat (Euro 96 milioni), alla crescita organica del settore per Euro 36 milioni e Euro 12 milioni ad operazioni di M&A;
- > incremento del settore del ‘Laudering’ di Euro 6,5 milioni per crescita organica;
- > decremento pari a Euro 30 milioni delle ‘Altre attività’ (Edile, project&energy management) connesso con la pesante crisi che ha colpito il settore immobiliare;
- > riduzione di Euro 2 milioni dell’attività di ‘Servizi Ambientali’ ceduta ad Aimeri;
- > incremento di Euro 9 milioni dell’attività immobiliare che ha visto, a fine 2011, la totale cessione delle iniziative in fase di start-up.

## Fatturato consolidato 1999-2011

CAGR 1999-2011: **+15,7%**

€ mln



Il risultato operativo (EBIT) registra una buona performance passando dal 3,77% del 2010 al 6,38% del 2011 soprattutto in conseguenza del miglioramento pari a Euro 20 milioni registrato nel sub-gruppo Facility per effetto prevalentemente di minori accantonamenti effettuati a fronte della revisione di processi interni ad alcune Società del Gruppo, per ristrutturazione ed efficientamento per Euro 4 milioni, per minori accantonamenti per oneri futuri per rischi legati alla chiusura di particolari operazioni commerciali, a commesse di produzione, a cause legali legate a clienti, fornitori e dipendenti per Euro 8 milioni, per minori accantonamenti riferiti alla svalutazione crediti per Euro 2,5 milioni. Nel precedente esercizio erano state rilevate inoltre perdite di valore per Euro 2 milioni su relazioni contrattuali.

## Ebit consolidato 1999-2011

€ mln

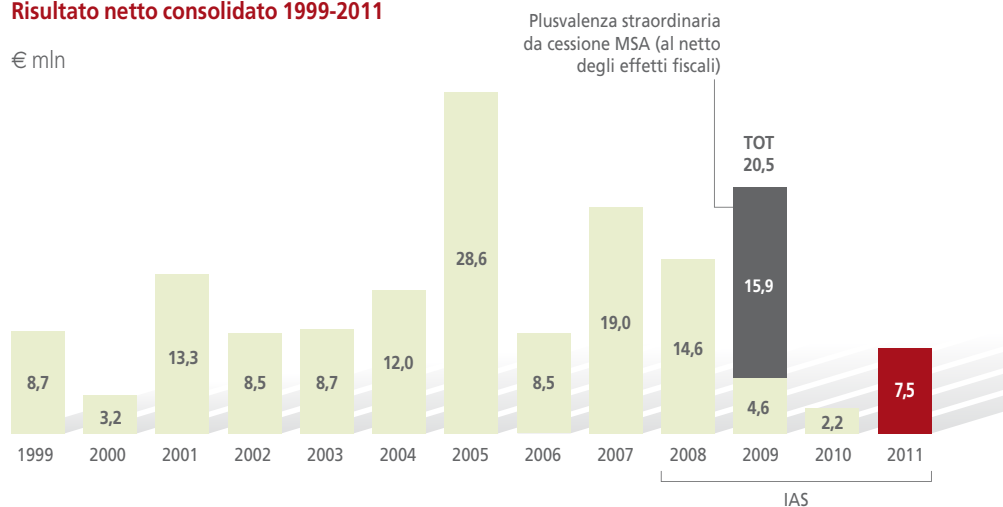




Il conto economico consolidato evidenzia un risultato netto totale di Euro 7,5 milioni, a fronte di un risultato totale dell'esercizio precedente pari ad Euro 2,2 milioni, con un incremento pertanto di Euro 5,3 milioni.

### Risultato netto consolidato 1999-2011

€ mln

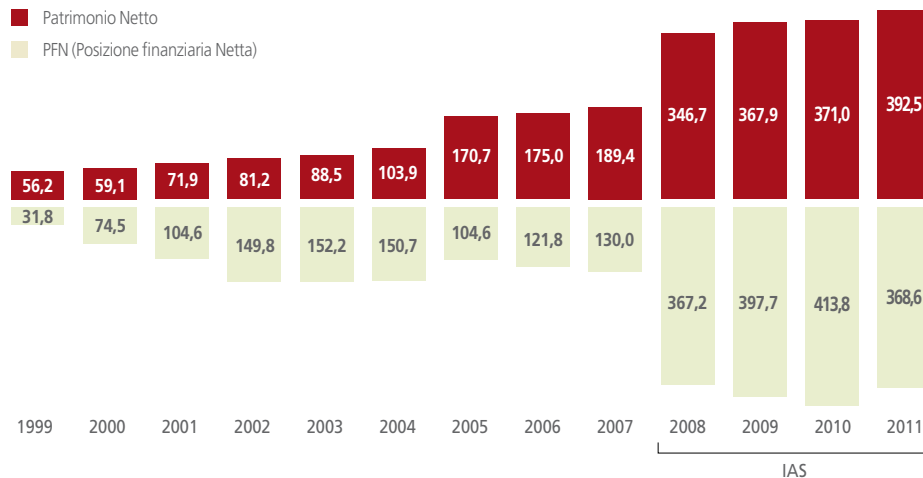


Il patrimonio netto di Gruppo risulta in crescita rispetto al 2010 e si attesta a Euro 392,5 milioni. Cresce di 5,9 milioni di Euro anche il patrimonio netto della Capogruppo che chiude il 2011 a 271,7 milioni di Euro. Nel corso del 2011 l'indebitamento finanziario netto è diminuito di Euro 45,2 milioni passando da Euro 413,8 milioni del 31 dicembre 2010 ad Euro 368,6 milioni del 31 dicembre 2011.

### PN PFN a confronto, consolidato 1999-2011 \*

€ mln

\* P.F.N. = Debiti verso Banche + Debiti verso Soci - Disponibilità Liquide.



## IL VALORE AGGIUNTO

Il parametro del valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori, stakeholder, che partecipano alla sua distribuzione.

Il valore aggiunto viene rappresentato in due prospetti, uno che ne determina l'ammontare e l'altro che ne evidenzia la ripartizione delle remunerazioni percepite dagli stakeholder di riferimento.

Il valore aggiunto viene utilizzato per due motivi principali. In primo luogo permette di quantificare quanta ricchezza è stata prodotta dal Gruppo, come è stata prodotta e come viene distribuita ai suoi interlocutori: è quindi utile per capire gli impatti economici che il Gruppo produce. In secondo luogo consente di collegare attraverso questo prospetto, il Bilancio di Responsabilità Sociale con il Bilancio Consolidato. La produzione e distribuzione del valore aggiunto è uno strumento per rileggere il Bilancio Consolidato dell'azienda dal punto di vista degli stakeholder.

Il valore aggiunto del gruppo Manutencoop è stato misurato sulle società facenti parte dell'area di consolidamento e sono stati adottati i principi di redazione dettati dal gruppo di studio per il Bilancio sociale (GBS). In deroga a quanto proposto dal GBS, la quota distribuita ai finanziatori per remunerazione del capitale di credito è stata calcolata considerando il saldo tra oneri e proventi finanziari, ritenuto maggiormente rispondente ad una corretta quantificazione dei rapporti con questa tipologia di stakeholder rispetto al solo dato degli oneri finanziari.

Tutti i dati presentati sono raffrontati con gli esercizi 2009 e 2010 al fine di permettere al lettore di valutare l'evoluzione temporale delle variabili illustrate.

Il valore aggiunto Globale Netto è aumentato rispetto al 2010 sia in valore assoluto (Euro 27.738 migliaia) sia in valore percentuale (+4,99%).

L'analisi delle sue componenti evidenzia una riduzione dei volumi di vendita rispetto al 2010 dovuta alla chiusura dei contratti commerciali con il Gruppo FIAT, in parte compensata da una crescita organica per l'acquisizione di nuove commesse.

Per quanto riguarda i costi intermedi della produzione si sottolinea la riduzione dell'incidenza dei costi per servizi (-6,5%) rispetto all'esercizio 2010, in conseguenza della tendenza del Gruppo ad una esecuzione dei lavori con personale interno, in luogo dell'esternalizzazione dei lavori.

La riduzione della voce 'accantonamenti per rischi' è dovuta prevalentemente alla stima, effettuata nell'esercizio 2010, degli oneri connessi al piano di ristrutturazione e riorganizzazione.

Il Gruppo ha destinato nell'esercizio in esame, una quota di valore aggiunto ai lavoratori pari all'82,6%, in diminuzione rispetto al precedente esercizio, e in parte derivante dalla mancata attribuzione ai soci lavoratori del ristorno che era stato erogato nell'esercizio 2010.

La quota distribuita alla Pubblica Amministrazione ammonta a Euro 35.519 migliaia pari all'8% del valore aggiunto complessivo dell'esercizio e rileva un incremento di incidenza percentuale rispetto al periodo precedente pari al 1,4%. La quota di valore aggiunto distribuita ai finanziatori è stata pari a Euro 28.672 migliaia con un'incidenza del 6,5% del valore aggiunto complessivo ed un incremento del 2% rispetto al 2010, dovuto prevalentemente all'aumento dei tassi di interesse sui finanziamenti e agli oneri derivanti dal nuovo contratto di cessione pro-soluto dei crediti commerciali stipulato con Banca IMI.

Nell'esercizio in esame il Gruppo non ha remunerato il Capitale di rischio dei soci di Manutencoop Società Cooperativa privilegiando il reinvestimento del valore aggiunto prodotto nel 2011 all'interno dell'azienda: la remunerazione dell'azienda si attesta al 2,7% (rispetto allo 0,8% dell'esercizio precedente).

Per finire, una somma pari a Euro 531 migliaia è stata destinata al Movimento cooperativo, Euro 28 migliaia alle liberalità esterne e Euro 843 migliaia ad attività sociali e mutualistiche in favore dei dipendenti.

<b>Valore aggiunto globale</b>						
	2011	%	2010	%	2009	%
<b>A) Valore della Produzione</b>						
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni (meno rettifiche di ricavo)	1.092.855.893		1.104.585.710		1.249.491.003	
2. Variazioni delle riman.di prod.in corso di lavoraz., semilav. e finiti	(10.008.145)		433.961		770.244	
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	(20.346.710)		28.065.696		(1.904.367)	
4. Altri ricavi e proventi	3.467.185		2.497.746		4.202.455	
<b>Totale Ricavi della Produzione Tipica</b>	<b>1.065.968.223</b>		<b>1.135.583.114</b>		<b>1.252.559.335</b>	
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)	169.250				746.647	
<b>Totale Valore della Produzione</b>	<b>1.066.137.473</b>		<b>1.135.583.114</b>		<b>1.253.305.981</b>	
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>						
6. Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(146.810.630)		(135.248.092)		(127.676.772)	
7. Costi per servizi	(399.869.010)		(499.756.678)		(563.913.193)	
8. Costi per godimento di beni di terzi	(19.759.306)		(23.099.527)		(24.992.590)	
9. Accantonamento per rischi	(18.197.959)		(28.850.964)		(13.740.762)	
10. Altri accantonamenti						
11. Oneri diversi di gestione	(6.705.468)		(4.576.772)		(3.730.736)	
<b>Totale Costi Intermedi della Produzione</b>	<b>(591.342.373)</b>	<b>55,47%</b>	<b>(691.532.033)</b>	<b>60,90%</b>	<b>(734.054.052)</b>	<b>58,57%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	<b>474.795.100</b>	<b>44,53%</b>	<b>444.051.081</b>	<b>39,10%</b>	<b>519.251.929</b>	<b>41,43%</b>
<b>C) Gestione accessoria e straordinaria</b>						
12. Saldo Gestione Accessoria	3.514.147		6.359.003		2.500.668	
+ Ricavi accessori	4.044.592		7.788.537		4.549.339	
- Costi accessori	(530.445)		(1.429.533)		(2.048.671)	
13. Saldo Gestione Straordinaria	326.598		(783.053)		21.990.619	
+ Ricavi straordinari	12.964.832		13.698.995		28.131.302	
- Costi straordinari	(12.638.234)		(14.482.048)		(6.140.683)	
<b>Totale Gestione accessoria e straordinaria</b>	<b>3.840.745</b>	<b>-0,36%</b>	<b>5.575.950</b>	<b>-0,49%</b>	<b>24.491.287</b>	<b>-1,95%</b>
+ Copertura perdite da parte dei soci	-					
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>478.635.845</b>	<b>44,89%</b>	<b>449.627.031</b>	<b>42,17%</b>	<b>543.743.216</b>	<b>43,38%</b>
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni	(35.042.754)	3,29%	(33.772.371)	2,97%	(45.675.088)	3,64%
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>443.593.091</b>	<b>41,61%</b>	<b>415.854.660</b>	<b>36,62%</b>	<b>498.068.128</b>	<b>39,74%</b>

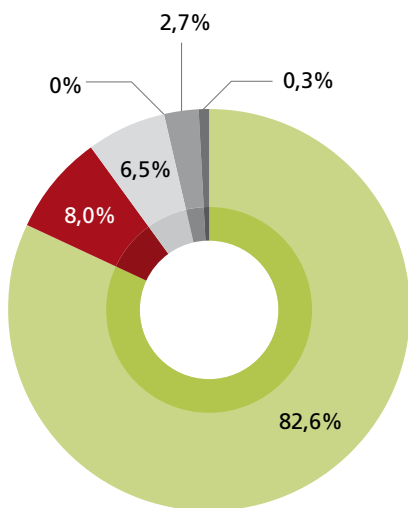
**Distribuzione del valore aggiunto globale**

	2011	2010	2009
<b>A) Remunerazione del personale</b>			
Personale non dipendente	11.523.921	13.710.597	13.587.314
Personale dipendente	354.692.193	347.439.820	396.798.190
<i>a) remunerazioni dirette</i>	259.747.708	252.938.947	294.662.251
<i>b) remunerazioni indirette</i>	94.944.485	94.500.873	102.135.939
<i>c) quote di riparto del reddito</i>		2.486.521	2.172.286
<b>Totale Remunerazione del Personale</b>	<b>366.216.114</b>	<b>363.636.937</b>	<b>412.557.790</b>
<b>B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>			
Imposte dirette	33.550.573	25.717.550	35.748.025
Imposte indirette	1.968.555	1.838.571	1.861.607
- <i>oneri tributari diversi</i>	2.020.488	1.879.497	1.974.184
- <i>sovvenzioni in c/esercizio</i>	(51.932)	(40.926)	(112.577)
<b>Totale Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>	<b>35.519.128</b>	<b>27.556.121</b>	<b>37.609.633</b>
<b>C) Remunerazione del capitale di credito</b>			
Oneri per capitali a breve termine	14.452.509	11.189.392	8.422.846
Oneri per capitali a lungo termine (mutui a medio/lungo termine)	13.916.580	7.476.451	12.858.212
Remunerazione del prestito dai soci	302.729	155.122	198.754
<b>Totale Remunerazione del capitale di credito</b>	<b>28.671.817</b>	<b>18.820.965</b>	<b>21.479.812</b>
<b>D) Remunerazione del capitale di rischio</b>			
Dividendi distribuiti		860.740	1.124.181
Rivalutazione del capitale sociale		219.065	103.000
<b>Totale Remunerazione del capitale di rischio</b>		<b>1.079.806</b>	<b>1.227.182</b>
<b>F) Remunerazione dell'azienda</b>			
Remunerazione della Capogruppo	7.478.825	1.052.755	22.057.123
Remunerazione dei soci di minoranza	4.305.000	2.307.412	1.662.458
<b>Totale Remunerazione del Gruppo</b>	<b>11.783.825</b>	<b>3.360.167</b>	<b>23.719.581</b>
<b>G) Movimento Cooperativo</b>			
Fondi mutualistici (3% dell'utile)		57.084	58.998
Contributi associativi	531.147	693.575	767.569
<b>Totale Movimento Cooperativo</b>	<b>531.147</b>	<b>750.659</b>	<b>826.567</b>
<b>H) Liberalità esterne</b>	<b>28.120</b>	<b>153.916</b>	<b>242.950</b>
<b>I) Spese sociali e mutualistiche (soci e dipendenti)</b>	<b>842.941</b>	<b>496.090</b>	<b>404.614</b>
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>443.593.091</b>	<b>415.854.660</b>	<b>498.068.128</b>

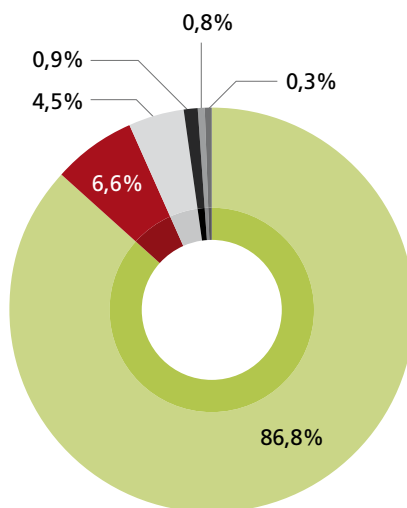
### Distribuzione del valore aggiunto globale (in migliaia di euro)

	2011	2010
A) Remunerazione del personale	366.216	361.150
B) Remunerazione della PA	35.519	27.556
C) Remunerazione del Capitale di credito	28.672	18.821
D) E) Remunerazione del Capitale di rischio		3.566
F) Remunerazione dell'azienda	11.784	3.360
G) H) I) Contributi alla collettività	1.402	1.401
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>443.593</b>	<b>415.855</b>

#### DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE 2011



#### DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE 2010



Remunerazione del personale

Remunerazione della PA

Remunerazione del Capitale di rischio

Contributi alla collettività

Remunerazione dell'azienda

Remunerazione del Capitale di credito

## LE CERTIFICAZIONI

La qualità rappresenta certamente un elemento competitivo che consente al pubblico (cliente) di valutare e scegliere le aziende che sono in grado di erogare servizi e di fornire prodotti, in maniera continuativa, conformi ai requisiti espressi e affidabili.

Per garantire tale obiettivo, Manutencoop si è dotata di un sistema di gestione, ovvero un insieme di regole e procedure per tenere sotto controllo i propri processi e le proprie attività. L'obiettivo è far prendere consapevolezza all'organizzazione dei propri processi interni, redigendo procedure e istruzioni operative capaci di descrivere il modus operandi adottato. Con periodicità definite sono determinati obiettivi specifici per ogni oggetto di analisi. In seguito alle attività di analisi dei risultati raggiunti (Riesame) si fissano nuovi obiettivi per il periodo successivo decidendo quali correttivi apportare per raggiungerli.

La certificazione testimonia la conformità delle modalità di gestione della produzione dell'azienda con quanto stabilito dalla normativa di riferimento.

Nella tabella sottostante sono riportate le certificazioni conseguite dalle Società del gruppo Manutencoop.

<b>Schemi certificativi</b>								
<b>Azienda</b>	<b>9001</b>	<b>14001</b>	<b>50001</b>	<b>11352</b>	<b>EPD</b>	<b>SA8000</b>	<b>OHSAS 18001</b>	<b>ANMDO / CERMET</b>
Codiser S.r.l.	da certificare (2012)	da certificare (2012)			da certificare (2013)			
Energy&Project S.p.A.	●	●						
MA.CO. S.p.A.	●	●					da certificare (2012)	
Manutencoop Facility Management S.p.A.	●	●	da certificare (2012)	da certificare (2012)		●	da certificare (2012)	●
MIA S.p.A.	●						da certificare (2012)	
MPF S.p.A.	●							
Servizi Ospedalieri S.p.A.	●	●					●	
Smail S.p.A.	●	●					da certificare (2012)	
Telepost S.p.A.	●							

### **UNI EN ISO 9001:2008 – Sistemi di gestione per la qualità**

La serie internazionale ISO 9000 è un insieme di norme, che fanno riferimento ai sistemi di gestione della qualità, cioè alle strutture organizzative che le imprese dovrebbero adottare per meglio orientare l'azienda al raggiungimento di risultati in linea con le attese del mercato.

L'applicazione di tale serie porta alla creazione di un sistema organizzativo aziendale che rispetta quanto richiesto dalla norma.

Vengono coinvolti tutti i processi aziendali – dal commerciale alla gestione degli acquisti, alla produzione – che devono essere documentati attraverso appropriata documentazione (manuale qualità, procedure, istruzioni) e tutti i risultati devono essere registrati su apposita modulistica (documenti di registrazione della qualità).

### **UNI EN ISO 14001:2004 – Sistemi di gestione ambientale**

La certificazione ambientale è uno strumento volontario di autocontrollo e responsabilizzazione adottabile da Organizzazioni che intendono perseguire un miglioramento continuo dei propri comportamenti ambientali.

Il soggetto che avvia il processo di certificazione si impegna non solo ad osservare le disposizioni di legge in materia, ma anche a migliorare le proprie prestazioni e la trasparenza verso l'esterno, aumentando l'efficienza interna.

La certificazione si basa su standard di riferimento, tra i quali il più diffuso a livello internazionale è l'ISO 14001.

Tale norma consente a qualunque Organizzazione di raggiungere e dimostrare un buon livello di comportamento ambientale mediante il controllo degli impatti ambientali derivanti dai propri prodotti e servizi.

### **CEI EN ISO 50001:2011 – Sistemi di gestione dell'energia – Requisiti**

Un sistema di gestione dell'Energia fornisce alle imprese un quadro di riferimento per l'integrazione delle prestazioni energetiche nella gestione quotidiana delle attività, attraverso un approccio atto a monitorare e ridurre il consumo.

Tramite la norma ISO 50001 l'azienda diventa proattiva piuttosto che reattiva e, grazie all'acquisizione di know-how, implementa politiche energetiche miranti al controllo e alla verifica delle modalità di riduzione dell'utilizzo di energia.



### **UNI CEI 11352, Gestione dell'energia – Società che forniscono servizi energetici (ESCo) – Requisiti**

La norma fissa i requisiti minimi dei servizi di efficienza energetica e stabilisce le capacità che una ESCo deve possedere. Inoltre, essa fornisce i contenuti minimi dell'offerta dei servizi energetici da parte delle ESCo, al fine di migliorare e semplificare il rapporto fra ESCo e clienti, inclusi gli aspetti contrattuali.

### **EPD – Environmental Product Declaration**

L'Environment Product Declaration (EPD) è una dichiarazione emessa dall'azienda, e confermata da un ente terzo accreditato, che accompagna prodotti e servizi e permette di comunicare agli interessati (clienti, stakeholders) informazioni dettagliate, credibili e verificabili relative alla prestazione ambientale del ciclo di vita (Life Cycle Assessment – LCA) del prodotto/servizio preso in considerazione.

### **SA8000:2008 – Social Accountability**

La norma SA 8000, è uno *standard internazionale* elaborato nel 1997 e specifica otto requisiti sociali e uno di sistema, orientati all'incremento della capacità competitiva delle organizzazioni attraverso la garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo.

Lo scopo della norma è di fornire una base standard rispetto a diritti umani internazionali e leggi nazionali sul lavoro al fine di proteggere e rafforzare tutto il personale sotto l'area di controllo e influenza di una azienda, includendo sia il personale direttamente impiegato, sia quello impiegato da propri fornitori/sub.

### **BS OHSAS 18001:2007 – Occupational Health & Safety Assessment Series**

La norma OHSAS 18001 è un riferimento, internazionalmente riconosciuto, con cui le imprese implementano e migliorano costantemente un sistema finalizzato alla gestione dei propri aspetti di Salute e Sicurezza sul Lavoro (SSL) e relativi rischi. La norma OHSAS 18001 si pone come uno strumento finalizzato all'applicazione razionale e omogenea di quanto definito dalla legislazione cogente di riferimento, il Testo Unico sulla Sicurezza (D.Lgs. 81/08).

## **STANDARD ANMDO–CERMET: Buone pratiche di pulizia e sanificazione delle strutture sanitarie**

Lo standard è rivolto a valutare su base oggettiva il livello igienico e qualitativo del servizio di pulizia e sanificazione affidato ad aziende esterne, promuovendo una migliore integrazione del servizio con la gestione giornaliera delle attività svolte in ambito ospedaliero.

Il sistema di controllo si basa su un Livello di Qualità accettabile uguale a 1, non sono ammesse “non conformità”. Il controllo non è finalizzato meramente a rilevare riscontri in termini di “sporco/pulito” bensì a verificare l’efficacia del sistema di pulizia proposto dall’impresa.

PARTE SECONDA

**RESPONSABILITÀ  
SOCIALE**

Come si è rilevato nella sezione introduttiva, Manutencoop ha scelto di strutturare il proprio Bilancio sociale secondo le linee di “Europa 2020 – Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva”.

Il senso vuole essere questo: la sostanziale manifestazione della responsabilità sociale di un’impresa è la verifica del suo contributo alle linee di sviluppo considerate essenziali da chi ha la responsabilità del governo dell’Europa.

