



## BILANCIO SOCIALE 2013







# INDICE

## INTRODUZIONE

### STRUTTURA DEL DOCUMENTO E INFORMAZIONI GENERALI

<b>CONTENUTI, METODOLOGIA, REDAZIONE</b>	<b>7</b>
Contenuti	7
Manutencoop e la Responsabilità Sociale d'Impresa	9
Stakeholder e redazione del documento	10

## PARTE PRIMA

### ASPETTI GENERALI DELL'IMPRESA

<b>IDENTITÀ, ASSETTO, GOVERNANCE</b>	<b>15</b>
Missione	15
Storia	16
Assetto	17
Governance	19
<b>IMPRESA: STRATEGIA E PERFORMANCE</b>	<b>25</b>
Riferimenti strategici	25
Il Gruppo e le sue società	26
Attività e servizi	29
Risultati essenziali	31
Produzione e distribuzione del valore aggiunto	33
Certificazioni	38
<b>COOPERATIVA: SOCI E MUTUALITÀ</b>	<b>41</b>
Soci: lavoratori e sovventori	41
Ammissione a socio lavoratore	45
Scambio economico e vantaggio mutualistico	48
Partecipazione	52

## PARTE SECONDA

### RESPONSABILITÀ SOCIALE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>59</b>
Riferimenti: "Europa 2020" e "standard internazionali"	59
<b>CRESCITA INTELLIGENTE</b>	<b>65</b>
Innovazione	65
Istruzione	67
Digitale	70
Comunicazione istituzionale	72
<b>CRESCITA SOSTENIBILE</b>	<b>77</b>
Sostenibilità ambientale	77
<b>POLITICHE INDUSTRIALI: CLIENTI, FORNITORI</b>	<b>89</b>
<b>CRESCITA INCLUSIVA</b>	<b>95</b>
Lavoro	95
Benessere dei dipendenti e creazione di valore per il territorio	110
<b>APPENDICE: IL PROCESSO DI ADEGUAMENTO AGLI STANDARD</b>	<b>117</b>



**STRUTTURA  
DEL DOCUMENTO  
E INFORMAZIONI  
GENERALI**





# CONTENUTI, METODOLOGIA, REDAZIONE

## CONTENUTI

La struttura del Bilancio Sociale è rimasta pressoché invariata rispetto alle ultime edizioni, trovando il suo riferimento essenziale nello schema proposto da “Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva”.

Dopo questa introduzione, il Bilancio Sociale si sviluppa in due distinte parti:

**Parte Prima, “Aspetti generali dell’impresa”**, in cui vengono messi a fuoco gli aspetti istituzionali e imprenditoriali, oltre a quelli organizzativi ed economici;

**Parte Seconda, “Responsabilità Sociale”**, che contiene gli aspetti più significativi dell’esercizio 2013, puntando l’attenzione al versante sociale. Va sottolineato che – anche in ragione degli sviluppi dottrinari più recenti – la distinzione tra aspetti imprenditoriali e sociali è sempre più sfumata, o meglio: ciò che appare e deve apparire sono le relazioni e le integrazioni tra i due approcci, dato che è proprio dalla loro integrazione che si genera il valore.

Le principali novità di questa edizione non riguardano la forma ma i contenuti, che a loro volta fanno riferimento agli adattamenti degli obiettivi imprenditoriali. Le parole chiave che possono orientare la lettura sono dunque due:

- › **Internazionalizzazione**: che deve essere interpretata come lo sforzo di adeguare l’impresa a un mercato più vasto. Non si tratta quindi unicamente di politiche commerciali e di insediamento al di fuori dei confini nazionali, ma di costruire specifiche competenze di ordine finanziario, riguardanti i prodotti e servizi, di attenzione verso committenti nuovi e con diverse esigenze. L’internazionalizzazione è dunque soprattutto un processo generale di adeguamento culturale.
- › **Finanza**: che è, nell’interpretazione di Manutencoop, l’ambiente da cui possono derivare crescita e autonomia. Sotto questo profilo un passo sostanziale è avvenuto nel 2013 con l’ingresso diretto nel mercato dei capitali attraverso l’emissione di un prestito obbligazionario.

Questi due aspetti, di apparente carattere imprenditoriale, servono a riconfermare la missione dell’impresa e la sua finalità, che possiede forti connotati sociali in ragione della natura cooperativa della capogruppo. Si tratta dunque di leggere le novità imprenditoriali attraverso il filtro degli impegni sociali, soprattutto riguardanti il lavoro e la sua promozione, ovviamente difendendo e promuovendo i diritti e gli interessi di shareholder e stakeholder.

Per quello che riguarda gli aspetti disciplinari da cui questo documento trae ispirazione, sono necessari due richiami specifici:

- › La comunicazione della Commissione Europea (novembre 2011) dal titolo *“Una strategia rinnovata dell’UE per la Responsabilità Sociale d’Impresa 2011-2014”*, un aggiustamento della precedente comunicazione del 2006 in tema di Responsabilità Sociale d’Impresa e che tiene conto della Comunicazione del 2010 nota come *“Europa 2020”*, ormai da tre anni punto di riferimento per il Bilancio Sociale di Manutencoop.
- › La proposta di direttiva *“Per la rendicontazione di informazioni non finanziarie e di informazioni in merito alla diversità”*. La proposta è stata pubblicata dalla Commissione europea il 16 aprile 2013 e si propone di modificare la normativa vigente in materia di comunicazione pubblica delle imprese al fine di accrescere *accountability* e *disclosure* sulle questioni sociali, ambientali e riguardanti la diversità. Lo scopo più generale è di aumentare rilevanza, coerenza e comparabilità delle informazioni non-finanziarie pubblicate dalle imprese. Si tratta di un processo normativo ancora in corso, ma pare necessario fare riferimento ai suoi contenuti, dato che essi rappresentano l’evoluzione della sensibilità riguardo ai temi della rendicontazione e in tempi più o meno lunghi diverranno certamente un indirizzo da condividere, almeno da parte delle imprese che intendano muoversi da protagonisti in un mercato globale.

Per quello che riguarda le condizioni generali (sociali e di mercato) anche Manutencoop risente dello stato di crisi del mercato, che si rivela sempre più ostico e ristretto sul versante pubblico e su quello privato.

Come è noto a chi si interessi di rendicontazione sociale, non è solo la significatività dell’informazione l’esito atteso, quanto il processo attraverso cui le informazioni si costruiscono, e in ragione di tale consapevolezza Manutencoop si è impegnata nell’ultimo esercizio e in quello ora in corso su due principali versanti:

- › l’ulteriore sviluppo del *“Progetto indicatori”* (di cui si tratterà diffusamente in seguito), cioè il coinvolgimento di un gruppo di giovani quadri e dirigenti per definire e un set di indicatori *“il più significativo possibile rispetto alla missione di Manutencoop e alla sua strategia”*,
- › un’applicazione più rigorosa e specifica degli indirizzi di rendicontazione del GRI (Global Reporting Initiative), che diventerà – assieme al GBS – sempre più il punto di riferimento per la rendicontazione.

## MANUTENCOOP E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Manutencoop ha una tradizione più che ventennale in fatto di rendicontazione sociale:

- › **1992** Manutencoop avvia i primi esperimenti di rendicontazione con il “bilancio di responsabilità sociale”, un sintetico allegato al bilancio d’esercizio;
- › **1994** il documento si struttura secondo uno schema che articola e descrive i vari articoli della missione; Manutencoop si rende disponibile a una sperimentazione che poi è diventato un modello ampiamente diffuso;
- › **1999** viene introdotto il confronto sull’arco triennale degli indicatori principali, così da consentire il confronto tra esercizi;
- › **2000** si sviluppa con particolare enfasi il confronto-dialogo con gli stakeholder (si tratta di una forte sollecitazione della dottrina in quel periodo); interviste e focus group coinvolgono prima soci e dipendenti, poi diverse categorie di stakeholder;
- › **2002** a dieci anni dagli inizi il documento diviene autonomo dal bilancio d’esercizio e si avvia un progressivo coinvolgimento del gruppo dirigente, dal Consiglio di Amministrazione alle direzioni aziendali; il documento recepisce lo standard GBS (Gruppo Italiano di Studio per il Bilancio Sociale) definito l’anno precedente e vengono inseriti lo schema di calcolo e riparto del valore aggiunto e la “relazione sociale”;
- › **2004** si rinnovano forma e sostanza del documento per renderlo più facilmente leggibile e comprensibile; si realizza il “manifesto della responsabilità sociale di Manutencoop”, distribuito in oltre 13.000 copie;
- › **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;
- › **2007** anche in relazione all’evoluzione della dottrina – si ristruttura ulteriormente lo schema di rendicontazione, ma soprattutto si arriva all’aggiornamento della missione che ora tiene conto dell’ingresso dei nuovi soci finanziari di MFM;
- › **2009** Manutencoop, seguendo le indicazioni di un documento di ricerca del GBS dell’anno precedente riguardante la “Rendicontazione sociale degli intangibili”, 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”;
- › **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;

- › 2011 la rendicontazione sociale si focalizza ancora di più sugli aspetti imprenditoriali e di sviluppo; 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;
- › 2012 si sviluppa il “Progetto indicatori” (o “Gruppo Indicatori”) per la costruzione partecipata di un set di parametri quantitativi e qualitativi su cui si articola la rendicontazione;
- › 2013 primo avvio dell’applicazione dello standard GRI (Global Reporting Initiative).

## STAKEHOLDER E REDAZIONE DEL DOCUMENTO

Nei rapporti sociali di solito si descrive la “mappa degli stakeholder”, l’elenco delle principali categorie di interlocutori dell’impresa, verso le quali l’impresa ritiene di avere specifiche responsabilità.

Un elenco cosiffatto non offre però particolari spunti conoscitivi riguardo alle intenzioni dell’impresa. Bisogna, infatti, notare almeno tre aspetti:

- › l’impresa non è libera nella determinazione dei suoi stakeholder, che esistono a prescindere dalla sua volontà. In altri termini non è l’impresa che crea i propri interlocutori, ma sono le sue attività e performance che, costituendo relazioni sociali, producono determinate ricadute su specifiche categorie di soggetti;
- › la graduazione d’importanza degli stakeholder si modifica nel tempo a seconda delle condizioni e delle strategie dell’impresa;
- › non è affatto detto che l’impresa abbia la completa percezione dei propri stakeholder, visto che le sue azioni possono produrre indirettamente particolari effetti che l’impresa né voleva né immaginava.

Il concetto stesso di stakeholder è per altro una semplificazione (o addirittura una astrazione) che aiuta a individuare, ma in modo molto grossolano, le principali relazioni sociali che si vengono a istituire.

Si è pensato dunque che – pur consapevoli dell’inevitabilità di determinate prioritarie relazioni – *sia più importante l’aspetto volontaristico di quello descrittivo generale*. Significa che è più importante definire quali stakeholder, secondo l’impresa, sono determinanti per questo tempo, per questi obiettivi strategici e per il complesso delle attività descritte piuttosto che elencare il campo completo delle relazioni (cosa per altro impossibile).

Ecco che allora per questa fase di vita e d’attività di Manutencoop emergono alcune fondamentali categorie di interlocutori verso cui ci si rivolge e a cui si chiede non solo un giudizio, ma un vero e proprio coinvolgimento.

Nel percorso di evoluzione della responsabilità sociale di Manutencoop, un aspetto importante è stato il confronto con altre realtà imprenditoriali impegnate sul fronte della RSI, con le quali Manutencoop è venuta in contatto grazie all'adesione a due network di imprese: Impronta Etica e l'Associazione delle Aziende modenesi per la RSI.



Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro per la promo-

zione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa, nata nel 2001 per volontà di alcune imprese emiliano-romagnole già impegnate su questo fronte e testimoni dell'attenzione del mondo imprenditoriale 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. All'interno di Impronta Etica Manutencoop partecipa a tavoli e gruppi di lavoro su diversi ambiti tematici: dal welfare azien-

dale al diversity management, dal legame tra RSI e strategia alla comunicazione della RSI. Attraverso Impronta Etica, inoltre, Manutencoop è costantemente aggiornata sugli sviluppi a livello normativo e di contenuto che si registrano a livello europeo.

Nel 2012 Manutencoop ha aderito al Club delle imprese modenesi per la Responsabilità Sociale e, dall'ottobre 2014, è socia fondatrice dell'Associazione delle Aziende modenesi per la RSI. L'Associazione, che al momento raccoglie 22 imprese – 17 fondatori e 5 nuovi associati – si pone l'obiettivo chiaro e ambizioso di di-

vulgare i principi della sostenibilità coinvolgendo più aziende possibili. L'attività prevede incontri con esperti del settore, presentazione di case history e buone pratiche sul tema della Responsabilità sociale e, soprattutto, la realizzazione di progetti concreti frutto della collaborazione tra i soggetti soci.



## Stakeholder mirati

- › GIOVANI QUADRI
- › FINANZIATORI
- › AMBIENTE

Si tratta, come si vedrà anche dai contenuti di questo rapporto:

- › dei giovani quadri (i "dirigenti in potenza");
- › dell'ambiente;
- › dei finanziatori.

Queste tre categorie rappresentano per Manutencoop da un lato fornitori di risorse critiche nel caso dei quadri e dei finanziatori, dall'altro destinatari del massimo grado attuale di responsabilità nel caso dell'ambiente.

Ovviamente ciò non significa affatto che verso gli altri stakeholder Manutencoop non abbia sostanziali ed esplicite responsabilità, ma solamente che per la realizzazione della sua strategia generale "qui e ora" il suo impegno si rivolge con particolare intensità verso quelle categorie. Si potrebbe dunque parlare di "stakeholder mirati".

Per quanto riguarda la redazione del documento, ci si è avvalsi – oltre che dei contributi delle diverse Direzioni – delle attività di reperimento ed elaborazione di un consistente gruppo di lavoratori. Il lavoro di coordinamento è stato assicurato dal Servizio Comunicazione e Responsabilità Sociale.

In particolare hanno contribuito i componenti del Gruppo Indicatori (presentati nel dettaglio nell'introduzione della seconda parte del presente rapporto), i componenti delle Commissioni Comunicazione e Informazione e Politiche Sociali di Manutencoop Società Cooperativa e i colleghi Daniela Antonioni, Rosaria Bucci, Stefano Bettelli, Liliana Cominotto, Stefano Cotroneo, Massimiliano De Marco, Fabio Di Pancrazio, Micaela Ferri, Alberto Franceschini, Margherita Goretti, Emanuela Gualandi, Paolo Langiu, Stefania Lori, Domenico Martina, Liliana Maurizio, Luca Nini, Teresa Orsucci, Serena Osella, Andrea Paoli, Maria Teresa Petrucci, Vittorio Ricci, Sandra Santi, Camilla Senzani, Barbara Vincenzi.



PARTE PRIMA

**ASPETTI GENERALI  
DELL'IMPRESA**





# IDENTITÀ, ASSETTO, GOVERNANCE

## MISSIONE

Manutencoop Società Cooperativa – la capogruppo – 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. La Cooperativa conta oltre 600 soci lavoratori impegnati nelle varie Società del Gruppo e quasi 750 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:

- › garantire la continuità occupazionale e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali del socio e del lavoratore promuovendone il coinvolgimento e la responsabilità.
- › 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.
- › Offrire servizi di qualità con un’impresa costantemente tesa a infondere innovazione ed efficienza al cliente.
- › Contribuire a migliorare la vita delle persone e l’ambiente nelle città, per le generazioni attuali e future.
- › Rafforzare e sviluppare l’economia sociale.
- › Valorizzare e remunerare gli apporti di capitale dei soci e dei terzi.

La Cooperativa è a capo di un Gruppo, all’interno del quale la società più importante è Manutencoop Facility Management S.p.A. (MFM), che a sua volta controlla diverse altre società, come si illustrerà più avanti.

Manutencoop Facility Management rappresenta dunque lo strumento imprenditoriale attraverso cui la Cooperativa realizza la propria missione, ma riveste anche un ruolo di grande specificità e di originale identità, in cui gli aspetti manageriali devono emergere con grande forza, in coerenza con gli aspetti tipicamente sociali della Cooperativa.

Proprio per questa crescente specificità si ritiene fondamentale aprire una riflessione sia sulla missione di Manutencoop Cooperativa (a diversi anni dall’ultimo aggiornamento) sia sulla specifica missione di MFM.

Si tratta di due obiettivi che impegneranno i Consigli della Cooperativa e di MFM nel prossimo futuro.



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 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".

In alto le principali tappe del percorso di crescita di Manutencoop.

2007-08

#### 2007: il Gruppo si allarga

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: acquisizione Pirelli RE IFM

Si costituiscono Smail S.p.A. che si occupa di illuminazione pubblica 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

#### 2009: cessione di MSA

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, 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., realizza già il 92% del fatturato e rappresenta 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 1500 dipendenti.

2010-12

#### Ridefinizione del Gruppo

A seguito delle importanti acquisizioni realizzate nel corso dell'esercizio 2008, il Gruppo Manutencoop Facility Management ha avviato 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., divenuta nel corso del 2012 Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A. Fusione per incorporazione di Omasa in Servizi Ospedalieri. Acquisizione di Telepost S.p.A., società attiva nell'erogazione dei servizi di mailing e postalizzazione interna per il Gruppo Telecom Italia.

2013

#### Emissione del prestito obbligazionario

Con lo scopo di assicurare al Gruppo le dotazioni finanziarie necessarie allo svolgimento delle proprie attività su di un orizzonte temporale di lungo periodo, Manutencoop Facility Management S.p.A. emette in agosto un prestito obbligazionario di 425 milioni di € quotato sull'euro MTF Market del Luxembourg Stock Exchange e sull'Extra MOT Pro Segment di Borsa Italiana.

## ASSETTO

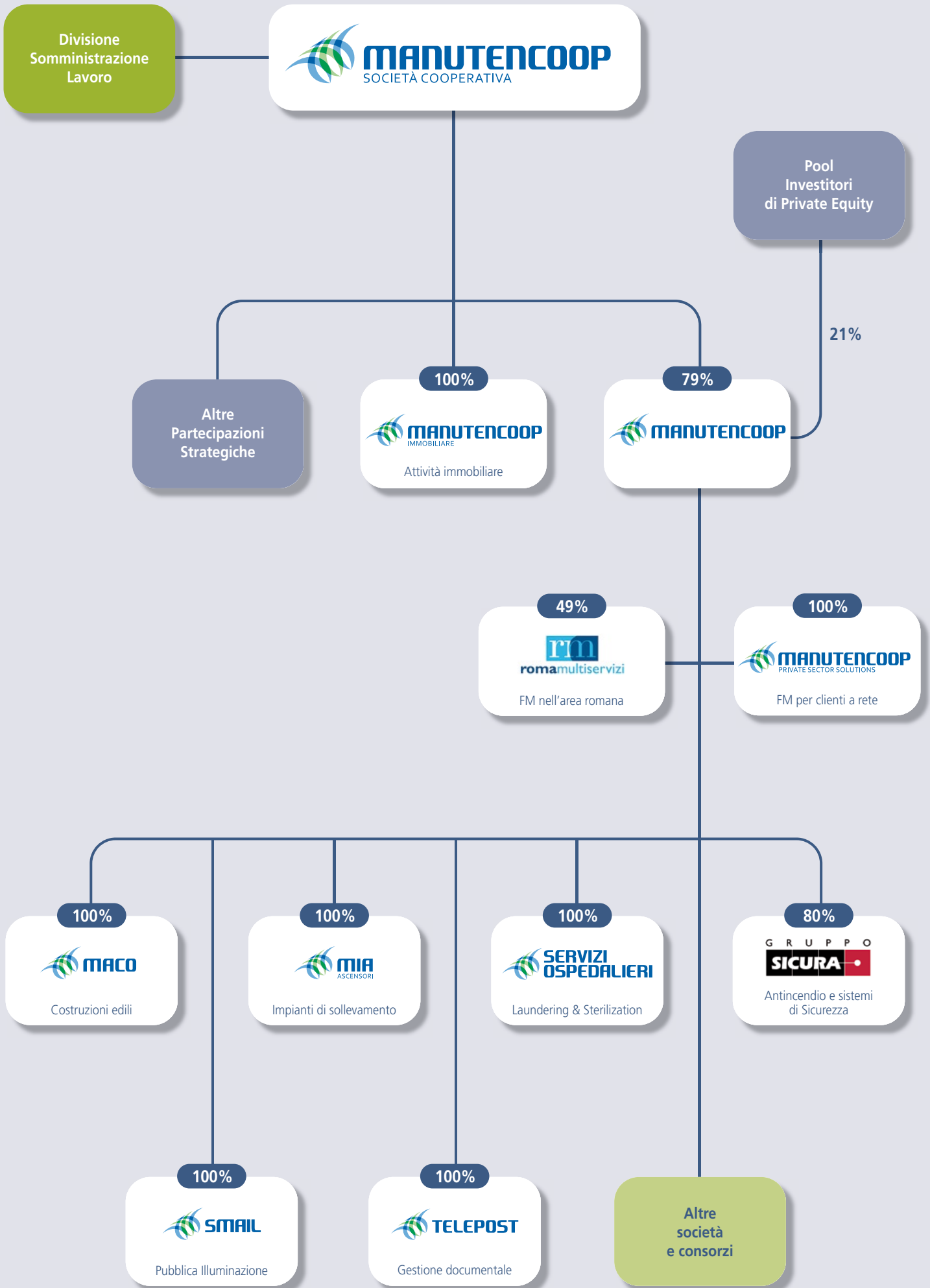
La storia di Manutencoop si è sviluppata con l'obiettivo ambizioso di essere protagonisti in un mercato sempre più competitivo, garantendo fedeltà alla propria missione e alla propria natura istituzionale di cooperativa di lavoro.

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

L'esito attuale di questa trasformazione 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.

Come si è detto, la Cooperativa detiene la partecipazione di controllo di entrambe le Società.



## 02 INFO ELEZIONE NUOVO CDA

Nuovo Consiglio di Amministrazione per Manutencoop Società Cooperativa, holding del Gruppo. Sabato 24 maggio 2014 l'Assemblea dei Soci ha eletto i 17 consiglieri che guideranno la cooperativa per i prossimi 3 anni, 7 donne e 10 uomini. Alle elezioni per il rinnovo del Consiglio hanno partecipato 541 soci lavoratori, pari all'87% degli aventi diritto (+8% rispetto alle precedenti elezioni del 2011), e 236 soci sovventori, pari al 32% degli aventi diritto (stesso dato del 2011). Il nuovo Consiglio rappresenta in modo equilibrato i tanti "volti" di Manutencoop: gli eletti provengono da tutta Italia in linea con il radicamento territoriale che contraddistingue il Gruppo, rappresentano i vari "mestieri", sono operai, impiegati, quadri e dirigenti e ci sono diversi under 40. 8 dei nuovi Consiglieri sono al primo mandato, 9 sono invece i Consiglieri uscenti e riconfermati.

Questi i nomi dei nuovi amministratori in ordine di preferenze ricevute: Levorato Claudio, Di Bernardo Giuliano, Francia Francesco, Di Risio Paolo, Bonafé Claudio, D'Amelio Maria, Bensi Alessandro, Bassini Diego, Buglione Luca, Avraam Licia, Armento Carmela, Annovi Sabrina, Duò Laura, Facchini Luigi, Lucia Lorenzina, Rapone Emma e Cappè Sergio.

Il neo eletto Cda ha poi confermato all'unanimità Claudio Levorato alla Presidenza e Giuliano Di Bernardo alla Vice Presidenza.

## 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 facilitando così l'assunzione di responsabilità da parte dei singoli consiglieri e dei loro coordinatori.

## 03 INFO LA FORMAZIONE DEI CONSIGLIERI D'AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio d'amministrazione della Cooperativa è l'organo esecutivo dal quale dipende la conduzione di un gruppo molto articolato. Per la tradizione di una cooperativa di lavoro si tratta certamente di una sfida, e per il suo Consiglio di un compito impegnativo e inusuale.

È dunque emersa la necessità che i consiglieri possiedano adeguati strumenti di conoscenza e di interpretazione dei fenomeni economico-aziendali. L'iniziativa formativa si è avviata nel 2010 ed è proseguita negli anni successivi,

qualificandosi in corrispondenza del rinnovo degli organi del 2011 e continuando per tutto il periodo di vigenza dell'attuale Consiglio, cioè fino alla primavera del 2014.

La principale caratteristica della formazione è l'organizzazione per workshop e l'impegno docente dei direttori di Manutencoop Facility Management. L'attività si sviluppa secondo questo iter:

- › i temi e le questioni da affrontare sono definiti dal Consiglio stesso, che anticipatamente

costruisce un elenco di questioni sulle quali pensa di dover essere informato e preparato ("schema delle domande e delle questioni");

- › lo schema viene anticipatamente fornito al direttore o al manager protagonista del workshop, in modo che si possa preparare adeguatamente,
- › una volta realizzato il workshop viene redatto un documento di sintesi che contiene gli aspetti fondamentali trattati e che può rimanere ai consiglieri come documentazione.

A oggi (primavera 2014) gli argomenti trattati sono stati i seguenti:

- › l'impresa dal punto di vista economico e finanziario;
- › il lavoro e le sue politiche;
- › la produzione, il cliente e il valore;
- › la mutualità, i soci, le regole di Manutencoop;
- › le politiche commerciali, i clienti, le difficoltà e i cambiamenti;
- › il controllo di gestione: significati e strumenti;
- › i fornitori.

Il Consiglio di Amministrazione, in carica fino a maggio 2014 è stato eletto dall'Assemblea del 28 maggio 2011. Alle elezioni si è presentata una sola lista di soci.

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 2013 il Consiglio si è riunito 12 volte, con una partecipazione media di 14,8 Consiglieri a seduta, pari al 87,2%.

Il Consiglio di Amministrazione è stato rinnovato dall'assemblea dei soci del 24 maggio 2014. Di seguito i componenti del Consiglio attualmente in carica:

### Consiglio di Amministrazione

Lavorato Claudio	Presidente
Di Bernardo Giuliano	Vice Presidente
Annovi Sabrina	Direzione Operations - Responsabile Gruppo Operativo Igiene Modena
Armento Carmela	Direzione Operations - Responsabile Servizio Igiene Area Triveneto
Avraam Licia	Ufficio Personale - Responsabile Gestione Divisione Somministrazione
Bassini Diego	Socio Sovventore
Bensi Alessandro	Servizi Ospedalieri - Direttore Approvvigionamenti
Bonafé Claudio	Direzione Operations - Account Area Emilia-Romagna
Buglione Luca	Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione - Responsabile Corporate Development
Cappé Sergio	Ufficio Personale - Addetto Selezione Divisione Somministrazione Toscana
D'Amelio Maria	Direzione Operations - Responsabile Servizio Igiene Area Emilia Romagna
Di Risio Paolo	Direzione Operations - Direttore Area Nord-Ovest
Duò Laura	Responsabile Audit Interno
Facchini Luigi	Direzione Operations - Responsabile di Commessa Area Emilia Romagna
Francia Francesco	Direzione Acquisti - Responsabile Linea Impianti
Lucia Lorenzina	Direzione Operations - Responsabile Gruppo Operativo Igiene Bologna
Rapone Emma	Direzione Operations - Responsabile Servizio Igiene Area Abruzzo - Molise - Puglia

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.

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

Fascia di età	
31 - 45 anni	6
46 - 60 anni	9
Oltre 60 anni	2
Inquadramento professionale	
Dirigenti	3
Quadri	7
Impiegati	3
Operai	2
Pensionati	2
Genere	
Femmine	7
Maschi	10
Tipologia di socio	
Socio lavoratore	15
Socio sovventore	2

### Il Collegio Sindacale

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

## La governance di Manutencoop facility Management

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 2013 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 2013 si è riunito 14 volte con una presenza media pari al 92,8 %. I Consigli di Sorveglianza e Gestione sono stati rinnovati il 30 aprile 2014. Di seguito la composizione aggiornata:

### Il 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)
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
Stefano Zamagni	Consigliere	Professore ordinario di Economia Politica all'Università degli Studi di Bologna (Facoltà di Economia) e Adjunct Professor of International Political Economy alla Johns Hopkins University, Bologna Center

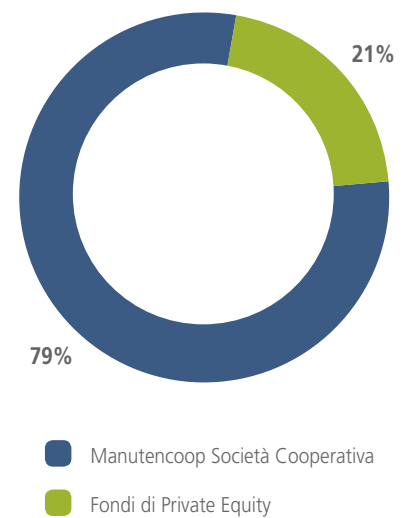
### Il Consiglio di Gestione

Claudio Levorato	Presidente e A.D.	Presidente di Manutencoop Società Cooperativa
Mauro Masi	Vice Presidente	Presidente e Amministratore delegato MACO S.p.A.
Benito Benati	Consigliere indipendente	Revisore Contabile
Marco Bulgarelli	Consigliere	Direttore generale di Cooperare Sviluppo S.p.A.
Marco Canale	Consigliere	Vice Direttore generale di Monte dei Paschi di Siena Venture SGR S.p.A.
Stefano Caspani	Consigliere	Investment manager fondi diretti di IDEA Capital Funds SGR S.p.A.
Giuliano Di Bernardo	Consigliere	Vice Presidente di Manutencoop Società Cooperativa e Direttore Operations Area Nord Est
Massimiliano Marzo	Consigliere indipendente	Professore associato di Economia Politica presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Bologna e dell'Università di Forlì.
Marco Monis	Consigliere	Consigliere di Amministrazione in 21 Partners SGR S.p.A.
Pier Paolo Quaranta	Consigliere	Investment manager presso Private Equity Partners SGR S.p.A.
Luca Stanzani	Consigliere	Responsabile Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale Gruppo Manutencoop

La compagine societaria di Manutencoop Facility Management S.p.A. è composta da Manutencoop Società Cooperativa, che detiene il 79% del capitale sociale, e dai Fondi di Private Equity, che complessivamente rappresentano il 21% del capitale.

#### La compagine societaria di Manutencoop Facility Management 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>



\*una ulteriore quota di partecipazione pari al 7,028% è stata acquisita in data 1 luglio 2013 con riserva di proprietà ai sensi e per gli effetti dell'art. 1523 del codice civile. A seguito di ciò, i diritti patrimoniali ed amministrativi pertinenti a tale quota sono in capo all'acquirente Manutencoop Società Cooperativa.

Manutencoop Facility Management è governata 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.



## L'etica

Manutencoop si ispira per la propria attività a principi etici che le derivano in gran parte dalla sua origine di cooperativa di lavoro, in capo ai quali vi è appunto il "rispetto" delle persone il cui unico capitale disponibile è la propria capacità e voglia di lavorare. Assieme a questo primario impegno, Manutencoop promuove in generale la qualità della vita e il rispetto dell'ambiente. Per queste ragioni considera:

- › i propri **lavoratori** come una risorsa strategica, garantendone il rispetto dei diritti e promuovendone la crescita professionale e personale;
- › i propri **fornitori** come partner per lo sviluppo della responsabilità sociale;
- › i propri **clienti** come soggetti fondamentali per il successo dei suoi servizi, garantendo loro un comportamento adeguato in ogni occorrenza.

Proprio per questo Manutencoop si è dotata di due importanti strumenti: il **Codice etico** e un sistema gestionale di responsabilità sociale coerente con la norma internazionale **SA8000/2008**.

### 04 INFO LA CERTIFICAZIONE SA8000

Per quanto riguarda la norma SA8000/2008, Manutencoop viene sottoposta da parte dell'ente certificatore a due verifiche l'anno, sia sugli elementi gestionali che su quelli documentali. Una volta all'anno viene effettuato il riesame e ogni tre anni l'azienda è sottoposta a ri-certificazione. Manutencoop ha individuato un

Rappresentante della Direzione per l'etica e ogni cinque anni vengono eletti dai dipendenti i Rappresentanti dei Lavoratori per l'etica (RLE), uno per ciascuna area: Nordovest, Nordest ed Emilia, Centro, Sud, Area Telecom. L'ultima elezione è avvenuta nel 2011. Le segnalazioni possono essere proposte sia in forma anonima sia

sottoscritte, possono essere inoltrate al Rappresentante dei Lavoratori dell'Area, o all'attenzione dell'Azienda (ad un indirizzo email dedicato) o all'indirizzo email dedicato dell'Ente di Certificazione. Tutte le segnalazioni sono riportate su un apposito registro che, per trasparenza, viene pubblicato anche sul portale intranet aziendale. Nel

corso del 2013 sono pervenuti 6 reclami etici, di cui 4 sottoscritti e 2 pervenuti in forma anonima al RLE. Nel 2013 non sono stati effettuati audit su fornitori accreditati all'albo di MFM, permanendo alcune delle condizioni già rilevate nell'anno precedente. Pertanto gli impegni sono stati pianificati nel corso del 2014.

