BILANCIO SOCIALE 2010



MANUTENCOOP
SOCIETÀ COOPERATIVA

BILANCIO SOCIALE 2010

MANUTENCOOP
SOCIETÀ COOPERATIVA

INDICE

INTRODUZIONE

Obiettivi e risultati 2010 4
La struttura del documento e la dimensione europea di Manutencoop 5
Riferimenti metodologici e disciplinari 6
Il perimetro di rendicontazione 9
La mappa degli stakeholder 9
Il gruppo guida 11

IDENTITÀ

La missione 13
La storia 14
L'assetto di Gruppo 16
La governance 18

IMPRESA

La strategia in sintesi 25
Il Gruppo 26
Le Società 28
Le attività 30
I risultati essenziali 33
Il Valore Aggiunto Consolidato 36
I clienti 41
I fornitori 43
Le certificazioni 44
La comunicazione istituzionale 45

LAVORO

I lavoratori 51
Le politiche del personale 59
La formazione 62
La sicurezza 65
Le relazioni industriali 68

MUTUALITÀ

I Soci 71
Lo scambio economico e il vantaggio mutualistico 80
La partecipazione 86
La comunicazione verso i soci 91

RESPONSABILITÀ SOCIALE

Una lettura coerente con il documento "Europa 2020" 93
Per la crescita intelligente 95
Per la crescita sostenibile 101
Per la crescita inclusiva 110

INTRODUZIONE

OBIETTIVI E RISULTATI 2010

Il 2010 per Manutencoop è stato contrassegnato dallo sforzo di portare a regime, consolidare e contemporaneamente innovare le attività del Gruppo, dopo l'acquisizione di Altair.
"Consolidare" e "innovare" non sono sinonimi e segnalano dunque una possibile contraddizione, che si può superare unicamente con una diffusa consapevolezza dei problemi e con una condivisa idea di cosa possa e debba essere l'impresa. Per questo uno degli scopi fondamentali del 2010 – oltre a quelli più immediatamente imprenditoriali – ha riguardato il rafforzamento identitario e professionale del gruppo dirigente di Manutencoop, la costruzione di un chiaro profilo di manager tagliato a misura sui caratteri dell'impresa, obiettivo che si è poi riproposto nel 2011 e che viene descritto e commentato nella parte finale di questo documento.

I grandi temi trattati in questo rapporto – le priorità di profilo sociale e organizzativo – fanno dunque riferimento a quattro principali aree:

1. **il consolidamento imprenditoriale e organizzativo del Gruppo**,
2. **la cultura del gruppo dirigente**, la sua capacità di esprimere in modo originale e coerente gli obiettivi, le regole e le aspirazioni di Manutencoop,
3. **l'innovazione dell'offerta** e la capacità di modellare i mercati di riferimento,
4. **la mutualità e la socialità**, cioè la capacità di rendere evidente l'origine cooperativa e l'ispirazione sociale.

Un giudizio complessivo che metta a confronto sforzi e risultati può essere questo:

- sotto il profilo imprenditoriale gli sforzi sono stati molti, come i sacrifici richiesti a tanti dirigenti, soci e lavoratori; risultati positivi sono stati raggiunti, soprattutto sotto l'aspetto economico e della capacità di presidio di un mercato sempre più convulso e difficile (al pari della situazione complessiva che vive il Paese); c'è tuttavia ancora un divario da colmare tra i risultati raggiunti e gli obiettivi posti. Gli sforzi dovranno continuare prevedendo un impegno ancora più consistente da parte di un gruppo dirigente che deve mostrare completamente la sua originalità;
- l'innovazione nell'offerta – assieme alla necessaria efficienza e alla qualità dei

servizi – è il campo dove Manutencoop ha dimostrato, e può dimostrare con più evidenza, la sua capacità di risposta e di positiva influenza su di un mercato che ha l'esigenza di qualificarsi (tecnicamente ed eticamente); sotto questo profilo il giudizio su ciò che si è realizzato può essere senz'altro positivo;

- infine, per quanto riguarda i fattori mutualistici e sociali si deve sottolineare la capacità di Manutencoop di rendere evidenti e tangibili le radici cooperative anche con lo sviluppo di iniziative sociali che nel seguito di questo documento saranno descritte; ciò non elimina la problematicità di realizzare la mutualità cooperativa in una impresa di grandi dimensioni. Uno degli obiettivi da perseguire è dunque – adoperando una evidente metafora – "tentare di modellare il socio cooperatore per l'impresa di grandi dimensioni"; si tratta evidentemente di un impegno consistente per il quale non si sono lesinati e non si lesineranno sforzi.

Queste poche parole non intendono fissare un giudizio, che spetterà al lettore in ragione delle informazioni che troverà di seguito, ma enunciare l'autovalutazione che Manutencoop ha l'obbligo di fare, perché assieme alle informazioni "oggettive" è necessario che gli interlocutori sappiano come tali informazioni sono lette e interpretate da chi ha la responsabilità di condurre l'impresa.

LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO E LA DIMENSIONE EUROPEA DI MANUTENCOOP

La struttura e i contenuti di questo documento seguono la falsariga degli ultimi anni, con una parte dedicata fondamentalmente agli elementi di tipo imprenditoriale, una parte dedicata agli aspetti mutualistici e sociali e una parte che mette in evidenza i principali avvenimenti e le più rilevanti dinamiche dell'esercizio 2010, aggiornate al momento della redazione del rapporto.
Questa sezione finale assume poi un particolare carattere dato che si è scelto di inquadrare le rendicontazione in coerenza con la proposta della Commissione Europea "Europa 2020".
Si tratta di un obiettivo che – come si ripeterà anche in seguito – è certamente coerente con la natura, le linee di sviluppo e i caratteri generali di Manutencoop.

L'headline della proposta della Commissione è "Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva". Già questi termini rimandano ad alcuni caratteri originari (e strategici) di Manutencoop:

- **inclusività:** l'aspetto essenziale della missione di Manutencoop riguarda "il riscatto del lavoro", dunque un argomento eminentemente inclusivo. Se a questo aggiungiamo lo sforzo specifico riguardante i lavoratori stranieri appare evidente la naturalezza della relazione con la proposta della Commissione;
- **sostenibilità:** anche in questo caso si tratta di un argomento presente nella prassi di Manutencoop. La missione imprenditoriale (che sarà debitamente illustrata più avanti) di "*risparmiare spazio, territorio e di valorizzare i manufatti esistenti*" appare immediatamente allineata con le prospettive dell'Unione;
- **intelligenza, conoscenza:** la qualificazione del lavoro passa – per Manutencoop – attraverso un'aggiunta di valore al lavoro che è tutta fatta di innovazione, invenzione e responsabilità individuale. Anche questo argomento è dunque pienamente coerente e centrale rispetto alle strategie e al costume della cooperativa.

La proposta-manifesto della Commissione si articola in sette "iniziative faro", che possono efficacemente orientare il criterio di lettura della realtà di Manutencoop, come si vedrà chiaramente in apertura dell'ultima sezione del rapporto.

RIFERIMENTI METODOLOGICI E DISCIPLINARI

Manutencoop ha una lunga tradizione in fatto di rendicontazione sociale: è stata la prima cooperativa, e una delle prime imprese in Italia, a redigere, nel 1992, il "bilancio di responsabilità sociale", un sintetico allegato al bilancio d'esercizio.
Dal 1994 il documento si sviluppa secondo uno schema che declina e rendiconta gli assunti della missione.
Nel periodo 1996-1999 viene introdotta la presentazione triennale degli indicatori così da consentire il confronto tra esercizi. Dal 2000 si apre il confronto-dialogo con gli stakeholder, attraverso interviste e focus groups che coinvolgono anche soci e dipendenti.
Nel 2002, a dieci anni dall'avvio del processo di rendicontazione sociale, il documento diventa autonomo rispetto al bilancio d'esercizio ed è realizzato con il

coinvolgimento di più funzioni aziendali, del gruppo dirigente e del Consiglio di Amministrazione. Il documento assume una struttura che recepisce lo standard GBS (Gruppo italiano di studio per il Bilancio Sociale) e viene introdotto il calcolo del Valore Aggiunto per evidenziare come i costi prodotti dall'attività aziendale rappresentino valore per gli interlocutori.
L'ascolto degli stakeholder interni ed esterni assume la forma di un capitolo dedicato, e il documento è spedito a tutti i soci.
Nel 2004 viene realizzato il "manifesto della responsabilità sociale di Manutencoop", distribuito in oltre 13.000 copie, che lancia il progetto "Manutencoop è…" per manifestare la Responsabilità Sociale di Manutencoop.
Nel 2005, per la prima volta, i dati, compreso il calcolo e la distribuzione del valore aggiunto, vengono proposti in maniera "consolidata", per avvalorare il concetto di Gruppo.
Nel 2007 si compie la scelta di riferire il bilancio sociale unicamente alla Cooperativa, a seguito delle modificazioni istituzionali e organizzative compiute.
Nel 2009 Manutencoop, seguendo il nuovo standard GBS (Rendicontazione sociale degli intangibili - dicembre 2008), introduce nel proprio Bilancio sociale una sezione dedicata alla rendicontazione dei "patrimoni intangibili", ovvero di quelle ricchezze, capacità e strumenti della cooperativa che non possono essere descritti attraverso valori economici, ma che sono importanti per raggiungere gli obiettivi anche di tipo economico e imprenditoriale.
Nel 2010 si sviluppa ulteriormente la sezione dei "patrimoni intangibili" integrandola in modo maggiore con il resto del documento. Per la realizzazione del bilancio sociale si è attivato un gruppo guida composto dai principali dirigenti dell'azienda.

La rendicontazione sociale di quest'anno intende focalizzarsi ancora di più sugli aspetti imprenditoriali e di sviluppo, puntando sul bilancio sociale come una delle modalità di riflessione, programmazione, comunicazione, realizzazione delle strategie complessive del Gruppo.
Inoltre, come anticipato, si è voluto sviluppare il documento seguendo la strategia "Europa 2020" proposta dall'Unione Europea e la successiva "Impresa 2020", promossa dalla rete europea CSR Europe, come impegno e contributo operativo delle aziende agli obiettivi contenuti nella strategia.

Consapevole della necessità di agire collettivamente per far fronte alle sfide che ci attendono e per uscire dalla crisi, Europa 2020 e Impresa 2020 indicano scelte strategiche di sviluppo di lungo periodo, essenziali per riconfermare la centralità dell'Europa nei processi di innovazione e nella stessa concezione del modello economico e sociale che deve caratterizzare il pianeta.
In particolare, l'Unione Europea fissa tre priorità:

1. **crescita intelligente**: sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
2. **crescita sostenibile**: promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
3. **crescita inclusiva**: promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

Una visione, dunque, che propone l'adozione di un modello economico di sviluppo sostenibile, centrato sulla tutela e valorizzazione dell'ambiente e sulla coesione sociale, quali condizioni fondamentali per realizzare crescita economica e maggiore benessere dei cittadini.
Manutencoop sposa questa visione e la strategia di "Europa 2020" perché perfettamente in linea con la propria strategia e con gli obiettivi dell'azienda.

Per quanto riguarda, infine, gli aspetti metodologici e disciplinari, i punti di riferimento fondamentali sono stati come per gli anni passati lo standard GBS e le indicazioni contenutistiche del GRI. È stato compiuto inoltre un confronto tra la struttura e i contenuti di questo bilancio e il recente documento ISO 26000 ("Guidance on Social Responsability, 2010"), dal quale emergono i molti punti di attinenza e alcuni punti sui quali invece è necessario approfondire il complesso informativo, come sarà specificamente indicato nei differenti paragrafi che compongono la parte finale.

IL PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

Questo Bilancio rendiconta le attività di Manutencoop Società Cooperativa che sono realizzate dalle Società controllate dal Gruppo Manutencoop Facility Management S.p.A.

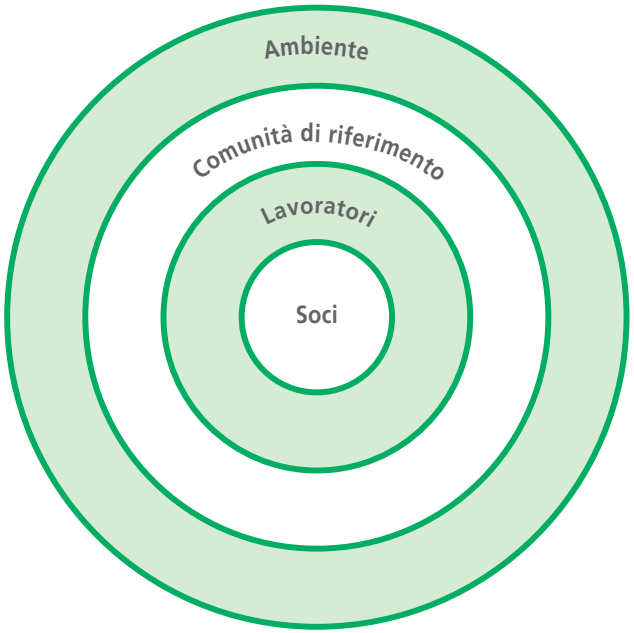
Capitoli	Cooperativa	MFM	Servizi Ospedalieri	MP Facility	Mia	Smail	MACO	Gruppo Sicura
Identità	●	○	○	○	○	○	○	○
Impresa	○	●	●	●	●	●	●	●
Lavoro	●	●	●	●	●	●	●	●
Mutualità	●	○	○	○	○	○	○	○
Responsabilità Sociale	●	●	○	○	○	○	○	○

LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

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

Per la natura stessa di Manutencoop, la primaria responsabilità sociale si indirizza al lavoro e si manifesta nel perseguimento del suo "riscatto", partendo dalla considerazione che i suoi lavoratori sono in gran parte a modesta qualificazione professionale e dunque, nel mondo del lavoro di oggi, relativamente più deboli. Ne consegue, quindi, che il principale punto di riferimento di Manutencoop siano i soci, che costituiscono la proprietà sociale della Cooperativa e ne partecipano al governo e alle attività nelle modalità previste da Statuto e Regolamento. Un'altra componente essenziale sono i lavoratori che con il loro impegno, la loro competenza e professionalità rappresentano la più grande ricchezza e il motore di Manutencoop.

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



Ambiti e referenti della responsabilità sociale di Manutencoop

IL GRUPPO GUIDA

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

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

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

Per la rendicontazione sociale 2010 sì è attivato un gruppo guida, composto dai principali dirigenti dell'azienda, che ha fornito un contributo particolarmente prezioso per l'ultimo capitolo del Bilancio Sociale, quello sulla Responsabilità sociale in chiave europea.

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

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

Hanno inoltre contribuito alla redazione del Bilancio sociale 2010:
Licia Avraam, Maurizio Belvederesi, Maurizio Bertelli, Susetta Bortolotti, Rosaria Bucci, Luca Buglione, Gabriele Cesari, Clara Colombini, Simona Corsi, Fabrizio Costantini, Micaela Ferri, Gianluca Giglio, Angelo Santi, Sandra Santi, Giusy Spagnuolo, Arianna Vincenzi e i componenti delle Commissioni Comunicazione e Informazione e Politiche Sociali di Manutencoop Società Cooperativa.



IDENTITÀ

LA MISSIONE

Manutencoop Società Cooperativa si ispira ai valori fondanti della cooperazione nati a Rochdale nel 1844 e riconosciuti, seppure con qualche modifica rispetto alla stesura iniziale, dall'ACI (Alleanza Cooperativa Internazionale). Tra questi, il principio dell'adesione volontaria (porta aperta), l'amministrazione democratica (una testa un voto), la promozione dell'educazione e dei valori cooperativi, l'interesse limitato sul capitale e la collaborazione tra cooperative.
Conta oltre **600 soci lavoratori** impegnati nelle varie Società del Gruppo e quasi **800 soci sovventori** che attraverso le periodiche Assemblee dei Soci partecipano alle scelte del Gruppo.

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

1. Garantire la continuità occupazionale e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali del socio e del lavoratore promuovendone il coinvolgimento e la responsabilità.

2. Valorizzare il lavoro come fattore di libertà e di fondamento della società. Promuovere nuove opportunità occupazionali e di affermazione sociale, con particolare riguardo alle categorie esposte alla disoccupazione, alla sottoccupazione e a situazioni di sfruttamento.

3. Offrire servizi di qualità con un'impresa costantemente tesa a infondere innovazione ed efficienza al cliente.

4. Contribuire a migliorare la vita delle persone e l'ambiente nelle città, per le generazioni attuali e future.

5. Rafforzare e sviluppare l'economia sociale.

6. Valorizzare e remunerare gli apporti di capitale dei soci e dei terzi.

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









1938 > **1970-1980 >** **1990 >** **2000-2004 >**

1938: nascita
La Cooperativa si costituisce a Bologna, con il nome di Cooperativa Manovalanze Ferroviarie per iniziativa di 16 operai nell'ambito degli appalti delle Ferrovie dello Stato.