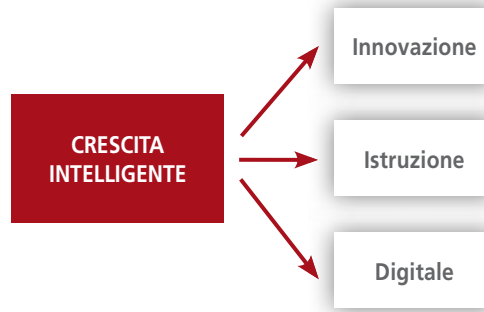
Il documento della Commissione traccia le linee fondamentali di sviluppo europeo, considerando la crisi mondiale iniziata nel 2008 e che ha prodotto sensibili effetti sulla capacità produttiva, sull’occupazione, sulla condizione economica di molte famiglie e sulla stessa coesione sociale. Per contrastare questi fenomeni negativi la Commissione indica tre grandi campi d’intervento: quello della crescita intelligente, quello della crescita sostenibile e quello della crescita inclusiva, intesa come ripresa e – se possibile – sviluppo dell’integrazione tra le persone, i territori, le comunità.

Per perseguire questi obiettivi generali sono state lanciate sette “iniziative faro”, cioè ambiti di intervento più specifici, che articolano in modo più concreto gli obiettivi generali.





# CRESCITA INTELLIGENTE



## INNOVAZIONE

Il Gruppo Manutencoop è il principale operatore nel mercato del Facility Management in Italia per giro d'affari, numero di dipendenti, varietà dei servizi offerti. Questo risultato è stato possibile grazie, innanzitutto, alla passione e dedizione per il proprio lavoro di tante persone impegnate ogni giorno nei cantieri, grazie alla visione imprenditoriale e, non ultimo, per merito della capacità di innovazione. Una impresa per diventare leader deve sapere innovare e un leader, oltre agli "onori" ha anche l'onere o il compito di tracciare nuove strade, a beneficio del mercato nel suo insieme. Manutencoop innova da sempre. Lo ha fatto in passato introducendo in Italia il concetto di "Facility management": un nuovo modo di concepire i servizi in modo integrato. Lo ha fatto allargando progressivamente la gamma dei servizi offerti in outsourcing: non solo i servizi classicamente esternalizzati, il cleaning piuttosto della gestione del verde, ma anche lo strumentario chirurgico, la gestione della posta interna fino alla logistica del farmaco. In una accezione delle facilities ancora più avanzata, basata sull'assunto che il Facility Management può coincidere potenzialmente con tutte quelle attività che non sono core business per il cliente. Oggi Manutencoop è convinta che un ruolo chiave nello sviluppo futuro del Facility sarà giocato dai servizi e dagli interventi finalizzati all'ottimizzazione dell'efficienza energetica. O meglio: il Facility Management potrà contribuire in modo sostanziale a costruire un paese più "sostenibile". La riqualificazione energetica dei patrimoni immobiliari esistenti, vale a dire la realizzazione di interventi in grado di rendere i "vecchi" immobili meno "energivori", è decisiva per raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni inquinanti e di risparmio energetico che l'Europa e, quindi anche il nostro paese, si sono dati per il 2020.

## Il Facility integrato per l'efficientamento energetico

In Italia, un terzo della spesa energetica è dovuto ai consumi degli edifici e, soprattutto di quelli costruiti 20 o 30 anni fa: su questa tipologia di immobili è possibile operare creando notevoli risparmi.

Serve però un approccio integrato: una analisi globale del sistema edificio-impianto e competenze trasversali e specialistiche per intervenire laddove consumi o emissioni si possono ridurre, si tratti della sostituzione della caldaia, della coibentazione dell'immobile o dell'inserimento di lampade a basso consumo. Visione integrata e competenze trasversali sono caratteristiche naturali del Gruppo Manutencoop.

### 01 INFO

### ESEMPI DI INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE

Per capire meglio le tipologie di interventi e i risparmi ottenibili con interventi di riqualificazione sul complesso dell'edificio-impianto proponiamo una simulazione: a seconda del livello di investimento e conseguentemente del tipo di interventi realizzati si può stimare, su un medesimo edificio, un risparmio variabile tra il 15% e il 62%.

#### CARATTERISTICHE EDIFICIO:

- > Centro direzionale costruito negli anni '70.
- > Superficie 10.000 m<sup>2</sup>.
- > Classe energetica G (bassa efficienza) – consumo 174 kWh/m<sup>2</sup>.

#### INTERVENTI PREVISTI:

**LIVELLO A:**  
**EFFICIENTAMENTO MASSIMO**  
(Passaggio da classe energetica G a classe B)  
**RISPARMIO ENERGETICO 62%**

#### Interventi previsti:

- > Realizzazione coibentazione facciata.
- > Installazione nuovi serramenti a taglio termico con vetri basso-emissivi.
- > Installazione impianto solare termico per produzione parziale di acqua calda sanitaria.
- > Installazione di un sistema di controllo e regolazione temperatura e illuminazione delle varie zone dell'edificio (Building Management System).
- > Installazione di apparecchi illuminanti ad alta efficienza dotati di regolatori di luminosità e sensori di presenza per il controllo dell'illuminazione.
- > Produzione dell'energia termica/frigorifera attraverso sistemi geotermici.
- > Installazione di un impianto fotovoltaico sulla copertura

per la autoproduzione parziale di energia elettrica.

- > Recupero aree attraverso space planning.
- > Rinegoziazione dei contratti di fornitura dell'energia elettrica e del gas metano.

**LIVELLO B:**  
**EFFICIENTAMENTO MEDIO**  
(Passaggio da classe energetica G a classe F)  
**RISPARMIO ENERGETICO 34%**

#### Interventi previsti:

- > Installazione nuovi serramenti a taglio termico con vetri basso-emissivi.
- > Installazione impianto solare termico per produzione parziale di acqua calda sanitaria.
- > Installazione di apparecchi illuminanti ad alta efficienza dotati di regolatori di

luminosità e sensori di presenza per il controllo dell'illuminazione.

- > Installazione di inverter sui chiller elettrici.
- > Sostituzione caldaia con un apparecchio a condensazione.
- > Recupero aree attraverso space planning.
- > Rinegoziazione dei contratti di fornitura dell'energia elettrica e del gas metano.

**LIVELLO C:**  
**EFFICIENTAMENTO MINIMO**  
**RISPARMIO ENERGETICO 15%**

#### Interventi previsti:

- > Installazione di regolatori di luminosità e sensori di presenza per il controllo dell'illuminazione.
- > Sostituzione caldaia con apparecchio a condensazione.

- > Installazione di inverter sui chiller elettrici.
- > Rinegoziazione dei contratti di fornitura dell'energia elettrica e del gas metano.

#### LIVELLI A E B PREVEDONO:

- > l'accesso a finanziamenti agevolati (energie rinnovabili, riqualificazione energetica).
- > "Titoli di Efficienza energetica".
- > Incentivi alla produzione attraverso fonti di energia rinnovabili ("Conto energia").
- > Maggiore benessere (comfort superiore).
- > Recupero di aree destinabili a locazione.
- > Miglioramento della classe energetica.
- > Incremento del valore dell'immobile sia in caso di vendita che di locazione.



Ciò che cambia rispetto al passato è il punto di vista: focalizzare l'attenzione su quanto le attività che il Gruppo è in grado di svolgere, e di svolgere al meglio, possano concorrere ad una riduzione dei consumi.

Due gli assunti fondamentali:

- > gli edifici sono dei "consumatori" di energia;
- > gli edifici sono degli "oggetti" complessi fatti di tante componenti.

Agendo su tutte le componenti degli edifici (involucro, impianti elettrici, termici, idraulici, meccanici, destinazione d'uso e conseguente organizzazione degli spazi...) si può rendere un immobile sensibilmente meno energivoro.

In altre parole il Gruppo Manutencoop è in grado di proporsi non solo come gestore di un insieme articolato di servizi ma anche di affiancare il cliente per fare in modo che il suo immobile consumi meno.

Ed è questa la nuova frontiera per Manutencoop, che si sta proponendo e si proporrà sempre di più non solo come Facility manager, ovvero gestore dei servizi, ma anche come Project manager dell'efficiamento energetico dell'edificio, con reciproci benefici sia per Manutencoop che per il cliente.

Trattando di "innovazione" bisogna innanzitutto considerare che il tratto più significativo di Manutencoop è certamente l'insieme di caratteristiche dell'impresa: assetto di gruppo, modello di governance, offerta di attività, scelta di "internalizzare" il lavoro.

Manutencoop ha innovato sia rispetto alla tradizione cooperativa (una cooperati-

va che controlla un complesso di società nelle quali lavorano i propri soci) e rispetto alla tradizione dell'ambito imprenditoriale in cui opera (considerato che nel Facility è diffusamente presente la pratica dell'esternalizzazione). Ciò ha condotto a una particolare sensibilità su di un tema che coincide di fatto con quello di "innovazione" e che può essere

indicato come "la cultura dell'integrazione".

Tutto ciò che si realizza all'interno dell'impresa è sostanzialmente fondato sul "mettere insieme": si mettono insieme competenze, persone, servizi.

È dunque necessario produrre una specifica cultura al riguardo, dove ognuno abbia la percezione che il valore che egli rappresenta si può mani-

festare solo con il contributo degli altri e viceversa.

Il fatto che all'origine del Gruppo vi sia una cooperativa rappresenta una condizione di miglior favore, essendo lo stesso principio di mutualità – in fondo – una delle manifestazioni più storicamente fondate di integrazione.

Un altro aspetto saliente, che rappresenta bene il modo in cui in pratica si manifesta

l'innovazione è la scelta di internalizzazione del lavoro.

Il livello di internalizzazione di Manutencoop è di gran lunga maggiore di quello delle imprese concorrenti. È l'unica impresa di Facility Management che svolge con proprio personale una gran parte della produzione. Non solo per le pulizie e le manutenzioni, ma anche per i servizi specialistici.

La formula proposta è semplice: Manutencoop ha le competenze per spiegare al cliente, analizzando l'edificio, perché consuma così tanto e cosa si può fare per consumare meno. È in grado di realizzare tutti gli interventi necessari per raggiungere l'obiettivo del risparmio energetico. Inoltre, con una partnership ancora più stretta con il cliente, può prendere in gestione l'edificio oggetto di intervento per un arco di tempo definito ad un canone annuo stabilito, garantendo che l'investimento necessario alla riqualificazione sarà ripagato esclusivamente grazie ai minori consumi generati dagli interventi di efficientamento.

Il carattere innovativo di Manutencoop non si declina solo nella nuova frontiera dell'efficientamento energetico. Innovazione è anche la complessiva strategia di sostenibilità del Gruppo (illustrata all'interno del capitolo "Crescita sostenibile"), i nuovi progetti in ambito Digitale (presentati in questo capitolo nel paragrafo "Digitale") e il progetto sul Sistema degli Indicatori avviato nel 2011 e descritto nel box sottostante.

### 03 INFO

#### PROGETTO "PER UN SISTEMA DI INDICATORI"

Il progetto "Per un sistema di indicatori" rientra certamente nel capitolo "Innovazione", ma è anche strettamente connesso con uno degli ambiti d'azione prioritaria in cui Manutencoop ha deciso di intervenire per realizzare la propria strategia: gli stili di direzione.

Il progetto, ispirato da un recente indirizzo dottrinario, è stato avviato nel 2011 e ha come scopo finale l'integrazione dei sistemi di controllo imprenditoriale e di rendicontazione sociale. Secondo la dottrina più recente, infatti, il "rapporto integrato"

deve contenere informazioni su quattro campi principali:

- le performance economiche,
- i comportamenti manageriali,
- la governance,
- la sostenibilità.

L'aspetto originale non riguarda tanto l'elenco dei temi, quanto l'accentuazione dei risultati a cui si mira, che è la descrizione e la pesatura della "produzione di valore condiviso", cioè di quel particolare tipo di valore (in quantità e qualità) che ricade contemporaneamente sull'impresa e sulla società.

Il progetto è stato lanciato dal Comitato Esecutivo di Manutencoop il 7 luglio 2011, con l'obiettivo: di "costruire una metrica condivisa", che:

1. congiunga gli aspetti imprenditoriali e gli aspetti sociali e che dunque possa servire da un lato ad apprezzare l'operato del management e complessivamente dell'impresa e dall'altro a produrre una semplificazione nella raccolta dati per la rendicontazione sociale.
2. sia elaborata con vasta partecipazione e consistente discussione, pun-

tando sull'impegno dei giovani, impiegando dunque il progetto anche come occasione per stimolare la "voice" di soggetti importanti ma che non sempre hanno l'occasione di toccare temi di non stretta pertinenza tecnica e manageriale.

La fase pratica del progetto si è avviata con un seminario interno (3 maggio 2012), a cui hanno partecipato una ottantina di giovani quadri oltre ai membri del Comitato Esecutivo, in cui sono stati definiti obiettivi e modalità di lavoro.

Successivamente, un gruppo più ristretto ha iniziato a elaborare la griglia di indicatori, facendo riferimento ai principali obiettivi strategici della Cooperativa.

Al momento in cui si scrive il progetto si avvia verso la conclusione della sua prima fase: il gruppo di lavoro presenterà i suoi risultati al Comitato Esecutivo e successivamente il set di indicatori sarà sperimentalmente impiegato per la costruzione del piano d'impresa del prossimo esercizio e per la redazione del prossimo Bilancio sociale.



## Comunicazione Istituzionale

Dopo il lancio della nuova campagna di comunicazione di Manutencoop avvenuto nell'autunno 2010, e di cui si è dato ampio conto nello scorso rapporto sociale, per tutto il mese di maggio 2011 è stato on air su stampa, radio e web il secondo flight della campagna caratterizzata dal claim "LA MIGLIOR MANUTENZIONE È QUELLA CHE NON SI FA NOTARE".

La scelta di realizzare una nuova campagna pubblicitaria è nata dall'esigenza di rafforzare ulteriormente la visibilità del marchio Manutencoop e favorire la conoscenza di un settore, quale è il Facility, ancora poco diffuso in Italia.

I soggetti, rispetto al primo flight, non sono cambiati, è stata leggermente modificata la grafica.

Nel corso del 2011 sono stati inoltri pubblicati online i siti della Capogruppo Manutencoop Società Cooperativa e delle Società Servizi Ospedalieri, MP Facility, Mia e Smail.

Il nuovo portale della Società Cooperativa è una piattaforma che raccoglie e presenta informazioni e notizie sull'identità e le attività della "capostipite" del Gruppo. Con servizi, documentazione, un'area dedicata ai soci, il sito disegna il profilo dell'azienda nel suo complesso. Uno strumento di conoscenza e interazione, utile al pubblico esterno come a tutti i dipendenti e i collaboratori aziendali per facilitare il proprio lavoro.

I siti di Servizi Ospedalieri ([www.serviziospedalieri.it](http://www.serviziospedalieri.it)), MP Facility ([www.mpfacility.it](http://www.mpfacility.it)), MIA ([www.miaspa.it](http://www.miaspa.it)) e Smail ([www.smailspa.it](http://www.smailspa.it)) consentono di acquisire informazioni sulla società, sulle peculiarità dei servizi erogati, sull'innovazione e le tecnologie utilizzate.

Sempre nel 2011 si è realizzato l'ingresso della società MFM nell'ambito dei Social Network Facebook e Twitter.

Infine, in occasione della partecipazione ad Ecomondo, la principale manifestazione italiana sull'industria dell'ambiente e la filiera dei rifiuti svoltasi nel mese di novembre a Rimini, Manutencoop, oltre a presentare il Bilancio sociale 2010, ha realizzato un stand espositivo completamente ecosostenibile e ha pubblicato un numero di Ambiente, l'house organ aziendale, interamente dedicato alla green economy. All'interno del numero, con un inserto staccabile, l'ecocalendario 2012 con 12 consigli pratici per risparmiare energia e migliorare l'ambiente.



## ISTRUZIONE

Per Manucoop la principale risorsa sono le persone: la capacità dell'azienda di produrre valore è, infatti, strettamente legata alle capacità individuali e alla predisposizione delle persone ad interagire tra di loro.

Per questo, da tempo, Manucoop ha deciso di investire ed impegnarsi sui temi della formazione, dell'istruzione e dello sviluppo delle competenze. In primis, con una attività molto forte di formazione interna, e poi con l'introduzione di un sistema premiante che punta interamente sul merito e con rapporti costanti con le Università e i centri di formazione (tirocini e borse lavoro ospitate ogni anno in azienda, ma anche attività di docenze svolte dai dirigenti).

### Formazione

Nel corso del 2011 sono stati realizzati 87 interventi formativi. Di questi, 37 (pari al 42,5%) sono di natura obbligatoria, ovvero previsti dalla legge, e fanno riferimento al tema della sicurezza. I restanti 50 sono invece stati attivati da Manucoop in modo spontaneo per favorire e stimolare la crescita dei propri dipendenti.

Di seguito gli interventi formativi svolti nel 2011 divisi in 5 Macro Aree:

- > Sicurezza
- > Tecnico-professionale
- > Informatica
- > Qualità e ambiente
- > Manageriale

Area Tematica	N° Partecipazioni Operai	N° Partecipazioni Impiegati/ Quadri/Dirigenti	Totale	N° Ore Formazione 2011
Sicurezza	37	204	2.848	14.860
Tecnico-professionale	8	34	323	4.789
Informatica	20	77	1.424	5.807
Qualità e ambiente	5	11	102	588
Manageriale	17	44	727	3.509
<b>TOTALE</b>	<b>87</b>	<b>370</b>	<b>5.424</b>	<b>29.553</b>

Sono state svolte 370 edizioni per un totale di 29.553 ore formative complessive. I 37 corsi in ambito sicurezza hanno avuto l'obiettivo di garantire una corretta informazione e formazione del personale sugli eventuali rischi specifici legati all'attività e al ruolo ricoperto.

Le 8 tipologie di corsi tecnico professionali sono stati svolti con l'obiettivo di far conseguire al personale titoli e/o patentini professionali necessari per lo svolgimento della propria attività lavorativa.

Nell'ambito della formazione Manageriale è stato erogato, tra i tanti, un corso di *Comunicazione Scritta efficace* rivolto principalmente al personale della Direzione Tecnico Commerciale che sempre più deve essere capace di rendere la documentazione della presentazione di gara il più possibile appetibile ed efficace per essere competitiva sul mercato. Sono stati realizzati, inoltre, interventi di *Coaching* individuale sul tema *Comunicare efficacemente in pubblico* per il personale che si trova frequentemente a parlare di fronte ad un pubblico eterogeneo e spesso di grande dimensione oppure per chi svolge o dovrà svolgere in futuro attività di docenza. Sono stati organizzati anche corsi pratici di apprendimento di nuove *Metodologie e Tecniche di Selezione* per la Direzione Personale e Organizzazione e corsi sulla *Gestione del Tempo* per diverse funzioni aziendali con l'obiettivo di migliorare nella pianificazione della propria agenda e del proprio tempo sia professionale che personale.

Infine, non sono mancati percorsi formativi che hanno incrementato la sensibilità sugli aspetti di Qualità e Ambiente e corsi di informatica per il miglioramento dell'utilizzo dei sistemi gestionali aziendali e del Pacchetto Office, in particolare Excel intermedio e avanzato.

## Tirocini

Nel corso del 2011 Manutencoop ha ospitato 45 tirocini, di cui 8 borse lavoro, 3 tirocini curriculari, 1 tirocinio estivo e 33 tirocini formativi.

Nella tabella sottostante riportiamo l'elenco completo.

N°	Periodo	Società	Ufficio	Ubicazioni	Città	Tipologia	Ente promotore
1	12 MESI	MFM	Direzione Tecnico Commerciale	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
2	12 mesi	MFM	Produzione – Servizi Igiene	San Pietro in Casale	Bologna	borsa lavoro	USL Bologna
3	6 mesi	MFM	Direzione Amministrazione e controllo	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Alma Graduate School
4	12 mesi	MFM	Ufficio Affari societari	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
5	3 mesi	MFM	Produzione	Castiglione dei Pepoli (BO)	Castiglione dei Pepoli (BO)	borsa lavoro	Asl Bo
6	6 mesi	MP FACILITY	Back Office MPF	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
7	6 mesi	MP FACILITY	Ingegneria	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
8	12 mesi	MFM	Ufficio Affari societari	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università degli Studi di Milano
9	6 mesi	MFM	Servizi generali/ supporto tecnico	Sede di Milano	Milano	tirocinio formativo	Politecnico di Milano
10	3 mesi	MFM	Produzione	Comune	Calderara di Reno	borsa lavoro	Comune di Calderara di Reno
11	12 mesi	MFM	Produzione	Uffici giudiziari di Fermo	Comune di Fermo	borsa lavoro	Comune di Fermo
12	6 mesi	MP FACILITY	Segreteria Operation	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
13	6 mesi	MP FACILITY	Servizi di Area	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
14	6 mesi	MFM	Direzione del personale e organizzazione	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università degli studi di Bologna
15	6 mesi	MFM	Direzione Amministrazione e controllo	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università degli studi di Bologna
16	6 mesi	MP FACILITY	Back Office MPF	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
17	3 mesi	MFM	Direzione Amministrazione e controllo	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
18	3 mesi	MFM	Casa Circondariale Dozza (BO)	Via Del Gomito, 2	Bologna	borsa lavoro	Provincia di Bologna
19	6 mesi	MFM	Direzione Amministrazione e controllo	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università degli studi di Bologna

N°	Periodo	Società	Ufficio	Ubicazioni	Città	Tipologia	Ente promotore
20	12 mesi	MFM	Direzione Amministrazione e controllo	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università degli studi di Bologna
21	3 mesi	MFM	Produzione	Comune	Pordenone	borsa lavoro	Comune di Pordenone
22	3 mesi	MFM	Direzione Tecnico Commerciale	Sede di Milano	Milano	tirocinio formativo	Università degli Studi di Milano
23	6 mesi	MFM	Direzione Amministrazione e controllo	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
24	6 MESI	MFM	Direzione del personale e organizzazione	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università di Bologna
25	6 mesi	MFM	Direzione del personale e organizzazione	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università di Bologna
26	3 mesi	MFM	Produzione – Servizi Verde	Stadio	Bologna	tirocinio formativo	Terra Verde Onlus
27	1 mese	MFM	Ospedale Borgo Roma	Ospedale Borgo Roma	VERONA	tirocinio formativo	Associazione Famiglia Canossiana
28	1 mese	MFM	Ospedale Borgo Roma	Ospedale Borgo Roma	VERONA	tirocinio formativo	Associazione Famiglia Canossiana
29	6 mesi	MFM	Direzione del personale e organizzazione	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
30	6 mesi	MFM	Ufficio gare	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università di Bologna
31	6 mesi	MP FACILITY	Ufficio gare	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università di Bologna
32	1 mese	MFM	Ufficio acquisti	Sede	Zola Predosa	tirocinio estivo	Scuola Pier Crescenzi
33	1 mese	MFM	Nonantola	Via Pietro Gori	Nonantola	borsa lavoro	Scuola materna Pietro Gori
34	2 mesi	MFM	Firenze	Firenze	Firenze	tirocinio curriculare	Scuola Prof. Edile di Firenze
35	6 mesi	MFM	Mirandola	CISA (Casa Protetta) Via Alighieri	Mirandola	borsa lavoro	Servizio F.I.L.
36	6 mesi	MFM	Ufficio acquisti	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
37	6 mesi	MFM	Direzione tecnico-commerciale	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
38	6 mesi	MFM	Direzione tecnico-commerciale	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
39	6 mesi	MFM	Direzione del personale e organizzazione	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università di Bologna
40	6 mesi	MFM	Direzione tecnico-commerciale	Sede	Zola Predosa	tirocinio curriculare	Università di Bologna
41	1 mese	MFM	Firenze	Via Lucca, 50	Firenze	tirocinio curriculare	Università Firenze
42	6 mesi	MFM	Direzione del personale e organizzazione	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	MASTER HR PISA
43	6 mesi	MFM	Ufficio Gare	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA
44	6 mesi	MFM	Ufficio acquisti	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università Tor Vergata -Roma
45	3 mesi	MFM	Servizio comunicazione e responsabilità sociale	Sede	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP ZOLA

La durata delle borse lavoro varia da 1 a 12 mesi a seconda della tipologia di borsa e dell'Ente che la bandisce. La durata media delle borse lavoro ospitata da Manuencoop è stata di 5 mesi, con una retribuzione media mensile per il borsista di 500 euro.

I tirocini formativi hanno una durata media di 6 mesi e sono retribuiti 500 euro netti al mese; i tirocini estivi durano 1-2 mesi e hanno una retribuzione netta di 100 euro a settimana.

I tirocini curriculari, ovvero quelli inseriti all'interno di percorsi di studio e validi per la maturazione di crediti formativi, hanno avuto una durata media di 3 mesi e nessuna retribuzione.