### 05 INFO IL CODICE ETICO E LA LEGGE 231/2001

Il **Codice etico** enuncia i principi e i valori ai quali Manutencoop impronta la propria attività e la conduzione dei propri affari:

- › assume come impegno fondamentale il rispetto della legge;
- › si attiene 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 collaborazione, 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 a delle informazioni contabili e ad adottare efficaci sistemi di controllo interno;
- › assicura la massima diffusione e conoscenza del Codice etico, sia

all'interno che presso i terzi con i quali intrattiene rapporti;

- › verifica il rispetto del codice etico, applicando adeguate sanzioni in caso di violazione.

Il **d.Lgs 231/2001** ha definito la responsabilità amministrativa delle imprese e ha offerto loro un'ulteriore possibilità per ragionare delle relazioni con i propri interlocutori, della propria organizzazione e del suo funzionamento e delle responsabilità che ne derivano.

Alcune imprese adottano contemporaneamente **due modelli** di Codice, per quanto strettamente connessi: quello ai sensi del d.Lgs 231 e quello che normalmente si indica come "della RSI", cioè non tanto rivolto alla specificazione delle responsabilità civili degli organi o del management, quanto alla "promozione" del comportamento etico. In altri casi lo stesso Codice 231 viene integrato con

norme e specificazioni che identifichino meglio la responsabilità etica verso determinate categorie di soggetti. Si deve infatti tenere conto che i codici etici hanno lo scopo di integrare il sistema normativo delle imprese, ma anche di renderlo più solido e coordinato, evitando per quanto possibile i conflitti, che specie nelle grandi organizzazioni si presentano con una certa frequenza.

Questa problematica e queste possibilità fanno parte degli argomenti su cui Manutencoop sta riflettendo e che diventeranno oggetto di approfondimento nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda il 2013, invece, nel mese di aprile si è proceduto al rinnovo dell'Organismo di Vigilanza previsto dal modello di governance di MFM. L'Organismo è dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo e ha il compito di vigilare sul funzionamento e l'os-

servanza del Modello 231, oltre che di curarne l'aggiornamento. Viene nominato dal Consiglio di Gestione e cessa allo scadere del mandato del Consiglio di Gestione. È composto da:

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

È sempre previsto che sia invitato permanente un componente del Consiglio di Sorveglianza e membro del Comitato per il Controllo Interno.

Nel corso dell'esercizio 2013 l'Organismo di Vigilanza si è formalmente riunito in 5 sedute.

In merito all'attività di audit, sono stati svolti 4 cicli i cui esiti sono stati riepilogati nei relativi "Verbali interni attività di controllo dell'Organismo di Vigilanza" che sono stati puntualmente trasmessi al Presidente del Consiglio di Gestione.



# IMPRESA: STRATEGIA E PERFORMANCE

**1.087**

milioni di euro  
**Fatturato**

**67,4**

milioni di euro  
**Ebit**

**13,7**

milioni di euro  
**Risultato netto**

**263**

milioni di euro  
**Patrimonio netto**

**477**

milioni di euro  
**Valore aggiunto globale netto**

## RIFERIMENTI STRATEGICI

I principali indirizzi strategici di Manutencoop sono riportati nello schema della pagina seguente, che verrà ripreso e sviluppato nella seconda parte di questo rapporto.

Si tratta di linee d'azione che sono state definite fin dal 2011, ma che si devono confrontare con l'evoluzione problematica, per non dire negativa dell'economia nazionale di questi anni, che proprio nel 2013 hanno reso più che evidente lo stato di crisi.

I punti salienti di cui si deve tenere conto per interpretare le linee strategiche del Gruppo sono questi:

1. il mercato del Facility è stato toccato dalla crisi non solo per i volumi, ma soprattutto per quello che riguarda i margini. Considerando la determinante presenza della domanda pubblica, e le conclamate esigenze della sua riduzione, ne deriva per le imprese operanti nel settore una ancor più forte necessità di razionalizzazione e di maggior efficienza;
2. per quanto riguarda il mercato privato si è registrata invece una riduzione vera e propria della dimensione;
3. un problema di grande rilevanza è rappresentato, soprattutto per quello che riguarda la committenza pubblica, dai tempi di pagamento sempre più lunghi e incerti; tale situazione aggiunge ai problemi riguardanti la marginalità e i volumi quelli legati alla disponibilità di circolante per finanziare la gestione;
4. Manutencoop si confronta dunque da alcuni anni con tre sfide principali: a) dimensione del mercato, b) riduzione dei margini e c) necessità di garantire i flussi finanziari;
5. l'impresa ha però ormai un assetto e una posizione sul mercato che non permettono arretramenti. Per questo sono così importanti i processi ultimamente avviati: ricerca di nuove opportunità di mercato (anche all'estero), sforzo di aggiornamento organizzativo, reperimento di fonti di finanziamento adeguate e disposte al rischio imprenditoriale;
6. per quest'ultimo obiettivo, nel 2013 è stata portata a compimento un'importante operazione finanziaria già accennata precedentemente, che ha permesso di reperire, attraverso l'emissione di un prestito obbligazionario, circa 400 milioni di euro;
7. oltre a ciò, è necessario un continuo adattamento dell'impresa, che sta impegnando tutte le direzioni aziendali e il gruppo allargato di dirigenti e quadri, e che concerne l'aumento della marginalità, l'innovazione di prodotto e mercato, il reperimento delle risorse per la gestione e per la crescita.

Ecco espone le ragioni di fondo che ispirano lo schema strategico sottostante e che ne ribadiscono il valore.

## 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 MFIM



## Ambiti d'azione prioritari

"STILI DI DIREZIONE"  
"VALORE DEL LAVORO"  
"MUTUALITÀ E PARTECIPAZIONE"  
"INNOVAZIONE"  
"SOSTENIBILITÀ"  
"INSEDIAMENTO SOCIALE E TERRITORIALE"

## IL GRUPPO E LE SUE SOCIETÀ

La capogruppo Manutencoop Società Cooperativa ha per oggetto sociale ed attività prevalente la somministrazione di lavoro a società, enti e 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.

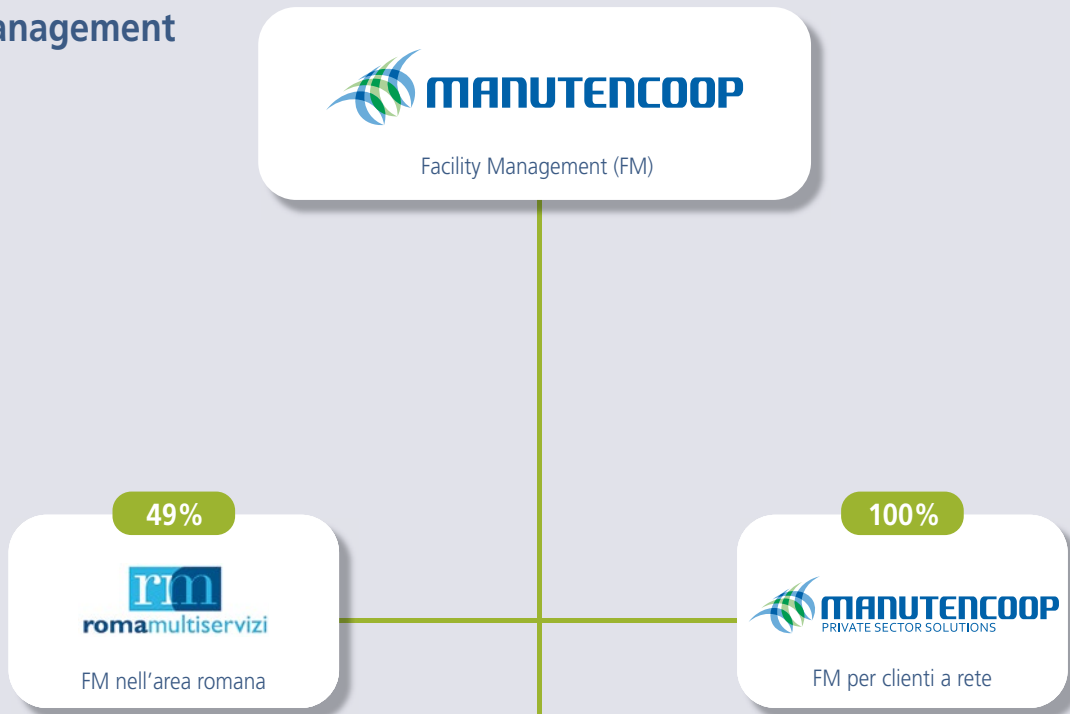
Con autorizzazione Ministeriale del 13 Giugno 2007, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale ha permesso a Manutencoop Società Cooperativa di esercitare l'attività di somministrazione di lavoro secondo le disposizioni del Decreto Legislativo 10 Settembre 2003 n. 276.

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 da 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;
- › Specialty Services.

## Facility Management Services



## Specialty Services



## › **Facility Management Services**

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

Oltre alla capogruppo Manutencoop Facility Management S.p.A., sono attive nel campo dei Facility Management Services le seguenti società:

### - **Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A. (100%)**

Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A. è la società del Gruppo specializzata nel Facility Management per gruppi privati con articolazione a "rete": filiali bancarie, catene di negozi, sedi operative. MPSS 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.

### - **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.

## › **Specialty Services**

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

Di seguito le Società del Gruppo specializzate nell'erogazione di varie tipologie di servizi o attive in particolari segmenti di mercato, che 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 Laundry & 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 diversi 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.

### - **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.

### - **Maco S.p.A. (100%)**

Manutencoop Costruzioni S.p.A. è una impresa edile nata dalla lunga tradizione del Gruppo Manutencoop nel settore, si occupa della completa costruzione di nuovi edifici (residenziali ed uso ufficio), di ristrutturazioni, restauri monumentali, manutenzioni edili in generale.

## Servizi di Facility Management

- › SERVIZI TECNICO - MANUTENTIVI
- › CURA DEL VERDE
- › IGIENE AMBIENTALE
- › SERVIZI AUSILIARI
- › SERVIZI LOGISTICI
- › PROPERTY MANAGEMENT
- › GESTIONE CALORE

### - 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.

### - Telepost S.p.A. (100%)

Telepost S.p.A. è la società del Gruppo specializzata nella gestione documentale: fornisce servizi di corrispondenza presso grandi Clienti con sedi distribuite sul territorio, digitalizzazione di documenti e archivi, gestione posta massiva, servizi di mailing in genere.

## ATTIVITÀ E SERVIZI

### I 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.

#### › **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.

### **Gli 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; sterilizzazione e noleggio strumentario chirurgico.

#### › **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 antiintrusione).

#### › **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).

#### › **Gestione documentale**

Servizi, svolti da Telepost, di corrispondenza presso grandi clienti, digitalizzazione documenti e archivi, gestione di posta massiva e mailing in genere.

#### › **Lavanolo abiti da lavoro**

Servizio, fornito dalla società Servizi Ospedalieri attraverso il marchio Workwear, di lavaggio e noleggio di abiti e divise da lavoro per qualsiasi ambito di attività.

### **Servizi Specialistici**

- › LAUNDERING & STERILIZATION
- › ILLUMINAZIONE
- › SICUREZZA E ANTINCENDIO
- › IMPIANTI DI SOLLEVAMENTO
- › GESTIONE DOCUMENTALE
- › LAVANOLO ABITI DA LAVORO



## RISULTATI ESSENZIALI

Il Gruppo Manutencoop ha chiuso un esercizio 2013 caratterizzato, per quanto riguarda i risultati, da una buona tenuta dei ricavi, che si attestano a 1.087 milioni di euro (+ 9 milioni di euro rispetto al 2012), nonostante la riduzione dei volumi di attività riferibili al contratto con un cliente privato a partire dal mese di Novembre 2013 che ha prodotto un effetto significativo (- 20,9 milioni di euro sui ricavi).

Il perimetro di consolidamento è sostanzialmente invariato in termini di contributo al giro d'affari. Si pone in evidenza la riduzione delle attività complementari per le quali si sta proseguendo in una politica di dismissione mentre i settori del Facility Management e del Laundering registrano un incremento rispettivamente del +0.8% e del +4,4%.

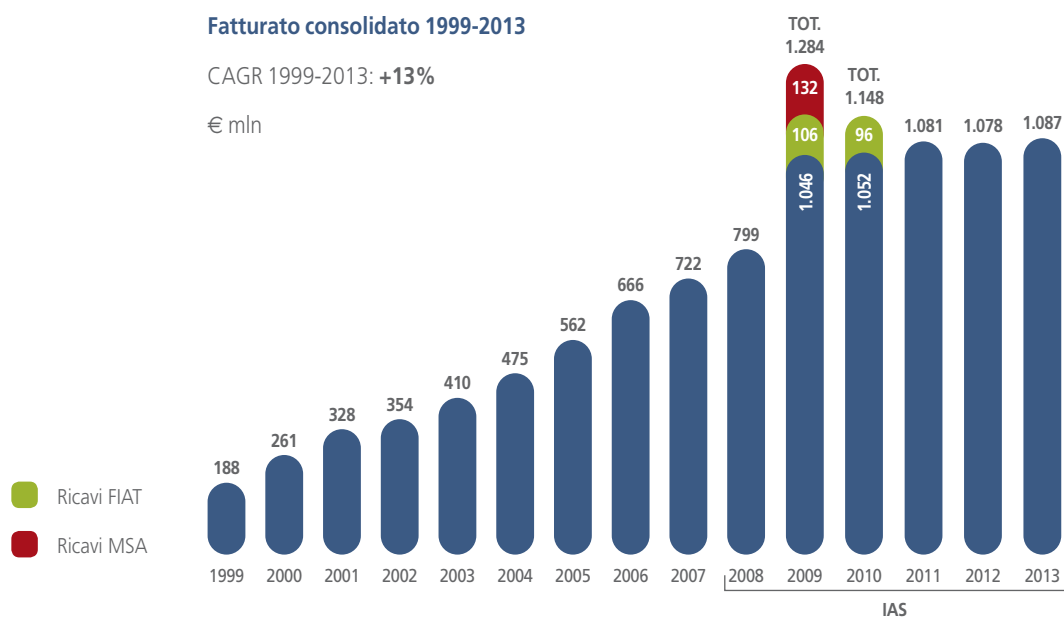
La buona tenuta dei ricavi è stata accompagnata da un miglioramento della marginalità operativa a livello di EBITDA, che a livello di Gruppo è pari, per l'esercizio 2013, a 123,8 milioni di euro ed evidenzia un incremento rispetto al precedente esercizio di 4,6 milioni di euro, passando dal 11,06% del 2012 al 11,39% del 2013. Le principali cause di tale variazione possono essere così riassunte:

- › incremento del giro d'affari associato ad una generale politica di efficientamento dei costi tesa a contrastare la generalizzata riduzione dei prezzi;
- › superamento della fase di start up dei servizi specialistici che apportano al Gruppo un maggiore EBITDA per complessivi 5,1 milioni di euro.

### Fatturato consolidato 1999-2013

CAGR 1999-2013: +13%

€ mln



La performance migliore del Gruppo nel 2013 ha tuttavia natura patrimoniale-finanziaria e fa riferimento al volume dei crediti commerciali (*adjusted* per tenere conto del saldo dei crediti fattorizzati e non ancora incassati) che, in un contesto di sostanziale invarianza dei ricavi, si è ridotto tra il 31 dicembre 2012 ed il 31 dicembre 2013 di euro 141,4 milioni, con evidenti ripercussioni positive sulla generazione di cassa e di conseguenza sulla posizione finanziaria netta. La riduzione dei crediti commerciali, in conseguenza di una significativa riduzione dei tempi medi di incasso, è attribuibile all'azione combinata delle politiche attuate dal Gruppo per accelerare l'incasso dei crediti, con gli effetti dell'applicazione del DL 35/2013 sul pagamento dei debiti arretrati della Pubblica Amministrazione.

In linea con la performance positiva dell'EBITDA, l'EBIT passa dal 5,56% del 2012 al 6,2% del 2013. Rispetto al precedente esercizio sono stati contabilizzati minori ammortamenti e svalutazioni dell'attivo per 1,7 milioni di euro e minori accantonamenti al netto dei riversamenti per 1,2 milioni di euro. Nell'esercizio in esame sono stati eseguiti accantonamenti alla svalutazione crediti per euro 6,4 milioni (12,5 milioni di euro nel 2012) e svalutazione immobilizzazioni materiali e immateriali per 1,8 milioni di euro connessi alla chiusura dello stabilimento Servizi Ospedalieri di Porto Garibaldi avvenuto a fine 2013 e alla dismissione del software riservato alla gestione di un cliente privato.

### Ebit consolidato 1999-2013

€ mln



Il conto economico consolidato mostra un risultato netto di pertinenza del Gruppo di 13,7 milioni di euro, a fronte di un risultato netto al 31 dicembre 2012 pari a 32,6 milioni di euro.

### Risultato netto consolidato 1999-2013

€ mln

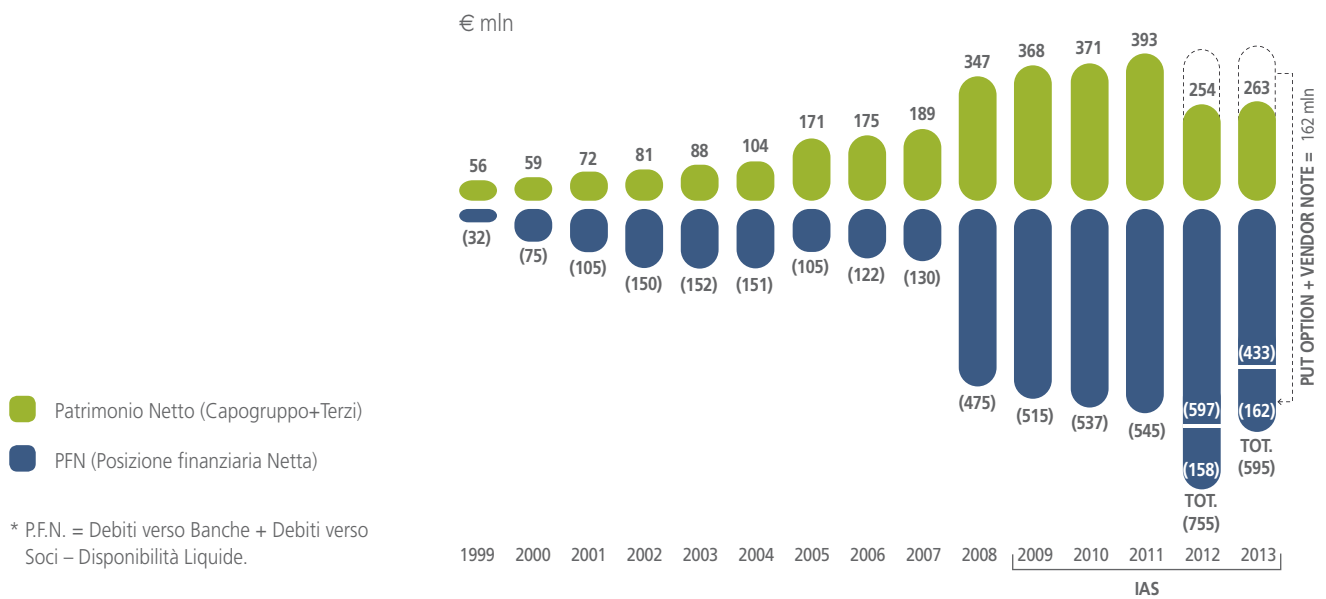


\* Iscrizione istanza di rimborso IRES su IRAP per costi personale dipendente 2007-2011 pari a € 13,8mln

Nel corso del 2013 l'indebitamento finanziario netto è aumentato di euro 22,3 milioni passando da euro 556 milioni del 31 dicembre 2012 ad euro 578 milioni del 31 dicembre 2013.

In data 2 agosto la controllata Manutencoop Facility Management S.p.A. ha emesso un prestito obbligazionario high yield che ha significativamente modificato la struttura dell'indebitamento del Gruppo. In particolare si è proceduto al rimborso di tutte le linee di credito a breve termine, al rimborso dei finanziamenti a medio-lungo termine e all'estinzione dei contratti derivati collegati a tali finanziamenti. Tale operazione è stata strutturata allo scopo di equilibrare le fonti di finanziamento con gli obiettivi strategici di crescita e di sviluppo nel medio-lungo periodo dando maggiore stabilità finanziaria al Gruppo.

#### PN PFN a confronto, consolidato 1999-2013 \*



## PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Lo schema del valore aggiunto (determinazione e riparto) è l'elemento che caratterizza lo standard GBS, congiungendo gli aspetti economici della gestione con quelli sociali. Esso definisce da un lato la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio e dall'altro evidenzia come tale ricchezza è stata distribuita, con riferimento agli interlocutori principali.

Il valore aggiunto viene rappresentato in due prospetti, uno che ne determina l'ammontare e l'altro che ne evidenzia il riparto. 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 soprattutto come viene distribuita ai suoi interlocutori,
- › in secondo luogo consente di collegare il Bilancio Sociale con il Bilancio economico. In sostanza: lo schema di produzione e distribuzione del valore aggiunto serve per rileggere il Bilancio Consolidato dal punto di vista degli stakeholder principali.

Il prospetto del valore aggiunto del Gruppo Manutencoop riguarda le società facenti parte dell'area di consolidamento e per la sua redazione sono stati adottati i principi dettati dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS). In deroga a quanto proposto dal GBS, la quota distribuita ai finanziatori per la remune-

razione del capitale di credito è stata calcolata considerando il saldo tra oneri e proventi finanziari, ritenendo di fornire una più corretta quantificazione dei rapporti che il Gruppo intrattiene con questa tipologia di stakeholder, rispetto al solo dato degli oneri finanziari.

Tutti i dati sono raffrontati con gli esercizi 2011 e 2012 al fine di permettere al lettore di valutare l'evoluzione temporale delle variabili illustrate.

### Valore aggiunto globale

A) Valore della Produzione	2013	% su Valore della Produzione	2012	% su Valore della Produzione	2011	% su Valore della Produzione
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni (meno rettifiche di ricavo)	1.078.140.705		1.063.081.471		1.092.855.893	
2. Variazioni delle riman.di prod.in corso di lavoraz.,semilav. e finiti	(3.521.490)		(2.205.534)		(10.008.145)	
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	(167.936)		(1.592.204)		(20.346.710)	
4. Altri ricavi e proventi	2.058.647		2.558.063		3.467.185	
<b>Totale Ricavi della Produzione Tipica</b>	<b>1.076.509.927</b>		<b>1.061.841.797</b>		<b>1.065.968.223</b>	
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)	2.358.333		773.756		169.250	
<b>Totale Valore della Produzione</b>	<b>1.078.868.260</b>		<b>1.062.615.553</b>		<b>1.066.137.473</b>	
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>						
6. Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(173.914.009)		(163.297.930)		(146.810.630)	
7. Costi per servizi	(355.991.938)		(383.146.162)		(399.869.010)	
8. Costi per godimento di beni di terzi	(21.966.331)		(20.732.643)		(19.759.306)	
9. Accantonamento per rischi	(11.107.337)		(11.066.048)		(18.197.959)	
10. Altri accantonamenti	0		0		0	
11. Oneri diversi di gestione	(5.316.691)		(5.094.170)		(6.705.468)	
<b>Totale Costi Intermedi della Produzione</b>	<b>(568.296.305)</b>	<b>52,68%</b>	<b>(583.336.953)</b>	<b>54,90%</b>	<b>(591.342.373)</b>	<b>55,47%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	<b>510.571.955</b>	<b>47,32%</b>	<b>479.278.599</b>	<b>45,10%</b>	<b>474.795.100</b>	<b>44,53%</b>
<b>C) Gestione accessoria e straordinaria</b>						
12. Saldo Gestione Accessoria	3.650.185		5.986.432		3.514.147	
+ Ricavi accessori	4.941.735		6.149.973		4.044.592	
- Costi accessori	(1.291.550)		(163.541)		(530.445)	
13. Saldo Gestione Straordinaria	(215.949)		(586.482)		326.598	
+ Ricavi straordinari	10.847.503		13.558.890		12.964.832	
- Costi straordinari	(11.063.452)		(14.145.371)		(12.638.234)	
<b>Totale Gestione accessoria e straordinaria</b>	<b>3.434.236</b>	<b>-0,32%</b>	<b>5.399.950</b>	<b>-0,51%</b>	<b>3.840.745</b>	<b>-0,36%</b>
+ Copertura perdite da parte dei soci	-		-		-	
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>514.006.191</b>	<b>47,64%</b>	<b>484.678.550</b>	<b>45,61%</b>	<b>478.635.845</b>	<b>44,89%</b>
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni	(36.790.052)	3,41%	(35.460.938)	3,34%	(35.042.754)	3,29%
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>477.216.139</b>	<b>44,23%</b>	<b>449.217.612</b>	<b>42,27%</b>	<b>443.593.091</b>	<b>41,61%</b>

## Distribuzione del valore aggiunto globale

A) Remunerazione del personale	2013	% su Valore Aggiunto	2012	% su Valore Aggiunto	2011	% su Valore Aggiunto
Personale non dipendente	13.242.278		12.968.434		11.523.921	
Personale dipendente	388.340.684		365.270.263		354.692.193	
a) remunerazioni dirette	282.929.340		267.223.204		259.747.708	
b) remunerazioni indirette	105.411.344		98.047.059		94.944.485	
c) quote di riparto del reddito	0		0		0	
<b>Totale Remunerazione del Personale</b>	<b>401.582.963</b>	<b>84,15%</b>	<b>378.238.697</b>	<b>84,20%</b>	<b>366.216.114</b>	<b>82,56%</b>
<b>B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>						
Imposte dirette	23.242.722		8.764.622		33.550.573	
Imposte indirette	1.641.927		1.732.339		1.968.555	
- oneri tributari diversi	2.802.219		2.465.187		2.020.488	
- sovvenzioni in c/esercizio	(1.160.291)		(732.849)		(51.932)	
<b>Totale Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>	<b>24.884.650</b>	<b>5,21%</b>	<b>10.496.960</b>	<b>2,34%</b>	<b>35.519.128</b>	<b>8,01%</b>
<b>C) Remunerazione del Capitale di credito</b>						
Oneri per capitali a breve termine	9.345.529		15.016.123		14.452.509	
Oneri per capitali a lungo termine (mutui a medio/lungo termine)	26.030.064		10.157.058		13.916.580	
Remunerazione del prestito dai soci	299.679		307.987		302.729	
<b>Totale Remunerazione del Capitale di credito</b>	<b>35.675.273</b>	<b>7,48%</b>	<b>25.481.169</b>	<b>5,67%</b>	<b>28.671.817</b>	<b>6,46%</b>
<b>D) Remunerazione del Capitale di rischio</b>						
Dividendi distribuiti	0		0		0	
Rivalutazione del capitale sociale	0		0		0	
<b>Totale Remunerazione del Capitale di rischio</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>F) Remunerazione dell'azienda</b>						
Remunerazione della Capogruppo	13.399.518		23.417.536		7.478.825	
Remunerazione dei soci di minoranza	343.825		9.975.814		4.305.000	
<b>Totale Remunerazione del Gruppo</b>	<b>13.743.343</b>	<b>2,88%</b>	<b>33.393.350</b>	<b>7,43%</b>	<b>11.783.825</b>	<b>2,66%</b>
<b>G) Movimento Cooperativo</b>						
Fondi mutualistici (3% dell'utile)	10.126		0		0	
Contributi associativi	603.125		585.150		531.147	
<b>Totale Movimento Cooperativo</b>	<b>613.251</b>	<b>0,13%</b>	<b>585.150</b>	<b>0,13%</b>	<b>531.147</b>	<b>0,12%</b>
<b>H) Liberalità esterne</b>	<b>123.747</b>	<b>0,03%</b>	<b>106.350</b>	<b>0,02%</b>	<b>28.120</b>	<b>0,01%</b>
<b>I) Spese sociali e mutualistiche (Soci e Dipendenti)</b>	<b>592.914</b>	<b>0,12%</b>	<b>915.937</b>	<b>0,20%</b>	<b>842.941</b>	<b>0,19%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>477.216.139</b>	<b>100%</b>	<b>449.217.612</b>	<b>100%</b>	<b>443.593.091</b>	<b>100%</b>

Il valore aggiunto globale netto generato nel 2013 è pari a oltre 477 milioni di euro e registra un aumento rispetto al 2012 sia in valore assoluto (+ 27 milioni di euro) sia in termini percentuali (+6,23%).

Analizzando le sue componenti, emerge che vi è stato da un lato un aumento nel valore della produzione, dall'altro una diminuzione dei costi intermedi di produzione.

Riguardo ai costi intermedi di produzione, la diminuzione è dovuta alla riduzione dei costi per servizi ottenuta attraverso il processo di ristrutturazione e riorganizzazione avviato dal Gruppo negli ultimi anni, che ha previsto:

- › l'avvio di processi di contenimento dei costi generali relativi alle strutture produttive, anche attraverso la rinegoziazione di alcuni contratti di servizi,
- › l'internalizzazione delle attività di core business.

Per quanto riguarda la distribuzione del **valore aggiunto**:

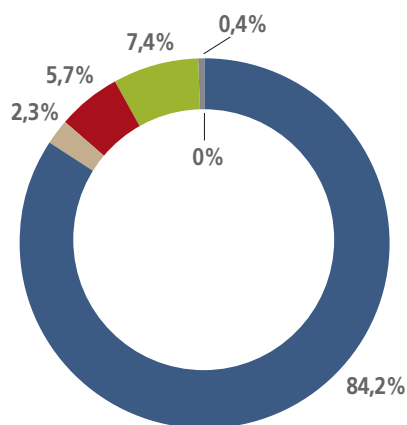
1. La quota destinata ai **lavoratori** del Gruppo è pari all'84,2%. Tale quota si è mantenuta in termini percentuali pari all'esercizio precedente, pur essendo aumentata in valore assoluto per un importo di euro 23 milioni. Tale aumento si spiega con quanto detto precedentemente in merito al processo di internalizzazione delle attività di core business.
2. La quota destinata alla **Pubblica Amministrazione** ammonta a quasi 25 milioni di euro, pari al 5,2% del valore aggiunto, e rileva un incremento rispetto all'esercizio precedente di circa 14 milioni di euro. Tale variazione è dovuta ad un evento di carattere straordinario che nell'esercizio 2012 ha permesso di imputare minori imposte.
3. La quota di valore aggiunto distribuita ai **finanziatori** è stata pari a oltre 35 milioni di euro, con un'incidenza del 7,5% sul valore aggiunto complessivo ed in forte aumento (+ 40,01 %) rispetto al 2012. Osservando l'andamento del triennio, si evidenzia che nell'esercizio 2013 vi è stato un significativo aumento degli oneri finanziari. Tale aumento è dovuto in parte ad un processo di ristrutturazione delle fonti di finanziamento avvenuto nell'esercizio, finalizzato ad ottenere una maggiore stabilità finanziaria futura, al fine di perseguire gli obiettivi di crescita e sviluppo nel medio-lungo periodo, ed in parte alla necessità di finanziare una operazione di acquisto quote dai soci di minoranza di Manutencoop Facility Management s.p.a., effettuata dalla Capogruppo.

4. Per quanto riguarda la remunerazione del capitale, nel corso del triennio il Gruppo Manucoop ha deliberato di non effettuare alcuna distribuzione di dividendi e di reinvestire nell'attività l'utile realizzato: non è stata prevista la remunerazione del Capitale di rischio dei soci in favore della **Remunerazione dell'Azienda** che si attesta al 2,9 % del valore aggiunto.
5. Infine, 603 mila euro sono stati destinati al Movimento cooperativo, euro 123 migliaia alle liberalità esterne ed euro 593 mila ad attività sociali e mutualistiche in favore dei dipendenti. La riduzione in percentuale delle spese sociali e mutualistiche dipende dalla ristrutturazione complessiva delle iniziative di carattere sociale rivolte principalmente ai dipendenti, per le quali sono stati individuati anche canali di finanziamento esterno per sperimentazioni e progetti pilota.

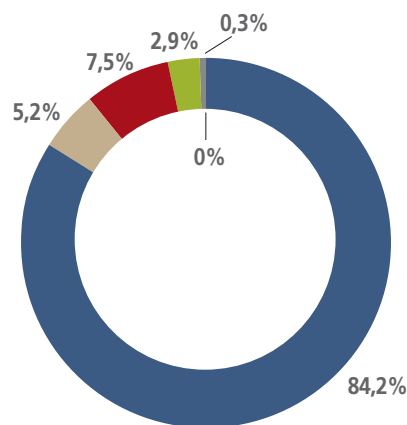
#### Distribuzione del valore aggiunto globale (in €/000)

	2012	2013
A) Remunerazione del personale	378.239	401.583
B) Remunerazione della PA	10.497	24.885
C) Remunerazione del Capitale di credito	25.481	35.675
D) Remunerazione del Capitale di rischio	-	-
F) Remunerazione dell'azienda	33.393	13.743
H) Contributi alla collettività	1.607	1.330
<b>Valore aggiunto globale netto</b>	<b>449.218</b>	<b>477.216</b>

Distribuzione del valore aggiunto globale 2012



Distribuzione del valore aggiunto globale 2013



■ Remunerazione del Personale

■ Remunerazione della PA

■ Remunerazione del Capitale di credito

■ Remunerazione dell'Azienda

■ Contributi alla collettività

□ Remunerazione del Capitale di rischio

## CERTIFICAZIONI

Relativamente alle certificazioni, nel corso dell'anno 2013, MFM ha superato con successo gli audit di ricertificazione relativi ai sistemi UNI EN ISO 14001:2004 (Sistema di Gestione Ambientale), e UNI EN ISO 9001:2008. Nel periodo di riferimento, si è garantito inoltre il mantenimento delle seguenti certificazioni:

- › SA8000:2008 (Sistema per la Responsabilità Sociale),
- › UNI CEI EN ISO 50001:2011 (Sistemi di gestione per l'energia),
- › UNI CEI 11352:1020 (Gestione dell'energia - Società che forniscono servizi energetici (ESCO);
- › BS OHSAS 18001:2007 (Sistema di gestione per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro).