Anni '70: nuove attività
Nel 1974 la Cooperativa prende il nome di Manutencoop.

Anni '80: nascono le Divisioni operative
Profondo cambiamento strutturale: si costituiscono le Divisioni operative, il portafoglio clienti si arricchisce e il numero dei dipendenti aumenta progressivamente fino a superare quota 1.000.

Anni '90: sviluppo, nuovi mercati, nuovi territori
Si diversificano ulteriormente le attività, con la gestione del verde.
Vengono incorporate la cooperativa Aristea (operante nel settore delle pulizie) e la cooperativa Unicooper Ambiente di Castelfranco Veneto (specializzata nella raccolta dei rifiuti).
Ulteriore consolidamento patrimoniale e aumento della complessità societaria con diverse acquisizioni di società: a Segesta e Bsm, già controllate nel 1999, si aggiungono nel 2000 le società Mcb e BarSA e, sempre nello stesso anno, Roma Multiservizi, nella quale Manutencoop è partner industriale del Comune di Roma.

Anni 2000: nascono Servizi Ospedalieri S.p.A. e il Gruppo MFM S.p.A.
2000: Manutencoop, attuando una operazione di salvataggio, rileva tutte le attività di Fleur S.p.A. e costituisce Servizi Ospedalieri S.p.A.
2003: nasce il gruppo MFM attraverso il conferimento da parte di Manutencoop Società Cooperativa del ramo di azienda dedicato ai servizi integrati e delle partecipazioni in società attive nel settore del Facility Management.
2004: MFM apre la propria compagine societaria ad alcuni fondi d'investimento, per circa il 28% del capitale. A luglio dello stesso anno MFM e Pirelli

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







2005-2007 >

RE Facility Management S.p.A. siglano una joint venture per la costituzione di MP Facility S.p.A., partecipata al 50% da MFM.

2005: prosegue la crescita attraverso il conferimento di due ulteriori rami d'impresa (Divisione Igiene e Settore Verde), e dei Servizi centrali della Cooperativa.
Sempre nel 2005, dallo spin off del ramo della Cooperativa dedicato ai servizi ambientali, nasce anche Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A. che diventa rapidamente la principale impresa italiana del settore.

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

2008-2009 >

2008: 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: 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 >

2010: 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.
Sempre nel 2010 nasce anche Energyproject S.p.A.

L'ASSETTO DI GRUPPO

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

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

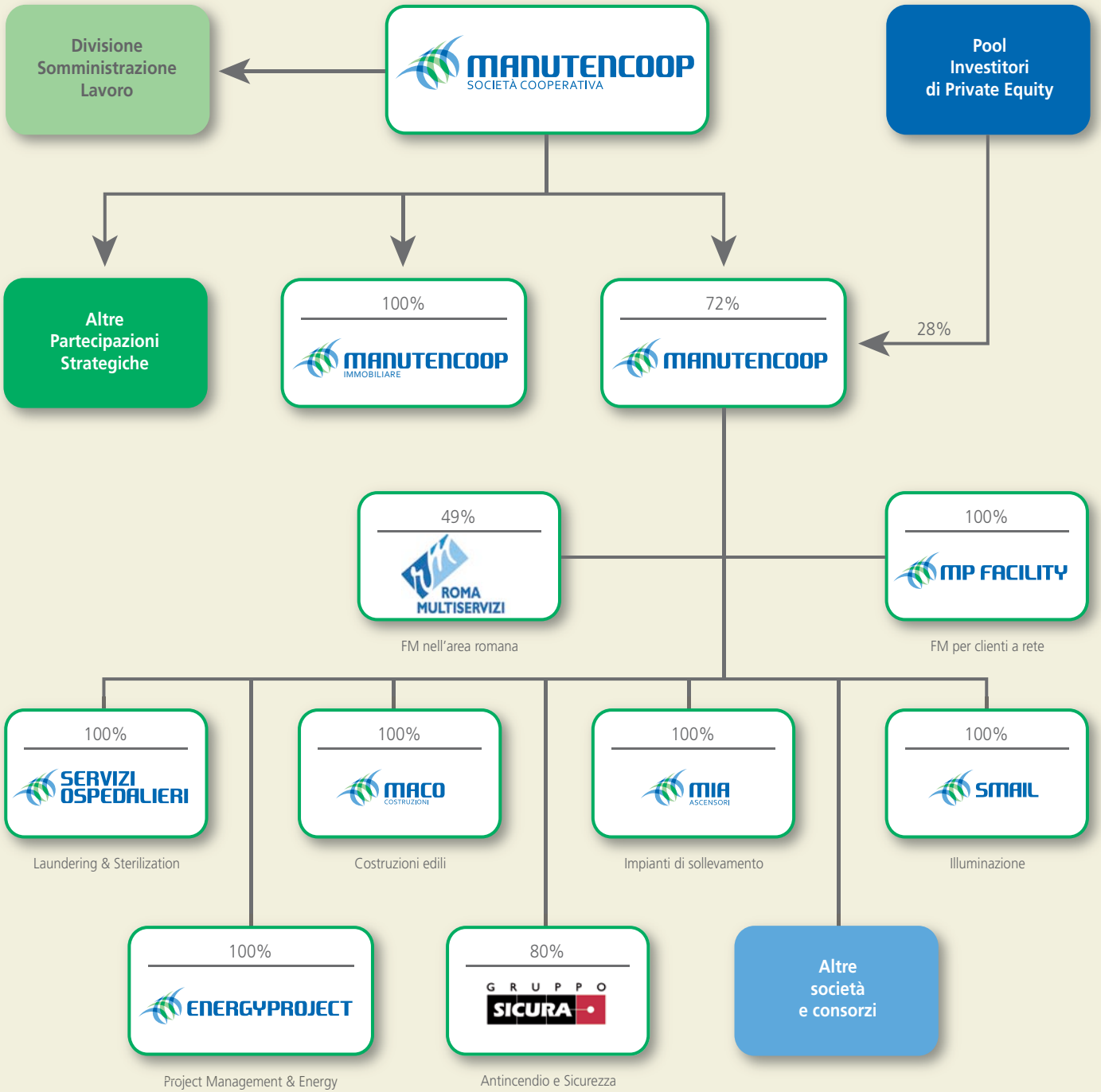
L'esito di questa trasformazione alla fine del 2010 è descrivibile sinteticamente così:

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

La Cooperativa detiene sempre la partecipazione di controllo delle Società.



Schema di gruppo al 31 dicembre 2010



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.

INFO / 1

ELEZIONE NUOVO CDA

Nuovo Consiglio di Amministrazione per Manutencoop Società Cooperativa, holding del Gruppo. Sabato 28 maggio l'Assemblea dei Soci ha eletto i 17 consiglieri che guideranno la cooperativa per i prossimi 3 anni. Alta l'affluenza dei votanti pari a al 79%: i soci lavoratori presenti in proprio sono stati 319, per delega 156 per un totale di 475 votanti. 271 i sovventori (147 in proprio, 94 per delega) che, ai sensi dell'articolo 21 dello Statuto Sociale, corrispondono a 237,5 voti. Il nuovo Consiglio rappresenta in modo equilibrato i tanti "volti" di un Gruppo articolato quale è oggi Manutencoop: gli eletti provengono da tutta Italia in linea con il radicamento territoriale che contraddistingue oggi il Gruppo, rappresentano i vari "mestieri", sono operai, impiegati, quadri e dirigenti, c'è una significativa presenza femminile, diversi under 40, è presente un consigliere di origine straniera e vari sovventori.
Questi gli eletti: Levorato Claudio, Masi Mauro, Bernacchi Elsa, Scalorbi Lorena, Demaria Lorena, Preziosi Carmela, Avraam Licia, Infante Anna Lisa, Bagni Antonella, Di Bernardo Giuliano, Di Risio Paolo, Facchini Luigi, Francia Francesco, Bassini Diego, Macchiavelli Giuliano, Bonafe' Claudio, Ettaieb Khalid.
Il neo eletto Consiglio di Amministrazione ha poi confermato Claudio Levorato alla presidenza della Cooperativa e Giuliano Di Bernardo alla Vicepresidenza.

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

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

Di seguito i componenti del nuovo Consiglio di Amministrazione

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

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 2010 il Consiglio si è riunito 9 volte, con una partecipazione media di 15 Consiglieri a seduta, pari al 90%.

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

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	5
Quadri	4
Impiegati	5
Operai	2
Pensionati	1
Genere	
Femmine	7
Maschi	10
Tipologia di socio	
Socio lavoratore	16
Socio sovventore	1

I sindaci restano in carica 3 anni e decadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.
Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.
La governance della Cooperativa non si limita agli organi istituzionali, ma conta anche 10 Comitati Soci e 2 Commissioni.

Collegio Sindacale

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

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

Manutencoop Facility Management S.p.A. ha adottato un modello di Corporate Governance di tipo dualistico.
Il modello dualistico è ispirato ad un principio di netta separazione tra l'attività di controllo e di indirizzo, affidata al Consiglio di Sorveglianza, e quella di gestione ed amministrazione del Gruppo, affidata al Consiglio di Gestione.
Il Consiglio di Sorveglianza di Manutencoop Facility Management S.p.A. è composto da 9 membri indipendenti e nell'anno 2010 si è riunito 11 volte con una presenza media pari all'85%.

INFO / 2

RINNOVO CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA E CONSIGLIO DI GESTIONE MFM

L'Assemblea degli Azionisti di Manutencoop Facility Management S.p.A. ha deliberato, il 29 aprile 2011, il rinnovo dei componenti del Consiglio di Sorveglianza, confermando tutti i membri del Consiglio uscente. Il Consiglio di Sorveglianza di Manutencoop Facility Management S.p.A. (composto unicamente da membri indipendenti) che resterà in carica per il triennio 2011-2013 – fino all'Assemblea che approverà il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2013 – risulta quindi così composto: Fabio Carpanelli (Presidente), Antonio Rizzi, (Vice Presidente) e dai consiglieri Massimo Scarafuggi, Massimiliano Marzo, Giovanni Toniolo, Roberto Chiusoli, Pierluigi Stefanini, Stefano Caselli e Guido Corbetta. Nella stessa data, il Consiglio di Sorveglianza ha quindi proceduto a nominare il Consiglio di Gestione di Manutencoop Facility Management S.p.A., riconfermando tutti i consiglieri uscenti. Il Consiglio di Gestione risulta pertanto così composto: Claudio Levorato (Presidente e Consigliere con deleghe), Mauro Casagrande (Consigliere con deleghe) e dai consiglieri Giuliano Di Bernardo, Mauro Masi, Benito Benati, Massimo Ferlini, Marco Bulgarelli, Marco Canale, Marco Monis, Leonardo Bruzzichesi, Elena Mortarotti. I curricula completi dei componenti del Consiglio di Sorveglianza e del Consiglio di Gestione sono disponibili sul sito Internet della società http://www.manutencoopfm.it nella sezione "Governance".

Il Consiglio di Gestione è composto da 11 membri e nel corso del 2010 si è riunito 12 volte con una presenza media pari all'89%.

Consiglio di sorveglianza

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

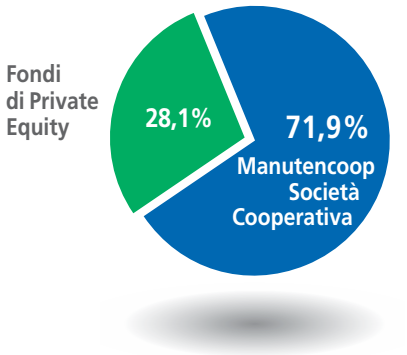
Consiglio di gestione

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

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

Azionisti MFM S.p.a.

	numero azioni	capitale versato (€)	%
Manutencoop Soc. Coop	78.466.434	78.466.434	71,9
MPS 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
UGF 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
TOTALE	**109.149.600**	**109.149.600**	**100**



La compagine societaria di Manutencoop Facility Management S.p.A.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LEGGE 231 E CODICE ETICO

LEGGE 231

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

L'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo a norma del d.lgs. 231/2001 e la sua efficace e costante attuazione, oltre a rappresentare un motivo di esenzione dalla responsabilità della Società con riferimento alla commissione di alcune tipologie di reato, è un atto di responsabilità sociale di Manutencoop Facility Management da cui scaturiscono benefici per tutti gli stakeholder: soci, dipendenti, creditori e tutti gli altri soggetti i cui interessi sono legati alle sorti della Società.

Manutencoop Facility Management ha istituito un organismo, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello 231 e di curarne l'aggiornamento. Tale organismo è composto da:

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

È previsto che sia invitato permanente un componente del Consiglio di Sorveglianza (nonché Presidente del Comitato di Controllo).

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

CODICE ETICO

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

In questa ottica, Manutencoop Facility Management S.p.A.:

- assume come impegno fondamentale il rispetto della legge e della normativa in genere;
- dichiara di attenersi a generali principi di onestà, trasparenza, buona fede, correttezza, integrità e riservatezza;
- si impegna ad agire sempre con la massima diligenza, equità, lealtà, spirito di 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 alle norme vigenti delle informazioni contabili e di adottare efficienti ed efficaci sistemi di controllo interno;
- assicura la massima diffusione e conoscenza del Codice Etico, sia all'interno della propria organizzazione aziendale che presso i terzi con i quali intrattiene rapporti;
- verifica il costante e corretto rispetto del Codice Etico, applicando adeguate sanzioni, in caso di accertate violazioni;

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

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



LA STRATEGIA IN SINTESI

La descrizione generale dell'impianto strategico 2011-2012 di Manutencoop è riassunta nella tabella nella pagina seguente, che identifica non solo gli obiettivi essenziali, ma anche i principali campi di intervento considerati necessari per la realizzazione degli obiettivi stessi.

Come si potrà notare nell'ultima parte del documento, gli "ambiti di azione prioritari" costituiscono un mix di argomenti specificamente imprenditoriali e di obiettivi sociali (funzionali al concetto tipico di "sviluppo" di Manutencoop).
Il lettore – nell'ultimo capitolo – potrà notare la sostanziale coincidenza tra questi argomenti e i criteri e contenuti della rendicontazione.

Rispetto alla formulazione dell'anno precedente non appaiono novità di rilievo, se non una maggiore sintesi degli ambiti d'azione (peraltro direttamente connessi con i grandi obiettivi proposti dalla Commissione Europea, di cui si è trattato in precedenza e che saranno ripresi in seguito).

Si richiama nuovamente l'attenzione del lettore sulla relazione che esiste tra gli "ambiti prioritari" e gli aspetti di rendicontazione che si troveranno nel capitolo finale di questo documento, con particolare riguardo agli sforzi di innovazione di prodotto, di processo e generalmente di impianto organizzativo. L'elenco degli "ambiti prioritari" rappresenta dunque in sintesi la "filosofia" (o la "formula") di Manutencoop, dove emerge abbastanza evidentemente la relazione strettissima tra fattori imprenditoriali e fattori sociali.
Si tratta di un accenno ad un aspetto che verrà ripreso successivamente: il carattere innovativo di Manutencoop si manifesta soprattutto nella sua formula imprenditoriale.