**Dei 45 tirocinanti e borsisti ospitati da Manuencoop nel corso del 2011, 18 sono stati successivamente assunti con un contratto di lavoro dipendente.**

### *Rapporto con Università ed Enti di formazione*

Per quanto concerne il rapporto con Università ed Enti di formazione rispondono principalmente a due criteri:

- > rapporti derivanti dalle relazioni con il territorio;
- > rapporti di collaborazione di tipo tecnico professionale.

Nel corso del 2011 sono state realizzate molteplici attività di collaborazione e docenza di cui si citano le più significative:

- > docenze e sponsorizzazione di due Master dell'Università di Bologna,
- > docenza e sponsorizzazione di un Master dell'Università di Pescara,
- > docenza all'Università de L'Aquila,
- > docenza al Master per i dipendenti della Pubblica Amministrazione realizzato dall'Università Tor Vergata di Roma,
- > docenza al Master per la formazione dei Manager della Pubblica amministrazione realizzato dal Cerisdi di Palermo.



## DIGITALE

Nel corso del 2011 è stato innanzitutto realizzato il progetto stampanti che ha coinvolto tutte le sedi del Gruppo Manutencoop. Sono state, infatti, eliminate tutte le stampanti presenti nei singoli uffici veicolando tutte le stampe sulle stampanti condivise degli spazi comuni. Già questo primo passaggio ha generato un immediato risparmio economico ed energetico.

Il settaggio di tutti i computer aziendali su modalità predefinite di stampa in bianco e nero e fronte e retro, e l'uscita di stampa attivata dal badge aziendale, hanno poi consentito un significativo abbassamento delle emissioni di CO<sub>2</sub> e un ulteriore risparmio energetico.

Accanto al progetto stampanti, nel 2011 sono stati avviati altri 3 grandi progetti:

1. progetto igiene
2. progetto acquisti
3. progetto uno

Il progetto igiene ha l'obiettivo di trasferire su piattaforma informatica tutte le informazioni precedentemente gestite solo su carta (diarie, ciclo attivo, ciclo passivo). Dopo una fase di progettazione lunga e condivisa fra tutte le funzioni aziendali coinvolte, il progetto è attualmente sperimentato in tre cantieri pilota: il Policlinico di Modena, l'Ospedale Sant'Anna di Como e l'Ospedale di Trigatoria (RM). In questi cantieri le Responsabili Gruppo Operativo, al termine di un percorso formativo ad hoc, sono state dotate di tablet per lo svolgimento delle attività. Questo ha determinato un accorciamento significativo dei tempi di lavoro, un notevole risparmio di carta ed una maggiore trasparenza e tracciabilità.

Le lavoratrici coinvolte dalla sperimentazione nelle commesse pilota sono circa 600.

Il progetto acquisti ha prodotto una rivisitazione completa dell'Ufficio acquisti per rispondere meglio alle esigenze dell'azienda. L'Ufficio era sovraccaricato di richieste di acquisti e questo, oltre a comprometterne la corretta funzionalità, si ripercuoteva anche sull'amministrazione.

Panorama è la Virtual City attraverso cui viaggiare per scoprire dove e come Manutencoop Facility Management opera a vantaggio della funzionalità e della gestione di edifici pubblici e privati, aree verdi e siti industriali. Un volo radente, a tre dimensioni, che si può vivere online e che evidenzia il valore del contributo quotidiano di tutti coloro che operano nel gruppo.

Il progetto Virtual City si af-

fida al web per ricreare un ambiente urbano dove collocare e far vivere i servizi che normalmente Manutencoop eroga in grandi complessi immobiliari come ospedali, università, centri direzionali, ma anche catene di esercizi commerciali e di servizio come le banche o produttivi come le industrie. Un modo per visualizzare con immediatezza la vasta gamma di supporti che il Gruppo può fornire per

far funzionare al meglio ogni struttura, valorizzandone le caratteristiche e salvaguardandone l'integrità secondo una modalità complessiva.

Un progetto unico nel suo genere, che si inserisce nel solco dell'innovazione tecnica e della sostenibilità che contraddistingue ogni attività del Gruppo.

La città virtuale (Panorama) è stata realizzata con tecnologie adeguate agli standard

web, come del resto tutti i siti del gruppo. Le realizzazioni grafiche e le animazioni sono tutte originali e hanno tradotto in modo concreto e operativo il concetto di Facility Management, rendendo riconoscibili i servizi a chi normalmente ne usufruisce. Lo scenario urbano è volutamente neutro, in stile metropolitano, dove è la "mano" di Manutencoop ad introdurre l'elemento umano, il

dettaglio che gestisce e cura i vari ambiti corrispondenti ai mercati di riferimento dell'azienda.

Grazie al progetto Panorama Virtual City, **nel 2011 Manutencoop si è aggiudicata il premio Coopnet 2.0**. Il premio, promosso da Legacoop in collaborazione con Telecom Italia, è dedicato all'innovazione tecnologica nel movimento cooperativo.

Gli interventi sostanziali sono stati 3:

- > gestione e processazione delle RDA (richieste d'acquisto) con indice di priorità grazie ad un sistema più puntuale di reporting;
- > sistema di gestione documentale e piattaforma work flow;
- > gestione strategica della fornitura (selezione e categorizzazione del fornitore).

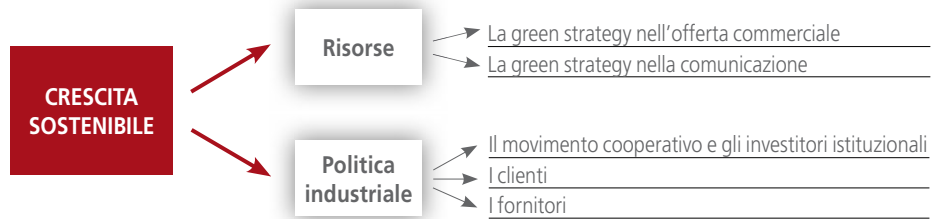
Il progetto uno (revisione complessiva dei processi di ciclo passivo) si caratterizza per 7 diversi ambiti, di cui però i più significativi sono 2:

- > EVO (elettronico voucher), ovvero l'introduzione per i manutentori di voucher elettronici (grazie alla dotazione di smartphone) invece che cartacei per l'acquisto di materiale di lavoro fino ad un importo massimo di 1.500 euro. Attualmente è partita una sperimentazione con 20 manutentori, ma entro il 2012 il progetto verrà esteso a tutta Italia. L'obiettivo è quello di ottimizzare la gestione delle fatture provenienti dai voucher (circa 30.000 all'anno, ovvero il 25% delle fatture complessive), accelerando i tempi di lavoro ed eliminando la carta.
- > Gestione delle utenze (telefonia, energia, gas). È stata avviata con 4 fornitori strategici (Telecom, Enel, Edison, BPP) una sperimentazione per la spedizione elettronica della fattura che non solo velocizza i tempi, ma consente anche un controllo e un reporting puntuale dei costi.





# CRESCITA SOSTENIBILE



## RISORSE

Il primo aspetto della strategia di sostenibilità del Gruppo Manutencoop è rappresentato dall'insieme delle azioni volte a monitorare e ridurre gli effetti sull'ambiente delle attività aziendali.

Le attività sono anzitutto gestite attraverso i processi di certificazione ambientale ed energetica avviati in molte delle Società del Gruppo.

Come è riportato nella sezione delle certificazioni, Manutencoop Facility Management ha ottenuto la certificazione Iso 14.001 per la Gestione Ambientale nel 2011 e nel corso del 2012 conta di ottenere la certificazione Iso 50.001 per la Gestione dell'Energia e la certificazione Iso 11.352 Esco per la Gestione dell'Energia nelle società che offrono servizi energetici. Quest'ultima in particolare serve per sviluppare le politiche di risparmio energetico nel rapporto con i clienti.

Le Società Maco, Smail ed EnergyProject sono certificate Iso 50.001 per la Gestione dell'Energia mentre Codiser conta di ottenere nel corso del 2012 la certificazione Iso 14.001 per la Gestione Ambientale e nel 2013 la E.P.D. riguardante le informazioni sulla prestazione ambientale nel ciclo di vita del prodotto.

Sempre nell'ambito della riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività, come dato conto già nel Bilancio sociale dello scorso anno, Manutencoop ha attivato anche un percorso di formazione e conoscenza sul carbon management, ovvero sulla gestione e riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Il percorso di formazione, oltre a favorire la familiarizzazione dei dipendenti al tema delle emissioni di gas serra e del mercato degli acquisti verdi, ha visto l'acquisizione di strumenti e di

conoscenze utili a promuovere una gestione strategica delle variabili consumi ed emissioni CO<sub>2</sub> equivalenti.

Infine, i risultati maggiori in termini di risparmio energetico e riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> sono stati ottenuti mediante interventi di riqualificazione e una gestione efficiente degli impianti Manutencoop e di quelli gestiti per conto dei clienti. Tali risultati sono monitorati puntualmente dall'Energy Manager del Gruppo, una figura prevista per legge nelle aziende di grandi dimensioni, che ha il ruolo di analizzare e ottimizzare il bilancio energetico. Sulla base delle prestazioni energetiche globali, l'Energy Manager definisce gli obiettivi strategici da conseguire, gli Audit periodici di controllo, redige un piano di contabilizzazione dell'energia in grado di controllare tutte le possibilità di risparmio.

I risultati ottenuti sono frutto sia dei Titoli di Efficienza energetica (TEE), noti anche come certificati bianchi, conseguiti, sia dalle quote di emissioni risparmiate e scambiate nell'ambito dell'Emission Trading System, il mercato delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

Il sistema dei Certificati Bianchi è un sistema di incentivazione che punta a favorire la riduzione del consumo energetico. I certificati bianchi sono, in sostanza, titoli acquisibili con interventi di efficienza energetica e successivamente rivendibili ad un valore che ad oggi si aggira attorno ai 100 euro ciascuno. Un ente apposito, l'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas (AEEG) certifica il risparmio effettivamente realizzato e i certificati ottenuti possono essere venduti o scambiati direttamente tra le parti interessate o all'interno di uno specifico mercato gestito dal GME (Gestore del Mercato Elettrico). In sostanza chi ha realizzato interventi finalizzati al risparmio energetico, impegnando tecnologie più performanti rispetto al parco medio nazionale, ha diritto a certificati bianchi equivalenti al beneficio ambientale prodotto.

L'Emission Trading System (ETS) è uno strumento amministrativo utilizzato per controllare le emissioni di inquinanti e gas serra a livello internazionale attraverso la quotazione monetaria delle emissioni stesse ed il commercio delle quote di emissione anche tra stati diversi. È stato introdotto a livello europeo, quindi

recepito in Italia, per adempiere agli impegni del Protocollo di Kyoto. Dal 2005 ogni impianto ricadente nel campo di applicazione della direttiva ETS è soggetto a monitoraggio delle emissioni di CO<sub>2</sub>: significa che ai gestori vengono assegnate annualmente un numero di quote EUA di emissione (1 quota EUA European Unit Allowance = 1 ton. di CO<sub>2</sub>) da rispettare che dovranno essere restituite l'anno successivo al Ministero dell'Ambiente in numero pari alle emissioni di CO<sub>2</sub> effettivamente rilasciate in atmosfera.

All'inizio di ogni anno per ognuno degli impianti in ETS ai gestori sono assegnate da parte del Ministero dell'Ambiente, sulla base delle caratteristiche egli impianti stessi, un certo numero di quote di emissione che rappresenta la soglia massima emettibile di CO<sub>2</sub>. Nel corso dell'anno il gestore è tenuto a monitorare le proprie emissioni e, nei primi mesi dell'anno successivo, deve sottoporre a validazione da parte di un ente certificatore, le emissioni effettivamente prodotte. A questo punto il gestore può procedere alla restituzione delle quote emesse: se la differenza tra le quote assegnate e le quote emesse è negativa, occorrerà acquistare delle quote, se positiva, il gestore potrà decidere di vendere o accantonare le quote per periodi successivi.

## 01 INFO

### PROGETTO GAIA COMUNE DI BOLOGNA

Manutencoop è una delle sette aziende (insieme a Aeroporto Marconi, Coop Adriatica, Enel, Unipol, Hera, La Perla) sostenitrici del progetto pilota di Gaia (Green Areas Inner-City Agreement), uno strumento cofinanziato da 'Life' della Commissione europea e promosso dal Comune di Bologna insieme a Cittalia, Cnr e Unindustria Bologna. Il progetto prevede una serie di interventi per la riqualifi-

cazione delle aree cittadine tramite la creazione di vere e proprie zone boschive o il rinfoltimento di quelle già esistenti. Come chiarito nelle linee guida, Gaia "si propone di definire conoscenze, strumenti e modalità operative innovative per l'utilizzo della forestazione urbana come strumento di riduzione delle emissioni di gas climalteranti e dell'inquinamento dell'aria, grazie alle funzioni biologiche delle essenze

selezionate che permettono l'assorbimento della CO<sub>2</sub> e la depurazione dell'aria in ambito urbano". Aceri, frassini, prugni, olmi, ciliegi e altre tipologie di alberi in grado di assorbire alte quantità di anidride carbonica saranno inserite nei contesti urbani generando benefici diretti sul territorio quali il miglioramento della qualità dell'aria tramite l'assorbimento della CO<sub>2</sub> e degli altri inquinanti, il rinnovamento dell'ambien-

te urbano e la mitigazione dell'effetto "isola di calore". Manutencoop e il gruppo delle aziende promotrici ha finanziato con un investimento di 20.000 euro (circa tremila euro ciascuno) la collocazione di circa ottocento alberi nella zona industriale delle Roveri, di trenta alberi nel parco di Villa Angeletti e infine di quindici alberi nel cortile del pozzo di Palazzo d'Accursio: una volta esaurita questa fase, il Comune

dovrà individuare le aree pubbliche da rinfoltire o le zone verdi da realizzare ex novo con l'obiettivo di arrivare a piantare tremila alberi entro i prossimi due anni. Il costo del singolo albero è stato stimato in circa 200 euro e comprende l'acquisto, la messa a dimora e la sua manutenzione: per garantirne la salute e la sopravvivenza, il Comune si farà carico dei primi tre anni di vita delle piante.

## La green strategy nell'offerta commerciale

Con la sottoscrizione del protocollo di Kyoto i paesi firmatari hanno condiviso l'idea che il gas serra emesso in un luogo può raggiungere ogni altro luogo del mondo, così come un'attività che produce l'assorbimento di gas serra può contribuire a compensarne, a livello globale, il valore presente. Ma come si fa a calcolare la quantità di gas serra di cui siamo responsabili? E come agire affinché le scelte di tutti i giorni possano tradursi in un processo virtuoso di riduzione delle emissioni? Manutencoop se lo è chiesto e ha cercato, in questi anni, di agire trovando soluzioni per i propri clienti (e anche per sé). Innanzitutto con un'offerta capace di favorire, attraverso la riqualificazione degli impianti, la riduzione dei consumi energetici degli immobili gestiti. Sono stati progettati e realizzati impianti di cogenerazione, impianti fotovoltaici e di produzione di acqua calda sanitaria da pannelli solari. Un altro investimento importante è stato volto alla progettazione e realizzazione di nuovi edifici a basso impatto ambientale e alle numerose iniziative per ridurre i consumi di carta e di plastica e per razionalizzare l'uso dei mezzi di trasporto.

Per quanto riguarda i servizi, una grande sollecitazione è arrivata dal mercato pubblico, essendo aumentato il numero di gare nelle quali l'attenzione all'ambiente è stata valorizzata con un punteggio.

Per dare coerenza all'"impronta" aziendale, come rendicontato anche lo scorso anno, Manutencoop ha intrapreso un percorso formativo sul mercato della carbon neutrality e, in particolare, sul ciclo di vita dei servizi. Questo ha consentito, da un lato di predisporre offerte con soluzioni a bassa intensità di carbonio, dall'altro di controllare in modo più analitico i parametri ambientali all'interno delle funzioni aziendali e di supportare le decisioni con indicatori di sintesi capaci di mettere a confronto i benefici ambientali con quelli economici.

L'obiettivo di Manutencoop per il futuro è quello di portare avanti il progetto di soluzioni competitive realmente low carbon o carbon neutral per sé e per i propri clienti.

Nei paragrafi che seguono il dettaglio delle principali innovazioni introdotte per tipologia di servizio.



**CONSORZIO KARABAK  
CASALECCHIO DI RENO - BOLOGNA**

- Classe A plus (certificazione CasaClima), fabbisogno energetico complessivo annuo 25,8 kWh/mq.
  - Impianto geotermico per riscaldamento e accumulo freddo: lunghezza complessiva sonde 270 m, potenza nominale 19,6 kW, COP nominale 4,6 kW, serbatoio accumulo 200 l
  - Impianto solare per produzione acqua calda sanitaria: 10 mq di pannelli solari con produzione energetica media di 29,5 kW giorno
  - Realizzazione con materiali naturali
- Struttura realizzata con tecnologie architettoniche e impiantistiche a garanzia del benessere fisico degli spazi. Bilancio energetico positivo ottenuto tramite l'utilizzo di risorse rinnovabili e tecniche della bioedilizia.

**AZIENDA ASL 9 GROSSETO**

- 504 TEP all'anno di minori immissioni di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera
- 15 % in meno di EE/anno (circa 1 milione di Kwh), 70 % in meno di EE/anno per la climatizzazione

Riqualificazione tecnologica con realizzazione di nuova centrale termica (potenza termica 9.700 kW), nuova centrale di refrigerazione (potenza frigorifera 4651 kW). Realizzazione di sistema di cogenerazione da 660 kW e tubazioni di fluidi caldi-freddi ad alta coibentazione. Rete di teleriscaldamento, refrigerazione e acqua calda sanitaria che garantisce perdite di temperatura inferiore a 1°/Km.

*Riscaldare risparmiando*

I consumi degli impianti termici in Italia corrispondono in media, attualmente, a circa il 70% dei consumi totali di un edificio, un 20% è dato poi dagli impianti elettrici e circa il 10% è dovuto a quelli idrici. Un miglioramento delle prestazioni dal punto di vista termico può quindi impattare in modo significativo sulle prestazioni energetiche dell'immobile.

Larga parte degli edifici del nostro paese è stata costruita, infatti, oltre 40 anni fa, quando la priorità non era tanto il risparmio energetico quanto piuttosto la solidità e la durata nel tempo. Ci ritroviamo quindi edifici solidi, ma caratterizzati da una eccessiva dispersione di calore o con impianti non dimensionati rispetto ai consumi.

Gli interventi attuabili per rendere più efficienti gli impianti termici sono svariati: dalla sostituzione delle vecchie caldaie con modelli di nuova generazione passando per interventi per ridurre o eliminare le dispersioni di calore fino ad arrivare alla realizzazione di impianti di cogenerazione o all'installazione di pannelli solari termici.

Prima di tutto è necessario un check energetico del fabbricato (magari con l'ausilio di una corretta analisi termografica) per capire quali sono le criticità. Stabilito questo le soluzioni da adottare vanno valutate in un'ottica costi/benefici:

- > dove intervenire,
- > con quali costi,
- > in quanto tempo,
- > con quali benefici.

Ogni immobile è diverso e non ci sono "ricette" predefinite e sempre valide, soprattutto, poi, il beneficio ottenibile dipende anche da quanto si è disponibili ad investire nella riqualificazione.

In linea generale si può intervenire sulla produzione e/o sulla distribuzione interna. Intervenire sulla produzione significa, ad esempio, riqualificare la centrale termica introducendo caldaie a condensazione. Da solo un intervento come questo produce un risparmio energetico del 10-15%. Sul versante della distribuzione si possono, invece, coibentare le tubazioni, installare valvole termostatiche sui ter-

minali, regolare le temperature interne con l'ausilio di semplici cronotermostati: il risparmio ottenibile è nell'ordine del 5%.

Infine, l'utilizzo a monte di fonti rinnovabili rende ancora più "green" l'edificio. È evidente, però, che l'energia più pulita è quella che non si consuma e quindi il miglior investimento è sempre nel minor consumo, non tanto nell'utilizzo di fonti rinnovabili.

Manutencoop, per fare qualche esempio concreto, sta completando un impianto di cogenerazione per l'Ospedale Torrette di Ancona che renderà la struttura ospedaliera totalmente autosufficiente dal punto di vista elettrico e con rendimenti davvero molto elevati anche per la parte termica.

### *La gestione sostenibile del verde*

Manutencoop, nella manutenzione di ogni angolo "naturale" della città di Bologna che ha in gestione, applica regole e pratiche ecocompatibili che permettono una riduzione dei consumi d'acqua e l'attenuazione degli impatti negativi derivanti dall'uso di agenti inquinanti.

Anche lo stadio Dall'Ara rientra in questa logica e il Bologna FC è, infatti, la prima squadra nel territorio nazionale a "gestione del verde ecocompatibile".

Nell'attività di manutenzione e di gestione delle aree verdi utilizzate dalla società calcistica, gli operatori del verde di Manutencoop Facility Management osservano i parametri della norma tecnica NT01 (come certificato da "Bioagricert", un organismo nazionale autorizzato al controllo e certificazione delle produzioni biologiche) che prevede:

- > la riduzione dei principi attivi chimici nelle aree verdi,
- > il risparmio energetico,
- > la riduzione del consumo di acqua irrigua,
- > la progressiva riduzione di utilizzo di prodotti e mezzi che possano provocare un danno ambientale o che mettano a rischio la salute dei soggetti che operano sui tappeti erbosi e degli sportivi stessi.

Per il terzo anno consecutivo la progettazione e conduzione del verde pubblico a Bologna ha ricevuto la conformità per l'applicazione del metodo biologico

- Energia prodotta attesa pari a 1.700 MWh/anno
  - Emissioni di CO<sub>2</sub> evitate pari a 18.000 tonnellate nella vita dell'impianto, pari alle emissioni di 300 autovetture
  - Energia prodotta pari al consumo annuo di un paese di circa 3.000 abitanti
- Realizzazione di due impianti di produzione di energia elettrica fotovoltaica sulle coperture degli immobili del distretto fieristico di Modena e sulle pensiline a copertura dei posti auto dei parcheggi esterni. Potenza elettrica 1,5 MW, 7.329 moduli in silicio policristallino per una superficie complessiva di 11.200 mq.

alle aree verdi a destinazione non agricola Bio-Habitat. Il metodo prevede una gestione efficiente delle risorse e un utilizzo di prodotti, mezzi e tecniche a basso impatto ambientale. Si tratta di un progetto, nato in collaborazione con il Comune di Bologna, che evita sprechi idrici ed evita abusi fitosanitari, esaminando ogni aspetto della manutenzione del verde: l'irrigazione, gli sfalci, le potature degli arbusti, la fertilizzazione del terreno e la bonifica della flora da agenti patogeni e dalla microfauna per la lotta biologica arrivando ad aspetti tecnici come il divieto di utilizzo del decespugliatore che spesso è causa di ferite al colletto delle piante.

### *Pulizie a Basso Impatto Ambientale*

I servizi di pulizia ed igiene hanno un impatto ambientale non trascurabile: consumo d'acqua, di energia elettrica, l'utilizzo di detergenti chimici inquinanti e di recipienti e imballaggi di vario tipo. È quindi possibile studiare e mettere in atto soluzioni in grado di rendere anche il cleaning industriale più sostenibile.

Manutencoop per ridurre i consumi propone da tempo il cosiddetto sistema "preimpregnato". I secchi, che richiedono almeno 35 litri di acqua, sono sostituiti da vaschette che contengono i panni già inumiditi e con la dose necessaria di detergente: in questo modo è possibile risparmiare circa il 40% di acqua e, parallelamente, ridurre la quantità utilizzata del detergente. In particolare in ambienti sanitari, dove sono necessarie pulizie frequenti, con il sistema preimpregnato il risparmio annuale è nell'ordine di 25 metri cubi di acqua per ogni 1.000 metri quadrati di pavimenti

Sul versante dei prodotti chimici si tratta, invece, di scegliere e proporre ai clienti i prodotti a più basso impatto ambientale: a livello europeo esistono già vari marchi, come ad esempio Ecolabel, che identificano detergenti ecocompatibili. L'utilizzo di prodotti di questo tipo è ormai la norma nel settore sanitario e ospedaliero.

Anche gli imballaggi hanno un peso per l'ambiente: eliminare flaconi o contenitori può sembrare un accorgimento banale, ma invece, in ambito industriale, i rifiuti determinati dagli imballaggi dei detersivi non sono una quantità trascurabile. Manutencoop cerca, quindi, di proporre ai clienti l'adozione di distributori automatici dei detergenti presso i quali l'addetto alle pulizie può di volta in volta ricaricare, con la dose predefinita di detersivo, un medesimo contenitore. In alter-

nativa si possono scegliere le “EcoCaps”, capsule monodose idrosolubili contenenti il prodotto detergente. I contenitori vengono sostituiti da sacchetti in plastica riciclabile al cui interno vi sono le capsule con dosi singole per la lavasciuga o per i vaporizzatori: a contatto con l’acqua le capsule si sciolgono lasciando come unico rifiuto da smaltire il sacchetto contenitivo.