MFM ha mantenuto l'accreditamento secondo lo standard ANMDO CERMET - accreditamento volontario dei fornitori di servizi di pulizia e sanificazione ospedaliera.

Manutencoop Facility Management ha operato inoltre per la certificazione o mantenimento degli schemi delle seguenti società del Gruppo:

- › **Smail S.p.A.** - Ricertificazione secondo la norma UNI EN ISO 14001:2004 (Sistema di Gestione Ambientale).  
- Ricertificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità).  
- Mantenimento del Sistema di Responsabilità sociale secondo i requisiti della norma SA8000:2008.
- › **Maco S.p.A.** - Ricertificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità).
- › **Mia S.p.A.** - Mantenimento Certificato UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità). Estensione del sistema all'Allegato XIV - Garanzia Qualità Produzione previsto dal DPR n.162 del 30/04/1999.  
- Certificazione secondo la norma BS OHSAS 18001:2007  
- Sistema di gestione per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.



- › **MPSS S.p.A.** - Ricertificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità).
- › **Telepost S.p.A.** - Ricertificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità).
- › **Co.di.ser.** - Certificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità).  
- Certificazione secondo la norma UNI EN ISO 14001:2004 (Sistema di Gestione Ambientale).

#### Schema di certificazione

Azienda	9001	14001	50001	11352	EPD	SA8000	OHSAS 18001	ANMDO/ CERMET
Codiser S.r.l.	●	●			da certificare (2014)			
MA.CO. S.p.A	●							
Manutencoop Facility Management S.p.A	●	●	●	●		●	●	●
MIA S.p.A	●						●	
MPSS S.p.A.	●							
Servizi Ospedalieri S.p.A.	●	●					●	
SMAIL S.p.A	●	●	da certificare (2015)	da certificare (2015)		●	da certificare (2015)	
TELEPOST	●	da certificare						

L'Energy Manager di Manutencoop Facility Management è certificato secondo la norma UNI CEI 11339 esperto in gestione energia civile e industriale.



# COOPERATIVA: SOCI E MUTUALITÀ

610

Soci lavoratori

743

Soci sovventori

10

Comitati soci

2

Commissioni

8.328

euro

Quota sociale media

## SOCI: LAVORATORI E SOVVENTORI

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.

### I soci lavoratori

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

Nel 2013 si registra un sensibile calo del numero dei soci lavoratori, dovuto al saldo negativo tra soci ammessi e dimessi. Le uscite del 2013 sono imputabili in larga parte alle dimissioni dei soci somministrati in Maco, per il perdurare della crisi del settore dell'edilizia, e a quelli dell'Area Telecom in virtù della riduzione della commessa. La maggior parte dei lavoratori è comunque stata ricollocata, garantendo la continuità occupazionale.

È importante sottolineare, inoltre, 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.

### Evoluzione della base sociale, andamento 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Soci entrati	18	49	46	17
Soci usciti	73	35	23	50
Saldo entrati-usciti	-55	+14	+23	-33
<b>Soci al 31/12 (LIBRO SOCI)</b>	<b>606</b>	<b>620</b>	<b>643</b>	<b>610</b>

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.

## Caratteristiche dei soci ammessi e dimessi, andamento 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi
<b>Genere</b>								
Maschi	8	40	34	17	30	11	13	34
Femmine	10	33	15	18	16	12	4	16
<b>Luogo di nascita</b>								
Italia	15	73	46	34	40	20	16	46
Esteri	3	0	3	1	6	3	1	4
<b>Inquadramento</b>								
Operai	9	34	24	24	23	15	7	29
Impiegati	7	29	17	9	17	5	7	16
Quadri	1	8	6	1	4	2	3	3
Dirigenti	1	2	2	1	2	1	0	2
<b>Territorio</b>								
Emilia Romagna	10	54	24	24	28	15	9	35
Centro	2	6	6	8	7	2	0	6
Nord Est	3	9	11	1	0	4	6	0
Nord Ovest	1	3	1	2	2	2	1	5
Sud	2	1	7	0	9	0	1	4
<b>Società di provenienza</b>								
MFM	13	44	36	30	39	22	13	39
Cooperativa	1		4	5	1			
SO	2	1	4		1			
MSA		28						
Smail			1				4	
MPSS	2		4		5			
Maco						1		10
Altre società							0	1
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>73</b>	<b>49</b>	<b>35</b>	<b>46</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>50</b>

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

### Genere dei soci, andamento 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Maschi	309	51,0	326	52,5	345	53,7	324	53,1
Femmine	297	49,0	294	47,5	298	46,3	286	46,9
<b>Totale</b>	<b>606</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>100</b>	<b>643</b>	<b>100</b>	<b>610</b>	<b>100</b>

Gli andamenti rispetto alle fasce d'età d'appartenenza dei soci restano piuttosto costanti nel tempo. Il 18,8% è rappresentato da giovani con meno di 40 anni, dato in leggero calo rispetto agli anni passati, mentre le percentuali più rilevanti si riscontrano nuovamente nelle fasce di età 40-50 anni e oltre i 50 anni.

### Fasce d'età dei soci, andamento 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
20-29 anni	4	1	3	1	2	1	2	0,3
30-39 anni	140	23	123	20	124	19	113	18,5
40-49 anni	220	36	225	36	234	36	227	37,2
Oltre 50 anni	242	40	269	43	283	44	268	44
<b>Totale</b>	<b>606</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>100</b>	<b>643</b>	<b>100</b>	<b>610</b>	<b>100</b>

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. Più in generale, continua un rapporto equilibrato tra la componente impiegatizia e quella operaia.

### Qualifica dei soci, andamento 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Operai	326	54	330	53	338	53	317	52
Impiegati	210	34	202	33	214	33	199	33
Quadri	41	7	53	9	55	9	58	10
Dirigenti	29	5	35	6	36	5	36	6
<b>Totale</b>	<b>606</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>100</b>	<b>643</b>	<b>100</b>	<b>610</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 2013 i soci lavoratori stranieri rappresentano il 7,3% della compagine sociale, riportandosi sui valori del 2011 dopo il leggero calo del 2012.

### Paesi di origine dei soci andamento 2010-2013 (%)

	2010	2011	2012	2013
Italia	91,9%	92,7%	93,3%	92,7%
Altri Paesi	8,1%	7,3%	6,7%	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. Scende ancora, seppur di poco, la percentuale di soci con un'anzianità sociale inferiore ai 5 anni e lo stesso dicasi per la fascia 6-10 anni. Si registra invece un deciso aumento dei soci con un'anzianità sociale compresa tra 11 e 20 anni. Restano pressoché invariate le fasce 21-30 e oltre 30 anni di anzianità sociale.

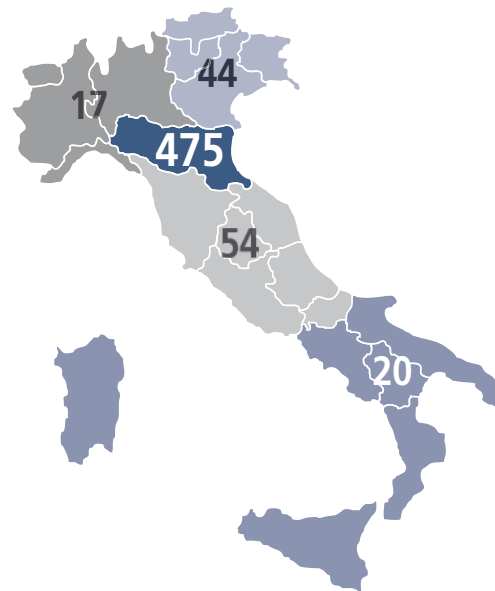
### Composizione base sociale per anzianità aziendale, andamento 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
< 5 anni	276	45,5	206	33,2	172	26,7	146	24
6 - 10 anni	169	28	226	36,5	280	43,6	226	37
11 - 20 anni	79	13	91	14,7	96	15	148	24
21 - 30 anni	65	10,7	71	11,5	69	10,7	65	11
> 30 anni	17	2,8	26	4,2	26	4	25	4
<b>Totale</b>	<b>606</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>100</b>	<b>643</b>	<b>100</b>	<b>610</b>	<b>100</b>

Nonostante il calo di soci registrato nel 2013, l'Emilia Romagna si conferma la regione nella quale si concentra la maggior parte dei soci, seguita dall'area Centro e dal Nord Est.

#### Territorio di impiego dei soci, andamento 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Emilia Romagna	487	490	503	475
Centro	45	54	59	54
Nord Est	52	47	43	44
Sud	5	14	23	20
Nord Ovest	17	15	15	17
<b>Totale</b>	<b>606</b>	<b>620</b>	<b>643</b>	<b>610</b>



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

#### I soci in Emilia Romagna: territorio di impiego, andamento 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Bologna	382	387	395	368
Imola	49	45	49	45
Modena	46	46	48	48
Ferrara	10	12	11	14
<b>Totale</b>	<b>487</b>	<b>490</b>	<b>503</b>	<b>475</b>

## 06 INFO

### SOMMINISTRAZIONE

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.

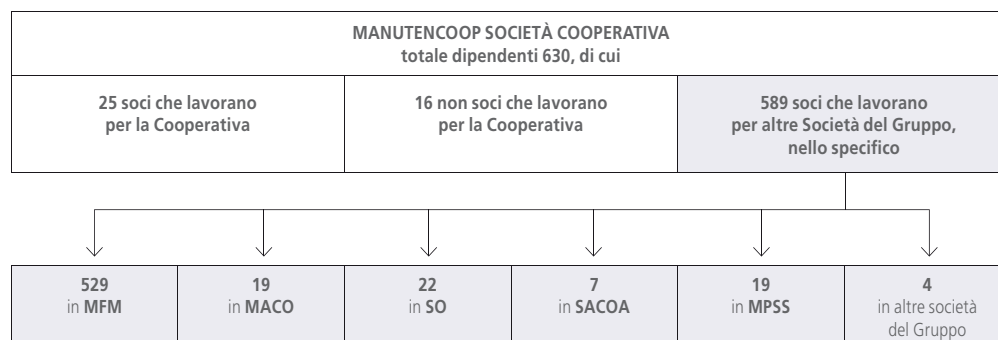
La somministrazione, introdotta dalla "Riforma Biagi", consiste nel mettere a disposizione di aziende utilizzatrici la prestazione lavorativa di lavoratori diret-

tamente 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 Cooperativa 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.



## I soci sovventori

L'Assemblea dei Soci del 25 maggio 2013 ha approvato importanti modifiche allo Statuto della Cooperativa. Tra queste, una delle più significative riguarda certamente i soci sovventori e la compravendita delle azioni di sovvenzione della Cooperativa. A partire dal 1993, infatti, Manutencoop ha emesso le azioni da socio sovventore per consentire anche ai non lavoratori di partecipare e contribuire alla vita e all'andamento della Cooperativa. Da allora è possibile diventare soci sovventori acquistando azioni nominative trasferibili del valore nominale di 25,82 euro previa presentazione di un'apposita domanda sottoposta e approvata dal Consiglio di Amministrazione. Le azioni si caratterizzano per non avere una scadenza temporale e per essere rimborsabili solo attraverso una compravendita tra soci. In questi vent'anni le azioni hanno avuto rendimenti molto importanti, tuttavia negli ultimi due anni, complice principalmente la difficile congiuntura macroeconomica, non hanno avuto alcun rendimento. Tenuto conto dell'anzianità dello strumento e del mancato rendimento degli ultimi anni, l'Assemblea ha approvato l'introduzione nello Statuto del recesso da socio sovventore con conseguente rimborso da parte della Cooperativa delle azioni al valore nominale. I soci sovventori con oltre 5.000 euro di azioni hanno potuto ottenere fino al 50% dell'importo il 7 gennaio 2014 e la restante parte la riceveranno il 7 gennaio 2015. Per i soci in possesso di un numero di azioni inferiore ai 5.000 euro di importo, il recesso e il rimborso saranno possibili a partire dal 7 gennaio 2015. Sempre a partire dalla stessa data, le azioni saranno rimborsabili al momento della comunicazione del recesso, indipendentemente dal valore investito. Contestualmente è stata introdotta nello Statuto la possibilità di emettere nuovi strumenti finanziari in considerazione delle opportunità previste dalla Legislazione in materia. Tali strumenti sono ancora in fase di studio e definizione. I soci sovventori al 31 dicembre 2013 erano 743 e includono soci lavoratori, ex dipendenti, collaboratori, famigliari e conoscenti.

### Genere dei soci sovventori, andamento 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Maschi	386	49,1	368	49,5	375	50,2	372	50
Femmine	397	50,5	373	50,1	369	49,4	368	49,5
Società	3	0,4	3	0,4	3	0,4	3	0,5
<b>Totale</b>	<b>786</b>	<b>100</b>	<b>744</b>	<b>100</b>	<b>747</b>	<b>100</b>	<b>743</b>	<b>100</b>

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). I voti dei soci sovventori non possono essere comunque superiori a 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) indicativamente nel mese di ottobre.

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.

Nel 2013 gli aspiranti soci iscritti al corso di formazione nelle due sessioni realizzate (periodo marzo-giugno; settembre-novembre) sono stati complessivamente 24, di questi 21 hanno presentato la domanda di ammissione, che è stata accolta dal CdA, e 19 sono effettivamente diventati soci versando il capitale sociale previsto.

Di seguito i dati delle sessioni attivate dal 2011 al 2013 a confronto.

#### Corso di formazione per aspiranti soci, edizioni 2011-2013

	2011	2012	2013
Ammessi al corso	40	53	24
Ritirati durante il corso	2	3	3
Domande accolte dal C.d.A.	38	50	21





## Caratteristiche dei neo soci, andamento 2011-2013

		2011	2012	2013
<b>Genere</b>	Maschi	25	35	15
	Femmine	13	15	6
	<b>Totale generale</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>21</b>
<b>Società</b>	MFM	31	41	19
	SO	4	0	2
	MPSS	3	8	0
	COOP	0	1	0
	SMAIL	0	0	0
	<b>Totale generale</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>21</b>
<b>Qualifica</b>	Operai	19	24	8
	Impiegati	12	22	7
	Quadri	4	3	5
	Dirigenti	3	1	1
	<b>Totale generale</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>21</b>
<b>Territorio</b>	Emilia Romagna	21	27	10
	Centro	4	7	5
	Sud	6	8	1
	Nord Est	5	6	0
	Nord Ovest	2	2	5
	<b>Totale generale</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>21</b>

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

Dal 2013, al fine di rafforzare ulteriormente il processo di ammissione a socio, Manutencoop ha scelto di allineare la dinamica di crescita della base sociale con la crescita delle imprese del Gruppo Manutencoop introducendo la predisposizione, da parte del Consiglio di Amministrazione, delle linee guida programmatiche per l'ammissione a socio. Tali linee guida hanno lo scopo di accompagnare lo sviluppo della base sociale tenuto conto di due principali aspetti:

- › aspetto territoriale: dove l'attività imprenditoriale è radicata ed ha prospettiva di sviluppo è ragionevole si possa sviluppare la base sociale.
- › aspetto professionale: per rispondere alle esigenze economico ed operative dell'impresa è opportuno mantenere l'equilibrio professionale tra la componente operaia e quella impiegatizia.

A partire dal 2013, le linee programmatiche vengono annualmente approvate dal Consiglio di Amministrazione di Manutencoop Società Cooperativa sulla base delle indicazioni di sviluppo e consolidamento imprenditoriale delle Società del Gruppo Manutencoop.

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

1. Il candidato socio partecipa al corso di formazione.
2. Dopo avere frequentato il corso di formazione, il candidato presenta 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.

## SCAMBIO ECONOMICO E VANTAGGIO MUTUALISTICO

### Il 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 dicembre 2013 assomma a euro 11.741.000 di cui euro 8.024.000 dei soci lavoratori ed euro 3.717.000 dei soci sovventori. Di seguito le specifiche del capitale sociale.

#### Capitale sociale complessivo sottoscritto, andamento 2002-2013 (in migliaia di euro)

Anno	Capitale sociale	Incremento %
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
2012	14.136	0,6
2013	11.741	-16,9

Il capitale sociale può essere versato in unica soluzione o mese per mese defalato dalla busta paga. La quota minima è di 7.746 euro, ma molti soci superano in modo rilevante questa cifra. Di seguito la situazione dei soci lavoratori esposta per scaglioni.

#### Composizione del capitale sociale soci lavoratori, anno 2013 (in migliaia di euro)

	Nr. soci	%	Importo versato	Importo sottoscritto
Fino a 7746	104	17,0	654	799
Da 7746,01 a 10000	204	33,4	1.549	1.690
Da 10000,01 a 15000	102	16,7	848	1.215
Da 15000,01 a 20000	98	16,1	837	1.687
Da 20000,01 a 30000	84	13,8	908	1.998
Oltre 30000	18	3,0	284	635
<b>Totale</b>	<b>610</b>	<b>100,0</b>	<b>5.080</b>	<b>8.024</b>

Il capitale sociale dei soci sovventori è rappresentato da azioni nominative ciascuna del valore nominale di € 25,82 e al 31 dicembre 2013 ammontava a circa 3,7 milioni di euro, composto come illustrato di seguito in tabella.

## Composizione capitale sociale soci sovventori, anno 2013 (in migliaia di euro)

Azioni	Nr. voti	Nr. soci	%	Importo
Da 1 a 200 azioni	1	587	79,0	889
Da 201 a 400 azioni	2	72	9,7	532
Da 401 a 800 azioni	3	45	6,1	641
Da 801 a 2000 azioni	4	33	4,4	1.099
Oltre 2000 azioni	5	6	0,8	556
<b>Totale</b>		<b>743</b>	<b>100,0</b>	<b>3.717</b>

## La 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 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 Manucoop 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 2013 ammontano a 252.548.000 euro.

## Percentuale di utile versato a riserva indivisibile, andamento 2002-2013 (in migliaia di euro)

Anno	Riserve accumulate	Quota di utile a riserva	Utile	%
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	252.261	0	(597)	0
2009	251.664	733	1.967	37
2010	252.397	766	1.903	40
2011	253.175	0	(24.1)	0
2012	253.141	0	(591.3)	0
2013	252.548	327	338	96

\*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.

## Il 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 ha applicato ininterrottamente per 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.

### Modalità di erogazione del ristorno negli anni 2002-2013

Anno	
2002	1.800 + 30 x ogni anno di anzianità sociale ad aumento di capitale sociale
2003	1.800 + 30 x ogni anno di anzianità sociale ad aumento di capitale sociale
2004	1.800 euro + tra 8 e 18 euro in base ai livelli d'inquadramento
2005	2.004 euro + tra 9,93 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
2006	2.004 euro + tra 9,14 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
2007	2.004 euro + tra 9,09 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
2008	Non è stato distribuito
2009	3.000 euro + tra 14,86 e 30,00 euro in base ai livelli d'inquadramento
2010	3.960 euro + tra 18,29 e 40,00 euro in base ai livelli d'inquadramento
2011	Non è stato distribuito
2012	Non è stato distribuito
2013	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. Nel 2013, come nei due anni precedenti, i risultati economici conseguiti non hanno consentito la distribuzione né dei dividendi ai possessori di azioni da socio sovventore, né tantomeno il ristorno.

## Quote di utile distribuito ai soci tramite remunerazione, rivalutazione e ristorno erogati, andamento 2001-2013

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	0	0	0	0	0		0
2009	612	65	2.172	459	38		3.346
2010	457	133	2.487	404	86		3.567
2011	0	0	0	0	0		0
2012	0	0	0	0	0		0
2013	0	0	0	0	0		0

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).

### Il 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 dicembre 2013 avevano un libretto di prestito sociale, con cui contribuire allo sviluppo della Cooperativa, erano 615 per un valore complessivo di 9,2 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 e in vigore dal 01.01.2013 è di 72.187,32 euro per socio).

### Analisi prestito da soci al 31 dicembre 2013 (in migliaia di euro)

	N. soci	%	Importo	%
Da 0 a 5200	359	58,37	457	4,93
DA 5200,01 a 15500	72	11,71	707	7,63
Da 15500,01 a 26000	53	8,62	1.076	11,61
Da 26000,01 a 40000	32	5,20	1.076	11,61
DA 40000,01 a 60000	39	6,34	1.950	21,05
Oltre 60000,01	60	9,76	3.998	43,16
<b>Totale</b>	<b>615</b>	<b>100</b>	<b>9.264</b>	<b>100</b>

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

## Il 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 per lo scaglione massimo previsto dal prestito da soci.

Nel corso del 2013 hanno richiesto un prestito alla Cooperativa 32 soci per un importo erogato da Manutencoop pari a euro 293.200,00.

## PARTECIPAZIONE

Tenuto saldo il fondamentale principio della porta aperta, la Cooperativa è, come detto, 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).

Nel corso del 2013 si è tenuta una sola Assemblea generale, che ha approvato il Bilancio di Esercizio, con una partecipazione complessiva di 462 soci.

### Assemblee dei soci, presenze 2010-2013

Assemblee	2010	2011	2012	2013
N. Assemblee svolte	1	1	1	1
N. soci presenti	651	746	454	462

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, rinnovati con il coinvolgimento e la partecipazione dei soci nel novembre 2012.

Di seguito un riepilogo complessivo della partecipazione ai Comitati soci nel 2013 e un riepilogo per singolo Comitato:

### Comitati soci 2013

Comitati soci	Incontri	Componenti	Presenze	Presenza media
Igiene	5	12	51	10,2
Servizi Centrali	9	10	68	7,5
Servizi Integrati e Costruzioni	6	10	39	6,5
Sovventori	5	10	36	7,2
Verde	6	6	30	5
Imola	7	10	58	8,3
Toscana	7	8	37	5,3
Modena	6	8	45	7,5
Veneto	5	8	34	6,8
Servizi Ospedalieri	4	6	16	2,7

### Partecipazione ai Comitati soci, andamento 2011-2013

	2011	2012	2013
N° Comitati soci	10	10	10
N° incontri	76	67	60
<b>N° medio presenze</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6,9</b>

Le Commissioni sono 2: Comunicazione e Informazione, Politiche Sociali. Ciascuna Commissione ha 11 componenti, e sono state nominate nel 2011. Nella tabella sottostante il riepilogo della partecipazione alle Commissioni registrata negli ultimi tre anni:

### Partecipazione alle Commissioni soci, andamento 2011-2013

	2011	2012	2013
N° Comitati soci	2	2	2
N° incontri	6	8	6
<b>N° medio presenze</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

I principali argomenti trattati da Comitati e Commissioni sono stati i seguenti:

- › **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 appuntamenti come la Festa delle Genti a Palazzo Re Enzo.

#### › Bilancio sociale

Dal 2009 il Bilancio Sociale è utilizzato per la formazione degli aspiranti soci.

#### › Iniziative di Solidarietà e Feste sociali

Numerose sono le iniziative di solidarietà e le feste sociali organizzate da Manu-tencoop. Il contributo delle Commissioni e dei Comitati è stato fondamentale per la realizzazione in particolare di alcune iniziative e feste: dai tornei di briscola e tresette alla Festa delle Genti.

#### › Iniziative aziendali

Molte le iniziative promosse dalle aziende del Gruppo in favore dei soci e dei lavoratori:

- le **Borse di studio** per i figli dei dipendenti che frequentano con merito e profitto le scuole superiori o l'università, giunte nel 2013 alla IV edizione, coinvolgono anche i Comitati soci e le Commissioni, sia per quanto riguarda il bando e l'istruttoria, sia per l'organizzazione delle cerimonie di consegna;
- l'**Assicurazione sanitaria integrativa gratuita** per i dipendenti che è stata presentata e discussa nei comitati.

#### › 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 Vicepresidente della Cooperativa.

#### › Strumenti di comunicazione: rivista aziendale Ambiente e sito web Ambiente

I contenuti della rivista aziendale Ambiente, così come del supplemento Ambiente Più Soci e del magazine on line [www.webambiente.it](http://www.webambiente.it), che ripropone gli articoli di Ambiente e raccoglie i video e le gallerie fotografiche dei principali eventi aziendali, vengono presentati e discussi anche all'interno dei Comitati e delle Commissioni. Altrettanto per quanto riguarda i nuovi social network aziendali.

#### › Strumenti per la conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro

Gli strumenti per la conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro sono stati ampiamente discussi all'interno di Comitati e Commissioni, prima grazie alle ricerche realizzate su Imola e Modena, poi grazie all'avvio del progetto sperimentale di centri estivi e campi estivi per i figli dei dipendenti del Gruppo.

## 07 INFO

### IL RAPPORTO CON IL MOVIMENTO COOPERATIVO

Uno dei perni nelle relazioni industriali di Manu-tencoop 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.

Manu-tencoop, 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.

Manu-tencoop è inoltre socio fondatore della **Fondazione Ivano Barberini**, luogo di produzione di ricerca storica, economica e sociale sull'importanza della forma d'impresa cooperativa.

Infine, Manu-tencoop è socia dell'**Agenzia Cooperare con Libera Terra** - Agenzia per lo sviluppo cooperativo e la legalità,

**Cooperare  
con libera terra**



nata nel 2006 come associazione senza fini di lucro per iniziativa di alcune importanti imprese cooperative per la maggior parte aderenti a Legacoop Bologna. La sua mission è quella di consolidare e supportare lo sviluppo imprenditoriale delle cooperative che gestiscono beni e terreni confiscati al crimine organizzato attraverso il trasferimento di know how. L'A-

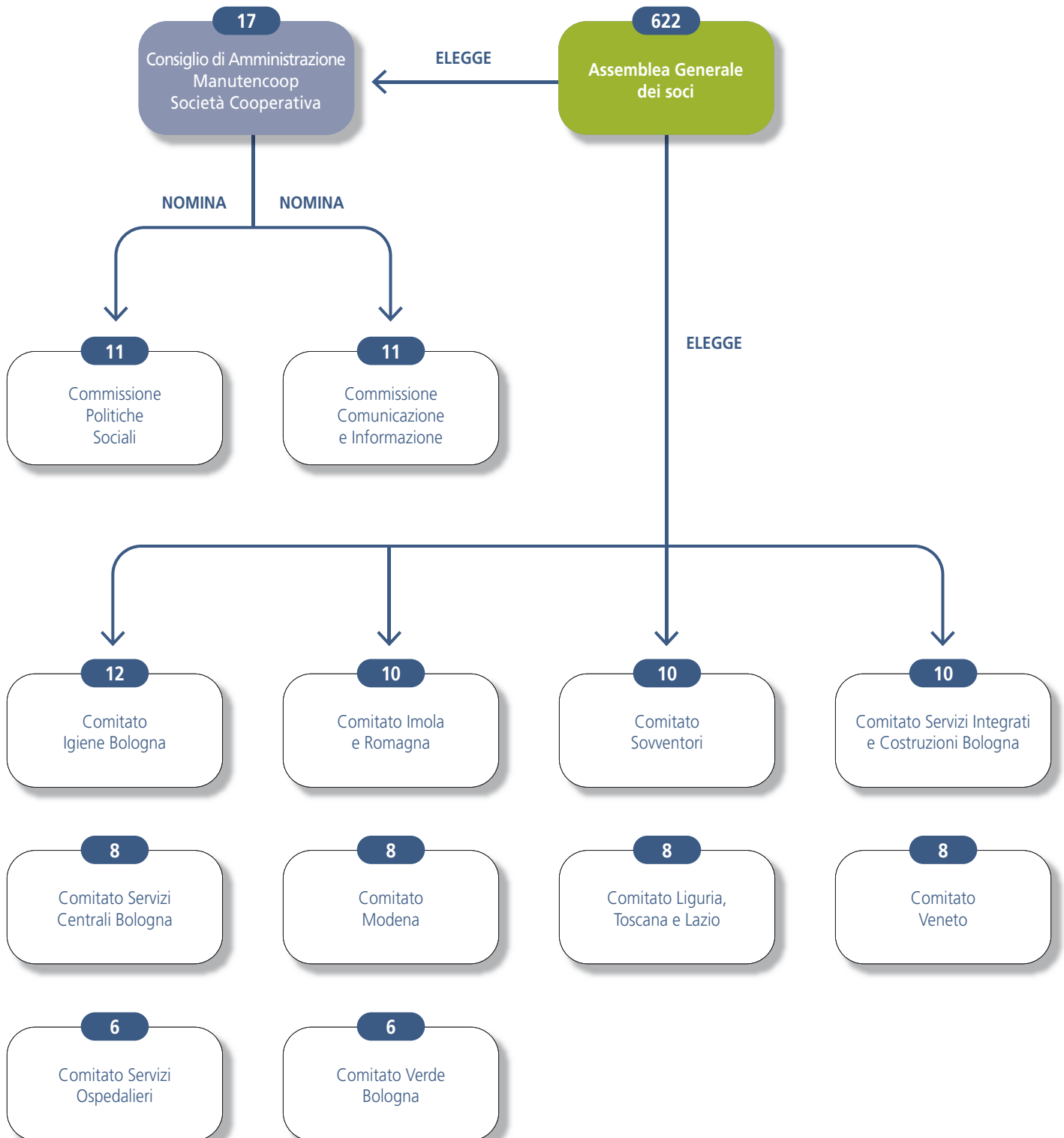
genzia è quindi, grazie alle cooperative associate che mettono a disposizione le loro professionalità, una "banca delle competenze" al servizio delle giovani cooperative che operano nel mezzogiorno d'Italia. Cooperative ad alto valore sociale che si riconoscono nel progetto "Libera Terra" e nell'associazione "Libera" presieduta da Don Luigi Ciotti.



La partecipazione dei soci, ambito di fondamentale importanza per la Cooperativa, è al centro di un dibattito interno volto a determinare, nei prossimi anni, uno sviluppo dei meccanismi che possa rendere più efficiente e di impatto il processo, e garantire ai soci una sempre maggiore centralità.

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 24 maggio 2014 che ha rinnovato le cariche sociali.

### Il governo di Manutencoop Società Cooperativa





PARTE SECONDA

**RESPONSABILITÀ  
SOCIALE**



# INTRODUZIONE

## RIFERIMENTI: "EUROPA 2020" E "STANDARD INTERNAZIONALI"

La seconda parte di questo rapporto si fonda, per il terzo anno, sugli schemi del framework europeo "Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva".

Manutencoop ha dato a questa scelta un doppio significato:

1. *per Manutencoop la responsabilità sociale significa anche un contributo alle linee di sviluppo sociale ed economico europee,*
2. *se l'orizzonte di sviluppo dell'impresa è europeo anche i criteri di rendicontazione devono essere europei.*

## Crescita intelligente

- › **Innovazione** ... fare in modo che le idee innovative si trasformino in nuovi prodotti e servizi tali da stimolare la crescita e l'occupazione
- › **Istruzione** ... migliorare l'efficienza dei sistemi di insegnamento e agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro
- › **Digitale** ... accelerare la diffusione dell'internet ad alta velocità e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per famiglie e imprese

## Crescita sostenibile

- › **Risorse** ... favorire il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio, incrementare l'uso delle fonti di energia rinnovabile, modernizzare il nostro settore dei trasporti e promuovere l'efficienza energetica
- › **Politica industriale** ... migliorare il clima imprenditoriale, specialmente per le PMI, e favorire lo sviluppo di una base industriale solida e sostenibile in grado di competere su scala mondiale

## Crescita inclusiva

- › **Lavoro** ... modernizzare i mercati occupazionali e consentire alle persone di migliorare le proprie competenze (...) aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e di conciliare meglio l'offerta e la domanda di manodopera
- › **Contrasto alla povertà** ... garantire coesione sociale e territoriale, in modo tale (...) che le persone vittime di povertà e esclusione sociale possano vivere in condizioni dignitose e partecipare attivamente alla società

Sempre in questa direzione va letto il maggiore impegno nell'applicazione degli indirizzi dello standard di rendicontazione "Global Reporting Initiative", di cui si tratterà in seguito e nell'appendice.

“Europa 2020”, il documento emanato nel 2010, traccia le linee fondamentali di sviluppo europeo nel critico contesto economico-sociale successivo alla crisi del 2008.