Fatturato

1.148 milioni di euro

Ebit

43,2 milioni di euro

Risultato netto consolidato

2,2 milioni di euro

Patrimonio netto

265,8 milioni di euro

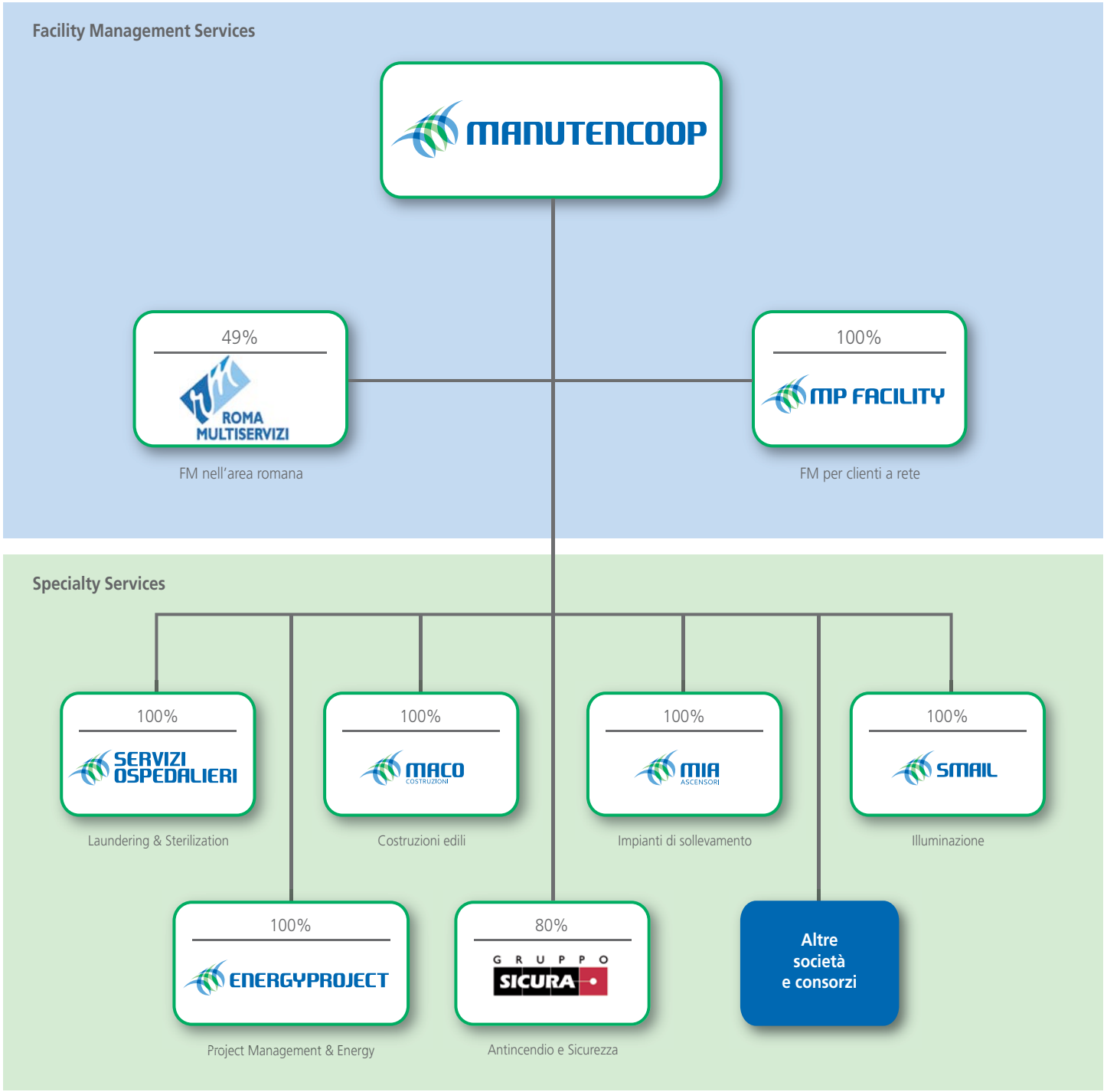


IL GRUPPO

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

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

Struttura societaria del Gruppo Manutencoop Facility Management al 31 dicembre 2010



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

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

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

> Facility Management Services

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

> Specialty Services

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

LE SOCIETÀ

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

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

Servizi Ospedalieri è stata rilevata da Manutencoop Società Cooperativa nel 2000 nell'ottica di ampliare la gamma dei servizi offerti nell'area del Facility Management verso il "cliente sanità" pubblico e privato. Dal 2007 è controllata da Manutencoop Facility Management S.p.A. ed è attiva nel segmento del Laundering & Sterilization: offre servizi di lavaggio e noleggio della biancheria ospedaliera, progetta e gestisce

centrali di sterilizzazione per lo strumentario chirurgico e fornisce kit sterili per la sala operatoria in tessuto tecnico riutilizzabile.
Con 5 stabilimenti produttivi e 19 centrali di sterilizzazione è in grado di trattare e distribuire, su base annua, circa 40 milioni di kg di biancheria, gestisce oltre 45.000 posti letto e confeziona annualmente oltre 100.000 kit di strumentario chirurgico.

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

MP Facility 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. MP Facility è in grado di gestire sia tutte le attività di manutenzione degli immobili, sia di realizzare ed allestire con consegna chiavi in mano nuovi punti vendita o agenzie.
È la società che si occupa della gestione in outsourcing dell'intero patrimonio immobiliare del Gruppo Telecom Italia. Per il Gruppo Telecom Italia gestisce immobili per una superficie complessiva di oltre 7,5 milioni di metri quadrati e più di 5000 manufatti metallici (ripetitori, pali, tralicci e container).

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

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

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

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

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

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

MACO S.p.A. (100%)

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

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

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

LE ATTIVITÀ

Facility Management Services

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

I servizi di Facility Management erogati dal Gruppo includono:

> SERVIZI TECNICO - MANUTENTIVI

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

> CURA DEL VERDE

Insieme di servizi di progettazione, realizzazione e manutenzione delle aree verdi:

Servizi di Facility Management

- Servizi tecnico - manutentivi
- Cura del verde
- Igiene ambientale
- Servizi ausiliari
- Servizi logistici
- Property management
- Gestione calore

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 economali ospedalieri, gestione dei presidi medico-chirurgici, gestione economali, 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.

Area Specialty Services

Laundering & sterilization
Illuminazione
Sicurezza e antincendio
Impianti di sollevamento
Document management
Project management & energy
Costruzione edile

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 S.p.A., costituiscono un supporto all'attività sanitaria e comprendono: lavanolo biancheria piana, confezionata e materasseria, gestione guardaroba, logistica interna integrata, fornitura e sterilizzazione tessuti tecnici riutilizzabili per sala operatoria, progettazione, realizzazione e gestione di centrali di sterilizzazione

> ILLUMINAZIONE

Servizi, svolti attraverso la controllata Smail S.p.A., 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 S.r.l., 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 S.p.A., erogato sia per grandi immobili ad uso terziario, sia per segmento retail (es. singoli condomini).

> DOCUMENT MANAGEMENT

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

> PROJECT MANAGEMENT & ENERGY

Attività, svolta attraverso l'omonima Divisione dedicata di Manutencoop Facility Management,di: Project Management, Energy Management, Building Management.

> COSTRUZIONE EDILE

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

INFO / 4

GLOSSARIO

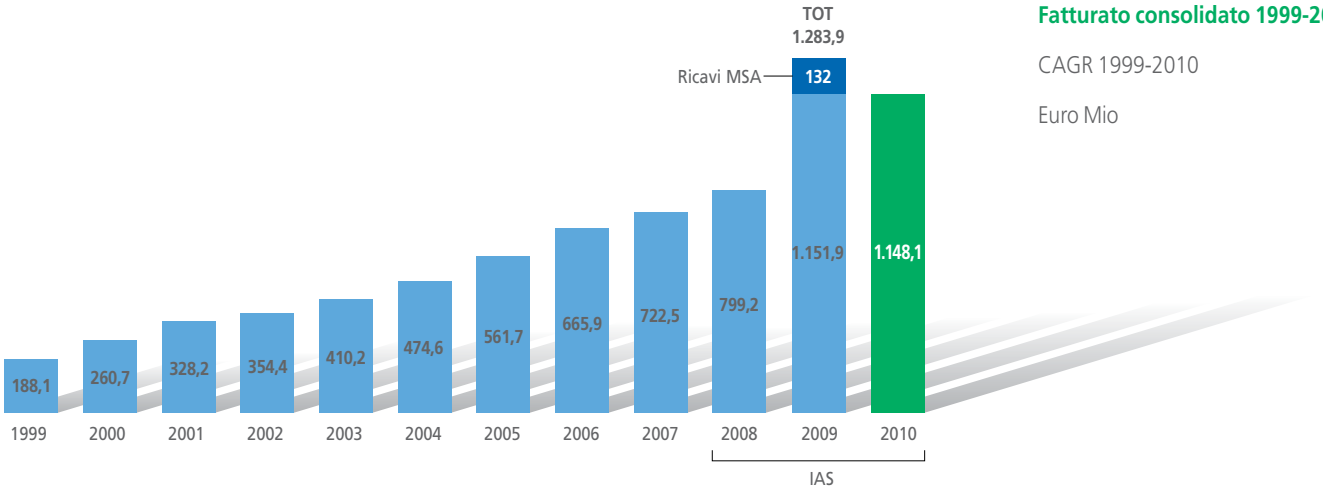
Ebit: risultato operativo ovvero il risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari.
Ebitda: risultato operativo lordo ovvero indice di redditività che rappresenta il risultato della sola gestione caratteristica, dunque senza gli altri fattori che possono integrare questo risultato (sopravvenienze, interessi attivi, ecc.).
Cagr: tasso annuo di crescita composto ovvero un indice che rappresenta il tasso di crescita medio di un certo valore (nel nostro caso il fatturato) in un dato arco di tempo.
Euro Mio: milioni di euro.
Patrimonio netto: patrimonio di proprietà dell'impresa, costituito sia dal capitale conferito dai soci che dalle riserve accumulate nel tempo (sappiamo che tali riserve in cooperativa non sono divisibili tra i soci e che in caso di cessazione d'attività sono indirizzate a soli scopi mutualistici).
Posizione finanziaria netta: indebitamento finanziario netto, ovvero l'indicatore dei debiti rapportato alle capacità di farvi fronte.

I RISULTATI ESSENZIALI

I ricavi del Gruppo, al termine dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2010, si attestano a euro 1.148 milioni rilevando una riduzione del 10,6% rispetto al precedente esercizio dovuta prevaletemente (euro 131 milioni) alla cessazione dell'attività di servizi ambientali avvenuta alla fine dello scorso esercizio; si registra inoltre la riduzione di euro 11,9 milioni dei ricavi riferibili all'attività di Facility Management che si può ricondurre al ritardo nello sviluppo di alcuni servizi specialistici, alla tendenza al contenimento della spesa per servizi da parte della clientela e alla confluenza alla voce "risultato delle attività in dismissione" di euro 10,7 milioni di ricavi. Anche se il risultato in termini di ricavi è inferiore alle attese, lo stesso può essere ritenuto apprezzabile in considerazione della difficile situazione di mercato. Anche il risultato operativo si riduce rispetto all'esercizio precedente passando dal 6,2% del 2009 al 3,77% del 2010 per effetto di:

- un decremento della voce "ammortamenti, svalutazioni e ripristini di attività" per complessivi euro 10,3 milioni;
- un incremento della voce "accantonamento ai fondi rischi" per euro 15,1 milioni dove le variazioni più significative sono connesse all'area del Facility per gli accantonamenti eseguiti nell'esercizio a fronte dell'accantonamento di oneri connessi al piano di ristrutturazione aziendale ancora in corso di realizzazione (euro 16,5 milioni nel 2010 ed euro 7 milioni nel 2009) e per gli accantonamenti per rischi sia su commesse di produzione che di soccombenza in cause legali in corso con clienti, fornitori e dipendenti.

Dal piano di ristrutturazione aziendale a supporto del quale sono stati effettuati congrui accantonamenti ci si aspetta benefici in termini di efficienza e marginalità futura.
Oltre i risultati di Gruppo occorre osservare i risultati delle singole controllate:
i ricavi del Gruppo MFM si attestano nell'esercizio ad euro 1.139,1 milioni, con una riduzione di euro 11,9 milioni (-1,0%), rispetto all'esercizio precedente.
Il risultato in termini di ricavi risulta leggermente inferiore alle attese riflettendo, da un lato, il contenimento della spesa per servizi da parte della clientela (anche del settore privato), che, ancora sconta gli effetti della crisi economica, dall'altro un ritardo nello sviluppo di alcuni servizi specialistici quali il Project&Energy e l'Illuminazione Pubblica. La tenuta dei ricavi rispetto all'esercizio precedente appare comunque un risultato apprezzabile in considerazione della difficile situazione di mercato.



Fatturato consolidato 1999-2010

CAGR 1999-2010

Euro Mio

A livello di risultato operativo (o EBIT), che si attesta per il 2010 ad euro 43,2 milioni (pari al 4,1% dei ricavi), si assiste ad una riduzione rispetto all'esercizio precedente pari ad euro 11,0 milioni (-18,9%).
A riguardo si evidenzia che la voce ammortamenti, svalutazioni e ripristini di valore delle attività si riduce di euro 2,4 milioni rispetto all'esercizio 2009.

La variazione della voce ammortamenti, svalutazioni e ripristini di valore è legata principalmente all'effetto netto dei seguenti fattori:

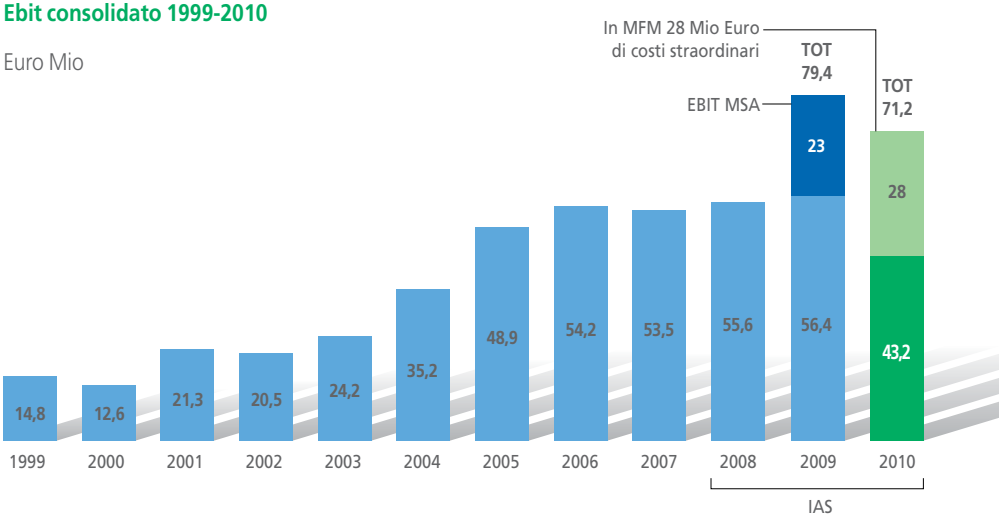
- riduzione, per euro 4,6 milioni, dell'ammortamento di competenza delle immobilizzazioni immateriali relative alle relazioni contrattuali con la clientela, coerente con la naturale dinamica di esaurimento delle code contrattuali stesse;
- incremento del valore di ammortamento delle altre immobilizzazioni immateriali per euro 0,3 milioni;
- svalutazione della voce avviamento relativa alla controllata EnergyProject S.p.A. per euro 1,9 milioni;
- riduzione ammortamenti di immobilizzazioni materiali per euro 1,9 milioni;
- maggiori accantonamenti al fondo svalutazione crediti per euro 1,9 milioni, resisi necessari in ragione delle difficoltà finanziarie attraversate prevalentemente da clienti privati.

L'analisi dei dati reddituali, a livello operativo, mostra un calo della marginalità relativa, dal 5,1% al 4,1% che risente in particolare degli accantonamenti e sva-

lutazioni che, al netto dell'effetto dell'accantonamento per ristrutturazione aziendale, che ragionevolmente produrrà benefici negli esercizi futuri, rispecchiano il prudente atteggiamento del management di fronte ad un mercato che ancora paga gli effetti della crisi che si manifestano talvolta attraverso situazioni di tensione con taluni clienti e fornitori che attraversano periodi di difficoltà.

Euro Mio	Ebit cons.	Ebit %
1999	14,8	7,9
2000	12,6	4,8
2001	21,3	6,5
2002	20,5	5,8
2003	24,2	5,9
2004	35,2	7,4
2005	48,9	8,7
2006	54,2	8,1
2007	53,5	7,4
2008	55,6	7,0
2009	79,4	6,2
2010	43,2	3,8

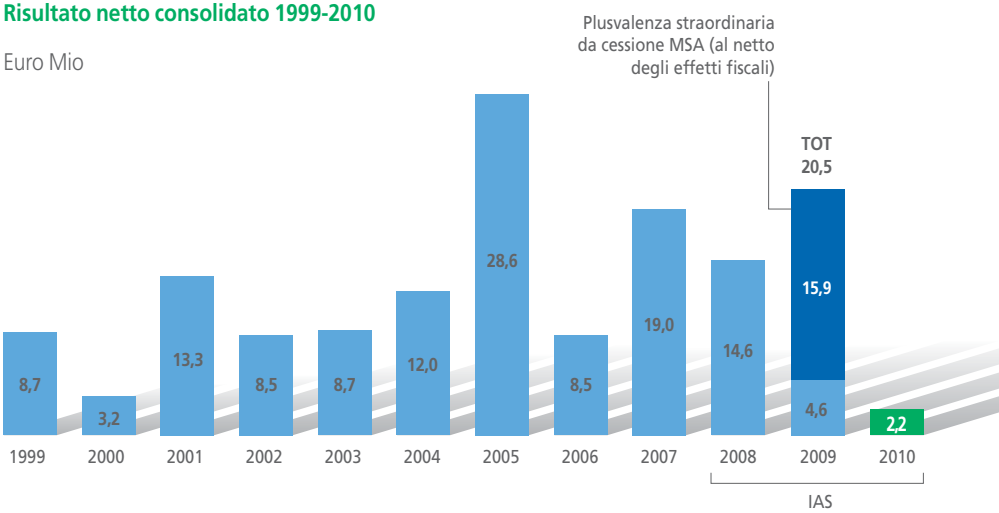
Ebit consolidato 1999-2010



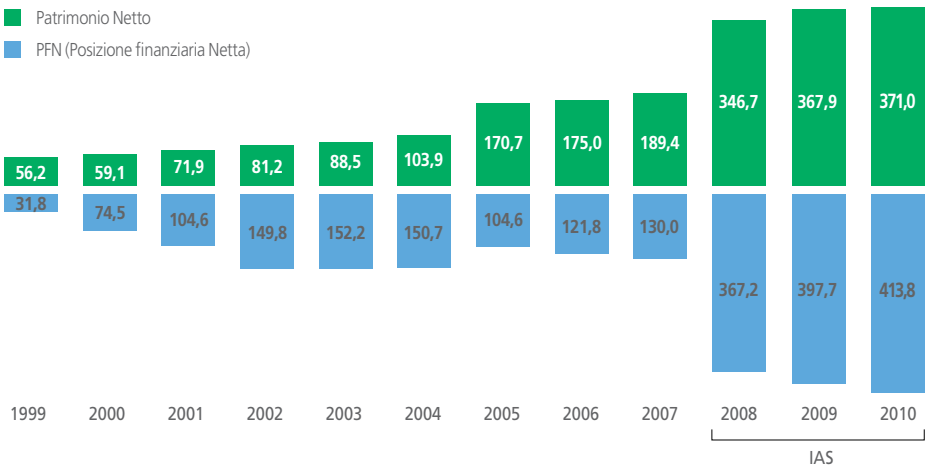
In conclusione, il conto economico consolidato evidenzia un risultato netto totale di euro 2,2 milioni, a fronte di un risultato totale dell'esercizio precedente pari ad euro 20,5 milioni, con una riduzione pertanto di euro 18,3 milioni (-89,27%).