## **La green strategy nella comunicazione**

### *Ambiente e Ambiente Più a impatto zero*

Anche Ambiente e Ambiente e Ambiente Più, le riviste del Gruppo Manucoop, si sono allineate alla scelta di sostenibilità ambientale compiuta da tutto il Gruppo. Le pagine dei giornali vengono, infatti, stampate secondo una metodologia ecosostenibile grazie al calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> risultanti dai processi di stampa. Con la procedura NatureOffice le emissioni di CO<sub>2</sub>, che sono generate durante la stampa, vengono calcolate e compensate tramite l’acquisto di certificati per la protezione del clima. Sul sito [www.natureoffice.com](http://www.natureoffice.com) è possibile visualizzare la CO<sub>2</sub> prodotta per realizzare i giornali aziendali e i progetti di compensazione di volta in volta finanziati.

### *Partecipazione a Ecomondo*

Ecomondo è la più qualificata manifestazione nazionale inerente il trattamento dei rifiuti e la filiera legata all’industria dell’Ambiente. L’appuntamento, giunto nel 2011 alla sua quindicesima edizione, è rivolto al settore manifatturiero e della produzione di beni.

La manifestazione offre una panoramica completa delle soluzioni più efficaci per la corretta gestione e valorizzazione del ciclo dei rifiuti, il risparmio di acqua ed energia, il riutilizzo delle risorse. Manucoop, a testimonianza dell’attenzione che riserva ai temi della ecosostenibilità, ha scelto di essere presente alla manifestazione con uno standard completamente ecologico, realizzando il proprio stand in cartone. Ha inoltre lavorato affinché la propria presenza producesse il minimo impatto ambientale possibile.

Nel 2011 Manutencoop ha presentato il proprio Bilancio sociale scegliendo Eco-mondo, la fiera dedicata alla sostenibilità e all'ambiente, come scenario "naturale" dell'evento. Tra gli elementi innovativi del documento del 2010, la scelta di sviluppare la rendicontazione sociale in conformità con la direttiva "Europa 2020" promossa dalla Commissione Europea e che propone "una strategia per una crescita intelligente sostenibile e inclusiva" a cui i Paesi membri devono concorrere. La coerenza tra le iniziative proposte dall'Europa e la strategia di Manutencoop si concretizza sia negli obiettivi di sviluppo dell'impresa, che hanno individuato nel mercato europeo la naturale espansione, sia nelle stesse attività "core" del Gruppo. Alla presentazione, il 9 novembre, è seguito un momento di confronto con interlocutori e stakeholder esterni sulle sfide che attendono il mondo imprenditoriale per promuovere un modello economico di sviluppo sostenibile, centrato sulla tutela e valorizzazione dell'ambiente e sulla coesione sociale. Sono intervenuti, oltre al Presidente di Manutencoop, Claudio Levorato, il Presidente della Regione Emilia Romagna Vasco Errani, il Presidente di Legacoop Emilia Romagna Paolo Cattabiani e il Segretario generale di Impronta Etica Marisa Parmigiani. Moderatore e animatore dell'incontro Massimo Cirri, autore e conduttore della trasmissione "Caterpillar" di Rai Radio2.

## POLITICA INDUSTRIALE

### Il movimento cooperativo e gli investitori istituzionali

Il contributo che Manutencoop può offrire in termini di politica industriale è molto articolato: una realtà di così vaste dimensioni influenza necessariamente l'ambien-tenel quale opera.

Il primo orizzonte è certamente il rapporto con il **movimento Cooperativo** e la partecipazione alle elaborazioni politiche che si sviluppano al suo interno, con particolare riguardo alle politiche sul lavoro, aspetto centrale dell'identità dell'impresa. Manutencoop, infatti, è oggi presente negli organismi dirigenti di Legacoop, in particolare nel Comitato di Presidenza di Legacoop Bologna, e all'interno del network Generazioni Legacoop Emilia-Romagna, formato da giovani manager cooperativi, soci, dipendenti o collaboratori di cooperative aderenti a Legacoop Emilia Romagna, con meno di 40 anni di età e già attivi in azienda con percorsi di responsabilità. Manutencoop è, inoltre, socia di Impronta Etica, un'associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa (RSI), nata nel 2001 per volontà di alcune imprese emiliano-romagnole già impegnate su questo fronte e testimoni dell'attenzione del mondo cooperativo verso il tema dello sviluppo sostenibile e della RSI.

Lo scopo dell'associazione è favorire lo sviluppo sostenibile, creando un network

tra imprese e organizzazioni che intendono l'impegno sociale come parte essenziale della propria missione e si attivano in pratiche di responsabilità sociale.

Un altro elemento molto importante è il rapporto che Manutencoop intrattiene con gli **Investitori Istituzionali**.

Una relazione che nasce dalla consapevolezza che lo sviluppo dell'impresa (e dunque una maggiore possibilità di perseguire la missione, che è essenzialmente quella di creare e qualificare il lavoro) impone una dotazione di capitali che – da sola – Manutencoop non sarebbe stata in grado di mettere in campo. Da qui l'esigenza di rivolgersi a partner finanziari. Chiaramente questo ha posto un evidente problema di compatibilità di interessi e di attese tra la Cooperativa, che punta il suo interesse sullo sviluppo dell'occupazione, e i partner finanziari che mirano alla massimizzazione dell'investimento.

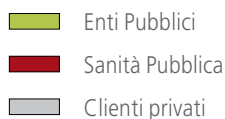
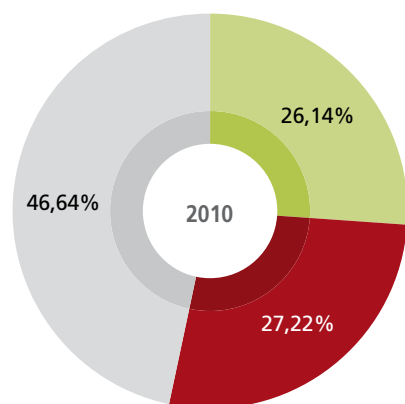
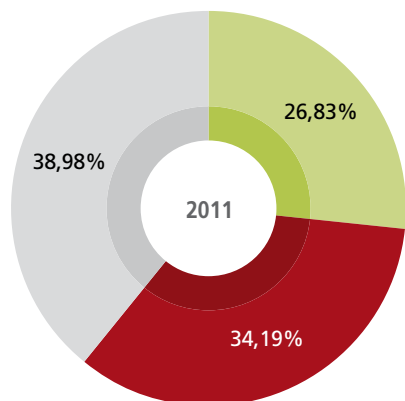
L'aspetto più originale dell'impostazione imprenditoriale di Manutencoop è, dunque, la ricerca di tale compatibilità, possibile solo attraverso la crescita.

Esiste poi una dimensione più sociale o culturale di tale ricerca di compatibilità come ha avuto modo di esprimere Claudio Levorato, Presidente di Manutencoop, in occasione del convegno dell'AIFI (Associazione italiana del Private Equity) "Private Equity e Responsabilità sociale: un binomio possibile": "tutti gli attori debbono credere che il perseguimento dei propri legittimi interessi sia compatibile – anzi funzionale – al perseguimento di altri interessi e che tutto ciò possa corrispondere ad un interesse di tipo ancora più generale riguardante la struttura economica e imprenditoriale del Paese".

Altri elementi della politica industriale di Manutencoop sono rappresentati dalla relazione con i clienti e i fornitori.

## I clienti

### RICAVI PER LA TIPOLOGIA DI CLIENTELA



Nel corso dell'esercizio 2011 l'attività commerciale del Gruppo si è orientata verso nuove opportunità nel mercato nazionale, che hanno consolidato la posizione aziendale di leadership.

I mercati di riferimento restano quello degli Enti Pubblici e quello della Sanità. Si è infatti assistito, in continuità con gli esercizi precedenti, ad una contrazione delle opportunità commerciali nell'ambito del settore dei grandi clienti privati, laddove importanti riorganizzazioni dei Gruppi aziendali nazionali hanno portato spesso ad internalizzare alcuni servizi precedentemente affidati a terzi. In questo senso, il Gruppo MFM è stato interessato già alla fine del 2010 dalla eliminazione dal proprio portafoglio commerciale del cliente FIAT, che rappresentava uno dei principali clienti del comparto privato, estendendosi anche ad alcuni presidi sul territorio europeo (Francia e Polonia).

Di seguito la tabella con la composizione del fatturato 2011 per tipologia di clientela.

Ricavi per tipologia di clientela				
	2011	% su totale ricavi	2010	% su totale ricavi
Enti Pubblici	286.718	26,83%	297.773	26,14%
Sanità Pubblica	365.398	34,19%	310.047	27,22%
Clienti privati	416.637	38,98%	531.271	46,64%
<b>Totale</b>	<b>1.068.753</b>	<b>100%</b>	<b>1.139.091</b>	<b>100%</b>

Come si può notare vi è una sostanziale coerenza del peso della clientela rappresentata da Enti Pubblici rispetto all'esercizio 2010. Il Gruppo consolida inoltre il proprio fatturato nell'ambito della Sanità Pubblica, il cui peso relativo sul totale si incrementa di circa 7 punti percentuali, a discapito del comparto della clientela privata.

Tuttavia, a fronte della perdita di un importante cliente (FIAT) si registrano comunque interessanti operazioni nell'ambito dei servizi specialistici e nel mercato dei clienti rete, che controbilanciano la contrazione dei ricavi per i servizi manutentivi di cui si è detto.

Il backlog, ovvero l'ammontare dei ricavi contrattuali connessi alla durata residua delle commesse in portafoglio alla data, è pari a 2.707 milioni di euro a fronte dei 2.340 milioni di euro del 2010 come raffigurato nel prospetto a fianco.

L'importo del Backlog al 31 dicembre 2011 conferma una sostanziale stabilità del Gruppo in termini di fatturato prospettico pluriennale già acquisito negli esercizi precedenti.

Da segnalare come il portafoglio commerciale si sia arricchito, nel corso del 2011, di due contratti pluriennali di project-financing nell'ambito di convenzioni firmate rispettivamente con Azienda Ospedaliera Universitaria Sant'Orsola – Malpighi di Bologna (valore pluriennale Euro 177,3 milioni per 23,5 anni) e Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona (valore pluriennale Euro 132,5 milioni per 18,5 anni). Tali progetti manifesteranno una ricaduta complessiva sul fatturato dei prossimi 5 anni pari rispettivamente ad Euro 38 milioni ed Euro 21,2 milioni, di cui Euro 7,6 milioni già nell'esercizio 2012.

L'aggiudicato, ovvero quel valore pluriennale che evidenzia i contratti entrati, e quindi aggiudicati nel 2011, è pari a 532 milioni di Euro, segnando un aumento di 62 milioni di euro rispetto al 2010.

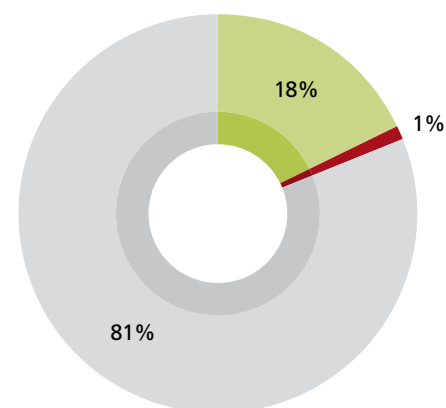
L'acquisito del mercato privato resta in linea con gli esercizi precedenti in valore assoluto (Euro 126 milioni a fronte di Euro 129 milioni nell'esercizio 2010), anche se l'incidenza sul totale si è ridotta a favore di altri mercati, in particolare la Sanità.

Valutando le acquisizioni di commesse in termini di ASA ("Area Strategica d'Affari"), il Facility Management ha acquisito commesse per Euro 784 milioni (di cui Euro 246 relativi a concessioni in project-financing ed Euro 33 milioni relativi ai cosiddetti "clienti a rete"), il Laundering & Sterilization (afferente quasi in toto alla società Servizi Ospedalieri) per Euro 170 milioni e le altre attività residuali per Euro 14 milioni.

La composizione per tipologia di commessa in termini di ASA è riassunta nel grafico a lato.

<b>Backlog e aggiudicato</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Backlog	2.707	2.340
Aggiudicato	532	470

#### **ACQUISIZIONI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI**



- ASA Facility
- ASA Laundering
- ASA Other



I principali clienti di Manutencoop nel settore pubblico sono: Regione Emilia Romagna; Alma Mater Studiorum Università di Bologna; Regione Abruzzo; Comune di Bologna; Comune di Modena; Comune di Venezia; Università degli studi di Milano; Università di Tor Vergata; Università degli Studi dell'Aquila; Comune Venezia; Università degli Studi di Firenze; Comune di Milano; Comune di Firenze; Comune di Pisa; Provincia di Milano; Provincia di Bologna; CONSIP; Ministero Beni Attività culturali; Inps.

In ambito sanitario i principali clienti sono: Azienda Ospedaliera O.I.R.M. Sant'Anna Torino; Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi (FI); Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, G.M. Lancisi di Ancona; Azienda Ospedaliera di Modena; Azienda USL di Bologna; Azienda USL di Brindisi/1; Azienda Ospedaliera San Filippo Neri Roma; Azienda ULSS 21 di Legnago; Azienda Ospedaliera Napoli 5.

Tra i clienti privati di Manutencoop figurano: Strioli Oro; Autogrill; Galbani; Leroy Merlin; Toys; United Colors of Benetton; Coop Adriatica; Carrefour; H&M; RFI Gruppo Ferrovie dello Stato; Telecom Italia; Vodafone; 3; Wind; EDS Siemens; Olivetti; Dell; Canon; Edison; BT Italia; Hp; TNT; Postel; Banca di Italia; BNP Paribas; DeutscheBank; Unicredit Group; Monte dei Paschi di Siena; ToroAssicurazioni; Intesa San Paolo; Allianz; Gruppo Unipol; Volksbank; Banca Intermobiliare; Equitalia; Pirelli; 3M; BMW; Brembo; Kerakoll; Erg; HeraSpa; Teatro alla Scala; UCI Cinemas; NH Hoteles; AC Hotels; San Siro; Alpitour.

### *La modalità di erogazione del servizio*

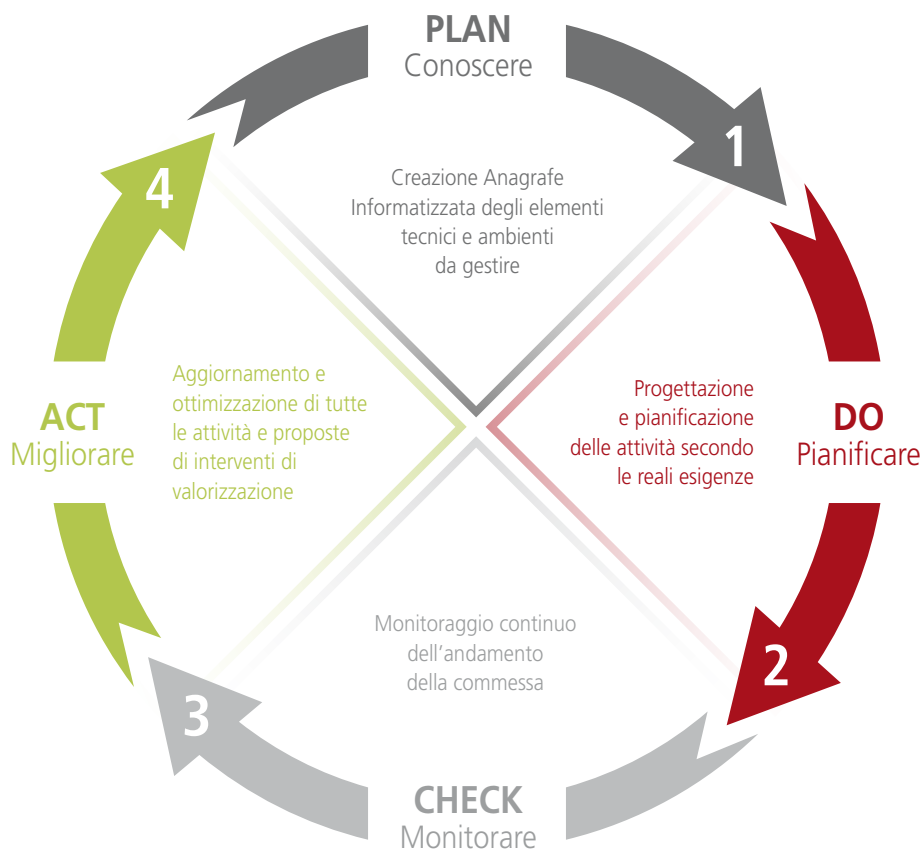
Manutencoop condivide con il cliente il medesimo obiettivo: la gestione ottimale e la valorizzazione del patrimonio.

Il servizio fornito da Manutencoop comporta per il cliente notevoli vantaggi:

- > un interlocutore unico per ogni esigenza e soluzione non core;
- > una struttura operativa organizzata con specifiche competenze, responsabilità e autonomia decisionale;
- > un sistema informatizzato dedicato che consente la trasmissione, l'aggiornamento e il monitoraggio dei servizi e dei dati in maniera continuativa e sicura;

- > una fornitura di servizi a basso impatto ambientale capace di rafforzare anche l'identità ecosostenibile del cliente.

Manutencoop riesce ad organizzare, integrare e governare i servizi grazie ad un modello gestionale che si articola in 4 stadi (conoscere, pianificare, monitorare, migliorare) e che è raffigurato nello schema sottostante.



La metodologia di Manutencoop ha le sue fondamenta nei servizi operativi, nel "saper fare" e consente di:

- > fornire servizi operativi con soluzioni su misura per il cliente, in maniera da poter supportare le specifiche necessità e consentire una riduzione dei suoi costi di gestione;
- > fornire servizi di governo delle attività a garanzia del miglioramento continuo delle prestazioni;

- > fornire servizi a valore aggiunto che conducono il cliente verso veri e propri salti di performance.

Professionalità dedicate alla pianificazione, gestione ed ottimizzazione dei processi lavorativi, che costituiscono un fondamentale ponte di comunicazione tra l'Area Operativa e il Cliente, consentono un dialogo costante e trasparente su prestazioni, livelli di servizio erogati e contabilità.

- > Call Center attivo 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno per tutta la durata contrattuale, garantisce un servizio immediato e multimediale via Fax, Numero Verde esclusivo e Web.
- > Portale Web per la condivisione dei risultati, il monitoraggio e i report.
- > Sistema di Autocontrollo per la Qualità e affiancamento al Cliente nella verifica delle attività eseguite.

Il call center è attivo 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno con operatori dipendenti e qualificati, e offre tempi di risposta in linea con i migliori standard di mercato. Per una completa tracciabilità, le richieste vengono registrate e sono disponibili report statistici specifici nei formati concordati con il cliente.

Il Portale Web è un importante strumento di comunicazione con il cliente: di interfaccia semplice e intuitiva, è accessibile dal sito istituzionale del gruppo con username/password riservati. Può essere personalizzato e prevedere più profili di accesso con diversi privilegi.

Attraverso il Portale Web dei Servizi dedicato il cliente gestisce il contratto e tutte le attività svolte quotidianamente sia dalle strutture centrali (amministrazione, controllo di gestione, amministrazione del personale) sia dalle unità operative.

Tutti i dati archiviati rimangono proprietà del cliente al termine dell'appalto:

- > anagrafe informatizzata, configurazione e gestione anagrafe proprietari.
- > Gestione richieste di intervento e pianificazione attività, web ticket e assegnazione automatica delle specifiche dell'OdL associato alla richiesta.
- > Registri di conduzione e manutenzione, documentazione tecnica aggiornata degli impianti.
- > Gestione energetica degli impianti e degli orari di attivazione, verifica dei consumi ripartiti.

- > Supervisione degli impianti, collegamento diretto al sistema per la verifica dei parametri e l'analisi degli allarmi ricevuti.
- > Gestione Documentale, archiviazione e gestione documenti con possibilità di creare archivi personalizzati.
- > Report operativi, gestione degli OdL aperti, dei preventivi autorizzati/da autorizzare e del budget di commessa.
- > Controllo del servizio, indicatori andamento del servizio, customer satisfaction.

Al fine di garantire la piena soddisfazione del cliente, Manutencoop prevede un Sistema di Controllo della Qualità del Servizio centrato su:

- > incontri periodici per allineare i servizi alle continue esigenze e agli standard qualitativi desiderati.
- > Audit presso gli immobili, costanti verifiche in campo per verificare la correttezza di processi e risultati.
- > Monitoraggio degli indicatori di prestazione KPI, valutazione delle attività a commessa su specifici indicatori condivisi con il cliente.
- > Verifica della soddisfazione del cliente.

## I fornitori

Gli acquisti contribuiscono in modo consistente al margine dell'azienda, soprattutto considerando la dimensione generale e la varietà delle tipologie operative.

I fornitori vengono classificati in base a stati "dinamici", ricalcolati ogni notte e pertanto soggetti a modifiche (il fornitore è tenuto ad aggiornare i dati del suo questionario ogni qualvolta si presentino delle variazioni rispetto a quanto precedentemente dichiarato).

Gli stati gestiti ad oggi sono:

- > **FORNITORI NUOVI:** stato che identifica i fornitori iscritti all'Albo che devono ancora essere processati dall'operatore.
- > **FORNITORI QUALIFICATI:** fornitori che hanno superato il punteggio di qua-

lificazione nel questionario e che pertanto possono essere utilizzati all'interno del processo acquisti.

- > **FORNITORI QUALIFICATI CON AUTORIZZAZIONE:** fornitori che non hanno superato il punteggio di qualificazione ma che risultano non sostituibili (esempio assistenza di una casa madre).
- > **FORNITORI POTENZIALI:** fornitori che non hanno raggiunto la soglia qualificante e che pertanto non possono essere utilizzati.
- > **FORNITORI SOSPESI:** fornitori verso i quali sono stati riscontrati problemi gravi durante l'esecuzione dei lavori.

A seguire alcuni dati di riepilogo sul numero di fornitori censiti a sistema da gennaio 2010 a gennaio 2012.

<b>FORNITORI</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Nuovi	309	46	141
Potenziali	102	583	747
Qualificati con autorizzazioni	104	354	515
Qualificati	1.308	2.715	3.216
Sospesi	1	5	18
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>1.824</b>	<b>3.703</b>	<b>4.637</b>
<i>Qualificati su totale</i>	<i>76%</i>	<i>73%</i>	<i>69%</i>
<i>Potenziali su totale</i>	<i>5,6%</i>	<i>15,7%</i>	<i>16,1%</i>
<i>Qualificati con autorizzazioni</i>	<i>5,7%</i>	<i>21,5%</i>	<i>16%</i>

Nel triennio si può notare come il numero complessivo dei fornitori sia passato da 1.824 a 4.637 con un incremento del 61%. Tale risultato è dovuto principalmente alla fusione di Manutencoop con Altair che ha ampliato sensibilmente il giro di affari del Gruppo. I fornitori qualificati passano dal 76% del 2010 al 69% del 2012, mentre i fornitori che non raggiungono la soglia per la qualificazione aumentano dal 5,6% del 2010 al 16,1% del 2012. Il mancato rispetto dei parametri economici è tra le ragioni principali che impedisce la qualificazione del fornitore conferendogli lo status di "potenziale".



# CRESCITA INCLUSIVA



18.282

Lavoratori  
al 31.12.2011

19

Regioni italiane  
di presenza

## LAVORO

Il lavoro è il perno e l'obiettivo di Manutencoop, non solo perché è una Cooperativa di produzione e lavoro, ma perché ha tra i punti della propria missione il garantire la continuità occupazionale e promuovere nuove opportunità di lavoro e di affermazione sociale.

Rispetto alle altre imprese, Manutencoop adotta politiche del lavoro piuttosto alternative: da un lato un livello di internalizzazione di gran lunga maggiore. Dall'altro, considera i lavoratori la principale risorsa. E quindi, a differenza di alcune imprese che, nell'ambiente imprenditoriale di riferimento, basano la competizione essenzialmente sul costo del fattore lavoro e quindi sul pagare meno i lavoratori, Manutencoop punta a valorizzare al massimo la forza lavoro e a mettere le persone al centro.

In questo paragrafo ci concentriamo prima sui lavoratori in generale, per focalizzarci poi su una categoria particolare di lavoratori: i soci.

## I lavoratori

Al 31 dicembre 2011 lavoravano per il Gruppo Manutencoop 18.282 persone con un aumento di circa il 10,2% rispetto all'anno precedente.