Per stimolare crescita e occupazione e per offrire prospettive alla coesione, la Commissione ha indicato tre grandi campi d’iniziativa: *crescita intelligente*, *crescita sostenibile* e *crescita inclusiva*.

Questi obiettivi generali si articolano poi in sette “iniziative faro”, ovvero ambiti di intervento più specifici.

## 08 INFO

### IL PROGETTO INDICATORI

Il bilancio sociale di Manutencoop è stato elaborato da un gruppo di riferimento interno chiamato “Gruppo indicatori”. Il progetto è stato lanciato dal Comitato Esecutivo di Manutencoop nel 2011 con l’obiettivo di “costruire una metrica condivisa”, che potesse congiungere gli aspetti imprenditoriali e quelli sociali, e che fosse elaborata con vasta partecipazione e consistente discussione, puntando soprattutto sull’impegno dei giovani.

Gli sviluppi e i risultati progressivi conseguiti dal “Gruppo indicatori” sono stati condivisi con una platea allargata a circa ottanta giovani quadri, attraverso un incontro plenario a cadenza annuale, che rappresenta un importante momento di confronto ed elaborazione.

Il “Progetto indicatori” intende portare a sintesi due fondamentali obiettivi: la redazione di un rapporto integrato e la formazione di un nuovo gruppo dirigente.

Ragionare di indicatori, per Manutencoop, significa rendere esplicita la metrica di valutazione delle performancee quindi avere una visione dell’impresa nel futuro. È proprio questa la nuo-

va accezione di democrazia economica: non fondata solo sulla rappresentanza degli interessi in campo, ma sul confronto e la sintesi delle visioni imprenditoriali e sociali.

#### Il “Gruppo Indicatori”

Il Gruppo Indicatori è coordinato dal Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione (Milva Carletti) e dal Responsabile del Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale (Luca Stanzani) ed è composto da (in ordine alfabetico):

**Luca Buglione** – Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo

**Gabriele Cesari** – Direzione Tecnico Commerciale

**Michele Codoni** – Direzione Promozione e Sviluppo

**Clara Colombini** – Direzione Acquisti

**Simona Corsi** – Direzione Amministrazione e Finanza di Manutencoop Società Cooperativa

**Chiara Del Zotti** – Direzione del Personale

**Paolo Di Risio** – Direzione Operation

**Alessandro Fiorenzo** – Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo

**Francesco Francia** – Direzione Acquisti

**Gianluca Giglio** – Direzione del Personale

**Gian Franco Graziano** – Direzione del Personale

**Ivan Lagazzi** – Direzione Tecnico Commerciale

**Fabrizio Laghi** – Direzione Acquisti di MPSS

**Linda Navelli** – Direzione del Personale di Manutencoop Società Cooperativa

**Daniela Vitali** – Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo

**Donatella Zangari** – Direzione Operation

Nel corso del 2013 il Gruppo Indicatori si è riunito 7 volte, contribuendo fattivamente alla definizione dei contenuti del Bilancio Sociale e alla raccolta dei relativi dati. Ha inoltre partecipato alla definizione degli obiettivi e della struttura dell’evento di presentazione del Bilancio sociale 2012 e dell’incontro plenario del 6 Maggio 2013.

Tra il 2013 ed il 2014, il Gruppo Indicatori ha seguito un percorso di formazione interna sui temi della produzione del valore e della responsabilità sociale d’impresa, del suo legame con la strategia d’impresa e degli sviluppi normativi a livello europeo.

L'Equity Appraisal Plan (letteralmente Piano di apprezzamento del Valore dell'impresa) nasce da avvenimenti recenti che hanno posto Manutencoop in una dimensione sempre più europea. Sono infatti del 2013 la creazione di UFS, una joint-venture europea tra le sei principali imprese attive nel settore del Facility Management, e l'emissione, nel mese di luglio, del Bond ovvero del prestito obbligazionario da 425 milioni di cui avevamo già accennato nel Bilancio dello scorso anno.

Manutencoop, anche in previsione di una futura quotazione in Borsa, ha quindi attivato, nel mese di novembre, un gruppo di lavoro interno che coinvolge giovani quadri delle diverse funzioni aziendali e che è coordinato dal Responsabile Investor Relations e Direzione Estero Riccardo Bombardini e dal Responsabile Comunicazione e Responsabilità sociale Luca Stanzani. Il gruppo EAP rappresenta un vero e proprio progetto di business con tre obiettivi specifici:

- › mappare le attività di Manutencoop e come esse vengono comunicate all'interno e all'esterno;
- › verificare come si comportano i "colleghi" europei;
- › valutare ed apprezzare eventuali differenze che separano o contraddistinguono Manutencoop dai peers (simili) europei.

I campi di indagine e confronto sono stati molteplici e hanno riguardato: l'azione commerciale, le attività di operation, le procedure di acquisto, gli audit di processo, gli aspetti finanziari e legali, la gestione del Personale, l'ICT e anche la comunicazione.

Il punto di approdo finale è, ovviamente, migliorare e far crescere Manutencoop sia in termini di marginalità, che di innovazione, che di apprezzamento da parte del mercato e degli investitori.

Partecipano al gruppo EAP:

#### **Direzione Operation**

Massimo Brino  
Edmondo Landolfi  
Camilla Senzani  
Donatella Zangari

#### **Direzione Tecnico**

##### **Commerciale**

Gabriele Cesari  
Michele Codoni  
Federico Garavaglia  
Luca Macca  
Fabio Tagliapietra

#### **Investor Relations e**

##### **Direzione Estero**

Federico Rossi

#### **Direzione Personale**

##### **e Organizzazione**

Gianluca Giglio  
Andrea Paoli

#### **Comunicazione**

Chiara Filippi

#### **Direzione**

##### **Amministrazione,**

##### **Finanza e Controllo**

Luca Buglione  
Renato Cazzaniga  
Donatella Del Moro  
Alessandro Fiorenzo  
Daniela Vitali

#### **Direzione Acquisti**

Francesco Francia

#### **ICT**

Antonella Sangiorgi

#### **Società del Gruppo**

Anna Baccarin (Sicura)  
Massimiliano Cuter (MIA)  
Angelo Morini (SO)

Gli obiettivi di miglioramento del rapporto sociale non si arrestano tuttavia a queste scelte: nella prospettiva di Manutencoop vi è un vero e proprio "rapporto integrato", con informazioni per gli stakeholder riguardanti quattro campi principali:

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

Tutti questi argomenti sono presenti nel rapporto, per quanto in dimensioni e proporzioni non ancora perfette.

L'obiettivo di realizzare un rapporto integrato non è dunque solo frutto dell'intenzione di essere – nella rendicontazione – più sintetici e chiari, ma vi sono ragioni più profonde:

- › *coniugare gli aspetti economici con quelli sociali*; sia gli uni che gli altri, infatti, definiscono gli obiettivi e le performance dell'impresa;
- › *promuovere la responsabilità diffusa*, evitando che ci sia chi si occupa e risponde solo del management e chi si occupa della responsabilità sociale;
- › *favorire il coinvolgimento degli stakeholder* (clienti, fornitori, dipendenti, ecc.) *che hanno il dovere di contribuire allo sviluppo dell'impresa.*

C'è infine un ulteriore elemento che Manutencoop tiene in considerazione nel processo di evoluzione della propria rendicontazione sociale: l'evoluzione normativa a livello europeo. L'Unione Europea è sempre più impegnata, infatti, sul versante della responsabilità sociale d'impresa, sia attraverso la promozione di iniziative e progetti per la promozione di buone pratiche, sia più specificamente sul fronte normativo. Nell'aprile 2013 la Commissione europea ha proposto una modifica della normativa vigente in materia di rendicontazione per migliorare la comunicazione delle società sulle questioni sociali e ambientali. Nell'aprile 2014 questa Direttiva è stata approvata dal Parlamento Europeo. Dopo il passaggio in Consiglio e la conseguente conversione in legge, la normativa rappresenterà un'importante riferimento nel cammino dell'Europa verso una migliore comunicazione sociale. Sarà la prima volta che informazioni relative alla sostenibilità ambientale, alle politiche sociali, ai dipendenti, ai diritti umani, alle questioni di corruzione e concussione saranno esplicitamente richieste.



Lo sviluppo dell'impresa ha portato negli ultimi anni Manutencoop a prestare uno sguardo più attento al mercato europeo del facility management, tanto per cogliere le specificità del mercato stesso, quanto per identificare caratteristiche e approcci ad esso operati dalle più importanti aziende leader nei diversi Paesi.

Nel 2013 Manutencoop ha chiesto a Impronta Etica – l'associazione d'impresa impegnate nella responsabilità sociale a cui aderisce da ormai alcuni anni – di compiere un sopralluogo a livello europeo sulle politiche di responsabilità sociale delle imprese operanti nel facility management, individuando quelle che per dimensioni e caratteri potessero meglio rappresentare il benchmark di Manutencoop. Oggetto dell'analisi sono stati i seguenti ambiti:

- › la RSI in azienda (una descrizione delle principali politiche di responsabilità sociale", procedure e linee guida adottate),
- › il governo delle politiche di RSI (responsabilità istituzionali, organizzazione, strutture operative),

- › target delle politiche di RSI e relazioni con la strategia imprenditoriale (a chi si rivolgono in particolare le politiche di RSI e il loro ruolo nei piani di sviluppo aziendale),
- › Investimenti (procedure, formazione, comunicazione sulle politiche di RSI).

Per quanto la maggiore o minore importanza delle politiche di RSI nei vari paesi sia fortemente influenzata dalle rispettive legislazioni, è possibile farsi un'idea della importanza relativa di questi temi nelle imprese analoghe a Manutencoop e dunque del "posizionamento" di Manutencoop tra le imprese che mostrano sensibilità sull'argomento:

1. per quanto riguarda gli assunti, i modelli di riferimento e le linee guida adottate, le imprese che fanno esplicito riferimento a modelli, prassi riconosciute e indirizzi europei (Manutencoop è tra queste) sono circa la metà del campione e tutte collocate nell'Europa del Nord. Alcune di queste adottano criteri analoghi a quelli di Manutencoop riguardo alla direttiva "Europa 2020",

che – come si vede in questo rapporto – è il suo principale riferimento valoriale d'indirizzo.

2. Anche relativamente alla rendicontazione sociale Manutencoop fa parte del gruppo delle imprese che redigono stabilmente un rapporto sociale. Si consideri rispetto a ciò che – per esempio – nessuna delle imprese tedesche pubblica un rapporto sociale, ma anche che le imprese spagnole e francesi si limitano spesso a integrare la rendicontazione economica con pochi elementi informativi aggiunti.
3. Anche relativamente alla governance e al governo della RSI Manutencoop assomiglia di più alle imprese del facility nordiche che a quelle del centro Europa o dell'Europa del Sud, visto che le politiche di RSI fanno direttamente riferimento al vertice istituzionale (il Presidente), mentre in molti casi queste politiche ricadono nelle competenze delle direzioni comunicazione o personale.
4. La platea degli stakeholder di tutte le imprese vede come riferimenti prioritari i consuma-

tori-utenti e l'ambiente (come accezione larga), mentre Manutencoop (alla pari di alcune realtà francesi in particolare) mette alla pari come importanza i lavoratori, anche in ragione della sua natura originaria cooperativa.

5. Infine, per quanto riguarda gli indicatori (KPI), la più parte delle imprese considerate adotta (con adattamenti) ciò che è previsto dagli standard più diffusi, ma esiste anche qualche caso assimilabile al "Progetto indicatori" di Manutencoop, cioè di rivisitazione profonda e mirata dei principali indicatori da impiegare nella rendicontazione, ma anche come riferimenti basali per le attività di programmazione e di controllo-reporting.

In sostanza non è certo possibile costruire una gerarchia di maggiore o minore "virtuosità", ma è possibile sostenere che Manutencoop – pur nelle difficoltà e nei limiti che vanno riconosciuti – si colloca tra le imprese europee che dedicano maggiori sforzi e impegno nella realizzazione di una politica di RSI.



## GLOSSARIO

**Fondi di Private Equity:** sono particolari società che operano nel mercato finanziario attraverso l'acquisizione di quote azionarie (di maggioranza e non) di società NON quotate. I Fondi di Private Equity selezionano le imprese nelle quali investire, permettendo così a queste ultime di finanziare la crescita, in cambio di buoni rendimenti sul capitale da ottenersi in tempi relativamente brevi (3-5 anni), trascorsi i quali il fondo di norma esce dal capitale cedendo a sua volta le quote.

**Spin off:** indica la creazione di una nuova entità giuridica nella quale far confluire una o più specifiche attività produttive precedentemente svolta nell'ambito di un'altra entità al fine di conferirle dignità di impresa separata. Lo spin-off può avere lo scopo di riorganizzare in modo più efficiente i processi produttivi all'interno di un gruppo.

**Attività "core":** è l'attività operativa principale di un'impresa, che attraverso le vendite permette la creazione di un fatturato. Le attività "non-core" sono invece tutte quelle di supporto al business quali, ad esempio, quelle amministrative, commerciali, di gestione del personale, logistiche, ecc...

**Sistema organizzativo divisionale/funzionale:** in un sistema organizzativo divisionale a guidare l'organizzazione sono le "divisioni", ovvero unità organizzative in cui si svolge una specifica attività produttiva (Manutencoop, per esempio, fino al 2003 si componeva delle divisioni Igiene, Ecologia e Servizi Integrati), ognuna delle quali dotata di diverse strutture di supporto dedicate. In un sistema organizzativo funzionale, invece, tutte le attività produttive in senso stretto confluiscono nella funzione relativa e anche tutti i servizi di supporto vengono accentrati in funzioni specialistiche.

## INNOVAZIONE

Lo sforzo d'innovazione di un'impresa si deve manifestare in modo articolato e diffuso e oltre all'aspetto tecnologico e procedurale deve riguardare l'assetto generale dell'impresa, la sua forma istituzionale, le sue relazioni. Questi elementi sono centrali nella strategia di Manutencoop, che ha fondato il suo sviluppo recente anche sulle acquisizioni e su una intensa ricerca di partnership, soprattutto sotto il profilo finanziario e patrimoniale.

Il processo di innovazione finanziaria ed istituzionale di Manutencoop si è sviluppato attraverso **due filoni**:

- › quello riguardante la *forma giuridica, il sistema societario e la governance*;
- › quello riguardante le *relazioni con il mercato finanziario e il ricorso a nuovi strumenti di reperimento di risorse*.

I due filoni sono strettamente interconnessi: le modifiche nella forma giuridica-societaria e nella governance hanno reso possibile l'accesso al mercato dei capitali con l'uso di strumenti finanziari moderni come i Fondi di Private Equity, l'avvio di un processo di quotazione azionaria nel 2007 e l'emissione di un prestito obbligazionario quotato nel 2013. In breve, i passi principali dell'evoluzione possono essere così descritti:

- a. nel 2003 è avvenuta la separazione dell'attività operativa "core" con la costituzione di Manutencoop Facility Management (MFM). Nella pratica la Cooperativa ha conferito a MFM il ramo d'azienda costituito dall'allora Divisione Servizi Integrati. A questa modifica dei rapporti giuridico-societari interni al Gruppo si collega anche il primo passo di Manutencoop verso il mercato finanziario: l'ingresso, all'inizio del 2004, di tre Fondi di Private Equity nel capitale di MFM, con un apporto di 5,8 milioni di euro e la sottoscrizione dell'8,75% del capitale sociale di MFM stessa.
- b. Nel gennaio del 2005 si è assistito al conferimento di ramo d'azienda da Manutencoop Società Cooperativa a MFM della Divisione Igiene, del Settore Verde e dei cosiddetti Servizi Centrali (costituiti dalle funzioni di supporto al business) oltre che dalla partecipazione di minoranza nella società Roma Multiservizi, per un totale di oltre 5.800 dipendenti ed un valore di 55,2 milioni di euro.
- c. Al secondo spin-off è seguito l'ulteriore apporto di capitale di rischio da parte del pool di Fondi di Private Equity per 27,3 milioni di euro e la cessione del 4,75% di azioni di MFM dalla Cooperativa ad un altro fondo di private equity. Al termine del 2005 il capitale di MFM era detenuto per il 75% dalla Cooperativa e per il 25% dal pool di Fondi di Private Equity.
- d. Nel 2005 è avvenuto lo spin-off dell'allora Divisione Ecologia nella neocostituita Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A. per un totale di oltre 900 dipendenti ed un valore di circa 10 milioni di euro.

Con quest'ultima operazione, nel 2005, si concludeva la fase di transizione dal precedente sistema di gestione basato su *divisioni* all'interno di un'unica impresa, a un gruppo di Società facenti capo a una capogruppo. Alla Cooperativa infatti rimane ora il ruolo di *holding di partecipazioni* che somministra i propri soci alle società controllate, erogando essenzialmente servizi di gestione amministrativa.

Questa "rivoluzione societaria" nel Gruppo Manutencoop ha significato poter contare su di un apporto di quasi 40 milioni di euro da parte di operatori finanziari (i Fondi di Private Equity), che sono stati utilizzati nello sviluppo che ha caratterizzato gli anni successivi.

Per quanto riguarda il processo di quotazione, l'accordo siglato tra la Cooperativa ed i Fondi di Private Equity prevedeva, quale via di uscita preferenziale dal capitale investito dai Fondi, la quotazione delle azioni di MFM sul mercato telematico di Borsa Italiana.

Nel corso del 2007 si è avviato il processo di quotazione che prevedeva l'offerta sul mercato delle azioni di MFM possedute dai Fondi e di una certa quantità di azioni di nuova emissione.

Il processo di quotazione è stato interrotto nei primi mesi del 2008, dopo aver ottenuto tutti i nulla osta (Consob e Borsa Italiana) necessari all'avvio delle negoziazioni, soprattutto a causa delle sfavorevoli condizioni dei mercati.

Contemporaneamente al processo di quotazione, l'Assemblea straordinaria di MFM ha deliberato, nel 2007, l'adozione del *sistema dualistico* per il proprio governo. Tale modello, piuttosto comune in altri paesi per le società di grandi dimensioni ad azionariato diffuso in altri paesi europei quali la Germania, è abbastanza raro in Italia, in quanto caratterizzato da rigide regole comportamentali, protocolli di lavoro complessi e procedure rigorose.

La Cooperativa ritenne tuttavia che la chiara separazione tra proprietà e gestione determinata dal modello dualistico rispondesse più efficacemente del modello tradizionale alle esigenze di maggior trasparenza e riduzione dei potenziali rischi di conflitto di interessi tipiche di una società quotata.

## GLOSSARIO

**Sviluppo per linee esterne:** la crescita dei volumi di fatturato di un'impresa può avvenire in due modi. Da un lato c'è la crescita organica: ovvero l'impresa, grazie al fatto che il mercato in cui opera è in espansione o perché conquista quote di mercato ai concorrenti, aumenta il fatturato da un anno all'altro grazie solo alla propria capacità commerciale. La crescita per linee esterne è invece l'incremento dei volumi di vendita di un'impresa attraverso l'acquisizione di un'altra impresa, i cui volumi si sommano, da quel momento in poi, a quelli dell'impresa acquirente.

**Cessione pro soluto:** i crediti commerciali, documentati da fatture, possono essere ceduti ad un istituto di credito in cambio di liquidità con due differenti profili di rischio: pro-soluto e pro-solvendo. Mentre in una cessione pro-solvendo il rischio di insolvenza rimane a carico di colui che cede il credito e la banca può quindi rivalersi e richiedere al cedente il corrispettivo della cessione in caso di mancato incasso dal debitore principale, in una cessione pro-soluto il rischio di insolvenza è accollato dalla banca cessionaria (ovviamente dietro il pagamento di una commissione) e quindi non resta alcun rischio in capo al cedente a seguito della cessione.

## 11 INFO

### CON UFS MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT SI FA STRADA IN EUROPA



**United Facility Solutions**  
Global Outsourcing Specialists

È nata nel 2013 UFS - United Facility Solutions, una joint-venture europea, frutto della collaborazione di sei tra le principali imprese europee attive nel settore del facility management e leader di mercato nelle rispettive nazioni (Spagna,

Italia, Francia, Gran Bretagna, Germania e Olanda). La nuova società ha sede a Bruxelles ed è partecipata direttamente da Manutencoop Facility Management, dal gruppo francese Atalian e dalla spagnola Clece, mentre Mitie, realtà leader nel facility in Gran Bretagna, l'olandese Facicom e la società tedesca Piepenbrock hanno aderito al progetto in qualità di affiliati.

Grazie alla collaborazione con i partner europei Manutencoop sarà in grado di offrire a grandi

clienti, principalmente grandi multinazionali, ampi servizi: dal cleaning alla gestione calore, alla logistica passando per le manutenzioni. Il tutto per contratti integrati e geograficamente estesi su tutto il continente. UFS si rivolge, infatti, a clienti (privati e pubblici) con sedi, uffici ed unità produttive dislocate su più nazioni: l'unione tra società leader nei rispettivi stati assicura ai clienti, da un lato, la possibilità di usufruire di economie di scala, ottimizzare le risorse e ridurre i costi, dall'al-

tro la garanzia di una profonda conoscenza dei rispettivi territori, organizzazione e risorse proprie per l'erogazione dei servizi che verranno forniti direttamente dai vari partner nei rispettivi paesi. I numeri della nuova società sono quelli di un vero e proprio colosso del settore: il fatturato aggregato dei vari partner è pari a oltre 7 miliardi di euro, complessivamente il numero dei dipendenti supera le 250.000 unità ed può vantare una presenza in 18 nazioni europee.

Tra la fine di luglio e l'inizio di agosto 2013, anche in ragione delle crescenti difficoltà riscontrate sul mercato bancario nazionale determinate dagli strascichi della profonda crisi finanziaria che ha colpito il nostro paese, MFM ha annunciato l'emissione e, successivamente, collocato sul mercato un prestito obbligazionario da 425 milioni di euro, con scadenza 2020, destinato a soli investitori

istituzionali qualificati, principalmente al fine di rimborsare buona parte dei prestiti bancari esistenti e di finanziare il capitale circolante netto sostituendo anche le cessioni di crediti "revolving" precedentemente utilizzate a tale scopo. In senso più ampio, MFM ha intrapreso il processo di emissione del prestito obbligazionario con lo scopo di assicurare al Gruppo la copertura finanziaria necessaria

allo svolgimento delle proprie attività su di un orizzonte temporale di lungo periodo.

Il titolo è quotato sull'euro MTF Market del Luxembourg Stock Exchange e può essere altresì negoziato sull'Extra MOT Pro Segment di Borsa Italiana. Grazie a questa operazione MFM e le sue controllate si sono assicurate la copertura finanziaria necessaria allo svolgimento delle proprie at-

tività su di un orizzonte temporale di lungo periodo in un momento in cui i canali tradizionali dell'approvvigionamento finanziario appaiono in grande difficoltà.

Ancora una volta Manutencoop ha dimostrato di saper trovare soluzioni innovative al fine di perseguire la propria mission, superando i problemi che il contesto macroeconomico in cui si trova ad operare le pone di fronte.

Accanto ai due momenti di concomitanza tra innovazioni istituzionali e finanziarie sopra descritti, Manutencoop ha dato altre dimostrazioni di saper adottare soluzioni finanziarie moderne ed innovative, riportate di seguito:

### 2007

MFM e Servizi Ospedalieri: accordo con l'istituto finanziario Credit Agricole per la cessione pro-soluto, su base ricorrente con cadenza trimestrale, di crediti commerciali per un plafond cedibile di complessivi 145 milioni di euro.

### 2011

MFM e MPSS : accordo con Intesa San Paolo per la cessione pro-soluto, su base ricorrente con cadenza trimestrale, di crediti commerciali nei confronti di clienti privati per un plafond cedibile di complessivi 100 milioni di euro, poi aumentati a 140 milioni nel corso del 2012.

### 2008

MFM acquisisce Pirelli RE IFM BV, facente parte del Gruppo Pirelli e controllante di un gruppo societario attivo principalmente nel mercato nazionale privato del Facility Management.

Utili a smobilizzare parte dei crediti commerciali (2 miliardi) nei confronti della pubblica amministrazione (aventi tempi medi di incasso molto lunghi) soddisfacendo parzialmente i fabbisogni finanziari.

L'acquisizione determina un notevole incremento del volume d'affari di MFM.

## ISTRUZIONE

### La formazione in Manutencoop Facility Management s.p.a.

Nell'anno 2013 sono stati realizzati 685 interventi formativi, che hanno coinvolto 7.518 partecipanti, per un totale di 65.517 ore/uomo dedicate alla formazione (+ 67% rispetto al 2012). Tale risultato determina un sensibile miglioramento sulla capacità dell'azienda di soddisfare i fabbisogni formativi evidenziati dai propri dipendenti.

#### Interventi formativi, anno 2013

Area tematica	Corsi	Edizioni	Partecipanti	Ore formative
Sicurezza	35	434	5.222	42.304
Tecnico-professionale	27	96	550	6.158
Informatica	5	16	224	1.643
Qualità e ambiente	19	67	833	1.848
Manageriale	33	72	689	13.564
<b>Totale</b>	<b>112</b>	<b>685</b>	<b>7.518</b>	<b>65.517</b>

## Formazione per conseguimento patentini, anno 2013

Patentini	Numero dipendenti formati
Abilitazione piattaforme di lavoro mobili elevabili	196
Carrellisti / mulettisti	50
Patentino conduzione escavatori	10
Patentino frigoristi	110
<b>Totale complessivo</b>	<b>366</b>

Nello specifico, gli interventi hanno riguardato i seguenti ambiti tematici:

- › sicurezza
- › tecnico professionale
- › qualità e ambiente
- › informatica
- › manageriali

Nel 2013 è aumentato il ricorso ai **Fondi Interprofessionali** a copertura dei costi della formazione, utilizzando sia Foncoop, che riguarda tutti i dipendenti, che Formatemp, il fondo dei lavoratori somministrati.

Anche altre società del Gruppo, come MPSS e Telepost, hanno aderito a Foncoop, al fine di aumentare la disponibilità economica per la formazione. I ricavi finanziati della formazione hanno coperto oltre il 70% dei costi sostenuti nel 2013, aumentando quindi la percentuale di finanziamento rispetto all'anno precedente. Il finanziamento, nello specifico, ha coperto il 51% dei costi sostenuti nella sicurezza e l'82% dei costi sostenuti nella formazione manageriale.

Per quanto riguarda la **sicurezza**, nell'anno 2013 Manutencoop ha rafforzato la formazione obbligatoria sulla sicurezza base, coinvolgendo oltre 4.000 dipendenti e andando così a raddoppiare il numero delle persone formate rispetto all'anno precedente.

Nel **settore tecnico-professionale**, invece, è diventata obbligatoria, per la posizione dei frigoristi, l'iscrizione al registro telematico nazionale delle persone e delle imprese certificate (D.P.R. 43 del 2012). Per questo motivo, l'azienda ha formato e certificato dipendenti che svolgono questo tipo di attività all'interno delle commesse. Le ore dedicate a quest'ambito sono aumentate del 30% rispetto all'anno precedente.

Sulla **formazione manageriale** sono stati realizzati diversi interventi: è proseguita la formazione sulla gestione dei collaboratori iniziata nel 2012, che ha visto coinvolti i Responsabili di Servizio e i Responsabili di Commessa della Direzione Operation. Nel 2013 sono state coinvolte le aree Triveneto, Toscana ed Emilia Romagna, con un percorso composto da formazione in aula, compilazione di questionari on-line e sessioni di coaching individuale.

È inoltre stato avviato per la prima volta il **percorso formativo Progetto Igiene**: dopo una fase di analisi interna, sono stati progettati dei corsi di formazione specifici rivolti ai Responsabili di Servizio Igiene, Responsabili di Commessa, Responsabili di Gruppo Operativo (RGO), Segreterie Tecniche ed alcune seconde linee dell'Area Igiene. Obiettivo del percorso è stato quello di sviluppare, nei partecipanti, idonee competenze tecnico-gestionali, per garantire un corretto presidio delle commesse e favorire la realizzazione di un efficiente modello organizzativo per la gestione

del servizio. I docenti sono stati tutti personale interno, principalmente delle Direzioni Sicurezza, Tecnico Commerciale, Personale, Acquisti, Controllo di Gestione/ Amministrazione e di Operation. Sono state coinvolte complessivamente circa 160 persone, per percorsi formativi di mediamente 40 ore.

Infine è stato anche sperimentato un **catalogo di formazione interno** rivolto a tutte le Funzioni, che è stato condiviso nel portale aziendale e che ha visto la realizzazione di percorsi formativi in tutte le principali sedi aziendali. Il catalogo ha previsto le seguenti tematiche, elaborate rispetto alle esigenze emerse dal piano formativo: gestione dei collaboratori, gestione del tempo e gestione della negoziazione e del conflitto. Sono state realizzate 14 edizioni e sono stati coinvolti complessivamente 150 dipendenti.

Per quanto riguarda Qualità/Ambiente e Informatica, si sono realizzati soprattutto interventi formativi specialistici legati alle commesse e alle esigenze delle diverse Aree.

## I tirocini

Manutencoop nel 2013 ha ospitato 22 tirocini, di cui 4 tirocini curricolari e 17 tirocini formativi. Per 8 tirocinanti la collaborazione è proseguita con un contratto di lavoro a tempo determinato. Di seguito riportiamo l'elenco completo.

Società	Funzione aziendale	Città	Tipologia	Ente promotore
MFM	Affari Legali	Zola Predosa	Tirocinio formativo	Università di Bologna
MFM	Direzione Operations - Area Centro	Perugia	Tirocinio formativo	Università di Perugia
MFM	Direzione Operations - Area Lombardia	Milano	Tirocinio curricolare	Università Politecnica di Milano
MFM	Direzione Operations - Area Triveneto	Mestre	Tirocinio formativo	CPI Mestre
MFM	Direzione Operations - Area Triveneto	Mestre	Tirocinio di inserimento	CPI Mestre
MFM	Direzione Operations - Area Triveneto	Mestre	Tirocinio formativo	CPI Mestre
MFM	Direzione Amministrazione Finanza e Controllo	Zola Predosa	Tirocinio formativo	UNI BO
MFM	Direzione Amministrazione Finanza e Controllo	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Comunicazione e Responsabilità Sociale	Zola Predosa	Tirocinio curricolare	Università di Bologna
MFM	Comunicazione e Responsabilità Sociale	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Direzione Amministrazione Finanza e Controllo	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Direzione Amministrazione Finanza e Controllo	Zola Predosa	Tirocinio curricolare	ITCS Rosa Luxemburg
MFM	Direzione Tecnico Commerciale	Zola Predosa	Tirocinio formativo	Università di Bologna
MFM	Direzione Amministrazione Finanza E Controllo	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Direzione Tecnico Commerciale	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Direzione Tecnico Commerciale	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Direzione Operations - Area Emilia Romagna	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Direzione Operations - Area Emilia Romagna	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Servizio Prevenzione e Protezione	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MFM	Direzione Operations	Zola Predosa	Tirocinio curricolare	Università di Modena e Reggio Emilia
MPSS	Gestione Operativa Preventivi e Consuntivi	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola
MPSS	Sistemi Di Business	Zola Predosa	Tirocinio formativo	CIP Zola

Inoltre, come negli anni precedenti, è proseguita la convenzione con l'Istituto Superiore Tecnico Commerciale Salvemini: si sono ospitati 2 studenti in stage nel periodo invernale e due nel periodo estivo.

## La formazione in Manutencoop Società Cooperativa

Nel corso del 2013 sono stati realizzati 12 interventi formativi, che hanno coinvolto 27 partecipanti per un totale di 1.424 ore di formazione erogata.

Il costo delle attività svolte è stato interamente coperto da finanziamenti provenienti da due fondi: Forma.temp, che riguarda i lavoratori somministrati, e Foncoop, come Fondo Interprofessionale di riferimento per i dipendenti della Cooperativa.

Il principale intervento ha riguardato la formazione per le innovazioni apportate al Servizio Numero Verde dell'Amministrazione del Personale, in particolare l'utilizzo del nuovo applicativo di gestione dei ticket dei dipendenti, e la conoscenza della nuova struttura telefonica del Servizio, con un menù di scelta ad albero e l'automatizzazione di alcune funzioni.

I corsi sono stati svolti prevalentemente in modalità individuale di lunga durata e le principali tematiche affrontate hanno riguardato lo sviluppo delle competenze tecnico professionali.

È inoltre proseguita l'attività di formazione sulle tematiche della Responsabilità Sociale.

## DIGITALE

### Il progetto eVO

Il **progetto eVO** (electronic Voucher) prevede la completa **digitalizzazione** del processo di gestione "Acquisti a banco" tramite la dotazione ai Tecnici Manutentori, di telefoni palmari che permettono di registrare i dati dell'acquisto direttamente nel momento di ritiro della merce dal fornitore.

Gli "Acquisti a banco" sono gli acquisti di materiali di lavoro per un importo massimo di 1.500 euro che, fino al 2011, avvenivano unicamente attraverso voucher di tipo cartaceo con un volume annuo complessivo di voucher emessi pari a 38.000.