Euro Mio	Utile netto	Utile netto%
1999	8,7	4,6
2000	3,2	1,2
2001	13,3	4,1
2002	8,5	2,4
2003	8,7	2,1
2004	12,0	2,5
2005	28,6	5,1
2006	8,5	1,3
2007	19,0	2,6
2008	14,6	1,8
2009	20,5	1,6
2010	2,2	0,2

Risultato netto consolidato 1999-2010



Il patrimonio netto di Gruppo risulta in crescita rispetto al 2009 e si attesta a 265,8 milioni di euro. Nel corso dell'anno l'indebitamento finanziario netto è aumentato di euro 16,1 milioni passando da euro 397,6 milioni del 31 dicembre 2009 ad euro 413,8 milioni del 31 dicembre 2010.



PN PFN a confronto, consolidato 1999-2010 *

Euro Mio

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

IL VALORE AGGIUNTO CONSOLIDATO

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

Il processo di calcolo riclassifica i dati del conto economico in modo da evidenziare la produzione e la successiva distribuzione del Valore Aggiunto agli stakeholder di riferimento.

Il Valore Aggiunto viene rappresentato in due distinti prospetti: il prospetto di determinazione del Valore Aggiunto, individuato dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi intermedi ed il prospetto di riparto del Valore Aggiunto, ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite.

Le principali Società facenti parte del Gruppo Manutencoop, che hanno pertanto contribuito alla formazione del Valore Aggiunto Consolidato 2010, sono:

> Manutencoop Società Cooperativa;

> Manutencoop Facility Management S.p.A.;

- Gestin Polska Sp.Zo.o;
- Gruppo Sicura S.r.l.;
- Servizi Ospedalieri S.p.A.;
- MP Facility S.p.A.

La determinazione del Valore Aggiunto Consolidato è stata effettuata riclassificando direttamente le voci (ed i relativi dettagli) del Bilancio Consolidato di Manutencoop Società Cooperativa e si sostanzia, pertanto, nell'aggregazione delle componenti del Valore Aggiunto delle singole Società controllate da Manutencoop Società Cooperativa, senza tener conto delle componenti del Valore Aggiunto scaturenti da operazioni effettuate tra le Società del Gruppo, quali, ad esempio:

- i costi ed i ricavi realizzati infragruppo (tra cui anche i ricavi per somministrazione realizzati da Manutencoop Società Cooperativa e le corrispondenti remunerazioni del personale non dipendente corrisposte dalle società cui i soci sono somministrati);
- la quota dei dividendi di pertinenza del Gruppo distribuiti da società controllate ad altre società del Gruppo;
- i margini realizzati infragruppo ma non ancora nei confronti di terzi, ecc…

In tal modo si è ottenuto il "Valore Aggiunto Consolidato" 2010 e se ne è illustrata la distribuzione tra i beneficiari dello stesso, utilizzando come destinatario delle casistiche senza una specifica contropartita, la voce "Remunerazione dell'azienda".

Tutti i dati presentati sono confrontati con l'anno 2009 al fine di permettere al lettore di valutare l'evoluzione temporale delle variabili illustrate.
La riduzione del Valore Aggiunto Globale netto tra il 2010 e il 2009 è dovuta principalmente alla diminuzione dei volumi di vendita.
La remunerazione dell'azienda e quella della Pubblica Amministrazione diminuiscono significativamente rispetto all'esercizio precedente, sia in termini assoluti che in termini percentuali. Detti effetti sono dovuti al peso della gestione straordinaria rilevato nell'esercizio precedente con il recepimento della plusvalenza realizzata dalla cessione del ramo d'azienda Servizi Ambientali, pari a euro 21.888 migliaia.
La remunerazione del capitale di credito si riduce, in termini assoluti, per effetto anche della riduzione dei tassi, ma registra un lieve incremento in termini percentuali.

Valore aggiunto globale

	2010	2009
A) Valore della Produzione		
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni (meno rettifiche di ricavo)	1.104.585.710	1.249.491.003
2. Variazioni delle riman.di prod.in corso di lavoraz., semilav. e finiti	433.961	770.244
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	28.065.696	(1.904.367)
4. Altri ricavi e proventi	2.497.746	4.202.455
Totale Ricavi della Produzione Tipica	**1.135.583.114**	**1.252.559.335**
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)	0	746.647
Totale Valore della Produzione	**1.135.583.114**	**1.253.305.981**
B) Costi intermedi della produzione		
6. Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(135.248.092)	(127.676.772)
7. Costi per servizi	(499.756.678)	(563.913.193)
8. Costi per godimento di beni di terzi	(23.099.527)	(24.992.590)
9. Accantonamento per rischi	(28.850.964)	(13.740.762)
10. Altri accantonamenti	0	0
11. Oneri diversi di gestione	(4.576.772)	(3.730.736)
Totale Costi Intermedi della Produzione	**(691.532.033)**	**(734.054.052)**
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	**444.051.081**	**519.251.929**
C) Gestione accessoria e straordinaia		
12. Saldo Gestione Accessoria	6.359.003	2.500.668
+ Ricavi accessori	*7.788.537*	*4.549.339*
- Costi accessori	*(1.429.533)*	*(2.048.671)*
13. Saldo Gestione Straordinaria	(783.053)	21.990.619
+ Ricavi straordinari	*13.698.995*	*28.131.302*
- Costi straordinari	*(14.482.048)*	*(6.140.683)*
Totale Gestione accessoria e straordinaia	**5.575.950**	**24.491.287**
+ Copertura perdite da parte dei soci		
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	**449.627.031**	**543.743.216**
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni	(33.772.371)	(45.675.088)
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	**415.854.660**	**498.068.128**

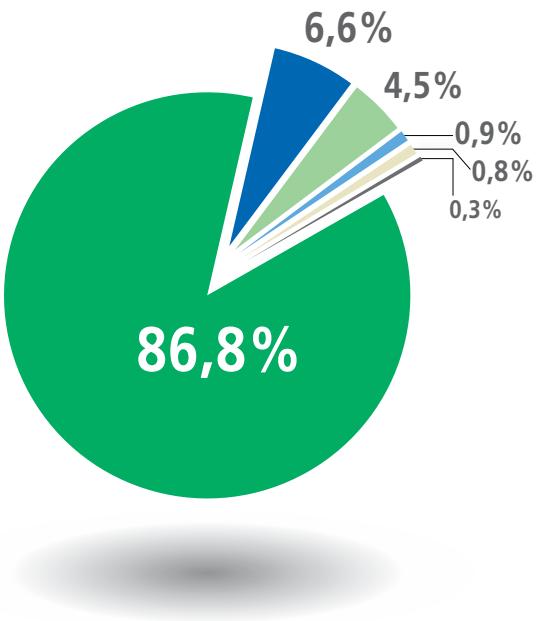
Valore aggiunto globale

	2010	%	2009	%
A) Remunerazione del personale				
Personale non dipendente	13.710.597		13.587.314	
Personale dipendente	347.439.820		396.798.190	
a) remunerazioni dirette	*252.938.947*		*294.662.251*	
b) remunerazioni indirette	*94.500.873*		*102.135.939*	
Totale Remunerazione del Personale	**361.150.416**	**86,8%**	**410.385.504**	**82,4%**
B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione				
Imposte dirette	25.717.550		35.748.025	
Imposte indirette	1.838.571		1.861.607	
- oneri tributari diversi	*1.879.497*		*1.974.184*	
- sovvenzioni in c/esercizio	*(40.926)*		*(112.577)*	
Totale Remunerazione della Pubblica Amministrazione	**27.556.121**	**6,6%**	**37.609.633**	**7,6%**
C) Remunerazione del capitale di credito				
Oneri per capitali a breve termine	16.155.830		8.422.846	
Oneri per capitali a lungo termine (mutui a medio/lungo termine)	2.510.013		12.858.212	
Remunerazione del prestito dai soci	155.122		198.754	
Totale Remunerazione del capitale di credito	**18.820.965**	**4,5%**	**21.479.812**	**4,3%**
D) Remunerazione del capitale di rischio				
Dividendi distribuiti	860.740		1.124.181	
Rivalutazione del capitale sociale	219.065		103.000	
Totale Remunerazione del capitale di rischio	**1.079.806**	**0,3%**	**1.227.182**	**0,2%**
E) Quote di riparto del reddito (ristorni)	**2.486.521**	**0,6%**	**2.172.286**	**0,4%**
F) Remunerazione dell'azienda				
Variazione delle riserve	3.360.167		23.719.581	
Totale Remunerazione dell'azienda	**3.360.167**	**0,8%**	**23.719.581**	**4,8%**
G) Movimento Cooperativo				
Fondi mutualistici (3% dell'utile)	57.084		58.998	
Contributi associativi	693.575		767.569	
Totale Movimento Cooperativo	**750.659**	**0,2%**	**826.567**	**0,2%**
H) Liberalità esterne	**153.916**	**0,0%**	**242.950**	**0,0%**
I) Spese sociali e mutualistiche (soci e dipendenti)	**496.090**	**0,1%**	**404.614**	**0,1%**
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	**415.854.660**		**498.068.128**	

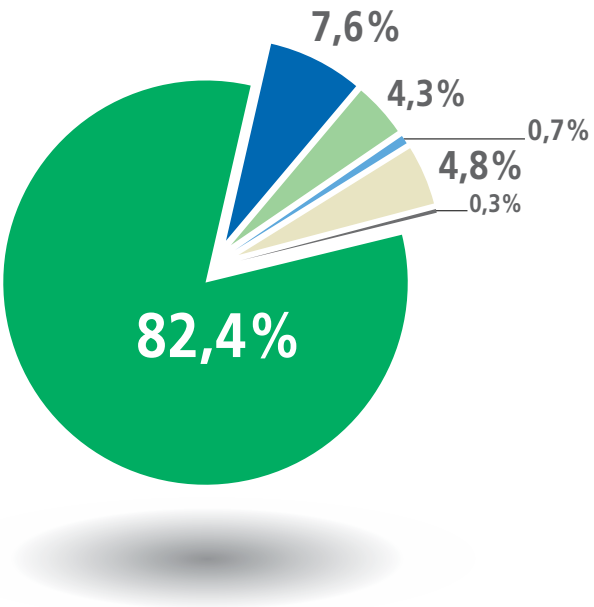
Distribuzione del valore aggiunto globale *(in migliaia di euro)*

		2010	2009
A)	Remunerazione del personale	361.150	410.386
B)	Remunerazione della PA	27.556	37.610
C)	Remunerazione del Capitale di credito	18.821	21.480
D) E)	Remunerazione del Capitale di rischio	3.566	3.399
F)	Remunerazione dell'azienda	3.360	23.720
G) H) I)	Contributi alla collettività	1.401	1.474
	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	**415.855**	**498.068**

Distribuzione del valore aggiunto globale 2010



Distribuzione del valore aggiunto globale 2009



Remunerazione del personale
Remunerazione della PA
Remunerazione del Capitale di credito
Remunerazione del Capitale di rischio
Remunerazione dell'azienda
Contributi alla collettività

I CLIENTI

Il Gruppo Manutencoop Facility Management riesce ad organizzare, integrare e governare i servizi grazie ad un modello gestionale che ha le sue fondamenta nei servizi operativi, nel "saper fare".
Tale metodologia consente di:

1. fornire servizi operativi con soluzioni su misura per il cliente, in maniera da poter supportare le specifiche necessità e consentire una riduzione dei suoi costi di gestione;
2. fornire servizi di governo delle attività a garanzia del miglioramento continuo delle prestazioni;
3. fornire servizi a valore aggiunto che conducono il cliente verso veri e propri salti di performance.

Il Gruppo è distribuito in modo omogeneo su tutto il territorio italiano, cogliendo così ogni aspetto caratterizzante e specifico del mercato in questione.
Le attività si svolgono in oltre 2.800 cantieri dislocati nelle 18 regioni in cui opera.

	Fatturato 2010	%	Aggiudicato 2010	%	Backlog al 31.12.2010	%
Privato	531.271	46,64%	128.791	27,38%	591.215.770	25,27%
Pubblico	297.773	26,14%	53.402	11,35%	493.976.752	21,11%
Sanità	310.047	27,22%	288.124	61,26%	1.254.687.063	53,62%
Totale	**1.139.091**	**100,00%**	**470.317**	**100,00%**	**2.339.879.585**	**100,00%**

Per quanto concerne il portafoglio clienti, nella tabella sopra riportata, è rappresentata una divisione per mercato di riferimento in rapporto al fatturato 2010, all'aggiudicato 2010 e al backlog al 31.12.2010.
Il primo dato, il fatturato, ci permette di capire quanto il Gruppo MFM ha fatturato nel corso del 2010 e con quale tipologia di clienti.
Il parametro dell'aggiudicato è un valore pluriennale ed evidenzia i contratti entrati, e quindi aggiudicati, nell'anno 2010.
Il backlog fotografa, invece, il portafoglio contratti che il Gruppo Manutencoop Facility Management aveva "in pancia" al 31.12.2010. Ne consegue che il bac-

klog ricomprende al proprio interno anche il valore dell'aggiudicato 2010 non fatturato, oltre a tutti i contratti pluriennali che il Gruppo si è aggiudicato negli anni precedenti.

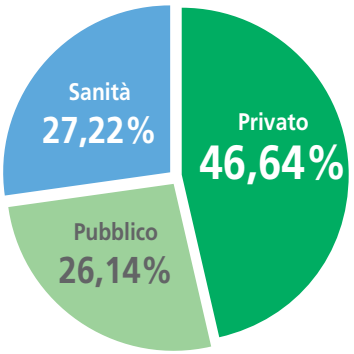
Comparando i dati relativi al fatturato 2009 con quelli del 2010, emerge come il portafoglio di MFM si stia arricchendo sempre più di clienti in ambito sanitario, a fronte di una lieve contrazione dei clienti pubblici dovuta anche alla difficile situazione economica che il paese sta vivendo.

Tra i principali clienti nel mondo sanità Manutencoop annovera l'Azienda Ospedaliera S.Anna Torino, l'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, l'Azienda Ospedaliera di Modena, l'Azienda USL di Bologna, gli Istituti Ortopedici Rizzoli di Bologna, Azienda USL 6 di Palermo, l'Ospedale Civile di Legnano, l'Azienda Ospedaliera Napoli 5.

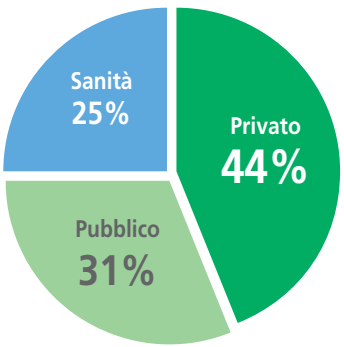
Tra gli Enti Pubblici, alcuni dei principali clienti sono la Regione Emilia Romagna, la Regione Abruzzo, il Comune di Modena, il Comune di Venezia, il Comune di Milano, il Comune di Firenze, il Comune di Pisa, il Comune di Rimini.