### Dinamica degli occupati del gruppo manutencoop 1999-2011 (\*)



(\*) Dato aggregato: comprende tutti i dipendenti delle società del gruppo a prescindere dalla percentuale di partecipazione, comprensivo anche dei dipendenti di Roma MS al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Di seguito sono classificati gli occupati nel 2011 all'interno del Gruppo Manutencoop (Manutencoop Società Cooperativa, Manutencoop Facility Management, Servizi Ospedalieri, MP Facility, Smail, Mia, Maco, Energyproject, Telepost, Servizi Brindisi, Gruppo Sicura). Oltre a questi lavoratori bisogna considerare anche gli occupati di Roma Multiservizi che, al 31.12.2011, ammontavano a 3.835 persone.

94,4%

Lavoratori assunti a  
tempo indeterminato



# 63,7%

Lavoratrici donne

# 19,6%

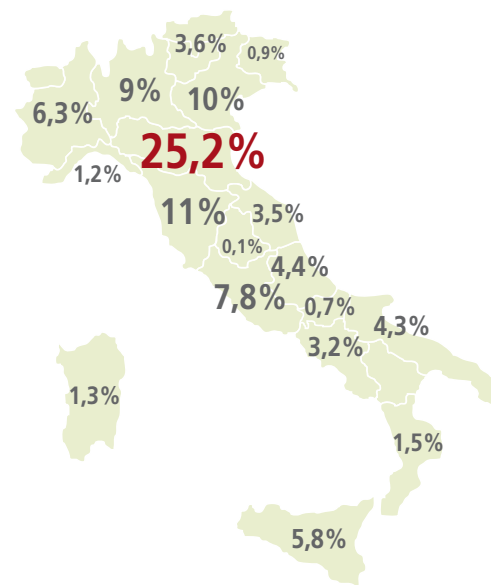
Lavoratori nati  
all'estero

		Gruppo MFM	Coop	Totale	%
TIPOLOGIA CONTRATTO	Tempo indeterminato	13.604	41	13.645	94,4
	Tempo determinato	799	3	802	5,6
<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>	<b>100,0</b>
GENERE	Femmine	9.175	31	9.206	63,7
	Maschi	5.228	13	5.241	36,3
<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>	<b>100,0</b>
LUOGO DI NASCITA	Italia	11.579	42	11.621	80,4
	Estero	2.824	2	2.826	19,6
<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>	<b>100,0</b>
ETÀ	Da 18 a 25 anni	289	1	290	2,0
	Da 26 a 35 anni	2.098	6	2.104	14,6
	Da 36 a 45 anni	4.826	19	4.845	33,5
	Da 46 a 60 anni	6.728	14	6.742	46,7
	Oltre i 60 anni	462	4	466	3,2
<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>	<b>100,0</b>
QUALIFICA	OPERAI	12.695	1	12.696	87,9
	<i>di cui maschi</i>	<i>4.132</i>		<i>4.132</i>	<i>32,5%</i>
	<i>di cui femmine</i>	<i>8.563</i>	<i>1</i>	<i>8.564</i>	<i>67,5%</i>
IMPIEGATI		1.645	36	1.681	11,6
	<i>di cui maschi</i>	<i>1.041</i>	<i>7</i>	<i>1.048</i>	<i>62,3%</i>
	<i>di cui femmine</i>	<i>604</i>	<i>29</i>	<i>633</i>	<i>37,7%</i>
DIRIGENTI		63	7	70	0,5
	<i>di cui maschi</i>	<i>55</i>	<i>6</i>	<i>61</i>	<i>87,1%</i>
	<i>di cui femmine</i>	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>9</i>	<i>12,9%</i>
<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>	<b>100,0</b>
ORE DI LAVORO	Full time	5.233	33	5.266	36,5
	Più di 20 ore	5.608	9	5.617	38,9
	20 Ore	1.567	1	1.568	10,9
	Meno di 20 ore	1.995	1	1.996	13,8
<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>	<b>100,0</b>

		Gruppo MFM	Coop	Totale	%
<b>ANZIANITÀ AZIENDALE</b>	Meno di 1 anno	2.733	4	2.737	18,9
	Da 1 a 3 anni	5.328	8	5.336	36,9
	Da 4 a 5 anni	1.860	5	1.865	12,9
	Da 6 a 10 anni	2.960	14	2.974	20,6
	Da 11 a 16 anni	954	6	960	6,6
	Oltre i 16 anni	568	7	575	4,0
<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>	<b>100,0</b>
<b>REGIONE DI LAVORO</b>	Emilia Romagna	3.600	37	3.637	25,2
	Toscana	1.594	2	1.596	11,0
	Veneto	1.449	2	1.451	10,0
	Lombardia	1.295	3	1.298	9,0
	Lazio	1.129		1.129	7,8
	Piemonte	914		914	6,3
	Sicilia	831		831	5,8
	Abruzzo	639		639	4,4
	Puglia	622		622	4,3
	Trentino Alto Adige	527		527	3,6
	Marche	510		510	3,5
	Campania	461		461	3,2
	Calabria	221		221	1,5
	Sardegna	184		184	1,3
	Liguria	176		176	1,2
	Friuli Venezia Giulia	134		134	0,9
	Molise	99		99	0,7
	Umbria	13		13	0,1
	Valle d'Aosta	5		5	0,0
	<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>



Lavoratori ripartizione per regione



		<b>Gruppo MFM</b>	<b>Coop</b>	<b>Totale</b>	<b>%</b>
<b>CCNL</b>	Multiservizi	11.074	18	11.092	76,8
	Lav.Ind.Li	1.105		1105	7,6
	Gomma plastica	687		687	4,8
	Telecomunicazioni	488		488	3,4
	Metalmecc. Coop	420	18	438	3,0
	Commercio terziario	182		182	1,3
	Metalmecc. Industria	130	1	131	0,9
	Appalti FF.SS.	118		118	0,8
	Agricoltura	71		71	0,5
	Edili	69		69	0,5
	Dirigenti Coop.	59	7	66	0,5
<b>Totale</b>		<b>14.403</b>	<b>44</b>	<b>14.447</b>	<b>100,0</b>

Le acquisizioni dell'esercizio 2011 hanno apportato un incremento di complessivi 2 dirigenti, 216 impiegati ed 83 operai.

Al netto di ciò emergono gli effetti delle ristrutturazioni aziendali avviate nel corso del 2010, attraverso piani di mobilità, outplacement e CIG straordinaria, in MP Facility S.p.A. e Manutencoop Facility Management S.p.A. Tuttavia i provvedimenti governativi in tema di previdenza sociale hanno determinato un rallentamento dei programmi in oggetto, che risentono di un clima di incertezza sui trattamenti pensionistici e sulle valutazioni dei dipendenti interessati.

Nel 2011 nuovi interventi riorganizzativi sono seguiti all'acquisizione della Telepost S.p.A., dove è stato promosso un esame del piano industriale di concerto con le organizzazioni sindacali. Le trattative hanno portato alla sigla di accordi che prevedono il ricorso a procedure di mobilità ed alla CIG straordinaria.

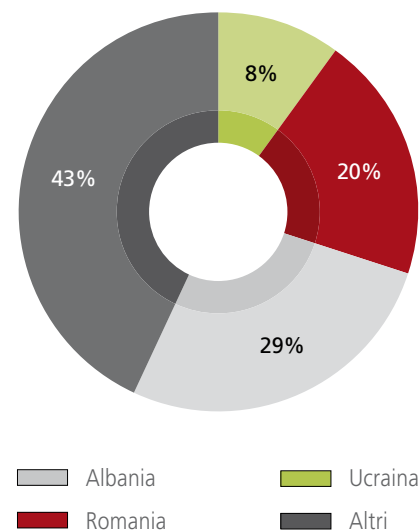
Nel mese di dicembre 2011, infine, anche Energyproject S.p.A. ha presentato istanza presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per il ricorso alla CIG straordinaria. A seguito del mutato scenario del mercato del fotovoltaico, che non è stato risparmiato dalla crisi economica, il Gruppo nel corso del 2011 ha illustrato alle organizzazioni sindacali un piano industriale che prevede un processo di riorganizzazione aziendale. La stima dei costi da sostenere ha comportato per il Gruppo un accantonamento di complessivi Euro 10.178 migliaia, di cui Euro 3.033 migliaia per Energyproject S.p.A. ed Euro 7.145 migliaia per Telepost S.p.A..

## I lavoratori stranieri

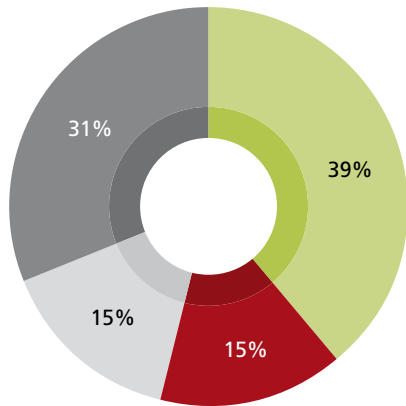
Il Gruppo Manucoop ha visto crescere in maniera esponenziale la presenza di lavoratori stranieri all'interno del proprio organico: oggi sono 2.826 provenienti da 95 paesi diversi e rappresentano il 19,6% dei lavoratori del Gruppo.

Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale
EUROPA	Albania	281		281
	Romania	192		192
	Ucraina	77		77
	Svizzera	66	1	67
	Polonia	59		59
	Moldavia	52		52
	Germania	46		46
	Francia	39		39
	Croazia	33		33
	Jugoslavia	16		16
	Serbia	13		13
	Macedonia	12		12
	Belgio	12		12
	Bulgaria	11		11
	Kosovo	10		10
	Regno Unito	9		9
	Spagna	7		7
	Bosnia Erzegovina	4		4
	Ungheria	3		3
	Portogallo	3		3
	Repubblica Ceca	2		2
	Austria	1		1
	Bielorussia	1		1
	Finlandia	1		1
	Grecia	1		1
	Lettonia	1		1
Lituania	1		1	
Lussemburgo	1		1	
Slovacchia	1		1	
<b>Totale</b>		<b>955</b>	<b>1</b>	<b>956</b>

## LAVORATORI EUROPEI



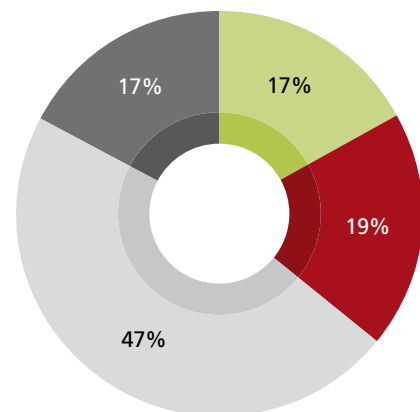
## LAVORATORI AFRICANI



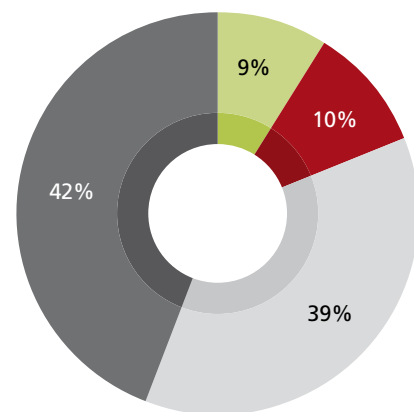
Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale
AFRICA	Marocco	397		397
	Nigeria	150		150
	Ghana	149		149
	Tunisia	60		60
	Egitto	52		52
	Etiopia	42		42
	Costa d'Avorio	35		35
	Eritrea	27		27
	Senegal	24		24
	Capo Verde	14		14
	Algeria	10		10
	Camerun	7		7
	Mauritius	7		7
	Togo	5		5
	Angola	5		5
	Benin	5		5
	Somalia	4		4
	Congo	4		4
	Kenia	3		3
	Sierra Leone	2		2
Tanzania	2		2	
Uganda	2		2	
Mali	1		1	
Guinea	1		1	
Guinea-Bissau	1		1	
Libia	1		1	
Seychelles	1		1	
Sud Africa	1		1	
Zaire	1		1	
<b>Totale</b>		<b>1.013</b>		<b>1.013</b>

Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale
ASIA	Filippine	230		230
	Bangladesh	93		93
	Sri Lanka	84		84
	Russia	17		17
	Pakistan	16		16
	India	11		11
	Cina	10		10
	Thailandia	8		8
	Iran	4		4
	Georgia	3		3
	Afghanistan	3		3
	Libano	3		3
	Turchia	2		2
	Iraq	1		1
	Cambogia	1		1
	Giappone	1		1
	Hong-Kong	1		1
	Israele	1		1
	Kazakistan	1		1
	Uzbekistan	1		1
<b>Totale</b>		<b>491</b>		<b>491</b>
AMERICHE	Perù	143		143
	Ecuador	35		35
	Repubblica Dominicana	33		33
	Brasile	26		26
	Colombia	25		25
	Argentina	22		22
	Venezuela	21		21
	Cuba	14		14
	Cile	11	1	12
	Bolivia	6		6
	Canada	6		6
	El Salvador	6		6
	Stati Uniti d'America	5		5
	Uruguay	4		4
	Honduras	3		3
	Nicaragua	2		2
<b>Totale</b>		<b>362</b>	<b>1</b>	<b>363</b>

### LAVORATORI ASIATICI



### LAVORATORI AMERICANI



Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale
OCEANIA	Australia	3		3
<b>Totale</b>		<b>3</b>		<b>3</b>

Le nazioni più rappresentate sono: Marocco con 397 lavoratori (14%), Albania 281 (9,9%), Filippine 230 (8,1%), Romania 192 (6,8%), Nigeria 150 (5,3%), Ghana 149 (5,3%).

### *I congedi di maternità*

Manutencoop si caratterizza per una forte presenza femminile: il 63,7% dei lavoratori sono donne. La prevalenza delle lavoratrici svolge mansioni operaie (93,3%), il 6,6% sono impiegate, lo 0,1% ricopre il ruolo di dirigente.

Nel corso del 2011, 411 dipendenti del Gruppo Manutencoop Facility Management, pari al 4,5% delle lavoratrici dell'azienda, hanno usufruito del congedo di maternità obbligatoria.

<b>Congedi di maternità</b>						
	Paese di origine	N. dipendenti	Età media	N. dipendenti che hanno usufruito della maternità obbligatoria nel 2011	Età media di maternità	% N. maternità su totale donne
<b>DIRIGENTE</b>	Italia	8	48,46			
<b>Totale</b>		<b>8</b>	<b>48,46</b>			
<b>IMPIEGATO</b>	Italia	592	41,64	32	36,73	5,4%
	Eestero	12	40,28			
<b>Totale</b>		<b>604</b>	<b>41,62</b>	<b>32</b>	<b>36,73</b>	<b>5,3%</b>
<b>OPERAIO</b>	Italia	6.467	46,34	201	34,48	3,1%
	Eestero	2.096	42,02	178	34,9	8,5%
<b>Totale</b>		<b>8.563</b>	<b>45,29</b>	<b>379</b>	<b>34,68</b>	<b>4,4%</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>9.175</b>	<b>45,05</b>	<b>411</b>	<b>34,84</b>	<b>4,5%</b>

## Le politiche del personale

Le attività per l'anno 2011 si sono concentrate principalmente su tre grandi progetti. Innanzitutto si è consolidato e sviluppato il processo di MBO (Management by Objectives), il sistema delle politiche retributive e la valutazione della prestazione. Nel 2011 il sistema delle politiche retributive ha riguardato circa 850 figure (impiegati, quadri, dirigenti), oggi si sta programmando una fase due che coinvolgerà gli operai attraverso una scheda di valutazione che punterà a valorizzare principalmente le competenze tecniche.

Il secondo progetto riguarda l'ambito della formazione e sicurezza. L'obiettivo è quello di predisporre, per ogni responsabile operativo e per le seconde linee, un vero e proprio libretto formativo che contenga tutto il percorso formativo del lavoratore e quindi che consenta la gestione dello storico e delle tempistiche per l'aggiornamento formativo.

Infine, il terzo progetto riguarda la strutturazione dell'iter delle richieste di assunzione, e in particolare di quelle degli operai, per facilitare l'incontro tra le competenze offerte e quelle richieste.

I progetti in campo rispondono per Manutencoop all'esigenza di aumentare la consapevolezza rispetto al proprio patrimonio umano e quindi di operare un vero e proprio censimento delle competenze.



Manutencoop ha attivato nel 2010 un Sistema di Incentivazione di Gruppo, normato da un apposito Regolamento interno. Qualunque attività imprenditoriale ha una responsabilità di tipo formativo, in particolare per Manutencoop, che persegue non solo l'obiettivo di produrre lavoro stabile per i suoi soci e per i suoi dipendenti, ma di elevarne le capacità culturali e professionali.

In questo processo la valutazione è uno degli aspetti essenziali: non basta fornire competenze, ma bisogna verificare quanto tali competenze e cognizioni siano

diventate patrimonio individuale delle persone.

Gli scopi del sistema sono molteplici:

- focalizzare l'attenzione dei Dirigenti e delle risorse chiave sui fattori di successo strategico a lungo termine del Gruppo;
- creare un maggiore orientamento ai risultati nei dipendenti coinvolti;
- rendere i partecipanti al piano più consapevoli delle loro responsabilità e del loro livello di coinvolgimento nei risultati aziendali;
- valutare non solo la performance professionale,

ma anche la capacità di ricoprire il proprio ruolo in azienda;

- favorire la fidelizzazione ;
- migliorare la competitività sul mercato delle remunerazioni.

Il sistema ha quindi la finalità di erogare annualmente e in tempi differiti somme monetarie in relazione al raggiungimento di obiettivi annuali e pluriennali e ricade sotto la responsabilità del Consiglio di Gestione e del Consiglio di Sorveglianza di MFM.

Il piano, gestito operativamente dalla Direzione Personale e Organizzazione, prevede un riconoscimento

annuale di cui una quota verrà liquidata ogni anno e una quota sarà reinvestita per tre anni in una bonus bank virtuale, garantendo così una coerenza tra gli sforzi messi in campo per il raggiungimento delle performance annuali e i piani di sviluppo di medio-lungo periodo dell'azienda. Al termine del triennio di riferimento, il partecipante, se ancora in forza nel Gruppo, vedrà liquidarsi la quota virtualmente accantonata nel primo anno del triennio di riferimento. Chiaramente, perché il sistema si attivi, è necessario che il Gruppo raggiunga determinati

obiettivi di carattere economico-finanziario, definiti annualmente dal Consiglio di Gestione.

A ciascun partecipante sono poi assegnati gli obiettivi personali declinati secondo le seguenti modalità:

- obiettivo di Gruppo
- obiettivo quantitativo di Direzione/Funzione
- obiettivo quantitativo/qualitativo individuale

La valutazione finale, di natura sia qualitativa che quantitativa, spetta al Comitato di Valutazione, composto dal Presidente, dal Direttore del Personale e dal Responsabile dell'interessato.

## La sicurezza

Gli infortuni contabilizzati sono quelli indicati cronologicamente nel “Registro Infortuni” di Manutencoop Facility Management S.p.A.

Il fenomeno infortunistico è valutato attraverso i seguenti indici:

- > **indice di incidenza (II)** che rappresenta la percentuale dei lavoratori che, in rapporto a quelli esposti a rischio, hanno subito infortuni;
- > **indice di frequenza (IF)** che misura l'andamento infortunistico riferito al numero dei casi riportati ad ogni 1.000.000 di ore lavorate;
- > **indice di gravità (IG)** che misura la gravità degli infortuni considerando le giornate di lavoro perse per ogni 1.000 ore lavorate.

02 INFO

INDICI

$$II = \frac{\text{n}^\circ \text{ infortuni} \times 100}{\text{n}^\circ \text{ lavoratori}}$$

$$IF = \frac{\text{n}^\circ \text{ infortuni} \times 1.000.000}{\text{n}^\circ \text{ ore lavorate}}$$

$$IG = \frac{\text{n}^\circ \text{ giorni di infortunio} \times 1.000}{\text{n}^\circ \text{ ore lavorate}}$$

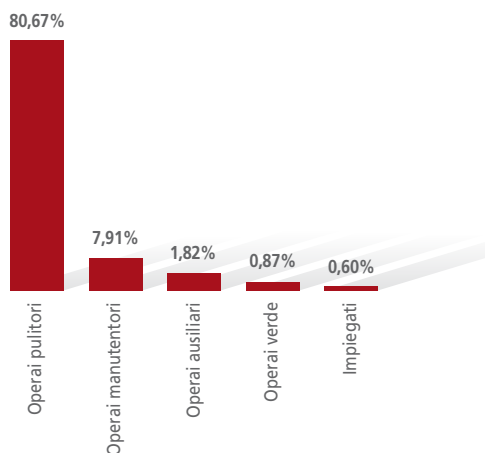
### Consuntivo infortuni: raffronto 2010-2011

Anno di riferimento	N° INF.	N° DIP.	H LAV.	GG. ASSENZA	INDICI		
					Incidenza	Frequenza	Gravità
2010	1.113	12.373	13.853.190	25.544	9,00	80,34	1,84
2011	1.149	13.114	14.314.630	27.769	8,76	80,27	1,94

Per meglio comprendere il fenomeno infortunistico, di seguito si fornisce l'analisi per area degli accadimenti infortunistici.

Area territoriale	INDICI		
	Incidenza	Frequenza	Gravità
Piemonte, Liguria, Valle D'Aosta	39,37	346,04	9,37
Lombardia	5,87	47,93	1,55
Triveneto	21,71	283,89	5,84
Emilia	13,06	117,89	2,56
Centro	18,68	202,39	5,44
Lazio, Campania, Basilicata, Sardegna	13,6	108,55	4,97
Puglia, Abruzzo, Molise	10,12	79,03	2,31
Sicilia, Calabria	20,27	185,57	4,19

## INFORTUNI / MANSIONE 2011



Il Servizio Prevenzione e Protezione ha eseguito un'analisi delle cause di tutti gli infortuni, rilevando che parte degli stessi non sono associabili a specifiche lacune del Servizio stesso.

L'analisi dei dati, per settore produttivo, ha evidenziato che:

- > oltre l'80 % degli infortuni registrati afferisce al settore igiene, in diminuzione rispetto a quanto registrato nell'anno 2010.
- > l'analisi del rapporto tra natura e sede delle lesioni lascia intendere, come causa rilevante, che l'attività sia stata svolta in maniera difforme all'addestramento e alla formazione ricevute (ad es. contusione al capo, al ginocchio...).

A fronte dell'analisi di tali dati, il Servizio Prevenzione e Protezione non ha ritenuto necessaria una revisione della Documentazione di Valutazione dei Rischi e ha confermato l'idoneità delle attrezzature e dei DPI (dispositivi di protezione individuali) definiti.

Per diminuire la resistenza all'utilizzo della scarpa da lavoro, nel corso dell'anno 2011, è stata inserita una calzatura che, sulla base della sperimentazione effettuata nelle nuove commesse, è stata giudicata più confortevole e ha consentito di ridurre sensibilmente i certificati medici di inidoneità all'uso.

Inoltre sono stati integrati i contenuti della formazione ai preposti in modo tale da rendere più efficace l'attività di monitoraggio in capo agli stessi.

Al fine di evidenziare l'adeguatezza del sistema sicurezza, si è deciso, per l'anno 2012, di coordinare il contenuto degli Audit da parte del Servizio Prevenzione e Protezione e del Servizio Qualità e Ambiente.

Per quanto concerne la sorveglianza sanitaria, è effettuata, in accordo con il medico competente, in tutti i settori per cui il Documento di Valutazione dei Rischi ne determini la necessità.

Nel corso di questa attività, sia pianificata dal medico competente sia su richiesta del dipendente, sono state evidenziate le seguenti valutazioni di:

- > non idoneità n° 3
- > idoneo con prescrizione n° 1.246

Per quanto attiene i casi di “non idoneità” i dipendenti sono ancora in forza, poiché in attesa del giudizio della Commissione Medica.

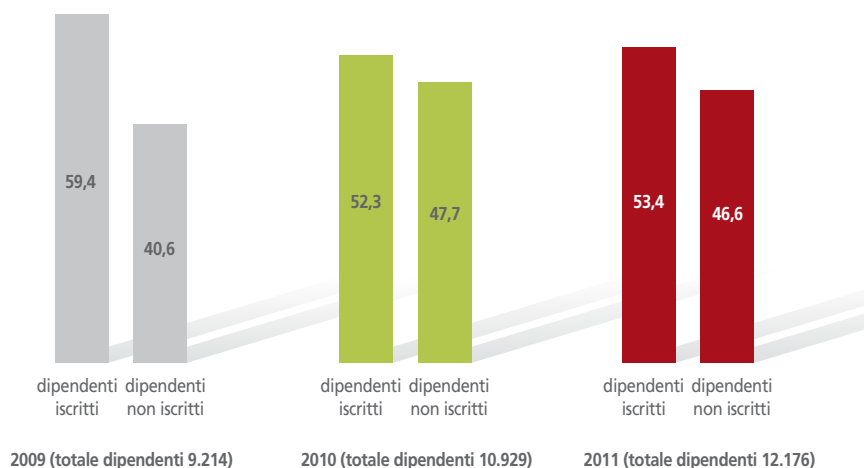
Le “idoneità con prescrizione” sono affidate al controllo dei responsabili di servizio.