Il progetto è stato applicato ed esteso a tutte le aree di Manutencoop a fine 2012 producendo i seguenti benefici:

1. eliminazione della gestione cartacea del voucher;
2. rilevazione dell'acquisto a sistema nel momento dell'acquisto stesso;
3. riduzione del numero di fornitori poiché l'acquisto tramite palmare è possibile solo con i fornitori contrattualizzati (circa 450) dall'Ufficio Acquisti in accordo con la Direzione Operations;
4. maggiore mappatura del processo, dei fornitori e della tipologia di acquisto effettuato;
5. controllo costante dei volumi di acquisto con possibilità di ricezione di una reportistica puntuale e/o periodica di riepilogo di tutte le transazioni effettuate dai propri tecnici;
6. efficienza e automazione delle procedure di registrazione delle fatture con una significativa riduzione dei tempi di inserimento e del consumo di carta.

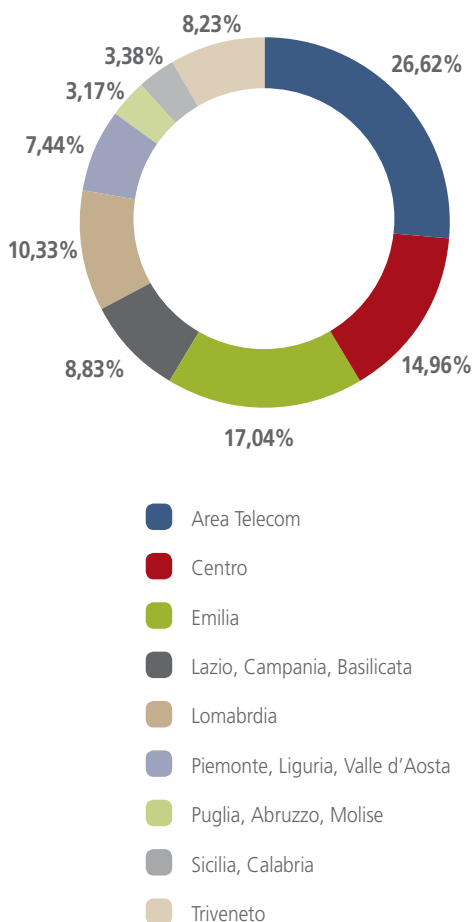


Nel 2013 sono stati emessi 28.495 voucher elettronici, per un volume complessivo di oltre 9 milioni di euro. Di seguito il dettaglio dei dati.

### Voucher elettronici emessi per territorio, anno 2013

	Area Telecom	Centro	Emilia	Lazio, Campania, Basilicata	Lombardia	Piemonte, Liguria, Valle D'Aosta	Puglia, Abruzzo, Molise	Sicilia e Calabria	Triveneto	Totale
gennaio	480	363	440	82	118	118	44	108	175	1.928
febbraio	518	398	420	118	123	173	76	110	224	2.160
marzo	597	378	429	134	132	145	95	117	215	2.242
aprile	551	386	419	141	149	148	106	81	187	2.168
maggio	638	404	507	191	204	199	105	102	189	2.539
giugno	708	346	475	159	182	173	71	104	180	2.398
luglio	823	411	563	149	169	203	94	88	218	2.718
agosto	488	277	345	69	93	120	65	49	133	1.639
settembre	795	394	513	139	227	214	71	69	191	2.613
ottobre	807	566	685	192	252	222	107	54	311	3.196
novembre	559	548	596	157	211	221	86	50	252	2.680
dicembre	539	449	467	131	160	170	60	30	208	2.214
<b>Totale</b>	<b>7.503</b>	<b>4.920</b>	<b>5.859</b>	<b>1.662</b>	<b>2.020</b>	<b>2.106</b>	<b>980</b>	<b>962</b>	<b>2.483</b>	<b>28.495</b>

### Volume di acquisto con voucher elettronici, anno 2013



Accanto a eVO, l'Ufficio Acquisti ha avviato nel 2013 anche un altro importante progetto: **STREAM** (STRategia Evolutiva Acquisti Manutencoop - Portale di gestione collaborativa dei fornitori). Il progetto prevede che, a regime, ogni fornitore abbia un portale dedicato con il quale interagire con Manutencoop e Manutencoop, a sua volta, possa, attraverso il proprio portale, indirizzare e controllare l'operato del fornitore.

Attraverso il progetto STREAM ci si pone l'obiettivo di rendere più efficiente il rapporto con i fornitori grazie ad una piattaforma capace di gestire operativamente l'albo fornitori, i documenti delle commesse, i documenti per le richieste d'acquisto, i contratti e la regolarità contributiva.

### Dematerializzazione delle fatture

#### Il ciclo passivo

Dal tempo Manutencoop sta lavorando all'implementazione di un progetto di automazione del processo di registrazione fatture passive. Il progetto si basa su metodologie e tecnologie di Document Management (DM) e Workflow (BPM) per l'automazione e la gestione della registrazione delle fatture passive attraverso le seguenti funzionalità:

- › scansione ed acquisizione in formato elettronico dei documenti (fatture ed allegati);
- › archiviazione dei documenti per storicizzazione, ricerca, estrazione e riproduzione dei documenti;
- › automazione del processo di gestione delle fatture e integrazione con sistema gestionale.

La dematerializzazione ha l'obiettivo di introdurre benefici in termini di governance ed efficientamento del processo attraverso:

- › eliminazione del cartaceo e consultazione rapida dei documenti;
- › eliminazione dei rischi di "smarrimento pratica";
- › tracciabilità di ogni fase del processo.

Il sistema è a regime dalla fine del 2012 e ad oggi sono gestite secondo questa modalità 133.000 Fatture/Anno.

Dal 2013, inoltre, in collaborazione con i principali fornitori di utenze gas e telefonia, è stato attivato un canale di fatturazione "digitale" che consente di importare nei sistemi Manutencoop le fatture (in formato PDF) e le informazioni in esse contenute in modalità automatica per un volume di fatture/anno pari a circa 23.000 (18% dei volumi/anno totali).

I progetti per il 2014 riguardano l'attivazione della conservazione sostitutiva elettronica (in sostituzione del cartaceo), conforme alla normativa CNIPA (Centro Nazionale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione), e l'introduzione di un nuovo canale digitale per la ricezione delle fatture da parte dei fornitori (Portale Fatture).

### ***Il ciclo attivo***

Nel 2013 è stato approvato l'obbligo di legge per Ministeri, Agenzie fiscali ed Enti Nazionali di Previdenza di accettare e pagare solo fatture elettroniche: Tale obbligo è entrato effettivamente in vigore nel giugno 2014 e dal giugno 2015 riguarderà anche tutte le altre Pubbliche Amministrazioni.

Al fine di ottemperare agli obblighi di legge e di dotarsi di una procedura di fatturazione elettronica utilizzabile anche nei confronti di clienti privati, Manutencoop ha definito un modello di servizio per tutte le Società del Gruppo.

Il modello prevede la redazione di un contratto unico stipulato da Manutencoop Facility Management con un fornitore "Intermediario abilitato", che disciplina lo svolgimento delle attività di servizio per tutte le Società del Gruppo, che oltre che produrre vantaggio da un punto di vista economico, introduce significativi aspetti di efficientamento in termini di gestione.

## **COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

La comunicazione è per Manutencoop, da sempre, un elemento essenziale per la costruzione di un rapporto trasparente con i diversi stakeholder. Negli ultimi anni il Gruppo ha focalizzato i propri investimenti principalmente sul web e, più in generale, in ambito digitale: un canale divenuto ormai irrinunciabile sia dal punto di vista commerciale, sia per comunicare efficacemente con soci e dipendenti, sia, infine, per interloquire con la comunità finanziaria o il pubblico esterno in genere.

### **La comunicazione interna verso soci e dipendenti**

Manutencoop ha oltre 18.000 dipendenti distribuiti su tutto il territorio nazionale: trattandosi in larga parte di operai impegnati in svariati cantieri riuscire da un lato a diffondere le informazioni aziendali, dall'altro a costruire un solido senso di appartenenza aziendale rappresenta da sempre una sfida per la comunicazione interna del Gruppo.

Tradizionalmente gli strumenti più utilizzati per favorire la comunicazione interna sono sempre stati l'house organ "Ambiente", rivista a diffusione trimestrale spedita a tutti i dipendenti del Gruppo, e "Ambiente Più Soci", supplemento dedicato esclusivamente a soci lavoratori e sovventori.

Negli ultimi anni alle versioni cartacee si è affiancato il sito [www.webambiente.it](http://www.webambiente.it), magazine online che rilancia e integra (con materiali video, foto e ulteriori approfondimenti) i contenuti di "Ambiente" e sono stati potenziati anche come strumenti utili alla costruzione di una identità comune i social network Facebook e Twitter.

Nel 2013 sono stati realizzati 3 numeri della rivista "Ambiente". L'house organ, rivolto a tutti i dipendenti del Gruppo, che lo ricevono direttamente a casa, ha l'ambizione di fare dialogare le anime dell'azienda, con l'obiettivo di mettere in comune non solo informazioni, ma soprattutto storie, esperienze, riflessioni. "Ambiente" si conferma, sia nella sua versione digitale che cartacea, lo strumento identitario per eccellenza: lo spazio in cui attraverso le foto e le storie proprie e dei colleghi anche il dipendente più lontano dalla sede centrale sente di far parte di una grande gruppo.

"Ambiente Più Soci" raccoglie, invece, le notizie specifiche relative al rapporto sociale e viene pubblicato non con cadenza fissa ma in relazione alle esigenze di comunicazione (nuove convenzioni dedicate ai soci, variazioni tassi di prestito, iniziative, elezioni, assemblee etc.). Nel 2013 è stato realizzato un unico numero. La stampa dell'house organ "Ambiente" (oltre 15.000 copie a numero) re di "Ambiente Più Soci" continua ad essere ad impatto zero: le emissioni di CO<sub>2</sub>, che sono generate direttamente o indirettamente durante la stampa, vengono calcolate e compensate tramite l'acquisto dei certificati per la protezione del clima, grazie ai quali si neutralizza l'impatto sull'ambiente dei sistemi di stampa. Nel 2013 sono state compensate 27,114 tonnellate di CO<sub>2</sub> tramite il progetto NaturOffice ([www.natureoffice.com](http://www.natureoffice.com)).

Nel 2013, è stata, inoltre potenziata ulteriormente l'Area Dipendenti del sito istituzionale [www.manutencoop.it](http://www.manutencoop.it). In questa sezione del sito, lanciata nel 2012, trovano spazio informazioni relative al rapporto di lavoro, una sezione Faq con le risposte alle domande più frequenti su malattia, assegni familiari, premessi di soggiorno etc. e un'area dedicata alle iniziative di welfare aziendale, che nell'ultimo anno è stata arricchita con materiali relativi all'assistenza sanitaria gratuita e a convenzioni valide su tutto il territorio nazionale. La sezione "Area dipendenti", nel 2013, ha avuto oltre 17.000 visite: 1400 accessi unici sono stati registrati sulla pagina dell'assistenza sanitaria (lanciata nel 2013) e significativo è risultato anche il numero di accessi alle sezioni "borse di studio" e "convenzioni".

## **La comunicazione esterna**

Complessivamente nel 2013 il Gruppo ha "comunicato" con l'esterno attraverso la realizzazione e gestione di:

- › 8 siti web ([www.manutencoopfm.it](http://www.manutencoopfm.it), [www.manutencoop.coop](http://www.manutencoop.coop), [www.serviziopedalieri.it](http://www.serviziopedalieri.it), [www.manutencoopprivate.it](http://www.manutencoopprivate.it), [www.miaspa.it](http://www.miaspa.it); [www.smailspa.it](http://www.smailspa.it), [www.manutencoopimmobiliare.it](http://www.manutencoopimmobiliare.it), [www.webambiente.it](http://www.webambiente.it)) tutti gestiti dal Servizio Comunicazione e Responsabilità Sociale di Gruppo



- › 10 brochure commerciali (aggiornate o realizzate nel corso dell'anno)
- › 4 Video, commerciali e/o istituzionali
- › 6 partecipazioni a eventi fieristici o convegni
- › Circa 80 sponsorizzazioni in tutta Italia
- › Circa 20 comunicati stampa

I siti istituzionali [www.manutencoopfm.it](http://www.manutencoopfm.it) (dedicato a Manutencoop Facility Management) e [www.manutencoop.coop](http://www.manutencoop.coop) (dedicato alla capogruppo Manutencoop Società Cooperativa) sono stati rinnovati già nel 2012 con nuove foto, un nuovo design adatto per essere visualizzato al meglio dai dispositivi mobile, nuove sezioni con nuovi contenuti. In particolare i due portali sono stati completamente riprogettati con la tecnica del Responsive Web Design, tecnica di Web design che consente una visualizzazione ottimale da ogni dispositivo, desktop (pc, notebook) e mobile (smartphone, tablet).

Nel 2013 è stato completato il progetto con la pubblicazione in versione Responsive anche della versione in lingua inglese del sito.

Nel 2013 [www.manutencoopfm.it](http://www.manutencoopfm.it) ha registrato 235.800 visite totali, con quasi 140.000 visitatori unici (il numero di persone diverse che sono arrivate sul sito) e una durata media della visita di poco superiore ai 3 minuti.

Al fine di garantire la necessaria trasparenza anche dal punto di vista della comunicazione finanziaria, è stata potenziata nel sito di Manutencoop Facility Management la sezione Investor Relations, corredata di un servizio di email alert e di una sezione, ad accesso riservato, dedicata agli obbligazionisti per la consultazione ed il download dei documenti e rendiconti trimestrali ed annuali.

È continuata la promozione della App istituzionale (disponibile gratis negli store per tutti sistemi operativi dal 2012). Permette di consultare news, bilanci, comunicati stampa e report trimestrali (ricevendo notifiche ogni volta che è disponibile un nuovo contenuto) e scaricare e leggere comodamente anche offline la rivista aziendale "Ambiente".





Manutencoop ha ulteriormente potenziato la presenza sui social media. Facebook, in particolare, se, da un lato, sta affermandosi come strumento capace di costruire senso di appartenenza, dall'altro punta a fornire al pubblico esterno uno spaccato di un'azienda viva, dinamica e fatta di persone "vere" attraverso un piano editoriale che prevede ampio spazio per la fotografia. La pagina istituzionale di Manutencoop ha toccato i 2000 "mi piace" (clicca "mi piace" chi vuole ricevere i contenuti pubblicati sulla pagina n.d.r.) a fine 2013.

È rimasto sostanzialmente stabile l'utilizzo del profilo Manutencoop su LinkedIn, rete utilizzata principalmente per lo sviluppo di contatti professionali, mentre Twitter, quando non viene utilizzato in occasione di eventi pubblici (es. cerimonie pubbliche di consegna borse di studio o dirette twitter di eventi/convegni), rilancia quanto postato su Facebook.

Parallelamente allo sviluppo sul web e sui media digitali, la comunicazione esterna di Manutencoop non ha rinunciato agli strumenti più tradizionali: in particolare tra il 2012 ed il 2013 sono state allineate alla corporate identity del Gruppo le brochure e i vari materiali di comunicazione delle principali società controllate. Con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente l'immagine coordinata è stato, inoltre, realizzato e diffuso un articolato "Manuale di stile" con le indicazioni per allineare alla corporate identity anche documenti, proposte commerciali, report etc.

Quanto, infine, ad eventi e sponsorizzazioni, è da rimarcare in particolare, nel 2013, l'organizzazione da parte di Manutencoop di 4 eventi di livello nazionale sul tema della riqualificazione energetica degli immobili. Nell'ambito SmartCity Exhibition 2013 svoltosi a Bologna nell'autunno 2013 è stato promosso il workshop, "Riqualificare si può" dedicato a risultati, strumenti giuridici e soluzioni finanziarie disponibili per riqualificare gli immobili pubblici risparmiando energia. Il medesimo tema è stato poi riproposto a Firenze nell'ambito dell'annuale Assemblea nazionale di Anci, l'Associazione nazionale Comuni Italiani. Nel mese di Novembre Manutencoop ha, poi, partecipato con un proprio stand ad Eco-mondo, dove ha organizzato il convegno "Energeticamente No profit" dedicato alle soluzioni per la riqualificazione energetica degli immobili del Terzo Settore. Infine, il tema della riqualificazione energetica e della finanza di progetto in ambito sanitario è stato dibattuto in un workshop in occasione del 5° Congresso Nazionale SIAIS, che ha visto i relatori impegnati in un confronto sugli strumenti giuridici e le soluzioni finanziarie oggi disponibili per efficientare gli immobili sanitari.



# CRESCITA SOSTENIBILE

## SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Manutencoop è da tempo attenta ai temi della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico.

In considerazione del fatto che le attività di Manutencoop hanno a che fare con l'ambiente, o meglio, gli ambienti, non è sempre facile reperire ed evidenziare informazioni significative in tema di sostenibilità ambientale. Su questo si è concentrata grande parte delle attività del "Progetto indicatori" e, in aggiunta, da quest'anno Manutencoop si è impegnata per una più precisa applicazione degli standard di rendicontazione con la conseguente validazione di terze parti.

Allo sforzo consistente del 2013 segue in questo rapporto un'ulteriore individuazione e trattazione di informazioni, che tuttavia lasciano ancora ampiamente aperte possibilità di miglioramento.

### Gli elementi normativi e regolamentari

Manutencoop, nello svolgimento delle proprie attività, deve osservare molteplici prescrizioni normative. Queste alcune delle principali in materia energetica.

#### Prescrizioni normative

DIRETTIVA 2006/32/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO, DEL 5 APRILE 2006	DIRETTIVA concernente l'efficienza degli usi finali dell'energia e i servizi energetici e recante abrogazione della direttiva 93/76/CEE del Consiglio
D.LGS. 192/05	Attuazione della direttiva sul rendimento energetico in edilizia.
D.LGS. 311/06	Attuazione della direttiva relativa al rendimento energetico nell'edilizia.
D.LGS. 115/08 (MODIFICATO DAL D.LGS. N. 56 DEL 29 MARZO 2010)	Attuazione della direttiva relativa all'efficienza degli usi finali dell'energia e i servizi energetici e abrogazione della direttiva 93/76/CEE.
D.P.R. 59/09	Attuazione della direttiva sul rendimento energetico in edilizia.
D.M. 26 GIUGNO 2009	Linee guida nazionali per la certificazione energetica degli edifici.
LEGGE 10/91	Norme per l'attuazione del Piano energetico nazionale in materia di uso razionale dell'energia, di risparmio energetico e di sviluppo delle fonti rinnovabili di energia
D.LGS. 152/06	Testo Unico Ambientale
D.P.R. 412/93	Regolamento recante norme per la progettazione, l'installazione, l'esercizio e la manutenzione degli impianti termici degli edifici ai fini del contenimento dei consumi di energia
D.M. 37/2008	Regolamento concernente il riordino delle disposizioni in materia di attività di installazione degli impianti all'interno degli edifici
DM 17/03/2003	norme per la progettazione, l'installazione, l'esercizio e la manutenzione degli impianti termici degli edifici, ai fini del contenimento dei consumi di energia



DIRETTIVA 87/2003	DIRETTIVA che istituisce un sistema per lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nella Comunità
D.LGS 216/2006	Attuazione delle direttive in materia di scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nella Comunità, con riferimento ai meccanismi di progetto del "Protocollo di Kyoto"
REGOLAMENTO CE N. 842/2006	REGOLAMENTO su taluni gas fluorurati ad effetto serra
D.P.R. 380/2001	Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia edilizia
D.LGS.3 MARZO 2011, N 28	Attuazione della direttiva sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili
D.P.R. 27 GENNAIO 2012, N. 43	Regolamento su taluni gas fluorurati ad effetto serra
D.P.R. 16 APRILE 2013, 74	Regolamento recante definizione dei criteri generali in materia di esercizio, conduzione, controllo, manutenzione e ispezione degli impianti termici per la climatizzazione invernale ed estiva degli edifici e per la preparazione dell'acqua calda per usi igienici sanitari.
D.M. 10 FEBBRAIO 2014	Modelli di libretto di impianto per la climatizzazione e di rapporto di efficienza energetica.
D.LGS 4 LUGLIO 2014, 102	Attuazione della direttiva sull'efficienza energetica.

## L'acqua

Per limitare l'impatto del servizio di pulizia e igiene ambientale sulle risorse naturali (acqua) e sull'ambiente (inquinamento da prodotti chimici, rifiuti), Manutencoop ha iniziato a proporre al cliente soluzioni alternative ai sistemi tradizionali. Ad esempio, per l'attività di lavaggio dei pavimenti, è stato introdotto in via sperimentale il sistema di lavaggio con **panno preimpregnato** che è in grado di ridurre i consumi d'acqua del 60% rispetto al tradizionale carrello *duomop* (con due secchi, acqua minima richiesta 25 litri). Gli aspetti positivi di questa innovazione sono:

- › la riduzione dei consumi di acqua per il lavaggio
- › la contrazione dei tempi di lavoro
- › la minor diffusione di germi e batteri nei locali
- › il minore rischio di infortunio derivato dal contatto con prodotti chimici per i lavoratori
- › un carrello più facilmente trasportabile.

La criticità principale sta nell'individuazione del sistema più idoneo ad ogni cantiere, che deve disporre di struttura adeguata per il ricondizionamento del materiale usato: ciò presuppone maggiori costi in fase di start up, che vengono però ammortizzati nell'arco della durata della commessa portando significativi vantaggi sia in termini pratici che di business.

Manutencoop sta comunque proseguendo con l'inserimento progressivo del sistema preimpregnato nei cantieri e nelle commesse. Nella tabella che segue, i dati relativi alle commesse in start up nel 2013: quattro nuove commesse sono partite con il sistema di lavaggio preimpregnato. Di queste, tre in ambito sanitario. Inoltre, due rinnovi di portafoglio, sempre di area sanitaria, hanno previsto l'utilizzo del sistema preimpregnato. È evidente che l'applicazione di tale sistema è più complicato nel settore privato dove spesso mancano le condizioni strutturali, in primis gli spazi per i macchinari per il lavaggio.



	Commesse nuove	Rinnovi di portafoglio	Totali
<b>Totale sistema preimpregnato</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<i>Di cui civile</i>	1	-	1
<i>Di cui sanitario</i>	3	2	5
<b>Totale sistema tradizionale</b>	<b>30</b>	<b>85</b>	<b>115</b>
<i>Di cui civile</i>	30	82	112
<i>Di cui sanitario</i>	-	3	3
<b>Totale commesse</b>	<b>34</b>	<b>87</b>	<b>121</b>

Sui consumi di acqua, importanti risultati sono stati conseguiti dalla Servizi Ospedalieri, Società del Gruppo che si occupa 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.

Quattro stabilimenti di Servizi Ospedalieri sono dotati di un pozzo di proprietà dal quale viene prelevata l'acqua (circa 400 m3 al giorno per stabilimento) che

13 INFO

LA SPERIMENTAZIONE SUL LAVAGGIO E LA DISINFEZIONE DI MOP E PANNI

Tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014 è stato avviato un percorso di sperimentazione sul lavaggio e la disinfezione di MOP e panni nel Policlinico di Modena. La sperimentazione, che si concluderà nella seconda metà del 2014, è stata realizzata con l'obiettivo di identificare il processo ottimale da applicare al lavaggio di MOP e panni nei canteri.

L'attività ha previsto la definizione di un protocollo di lavaggio che ha determinato il dosaggio dei detersivi e dei disinfettanti in relazione al carico della lavatrice e alla durezza dell'acqua. Contemporaneamente si è provveduto ad una verifica di risultato, effettuando a campione analisi di laboratorio sui MOP sottoposti a lavaggio

La sperimentazione si è concentrata su due specifiche tecniche premianti identificate dai CAM (Criteri Ambientali Minimi): *systemi di dosaggio e soluzioni che consentono di diminuire i consumi energetici.*

Per efficientare le procedure di dosaggio del detersivo, la sperimentazione è stata condotta mediante l'uso di pompe dosa-

trici che consentono di regolare le quantità utilizzate per ciascun prodotto e quindi standardizzare il processo e i consumi.

Per la diminuzione dei consumi energetici la sperimentazione ha aperto diversi fronti:

- › *Consumo di energia elettrica - Temperatura di lavaggio:* i due indicatori sono direttamente collegati tra loro. Per riscaldare l'acqua, infatti, si utilizza corrente elettrica. Per la sperimentazione, una delle caratteristiche prefissate era quella di testare prodotti detersivi e disinfettanti in grado di garantire il risultato anche a temperature inferiori a 90°C. La sperimentazione ha testato con buoni risultati prodotti che consentono lavaggi a 60-70°. A questo risultato si affianca la garanzia di minori consumi di energia rispetto al ciclo di lavaggio a 90° oltre ad un'ottimizzazione dei tempi del processo di lavaggio.

- › *Consumo di acqua:* la sperimentazione ha monitorato anche i consumi di acqua delle tre lavatrici industriali installate a Modena. Si prevede, infatti, in una seconda fase, la definizione

di procedure e strumenti per il monitoraggio dei consumi di acqua e di energia elettrica per l'analisi LCA (Life Cycle Analysis) del processo di lavaggio di MOP e panni, che permetterebbe di definire l'impatto ambientale prodotto per kg di materiale lavato e quindi di certificare e rendicontare il processo.

Le analisi di laboratorio svolte finora hanno dato esiti positivi rispetto agli standard di decontaminazione. Le analisi di laboratorio in particolare avevano l'obiettivo di rilevare i valori di residuo di tensioattivi (Anionici, Cationici, Non Ionici e Totali) e di carica batterica totale (in UFC / dm2). È stato fatto anche il campionamento dell'acqua utilizzata per il lavaggio a titolo precauzionale, per confermare che eventuali inquinamenti non fossero da attribuire all'acqua di rete.

**I Criteri Ambientali Minimi (CAM)**

*I documenti "Criteri Ambientali Minimi" o "CAM" per i servizi di pulizia, adottati con Decreto Ministeriale 24 maggio 2012, riportano delle indicazioni generali volte*

*ad indirizzare l'ente pubblico verso una razionalizzazione dei consumi e degli acquisti e forniscono delle "considerazioni ambientali" propriamente dette, collegate alle diverse fasi delle procedure di gara (oggetto dell'appalto, specifiche tecniche, caratteristiche tecniche premianti collegati alla modalità di aggiudicazione all'offerta economicamente più vantaggiosa, condizioni di esecuzione dell'appalto) volte a qualificare ambientalmente sia le forniture che gli affidamenti lungo l'intero ciclo di vita del servizio/prodotto. La struttura e la procedura di definizione dei CAM consente di facilitare al massimo il compito delle stazioni appaltanti che vogliono adottare o implementare pratiche di GPP (Green Public Procurement) ed essere in linea con i principi del Piano di Azione Nazionale. Con un semplice copia ed incolla infatti, possono trasferire nei propri capitolati le caratteristiche ambientali utili a classificare come "verde" la fornitura o l'affidamento cui si riferiscono e i relativi mezzi di prova per verificare la conformità delle offerte pervenute ai requisiti ambientali richiesti.*

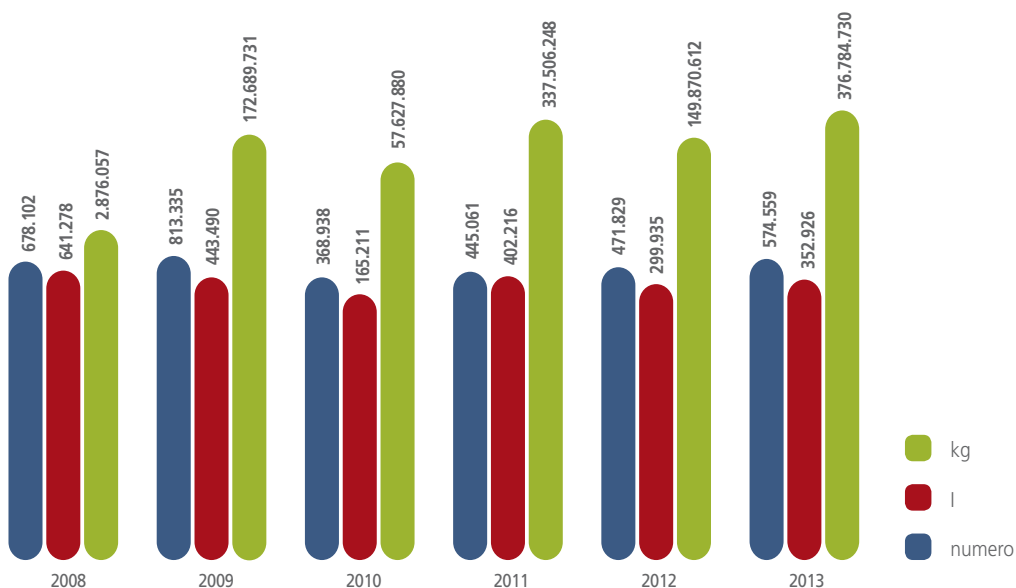
viene poi trattata all'ingresso. Una volta trattata, l'acqua viene inviata alle linee di produzione dove si genera un recupero di circa il 40%. A fine ciclo, l'acqua viene mandata al depuratore di cui è provvisto ogni stabilimento.

Si è passati da un consumo di 0,029 m3 di acqua per kg di biancheria spedita del 2011 a 0,025 nel 2013.

## I prodotti e i materiali

Le quantità di prodotti acquistati nel 2013, utilizzati nel settore igiene e misurate in kg/litri o numero assoluto, sono riportate nella figura sottostante:

### Acquisto prodotti chimici, Andamento 2008-2013



Rispetto all'anno 2012 si riscontra un incremento nell'acquisto dei prodotti (+18% prodotti acquistati in litri, + 22% prodotti acquistati in kg), dovuto alle richieste specifiche dei committenti.

Per quanto attiene il numero di prodotti verdi impiegati nel corso del periodo 2008-2013, si veda l'istogramma a fianco. Rispetto al 2012 l'incremento di prodotti verdi è stato del 29%.

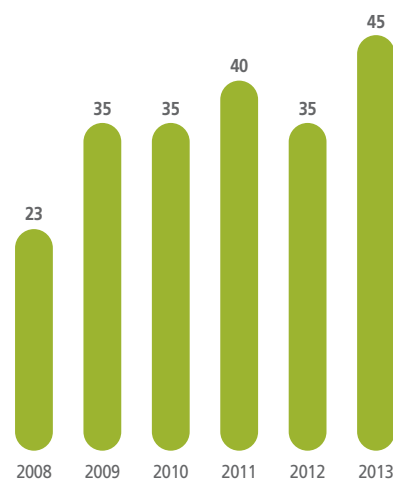
In particolare sono stati acquistati prodotti chimici per complessivi kg 4.715 e litri 15.061, carta per 103.322.413 unità.

## L'energia

### Le performance nelle attività di servizio

Nella tabella seguente sono riportati i consumi di energia espressi in TEP (Tonnellata equivalente di petrolio, unità di misura dell'energia che rappresenta la quantità di energia rilasciata dalla combustione di una tonnellata di petrolio grezzo) relativi agli anni 2009-2013 divisi per voci specifiche. I dati sono ricavati dalla dichiarazione FIRE (Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia) dell'anno 2013.

### Acquisto prodotti verdi, andamento 2008-2013



## Consumi di energia espressi in TEP, andamento 2009-2013

Voce	2009	2010	2011	2012	2013
Sedi, uffici, magazzini e cantieri	1.170,5	819,9	858,2	1.078,3	1.040
Automezzi e mezzi di lavoro	1.989,4	2.157,8	2.353,6	2.011,5	1.553
Gestione calore - impianti di riscaldamento	88.576,8	76.708	73.465,8	89.572,5	92.764
Gestione impianti elettrici	10.028	17.199	15.245	15.268,1	10.083

Come si evince dalla tabella, nel corso del 2013 si registra una diminuzione dei consumi relativi a:

- › sedi e uffici (-3,55% rispetto al 2012), attraverso la razionalizzazione della presenza territoriale dell'azienda;
- › automezzi e mezzi di lavoro (-22,79% rispetto al 2012), dovuto sia all'ammmodernamento della flotta che all'opera di sensibilizzazione realizzata tramite la campagna chilometri verdi.
- › impianti elettrici (-33,96% rispetto al 2012), in seguito ad una ridefinizione del perimetro di competenza.

In ultimo, per quanto concerne la gestione calore - impianti di riscaldamento, benché il dato sia superiore a quello degli anni scorsi, risulta essere comunque più performante in quanto riferito ad una volumetria riscaldata superiore servita dagli impianti in gestione.

Manutencoop, attraverso le performance ottenute nella gestione del parco impiantistico, nel 2013 ha ottenuto 1.290 Certificati Bianchi (TEE), di cui:

- › 924 di Tipo I, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi per la riduzione dei consumi finali di energia elettrica;
- › 366 di Tipo II, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi per la riduzione dei consumi di gas naturale.