Il portafoglio clienti privati comprende, tra gli altri, gruppi quali Strioli Oro, Autogrill, Galbani, Leroy Merlin, Toys, United Colors of Benetton, Coop Adriatica, Carrefour, H&M Grandi Stazioni Spa, RFI Gruppo Ferrovie dello Stato, Telecom Italia, Banca di Italia, BNP Paribas, Deutsche Bank, Unicredit Group, Monte dei Paschi di Siena, Teatro alla Scala, UCI Cinemas, NH Hoteles, AC Hotels.
Nel corso del 2010 Manutencoop ha leggermente incrementato il fatturato realizzato con clienti privati.

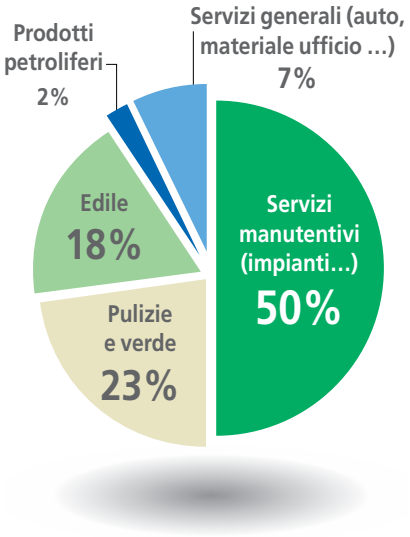
Fatturato 2010



Fatturato 2009



Suddivisione per macro categoria



I FORNITORI

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

Il numero dei fornitori è in costante aumento (1.682 si sono qualificati solo nel 2010) e anche questa è una atipicità: Manutencooop esternalizza pochissimo perché svolge con personale proprio pulizie, manutenzioni e servizi specialistici, ciò nonostante ha aumentato il numero di fornitori. Questo si spiega con la diversa tipologia di interventi che svolge il Gruppo e anche con il vincolo, etico e imprenditoriale, che ci guida: utilizzare il più possibile fornitori locali. Nel corso dell'anno sono aumentate le commesse e Manutencoop si è insediata in territori nuovi, di conseguenza è aumentato il numero dei fornitori.
Ad oggi il numero complessivo di fornitori ammonta a 3.474, di questi il 15% ha una copertura nazionale, mentre l'85% sono fornitori che operano localmente (a livello provinciale o regionale).

La politica di Manutencoop verso i fornitori si articola in tre punti principali:

- tutti i fornitori, per essere tali, devono obbligatoriamente registrarsi nell'apposita sezione del sito internet;
- i fornitori debbono obbligatoriamente sottoscrivere le clausole che rimandano al Codice Etico di Manutencoop, osservare le disposizioni previste dal D.lgs 231/2001, nonché rispettare e adeguare i propri comportamenti ai principi espressi nel Modello Organizzativo di Manutencoop (pubblicato sul sito internet istituzionale);
- i fornitori rappresentano per Manutencoop un partner fondamentale, considerati una vera e propria risorsa dell'impresa. Ciò implica l'applicazione da parte di Manutencoop di una politica dei prezzi orientata al riconoscimento della pari dignità del fornitore e quindi che non scende mai al di sotto di determinate condizioni economiche.

LE CERTIFICAZIONI

Manutencoop Società Cooperativa esercita l'attività di somministrazione osservando le disposizioni del decreto legislativo 276/2003.
Le Società del Gruppo Manutencoop Facility Management S.p.A., oltre ai normali adempimenti di legge, hanno conseguito anche numerose certificazioni.
Di seguito uno schema riepilogativo riferito a tutte le Società del Gruppo MFM.

Schema di certificazione

Azienda	9001	14001	16001	SA8000	OHSAS 18001	ANMDO/CERMET
Energy&Project S.p.A.	●	●	da certificare (2011-2012)			
MACO. S.p.A	●	●		da certificare (2012)		
Manutencoop Facility Management S.p.A	●	●	da certificare (2011)	●	da certificare (2011)	●
MIA S.p.A	●	da certificare (2012)			da certificare (2011)	
MP Facility S.p.A.	●					
SMAIL S.p.A	●	●	da certificare (2011)	●		

La certificazione ISO 9001:2008 definisce i requisiti di un sistema di gestione per la qualità per un'organizzazione.
La norma ISO 14001 identifica lo standard che fissa i requisiti di un «sistema di gestione ambientale» di una qualsiasi organizzazione.
Il Sistema di Gestione per l'Energia (SGE), proposto dalla norma UNI CEI EN 16001:2009, consente alle organizzazioni di sviluppare e implementare politiche che prendano in considerazione la problematica relativa al consumo energetico. La norma sollecita lo sviluppo di una politica energetica che consideri, tramite la comparazione e l'analisi dei consumi, informazioni utili per mettere in pratica piani di monitoraggio dell'efficienza energetica.
La sigla SA 8000 identifica uno standard internazionale di certificazione volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa, in particolare:

> il rispetto dei diritti umani

- il rispetto dei diritti dei lavoratori
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro

La certificazione OHSAS 18001 attesta l'applicazione volontaria, all'interno di un'organizzazione, di un sistema che permette di garantire un adeguato controllo riguardo alla Sicurezza e la Salute dei Lavoratori, oltre al rispetto delle norme cogenti.
Lo standard ANMDO/CERMET propone un sistema di qualifica dei fornitori dei servizi di pulizia negli ambienti sanitari e una metodologia di controllo nell'ambito dell'accreditamento volontario con i seguenti obiettivi:

- identificare le aziende di "qualità" che abbiano la giusta competenza ad erogare il servizio di pulizia.
- Assicurare l'integrazione del servizio di pulizia con l'attività clinica.
- Fornire una metodologia di controllo quali-quantitativo del servizio.
- Assicurare i corretti livelli igienici in relazione alla destinazione d'uso dei locali sanitari.

Manutencoop F.M. SpA è accreditata, inoltre, come Energy Service Company per l'utilizzo del Sistema Efficienza Energetica. Questo accreditamento identifica società che operano offrendo servizi energetici (diagnosi energetica, studi di fattibilità, progettazione e realizzazione interventi di riqualificazione o nuova realizzazione di impianti con finanziamenti tramite mezzi propri, conduzione e manutenzione) con remunerazione legata direttamente ai risparmi energetici conseguiti dal Cliente.

LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Nel corso dell'esercizio 2010, Manutencoop ha sviluppato un progetto complessivo di revisione della comunicazione istituzionale dell'azienda e delle sue controllate.
Due le esigenze principali: da un lato, rendere l'immagine di Manutencoop e dei servizi offerti il più chiara e coerente possibile con gli obiettivi strategici del Gruppo; dall'altro promuovere l'azienda sul mercato privato nazionale.

Prendersi cura di un ambiente, renderlo più confortevole, mantenerlo funzionale e pulito non è un mestiere semplice. E non solo perché si tratta di servizi che

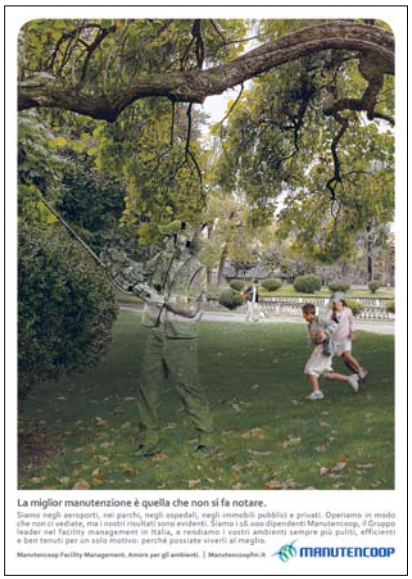
richiedono professionalità, esperienza, progettazione e, soprattutto, quotidiana fatica. Ma anche perché sono un insieme di attività di cui difficilmente il cliente o l'utente finale riesce ad apprezzare fino in fondo la qualità: il risultato di un lavoro ben fatto. Spesso ci si accorge se in ufficio c'è la giusta temperatura o no, se un corridoio è pulito o meno solo "per difetto": quando un calorifero non funziona o il pavimento è decisamente sporco. Il fatto che tutto sia perfetto, pulito, funzionante "non fa notizia". Insomma il Facility Management si fonda sostanzialmente su un paradosso: quanto più sono bravo, tanto meno devi accorgerti di me.
È esattamente su questo paradosso, centrale e strategico, che Manutencoop Facility Management ha scelto di giocare la sua nuova comunicazione pubblicitaria visibile, a partire dall'autunno 2010, su vari media nazionali: dalla carta stampata alla radio passando per il web e le affissioni.
"La miglior manutenzione è quella che non si fa notare" è il claim della campagna, ideata dall'agenzia Leo Burnett Italia, vincitrice della gara bandita da Manutencoop e alla quale hanno partecipato le principali agenzie di comunicazione italiane. Tre i diversi soggetti realizzati scelti per rappresentare altrettanti ambiti di attività di Manutencoop: le manutenzioni, la cura del verde e le pulizie. Ciascuna attività è stata "ambientata" in location particolari per comunicare la capacità di Manutencoop di erogare servizi in immobili complessi quali aeroporti e ospedali.
Il fotografo scelto per portare alla luce, nel modo migliore, il concetto della campagna è stato lo spagnolo di fama internazionale Joan Garrigosa, pluripremiato in particolare in ambito pubblicitario.
Nella comunicazione stampa, pubblicata a partire dall'11 ottobre 2010 sui maggiori quotidiani e periodici nazionali, i lavoratori di Manutencoop svolgono il loro compito quasi completamente incorporati nell'ambiente circostante, quasi invisibili, come se fossero una sorta di angelo custode: ci sono ma non si vedono, il loro intervento è evidente ma la loro presenza è impercettibile. I bambini possono quindi continuare a giocare nei parchi, i medici e i pazienti a interagire negli ospedali, le persone a servirsi degli aeroporti: tutti questi luoghi sono costantemente mantenuti al meglio, senza che questo comporti il minimo disagio.

Per quanto riguarda la comunicazione radio (on air sulle principali radio per un paio di settimane) si è puntato a dimostrare che se la manutenzione non è silenziosa e riservata, anche la vivibilità degli ambienti serviti viene compromessa.









Si assiste quindi ad alcune conversazioni, i cui passaggi più importanti vengono coperti dai forti e fastidiosissimi rumori di attrezzi per la manutenzione in funzione: il dialogo tra una paziente e il suo medico viene complicato da un trapano elettrico, le indicazioni di un uomo a una signora in un parco vengono rese incomprensibili da un decespugliatore, le informazioni di un altoparlante in un aeroporto vengono nascoste da una smerigliatrice.
Esattamente il contrario di quanto punta a garantire Manutencoop: una manutenzione di qualità ma che non si fa notare.
Infine le affissioni e il web: 12 treni Eurostar sulla tratta Milano-Roma hanno circolato per 2 mesi con all'interno le grafiche Manutencoop (in particolare sui poggiatesta), la stazione di Bologna e l'aeroporto di Palermo sono stati decorati con le grafiche Manutencoop mentre sui principali siti web di informazione compaiono banner che rimandano al nuovo sito del Gruppo **www.manutencoopfm.it** sviluppando ulteriormente il claim con l'affermazione "se ci date per scontati per noi è un complimento".
La campagna pubblicitaria "La miglior manutenzione è quella che non si fa notare" è stata solo la punta dell'iceberg di un più generale cambiamento complessivo del modo di comunicare di Manutencoop Facility Management e delle sue controllate.

Anche il logo aziendale ha subito un lieve restyling che avrà effetti più rilevanti per le altre società del Gruppo. Il nuovo logo non differisce in modo sostanziale da quello utilizzato fino ad oggi: è stato effettuato, appunto, un restyling finalizzato a favorirne la leggibilità. In sostanza: è scomparsa la dicitura "Facility Management S.p.A." (Manutencoop Facility Management S.p.A. resta comunque la ragione sociale dell'azienda, ed è stata quindi mantenuta a piè pagina nella carta intestata e all'interno di tutti i documenti aziendali); il font, ovvero la scritta, è diventato verticale e non più inclinato a destra, assumendo anche una tonalità più chiara di blu, il fregio (quello che in azienda amabilmente si definisce come "il carciofo"), collocato a sinistra della denominazione, ha subito alcune variazioni che lo rendono perfettamente simmetrico ed è stata inserita al centro una ulteriore banda verde per evidenziare maggiormente l'"anima verde" della società.
È stato, conseguentemente, riadattato anche il logo di Manutencoop Società Cooperativa ma a "risentire" in modo ancor più deciso del cambiamento saranno

MANUTENCOOP SOCIETÀ COOPERATIVA → MANUTENCOOP SOCIETÀ COOPERATIVA

MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT SPA → MANUTENCOOP

MANUTENCOOP IMMOBILIARE SPA → MANUTENCOOP IMMOBILIARE

MP Facility → MP FACILITY

SERVIZI OSPEDALIERI GRUPPO MANUTENCOOP → SERVIZI OSPEDALIERI

mia MANUTENZIONE INSTALLAZIONE ASCENSORI → MIA ASCENSORI

Smail SOCIETÀ MANUTENZIONE ILLUMINAZIONE → SMAIL

Manutencoop Costruzioni → MACO COSTRUZIONI

Energyproject → ENERGYPROJECT





le società controllate. La Direzione aziendale ha, infatti, ritenuto opportuno che anche le controllate rendano maggiormente manifesta la loro appartenenza al Gruppo Manutencoop, a partire dal logo che le caratterizza. Una soluzione che da un lato rafforza l'immagine del Gruppo e dall'altro dà forza alle singole società. Il logo di Servizi Ospedalieri (con lo stesso font e lo stesso fregio di Manutencoop) era già coordinato, ora la stessa soluzione è stata estesa anche a Mia, Smail, Maco (il nuovo nome assunto da Manutencoop Costruzioni) e Energyproject, la nuova società nata dallo spin off della Divisone Energy & Project Management. A breve dovrebbe allinearsi anche Gruppo Sicura S.r.l. (controllata all'80%) che tuttavia, al momento, non ha ancora formalmente adottato il nuovo logo.

L'introduzione di un nuovo logo ha avuto come conseguenza l'adeguamento di tutti i materiali di comunicazione aziendale: dagli strumenti commerciali (come brochure, folder etc.) fino a insegne, carta intestata, divise. Il percorso di adeguamento sarà progressivo e, nell'ottica di non sprecare materiali già prodotti, si completerà solo una volta esaurite le scorte dei vari materiali con il vecchio brand.

Non si è trattato tuttavia della mera sostituzione di un logo all'altro: è stata e sarà l'occasione per rivedere completamente l'immagine del Gruppo sviluppando e potenziando nuovi canali di comunicazione (sito web, Facebook, Youtube etc.) e introducendo elementi di innovazione negli strumenti più tradizionali, dalle brochure ai bilanci, agli stand fieristici. Due le linee guida che caratterizzano la nuova immagine coordinata, ideata e sviluppata dall'agenzia bolognese D&P: la città come metafora per illustrare i servizi erogati nel Gruppo (la città è il "contenitore" entro cui sono identificabili tutti gli ambiti in cui Manutencoop opera: ospedali, industrie, scuole, uffici, parchi…) e la sostenibilità come cifra caratterizzante e distintiva del modo di lavorare di Manutencoop. Questo concetto è ben sintetizzato in quello che in pubblicità si chiama "pay off" (la frase, per intenderci, che accompagna il marchio) nel nostro caso, "Amore per gli ambienti", inteso come "cura" dell'ambiente/spazio che Manutencoop, nella propria attività, è chiamata a gestire e contemporaneamente dell'ambiente in senso lato, in cui Manutencoop si muove e a cui ispira le proprie scelte aziendali e di business.



LAVORO

I LAVORATORI

Al 31 dicembre 2010 lavoravano per il Gruppo Manutencoop 16.511 persone con un aumento di circa il 6,9% rispetto all'anno precedente.
Di seguito sono classificati gli occupati nel 2010 all'interno del Gruppo Manutencoop (Manutencoop Società Cooperativa, Manutencoop Facility Management, Servizi Ospedalieri, MP Facility, MACO, Smail, Mia, Gruppo Sicura). Oltre a questi lavoratori bisogna considerare anche gli occupati di Roma Multiservizi, che al 31.12.2010 ammontavano a 3.683 persone, e i 70 dipendenti della Società Servizi Brindisi.