## Le relazioni industriali

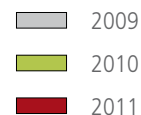
Nel corso dell’anno 2011 si è perfezionata la trattativa sindacale per la confluenza del contratto “Gomma Plastica” nel contratto “Multiservizi”, che ha coinvolto circa 600 persone.

Analogamente, nel corso dell’anno 2012, anche i CCNL “Metalmeccanico” e “Agricoltura”, saranno confluiti nel “Multiservizi”, garantendo così un unico CCNL applicato a livello Manutencoop Facility Management S.p.A.

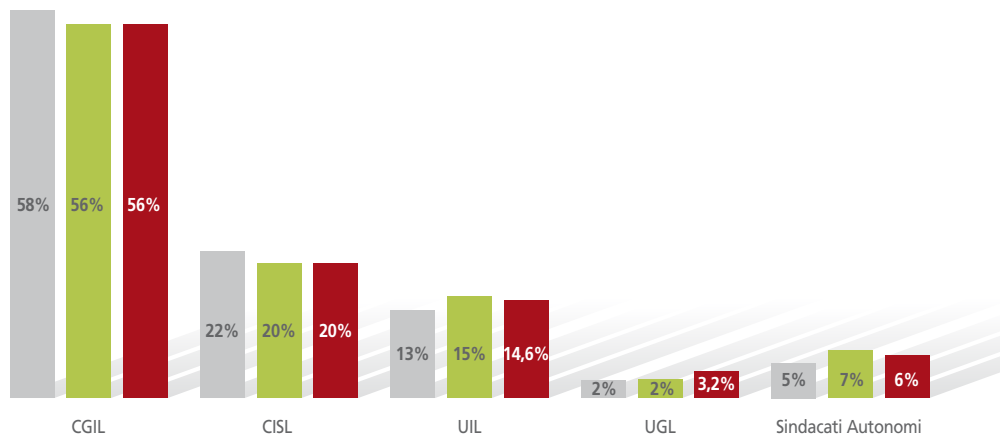
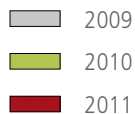
LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE	
	2011
ISCRITTI OO.SS	6.509
DELEGATI OO.SS	297
PERMESSI SINDACALI (h)	17.943
ASSEMBLEE (h)	4.420
SCIOPERO (h)	11.395



## AGIBILITÀ SINDACALE



## DIPENDENTI ISCRITTI AL SINDACATO SIGLE RAPPRESENTATE



La percentuale dei dipendenti iscritti al sindacato, pari al 53,4% del totale dipendenti, nell'anno 2011 ha registrato un incremento dell'1,1% rispetto all'anno precedente.

Il numero di delegati sindacali è passato da 230 dell'anno 2010 a 297 dell'anno 2011. L'entità della crescita è dovuta alle dimensioni degli appalti acquisiti nell'anno 2011.

Per quanto riguarda infine la distribuzione degli iscritti tra le sigle sindacali rileviamo che i dati sono sostanzialmente in linea con quelli dell'anno precedente; l'unica organizzazione sindacale in crescita è l'UGL che ha eroso una quota parte di iscritti alle Organizzazioni Autonome ed alla UIL.

I Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) sono ad oggi 21 (17 nell'anno 2010), distribuiti su tutto il territorio nazionale.

## I soci

Lo Statuto della Cooperativa prevede due tipologie di soci: il socio lavoratore, che presta il proprio lavoro all'interno della Cooperativa o in una delle Società del Gruppo e il socio sovventore che finanzia la Cooperativa attraverso l'acquisto di azioni trasferibili del valore di 25,82 euro cadauna e che può non essere un lavoratore.

### *Soci lavoratori*

Le tabelle che seguono propongono una sintetica descrizione dei principali caratteri dei soci lavoratori negli ultimi quattro esercizi.

Nel 2011 si registra un aumento del numero dei soci lavoratori, 14 in più rispetto allo scorso anno, dopo due anni di calo significativo della base sociale dovuti prevalentemente alla cessione di Manutencoop Servizi Ambientali, deliberata il 4 settembre 2009, oltre che ad uscite per pensionamenti, cambi di lavoro e passaggi di appalto.

È importante sottolineare anche come la qualificazione del processo di ammissione a socio, approvata nel 2008, abbia determinato, nel corso degli anni, una progressiva riduzione del numero dei soci entrati a far parte della base sociale.

Per aggiornare il profilo anagrafico e professionale dei soci, oltre che per conoscere le loro opinioni sulla cooperativa, Manutencoop, nel novembre 2011, ha promosso la terza ricerca sulla propria base sociale dopo quelle del 1992 e del 2002. L'indagine, effettuata tramite un questionario anonimo e di compilazione volontaria distribuito direttamente a 606 soci lavoratori, si è conclusa nel febbraio 2012 e ha registrato una partecipazione complessiva del 71,2% della base sociale.

#### **Evoluzione della base sociale nell'ultimo quadriennio**

	2008	2009	2010	2011
Soci entrati	43	28	18	49
Soci usciti	36	91	73	35
Saldo entrati-usciti	+7	-63	-55	+14
Soci al 31/12 (Libro Soci)	724	661	606	620

620

soci lavoratori  
al 31/12/2011

10

comitati  
soci

2

commissioni

744

soci sovventori  
al 31/12/2011

8.221

euro

quota sociale media

Tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012 si è svolta la terza ricerca sul profilo del socio di Manutencoop.

La prima indagine risale al 1992, la seconda al 2002. Le modalità di rilevazione sono state molto simili, cioè tramite un questionario progressivamente aggiornato, ma adatto a permettere i confronti tra un'indagine e l'altra.

Il rapporto di ricerca è suddiviso in sette capitoli: 1. Le variabili strutturali (il profilo

vero e proprio), 2. La società (come il socio percepisce la sua collocazione sociale), 3. Il lavoro (il rapporto del socio col suo lavoro e in generale), 4. Manutencoop come cooperativa (il rapporto con la tradizione cooperativa e come Manutencoop la realizza), 5. La partecipazione dei soci (come i soci sentono di partecipare alla vita della Cooperativa e dell'impresa), 6. La comunicazione e l'informazione (se il socio si sente sufficientemente in-

formato e come funzionano gli strumenti deputati), 7. La responsabilità sociale (come il socio giudica il comportamento "pubblico" di Manutencoop). I dati del 2012, nella ricerca, sono confrontati con quelli delle precedenti rilevazioni cioè del 2002 e del 1992. È così possibile avere l'idea di come si sia trasformata la base sociale in vent'anni – di pari passo con le trasformazioni dell'impresa – e soprattutto di quali siano, al passare del tempo,

le evoluzioni del modo di pensare, le nuove richieste, le disponibilità e anche le preoccupazioni. In estrema sintesi, dai risultati emerge una figura di socio fortemente attaccato alla sua cooperativa e molto convinto dell'esigenza di assumersi responsabilità imprenditoriali. Esistono poi ambiti ragionevolmente critici, rispetto ai quali i soci pretendono un suppletivo impegno: la partecipazione, la comunicazione, il dialogo con i dirigenti.

In modo particolare i soci appaiono consapevoli degli ulteriori adattamenti richiesti dal mercato e dalla situazione di difficoltà economica e ritengono che un ruolo specifico in questo senso debba essere attribuito ai "portatori d'innovazione" che non possono essere che i più giovani, vera risorsa di prospettiva.

Si rimanda tuttavia al rapporto per cogliere aspetti che meritano non solo approfondimento, ma anche discussione.

Questi dati fanno riferimento alle variazioni del libro soci. Va considerato che, in virtù della particolarità dell'attività di somministrazione della Cooperativa, può passare un certo periodo di tempo tra ammissione e iscrizione. I soci iscritti a libro possono, dunque, essere a volte in numero minore di quelli, per così dire, effettivi.

Manutencoop è una cooperativa di produzione e lavoro. Ciò significa che i soci conferiscono il loro lavoro e il vantaggio mutualistico consiste nella migliore valorizzazione dei loro conferimenti (il lavoro) rispetto a ciò che potrebbero realizzare rivolgendosi direttamente al mercato.

Manutencoop Società Cooperativa dal 1° gennaio 2005 ha ottenuto l'autorizzazione del Ministero del Lavoro ad esercitare l'attività prevalente di somministrazione di lavoro.

La somministrazione, introdotta dalla "Riforma Biagi", consiste nel mettere a dispo-

sizione di aziende utilizzatrici la prestazione lavorativa di lavoratori direttamente assunti dal somministratore. Il lavoratore è quindi a tutti gli effetti dipendente dell'agenzia di somministrazione, ma lavora presso un altro soggetto da cui riceve le direttive per lo svolgimento

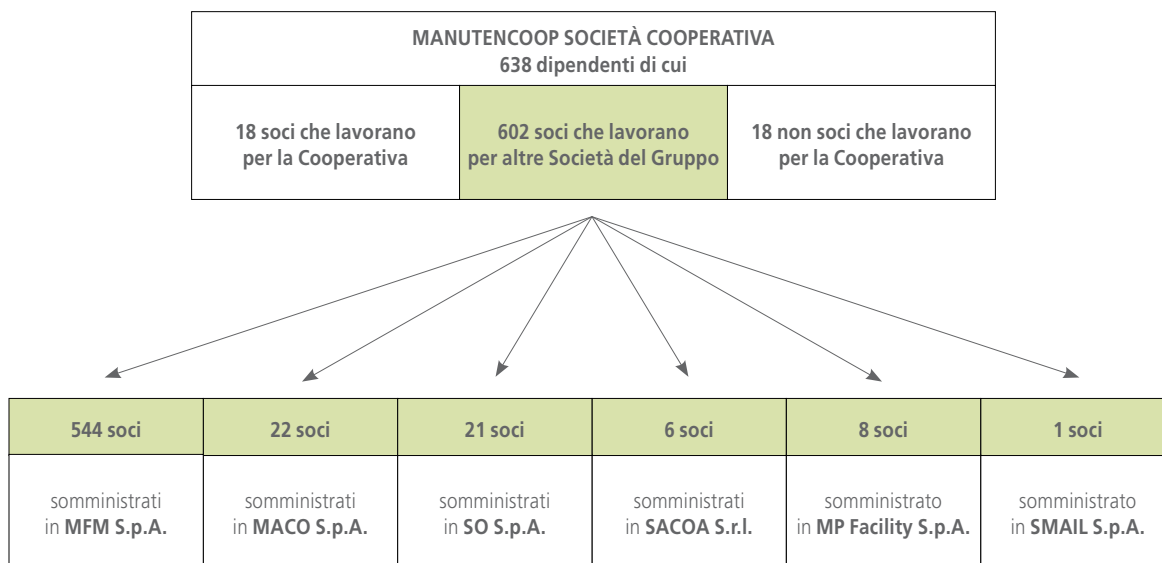
della propria attività.

Nel gruppo Manutencoop il socio continua ad essere dipendente di Manutencoop Società Cooperativa, che lo "presta" temporaneamente alle aziende utilizzatrici, ovvero le Società del Gruppo Manutencoop.

L'organico della Cooperati-

va oggi è costituito da soci lavoratori, dipendenti della Cooperativa e somministrati nelle aziende del Gruppo.

I lavoratori soci della Cooperativa sono in prevalenza rispetto ai lavoratori non soci e questo rende Manutencoop una Società Cooperativa a mutualità prevalente.





## Caratteristiche dei soci ammessi e dimessi

	2008		2009		2010		2011	
	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi
<b>Genere</b>								
Maschi	20	19	9	70	8	40	34	17
Femmine	23	17	19	21	10	33	15	18
<b>Luogo di nascita</b>								
Italia	41	35	25	86	15	73	46	34
Esteri	2	1	3	5	3		3	1
<b>Inquadramento</b>								
Operai	33	24	23	67	9	34	24	24
Impiegati	9	8	5	17	7	29	17	9
Quadri	1	2		4	1	8	6	1
Dirigenti		2		3	1	2	2	1
<b>Territorio *</b>								
Emilia Romagna	30	30	19	68	10	54	24	24
Centro	7	1	4	6	2	6	6	8
Nord Est	4	3	4	8	3	9	11	1
Nord Ovest	2	2	1	9	1	3	1	2
Sud					2	1	7	0
<b>Società di provenienza</b>								
MFM	37	27	26	33	13	44	36	30
Cooperativa		2			1		4	5
SO			2		2	1	4	
MSA	6	7		58		28		
Smail							1	
MPF					2		4	
<b>TOTALE</b>	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>91</b>	<b>18</b>	<b>73</b>	<b>49</b>	<b>35</b>

\* legenda

**Nord Est:** Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli

Venezia Giulia

**Nord Ovest:** Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta,

Liguria

**Centro:** Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Abruzzo

Molise

**Sud:** Campania, Puglia, Basilicata, Sicilia, Sardegna

Manutencoop rimane una cooperativa con una base sociale in prevalenza maschile, come si può notare dalla tabella sottostante.

<b>Genere dei soci</b>								
	2008		2009		2010		2011	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Maschi	402	55,5	341	51,6	309	51,0	326	52,5
Femmine	322	44,5	320	48,4	297	49,0	294	47,5
<b>TOTALE</b>	<b>724</b>	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>100</b>	<b>606</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>100</b>

Gli andamenti rispetto alle fasce d'età d'appartenenza dei soci restano piuttosto costanti nel tempo. Il 20% è rappresentato da giovani con meno di 40 anni, dato in leggero calo rispetto agli anni passati, mentre le percentuali più rilevanti si riscontrano nelle fasce di età 40-50 anni e oltre i 50 anni.

<b>Fasce d'età</b>								
	2008		2009		2010		2011	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
20-29 anni	12	2	11	2	4	1	3	1
30-39 anni	192	26	161	24	140	23	123	20
40-49 anni	266	37	240	36	220	36	225	36
Oltre 50 anni	254	35	249	38	242	40	269	43
<b>TOTALE</b>	<b>724</b>	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>100</b>	<b>606</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>100</b>

Così anche per le qualifiche si conferma il rispetto del ruolo originario della Cooperativa e la sua propensione a consentire l'accessibilità al lavoro anche a soggetti meno qualificati e, più in generale, continua a mantenere un rapporto equilibrato tra la componente impiegatizia e quella operaia.

Qualifica	2008		2009		2010		2011	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
	Operai	397	55	351	53	326	54	330
Impiegati	242	33	232	35	210	34	202	33
Quadri	52	7	48	7	41	7	53	9
Dirigenti	33	5	30	5	29	5	35	6
<b>TOTALE</b>	<b>724</b>	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>100</b>	<b>606</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>100</b>

La tabella che segue evidenzia un'altra importante caratteristica del Gruppo Manutencoop, ovvero la provenienza di una percentuale significativa di soci da paesi stranieri. Nel 2011 il dato si è consolidato, confermando una tendenza in essere già da alcuni anni: i soci lavoratori stranieri sono 45, pari al 7,3% della compagine sociale.

Paesi di origine dei soci (%)	2008	2009	2010	2011
	Italia	94%	94,7%	91,9%
Altri Paesi	6%	5,3%	8,1%	7,3%
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Osservando la composizione della base sociale per anzianità sociale, emerge una variazione nella distribuzione per fasce di anzianità.

Mentre fino al 2008, i soci con meno di 5 anni di anzianità sociale erano circa il 60%, dal 2009 la percentuale è progressivamente scesa fino a quasi dimezzarsi nel 2011 (33,2%). Si è però registrato un aumento significativo di soci con una anzianità sociale tra i 5 e i 10 anni che rappresentano il 36,5%. Restano pressoché invariate le fasce 11-20 e 21-30, mentre crescono i soci con oltre 30 anni di anzianità sociale.

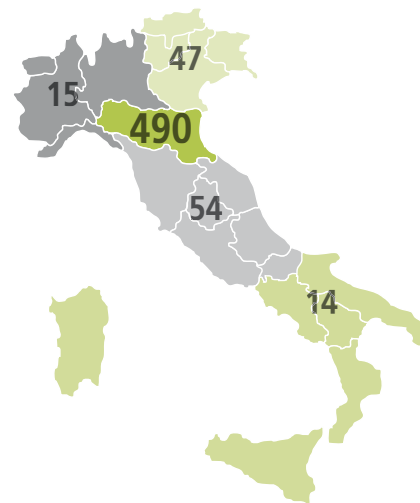
### Composizione base sociale per anzianità sociale

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
< 5 anni	437	60,4	290	43,9	276	45,5	206	33,2
6 - 10 anni	104	14,4	189	28,6	169	28	226	36,5
11 - 20 anni	113	15,6	92	13,9	79	13	91	14,7
21 - 30 anni	52	7,2	72	10,9	65	10,7	71	11,5
> 30 anni	18	2,5	18	2,7	17	2,8	26	4,2
<b>TOTALE</b>	<b>724</b>	<b>100%</b>	<b>661</b>	<b>100%</b>	<b>606</b>	<b>100%</b>	<b>620</b>	<b>100%</b>

L'Emilia Romagna si conferma la regione nella quale si concentra la maggior parte dei soci, seguita dall'area Centro e dal Nord Est. Aumentano in maniera significativa i soci provenienti dal Sud, in particolare per effetto delle nuove ammissioni in Sicilia.

### Territorio di impiego

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Emilia Romagna	583	80,5	531	80,3	487	80,4	490	79
Nord Est	62	8,6	58	8,8	52	8,6	47	7,6
Nord Ovest	23	3,2	19	2,9	17	2,8	15	2,4
Centro	52	7,2	49	7,4	45	7,4	54	8,7
Sud	4	0,6	4	0,6	5	0,8	14	2,3
<b>TOTALE</b>	<b>724</b>	<b>100%</b>	<b>661</b>	<b>100%</b>	<b>606</b>	<b>100%</b>	<b>620</b>	<b>100%</b>



Per maggiore specificazione la distribuzione dei soci nella regione Emilia-Romagna è la seguente:

### Emilia Romagna

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Bologna	474	81,3	419	78,9	382	78,4	387	79
Imola	53	9,1	52	9,8	49	10,1	45	9,2
Modena	40	6,9	47	8,9	46	9,4	46	9,4
Ferrara	8	1,4	10	1,9	10	2,1	12	2,4
Altre province	8	1,4	3	0,6				
<b>TOTALE</b>	<b>583</b>	<b>100%</b>	<b>531</b>	<b>100%</b>	<b>487</b>	<b>100%</b>	<b>490</b>	<b>100%</b>

### Genere dei soci sovventori

	2010		2011	
	N°	%	N°	%
Maschi	386	49,1	368	49,5
Femmine	397	50,5	373	50,1
Società	3	0,4	3	0,4
<b>TOTALE</b>	<b>786</b>	<b>100</b>	<b>744</b>	<b>100</b>

### Soci sovventori

Il 29 maggio 2009 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione un nuovo regolamento per i soci sovventori. Il nuovo documento ha ulteriormente migliorato i livelli trasparenza nelle attività di compravendita, definendo criteri chiari e puntuali.

Attualmente per diventare sovventori è necessario essere presentati da almeno due soci (sovventori o lavoratori) che devono sottoscrivere l'apposita domanda. L'aspirante socio è chiamato inoltre a fornire informazioni approfondite sul proprio profilo (professione, interessi di carattere sociale, iscrizione ad altre cooperative...) e a sostenere un colloquio con il servizio Comunicazione e Responsabilità sociale della Cooperativa.

I soci sovventori al 31 dicembre 2011 erano 744 e includono soci lavoratori, ex dipendenti, collaboratori, famigliari e conoscenti. La loro presenza tra i soci attuali è segno di un forte legame e di grande fiducia.

Ogni socio sovventore può esprimere in occasione dell'Assemblea Generale, da 1 a 5 voti a seconda del capitale posseduto (1 voto da 1 a 200 azioni; 2 voti da 201 a 400 azioni, 3 voti da 401 a 800 azioni, 4 voti da 801 a 2.000 azioni, 5 voti oltre 2.001 azioni). In nessun caso i voti dei soci sovventori possono superare 1/3 dei voti totali presenti in Assemblea.

### Ammissione a socio lavoratore

L'essere socio è una responsabilità che ci si assume nei confronti di se stessi, della propria famiglia, degli altri soci (attuali e futuri) e della Cooperativa. L'ingresso nella base sociale è un momento importante che necessita di norme e procedure ben formalizzate. Manutencoop Società Cooperativa ha deciso di lavorare per "creare" dei soci sempre più consapevoli e capaci di condurre l'impresa.

La qualificazione della base sociale rappresenta un dovere nei confronti delle generazioni future, per tutelare la natura cooperativa di Manutencoop e i suoi valori originari.

Tre i requisiti fissati dallo Statuto per diventare soci della Cooperativa:

- > requisito temporale
- > requisito organizzativo
- > requisito formativo

Il requisito temporale impone che possano entrare nella base sociale solo i lavoratori assunti a tempo indeterminato da almeno 3 anni nella Cooperativa o nelle Società del Gruppo. L'obiettivo è quello di selezionare soci sempre più affidabili e professionalmente competenti.

Il requisito organizzativo individua la possibilità di diventare soci solo per i lavoratori non entrati in Manutencoop attraverso l'acquisizione di appalti e che continuano a svolgere le loro attività lavorative solo in tali appalti. L'origine di questo requisito risiede nelle caratteristiche tipiche del settore nel quale lavora Manutencoop, ovvero dall'elevato livello di turn over dei lavoratori determinato dall'acquisizione e dalla perdita di appalti. La scelta è quindi quella di puntare su lavoratori che siano legati all'azienda più che allo specifico appalto nel quale operano.

Il requisito formativo prevede che l'ingresso nella base sociale sia subordinato alla frequenza, obbligatoria e fuori dall'orario di lavoro, di un corso di formazione cooperativa ed economica. La finalità di tale requisito è quella di accrescere la consapevolezza dei diritti e dei doveri in capo ad ogni socio e dei valori di riferimento della Cooperativa.

Il corso per gli aspiranti soci, in base alle richieste, viene attivato nelle cinque sedi principali di Manutencoop (Bologna, Modena, Imola, Cascina e Mestre) in due periodi dell'anno, indicativamente da settembre a dicembre e da marzo da giugno. Il corso è suddiviso in quattro moduli didattici da tre ore l'uno e ha come temi fondamentali: "Storia del Movimento cooperativo, valori, responsabilità sociale", "Storia di Manutencoop, Statuto e Regolamento sociale", "Elementi di base per la comprensione dell'andamento economico delle imprese", "Indicatori di performance aziendale".

Il corso è realizzato con lezioni frontali, analisi di casi ed esercitazioni, oltre a due questionari per approfondire il grado di apprendimento e di gradimento.

Di seguito i dati delle sessioni attivate nel 2010 e del 2011 a confronto.

<b>Corso di formazione per aspiranti soci</b>				
	<b>Giu-2010</b>	<b>Dic-2010</b>	<b>Giu-2011</b>	<b>Dic-2011</b>
Ammessi al corso	11	24	28	12
Ritirati durante il corso	2	1	2	
Domande di ammissione presentate	9	23	26	12
Domande accolte dal C.d.A.	9	23	26	12

Nel corso del 2011 sono pervenute 58 richieste di partecipazione al corso. Va sottolineato che molti di coloro che presentano domanda non sono in possesso dei requisiti statutari e, in particolare, del requisito di anzianità o di quello organizzativo. Si è verificato anche che qualche aspirante socio si sia ritirato dopo avere frequentato il corso.

<b>Caratteristiche dei neo soci</b>					
	<b>Giu-2010</b>	<b>Dic-2010</b>	<b>Giu-2011</b>	<b>Dic-2011</b>	
<b>Genere</b>	Maschi	5	16	18	7
	Femmine	4	7	8	5
	<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>12</b>
<b>Società</b>	MFM	5	15	21	10
	SO	2	2	3	1
	MPF	1	2	2	1
	COOP	1	3		
	SMAIL		1		
	<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>12</b>
<b>Qualifica</b>	Operai	3	9	14	5
	Impiegati	6	10	8	4
	Quadri		3	2	2
	Dirigenti		1	2	1
	<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>12</b>
<b>Territorio</b>	Emilia Romagna	5	13	12	9
	Centro	2	4	4	
	Sud	1	5	4	2
	Nord Est			5	
	Nord Ovest	1	1	1	1
	<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>12</b>

La qualificazione dell'ingresso nella base sociale ha comportato, dal 2008 in poi, una progressiva riduzione del numero assoluto degli ingressi.

Il settore di provenienza prevalente dei neo soci rimane quello operaio, ma gli impiegati sono in aumento. Per quanto concerne gli ambiti di provenienza, continua ad essere ben rappresentato il settore dell'Igiene, ma anche i Servizi Integrati. Interessante segnalare l'incremento degli aspiranti soci provenienti da Servizi Ospedalieri, in linea con le performance aziendali della Società, e da MP Facility.