### Certificati Bianchi (TEE), andamento 2010-2013

2010		2011		2012		2013	
Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II
975	54	1.165	697	822	602	924	366
<b>Tot</b>	<b>1.029</b>	<b>Tot</b>	<b>1.862</b>	<b>Tot</b>	<b>1.424</b>	<b>Tot</b>	<b>1.290</b>

### Le performance di Servizi Ospedalieri

La diminuzione dei consumi energetici, rilevati grazie a specifiche strumentazioni installate negli stabilimenti, ha permesso anche nel 2013 a Servizi Ospedalieri di ottenere i Certificati Bianchi (TEE). Grazie agli investimenti effettuati e ai risparmi conseguiti, Servizi Ospedalieri ha presentato quattro progetti per l'ottenimento di Certificati Bianchi, uno per ogni stabilimento produttivo. I TEE dei primi 5 mesi del 2013 sono già stati accreditati dall'ente preposto (GSE), mentre quelli dei restanti 7 mesi sono (all'inizio del 2014) in fase di accreditamento.

La tabella di seguito riassume i TEE rendicontati relativi al 2013:

### TEE Servizi Ospedalieri, anno 2013

Sito	TEE gen-mag	TEE mag-dic	TEE tot anno
Ferrara	1.219	704	1.923
Lucca	236	231	467
Teramo	1.219	1.314	2.533
Porto Garibaldi	777	1.174	1.951
<b>Totale 4 siti</b>	<b>3.451</b>	<b>3.423</b>	<b>6.874</b>

I dati relativi al **consumo di gas** (m3 per kg di biancheria) descrivono una contrazione da 0,18 m3/kg, dato medio di tutti gli stabilimenti nel 2009, a 0,159 m3/kg del 2011 che si conferma nel 2012 e 2013, a fronte di un dato medio della concorrenza che si attesta tra 0,17 e 0,20 (m3/kg). Anche nel 2013 tra gli stabilimenti il più performante è quello di Lucca con un consumo medio di gas di 0,16 m3 per kg di biancheria.

**Consumi medi di gas ed energia elettrica Servizi Ospedalieri s.p.a. (dato medio su quattro stabilimenti), anno 2013**

	m3 gas/Kg	Kw/Kg
2009	0,18	0,30
2010	0,17	0,30
2011	0,16	0,31
2012	0,16	0,32
2013	0,16	0,33

Il trend dei consumi 2013 è in linea con quanto registrato nel 2012: analizzando le performance in termini di consumo di gas ed elettricità negli ultimi cinque anni, è possibile notare come i dati più significativi in termini di risparmio energetico ottenuto sono relativi al consumo di gas, minori le performance per quanto riguarda il consumo di energia che, con l'installazione negli stabilimenti di impianti di raffrescamento per migliorare il microclima e favorire i lavoratori, si sono ridotti in maniera meno significativa.

## I rifiuti

### *Le performance nelle attività di servizio*

Manutencoop svolge due tipologie di attività inerenti ai **rifiuti**: **l'intermediazione** e la **gestione** di rifiuti propri. Per intermediazione s'intende il servizio di smaltimento dei rifiuti prodotti dal cliente previsto in alcune commesse. Oltre a ciò, l'azienda si occupa dei rifiuti che produce in proprio e che sono censiti e suddivisi a seconda che siano rifiuti di tipo pericoloso o rifiuti non pericolosi e che possano essere recuperati oppure smaltiti attraverso discarica o inceneritore.

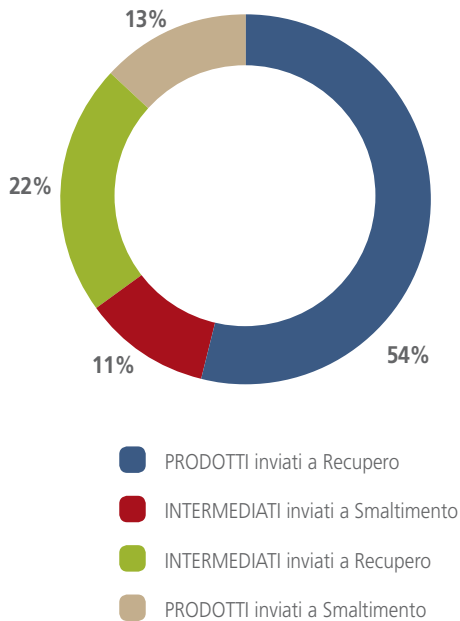
I dati riferiti al 2013 certificano che Manutencoop ha intermediato complessivi 1.161.311 kg (1.812.052 Kg nel 2012) di rifiuti, di questi 765.515 kg (966.433 Kg nel 2012) sono stati recuperati, la restante parte è stata smaltita. Rispetto al 2012, si evidenzia un aumento di oltre 10 punti percentuali della quantità di rifiuti recuperati (65% nel 2013, 53% nel 2012).

Tra i rifiuti intermediati figurano 526.714 kg di rifiuti pericolosi (come per esempio i rifiuti che devono essere raccolti o smaltiti con particolari precauzioni per evitare infezioni).

Per quanto riguarda i rifiuti prodotti, Manutencoop nel 2013 ha generato e gestito 2.325.753 kg di rifiuti (2.429.465 nel 2012), di cui l'80% (1.877.526 Kg) sono stati recuperati e il resto è stato smaltito in discarica o nell'inceneritore. Da sottolineare il significativo aumento di rifiuti recuperati anziché smaltiti: nel 2013 sono stati recuperati, in percentuale sul totale, quasi il doppio dei rifiuti rispetto al 2012 (28% nel 2012, 54% nel 2013). Questo risultato è stato ottenuto anche grazie ad una significativa azione formativa rivolta ai dipendenti.

In ultimo, evidenziamo il dato relativo alla produzione di rifiuti pericolosi, che nel 2013 sono stati in totale 165.381 kg (circa il 7% del totale dei rifiuti prodotti).

**Rifiuti prodotti e intermediati, inviati a recupero o smaltimento nel 2013**



**Rifiuti intermediati e prodotti, andamento 2012-2013**

	2012		2013	
	kg	% sul totale complessivo	kg	% sul totale complessivo
<b>Intermediati</b>	<b>1.812.052</b>	<b>43</b>	<b>1.161.311</b>	<b>33</b>
inviati a Smaltimento	845.619	20	395.796	11
inviati a Recupero	966.433	23	765.515	22
<b>Prodotti</b>	<b>2.429.465</b>	<b>57</b>	<b>2.325.753</b>	<b>67</b>
inviati a Smaltimento	1.237.338	29	448.228	13
inviati a Recupero	1.192.127	28	1.877.526	54
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.241.517</b>	<b>100</b>	<b>3.487.064</b>	<b>100</b>

### Le performance di Servizi Ospedalieri

Per quanto riguarda Servizi Ospedalieri, è da evidenziare l'innovazione apportata nel processo di smaltimento del pezzame dismesso. Nel luglio 2012 l'azienda ha definito i requisiti delle aziende interessate al ritiro di pezzame dismesso dalle attività degli stabilimenti di produzione: tutto il tessile di cotone, misto poliestere/cotone e tessuto tecnico, deve essere ceduto ai fornitori come rifiuto, pertanto deve essere accompagnato da un formulario di identificazione di rifiuto e registrato nel registro di carico e scarico. Chi lo riceve deve essere iscritto all'albo delle aziende autorizzate al trattamento di rifiuti e chi lo trasporta deve essere autorizzato al trasporto dei rifiuti aventi due specifici codici CER (che identificano la tipologia di rifiuto). A seguito dell'adozione dei suddetti requisiti, nel 2013, le aziende incaricate del ritiro di fibre tessili di cotone e misto poliestere/cotone sono state ridotte da 18 a 8 unità e sono stati venduti 179.053 Kg, vale a dire il 29% in meno rispetto al 2012. La riduzione di tessili dismessi è stata generata principalmente da due aspetti:

- › una selezione accurata dei fornitori e dei prodotti tessili da loro proposti con elevamento della qualità e della prestazione degli articoli che hanno allungato il loro ciclo di vita;
- › la proroga dei contratti in essere con conseguente ottimizzazione dell'utilizzo del materiale presente nel parco circolante.

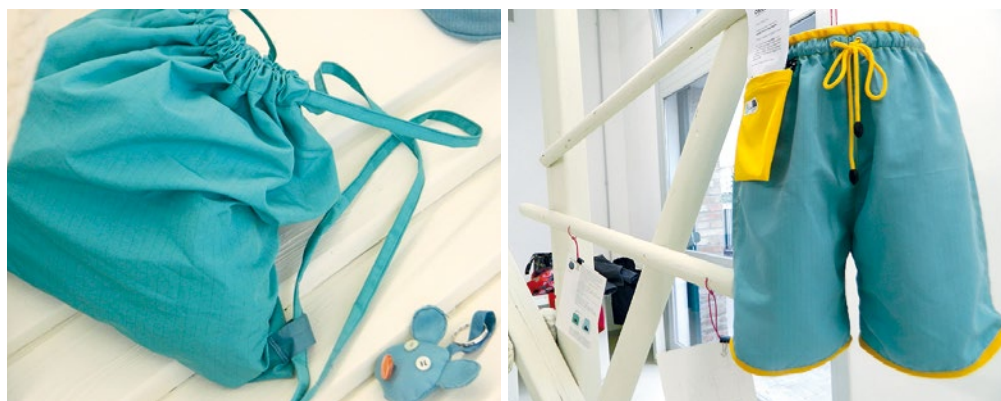
A partire da gennaio 2014, grazie all'accordo con una delle società di recupero del tessile dismesso, il TTR (tessuto tecnico riutilizzabile) da dismettere nello stabilimento di Teramo viene raccolto a costo zero, quando fino al 2013 sono state sostenuti costi sia per il recupero che per il trasporto in discarica. Per il 2014 Servizi Ospedalieri si è prefissata lo stesso obiettivo sia per lo stabilimento di Ferrara che per quello di Lucca.

Il TTR dismesso di tutti gli stabilimenti, dopo il termine del Progetto LOWaste (giugno 2014), dovrebbe essere convogliato alla cooperativa sociale "La piccola carovana" di Crevalcore (BO), avente in gestione una struttura preposta per la raccolta e la preparazione al riutilizzo del pezzame per la realizzazione dei ri-prodotti LOWaste (vedi box).

Il progetto LIFE+ LOWaste ha sperimentato a Ferrara un modello di economia circolare basata sulla prevenzione, il riuso e il riciclo dei rifiuti in una logica di partnership pubblico-privato. Partendo da alcune sperimentazioni pilota ha creato le basi per la nascita di un vero e proprio distretto locale di economia verde circolare. Distretto formato da operatori dei rifiuti, piccole piattaforme di recupero, artigiani e imprese impegnati nella valorizzazione delle materie e nella produzione di riprodotti.

Il progetto è stato sviluppato tra il 2011 e il 2014 dal Comune di Ferrara, dalla cooperativa sociale La Città Verde, da Impronta Etica, network di imprese italiane impegnate nella promozione della Responsabilità Sociale di Impresa di cui Manutencoop è socia, da RReuse, rete europea di imprese sociali che operano nel settore del recupero e riciclo dei rifiuti e dal gestore dei rifiuti del territorio HERA. Il progetto è stato sostenuto dalla Commissione Europea tramite un cofinanziamento del fondo LIFE+.

Durante il progetto sono state analizzate le filiere di raccolta, recupero e smaltimento dei rifiuti del territorio ferrarese individuando quattro frazioni a potenziale elevato valore aggiunto ma attualmente destinate allo smaltimento o a forme di recupero a basso valore aggiunto: **tessile sanitario, inerti da demolizione, arredi urbani e attrezzature ludiche, e oli e gli scarti**



**alimentari.** Partendo da questa analisi sono stati avviati alcuni **progetti pilota** che hanno permesso di recuperare alcune frazioni di rifiuto ed attivare processi produttivi su scala locale. Ogni pilota ha creato una **filiera circolare di istituzioni e operatori** in grado di realizzare l'intero ciclo che va dalla produzione del rifiuto alla commercializzazione dei riprodotti su una scala territoriale locale (a seconda dei casi da comunale a regionale).

**Servizi Ospedalieri S.p.A.**, da sempre interessata alla sperimentazione e alla promozione di soluzioni per il riciclo dei materiali tessili utilizzati nell'ambito della propria attività di lavaggio e noleggio della biancheria sanitaria, ha scelto di aderire al progetto LOWaste, attraverso il **conferimento dei materiali di scarto del T.T.R.** (acronimo che sta per Tessuto Tecnico Riutilizzabile), materiale utilizzato per i kit sterili da sala operatoria. Il T.T.R. è un composto di fibre di nuova generazione (trilaminato e microfibra) in grado di garantire un'elevata impermeabilità ai liquidi, rilascio

ridotto di particelle e traspirabilità, che grazie alle loro caratteristiche fisiche, dopo ogni ciclo di sterilizzazione sono perfettamente riutilizzabili, mantenendo inalterate le proprie prestazioni. Una volta divenuto inutilizzabile, il tessuto viene, di norma, sanificato, disinfettato e iniziato alle procedure di smaltimento di rifiuti speciali sanitari. Nell'ambito del progetto LOWaste è stata lanciata una **Call for ideas** grazie alla quale sono stati raccolti numerosi progetti di riutilizzo del T.T.R. sviluppati da designers e ma-

kers di tutta Italia, e grazie alla firma di un **agreement** tra i promotori del progetto – tra cui il Comune di Ferrara – e le aziende coinvolte nella sperimentazione si intende dare seguito alla sperimentazione promuovendo l'effettiva nascita di un mercato di ri-prodotti. [www.lowaste.it/](http://www.lowaste.it/)

#### Il tessile sanitario

**RIFIUTO DI PARTENZA:**  
Materiali tessili da sala operatoria

#### SOGGETTI DEL PILOTA:

- Servizi Ospedalieri SpA
- Coop. Sociale La Piccola Carovana
- Coop. Sociale La Città Verde

#### RIPRODOTTI:

- Gadget fieristici,
- Borse, astucci e sacche,
- Arredamento (cuscini e sedie),
- Abbigliamento tecnico (mare e montagna)



### I numeri della filiera

**32** progetti individuati e **24** prototipati

**23** designers e makers coinvolti nella progettazione

**90** tonnellate/anno di tessile sanitario sottraibili allo smaltimento

fino a **67** tonnellate di CO<sub>2</sub>eq risparmiate per il mancato smaltimento

**90** tonnellate di materia prima non utilizzata per la produzione di nuovi prodotti

e fino a **2.159** tonnellate di CO<sub>2</sub>eq risparmiata utilizzando materia prima seconda

**carta vetrata**





## Le emissioni

Nel marzo 2013 sono state effettuate, da un ente accreditato, le verifiche relative alla comunicazione annuale delle emissioni di gas ad effetto serra così come previsto dalla direttiva 2009/29/CE e del D.Lgs. 30/2013. Gli impianti termici gestiti da MFM, con una potenza calorifica di combustione maggiore di 20 Mw, hanno registrato per l'anno 2013 un valore di emissione di CO<sub>2</sub>, secondo quanto riportato nella tabella di seguito.

### Impianti termici gestiti da Manutencoop Facility Management, emissioni 2013

N° Autor.	Denominazione impianto	Indirizzo impianto	Quote assegnate	Quote verificate 2010	Quote verificate 2011	Quote verificate 2012	Quote verificate 2013
1718	Centrale termica Ospedale Sant'orsola	Via Massarenti 9 (BO)	--	--	--	2.899	11.607
1292	Stazione Termini	Via Giolitti, 34 Roma (RM)	3.346	5.028	4.423	Uscito	--
1417	Ospedale Ancona	Via Conca, 1 Ancona (AN)	0	0	0	4.512 (nuovo entrante)	11.751
1494	Centrale Termica comprensorio Scarmagno	Via Montalenghe 8, Scarmagno (TO)	8.527	6.323	4.178	3.348	2026
1495	Centrale termoelettrica Ivrea	Via Jervis 77, Ivrea	26.704	25.062	21.408	22.087	22.848
1496	Stabilimento Veicoli Industriali - Pirelli	Via Brescia, 8 Settimo Torinese (TO)	27.322	25.032	29.929	Uscito	--
1623	Nuovo Ospedale Sant'Anna	Como	3.531	2.836	6.357	4.039 (caldaie senza cogenerazione)	8.229
1674	Trelleborg	Tivoli	0	3.364	19.025	19.296	--
1692	Centrale termica Fiera di Rho	Rho	0	0	1.692	366	19

## 15 INFO

### KM VERDI: UN PREMIO AI DIPENDENTI

Manutencoop Facility Management dal 2013 premia i dipendenti, assegnatori di auto aziendali, che consumano meno. L'iniziativa si chiama "Kilometri verdi" e punta a favorire un miglioramento dei comportamenti personali alla guida, in nome della responsabilità, della sicurezza, dell'ambiente, coinvolgendo tutti oltre 1.250 dipendenti assegnatori di auto tecniche o in benefit. Manutencoop ha implementato, dal 2012, un sistema di rilevazione annuale dei consumi delle auto aziendali adottando un sistema incentivante basato su due principi: il riconoscimento di un beneficio condiviso tra Azienda e Lavoratore riguardo al risparmio generato dai comportamenti "virtuosi" e l'assegnazione di un

premio a chi – a parità di km percorsi – ha consumato meno. Il meccanismo di premiazione prevede che – sulla base di parametri fissati – a quanti avranno ridotto i consumi dell'auto loro assegnata, venga riconosciuto in busta paga il 35% del valore del carburante risparmiato, mentre il restante 65% verrà portato in riduzione dei costi aziendali. Inoltre, a coloro che ottengono la migliore prestazione per ciascuna categoria di mezzi (le diverse categorie fanno riferimento alle diverse cilindrate), viene erogato, come ulteriore premio, un corso gratuito di Guida Sicura in collaborazione con "Quattroruote". In generale il monitoraggio del periodo di riferimento ha dato esiti positivi: mediamente in

Manutencoop il comportamento di guida è responsabile e più virtuoso, in termini di consumi, rispetto alle medie presentate dalle riviste di settore. Complessivamente, sono stati risparmiati circa **36.200 litri di carburante** che, oltre al risparmio economico (oltre 60.000 euro), hanno determinato un notevole vantaggio per l'ambiente, grazie alla mancata immissione nell'ambiente di **94.000 tonnellate di CO<sub>2</sub>**. Il percorso di Manutencoop verso il miglioramento dei comportamenti di guida, l'efficiamento

dei consumi di carburante e la riduzione dell'inquinamento proseguirà nel 2014 con l'obiettivo di raggiungere risultati ancora più significativi.



## I consumi interni

Riportiamo di seguito i dati relativi ai consumi di energia elettrica, gas metano e acqua della sede centrale di Manutencoop, situata a Zola Predosa (BO), che è anche quella che raccoglie il maggior numero di lavoratori impiegati.

La riduzione significativa del consumo di energia elettrica è imputabile, oltre che all'opera di razionalizzazione interna dei carichi elettrici, alla diminuzione dei fabbisogni per condizionamento determinati dalle condizioni climatiche estive.

I consumi di gas metano e acqua risultano sostanzialmente in linea con quelli degli anni precedenti.

### Consumi di energia elettrica sede Zola Predosa, andamento 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
kWh	1.632.822	1.598.392	1.458.200	1.192.020
Delta	-	-34.430	-140.192	-266.180

### Consumi di gas metano sede Zola Predosa, andamento 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Metri cubi	158.940	132.589	160.326	155.240
Delta	-	-26.351	27.737	-5.086

### Consumi di acqua sede Zola Predosa, andamento 2010-2013

Consumi di acqua	2010	2011	2012	2013
Metri cubi	5.395	5.801	5.221	5.420
Delta	-	406	-580	199

### La gestione documentale

Da tempo Manutencoop ha avviato un progetto di efficientamento dei cosiddetti servizi di gestione documentale, vale a dire i servizi a supporto della stampa.

Come già rendicontato nella precedente edizione del bilancio sociale, nel 2012 è stata effettuata la sostituzione totale di tutti gli apparati per le Società del Gruppo, uniformando marche e modelli utilizzati. Nel corso del 2013 le periferiche in uso sono aumentate di 74 unità (erano 665 nel 2012), principalmente per l'aumento delle periferiche A3 (erano 224 nel 2012). Il processo di efficientamento garantisce un risparmio di circa il 33% annuo dei consumi di elettricità e utilizzo di materiali (carta e toner).



### Periferiche in uso: riepilogo dettagliato per società, anno 2013

Ragione sociale	Periferiche A3* totale	di cui nuove	A4	FAX	N. periferiche Toshiba totale
MACO spa	2	1	1	0	3
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT spa	200	162	126	122	448
MPSS spa	13	11	3	8	24
MANUTENCOOP Società Cooperativa	7	6	3	1	11
MIA spa	6	6	1	2	9
SERVIZI OSPEDALIERI spa	47	36	126	43	216
SMAIL spa	5	3	1	1	7
TELEPOST spa	9	9	10	2	21
<b>Totale</b>	<b>289</b>	<b>234</b>	<b>271</b>	<b>179</b>	<b>739</b>

\*Le periferiche A3 prevedono la stampa sia in formato A3 che in formato A4, mentre le periferiche A4 consentono la stampa unicamente nel formato A4

Sulle periferiche A3 è stato attivo anche per il 2013 il progetto Carbon Zero, che ha consentito di neutralizzare le emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte dalla stampa: attraverso la neutralizzazione le emissioni prodotte vengono compensate con progetti che determinano dei "crediti", come ad esempio piantumazione di alberi, realizzazione di micro centrali idroelettriche, ecc.

Nel 2013 sono state compensate, attraverso il progetto Carbon Zero, le emissioni di 59,5 milioni di pagine (+ 3,5 milioni rispetto al 2012), pari a 338,44 tonnellate di CO<sub>2</sub>.

### Tonnellate di CO<sub>2</sub> emesse dalle stampanti compensate, andamento 2012-2013

	Numero periferiche A3	Stampe compensate per periferica	Pagine compensate	Tonnellate per Macchina	Tonnellate di CO <sub>2</sub> compensate
2012	224	250.000	56.000.000	1,422	318,53
2013	238	250.000	59.500.000	1,422	338,44



# POLITICHE INDUSTRIALI: CLIENTI, FORNITORI

## I clienti

Manutencoop opera in un mercato piuttosto difficile e tuttora soggetto a marcate pressioni sui prezzi. La tendenza all'esternalizzazione, soprattutto nel settore pubblico, rimane un obiettivo che fatica a realizzarsi. Si evidenzia inoltre un trend decrescente della numerosità delle gare bandite, controbilanciato solamente da un incremento medio dei volumi. In tal senso si sottolinea la crescente influenza dell'azione di CONSIP, attraverso cui vengono canalizzate le esigenze di forniture di servizi della pubblica amministrazione.

Analogamente al 2012, il settore privato continua a risentire della crisi, che si riflette in una dinamica di re-internalizzazione del servizio o di un affidamento verso terzi con ottiche di breve periodo, cioè osservando unicamente i vantaggi di costo a breve. Si consolida dunque la tendenza a privilegiare il contenimento dei costi a scapito di qualità e innovazione.

L'azione commerciale del Gruppo è proseguita nell'esercizio 2013 garantendo nuove acquisizioni e rinnovi di commesse già in portafoglio per un valore complessivo pari 903 milioni di euro. Degli stessi, 470 milioni sono relativi a nuove aggiudicazioni. Da evidenziare il fatto che tale dato è riferito alle sole commesse acquisite nell'ambito dei servizi del Facility Management cosiddetto "tradizionale", dell'illuminazione pubblica, del lavanolo e della sterilizzazione dello strumentario chirurgico, in quanto trattasi di commesse tipicamente pluriennali.

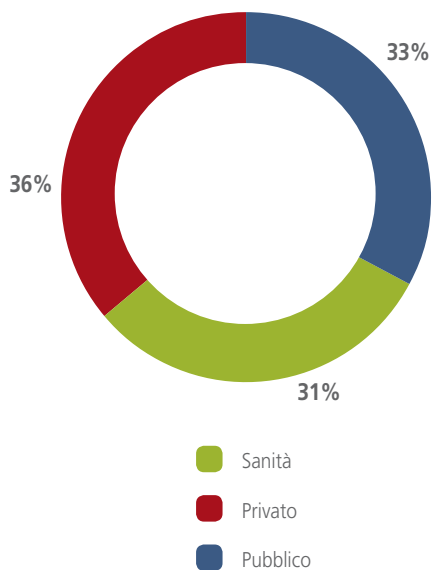
L'acquisito del mercato privato pesa in maniera più consistente sul totale rispetto all'esercizio precedente sia in valore assoluto (327 milioni di euro a fronte dei 240 milioni nell'esercizio 2012) che in termini di incidenza percentuale (36% sul totale, a fronte del 23% registrato nel 2012). È in tale mercato che il Gruppo sta sviluppando alcune importanti opportunità commerciali legate alla riorganizzazione di grandi Clienti sviluppati in rete sul territorio nazionale che percepiscono a loro volta come un'opportunità l'affidamento in *outsourcing*, ad un operatore strutturato e specializzato come il Gruppo MFM, delle attività no-core connesse alla gestione del patrimonio immobiliare.

Nel settore, si segnala per rilevanza, tra le altre, l'acquisizione di un contratto di servizi manutentivi resi a partire da giugno 2013 presso la rete italiana di punti vendita di una azienda leader nel settore della grande distribuzione organizzata e presso le gallerie commerciali gestite da una società del medesimo gruppo francese. L'esercizio 2013 ha visto peraltro concludersi la negoziazione commerciale per il rinnovo del principale contratto con una delle più importanti imprese italiane di telefonia, per conto del quale Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A. cura significative attività di Facility management su tutto il territorio italiano già a partire dal 2004. Il nuovo contratto, che ha avuto efficacia a partire dal 1° novembre 2013, prevede una rivisitazione del perimetro e delle caratteristiche contrattuali da cui è derivato per il Gruppo un ridimensio-

namento del volume delle prestazioni, con evidenti ricadute sulla performance del business del settore Privato.

La Sanità si conferma un bacino commerciale importante per il Gruppo, gravato tuttavia dalle maggiori azioni di razionalizzazione della spesa pubblica previsti dal Decreto legge n. 95/2012 sulla cosiddetta "spending review", che ha imposto alle Regioni un percorso graduale di riorganizzazione dei propri servizi sanitari. Nel settore Pubblico, infine, emerge per rilevanza l'aggiudicazione di alcuni lotti nell'ambito di convenzioni Consip Scuole e Consip Uffici su tutto il territorio nazionale.

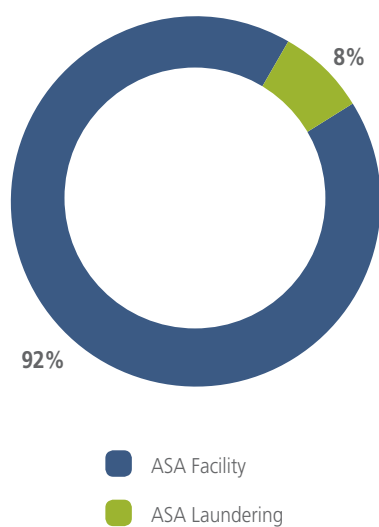
#### Acquisto per tipologia di cliente, 2013



Valutando le acquisizioni di commesse dell'esercizio in termini di Area Strategica d'Affari ("ASA"), il Laundering & Sterilization ha acquisito commesse per 70 milioni di euro, il Facility Management per 833 milioni di euro.

La durata media dei contratti acquisiti dal gruppo nell'esercizio è di circa 3 anni per entrambe le ASA.

#### Acquisto per ASA, 2013



Forniamo di seguito il dettaglio dei ricavi dell'esercizio 2013 suddivisi per tipologia di clientela, confrontato con il dato dell'esercizio precedente:

**Ricavi per tipologia di clientela (migliaia di euro)**

	2012	% su totale ricavi	2013	% su totale ricavi
Enti Pubblici	282.859	26,4%	264.979	24,5%
Sanità Pubblica	386.673	36,0%	420.839	39%
Clienti privati	403.097	37,6%	394.779	36,5%
<b>Totale</b>	<b>1.072.629</b>	<b>100%</b>	<b>1.080.597</b>	<b>100%</b>

La composizione del fatturato per tipologia di clientela evidenzia una sostanziale coerenza del peso della clientela rappresentata da Enti Pubblici rispetto all'esercizio 2012. Il Gruppo consolida inoltre il proprio fatturato nell'ambito della Sanità Pubblica, il cui peso relativo sul totale si incrementa di 2,9 punti percentuali.

All'interno delle tre macro categorie in cui possono essere suddivisi i clienti del Gruppo Manutencoop – Enti Pubblici, sanità pubblica e clienti privati – è possibile identificare i principali clienti per *volume economico* (ammontare del contratto) e *fidelizzazione* (continuità del rapporto negli anni). Per i clienti privati, è possibile identificare anche quali sono le categorie industriali maggiormente rappresentate tra i clienti. Di seguito vengono riportati i principali clienti del Gruppo Manutencoop secondo i criteri sopra identificati.

Tra gli **Enti Pubblici**, i principali clienti di Manutencoop per volume economico e durata del contratto sono: Comune di Bologna, Gruppo Hera, Enasarco Dir. Gen. Serv. Tecnico, Provincia di Venezia, Regione Lombardia, Inps-Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, Ministero della Giustizia, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Comune di Venezia, Università degli Studi de L'Aquila, Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Nell'ambito della **Sanità Pubblica**, i principali clienti di Manutencoop per volume economico e durata del contratto sono invece: Azienda Ospedaliera Universitaria S. Orsola-Malpighi Bologna, Ospedale Sant'anna Como, Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna, Azienda Ospedaliero-Universitaria Ospedali Riuniti Ancona, Azienda U.L.S.S. N.21 Legnago.

Tra i **clienti privati** i principali per volume economico e durata del contratto sono Telecom Italia Spa, Gruppo Unipol, Gruppo Pirelli, Auchan, Wind Telecomunicazioni Spa. Nell'ambito dei clienti privati, le categorie industriali più rappresentate sono il settore bancario e assicurativo, le telecomunicazioni, la grande distribuzione organizzata.

Il **backlog** è l'ammontare dei ricavi contrattuali connessi alla durata residua delle commesse in portafoglio alla data.

Il backlog finale al 31 dicembre 2013 si attesta a 3.216 milioni di euro, il livello più alto mai raggiunto dal Gruppo, in aumento di 237 milioni rispetto a quello iniziale, per effetto di una performance commerciale e di sviluppo molto positiva ottenuta nel corso dell'esercizio. Ciò conferma una sostanziale stabilità del Gruppo in termini di fatturato prospettico pluriennale già acquisito.

#### Backlog, andamento 2011-2013 (milioni di euro)

Backlog al 31 Dicembre	2011	2012	2013
Totale	2.707	2.979	3.216

### I fornitori

Gli acquisti contribuiscono in modo consistente al margine dell'azienda, soprattutto considerando la dimensione generale e la varietà delle tipologie operative. Nel corso del 2013 è stato adottato un **nuovo Albo Fornitori** più ricco di informazioni del precedente e pertanto maggiormente utile ai fini di selezione e fidelizzazione del parco fornitori.

I fornitori vengono classificati in base a stati "dinamici", ricalcolati in tempo reale e pertanto soggetti a continue modifiche (il fornitore è tenuto ad aggiornare i dati del suo questionario ogni qualvolta si presentino delle variazioni rispetto a quanto precedentemente dichiarato e comunque obbligatoriamente a variare o confermare i dati a scadenza annuale).

A tutti i fornitori viene richiesto di compilare un questionario di *assessment* che ha lo scopo di valutare la loro affidabilità e la loro solidità finanziaria; solo i fornitori che ottengono un punteggio qualificante possono diventare fornitori di Manutencoop.

Gli stati dei fornitori gestiti ad oggi sono:

- › **FORNITORI NUOVI**: stato che identifica i fornitori che si sono registrati nel sito ma che non hanno ancora iniziato a compilare il questionario di qualifica.
- › **FORNITORI QUALIFICATI**: fornitori che hanno superato il punteggio di qualificazione 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 sono non sostituibili (esempio assistenza di una casa madre) o che lavorano con Manutencoop da anni e pertanto risultano fornitori storici.
- › **FORNITORI NON QUALIFICATI**: 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 seguito dell'adozione del nuovo Albo non è possibile dare dati di continuità con i precedenti anni. Infatti, a causa dell'utilizzo di differenti sistemi, i dati non possono essere direttamente confrontati.