Lavoratori al 31.12.2010

16.511

Regioni italiane di presenza

18

Lavoratori assunti a tempo indeterminato

94,7%

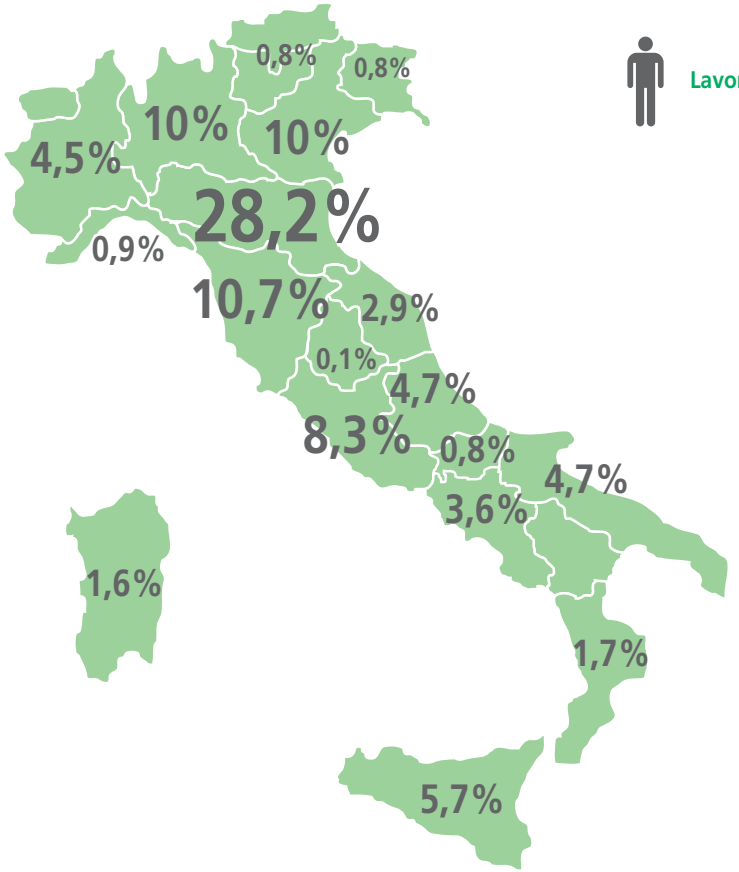
Lavoratrici donne

62,1%

Lavoratori nati all'estero

18,7%

Voce	Descrizione voce	Gruppo MFM	Coop	Totale	%
TIPOLOGIA CONTRATTO	Tempo indeterminato	12.086	42	12.128	94,7
	Tempo determinato	672	2	674	5,3
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**
GENERE	Femmine	7.926	28	7.954	62,1
	Maschi	4.832	16	4.848	37,9
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**
LUOGO DI NASCITA	Italia	10.371	41	10.412	81,3
	Estero	2.387	3	2.390	18,7
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**
ETÀ	Da 18 a 25 anni	358		358	2,8
	Da 26 a 35 anni	2.308	11	2.319	18,1
	Da 36 a 45 anni	4.532	16	4.548	35,5
	Da 46 a 60 anni	5.218	13	5.231	40,9
	Oltre i 60 anni	342	4	346	2,7
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**
QUALIFICA	Operai	11.154	1	11.155	87,1
	Impiegati	1.533	37	1.570	12,2
	Dirigenti	71	6	77	0,6
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**



Lavoratori ripartizione per regione

Voce	Descrizione voce	Gruppo MFM	Coop	Totale	%
ORE DI LAVORO	Full time	4.838	35	4.873	38,1
	Più di 20 ore	5.106	8	5.114	39,9
	20 Ore	1.273	1	1.274	10
	Meno di 20 ore	1.541	0	1.541	12
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**
ANZIANITÀ AZIENDALE	Meno di 1 anno	1.946	3	1.949	15,2
	Da 1 a 3 anni	5.136	10	5.146	40,2
	Da 4 a 5 anni	1.300	9	1.309	10,2
	Da 6 a 10 anni	3.093	7	3.100	24,2
	Da 11 a 16 anni	788	6	794	6,2
	Oltre i 16 anni	495	9	504	4,0
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**

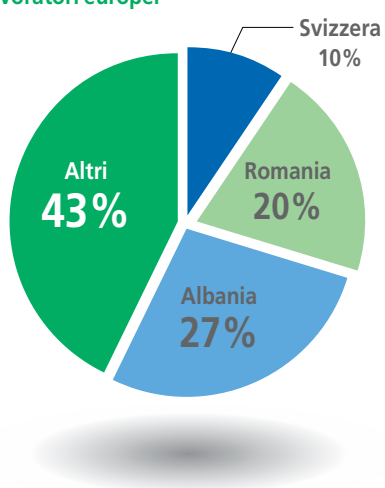
Voce	Descrizione voce	Gruppo MFM	Coop	Totale	%
REGIONE DI LAVORO	Emilia Romagna	3.579	36	3.615	28,2
	Toscana	1.363	2	1.365	10,7
	Veneto	1.277	3	1.280	10
	Lombardia	1.269	3	1.272	10
	Lazio	1.065		1.065	8,3
	Sicilia	733		733	5,7
	Abruzzo	600		600	4,7
	Puglia	599		599	4,7
	Piemonte	572		572	4,5
	Campania	464		464	3,6
	Marche	376		376	2,9
	Calabria	222		222	1,7
	Sardegna	198		198	1,6
	Liguria	111		111	0,9
	Molise	108		108	0,8
	Trentino Alto Adige	108		108	0,8
	Friuli Venezia Giulia	101		101	0,8
	Umbria	13		13	0,1
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**
CCNL	Multiservizi	9.550	15	9.565	74,7
	Lav.Ind.Li	1.075		1.075	8,4
	Gomma plastica	861		861	6,7
	Metalmecc. Coop	407	20	427	3,3
	Telecomunicazioni	329		329	2,6
	Commercio terziario	161		161	1,3
	Agricoltura	96		96	0,8
	Appalti FF.SS.	82		82	0,6
	Edili	78		78	0,6
	Dirigenti Coop.	71	6	77	0,6
	Metalmecc. Industria	30	2	32	0,2
	Acqua e gas	18		18	0,1
	Ecologia		1	1	
Totale		**12.758**	**44**	**12.802**	**100**

I lavoratori stranieri

Il Gruppo Manutencoop ha visto negli ultimi anni crescere in maniera esponenziale la presenza di lavoratori stranieri all'interno del proprio organico; nel 1994 erano 86 persone e rappresentavano il 6% del totale mentre oggi i dipendenti nati all'estero sono 2.390 e rappresentano il 18,7% dei lavoratori del Gruppo Manutencoop.

Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale
EUROPA	Albania	198		198
	Romania	145		145
	Svizzera	68	1	69
	Ucraina	51		51
	Polonia	47		47
	Jugoslavia	45		45
	Germania	39		39
	Moldavia	35		35
	Francia	33		33
	Bulgaria	12		12
	Macedonia	11		11
	Regno Unito	10		10
	Belgio	9		9
	Spagna	7		7
	Croazia	6		6
	Repubblica Ceca	3		3
	Ungheria	2		2
	Bielorussia	1		1
	Bosnia Erzegovina	1		1
	Cecoslovacchia	1		1
	Finlandia	1		1
	Grecia	1		1
	Kosovo	1		1
	Lettonia	1		1
	Lituania	1		1
	Lussemburgo	1		1
	Olanda	1		1
	Portogallo	1		1
	Serbia	1		1
	Slovacchia	1		1
	Slovenia	1		1
Totale				**736**

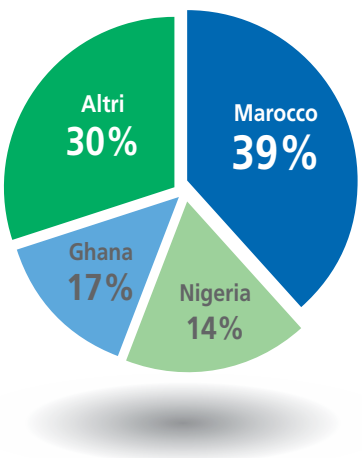
Lavoratori europei



La nazione più "rappresentata" è il Marocco con 360 lavoratori stranieri (15,1%) seguito dalle Filippine con 209 (8,7%), dall'Albania con 198 (8,3%) e dal Ghana con 162 (6,8%).

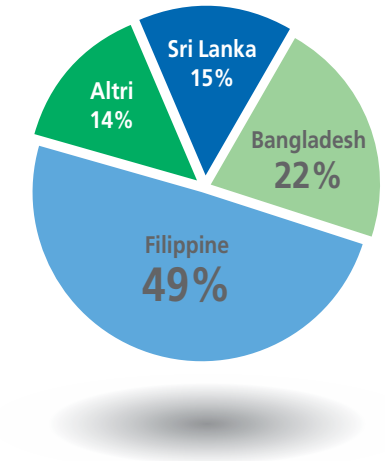
Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale
AFRICA	Marocco	360	1	361
	Ghana	162		162
	Nigeria	135		135
	Egitto	54		54
	Tunisia	53		53
	Etiopia	45		45
	Costa d'Avorio	26		26
	Eritrea	19		19
	Senegal	18		18
	Capo Verde	14		14
	Algeria	11		11
	Camerun	6		6
	Togo	5		5
	Angola	4		4
	Benin	4		4
	Somalia	4		4
	Congo	3		3
	Kenia	2		2
	Liberia	2		2
	Mauritius	2		2
	Sierra Leone	2		2
	Tanzania	2		2
	Uganda	2		2
	Gibuti	1		1
	Guinea	1		1
	Guinea - Bissau	1		1
	Libia	1		1
	Madagascar	1		1
	Seychelles	1		1
	Sud Africa	1		1
	Sudan	1		1
	Zaire	1		1
	Zimbabwe	1		1
Totale				**946**

Lavoratori africani



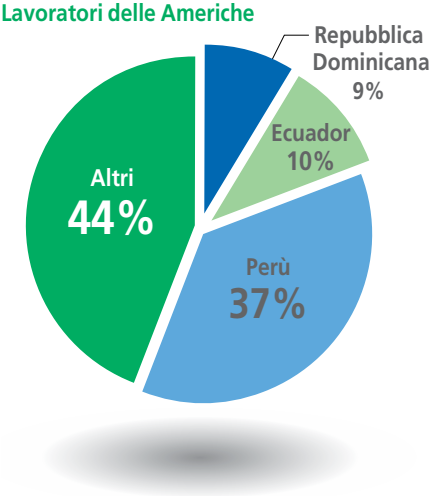
Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale
ASIA	Filippine	209		209
	Bangladesh	90		90
	Sri Lanka	61		61
	Russia	12		12
	Pakistan	11		11
	Cina	8		8
	Thailandia	7		7
	India	7		7
	URSS	6		6
	Iran	3		3
	Georgia	3		3
	Cambogia	2		2
	Turchia	2		2
	Afghanistan	1		1
	Giappone	1		1
	Hong-Kong	1		1
	Israele	1		1
	Kazakistan	1		1
	Libano	1		1
	Uzbekistan	1		1
Totale				**428**

Lavoratori asiatici



AMERICHE	Perù	101		101
	Ecuador	29		29
	Repubblica Dominicana	24		24
	Argentina	21		21
	Brasile	21		21
	Venezuela	21		21
	Cuba	14		14
	Colombia	14		14
	Bolivia	7		7
	Cile	5	1	6
	Canada	5		5
	El Salvador	5		5
	Stati Uniti d'America	5		5
	Uruguay	3		3
	Honduras	1		1
	Nicaragua	1		1
Totale				**278**

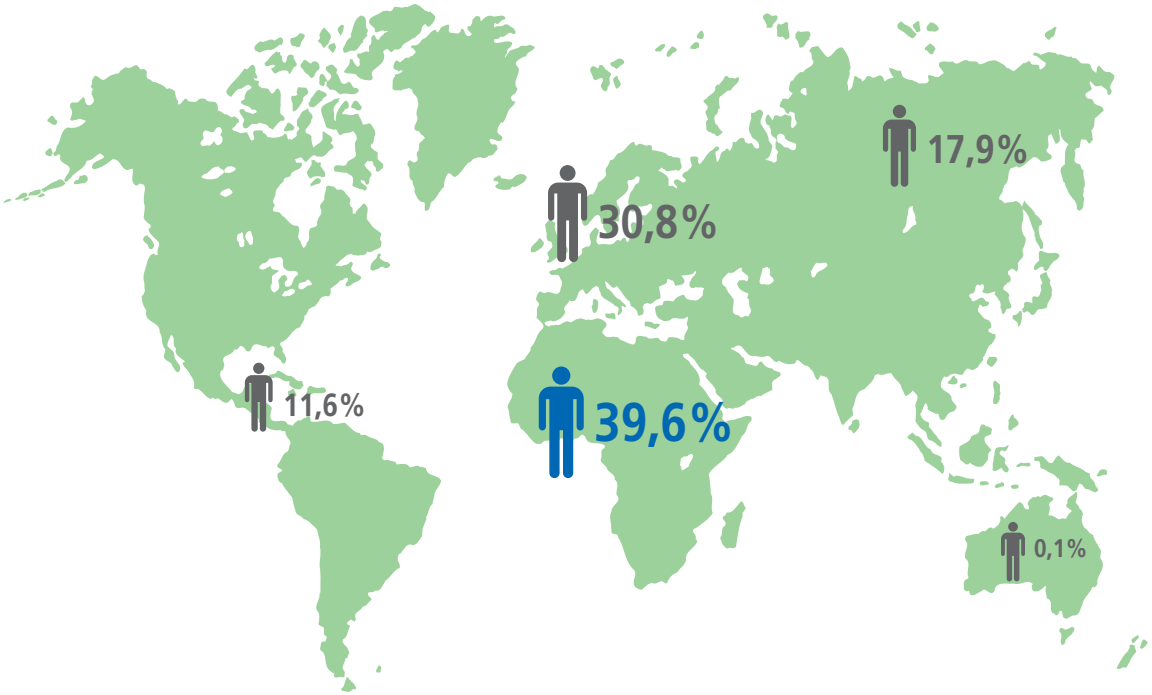
Lavoratori delle Americhe



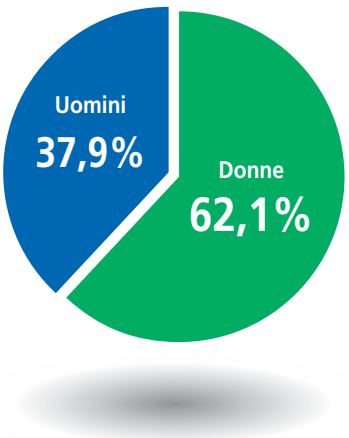
Continente	Paese	Gruppo MFM	Coop	Totale
OCEANIA	Australia	2		2
Totale				2

Provenienza lavoratori stranieri

Africa	39,6%
Europa	30,8%
Asia	17,9%
Americhe	11,6%
Australia	0,1%



Presenza femminile



I congedi di maternità

Altro tratto significativo di Manutencoop è la forte presenza femminile, il 62,1% della forza lavoro è infatti costituito da donne.
Come riportato nella tabella della pagina seguente, la prevalenza delle lavoratrici di Manutencoop svolge mansioni operaie (95,2%), il 4,7% è impiegato mentre lo 0,1% ricopre il ruolo di dirigente.
Nel corso del 2010, 405 dipendenti di Manutencoop Facility Management, pari al 5,8% delle lavoratrici donne dell'azienda, hanno usufruito del congedo di maternità obbligatoria.

Congedi di maternità

	Paese di origine	N. dipendenti	Età media	N. dipendenti che hanno usufruito della maternità obbligatoria nel 2010	Età media	% N. maternità su totale donne
DIRIGENTE	Italia	7	46,9	0		
Totale		**7**	**46,9**	**0**		
IMPIEGATO	Italia	325	39,96	19	37,21	
	Estero	7	37,59	0		
Totale		**332**	**39,90**	**19**	**37,21**	**5,72%**
OPERAIO	Italia	5.013	46,25	202	33,98	4,03%
	Estero	1.688	41,16	184	34,78	10,9%
Totale		**6.701**	**44,97**	**386**	**34,36**	**5,76%**
TOTALE COMPLESSIVO		**7.040**	**44,74**	**405**	**34,49**	**5,75%**

Il progetto "integrazione Vita-Lavoro"

È proseguito nel corso del 2010 e nella prima metà del 2011 il Progetto "integrazione Vita-Lavoro" promosso dal Comitato soci di Modena.
L'obiettivo del progetto è valutare la fattibilità, e proporre eventualmente la realizzazione, di servizi in grado di favorire l'integrazione vita-lavoro per i lavoratori del Gruppo Manutencoop.
In particolare, si è scelto di concentrare il progetto e la ricerca, sui servizi di assistenza per i figli piccoli. Tale scelta è dovuta alle caratteristiche della forza lavoro Manutencoop di Modena, in particolare alla significativa presenza di donne in età fertile.

Operativamente nel 2010 è stata avviata la ricerca "interna", ovvero l'analisi delle caratteristiche e dei bisogni dei lavoratori di Manutencoop dell'area di Modena.
Oltre alla ricerca vera e propria sono stati rafforzati altri due percorsi:

- il coinvolgimento degli stakeholder esterni nel territorio modenese;
- una prima raccolta di informazioni generali per la progettazione di un'offerta di servizi.