Di seguito le tappe principali del percorso di ammissione a socio e uno schema riepilogativo.

1. Il candidato socio deve partecipare al corso di formazione.
2. Dopo avere frequentato il corso di formazione, il candidato può presentare la domanda di ammissione a socio (nella quale si impegna a versare entro cinque anni un capitale sociale di 7.746 euro)
3. I responsabili operativi e di funzione e il comitato soci di riferimento del candidato esprimono un parere sull'aspirante socio argomentandolo in modo assertivo.
4. Il Consiglio di Amministrazione, una volta raccolta tutta la documentazione, valuta le domande in specifici momenti dell'anno.

## Lo scambio economico e il vantaggio mutualistico

### Capitale sociale

Il patrimonio sociale creato negli anni dalla Cooperativa è indivisibile e rappresenta il valore intergenerazionale. Il capitale sociale è composto dal capitale sociale versato dai soci lavoratori e dal capitale sociale versato dai soci sovventori. Il capitale sociale complessivo al 31/12/2011 ammonta a euro 14.044.000 di cui 8.554.000 dei soci lavoratori e 5.490.000 dei soci sovventori. Di seguito le specifiche del capitale sociale.





**Andamento del capitale complessivo  
(in migliaia di euro)**

Anno	Capitale sociale	Incremento %
1999	8.499	4,3
2000	9.197	8,2
2001	10.071	9,5
2002	10.868	7,9
2003	11.943	9,9
2004	12.765	6,9
2005	13.032	2,1
2006	13.572	4,1
2007	14.373	5,9
2008	14.739	2,5
2009	13.749	-6,7
2010	13.524	-1,6
2011	14.044	3,8

Il capitale sociale può essere versato a rate, mese per mese defalcato dalla busta paga. La quota minima è di 7.746 euro, ma molti soci superano in modo rilevante questa cifra.

Ecco la situazione dei soci lavoratori esposta per scaglioni.

**Composizione del capitale sociale soci lavoratori (in migliaia di euro)**

Scaglioni	N. soci	%	Importo versato	Importo sottoscritto
Fino a 7.746 €	105	16,9	583	807
Da 7.746,01 a 10.000 €	186	30	1.426	1.571
Da 10.000,01 a 15.000 €	106	17,1	835	1.281
Da 15.000,01 a 20.000 €	113	18,2	948	1.952
Da 20.000,01 a 30.000 €	89	14,4	916	2.145
Oltre 30.000 €	21	3,4	389	798
<b>TOTALE</b>	<b>620</b>	<b>100</b>	<b>5.097</b>	<b>8.554</b>

Il capitale sociale dei soci sovventori al 31.12.2011 è rappresentato da azioni nominative ciascuna del valore nominale di 25,82, per un totale di 5.490 migliaia di euro composto come illustrato in tabella.

**Composizione capitale sociale soci sovventori (in migliaia di euro)**

Azioni	N. Voti	N. Soci	%	Importo
Da 1 a 200 azioni	1	547	73,5	770
Da 201 a 400 azioni	2	77	10,3	543
Da 401 a 800 azioni	3	49	6,6	702
Da 801 a 2.000 azioni	4	50	6,7	1.649
Oltre 2.000 azioni	5	21	2,8	1.826
<b>TOTALE</b>		<b>744</b>	<b>100</b>	<b>5.490</b>

**Riserva indivisibile**

L'accantonamento a riserva è una misura con la quale le aziende cercano di fronteggiare i rischi futuri: la riserva ha, infatti, la funzione di protezione del capitale sociale ed è strumento di garanzia per i creditori.

A differenza delle società lucrative, nelle cooperative le riserve assumono tuttavia un carattere particolare, essendo rivolte non solamente a garantire economicamente e socialmente i differenti interlocutori, ma anche a consolidare le prospettive di durata dell'impresa, che significa garantire la continuità della mutualità, cioè i vantaggi per i soci attuali e per quelli futuri.

Nelle società cooperative le riserve hanno il carattere della "indivisibilità", cioè di non poter essere ripartite tra i soci anche in caso di liquidazione della società.

La percentuale di utile da destinare a riserva nelle cooperative a mutualità prevalente, quelle che come Manutencoop operano soprattutto attraverso l'apporto dei soci, è piuttosto elevata e pari almeno al 30% dell'utile: la giustificazione risiede nelle intenzioni di compensare la normale esiguità del capitale sociale e di coprire i rischi che si accompagnano alla sua variabilità.

Concretamente, mentre nell'impresa di capitale gli utili vengono divisi tra gli azionisti in funzione delle quote di capitale, nella Cooperativa vengono quasi interamente reinvestiti nello sviluppo della Cooperativa stessa e nel rafforzamento del patrimonio cooperativo. I soci dunque non entreranno mai in possesso di queste riserve, neanche nel caso di scioglimento della Cooperativa.

Le riserve accumulate al 31 dicembre 2011 ammontano a 250.183.000 euro.

#### Percentuale di utile versato a riserva indivisibile (in migliaia di euro)

Anno	Riserve accumulate	Quota di utile a riserva	Utile	%
2001	48.357	20.141	22.769	88%
2002	68.498	7.408	9.920	74%
2003	75.906	28.532	*31.684	79%
2004	104.438	5.213	6.593	79%
2005	112.296	83.674	**87.507	96%
2006	195.971	7.542	9.077	83%
2007	203.513	44.194	46.885	94%
2008	253.627		-597	
2009	248.181	733	1.967	37%
2010	250.565	766	1.903	40%
2011	250.183		24.1	

\* È comprensivo della Plusvalenza di 24.270 derivante dallo spin-off del ramo d'azienda dei Servizi Integrati.

\*\* È comprensivo della Plusvalenza di 66.503 derivante dallo spin-off dei rami d'azienda dell'Igiene e del Verde, dei dividendi e degli effetti derivanti dal consolidamento fiscale.

## Ristorno

Manutencoop ha come missione quella di sviluppare l'attività economica a favore dei propri soci. La Cooperativa – in generale – offre ai propri soci un reddito da lavoro in proporzione ai loro individuali apporti e un dividendo limitato per il capitale conferito. La definizione dello scambio mutualistico non è semplice, dato che il socio – in proporzione a conferimenti che non sono rappresentati unicamente dalle prestazioni contrattuali, ma anche dal tempo aggiuntivo di presenza in cooperativa, dall'impegno qualitativo sul posto di lavoro, dalle idee e dai contributi che è in grado di esprimere – riceve remunerazioni altrettanto complesse: infatti oltre al ristorno il socio può ricevere vantaggi e riconoscimenti materiali e immateriali.

Il dato centrale dello scambio mutualistico è tuttavia rappresentato dal ristorno, che Manutencoop applica ininterrottamente da anni. Il conteggio del ristorno e la modalità del suo riparto sono fissati da apposite delibere consiliari e assembleari.

Il ristorno è determinato da due parametri correlati:

- > quantitativo – in relazione al numero di mesi (o frazione di mese superiore a 15 giorni) nei quali il socio ha reso la propria attività lavorativa,
- > qualitativo – in base al livello d'inquadramento.

La proporzione fra i due parametri è stata definita dall'assemblea dei soci attraverso un apposito regolamento.

<b>Modalità di erogazione del Ristorno negli anni</b>	
<b>2001</b>	1.800 euro su capitale sociale
<b>2002</b>	1.800 + 30 x ogni anno di anzianità sociale ad aumento di capitale sociale
<b>2003</b>	1.800 + 30 x ogni anno di anzianità sociale ad aumento di capitale sociale
<b>2004</b>	1.800 euro + tra 8 e 18 euro in base ai livelli d'inquadramento
<b>2005</b>	2.004 euro + tra 9,93 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
<b>2006</b>	2.004 euro + tra 9,14 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
<b>2007</b>	2.004 euro + tra 9,09 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
<b>2008</b>	Non è stato distribuito
<b>2009</b>	3.000 euro + tra 14,86 e 30,00 euro in base ai livelli d'inquadramento
<b>2010</b>	3.960 euro + tra 18,29 e 40,00 euro in base ai livelli d'inquadramento
<b>2011</b>	Non è stato distribuito

Il socio può scegliere di ricevere il ristorno in due modi:

1. sotto forma di "integrazione retributiva" soggetta ad una tassazione Irpef sulla base dell'aliquota corrispondente allo scaglione di reddito annuo di ogni socio (23%, 33% ...).
2. sotto forma di "aumento gratuito delle quote sociali possedute". In tal caso, l'incasso dell'importo come sopra determinato si realizzerà solo al momento della restituzione del capitale sociale. Al momento della restituzione, il socio sarà assoggettato ad una tassazione Irpef sulla base dell'aliquota prevista per i redditi da capitale (attualmente pari al 12,50%).

Nel 2011 i risultati economici conseguiti non hanno consentito la distribuzione né dei dividendi ai possessori di azioni da socio sovventore e ai soci sovventori, né tantomeno il ristorno.

<b>Quote di utile distribuito ai soci tramite remunerazione, rivalutazione e ristorno erogati (in migliaia di euro)</b>							
Anno	Capitale Sociale		Ristorno	Azioni Soci Sovventori		Azioni Partecipazione Cooperativa	Totale
	remunerazione	rivalutazione		remunerazione	rivalutazione	remunerazione	
2001	386	119	769	493	124	71	1.962
2002	372	112	945	471	113	102	2.115
2003	443	148	993	458	121	68	2.231
2004	482	149	692	417	98	33	1.871
2005	545	139	1.133	437	86		2.340
2006	553	170	1.259	437	103		2.522
2007	595	156	1.388	445	89		2.673
2008							
2009	612	65	2.172	459	38		3.346
2010	457	133	2.487	404	86		3.567
2011							

Manutencoop ha applicato negli anni la massima remunerazione possibile rispetto a quanto fissato dalla legge: per soci lavoratori in misura non superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi aumentato di 2,5 punti; per i soci sovventori in misura non superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi aumentato fino a 2 punti.

Un'ulteriore quota di utile è stata destinata ad aumento gratuito del capitale sociale sottoscritto e versato come rivalutazione nei limiti delle variazioni dell'indice nazionale generale annuo dei prezzi al consumo calcolate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT).

### *Prestito da soci*

Il prestito sociale rappresenta – insieme al capitale sociale – il modo con cui il socio sostiene finanziariamente la Cooperativa.

I soci, lavoratori o sovventori, che al 31/12/2011 avevano un libretto di prestito sociale, con cui contribuire allo sviluppo della Cooperativa, erano 659 per un valore complessivo di 11.2 milioni di euro. Ai "prestatori" è riconosciuto un tasso differenziato, a seconda di quanto hanno versato: il tasso aumenta all'aumentare delle somme versate (il versamento massimo fissato dalla legge è di 63.552,04 euro per socio).

<b>Analisi prestito da soci</b>				
<b>Scaglioni</b>	<b>N. soci</b>	<b>%</b>	<b>Importo*</b>	<b>%</b>
Da 0 a 5.200 €	335	50,8	509	4,6
Da 5.200,01 a 15.500 €	96	14,6	967	8,6
Da 15.500,01 a 26.000 €	63	9,6	1.200	10,7
Da 26.000,01 a 40.000 €	41	6,2	1.324	11,8
Da 40.000,01 a 60.000 €	51	7,7	2.525	22,5
Oltre 60.000,01 €	73	11,1	4.688	41,8
<b>TOTALE</b>	<b>659</b>	<b>100</b>	<b>11.213</b>	<b>100</b>

*\* in migliaia di euro*

Poiché il prestito sociale è uno strumento proprio dei soci della Cooperativa, il suo ammontare è variabile e influenzato dalle dimensioni della base sociale.

Rispetto al 2010 si ravvisa una riduzione seppur lieve del numero dei libretti e una contestuale contrazione dell'ammontare complessivo versato come raffigurato nella tabella a lato.

### *Prestito a soci*

I soci cooperatori possono richiedere un prestito alla Cooperativa per spese sanitarie, per la casa o per motivi familiari fino ad un massimo di 10.000 Euro e, comunque, per una somma garantita per almeno l'80% dal capitale sociale versato più il T.F.R. maturato.

Come da Regolamento, la restituzione del prestito avviene con rate mensili che permettano il rientro del capitale più gli interessi in un tempo massimo di 60 mesi. L'erogazione del prestito avviene seguendo l'ordine d'arrivo delle richieste, prelevando da un Fondo ridefinito annualmente dal Consiglio di Amministrazione in base alle dinamiche di sviluppo della Cooperativa. Nel caso di utilizzo pieno del Fondo i prestiti vengono sospesi.

Il socio, per richiedere un prestito, deve avere saldato l'ultima rata del precedente da almeno un mese. Nel caso occorra selezionare tra i soci che hanno fatto richiesta si privilegia chi non ha ancora fatto ricorso al Fondo e, successivamente, chi da più tempo ha restituito l'ultima rata.

Il tasso di interesse, che viene conteggiato sui prestiti effettuati, è pari al tasso lordo corrisposto sul prestito da soci (Euribor 6 mesi/365 più 0,50).

Nel corso del 2011 hanno richiesto un prestito alla Cooperativa 26 soci per un importo erogato da Manutencoop pari a euro 203.000,00.

#### **Analisi prestito da soci 2010-2011**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>
N. soci	680	659
Importo totale versato*	11.600	11.213
<i>* in migliaia di euro</i>		

#### **Analisi prestito a soci 2010-2011**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>
N. Soci	35	26
Valore medio del prestito	8.100	7.808
Totale prestito erogato	283.500	203.000

## La partecipazione

La Cooperativa, tenuto saldo il fondamentale principio della porta aperta, è la rappresentazione delle scelte di più persone, in cui governa il sentire comune in base al fondamentale principio democratico di “una testa un voto”.

Nella tabella che segue il riepilogo del numero delle Assemblee svolte e la partecipazione media nell’ultimo quadriennio (soci cooperatori e sovventori, personalmente presenti o per delega).

<b>Assemblee</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
N. Assemblee svolte	4	2	1	1
N. medio soci presenti	585	767	651	746

Vi sono altri due importanti strumenti di partecipazione in cui è organizzata la base sociale: i Comitati soci e le Commissioni.

I Comitati soci hanno durata biennale e si riuniscono una volta al mese per trattare le principali questioni aziendali o problematiche relative all’organizzazione del lavoro, ma anche per esaminare il budget e i bilanci consuntivi, i progetti imprenditoriali e di sviluppo aziendale, il Bilancio sociale.

La base sociale di Manutencoop è complessivamente articolata in 10 Comitati. I componenti dei Comitati sono stati eletti nel 2010 e resteranno in carica fino a Novembre 2012.

Di seguito un riepilogo complessivo della partecipazione ai Comitati soci nel 2011 e un riepilogo per singolo Comitato:

<b>Comitati Soci</b>				
	<b>Incontri</b>	<b>Componenti</b>	<b>Presenze</b>	<b>Presenza media</b>
Igiene	7	12	66	9,4
Servizi Centrali	9	10	62	6,9
Servizi Integrati e Costruzioni	8	10	61	7,6
Sovventori	9	10	80	8,9
Verde	7	6	38	5,4
Imola	9	10	86	9,5
Toscana	8	8	41	5,1
Modena	7	8	47	6,7
Veneto	5	8	30	6
Servizi Ospedalieri	7	6	28	4

<b>Partecipazione Comitati Soci</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>
n° Comitati Soci	10	10
n° Incontri	84	76
n° Totale presenze	518	539
n° Medio presenze	6	7

Rispetto al 2010 si è ridotto il numero complessivo degli incontri, ma sono aumentate sia le presenze medie per incontro che il totale delle presenze.

Le Commissioni sono 2: Comunicazione e Informazione; Politiche Sociali. Hanno entrambe una cadenza triennale e vengono nominate entro 6 mesi dal rinnovo del Consiglio di Amministrazione di Manutencoop Società Cooperativa.

Nel mese di ottobre 2011 il Consiglio di Amministrazione, sentite le indicazioni dei Comitati soci e della base sociale, ha nominato 11 componenti per ciascuna delle due Commissioni che resteranno in carica fino al 2014.

Ciascuna Commissione si riunisce mediamente una volta al mese. Nella tabella sottostante il riepilogo della partecipazione alle Commissioni registrata nell'anno 2011:

<b>Commissioni</b>				
	<b>Incontri</b>	<b>Componenti</b>	<b>Presenze</b>	<b>Presenza media</b>
Comunicazione	4	11	21	5,3
Politiche Sociali	3	11	15	5

<b>Partecipazione Commissioni</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
n° Commissioni	2	2
n° incontri	6	17
n° totale presenze	39	131
n° medio presenze	7	8



Proprio a causa del rinnovo delle Commissioni, il 2011 ha fatto registrare un rallentamento della consueta cadenza degli incontri come raffigurato dalla tabella sopra.

I principali argomenti trattati dai Comitati soci e dalle Commissioni sono stati:

> **espressione pareri sugli aspiranti soci (solo per i Comitati soci)**

Ai Comitati lo Statuto della Cooperativa ha affidato il compito di esprimere un parere consultivo sugli aspiranti soci. Tale attività ha permesso ai soci di assumersi una parte di responsabilità nel processo di ammissione.

> **Iniziative a favore dell'incontro e dell'integrazione tra lavoratori italiani e lavoratori stranieri**

Questo tema, trasversale alle Commissioni e a tutti i Comitati, ma particolarmente sentito nel Comitato Igiene di Bologna e nei Comitati di Modena e Imola, ha permesso di realizzare alcuni importanti appuntamenti tra cui la Festa delle Genti che da tre edizioni si svolge in pieno centro storico di Bologna (per due anni a Palazzo Isolani, nel 2012 a Palazzo Re Enzo).

> **Bilancio sociale**

Le edizioni del 2009 e 2010 sono state utilizzate per la formazione degli aspiranti soci.

> **Iniziative di Solidarietà e Feste sociali**

Numerose sono le iniziative di solidarietà e le feste sociali organizzate da Manutencoop. Il contributo delle Commissioni e dei Comitati è stato fondamentale per la realizzazione dei Tornei di briscola e tresette, del tradizionale Torneo di calcio allo Stadio Dall'Ara e della Festa delle Genti.

> **Iniziative aziendali**

Molte le iniziative promosse dalle aziende del Gruppo in favore dei soci e dei lavoratori: dalla strenna natalizia a tutti i dipendenti, alle Borse di studio per i figli dei dipendenti che frequentano con merito e profitto le scuole superiori o l'università. Il bando e l'istruttoria per l'assegnazione delle Borse di studio, giunte nel 2012 alla terza edizione, ha coinvolto ed è stata discussa anche nei Comitati soci e nelle Commissioni.

> **Iniziative a sostegno di Libera Terra**

Dal viaggio in Sicilia sui terreni confiscati alla mafia che ha visto la partecipazione di 30 soci di Manutencoop nelle due diverse edizioni (2010 e 2011), alla creazione del GAS (Gruppo di Acquisto Solidale) aziendale reso possibile in particolare grazie all'impegno del Comitato soci Servizi Centrali.

> **Andamento economico delle imprese del Gruppo**

Ai Comitati soci allargati alla base sociale di riferimento e alle Commissioni sono stati presentati i dati relativi all'andamento economico dell'aziende del Gruppo. Tali incontri hanno visto la partecipazione del Presidente o del Vice-presidente della Cooperativa.

> **Strumenti di comunicazione: campagna pubblicitaria e restyling dei loghi aziendali**

Nel corso dell'ultimo biennio è stata profondamente rinnovata la comunicazione di Manutencoop: due campagne pubblicitarie, una nell'autunno 2010 e una nella primavera 2011, e un completo restyling dei loghi aziendali, partito dalla capogruppo e che ha coinvolto tutte le Società.

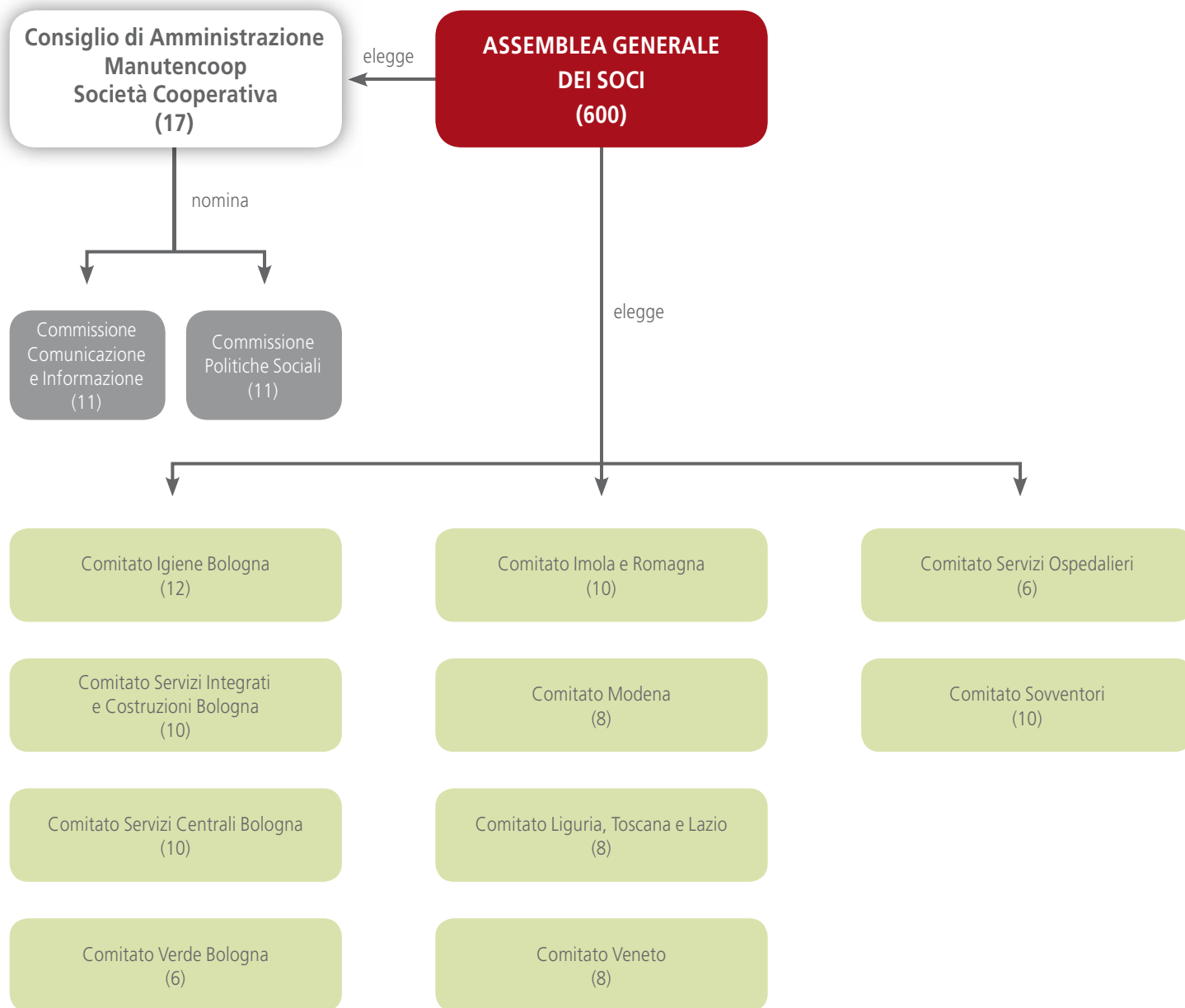
> **Terza ricerca sulla base sociale di Manutencoop**

In novembre 2011 sono stati distribuiti i questionari relativi alla terza indagine decennale sulla base sociale di Manutencoop dopo quelle realizzate nel 1992 e nel 2002. I Comitati e le Commissioni, oltre ad avere discusso diffusamente degli obiettivi della ricerca, hanno collaborato fattivamente alla distribuzione e alla raccolta dei questionari tra i soci.

> **Strumenti per la conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro**

Sono state realizzate due ricerche, una su Imola e una su Modena, sulla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Delle indagini è scaturita la sperimentazione dei centri estivi per i figli dei dipendenti di Imola in corso di realizzazione mentre scriviamo. Il tema è stato approfondito in più occasioni all'interno dei Comitati e delle Commissioni.

Lo schema sotto riportato illustra il governo di Manutencoop Società Cooperativa. Il dato relativo ai componenti dell'Assemblea Generale dei Soci si riferisce ai soci lavoratori aventi diritto di voto all'Assemblea di Bilancio del 28 maggio 2011 che ha rinnovato le cariche sociali.



## La comunicazione verso soci e dipendenti

Manutencoop ha oltre 18.000 dipendenti distribuiti su tutto il territorio nazionale, ciò richiede molteplici strumenti di comunicazione interna al fine di permettere a tutti di essere costantemente informati sulle attività e sulle novità che riguardano il Gruppo e sentirsi, così, parte di esso.