A seguire alcuni dati di riepilogo sul numero di fornitori censiti a nuovo sistema nel 2013:

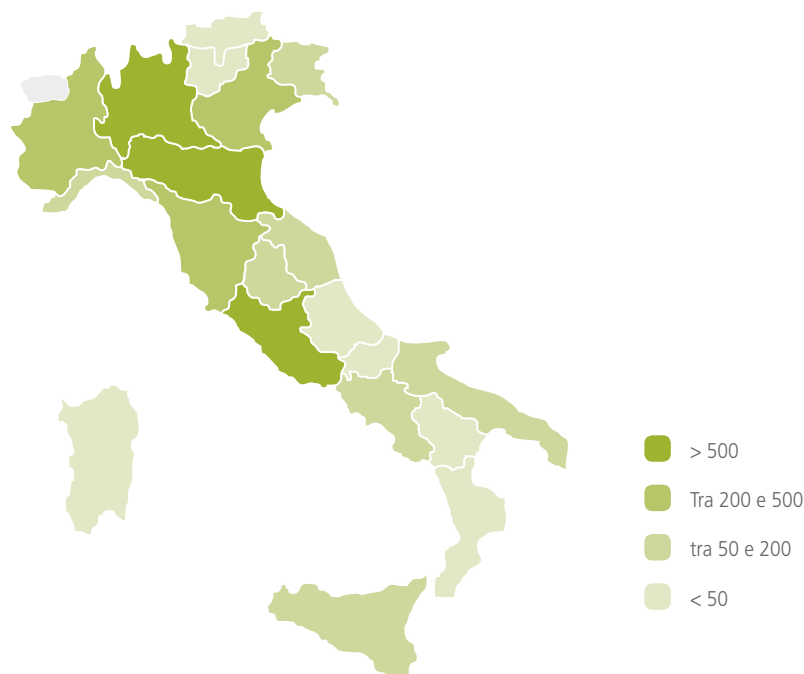
#### Stato Fornitore al 31 dicembre 2013

Nuovi	201
Non qualificati	70
Qualificati con autorizzazioni	713
Qualificati	1.241
Sospesi	-
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.225</b>
<i>Qualificati sul totale</i>	<i>56%</i>

Per quanto riguarda i fornitori, nell'ultimo anno Manutencoop ne ha ridotto il parco, rafforzando la fidelizzazione e valorizzando la partnership.

La rete fornitori mantiene un'ampia diffusione geografica che permette una buona copertura del territorio, a vantaggio del cliente, dell'azienda e delle economie territoriali.

#### La distribuzione geografica dei fornitori, 2013







## CRESCITA INCLUSIVA

**18.406**

**lavoratori**

**64%**

**lavoratrici donne**

**96,8%**

**lavoratori assunti a tempo indeterminato**

**20,8%**

**lavoratori nati all'estero**

**19%**

**regioni italiane di presenza**

### LAVORO

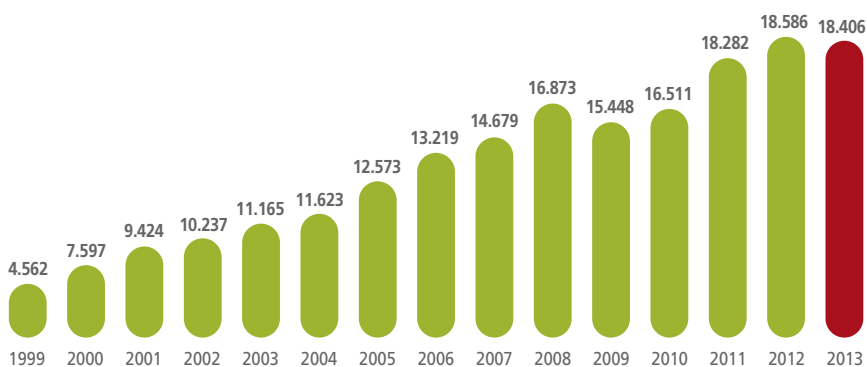
Manutencoop considera il lavoro, e la sua qualificazione, un obiettivo centrale e, per marcare ancora di più l'impegno in questo senso, ha inserito tra i punti della propria missione quello di garantire la continuità occupazionale e promuovere nuove opportunità di lavoro e di affermazione sociale.

Le politiche del lavoro adottate da Manutencoop si differenziano per diversi aspetti dalle altre imprese del settore, essendo centrate su un più alto livello di internalizzazione e sulla centralità dei lavoratori come risorsa. Manutencoop 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. In secondo luogo, Manutencoop punta a valorizzare al massimo la forza lavoro e a mettere le persone al centro, differenziandosi fortemente quindi da alcune imprese che, nell'ambiente imprenditoriale di riferimento, basano la competizione essenzialmente sul costo del fattore lavoro e quindi sul pagare meno i lavoratori.

### I lavoratori

Al 31 dicembre 2013 lavorano per il Gruppo Manutencoop 18.406 persone, in sostanziale equilibrio con i dati del 2012 (18.586).

### Dinamica degli occupati del Gruppo Manutencoop 1999-2013 (\*)



(\*) 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 2013 all'interno del Gruppo Manutencoop (Manutencoop Società Cooperativa, Manutencoop Facility Management, Servizi Ospedalieri, MPSS, Smail, Mia, Maco, Telepost, Gruppo Sicura). Oltre a questi lavoratori bisogna considerare anche gli occupati di Roma Multiservizi che, al 31 dicembre 2013, ammontavano a 3.119 persone.

Il numero complessivo di dipendenti del Gruppo (ed i relativi costi del personale al 31 dicembre 2013) è leggermente aumentato rispetto all'anno precedente, ed è nuovamente in crescita anche l'organico medio annuo. I dipendenti di Manutencoop Società Cooperativa sono 41, mentre 15.246 sono i dipendenti di Manutencoop Facility Management S.p.A. al 31 dicembre 2013. Tra i lavoratori della Cooperativa, per il 95% di origine italiana, vi è prevalenza di donne (73%) e impiegati (83%), la fascia d'età più rappresentata è 26-35 anni, ed il contratto più diffuso è il full time.

Di seguito sono presentati alcuni dati significativi rispetto al **personale del Gruppo Manutencoop**, vale a dire dati aggregati relativi a: Manutencoop Società Cooperativa, Manutencoop Facility Management, Servizi Ospedalieri, MPSS, Smail, Mia, Maco, Telepost, Gruppo Sicura.

#### I lavoratori della Cooperativa e del Gruppo MFM

	2012	2013
Manutencoop Società Cooperativa	43	41
Gruppo MFM	14.704	15.246
<b>Totale</b>	<b>14.747</b>	<b>15.287</b>

All'interno del Gruppo MFM, è cresciuta la percentuale di lavoratori assunti con un **contratto a tempo indeterminato**, che si attese nel 2013 al 96,8% (95,5% nel 2012).

#### Tipologia di contratto Gruppo MFM, andamento 2012-2013

	2012	2013	Variazione 2012-2013
Tempo indeterminato	14.077 (95,5%)	14.804 (96,8%)	↑
Tempo determinato	670 (4,5%)	483 (3,2%)	↓

Restano sostanzialmente stabili le proporzioni tra **uomini e donne**: quest'ultime rappresentano circa i due terzi della popolazione aziendale.

#### Genere dei lavoratori Gruppo MFM, andamento 2012-2013

	2012	2013	Variazione 2012-2013
F	9.432 (64%)	9.848 (64,4%)	=
M	5.315 (36%)	5.439 (35,6%)	=

I **lavoratori stranieri** sono nel 2013 il 20,8% della popolazione aziendale, in leggero aumento rispetto al 18,1% del 2012.

#### Origine dei lavoratori Gruppo MFM, andamento 2012-2013

	2012	2013	Variazione 2012-2013
Italia	12.074 (81,9%)	12.112 (79,2%)	↓
Estero	2.673 (18,10%)	3.175 (20,8%)	↑

Sostanzialmente invariata invece la classificazione per **fasce d'età** dei lavoratori: la maggiore concentrazione si ha nella fascia 46-60 anni (48,9%), seguita dai 36-45 anni (32,3%).

#### Lavoratori per fasce d'età Gruppo MFM, andamento 2012-2013

	2012	2013	Variazione 2012-2013
da 18 a 25 anni	270 (1,8%)	301 (1,9%)	=
da 26 a 35 anni	1.938 (13,1%)	2.053 (13,4%)	=
da 36 a 45 anni	4.741 (32,10%)	4.937 (32,3%)	=
da 46 a 60 anni	7.230 (49%)	7.469 (48,9%)	=
oltre i 60 anni	568 (3,9%)	527 (3,5%)	=

Tra il 2012 ed il 2013 sono rimaste sostanzialmente invariate le **proporzioni tra operai, impiegati e dirigenti**: circa il 90% dei lavoratori è rappresentato da operai (in prevalenza donne). Il 33% dei lavoratori è assunto con contratto full time, mentre circa il 30% lavora con un contratto part time di 20 ore o meno.

#### Lavoratori per inquadramento e genere Gruppo MFM, andamento 2012-2013

	2012	2013	Variazione 2012-2013
OPERAI	12.997 (88,1%)	13.577 (88,8%)	=
<i>di cui donne</i>	8.741 (67,3%)	9.241 (68%)	=
<i>di cui uomini</i>	4.256 (32,7%)	4.336 (32%)	=
IMPIEGATI	1.679 (11,4%)	1.644 (10,7%)	=
<i>di cui donne</i>	683 (40,7%)	734 (44,6%)	↑
<i>di cui uomini</i>	996 (59,3%)	910 (55,4%)	↓
DIRIGENTI	71 (0,5%)	66 (0,4%)	=
<i>di cui donne</i>	8 (11,3%)	14 (21,2%)	↑
<i>di cui uomini</i>	63 (88,7%)	52 (78,8%)	↓

#### Orario di lavoro previsto dal contratto Gruppo MFM, andamento 2012-2013

	2012	2013	Variazione 2012-2013
FULL TIME	5.238 (35,5%)	5.120 (33,5%)	↓
meno di 20 ore	2.328 (15,8%)	2.835 (18,5%)	↑
20 ore	1.590 (10,8%)	1.528 (10%)	=
più di 20 ore	5.591 (37,9%)	5.804 (38%)	=

Per quanto concerne l'anzianità aziendale, anche per il 2013 la fascia più rappresentata è quella dei lavoratori assunti tra uno e tre anni fa. Hanno tra i 6 ed i 16 anni di anzianità circa il 30% dei dipendenti. Solo il 4,1% è assunto da più di 16 anni.

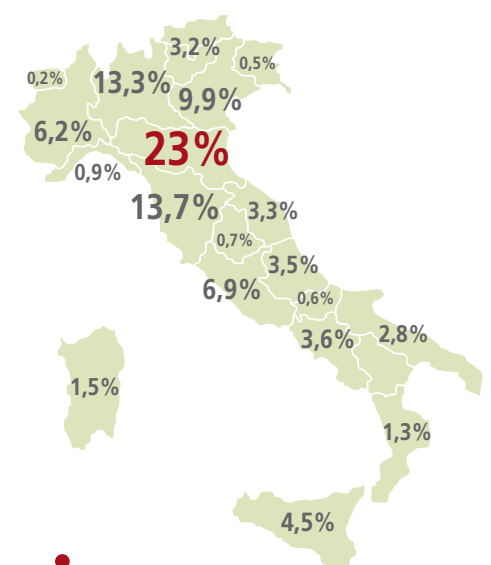
#### Anzianità aziendale, Gruppo MFM, andamento 2012-2013

	2012	2013	Variazione 2012-2013
meno di 1 anno	1980 (13,4%)	2342 (15,3%)	↑
da 1 a 3 anni	4294 (33,4%)	5025 (32,9%)	=
da 4 a 5 anni	2925 (19,8%)	2611 (17,1%)	↓
da 6 a 10 anni	2507 (17%)	2685 (17,5%)	=
da 11 a 16 anni	1752 (11,9%)	1998 (13,1%)	↑
oltre i 16 anni	659 (4,5%)	626 (4,1%)	=

La presenza più consistente di lavoratori si ha in Emilia Romagna, dove lavora il 23% dei lavoratori. Seguono Toscana e Lombardia ciascuna con il 13% circa, il Veneto (9,9%), il Lazio (6,9%) ed il Piemonte (6,2%).

#### Regione di lavoro Gruppo MFM e Manutencoop Società Cooperativa al 31 Dicembre 2013

Regione	Gruppo MFM	Coop	Totale Gruppo	Totale Gruppo %
Emilia Romagna	3.488	34	3.522	23,0
Toscana	2.088	3	2.091	13,7
Lombardia	2.036	3	2.039	13,3
Veneto	1.511	1	1.512	9,9
Lazio	1.054	0	1.054	6,9
Piemonte	951	0	951	6,2
Sicilia	687	0	687	4,5
Campania	557	0	557	3,6
Abruzzo	538	0	538	3,5
Trentino Alto Adige	538	0	538	3,5
Marche	482	0	482	3,2
Puglia	428	0	428	2,8
Sardegna	234	0	234	1,5
Calabria	205	0	205	1,3
Liguria	143	0	143	0,9
Umbria	101	0	101	0,7
Molise	90	0	90	0,6
Friuli Venezia Giulia	84	0	84	0,5
Valle d'Aosta	31	0	31	0,2
<b>Totale</b>	<b>15.246</b>	<b>41</b>	<b>15.287</b>	<b>100</b>



Lavoratori ripartizione per regione

All'interno del Gruppo sono applicati **diversi CCNL**, di seguito un riepilogo:

**CCNL di riferimento Gruppo MFM e Manutencoop Società Cooperativa  
al 31 Dicembre 2013**

	<b>Gruppo MFM</b>	<b>Coop</b>	<b>Totale Gruppo</b>	<b>Totale Gruppo %</b>
Pulizie/Multiservizi	12.682	19	12.701	83,2
Lavanderie Industriali	1.157	0	1.157	7,6
Telecomunicazioni	405	0	405	2,6
Metalmeccanici Coop	365	16	381	2,5
Commercio terziario	322	0	322	2,1
Metalmeccanici industria	132	0	132	0,9
Dirigenti Cooperativa	61	5	66	0,4
Agricoltura	49	1	50	0,3
Appalti ff.Ss.	46	0	46	0,3
Edili	14	0	14	0,1
Aris - Case di cura private	13	0	13	0,1

**Turnover**

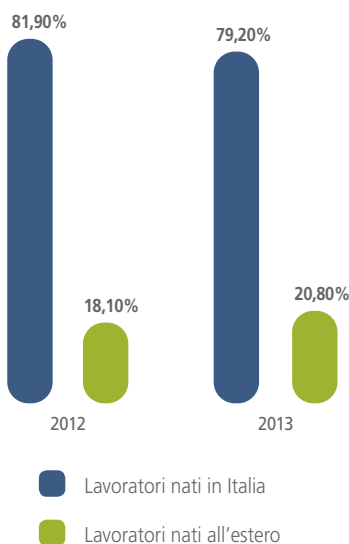
Il turnover, ovvero il tasso di rigiro del personale che indica il flusso di persone in entrata ed in uscita dall'organico aziendale, è pari nel 2013 al 38,49%: ciò significa che, fatto cento l'organico aziendale, 38,49 persone sono entrate o uscite nel 2013. L'incidenza maggiore sul turnover è data dai cambi appalto: da notare, a riguardo, il saldo positivo tra le uscite per fine appalto e le entrate per passaggio di appalto.

**Tasso di turnover\* 2013**

<b>Uscite</b>	Licenziamenti fine appalto	8,37%
	Chiusure tempi determinati	3,88%
	Dimissioni volontarie	2,96%
	Licenziamenti collettivi	0,94%
	Uscite altre motivazioni	2,07%
<b>Entrate</b>	Assunzioni passaggio di appalto	14,79%
	Assunzioni per esigenze organizzative	5,48%
<b>Tasso di turnover totale</b>		<b>38,49%</b>

\* Il tasso di turnover complessivo viene così calcolato:  $[(\text{numero entrati} + \text{numero usciti}) / \text{organico medio}] * 100$

**La presenza di lavoratori stranieri  
2012-2013**



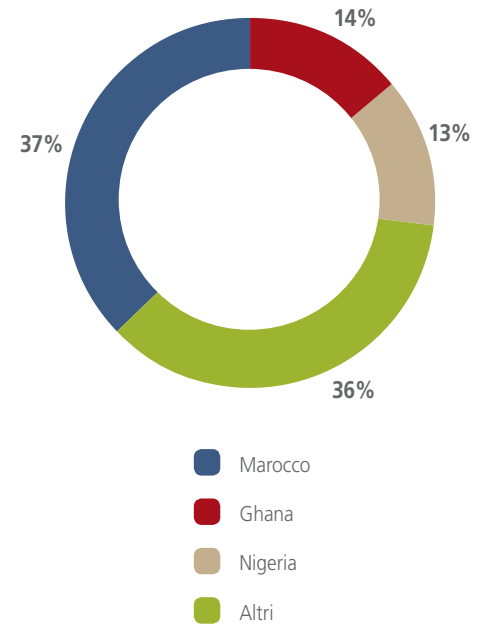
**I lavoratori stranieri**

Manutencoop si caratterizza ormai da anni per una forte presenza di lavoratori stranieri all'interno del proprio organico: al 31 dicembre 2013 sono 3.175 provenienti da 100 diversi paesi e rappresentano il 20,8 % dei dipendenti del Gruppo (18,1 % nel 2012)

## Paesi di origine dei lavoratori stranieri, 2013

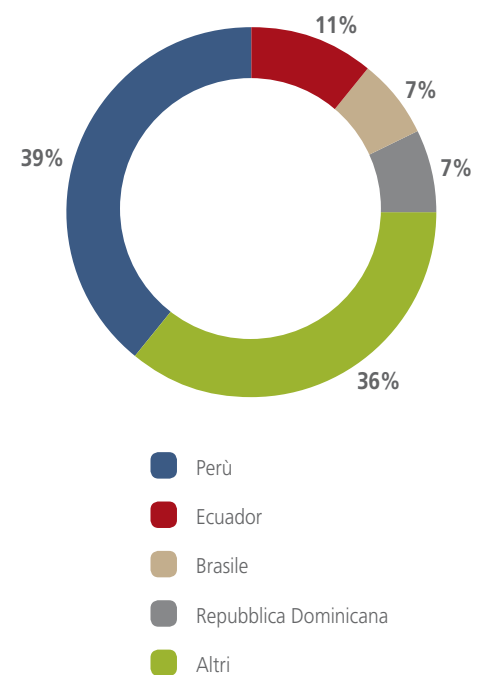
Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale Gruppo
AFRICA	Algeria	11	0	11
	Angola	5	0	5
	Benin	4	0	4
	Camerun	10	0	10
	Capo Verde	13	0	13
	Congo	4	0	4
	Costa d'Avorio	38	0	38
	Egitto	83	0	83
	Eritrea	23	0	23
	Etiopia	41	0	41
	Ghana	152	0	152
	Guinea	1	0	1
	Guinea Bissau	1	0	1
	Kenia	3	0	3
	Libia	3	0	3
	Mali	2	0	2
	Marocco	404	0	404
	Mauritius	5	0	5
	Niger	5	0	5
	Nigeria	141	0	141
	Senegal	39	0	39
	Sierra Leone	3	0	3
	Seychelles	2	0	2
	Somalia	6	0	6
	Sudan	1	0	1
	Sud Africa	1	0	1
	Tanzania	2	0	2
	Togo	6	0	6
	Tunisia	65	0	65
	Uganda	2	0	2
Zaire	2	0	2	

### Lavoratori africani

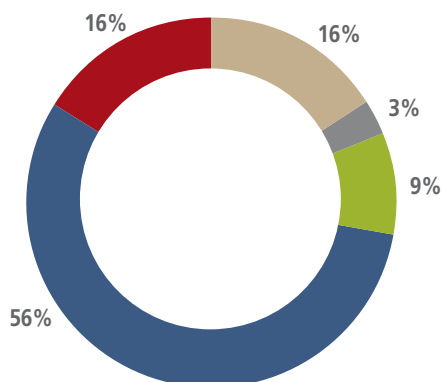


Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale Gruppo
AMERICHE	Argentina	26	0	26
	Bolivia	17	0	17
	Brasile	29	0	29
	Canada	5	0	5
	Cile	12	1	13
	Colombia	27	0	27
	Cuba	22	0	22
	Ecuador	50	0	50
	El Salvador	8	0	8
	Honduras	3	0	3
	Mauritania	1	0	1
	Messico	2	0	2
	Nicaragua	2	0	2
	Perù	173	0	173
	Repubblica Dominicana	29	0	29
	Stati Uniti d'America	7	0	7
	Uruguay	4	0	4
Venezuela	21	0	21	

### Lavoratori americani

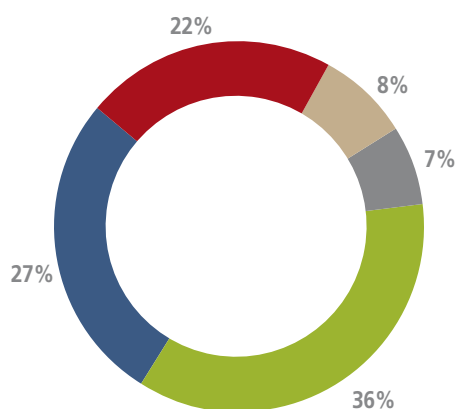


### Lavoratori asiatici



- Filippine
- Bangladesh
- Sri Lanka
- Pakistan
- Altri

### Lavoratori europei



- Albania
- Romania
- Svizzera
- Ucraina
- Altri

Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale Gruppo
ASIA	Afghanistan	1	0	1
	Bangladesh	87	0	87
	Cambogia	2	0	2
	Cina	11	0	11
	Filippine	303	0	303
	Georgia	1	0	1
	Hong Kong	1	0	1
	India	11	0	11
	Iran	4	0	4
	Iraq	1	0	1
	Israele	1	0	1
	Kazakistan	2	0	2
	Libano	1	0	1
	Pakistan	18	0	18
	Siria	1	0	1
	Sri Lanka	85	0	85
	Thailandia	7	0	7
	Turkmenistan	1	0	1
	Uzbekistan	1	0	1

Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale Gruppo
EUROPA	Albania	304	0	304
	Austria	1	0	1
	Belgio	14	0	14
	Bielorussia	1	0	1
	Bosnia Erzegovina	5	0	5
	Bulgaria	17	0	17
	Croazia	5	0	5
	Estonia	2	0	2
	Federazione Russa	23	0	23
	Francia	38	0	38
	Germania	47	0	47
	Jugoslavia	37	0	37
	Kosovo	5	0	5
	Lettonia	1	0	1
	Lituania	4	0	4
	Lussemburgo	1	0	1
	Macedonia	15	0	15
	Moldavia	63	0	63
	Montenegro	2	0	2
	Polonia	65	0	65
	Portogallo	4	0	4
	Regno Unito	10	0	10
	Repubblica Ceca	3	0	3
	Romania	249	0	249
	Serbia	27	0	27
	Slovacchia	2	0	2
	Slovenia	1	0	1
	Spagna	6	0	6
	Svizzera	81	1	82
	Ucraina	79	0	79
	Ungheria	3	0	3

Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale Gruppo
OCEANIA	Australia	3	0	3

## I congedi di maternità

Manutencoop si caratterizza per una **forte presenza femminile**: il 64,4 % dei lavoratori sono donne. La maggior parte delle dipendenti svolge mansioni operaie (93,6%), il 6 % sono impiegate e lo 0,1 % sono dirigenti.

Nel corso del 2013, 381 lavoratrici del Gruppo Manutencoop, pari al 3,9 % delle dipendenti, hanno usufruito del congedo di maternità obbligatoria. L'età media delle lavoratrici che hanno usufruito della maternità è di circa 35 anni.

### I congedi di maternità

Qualifica	Luogo di nascita	N. donne	Età media	N. dipendenti che hanno usufruito della maternità	Età media dipendenti che hanno usufruito della maternità	% N. maternità su totale donne
Dirigenti	Italia	8	50,75	0		0
	Estero	0		0		0
<b>Totale dirigenti</b>		<b>8</b>	<b>50,75</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
Impiegati	Italia	653	41,35	51	34,78	7,81
	Estero	20	37,00	3	36,67	15,00
<b>Totale impiegati</b>		<b>673</b>	<b>41,23</b>	<b>54</b>	<b>34,89</b>	<b>8,02</b>
Operai	Italia	6893	47,59	162	35,37	2,35
	Estero	2274	43,06	165	34,60	7,26
<b>Totale operai</b>		<b>9167</b>	<b>46,47</b>	<b>327</b>	<b>34,98</b>	<b>3,57</b>
<b>Totale</b>		<b>9848</b>	<b>46,11</b>	<b>381</b>	<b>34,97</b>	<b>3,87</b>

## Le politiche del personale

In linea con quanto previsto dal piano 2013-2015 delle Politiche del Personale, nel corso dell'anno è proseguito lo sviluppo di diversi progetti sul versante della gestione del personale e dell'organizzazione interna con l'unico obiettivo di migliorarne qualità ed efficienza.

Ad orientare lo sviluppo delle iniziative sono stati due principali obiettivi:

1. la sensibilizzazione dei responsabili verso l'adozione di prassi gestionali incentrate sullo sviluppo dei propri collaboratori;
2. l'efficientamento del processo di gestione tramite lo snellimento delle attività operative e la riduzione degli errori e dei tempi di formalizzazione.

La logica generale sulla quale ci si è mossi è quella di favorire lo sviluppo di una cultura manageriale incentrata sulla **valorizzazione del capitale umano** presente all'interno dell'azienda puntando particolarmente su tre aspetti:

- › agire responsabile;
- › coinvolgimento, impegno e dedizione;
- › merito.

Più nello specifico, i progetti in ambito gestionale sono stati 5, partiti nel 2012 ma molti con riflessi anche sul 2013:

1. valutazione della prestazione;
2. politiche retributive;
3. sistema di incentivazione;
4. curriculum formativo;
5. richieste assunzioni.



Tutti i progetti prevedono lo sviluppo di una piattaforma tecnologica per la gestione delle informazioni.

All'interno del portale aziendale sono state, infatti, create delle apposite sezioni dedicate alla gestione dei processi e ciascun responsabile può operare in modo autonomo.

Nel 2013 si è consolidato lo strumento valutazione della prestazione che ha come target principale gli impiegati e che quest'anno ha interessato circa 850 persone.

Nella pratica, ogni responsabile visualizza sull'apposita area del portale i propri collaboratori suddivisi per struttura organizzativa, compila la scheda di valutazione, condivide la valutazione col collaboratore e raccoglie i feedback. L'ufficio Personale analizza le aree di forza e le aree di miglioramento e propone i piani di sviluppo.

Nel 2013, così come l'anno precedente, sono emerse quali aree di forza le conoscenze tecnico-professionali e l'orientamento al cliente e al risultato. Questi sono anche gli elementi sui quali l'azienda ha investito e puntato maggiormente. Tra le aree di miglioramento è stato evidenziato ancora una volta il tema della leadership soprattutto per quanto concerne i livelli intermedi di coordinamento. In proposito, viste le osservazioni raccolte, verranno previsti momenti di approfondimento e formazione specifici volti a rafforzare ulteriormente le competenze tecniche e a motivare chi occupa posizioni di responsabilità.

Per quanto riguarda la valutazione della prestazione gli obiettivi del progetto per il futuro sono principalmente due:

anticipare i tempi, fissando la scadenza per l'elaborazione delle schede tra gennaio e febbraio. Questo consentirebbe di evitare che il giudizio sia condizionato dall'andamento dell'anno in corso;

migliorare la parte di feedback e, in particolare, valorizzare l'importanza del colloquio responsabile/dipendente.

Nel rapporto dello scorso anno avevamo anticipato che lo strumento della valutazione della prestazione sarebbe stato esteso anche agli operai. In effetti il progetto era già ad uno stadio avanzato, tanto che erano state predisposte due schede, una sull'assessment tecnico e una sulla valutazione della performance, poi per motivi tecnici non è potuto diventare operativo durante 2013. Sono comunque in corso alcuni allineamenti che consentiranno di partire a breve anche con la valutazione della prestazione della componente operaia.



Le **politiche retributive** (relative sia agli impiegati che agli operai) sono anch'esse rivolte a tutto il personale di MFM. Anche in questo caso ogni responsabile visualizza i propri collaboratori suddivisi per struttura organizzativa, identifica i collaboratori per i quali proporre gli interventi retributivi e compila la scheda di proposta retributiva. L'ufficio Personale si propone di fornire gli strumenti a supporto dei responsabili per una corretta formulazione delle proposte e, inoltre, raccoglie e verifica le proposte presentate, gestendo poi l'applicazione degli interventi.

Per quanto concerne la componente impiegatizia, gli interventi approvati nel 2013 hanno interessato il 25% dei dipendenti sul totale dell'organico, di questi il 17% ha ottenuto un premio (ovvero circa il 70% dei dipendenti interessati), l'8% ha ottenuto un aumento (circa il 30% dei dipendenti coinvolti).

L'entità media del singolo intervento retributivo è stata pari al 7,5% della RAL (retribuzione annua lorda) del lavoratore, che corrisponde a circa una mensilità.

Il **sistema di incentivazione** è rivolto a circa 160 dipendenti, prevalentemente quadri e dirigenti, e si interfaccia in modo stretto con il Controllo di Gestione. In particolare, ciascun responsabile visualizza i propri collaboratori suddivisi per struttura organizzativa, assegna gli obiettivi individuali al collaboratore, completa la consuntivazione degli obiettivi e inserisce la valutazione. L'ufficio Personale governa la corretta attribuzione degli obiettivi e la chiusura delle schede, mentre il Controllo di Gestione valorizza gli obiettivi di budget e simula, infra anno, le possibili consuntivazioni di tali obiettivi.

Questo progetto ha due finalità: da un lato efficientare il processo di raccolta e di condivisione degli obiettivi Individuali, dall'altro migliorare la qualità delle stime relative agli accantonamenti.

Il **curriculum formativo** è un progetto rivolto a tutti i dipendenti di MFM e che coinvolge l'ufficio Personale, il servizio Sicurezza e i responsabili delle unità operative. Mira a definire percorsi formativi per ogni dipendente in relazione al ruolo (Sicurezza, Tecnica Professionale, Manageriale) e a creare il CV formativo aggiornato per ciascun lavoratore. Ciascun responsabile effettua le proposte formative per i propri collaboratori, invia le richieste al Personale per la gestione e identifica i collaboratori che devono partecipare ai corsi pianificati dal Personale. Il Personale verifica le richieste e definisce gli interventi, mentre il servizio Sicurezza controlla lo stato dei dipendenti che non hanno fatto formazione obbligatoria.

Il progetto sulle **richieste di assunzioni** è rivolto a tutti i responsabili di MFM e ha l'obiettivo strutturare l'iter di richiesta di assunzione di personale consentendo un monitoraggio puntuale tramite la verifica dei volumi e dell'inserimento delle nuove figure nelle strutture o nelle singole commesse. Materialmente ogni responsabile compila ed invia la richiesta di assunzione di personale al suo Direttore per l'approvazione, una volta ottenuto il nulla osta il Personale verifica la richiesta e attiva la ricerca per l'assunzione. È ovviamente in capo al Personale il monitoraggio dell'intero processo.

Infine, un riferimento al **progetto Igiene**, che rappresenta al contempo una innovazione e un intervento formativo, e che si è sviluppato concretamente nel corso del 2013. Obiettivi del progetto che, come dice il nome stesso riguarda le commesse di servizi di pulizia, sono molteplici:

- › sviluppare idonee competenze tecnico-gestionali per garantire un corretto presidio delle commesse;
- › efficientare il modello organizzativo di gestione del servizio;
- › valorizzare il personale interno al servizio attraverso un percorso di crescita integrato con l'attività operativa;
- › diffondere e accrescere l'utilizzo di nuovi strumenti di gestione dell'attività.

Il progetto si è articolato in quattro passaggi chiave:

1. definizione dei profili e delle responsabilità;
2. sviluppo piano formativo;
3. identificazione e assessment del personale;
4. erogazione della formazione.

Per quanto riguarda il primo aspetto sono stati individuati il responsabile del servizio, le responsabili di gruppo operativo (RGO), i capi commessa e la segreteria tecnica.

Sui contenuti del piano formativo sono state definite quattro macroaree (cfr figura sotto) con contenuti specifici e la docenza la scelta è ricaduta in larga parte su figure interne.

### Area Commerciale

- › Gestione rapporto col cliente e negoziazione
- › Mercato dei servizi di pulizia (domanda e offerta)
- › La legislazione del settore
- › Elementi caratteristici del contratto di servizio

### Area Economico-Gestionale

- › Caratteristiche dei servizi di pulizia
- › Tecniche di analisi della commessa
- › Budget e conto economico di commessa (ricavi, costi, margini, fatturazione)
- › Gestione fornitori
- › Rese produttive
- › Gestione del contratto

### Area Personale

- › I CCNL di riferimento
- › Le leve gestionali sul personale
- › Gli adempimenti del Responsabile

### Area Tecnico-Produttiva

- › Tipologie e aspetti operativi dei servizi di pulizia (metodologie operative)
- › Conoscenza procedure aziendali
- › La qualità del servizio e relativo impatto ambientale
- › La sicurezza sui cantieri e la gestione del rischio
- › Le nuove tecnologie a supporto del servizio
- › Sistemi di controllo di risultato e processo

Successivamente sono stati individuati e coinvolti i dipendenti per i quali è stato redatta, con il responsabile del servizio, la valutazione delle competenze tecnico-professionali, sono state analizzate le carenze formative e sono stati individuati i profili con potenzialità di crescita.

Tutte i lavoratori sono stati formati nel corso del 2013 sulla base di tre differenti percorsi formativi a seconda delle competenze possedute e della posizione: per la responsabile del servizio igiene la formazione ha insistito sulle competenze manageriali e sul modello "piano di lavoro", per le RGO e i capi commessa sulle competenze tecnico-operative e per la segreteria tecnica sulle competenze tecniche.