INFO / 5

LA RICERCA: ASPETTI GENERALI

Il questionario è stato somministrato a circa 100 lavoratori di Manutencoop dell'area di Modena con figli di età inferiore ai 12 anni.
I questionari sono stati somministrati, con il metodo della intervista, tra giugno e novembre 2010, presso la sede di Modena e alcuni cantieri dell'area.
I questionari validi sono stati 93.
La ricerca ha indagato i seguenti temi:

1. **l'anagrafica degli intervistati**, con approfondimenti su alcuni aspetti essenziali (i figli, i conviventi, la distribuzione delle attività di cura dei figli tra i membri della famiglia);
2. **la disponibilità reddituale delle famiglie**, intesa come redditi disponibili messi in relazione con le persone a carico;
3. **il sistema di relazioni**, ovvero le reti cui il lavoratore partecipa e a cui può attingere nell'organizzazione della vita familiare;
4. **i bisogni espressi dai lavoratori**.

Relativamente al primo punto, sono stati realizzati incontri con Legacoop Modena e, successivamente, con Legacoop Sociale Modena, possibile interlocutore per lo sviluppo degli obiettivi di progetto.
In secondo luogo si è riflettuto sull'opportunità di coinvolgere altri potenziali soggetti interessati alla sperimentazione dei servizi e possibili finanziatori.
Gli incontri hanno permesso, peraltro, di riportare non solo un quadro aggiornato dei servizi di assistenza ai minori operativi nel territorio.
I prossimi passi del progetto consisteranno nel valutare le aree di impegno pratico prioritarie per l'azienda, in base ai vincoli e alle opportunità disponibili nel territorio considerato.
In termini generali la ricerca ha permesso di mettere a fuoco molteplici ruoli che Manutencoop potrebbe svolgere nella risposta ai bisogni di integrazione vita-lavoro:

- organizzazione della domanda (avvicinamento domanda-offerta)
- sostegno della domanda (convezioni con i servizi presenti)
- promozione di progetti innovativi.

LE POLITICHE DEL PERSONALE

Il job posting

Il job posting è un nuovo strumento di selezione messo a punto dalla Direzione Personale e Organizzazione nel corso del 2010.
Il sistema si attiva con l'identificazione del fabbisogno, ovvero quando il Responsabile di funzione comunica alla Direzione del Personale la necessità di selezionare una nuova risorsa per la propria struttura. Il Servizio Gestione e Sviluppo del Personale, prima di procedere alla ricerca e selezione di candidati esterni all'azienda, pubblica l'annuncio sul portale intranet nella sezione "Job posting" e su internet nell'area della sezione "Lavora con noi" appositamente riservata ai dipendenti Manutencoop.
Qualora vi fossero dipendenti interessati a ricoprire la posizione vacante, è sufficiente che inviino la propria candidatura. Il Servizio Gestione e Sviluppo del Personale contatta i candidati in possesso dei requisiti e ritenuti idonei per invitarli

ad un colloquio. I candidati non ritenuti idonei ricevono comunque un feedback e sono chiamati ad approfondire le proprie aspettative di cambiamento con il Servizio Gestione e Sviluppo del Personale.
Si tratta di un sistema trasparente, efficace, equo e incentivante.
È equo perché consente a tutti i dipendenti del Gruppo di cogliere nuove opportunità di sviluppo coerentemente con le proprie competenze e aspirazioni. È efficace e incentivante perché stimola i capi a mantenere alto il livello di motivazione dei propri collaboratori (attraverso il dialogo e la valutazione delle competenze) al fine di creare delle sinergie tra le diverse funzioni. È trasparente perché opera anche e soprattutto attraverso la pubblicazione delle posizioni lavorative vacanti sul portale Intranet. È uno strumento vantaggioso per il lavoratore che ha così l'occasione di esprimere ambizioni e aspirazioni, e per l'azienda che riduce i costi di selezione: in questo modo, infatti, Manutencoop crea un bacino di potenziali candidati interni cui attingere senza dover sostenere i costi di selezione di personale esterno.
Se il procedimento interno non dovesse andare a buon fine entro il termine fissato, l'annuncio di ricerca viene pubblicato sul sito internet nell'area "lavora con noi" accessibile a tutti. Per ricerche particolarmente urgenti o strategiche lo stesso annuncio potrà trovarsi contemporaneamente sul portale intranet, nell'area internet riservata e nell'area internet pubblica.
La novità del Job Posting riguarda anche le persone che, dall'esterno, vorrebbero lavorare in Manutencoop. Prima d'ora, infatti, i candidati avevano la sola opportunità di inviare una candidatura spontanea, cioè "a scatola chiusa". Attraverso il nuovo strumento di ricerca di personale, invece, è possibile scorrere le posizioni aperte, vedere la sede di lavoro, il ruolo disponibile, i requisiti richiesti e candidarsi quando si trova corrispondenza con il proprio profilo professionale. Nella sezione "Lavora con noi" del sito Manutencoop vengono inoltre pubblicati anche gli annunci relativi a stage e tirocini formativi.

Il sistema premiante

Manutencoop ha attivato un Sistema di Incentivazione di Gruppo, normato da un apposito Regolamento interno, ed entrato a pieno regime nel corso del 2010.

Gli scopi del sistema sono molteplici:

- focalizzare l'attenzione dei Dirigenti e delle risorse chiave sui fattori di successo strategico a lungo termine del Gruppo;
- creare un maggiore orientamento ai risultati nei dipendenti coinvolti;
- rendere i partecipanti al piano più consapevoli delle loro responsabilità e del loro livello di coinvolgimento nei risultati aziendali;
- valutare non solo la performance professionale, ma anche la capacità di ricoprire il proprio ruolo in azienda;
- favorire la fidelizzazione;
- migliorare la competitività sul mercato delle remunerazioni.

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

Il piano, gestito operativamente dalla Direzione Personale e Organizzazione, coinvolge circa 160 persone e prevede un riconoscimento annuale di cui una quota verrà liquidata ogni anno e una quota sarà reinvestita per tre anni in una bonus bank virtuale, garantendo così una coerenza tra gli sforzi messi in campo per il raggiungimento delle performance annuali e i piani di sviluppo di medio-lungo periodo dell'azienda.

Al termine del triennio di riferimento, il partecipante, se ancora in forza nel Gruppo, vedrà liquidarsi la quota virtualmente accantonata nel primo anno del triennio di riferimento.

Chiaramente, perché il sistema si attivi, è necessario che il Gruppo raggiunga determinati obiettivi di carattere economico-finanziario, definiti annualmente dal Consiglio di Gestione.

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

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

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

I corsi di formazione

Nel corso del 2010 sono stati realizzati **376** interventi formativi per un totale di 23.233 ore formative complessive. L'attenzione è stata focalizzata principalmente su corsi in materia di sicurezza sul lavoro ai quali hanno partecipato 1.427 dipendenti per un totale di 6.264 ore. Sono stati predisposti, inoltre, corsi di formazione tecnico professionale che hanno portato i dipendenti ad una maggiore conoscenza specialistica della loro materia di lavoro e/o al conseguimento di patentini essenziali per operare presso gli impianti (manutenzione del caldo e del freddo). Infine, corsi di informatica (di base e di business) e alcuni corsi finalizzati allo sviluppo delle capacità manageriali (un corso di Project management e corsi sulla contabilità - gestione economico finanziaria).
Da sottolineare che nel 2010 sono stati, inoltre, realizzati tre importanti progetti formativi. Il primo ha riguardato un percorso d'integrazione dei sistemi gestionali utilizzati in azienda, che è stato denominato **'Progetto Target'**. Tale progetto aveva l'obiettivo di integrare sistemi e applicazioni di dipendenti provenienti da realtà aziendali differenti, in seguito ai recenti processi di acquisizioni che hanno interessato il Gruppo MFM. Il percorso era strettamente legato al progetto di riorganizzazione di alcune funzioni aziendali, in particolare ufficio acquisti e ciclo attivo e passivo, al fine di unificare e riorganizzare sistemi quali: applicazioni, data center, posta elettronica, reti e postazioni di lavoro. Per il Progetto Target sono stati organizzati 53 corsi con un totale di 1.051 partecipazioni e 8.408 ore di formazione erogate.

Il secondo progetto ha riguardato, invece, un percorso di sensibilizzazione sul tema sostenibilità ambientale, il cosiddetto **'Carbon Management'**, con i seguenti obiettivi:

- acquisire conoscenze sul tema del Carbon Management coerentemente con la Mission, la Responsabilità sociale e la sostenibilità dell'impresa;
- intensificare il percorso di attenzione verso l'ambiente già intrapreso da Manutencoop introducendo nella gamma offerta nuovi prodotti e servizi "low carbon";

> comunicare i risultati del progetto verso l'esterno per rafforzare i valori di sostenibilità e gli impegni che l'impresa ha sottoscritto e che sta continuando a realizzare in questa direzione.

Il percorso sulla Carbon Neutrality si è articolato in due attività fondamentali:

1. realizzazione di workshop interattivi dove sono stati illustrati strumenti e nozioni che potevano essere utilizzati per qualificare l'offerta di Manutencoop, sia nelle gare pubbliche che con i clienti privati;
2. lo sviluppo di un percorso formativo rivolto in primo luogo alla funzione Promozione e Sviluppo e, in particolare, al settore Tecnico-Commerciale e all'Ufficio Gare (12 incontri per un totale di 157 partecipazioni e 745 ore formative erogate).

Il terzo importante intervento è stato rivolto alla sensibilizzazione sul tema della certificazione etica SA:8000-2008 con l'obiettivo di assicurare maggiore trasparenza nei rapporti tra l'azienda e i lavoratori (23 edizioni per un totale di 437 partecipazioni e 876 ore).

Le attività formative sono state svolte su tutto il territorio nazionale per garantire che tutti i lavoratori dislocati nelle diverse sedi e presidi avessero l'opportunità di partecipare.

Nella tabella seguente sono riassunti numero di partecipazioni e di ore complessive di formazione erogate nel corso del 2010, suddivisi per area tematica.

Area Tematica	N° Partecipazioni Operai	N° Partecipazioni Impiegati/ Quadri/Dirigenti	Totale	N° Ore Formazione 2011
Sicurezza	1.100	327	1.427	6.264
Tecnica	219	168	387	2.479
Informatica	238	1.493	1.731	12.124
Manageriale	0	49	49	379
Qualità e ambiente	132	580	712	1.988
TOTALE	**1.689**	**2.617**	**4.306**	**23.233**

I tirocini

Nel corso del 2010 Manutencoop ha ospitato 34 tirocini, di cui 10 borse lavoro, 2 inserimenti sociali, 4 tirocini estivi e 18 tirocini formativi.
Nella tabella che segue è riportato l'elenco completo.

N°	Ufficio	Città	Tipologia	Istituto
1	Produzione	Pordenone	borsa lavoro	Comune di Pordenone
2	Produzione	Pordenone	borsa lavoro	Comune di Pordenone
3	Produzione	Venezia	tirocinio formativo	ASL 12 Venezia
4	Produzione	Portogruaro	borsa lavoro	Asl 10 Veneto
5	Produzione	Empoli	borsa lavoro	
6	Produzione	Fermo	borsa lavoro	Comune di Fermo
7	Produzione	Pontedera	Ins. Socio-Terap.	Usl 5 Pisa Zona Valdera
8	Produzione	Fermo	borsa lavoro	Comune di Fermo
9	Produzione	Empoli	Ins. Socio-Terap.	Usl 11 Empoli
10	Produzione	Bologna	tirocinio formativo	CISL Emilia Romagna
11	Risorse Umane	Bologna	tirocinio formativo	CESVIP
12	Asl 9 Grosseto	Grosseto	Tirocinio Formativo	Prov. di Grosseto
13	Uff. Contenzioso	Zola Predosa	Tirocinio Formativo	Centri per l'impiego
14	Uff. Contenzioso	Roma	Tirocinio Formativo	ENGIM
15	Servizi	Baggiovara	tirocinio formativo	Centri per l'impiego
16	Risorse Umane	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università Studi dell'Aquila
17	Pulizie	Marzana(VR)	tirocinio formativo	S.I.L.Ulss20 Vr
18	Servizi	Chieti	borsa lavoro	Centri per l'impiego
19	Uff.Relazioni Sindacali	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP Zola
20	Amministrazione Personale-Uff. Gestione	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP Zola
21	Uff.Tecnico Commerciale	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP Zola
22	Servizi igiene Policlinico di Modena	Modena	tirocinio formativo	Centro Oasi
23	Risorse Umane	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP Zola
24	Produzione	Reggio Emilia	tirocinio estivo	ITIS Leopoldo Nobili - Reggio Emilia
25	Affari societari	Zola Predosa	tirocinio estivo	Istituto Belluzzi - Bo
26	Business Development	Zola Predosa	tirocinio estivo	Istituto Giordano Bruno
27	Ufficio Gare	Zola Predosa	tirocinio formativo	Facoltà di Giurisprudenza - Università degli Studi di Bologna

N°	Ufficio	Città	Tipologia	Istituto
28	Settore Verde	Zola Predosa	tirocinio estivo	Istituto Rosa Luxemburg
29	Controllo di Gestione	Zola Predosa	tirocinio formativo	Università Studi Bologna
30	Produzione	Calderara di Reno	borsa lavoro	Comune di Calderara di Reno
31	Comunicazione e Resp. Sociale	Zola Predosa	tirocinio formativo	Image Building S.r.l.
32	Produzione	Calderara di Reno	borsa lavoro	Comune di Calderara di Reno
33	Ingegneria	Zola Predosa	tirocinio formativo	CIP Zola
34	Produzione	Calderara di Reno	borsa lavoro	Comune di Calderara di Reno

La durata delle borse lavoro varia da 1 a 12 mesi a seconda della tipologia di borsa e dell'Ente che la bandisce. La durata media delle borse lavoro ospitate da Manutencoop è stata 7 mesi, con una retribuzione media mensile per il borsista di 500 euro.
I tirocini formativi hanno durata di 6 mesi e sono retribuiti 500 euro netti al mese; i tirocini estivi hanno durata di 2 mesi e una retribuzione netta di 100 euro a settimana.
Dei 34 tirocinanti e borsisti ospitati da Manutencoop nel corso del 2010, 5 sono stati successivamente assunti con un contratto di lavoro dipendente.

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

INFO / 6

INDICI

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

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

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

Consuntivo infortuni anno 2010

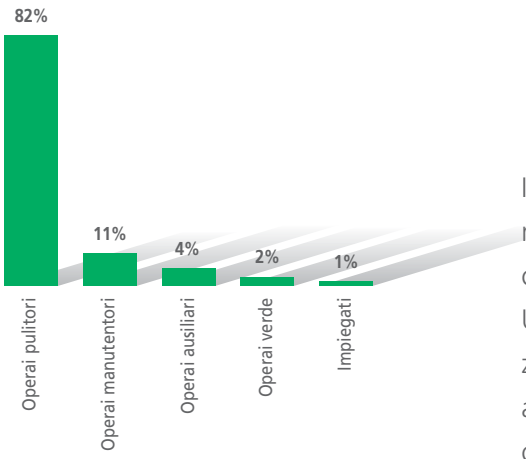
					INDICI		
Anno di riferimento	N° INF.	N° DIP.	H LAV.	Gg. Assenza	Incidenza	Frequenza	Gravità
2005	810	9.124	8.734.895	19.667	8,88	92,73	2,25
2006	599	8.166	8.178.109	17.295	7,34	73,24	2,11
2007	684	9.407	7.080.063	20.012	7,27	96,61	2,83
2008	676	9.934	9.415.230	17.769	6,80	71,80	1,89
2009	729	9.857	10.564.482	18.051	7,40	69,00	1,71
2010	1113	12.373	13.853.190	25.544	9,00	80,34	1,84

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

	INDICI		
Area territoriale	Incidenza	Frequenza	Gravità
Piemonte, Liguria, Valle D'Aosta	11,41	85,02	1,77
Lombardia	4,31	43,13	1,09
Triveneto	8,36	72,79	1,75
Emilia	13,17	122,07	2,69
Centro	10,60	112,59	2,78
Lazio, Campania, Basilicata, Sardegna	5,15	38,93	1,01
Puglia, Abruzzo, Molise	7,10	56,92	1,21
Sicilia, Calabria	8,41	78,34	1,57

Benché l'aumento registrato nell'anno 2010 sia comunque inferiore a quanto rilevato fino all'anno 2007 (frequenza e gravità), l'andamento negativo ha comportato un aumento del premio INAIL pari al 23%. Va comunque precisato che, considerato la confluenza di Altair, Gestin e Teckal, il dato è disomogeneo e richiede almeno un altro anno di analisi per poter essere compiutamente compreso.
Il Servizio Prevenzione e Protezione ha comunque eseguito un'analisi delle cause di tutti gli infortuni rilevando che, buona parte degli stessi, non sono associabili a specifiche lacune del Servizio, bensì a probabili forme di assenteismo. A supporto di ciò va detto che l'Istituto INAIL ha emanato una disposizione che arroga a sé la decisione sull'eventuale estensione dell'infortunio (prima la decisione poteva essere presa anche dal medico di base).