Gli strumenti di comunicazione interna utilizzati da Manutencoop sono:

- > Ambiente – house organ cartaceo a diffusione trimestrale inviato a tutti i dipendenti del Gruppo;
- > Web Ambiente – magazine on line: ripropone i contenuti di Ambiente cartaceo e i video delle principali iniziative realizzate;
- > Ambiente Più – giornale cartaceo a diffusione semestrale dedicato ed inviato ai soci;
- > Bilancio sociale – rapporto sociale in formato cartaceo distribuito a soci, lavoratori, clienti e fornitori;
- > Portale intranet – portale con informazioni aziendali accessibile a tutti i dipendenti;
- > PC portatile – PC fornito a tutti i soci con casella di posta elettronica dedicata.

Nel 2011 sono stati realizzati 4 numeri della rivista “Ambiente”, ed è stato implementato il magazine online [www.webambiente.it](http://www.webambiente.it). “Ambiente”, rivolto a tutti i dipendenti del Gruppo, che ricevono la rivista direttamente a casa, ha l’ambizione di fare dialogare le anime dell’azienda. L’obiettivo è mettere in comune non solo informazioni, ma soprattutto storie, esperienze, riflessioni.

“Ambiente Più Soci” è il supplemento di “Ambiente” dedicato solo ai soci lavoratori e sovventori che raccoglie tutte le notizie riguardanti i vantaggi dell’essere in cooperativa. Nel 2011 sono stati realizzati 3 numeri.

Un altro strumento di partecipazione dei soci alla vita della Cooperativa è costituito dal computer portatile che, nell’ambito del Progetto Computer avviato nel 2005, viene consegnato ad ogni nuovo socio lavoratore. Grazie a questo strumento tutti possono comunicare direttamente e ricevere informazioni e notizie su ciò che riguarda la vita di Manutencoop. In questo senso, attraverso l’utilizzo della posta elettronica, il lavoratore è costantemente aggiornato e ha la possibilità di esprimersi, chiedere, partecipare. Tra le comunicazioni più frequenti vi sono tutte le iniziative aziendali (come per esempio eventi, progetti, convenzioni), i verbali dei Comitati Soci e delle Commissioni, i verbali dei CdA della Cooperativa e dell’Assemblea.



## CONTRASTO ALLA POVERTÀ

L'impresa in generale è un'istituzione per la produzione di ricchezza e dunque – come tale – è certamente un contrasto alla povertà.

Nelle intenzioni dell'Unione Europea, l'accezione di “contrasto alla povertà” ha un'accentuazione che rimanda direttamente al modo di organizzare e realizzare il welfare. Nel caso di Manutencoop, proprio per la sua natura, questo aspetto è necessariamente sfumato, ma non assente: il contrasto alla povertà si realizza innanzitutto con l'inserimento di lavoratori a bassa o bassissima competenza professionale nel mondo del lavoro, ma anche con una serie di iniziative che si fanno carico delle condizioni umane e familiari di quegli stessi lavoratori, ed inoltre dei contesti sociali (a volte fortemente bisognosi di sostegno) nei quali Manutencoop opera.

Il concetto di mutualità, infatti, per Manutencoop si articola in diversi ambiti. Se la mutualità in senso proprio è quella che riguarda il rapporto reciproco tra i soci e tra loro e la Cooperativa, esiste anche un rapporto di mutua relazione tra la Cooperativa nel suo complesso e gli ambienti sociali in cui essa opera.

L'idea di fondo è realmente quella dell'appartenenza dell'impresa ai contesti sociali, con la realizzazione di scambi che possano responsabilizzare entrambi i soggetti: l'impresa da un lato e la società locale dall'altro.

Siamo dunque nel centro delle politiche di responsabilità sociale, di cui la relazione con i territori rappresenta un aspetto essenziale, alla pari di quello che definisce le linee strategiche fondamentali dell'impresa.

### Le politiche sociali interne

Per quanto concerne le attività in favore di soci e lavoratori, molte le iniziative svolte nel corso del 2011.

Seguendo l'ordine cronologico, l'anno si è avviato con la **strenna natalizia** ai dipendenti. In occasione del Natale, infatti, Manutencoop ha recapitato a casa di tutti i dipendenti in forza al 31.10.2011 un buono DAY Cadeau del valore di 30 euro da spendere, entro il 30 giugno 2012, presso i punti convenzionati o da destinare a Progetti di Solidarietà. Il buono ha raggiunto complessivamente 13.960 lavoratori.

Nel 2011 Manutencoop ha deciso sospendere l'iniziativa "Per i bimbi buoni...i buoni della Befana". Non sono stati distribuiti, pertanto, i buoni da 30 euro (da spendere nei negozi di giocattoli convenzionati) donati negli anni passati a tutti i figli dei dipendenti fino a 12 anni di età.

Due le principali valutazioni alla base di questa scelta. Innanzitutto Manutencoop ha ritenuto preferibile investire energie e risorse nella promozione dell'istruzione e del merito in ambito scolastico e accademico, attraverso il bando delle borse di studio riservate ai figli dei dipendenti. In seconda battuta, l'azienda ha scelto di dedicarsi alla progettazione di nuovi strumenti ed iniziative che possano valorizzare e incoraggiare al massimo le nuove generazioni. Parte di questi progetti hanno visto la luce nel corso del 2012, pertanto ne daremo ampio conto nel Bilancio sociale del prossimo anno.

In occasione della **Festa della Donna**, Manutencoop ha voluto sottolineare il valore e l'importanza che attribuisce all'apporto professionale e umano di tutte le lavoratrici attraverso alcune iniziative.

La prima si è svolta al Centro Candiani di Mestre il 4 e 5 marzo. "PARI O DISPARI: OPPORTUNITÀ/DONNA/LAVORO" è stato l'evento, patrocinato da Regione Veneto, Provincia di Venezia e Comune di Venezia, che ha proposto nella mattina del 4 marzo una tavola rotonda dal titolo "Proposte e soluzioni: un dialogo tra istituzioni e mondo del lavoro" coordinata da Micaela Faggiani con la partecipazione, tra gli altri, di Maria Luisa Coppola, Assessore all'Economia e Sviluppo, Ricerca e Innovazione, Pari Opportunità Regione Veneto; Tiziana Agostini, Assessore alla cittadinanza delle donne e cultura delle differenze Comune di Venezia e rappresentanti del mondo imprenditoriale e delle associazioni di categoria. La sera del 5 marzo l'evento si è concluso con lo spettacolo dell'attrice comica Cinzia Leone "Poche idee e basta!".

Il 7 e l'8 marzo ha visto anche la riproposizione dei concerti della serie "MUSICA PER LA SALUTE" ideati e organizzati da Kaleidos all'interno dei luoghi di cura. Gli appuntamenti di quest'anno, entrambi in Lombardia, negli ospedali di Seriate (BG) e nel nuovo ospedale Sant'Anna a Como, hanno proposto un concerto del "Belle-arti Ensemble" (ocarina e trio d'archi) dedicato alle donne lavoratrici e alle degenti.

Il 1° luglio si è svolto l'ormai tradizionale **Torneo di calcio** di Manutencoop allo Sta-





dio Dall'Ara di Bologna. Dieci squadre rappresentative di società e settori aziendali, pronte a darsi battaglia e tre gironi per contendersi semifinale e finale. Nel girone A, Bononia, la squadra dei Servizi Centrali, Longobarda (la squadra dei colleghi della Lombardia) e Telecom Roma. Nel girone B, Real Verde, MPF e Servizi Ospedalieri. Nel girone C, Energia Emilia, Compagni di Merende (i colleghi toscani) e la squadra del Piemonte.

L'esito dei gironi ha visto approdare in finale Real Verde e United Color Igiene con la vittoria finale di Real Verde per 3 a 0.

Grande novità dell'edizione 2011, il torneo di calcio a 5 femminile, che ha registrato la partecipazione di 4 squadre.

Come ogni anno non è mancato il prezioso contributo dei soci e dei dipendenti che hanno assicurato, con il loro impegno volontario, merenda e cena per tutti.

Sabato 16 luglio si è svolta a Bologna la tradizionale **Festa delle Genti** inserita anche quest'anno nell'ambito della rassegna Molteplicità incontri, dibattiti e spettacoli sulla città che cambia, programma di eventi promosso da Legacoop Bologna insieme a Manutencoop stessa e ad altre cooperative bolognesi. La Festa è iniziata con una cena, a Palazzo Isolani nel cuore di Bologna, a base di piatti tipici dei 5 continenti. Al termine della cena attori e musicisti della Compagnia del Teatro dell'Argine hanno accompagnato ballando e cantando tutti i partecipanti nella vicina Piazza del Baraccano dove è andato in scena lo spettacolo teatrale "La stagione delle Piogge", frutto della collaborazione della Compagnia del Teatro dell'Argine e dalla Compagnia senegalese Mosika e Takku Ligey Teatre. Nelle giornate precedenti Manutencoop è stata inoltre protagonista degli appuntamenti seminariali di "Molteplicità" dedicati a lavoro, diritti, identità, linguaggi e relazioni nelle città. Il presidente Claudio Levorato è intervenuto, lunedì 4 luglio, a Palazzo D'Accursio, sede del Comune di Bologna, al convegno "Diritti e cittadinanza. Istituzioni e imprese a confronto su immigrazione e integrazione nel nostro Paese" al quale sono intervenuti, tra gli altri, Emma Bonino, Vicepresidente del Senato, Gianpiero Calzolari, Presidente Legacoop Bologna, Virginio Merola, Sindaco di Bologna. Sul tema "Sicurezza nei luoghi di lavoro e immigrazione" hanno invece portato la propria testimonianza, nell'ambito del workshop di martedì 5 luglio, Guido Dealessi, Direttore Personale e Organizzazione di Manutencoop e Joseph Konan, socio lavoratore Manutencoop della sede di Modena.

A settembre Manutencoop, alla luce della positiva esperienza del 2010, ha bandito per la seconda volta, complessive 290 **borse di studio** per i figli particolarmente meritevoli dei dipendenti del Gruppo. Le borse erano suddivise in due tipologie:

- > 250 borse di studio, del valore di 400 euro lordi ciascuna, per gli studenti delle scuole superiori (iscritti ad istituti diurni, statali, parificati o legalmente riconosciuti che prevedono un titolo di studio valido per l'ammissione all'Università)
- > 40 borse di studio, del valore di 1.000 euro ciascuna, per gli studenti delle Università pubbliche o private, legalmente riconosciute che rilascino diplomi di laurea validi ai sensi di legge.



I requisiti per partecipare prevedevano, per le scuole superiori, l'aver superato l'anno scolastico 2010/2011 con una media dei voti superiore a 7, escludendo i voti di educazione fisica, religione e condotta, oppure l'aver superato l'esame di maturità con votazione superiore a 70/100.

Per gli studenti universitari occorreva essere in corso con il piano di studi, aver superato almeno 2/3 degli esami previsti dal piano di studi individuale e conseguito una media dei voti superiore ai 26/30, risultante dalla media di tutti i voti riportati nelle singole materie.

Le domande pervenute complessivamente sono state 319, 257 per le superiori e 62 per l'università. Le borse assegnate sono state 205 a studenti delle superiori, 40 a studenti universitari, per un importo complessivo erogato da Manutencoop pari a 122.000 euro. Il 36% degli assegnatari aveva vinto la borsa di studio anche nel 2010.

La consegna delle borse di studio, nel marzo 2012, ha toccato le varie sedi del Gruppo in tutta Italia: oltre a Bologna, Imola, Cascina (per Liguria e Toscana), Modena, Mestre (per tutto il Triveneto), Milano, L'Aquila, Teramo e Roma (per tutto il restante centro sud). A consegnare gli assegni simbolici sono intervenuti di volta in volta il Presidente Claudio Levorato, il vice presidente di Manutencoop Società Cooperativa Giuliano Di Bernardo, il direttore delle Risorse Umane Guido Dealessi, il responsabile del Servizio Comunicazione e Responsabilità Sociale Luca Stanzani.

In tema di salute e prevenzione, Manutencoop promuove due importanti iniziative, una che ha validità annuale e una che si svolge nel mese di settembre.

<b>Borse di studio 2010-2011</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Bandite	280	290
<i>di cui scuole superiori</i>	250	250
<i>di cui univèristà</i>	30	40
Richieste pervenute	227	319
<i>di cui scuole superiori</i>	178	257
<i>di cui univèristà</i>	49	62
Assegnate	165	245
<i>di cui scuole superiori</i>	135	205
<i>di cui univèristà</i>	30	40
<b>Importo complessivo erogato</b>	<b>84.000</b>	<b>122.000</b>



**Race for the Cure**

Minimaratona 5 km

Passeggiata 2 km

```
graph TD; A[Minimaratona 5 km] --> B[36 lavoratori iscritti da Manutencoop]; C[Passeggiata 2 km] --> B; B --> D[23 visite specialistiche gratuite per le lavoratrici Manutencoop];
```

**36 lavoratori  
iscritti da Manutencoop****23 visite specialistiche gratuite  
per le lavoratrici Manutencoop**

La prima è la convenzione con l'Istituto nazionale per lo studio e il controllo dei tumori e delle malattie ambientali Bernardo Ramazzini, grazie alla quale viene data la possibilità a tutti i dipendenti di divenire soci dell'istituto di ricerca e prevenzione del cancro e di usufruire di una visita di controllo gratuita presso la sede dell'Istituto. I costi dell'associazione e della visita sono a carico di Manutencoop. Nel corso del 2011 sono state effettuate 137 visite specialistiche il cui costo è stato interamente sostenuto dall'azienda. Gli esami diagnostici più richiesti sono stati quelli per lo screening e la prevenzione delle malattie al seno (mammografie ed ecografie mammarie).

La seconda iniziativa si sviluppa nel mese di settembre ed è la collaborazione con l'associazione Susan G. Komen Italia Onlus, che promuove la **Race for the Cure**, una minimaratona di 5 km con passeggiata di 2 km, che ha lo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza della prevenzione e raccogliere fondi per la lotta contro i tumori del seno. La Race for the Cure di Bologna si è svolta domenica 25 settembre 2011 con partenza da Piazzale Jacchia ai Giardini Margherita e Manutencoop, oltre ad avere sostenuto la manifestazione con un contributo, ha offerto la quota di iscrizione a tutte le lavoratrici e i lavoratori che si sono iscritti alla corsa, ed ha avuto alcuni posti a disposizione per inserire le lavoratrici all'interno del programma di screening e prevenzione dei tumori al seno. Hanno partecipato alla corsa 36 lavoratori di Manutencoop, mentre 23 lavoratrici si sono sottoposte gratuitamente a visite specialistiche di controllo (visite senologiche, ecografie e mammografie).

Anche per l'anno 2011 sono stati riproposti i progetti "**Viva il teatro**" e "**Manutencoop è...andare al cinema**", nella convinzione che la cultura e l'arte siano elementi che valorizzano il territorio e le comunità.

Nell'ambito di questi progetti, Manutencoop ha offerto la possibilità a tutti i soci che ne hanno fatto richiesta, di assistere – per una volta durante la stagione – ad uno spettacolo di qualunque genere e in qualunque cinema o teatro italiano, garantendo un rimborso complessivo di 15 euro per al massimo due biglietti del cinema e di 40 euro per al massimo due biglietti del teatro.

Nel 2011 hanno usufruito dell'iniziativa "Manutencoop ...andare al cinema" 44 soci per un importo complessivo di 610 euro erogati da Manutencoop, mentre "Viva il teatro" è stato utilizzato da 38 soci per un importo complessivo di 1.440 euro rimborsati.

Manutencoop ha, inoltre, avuto a disposizione, anche per il campionato di calcio 2011- 2012, alcuni biglietti per le partite casalinghe del Bologna Football Club. Con l'iniziativa "Allo Stadio, tutti!" si è promossa la partecipazione allo stadio del più ampio numero possibile di soci e lavoratori.

Su 19 partite giocate dal Bologna allo Stadio Dall'Ara, infatti, si sono registrate 705 presenze complessive, di cui 581 di soci e 124 di dipendenti, con una presenza media di 37 persone a partita.

<b>Stadio</b>
Partite
<b>19</b>
Presenze
<b>705</b>
Lavoratori presenti in media ad ogni partita
<b>37</b>

## Le politiche sociali esterne

Accanto alle attività specificatamente rivolte a soci e dipendenti, Manutencoop ha promosso numerosi progetti di mutualità esterna, ovvero di valorizzazione e sostegno degli ambienti sociali nei quali opera o delle realtà in via di sviluppo.

Nella direzione di rafforzare la presenza sul territorio e il legame con comunità locali, oltre che per offrire opportunità di crescita e divertimento, Manutencoop ha scelto di sostenere, tra le altre, nel corso del 2011 le seguenti attività:

- > la stagione teatrale dell'Arena del Sole e del Teatro Testoni di Bologna;
- > la stagione teatrale TRETEATRIXTE dei Teatri di San Giovanni in Persiceto, Crevalcore e Sant'Agata Bolognese;
- > la compagnia teatrale formata dai minori reclusi presso il carcere minorile "Pratello" di Bologna;
- > la stagione teatrale del Teatro Comunale di Crespellano
- > la stagione teatrale del Teatro Comunale di Pegognaga
- > la stagione teatrale del Teatro Comunale di Viadana
- > il Porretta Soul Festival, grande risorsa per l'economia dell' Appennino bolognese;
- > il Cross Over Jazz Festival promosso dal Comune di Imola presso la Rocca Sforzesca;
- > le attività musicali e teatrali della Fondazione Musicale di Santa Cecilia;
- > la rassegna "Cinema Gran Reno" a Casalecchio di Reno

Oltre alla promozione culturale Manutencoop ha deciso di investire direttamente su 6 associazioni impegnate in progetti di ricerca e di solidarietà e di dare l'opportunità

a dipendenti e soci di fare altrettanto. In occasione del Natale, i lavoratori hanno, pertanto, potuto decidere di devolvere il proprio buono natalizio a una delle associazioni proposte:

- > Unicef – Fondo delle Nazioni Unite per l’Infanzia, l’organo sussidiario dell’ONU che ha il mandato di tutelare e promuovere i diritti di bambine, bambini e adolescenti (0-18 anni) in tutto il mondo, nonché di contribuire al miglioramento delle loro condizioni di vita.
- > Medici senza frontiere – la più grande organizzazione medico-umanitaria indipendente al mondo creata da medici e giornalisti in Francia nel 1971. Oggi MSF fornisce soccorso umanitario in più di 60 paesi a popolazioni la cui sopravvivenza è minacciata da violenze o catastrofi.
- > GVC – Gruppo di Volontariato Civile per la cooperazione internazionale – ong italiana laica per la cooperazione allo sviluppo attiva in 27 paesi. Dal 1971 si occupa di bambini, donne, acqua, lavoro, sanità e diritti.
- > AIL – Associazione italiana contro le leucemie – associazione nata per promuovere e sostenere la ricerca scientifica, migliorare la qualità della vita dei malati e dei loro familiari e sensibilizzare l’opinione pubblica alla lotta contro le malattie del sangue.
- > Fondazione Università degli Studi dell’Aquila – fondazione impegnata a raccogliere fondi per la ricostruzione dell’Ateneo dell’Aquila gravemente danneggiato dal terremoto del 6 aprile 2009.

Infine, Manutencoop ha sostenuto anche nell’anno 2011 il progetto “La città civile” promosso da Antartide – Centro studi e Comunicazione Ambientale e patrocinato dalla Regione Emilia Romagna.

Il progetto vede lo sviluppo di percorsi didattici nelle scuole bolognesi e, successivamente, la proposta di azioni comunicative rivolte a tutta la città sui temi dell’educazione civica, del rispetto per gli altri, dell’ambiente e dei beni comuni. Azioni che portano in primo piano il protagonismo degli studenti. L’idea innovativa alla base del progetto è nella considerazione della scuola come sistema che ascolta e, nello stesso tempo, parla alla città, che da’ l’esempio e che da’ voce alla città virtuosa. Bologna, un tempo nota per l’alto senso civico dei suoi cittadini, mostra oggi un’immagine segnata da ferite profonde. In tanti più che abitare la città la consumano ed hanno fatto della maleducazione e della trasgressione delle regole uno stile di vita.

“La città civile” vuole parlare e promuovere coloro che quotidianamente testimoniano il rispetto per la città e per il prossimo attraverso piccoli gesti quotidiani.

Il progetto si è articolato su varie iniziative, tra le quali:

- > “cantieri civili” – interventi di pulizia e abbellimento degli spazi degradati;
- > “la primavera del rispetto” – distribuzione dei bulbi di gladiolo (simbolo del rispetto) nelle piazze e nelle scuole;
- > “la settimana del saluto” – per riflettere sul valore della gentilezza e per unire simbolicamente le persone restituendo senso di fiducia.

A sostegno delle realtà in difficoltà e in via di sviluppo, Manutencoop ha, in particolare attivato due collaborazioni, sostenendo progetti incentrati sulle donne e sul loro inserimento lavorativo, in piena coerenza con la propria missione.

La prima collaborazione è con l’associazione AIDOS – Associazione Italiana donne per lo sviluppo, per l’istituzione e l’affermazione di un Centro servizi per le piccole e piccolissime imprese delle donne in Nepal.

Il Nepal, infatti, è uno dei paesi più poveri del mondo, con il 60 per cento della popolazione che vive sotto la soglia di povertà e forti pregiudizi sociali e culturali che discriminano le donne. Il progetto ha l’obiettivo di:

- > sostenere la creazione di micro e piccole imprese, gestite da donne singole, gruppi di donne e cooperative;
- > assistere le imprenditrici già operanti nel trasformare le loro micro imprese in imprese maggiormente sostenibili e legarle – ove possibile e vantaggioso – a iniziative di più ampia portata;
- > rafforzare la capacità delle organizzazioni locali a realizzare programmi a favore dello sviluppo dell’imprenditoria femminile;
- > rafforzare la capacità delle donne di gestire i loro gruppi e rafforzare la loro rappresentatività presso altri gruppi organizzati e istituzioni;
- > sviluppare una rete di istituzioni che collaborino tra loro e delle quali facciano parte gruppi organizzati di donne.
- > I risultati attesi dal progetto sono di:
  - > formare e assistere 220 microimprenditrici, donne capofamiglia tra i 18 e i 50 anni;
  - > dare lavoro a 450 persone nelle suddette imprese;
  - > formare 10 persone per lo staff del centro.

Così facendo, 880 famiglie miglioreranno la loro condizione di vita.

L'altro importante progetto che Manutencoop sostiene e promuove, in collaborazione con Iscos e Nexus Emilia Romagna, è la creazione di una cooperativa di donne che offra servizi ambientali e di pulizia a Recife, in Brasile.

L'obiettivo generale del progetto, che ha durata triennale, è favorire l'inclusione economica e sociale di donne in condizione di svantaggio attraverso il lavoro. Si tratta di donne, molte delle quali madri capo-famiglia, che vivono in una situazione di rischio a causa della povertà e della mancanza di adeguata istruzione e formazione.

Il progetto vuole quindi offrire la possibilità di lavorare e di conseguire un reddito, promuovendo la costituzione di un gruppo imprenditoriale ispirato ai principi dell'economia solidale che offra servizi di pulizia e servizi ambientali operativi per l'igiene e per le aree verdi nell'area metropolitana di Recife.

Il progetto prevede:

- 1.** l'identificazione e la formazione di due gruppi di donne;
- 2.** la realizzazione di un modulo di formazione basico su argomenti quali salute e sicurezza sul lavoro, educazione ambientale, diritti umani, sociali e lavorativi e nozioni di lingua portoghese e matematica;
- 3.** la realizzazione di un modulo di formazione specifico su conoscenza dei prodotti e delle tecniche più adeguate per le pulizie, disinfezione ambienti, manutenzione, giardinaggio, conservazioni di alimenti
- 4.** la realizzazione di attività complementari quali pratiche e laboratori sperimentali;
- 5.** l'organizzazione di incontri di interscambio e confronto con altre imprese cooperative o autogestite a Recife;
- 6.** la promozione della Cooperativa e l'attivazione di una rete di contatti a livello locale;
- 7.** l'accompagnamento tecnico, il monitoraggio e la valutazione continua dei risultati conseguiti.

Manutencoop ringrazia, per la collaborazione,  
tutti i lavoratori ritratti nelle foto.

Con la collaborazione di:



Realizzazione:  
D&P S.r.l.  
[www.depsrl.it](http://www.depsrl.it)

Concept e fotografie:  
Fabio Fantuzzi

Progetto grafico e impaginazione:  
Lisa Marzari, Federica Marcheselli

Stampa:  
Grafiche dell'Artiere, Bologna





Manutencoop Società Cooperativa  
Via U. Poli, 4 - 40069 Zola Predosa (BO)  
C.F. - P.IVA - Iscrizione Registro Imprese di Bologna n. 00592240378  
Iscritta nell'Albo Nazionale delle Società Cooperative al numero a107080  
Sezione: Cooperative a Mutualità Prevalente  
Categoria: Cooperative di Produzione e Lavoro