I partecipanti sono stati 170, ognuno di loro ha seguito 6,5 sessioni formative da 8 ore, per un totale di 52 ore. L'azienda ha erogato complessivamente oltre 8000 ore di formazione tecnico-professionale relative allo sviluppo dei ruoli di coordinamento dell'Igiene. La docenza è stata prettamente interna, composta da 14 docenti di tutte le Direzioni aziendali che si sono fatti conoscere, hanno fatto conoscere le loro attività e soprattutto hanno contribuito alla creazione di spirito di gruppo, visione d'insieme, convergenza di obiettivi. Il 98% dei partecipanti ha espresso un gradimento massimo sul percorso formativo.

### Indici

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

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

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

### 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

## Infortuni sul lavoro, andamento 2011-2013

Anno	Numero infortuni	Numero dipendenti	Ore lavorate	Giorni di assenza	Indici		
					Incidenza	Frequenza	Gravità
2011	1.149	13.114	14.314.630	27.769	87,6	80,27	1,94
2012	1.373	13.554	14.730.878	28.627	98,1	93,21	1,94
2013	1.191	13.200	15.712.059	27.376	90,22	75,80	1,74

La reportistica degli infortuni sul lavoro riporta 1.191 accadimenti con 27.376 giorni di assenza su un totale di 15.712.059 ore di lavoro. Rispetto al 2012 quindi, si è registrato un **significativo calo degli infortuni**, e tutti gli indici di riferimento fanno registrare un sensibile abbassamento dei valori. Va inoltre tenuto conto che le ore lavorate così come i giorni persi per infortunio sono certi, mentre il numero degli infortuni risulta in eccesso poiché estrapolato da un sistema di gestione dell'ufficio Personale e non specificamente impostato ai fini della statistica infortuni. Ne consegue che se da un lato i due dati riferibili all'incidenza e alla frequenza riportano valori leggermente errati in eccesso, dall'altro lato la gravità del fenomeno è puntuale in quanto basata su dati reali.

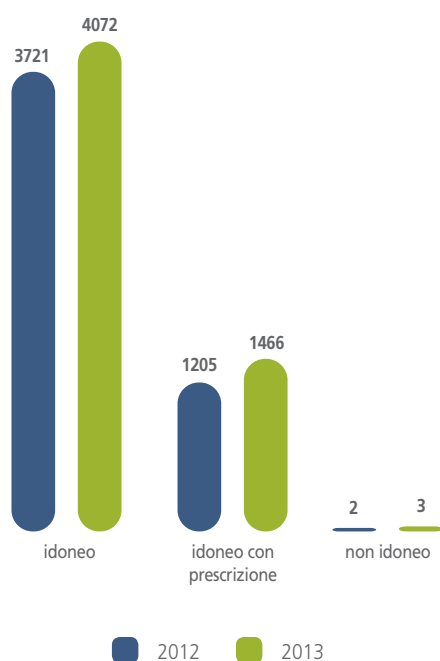
Per meglio comprendere il fenomeno infortunistico, di seguito si fornisce l'analisi per area geografica degli accadimenti infortunistici.

### Analisi degli infortuni per area geografica, anno 2013

Area Territoriale	Incidenza	Frequenza	Gravità
Abruzzo	79,58	61,99	1,61
Bolzano	112,14	91,59	0,79
Calabria	196,26	137,73	3,51
Campania	44,8	32,41	0,59
Emilia Romagna	117,16	107,09	1,84
Friuli Venezia Giulia	73,17	57,85	0,17
Lazio	69,55	48,09	0,6
Liguria	88,88	61,53	1,37
Lombardia	49,81	40,83	0,84
Marche	88,1	84,12	1,14
Molise	11,9	11,1	0,45
Piemonte	154,18	127,33	2,93
Puglia	25,64	20,57	0,14
Sardegna	56,52	52,43	1,94
Sicilia	126,95	111,82	2,43
Toscana	99,29	84,03	1,73
Trento	126,98	119,99	3,73
Umbria	39,6	79,2	1,06
Valle d'Aosta	96,77	63,48	0,67
Veneto	64,59	49,83	0,67

Nel corso dell'anno 2013 non si sono verificati infortuni sul lavoro che abbiano comportato lesioni gravi o gravissime al personale e per le quali sia stata accertata in maniera definitiva la responsabilità aziendale. Vi sono state 68 pratiche di denuncia di malattia professionale di cui 66 provenienti dal settore Igiene, 1 dal settore manutenzione del verde e 1 dagli impiegati. Non si sono verificati decessi sui luoghi di lavoro.

### Sorveglianza sanitaria: esito visite



Per quanto concerne la **sorveglianza sanitaria**, essa 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° 1.466

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.

Non solo il Gruppo Manutencoop investe in sicurezza e ritiene la sicurezza sul lavoro un proprio prioritario obiettivo, ma sia la capogruppo Manutencoop Facility Management, sia Mia S.p.A. hanno anche scelto di ottimizzare i propri standard in materia di salute e sicurezza sul lavoro, conseguendo la **certificazione** del proprio Sistema di Gestione secondo la norma internazionale BS OHSAS 18001 (Occupational Health & Safety Assessment Series).

Tale certificazione consente alle Aziende di strutturare attività in materia di salute e sicurezza che non si limitano unicamente a garantire il rispetto della normativa cogente, ma che, tese al miglioramento continuo, creano valore aggiunto alle proprie prestazioni. In tal senso, MFM si è dotata di un’organizzazione che permette di gestire e di migliorare in “modo sistemico” la sicurezza dei lavoratori attraverso l’identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi, l’individuazione delle modalità di controllo da parte dei responsabili.

Obiettivi primari sono, quindi, sensibilizzare i dipendenti sulla prevenzione in materia di salute e sicurezza, avvalorare il monitoraggio dell’attività, al fine di ridurre il numero di infortuni e di incidenti, definire obiettivi di miglioramento del sistema coerenti con la propria politica per la sicurezza e, non ultimo, l’obiettivo di favorire il coinvolgimento di tutto il proprio personale nello sviluppo del sistema stesso.

Proprio nell’ottica di migliorare continuamente l’impegno in favore della sicurezza Manutencoop Facility Management ha scelto di dotare, nell’ambito di un progetto che verrà progressivamente esteso, la sede centrale di Zola Predosa anche di un defibrillatore formando appositamente un gruppo di dipendenti della sede all’utilizzo dello strumento e alla rianimazione cardiopolmonare.

### Le relazioni industriali

Nel 2013 è sensibilmente aumentata la percentuale dei dipendenti iscritti al sindacato, passando dal 53,2% dello scorso anno al 57% sempre tenendo come riferimento l’organico medio annuo.

Il numero di delegati sindacali è passato da 287 nel 2012 a 397 nel 2013 e l’entità della crescita è dovuta alle dimensioni degli appalti acquisiti nell’anno 2013. Per quanto riguarda la distribuzione degli iscritti tra le sigle sindacali, segnaliamo un sensibile calo degli aderenti alla CGIL e un leggero aumento degli iscritti alla UIL. Per le altre sigle sindacali si registra una sostanziale stabilità nel numero di iscritti.

Dopo il sensibile calo registrato nel 2012 (4.819 ore), si registra nel 2013 un aumento delle ore di sciopero (5.818), che comunque restano di molto inferiori ai valori registrati nel 2011 (11.395 ore).

### Agibilità sindacale, anno 2013

Iscritti OO.SS	7.171
Organico medio MFM	12.580
Delegati OO.SS	397
Permessi sindacali (h)	20.315
Assemblee (h)	3.428
Sciopero (h)	5.818



La campagna di comunicazione interna "Stasicuro" è stata realizzata dal Servizio Comunicazione e Responsabilità Sociale di Manuntencoop Facility Management per rispondere alle esigenze del Servizio Prevenzione e Protezione di identificare una soluzione per promuovere ulteriormente tra i

dipendenti l'importanza della sicurezza sul lavoro. La campagna, lanciata a fine 2013, avrà durata biennale ma è potenzialmente ampliabile attraverso l'utilizzo di ulteriori canali di comunicazione interna da attivare in futuro. "Stasicuro" ha preso il via con il n. 3 di Ambiente (2013) con il Ca-

lendaro 2014 (staccabile al centro della rivista) e la prima di una serie di vignette di Michele Bernardi, fumettista ed illustratore, firma di svariati video in animazione per vari artisti rock e "animatore" in passato della Pimpa di Altan e "La Linea" di Cavandoli. Le vignette verranno riproposte

sui prossimi numeri di Ambiente e diventeranno, su pannelli, elementi di arredo per le varie sedi del Gruppo mentre, a partire dalla metà del 2014, sui siti web e sui social del Gruppo troveranno spazio delle "pillole di sicurezza": brevi clip video con istruzioni e consigli per "stare sicuri".



HAI ORECCHIO PER LA MUSICA?  
ALLORA PROTEGGILO DAI RUMORI MOLESTI



VUOI EVITARE CADUTE DI STILE?  
UTILIZZA CALZATURE DA LAVORO



TAGLIARE L'ORTO?  
ALLORA PROTEGGI LO SGUARDO



RISCHI UN RITORNO DI FIAMMA?  
USA SEMPRE IL CASCO CON VISIERA



SEI FORTE IN CHIMICA?  
NON MESCOLORE I PRODOTTI



VUOI SEGUIRE LA CORRENTE?  
EVITA LE CATTIVE ACQUE



VUOI EVITARE UN GANCIO?  
PROTEGGITI CON IL CASCHETTO



VUOI STACCARE CON IL PASSATO?  
ALLORA NON TIRARE LA CORDA



VUOI RINNOVARE IL CORREDO?  
ALLORA PUNTA SULLA SICUREZZA



TI MUOVI TRA TUBI E CHIAVI?  
UTILIZZA GLI APPOSITI GUANTI



NON VUOI ARRAMPICARTI SUGLI SPECCHI?  
USA LA SCALA GIUSTA



VUOI ESSERE OK?  
ALLORA ATTREZZATI SECONDO LE NORME

**Iscrizione ai sindacati, andamento  
2010-2013**

	% dipendenti iscritti	% dipendenti non iscritti
2010	52,3	47,7
2011	53,4	46,6
2012	53,2	46,8
2013	57	43

**Dipendenti iscritti ai sindacati, anno 2013**

Sigle rappresentate	Totale	%
CGIL	4.055	56,55
CISL	1.575	21,96
UIL	941	13,12
Sindacati Autonomi	454	6,33
UGL	146	2,04
<b>Totale complessivo</b>	<b>7.171</b>	<b>100</b>

**Contestazioni e provvedimenti disciplinari**

Nel corso dell'anno 2013, i dipendenti destinatari di una contestazione disciplinare sono stati 1.093, mentre i destinatari di un provvedimento disciplinare 567. L'oggetto delle contestazioni è sintetizzato in tabella seguente:

**Contestazioni e frequenza, andamento 2012-2013**

Tipologia di contestazione	Frequenza	
	2012	2013
Assenza ingiustificata	151	299
Lavoro negligente	145	381
Inosservanza norme di sicurezza	46	212
Abbandono posto di lavoro	30	37
Comportamento irrispettoso	54	51
Danneggiamento	3	0
Ritardo inizio lavoro	25	0
Estraneo in cantiere	1	0
Assenza visita fiscale	4	33
Fumo in servizio	10	2
Interruzione lavoro	14	2
Mancato avviso	3	12
Rissa	1	9
Stato di ubriachezza	2	1
Appropriazione indebita	2	13
Orario difforme	3	0
Cambio turno non autorizzato	0	1
Abbandono zona	2	12
<b>Totale</b>	<b>496</b>	<b>1.065</b>

Rispetto al 2012, si registra un numero molto maggiore di contestazioni (e, di conseguenza, di provvedimenti assunti): questo dato va nella direzione di un maggiore orientamento all'efficacia dei processi aziendali, sia in termini di potenziamento del monitoraggio dei diversi aspetti e combinazioni correlate allo svolgimento dell'attività del singolo lavoratore, sia per quanto concerne la necessità di condividere sempre più informazioni con i diversi cantieri, focalizzando quindi le diverse iniziative.

## BENESSERE DEI DIPENDENTI E CREAZIONE DI VALORE PER IL TERRITORIO

### Politiche sociali interne (welfare aziendale)

Negli ultimi anni il Gruppo Manutencoop ha rivisto le iniziative di carattere sociale rivolte ai dipendenti con l'obiettivo di individuare forme di sostegno mirate e capaci di rispondere ai bisogni concreti dei dipendenti e delle loro famiglie. Le iniziative promosse sono rivolte in maniera trasversale a tutti dipendenti a prescindere dal loro inquadramento, dall'origine o dall'età.

#### *"Un futuro di valore": borse di studio per i figli dei dipendenti*

Ad agosto Manutencoop, alla luce delle positive esperienze dei tre anni precedenti, ha proposto per la quarta volta l'iniziativa "Un futuro di valore", bandendo 290 borse di studio per i figli particolarmente meritevoli dei dipendenti del Gruppo.

Le borse erano anche per la quarta edizione 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 lordi 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 2012/2013 con una media dei voti superiore a 7, escludendo i voti di educazione fisica, religione e condotta. Oppure, per gli studenti all'ultimo anno di studi, aver superato l'esame di maturità con votazione superiore a 70/100.

Per gli studenti universitari occorre 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.

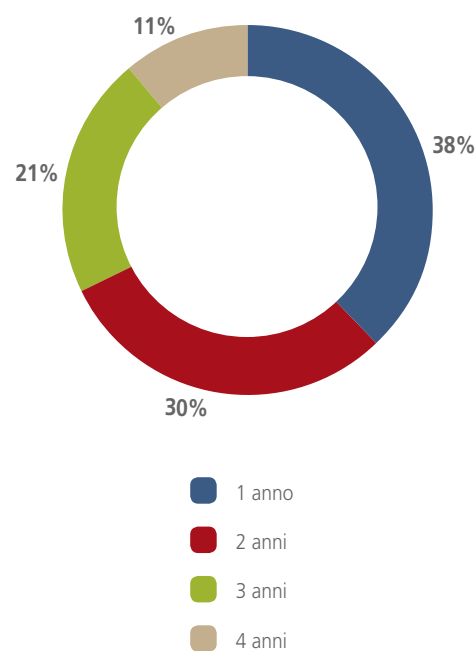
Le domande pervenute complessivamente sono state 391, di cui 311 per le superiori e 80 per l'università: vi è stato un aumento di 30 richieste di borsa di studio rispetto all'edizione precedente, e di oltre 160 rispetto alla prima edizione (2010). Per la prima volta sono state erogate tutte le 290 borse di studio, per un importo pari a 140.000 euro.

Per il 38% dei vincitori si è trattato della prima borsa, per il 30% era la seconda borsa, mentre per il 21% si è trattato del terzo anno consecutivo. Significativo inoltre il fatto che l'11% dei vincitori ha ottenuto la borsa di studio sin dalla prima edizione: ciò dà la misura del sostegno che nel tempo Manutencoop sta dando ai dipendenti nel percorso di studio dei figli più meritevoli.

La consegna delle borse di studio, tra febbraio e marzo 2014, ha toccato le varie sedi del Gruppo in tutta Italia: oltre a Bologna, sono state organizzate cerimonie ad Imola, Firenze, Modena, Ferrara (per Servizi Ospedalieri), Mestre (per tutto il Triveneto), Milano, Teramo e Roma. A consegnare gli assegni simbolici sono intervenuti i vertici aziendali, oltre a rappresentanti delle istituzioni locali e dell'università.



Anni consecutivi di vincita della borsa di studio per gli assegnatari della IV edizione





## Borse di studio

	2010	2011	2012	2013
<b>Borse a bando</b>	<b>280</b>	<b>290</b>	<b>290</b>	<b>290</b>
di cui scuole superiori	250	250	250	250
di cui università	30	40	40	40
<b>Richieste pervenute</b>	<b>227</b>	<b>319</b>	<b>361</b>	<b>391</b>
di cui scuole superiori	178	257	291	311
di cui università	49	62	70	80
<b>Assegnate</b>	<b>165</b>	<b>245</b>	<b>288</b>	<b>290</b>
di cui scuole superiori	135	205	248	250
di cui università	30	40	40	40
<b>Importo complessivo erogato</b>	<b>84.000</b>	<b>122.000</b>	<b>139.200</b>	<b>140.000</b>
di cui scuole superiori	54.000	82.000	99.200	100.000
di cui università	30.000	40.000	40.000	40.000

### *"Tuttingiro": centri estivi e campi residenziali estivi*

Nel 2013 è stata lanciata un'ulteriore iniziativa di welfare aziendale rivolta ai dipendenti: centri estivi per bambini dai 3 ai 10 anni e soggiorni estivi per ragazzi dagli 11 ai 14 anni.

Sulla base delle richieste della base sociale emerse in varie occasioni, in considerazione del successo di un'esperienza pilota realizzata sul territorio di Imola nell'agosto 2012 e grazie al finanziamento ricevuto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento delle Politiche per la famiglia nell'ambito della legge 53/2000 (art. 9), è stato attivato il servizio di centro estivo nelle province di Bologna e Modena rivolto ai bambini della scuola dell'infanzia e della scuola primaria figli di lavoratori di Manutencoop Società Cooperativa, di Manutencoop Facility Management S.p.A. e di MPSS. Parimenti, su base nazionale, sono stati messi a bando 200 posti complessivi per soggiorni residenziali estivi di una settimana rivolti ai figli dei dipendenti di tutte le Società del Gruppo nella fascia di età 11-14 anni.

Il progetto prevede l'erogazione, nel biennio 2013-2014, di 800 settimane di centro estivo per bambini tra i 3 ed i 10 anni nelle province di Bologna e Modena e 300 soggiorni residenziali di una settimana per ragazzi dagli 11 ai 14 anni su tutto il territorio nazionale.

Nel 2013, ai centri estivi nelle province di Bologna e Modena hanno complessivamente partecipato 125 bambini: 46 hanno frequentato il centro estivo per la scuola dell'infanzia, mentre sono stati 79 i bambini iscritti ai centri estivi per la scuola primaria. Complessivamente, sono state erogate 407 settimane di centro estivo tra giugno e settembre 2013.

### Centri estivi nelle province di Bologna e Modena per bambini dai 3 ai 10 anni, 2013

Nr. bambini	Nr. settimane	Nr. medio settimane
<b>125 bambini</b> , di cui: 46 infanzia 79 primaria 88 Bologna (280 settimane) 16 Imola (58 settimane) 23 Modena (69 settimane)	<b>407 settimane</b>	3,3 settimane a bambino

**125**

**bambini iscritti ai centri estivi**

**407**

**settimane gratuite erogate**

**oltre 20**

**strutture convenzionate**

In Italia la normativa cardine in materia di conciliazione vita-lavoro è rappresentata dalla legge 8 marzo 2000, n. 53 che, oltre

a introdurre i congedi parentali, favorendo un maggior coinvolgimento dei padri nella cura dei figli, ha focalizzato l'attenzione

delle regioni e degli enti locali sull'importanza di riorganizzare i tempi delle città ed ha promosso, tramite l'art. 9, la sperimentazio-

ne di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro, sensibilizzando in tal senso aziende e parti sociali.

Per quanto riguarda i soggiorni residenziali su tutto il territorio nazionale, poiché i posti a disposizione erano inferiori al numero dei potenziali utenti (stimati in oltre 1.000 ragazzi), Manutencoop ha promosso un bando interno pubblicato sul numero 01/2013 dell'house organ Ambiente, interamente dedicato alle misure di welfare aziendale. Nel 2013 ai soggiorni residenziali hanno partecipato 70 ragazzi.

L'iniziativa verrà riproposta nel 2014.

### *La tutela della salute dei dipendenti*

Manutencoop è da sempre sensibile al tema della **salute e prevenzione** e nel corso degli anni ha sempre promosso numerose iniziative in questo ambito.

La novità principale del 2013 riguarda certamente l'introduzione della **polizza sanitaria integrativa per tutti i dipendenti** di MFM e della Cooperativa.

Dal mese di aprile, infatti, Manutencoop, senza alcun costo a carico del dipendente, ha anticipato e integrato quanto prescritto dal C.C.N.L. (Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro) Pulizie e Multiservizi: ha scelto, quindi, di sostenere le famiglie in un momento economicamente difficile come quello attuale, attivando sin da subito un piano di assistenza e investendo risorse maggiori rispetto ai contributi obbligatori previsti dal C.C.N.L. per garantire prestazioni e rimborsi più adeguati ai bisogni concreti dei propri dipendenti. Le prestazioni sanitarie sono operanti in caso di malattia e di infortunio e vengono erogate a favore di tutti i dipendenti assunti a tempo indeterminato (che già non usufruiscono di assistenza sanitaria integrativa) ed eventualmente anche ai loro nuclei familiari.

Al fine di promuovere l'utilizzo della polizza, Manutencoop ha organizzato, sia nel 2013 che nel 2014, degli incontri sui cantieri oltre all'invio al domicilio di tutti i dipendenti di una brochure informativa.

Nei primi nove mesi di attivazione, sono state aperte oltre 9.000 richieste di rimborso.

A fianco della polizza sanitaria integrativa sono state confermate due collaborazioni storiche di Manutencoop: quella con l'Istituto Ramazzini e quella con l'associazione Susan G. Komen.

Grazie alla convenzione con **l'Istituto nazionale per lo studio e il controllo dei tumori e delle malattie ambientali Bernardo Ramazzini**, 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 2013 sono state effettuate 123 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) e dei tumori dell'apparato riproduttivo femminile (pap test ed ecografie).

70

**ragazzi partiti  
per i campi estivi**

### **Istituto Ramazzini**

Visite specialistiche

**123**



### Race for the Cure



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 mini-maratonona 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 29 settembre 2013 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 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 57 lavoratori di Manutencoop, mentre 20 lavoratrici si sono sottoposte gratuitamente a visite specialistiche di controllo (visite senologiche, ecografie e mammografie).

### La "Festa delle Genti"

Sabato 6 luglio 2013 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, giunta nel 2013 alla quarta edizione. La Festa è iniziata con una cena a Palazzo Re Enzo, il più prestigioso palazzo storico 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 al Botanique, nei vicini giardini di Via Filippo Re, per assistere al concerto dei "Mad Free Orkestra", un ensemble multietnico di 17 musicisti provenienti da Senegal, Grecia, Ucraina, Perù, Cile, Argentina, Iran e Sud Italia e rappresenta oggi una delle esperienze più interessanti e originali nell'ambito musicale italiano e del bacino del mediterraneo.

### "Allo stadio, tutti!"

Manutencoop ha avuto a disposizione, anche per il campionato di calcio 2013-2014, 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.

### Stadio

Partite

**19**

Presenze

**722**

Lavoratori presenti in media ad ogni partita

**38**

Su 19 partite giocate dal Bologna allo Stadio Dall'Ara, infatti, si sono registrate 722 presenze complessive, tra soci, dipendenti e loro accompagnatori, a fronte della richiesta giunta da 52 dipendenti e 309 soci.

## 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 2012 le seguenti attività:

- › la stagione teatrale dell'Arena del Sole e del Teatro Testoni di Bologna;
- › la stagione teatrale TRETATRIXTE dei Teatri di San Giovanni in Persiceto, Crevalcore e Sant'Agata Bolognese (BO);
- › la compagnia teatrale del carcere minorile "Pratello" di Bologna;
- › la stagione teatrale del Teatro Comunale di Calcara di Crespellano;
- › la stagione teatrale del Teatro Testoni Ragazzi di Bologna;
- › la stagione teatrale del Teatro Comunale di Pegognaga (MN);
- › la stagione teatrale del Teatro Comunale di Viadana (MN);
- › il Joe Strummer Festival promosso dalla Cooperativa Estragon presso l'Arena Parco Nord di Bologna;
- › la rassegna "Imola in Musica" promosso dal Comune di Imola (BO);
- › la rassegna "Cinema Gran Reno" a Casalecchio di Reno (BO);
- › I progetti teatrali della Compagnia Teatro dell'Argine presso l'ITC Teatro di San Lazzaro di Savena (BO).

Oltre alla promozione culturale, Manutencoop ha deciso di investire direttamente su alcune realtà impegnate in progetti di ricerca e di solidarietà e di dare l'opportunità a dipendenti e soci, rispetto ad alcune iniziative, di dare un contributo personale partecipando alle attività promosse. Di seguito una breve descrizione di queste realtà e iniziative:

- › **Partenope Rugby Junior** – progetto sportivo con finalità di inclusione sociale promosso dall'Associazione Polisportiva Partenope, fondata a Napoli nel 1951 e riconosciuta Ente Morale dal Presidente della Repubblica Luigi Einaudi. Nel

2011 l'Associazione ha dato vita all'ASD Partenope Rugby Junior che promuove un percorso formativo in grado di soddisfare la domanda di sport educativo, di identità e appartenenza con la propria scuola e città.

- › **Piazza Grande** – dal 1993 a Bologna l'Associazione Amici di Piazza Grande Onlus lavora nell'ambito dell'esclusione sociale, per dare assistenza alle persone senza dimora, per difenderne i diritti e per favorirne il reinserimento all'interno della società da cui sono state emarginate; il giornale "Piazza Grande" ha rappresentato storicamente una modalità nuova di intervento sociale: viene infatti, scritto, redatto, diffuso da persone senza fissa dimora le quali possono così iniziare percorsi di recupero basati sulla logica dell'aiuto di tipo non assistenziale.
  - › **Virtual Coop** – è una Cooperativa Sociale Onlus che opera nel Web Professionale, nell'inserimento dati, nella scansione documentale e nella stampa digitale, nata nel 1996, oggi è costituita da 20 addetti, di cui 16 lavoratori svantaggiati; rivolge particolare attenzione alla formazione e professionalizzazione di personale disabile, offrendo pacchetti integrati di servizi alle imprese per ottimizzare l'inserimento lavorativo dei portatori di handicap in attuazione della Legge 68/99.
- Telethon "Aiutateci ad aiutare"** – La Fondazione Telethon è una delle principali charity italiane; dal 1990 opera con l'obiettivo di trovare una cura per le malattie genetiche rare attraverso il contributo fondamentale della società civile: volontari sul territorio, aziende partner e donatori.

Infine, Manutencoop ha sostenuto anche nell'anno 2013 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 dà l'esempio e che dà voce alla città virtuosa. "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:

- › "Siamo tutti pedoni" – campagna nazionale per la sicurezza degli utenti deboli della strada;
- › "La gentilezza nei luoghi di cura" – parte di un progetto che vuole contribuire al rilancio del senso civico.



## APPENDICE: IL PROCESSO DI ADEGUAMENTO AGLI STANDARD

La rendicontazione sociale per l'impresa significa sviluppare un processo partecipato con l'obiettivo di produrre maggiori utilità per se stessa e per gli stakeholder. Si uniscono in ciò aspetti di comunicazione, organizzativi, di marketing vero e proprio, assimilati dalla convinzione che il valore (economico e sociale) non si produce solo "dentro l'impresa", ma anche "fuori e assieme". La rendicontazione sociale è dunque un fenomeno certamente imprenditoriale, evidentemente complesso e alquanto incerto.

Proprio per questa incertezza si è via via formata *una dottrina*, cioè una serie di studi, riflessioni e indirizzi per specificare e migliorare il processo. Non esiste un unico protagonista: concorrono alla dottrina gli studiosi, gli stessi imprenditori, i manager, i consulenti, i revisori-certificatori, ecc.

In Italia, la dottrina della rendicontazione sociale si è costituita su alcuni capisaldi e principi formulati da apposite organizzazioni nazionali e internazionali.

Il principale modello nazionale di riferimento è certamente lo standard **GBS**, il cui elemento qualificante è rappresentato dallo **schema di calcolo e riparto del valore aggiunto** (fin dall'origine e per tutte le sue edizioni presente nel bilancio sociale di Manutencoop). Altro aspetto tipico del GBS è la ripartizione del documento in due grandi sezioni: "identità" e "relazione", anch'essi assunti come schema di costruzione di questo stesso documento. Il GBS ha inoltre pubblicato la lista delle informazioni che – considerate le specificità delle singole imprese – è necessario rendere pubbliche.

A livello internazionale sono però presenti altri due fondamentali e assai diffusi modelli di riferimento: l'**AA1000**, che – a differenza del GBS – è uno *standard di processo*, che cioè non propone set di indicatori, ma definisce i passi attraverso i quali deve essere costruito il rapporto; il **GRI** (Global Reporting Initiative) che si pone, per così dire, a metà strada tra uno standard di contenuto (come il GBS) e uno standard di processo (come l'AA1000), visto che oltre a proporre un elenco di indicatori (un piano dei conti), indirizza le azioni e le fasi attraverso cui può prendere vita e consolidarsi il processo di rendicontazione sociale.

AA1000 e GRI hanno in comune alcuni aspetti di grande rilievo, che si possono considerare ormai vere e proprie acquisizioni concettuali globali, dato che anche l'Unione Europea li ha sposati nelle sue più recenti comunicazioni riguardanti le politiche di responsabilità sociale:

- › il principio "**comply or explain**" (che suona all'incirca come "rendiconta o spiega perché no"): è ammissibile che possano mancare o essere deboli alcune parti del rapporto, nel qual caso però è necessario *spiegare il perché* di tale assenza o debolezza, e dichiarare ciò che si intende fare per sanarle;
- › la possibilità di **realizzazione graduale e incrementale** del rapporto sociale, ovvero della sua costruzione per passi successivi di completamento; in modo

particolare il GRI definisce veri e propri “livelli di completezza”, corrispondenti alla dimensione e alla qualità delle informazioni fornite;

- › il **coinvolgimento degli stakeholder** (non solo a valle del rapporto, ma anche a monte) per produrre le informazioni più corrispondenti alle loro attese di conoscenza;
- › l'utilità dell'**assurance**, cioè di una forma di supervisione esterna sul modo in cui le informazioni sono state reperite ed elaborate.

I modelli di assurance proposti da GRI e da AA1000 sono abbastanza simili e prevedono l'entrata in gioco di soggetti accreditati per svolgere i sopralluoghi necessari. Normalmente si tratta di questi passi essenziali:

1. verifica sui dati derivanti dal bilancio ordinario;
2. verifica dei dati extracontabili attraverso una serie di colloqui con i referenti interni coinvolti nella redazione del bilancio;
3. verifica sui sistemi informativi impiegati;
4. valutazione sul livello di coinvolgimento degli stakeholder.

La “verifica e supervisione” di una entità terza ha soprattutto dunque l'obiettivo di accertare il rispetto di quattro principi fondamentali:

- › **INCLUSIVITÀ**: se tutta l'organizzazione è coinvolta nei processi che riguardano la sostenibilità;
- › **MATERIALITÀ**: se vengono trattati argomenti che interessano “materialmente” sia gli stakeholder che l'impresa stessa, che cioè si sforzano di toccare gli aspetti costituenti il rapporto impresa-stakeholder;
- › **RISPONDENZA**: se tutte le attività sono ispirate alla sostenibilità (e si tratta dell'altra e più sostanziale faccia del coinvolgimento dell'intera struttura organizzativa);
- › **COMPLETEZZA**: se è stato detto tutto quello che c'è da dire in base ai criteri ispirativi di partenza.

Ora, l'impegno di Manutencoop è di adottare con sempre maggiore decisione e precisione gli standard riconosciuti a livello nazionale ma anche internazionale, in coerenza con uno dei suoi obiettivi: la maggior presenza sui mercati esteri. Si tratta tuttavia, come si è detto, di un processo graduale. Il suo consolidamento non può essere solo procedurale, ma soprattutto culturale. Deve cioè diventare parte della mentalità e delle “pratiche naturali” dell'impresa.

Per muoversi concretamente verso questo risultato, fin dall'avvio della redazione del rapporto 2013 è stata coinvolta la società di certificazione RINA per iniziare a mettere a fuoco gli aspetti del rapporto che dovranno essere migliorati, alla luce degli indirizzi sia di GBS che di GRI. Si sono così delineati i passi e le azioni che, a partire dalla prossima edizione del bilancio sociale potranno portare a una più definita *assurance*.

Oltre alla visione dei contenuti del documento, la società di certificazione è stata informata sulle modalità metodologiche e organizzative che hanno presieduto la redazione ed è stato organizzato un incontro di spiegazione e confronto con il Gruppo Indicatori, cioè con il nucleo interno che realizza il rapporto.





RINA

Livorno, 30/09/2014

Ns. Rif. RSSE/ITBDC/ILAMS/41881

Con la presente si attesta che

Rina Services S.p.A. è stato coinvolto dal

## **Gruppo Manuencoop**

nell'attività di analisi del documento Bilancio Sociale per l'anno 2013, al fine di identificare aree di miglioramento in riferimento all'applicazione delle Linee Guida GBS 2013 e G4 del Global Reporting Initiative.

Rina Services S.p.A ha identificato come aree di miglioramento:

- **Processo di mappatura degli Stakeholders**
- **Analisi della "Materialità"**
- **Identificazione del perimetro di rendicontazione**

Tale attività è da considerarsi propedeutica ad un'eventuale futura Certificazione del Bilancio Sociale del Gruppo.

*Rina Services S.p.A.*



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