Distribuzione infortuni/mansione (no infortuni in itinere) anno 2010



L'analisi dei dati, per settore produttivo, evidenzia che:

- l'82 % degli infortuni registrati afferisce al settore igiene;
- l'analisi del rapporto tra natura e sede delle lesione lascia intendere, come causa rilevante, l'inosservanza nell'uso dei DPI (dispositivi di protezione individuale), non supportata, per altro, da un numero adeguato di provvedimenti disciplinari con causale inosservanza DPI.

Il Servizio Prevenzione e Protezione, a fronte dell'analisi dei dati, non ha ritenuto necessario una revisione della documentazione di Valutazione dei Rischi e ha confermato l'idoneità delle attrezzature e DPI definiti.

Unica eccezione a quanto sopra è rappresentata dalla scarpa da lavoro in dotazione agli operai pulitori. Nel corso dell'anno infatti, per diminuire la resistenza all'utilizzo della scarpa, il Servizio Prevenzione e Protezione ha selezionato una calzatura che, sulla base della sperimentazione effettuata nelle nuove commesse, è stata giudicata più confortevole.

La sostituzione tra il vecchio e nuovo modello sarà effettuata nel corso dell'anno 2011.

In merito alla mancata denuncia dell'inosservanza all'uso dei DPI, si intende operare su quattro livelli:

- sensibilizzare ulteriormente i preposti in merito alla necessità di controllare e segnalare ai responsabili il mancato uso dei DPI;
- rivedere i contenuti della formazione ai preposti in modo tale da rendere più palese quanto evidenziato al punto precedente;
- coordinare il contenuto degli audit da parte del Servizio Prevenzione e Protezione e del Servizio Qualità e Ambiente al fine di evidenziare alla Direzione l'adeguatezza del sistema sicurezza;
- predisporre e attuare, entro l'anno 2012, un "Crash Program" per il contrasto dell'assenteismo da infortuni "lievi".

Per quanto concerne la sorveglianza sanitaria è effettuata, in accordo con il medico competente, in tutti i settori dove il documento di valutazione dei rischi ne determina la necessità.

Nel corso di questa attività, sia pianificata dal medico competente, sia su richiesta del dipendente, sono stati evidenziati giudizi di:

- non idoneità n° 2

- non idoneità temporanea n° 14
- idoneo con prescrizione n° 629

Per quanto attiene i due casi di "non idoneità" i dipendenti sono stati licenziati in quanto non assegnabili ad altra mansione. Il ricorso presentato all'ALS da parte di uno dei dipendenti è stato respinto.
Per i dipendenti "non temporaneamente idonei" è mantenuto il rapporto di lavoro sino al termini della prescrizione (malattia / infortunio / ferie / permesso non retribuito).
Le "idoneità con prescrizione" sono affidate al controllo dei responsabili.
Ulteriore attività di miglioramento, tesa a impattare positivamente sulla gestione della Sicurezza Aziendale, è il percorso di certificazione avviato in riferimento alla norma OHSAS 18001.

LE RELAZIONI INDUSTRIALI

Nell'anno 2010, a seguito delle acquisizioni societarie, Manutencoop Facility Management S.p.A. ha continuato il processo di ri-definizione dell'assetto organizzativo avviato nell'anno 2009.
Il nuovo disegno organizzativo ha previsto sia varie procedure di mobilità, presentate alle parti sindacali, sia incentivi all'esodo su base volontaria.
I criteri applicati dalla Società per il piano di riorganizzazione sono i seguenti:

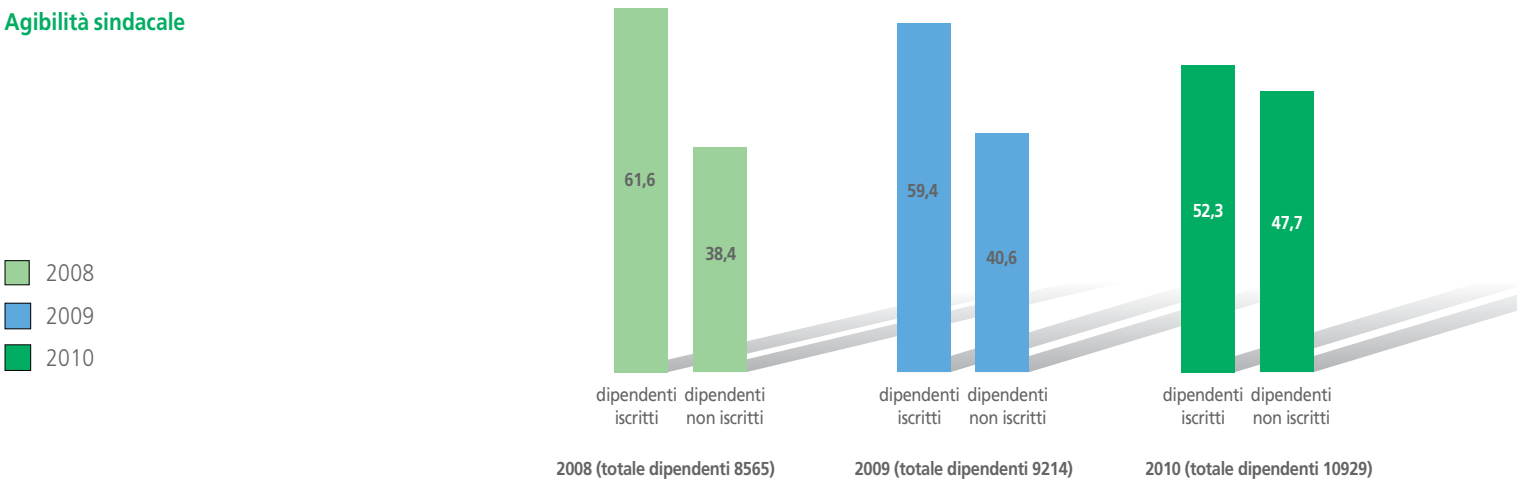
- strategia aziendale nel breve e medio periodo;
- efficientamento delle strutture;
- carichi famigliari;
- età anagrafica del dipendente;
- non opposizione.

Nello stesso anno si è conclusa la trattativa sindacale per la confluenza del contratto "Gomma Plastica" nel contratto "Pulizie-Multiservizi" che interesserà 1200 persone circa. La confluenza è fissata per il primo gennaio 2012. Analogamente saranno superati i CCNL Metalmeccanici e Verde, garantendo un unico CCNL applicato a livello di Manutencoop Facility Management S.p.A.
Va inoltre evidenziato che, a livello nazionale, si è avviata la trattativa per il rin-

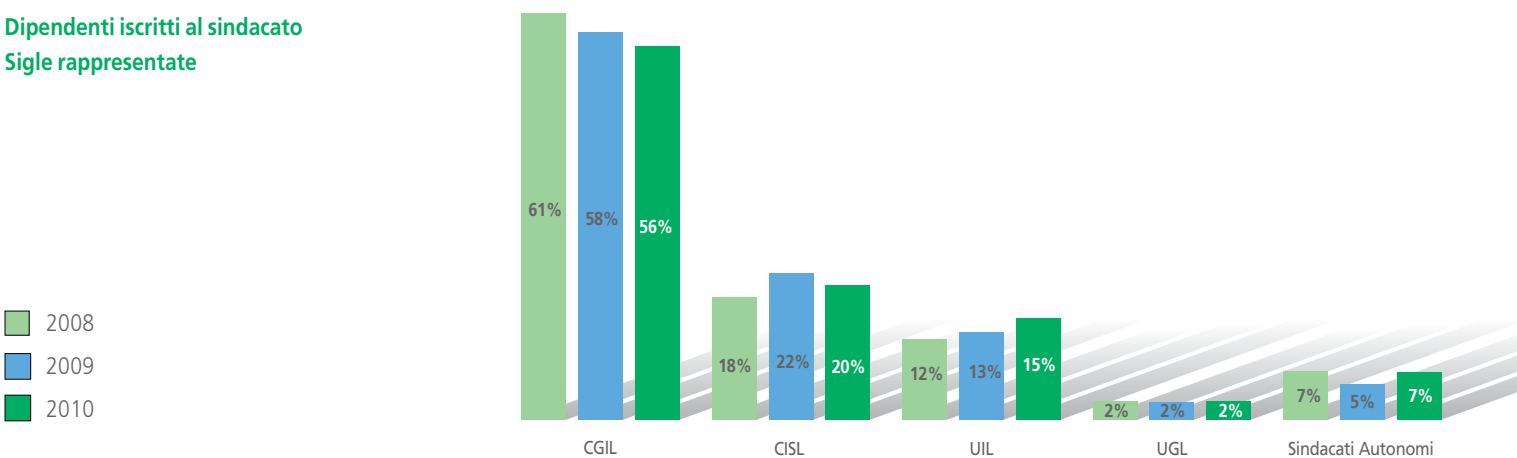
novo del CCNL Pulizie-Multiservizi. Il suddetto CCNL all'interno di Manutencoop Facility Management S.p.A., rappresenta circa l'87% dei dipendenti.

La percentuale dei dipendenti iscritti al sindacato, nell'anno 2010 registra un calo del 7%, mentre il numero di delegati sindacali è passato da 218 (anno 2009) a 230 (anno 2010).
I Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), sono aumentati da 13 a 17 e sono distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Agibilità sindacale



Dipendenti iscritti al sindacato
Sigle rappresentate





MUTUALITÀ

Soci lavoratori al 31.12.2010

606

Soci sovventori al 31.12.2010

786

Comitati soci **Commissioni**

10 **2**

Quota sociale media

8.267 **euro**

I SOCI

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

Soci lavoratori

Le tabelle che seguono propongono una sintetica descrizione dei principali caratteri dei soci lavoratori negli ultimi quattro esercizi.
La riduzione progressiva del numero dei soci entrati a far parte della base sociale è da imputare alla modifica dello Statuto della Cooperativa, approvato il 5 aprile 2008, che prevede criteri più qualificati per le ammissioni.
Parallelamente sono continuate le uscite da Manutencoop Società Cooperativa per pensionamenti, per cambi di lavoro e passaggi di appalto e, soprattutto, per la cessione di MSA, deliberata dall'Assemblea della Cooperativa il 4 settembre 2009.
I soci lavoratori, dipendenti di Manutencoop Società Cooperativa e somministrati in Manutencoop Servizi Ambientali, hanno potuto, infatti, scegliere, entro il 30 giugno 2010, se dimettersi da soci ed essere assunti da Aimeri Ambiente, oppure se restare soci di Manutencoop Società Cooperativa.

Evoluzione della base sociale nell'ultimo quadriennio

	2007	2008	2009	2010
Soci entrati	98	43	28	18
Soci usciti	33	36	91	73
Saldo entrati-usciti	+65	+7	-63	-55
Soci al 31.12 (LIBRO SOCI)	717	724	661	606

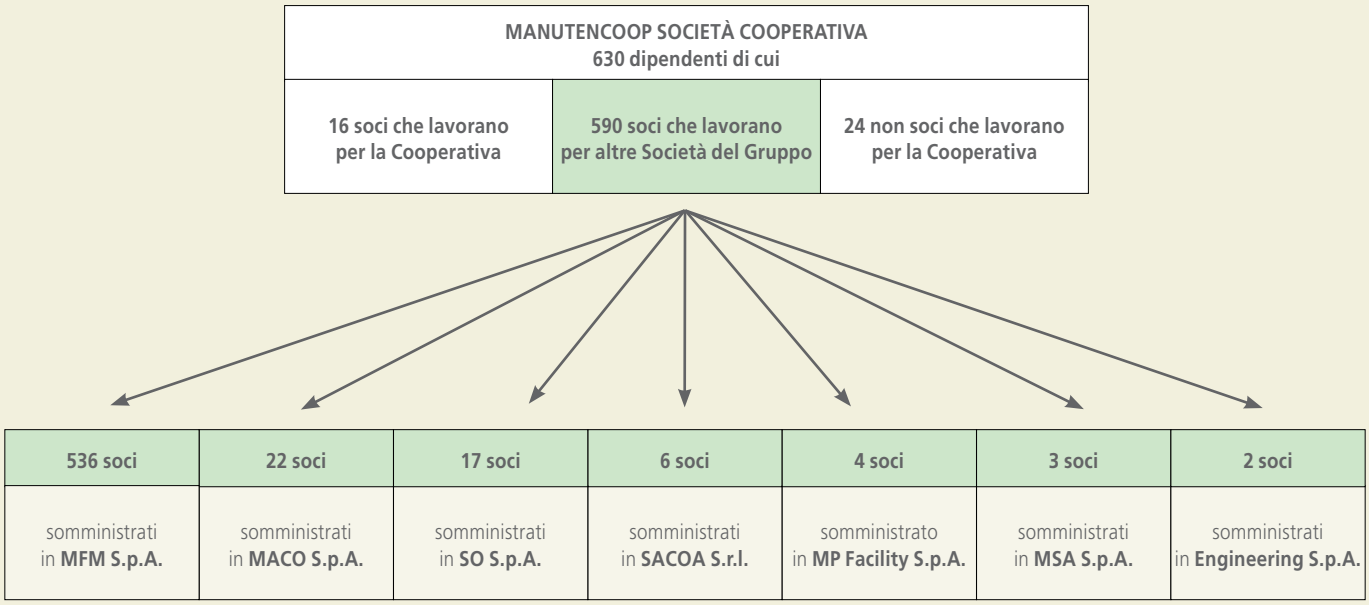
Questi dati fanno riferimento alle variazioni del libro soci. Va considerato che, in virtù della particolarità dell'attività di somministrazione della cooperativa, può passare un certo periodo di tempo tra ammissione e iscrizione.
I soci iscritti a libro possono, dunque, essere a volte in numero minore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

INFO / 7

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 direttamente assunti dal somministratore. Il lavoratore è quindi a tutti gli effetti dipendente dell'agenzia di somministrazione, ma lavora presso un altro soggetto da cui riceve le direttive per lo svolgimento della propria attività.
Nel gruppo Manutencoop il socio continua ad essere dipendente di Manutencoop Società Cooperativa, che lo "presta" temporaneamente alle aziende utilizzatrici, ovvero le Società del Gruppo Manutencoop.
L'organico della 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.



Caratteristiche dei soci ammessi e dimessi: evoluzione 2007-2010

	2007		2008		2009		2010	
	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi
Genere								
Donne	34	13	23	17	19	21	10	33
Uomini	64	13	20	19	9	70	8	40
Luogo di nascita								
Italia	84	26	41	35	25	86	15	73
Estero	14		2	1	3	5	3	0
Inquadramento								
Operai	48	13	33	24	23	67	9	34
Impiegati	40	5	9	8	5	17	7	29
Quadri	5	4	1	2		4	1	8
Dirigenti	5	4		2		3	1	2
Territorio*								
Emilia Romagna	70	21	30	30	19	68	10	54
Nord Est	8		4	3	4	8	3	9
Centro	18	3	7	1	4	6	2	6
Nord Ovest	2	2	2	2	1	9	1	3
Sud							2	1
Società di provenienza								
MFM	88	20	37	27	26	33	13	44
Cooperativa	6	2		2			1	
SO	2				2		2	1
MSA	2	3	6	7		58		28
MPF							2	
Roma Multiservizi		1						
TOTALE	**98**	**26**	**43**	**36**	**28**	**91**	**18**	**73**

* legenda

Nord Est: Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia
Nord Ovest: Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria
Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Abruzzo Molise
Sud: Campania, Puglia, Basilicata, Sicilia, Sardegna

Manutencoop rimane una cooperativa con una base sociale in prevalenza maschile, anche se la forbice, come si può notare dalla tabella sottostante, va ogni anno gradualmente restringendosi.

Genere

	2007		2008		2009		2010	
	N.	%	N	%	N°	%	N°	%
Maschi	399	55,7	402	56	344	52	314	51,8
Femmine	318	44,3	322	44	317	48	292	48,2
TOTALE	**717**	**100**	**742**	**100**	**661**	**100**	**606**	**100**

Gli andamenti rispetto alle fasce d'età d'appartenenza dei soci restano piuttosto costanti nel tempo. Il 23% è rappresentato da giovani con meno di 40 anni, mentre le percentuali più rilevanti si riscontrano nelle fasce di età 40-50 anni e oltre i 50 anni.

Fasce d'età

	2007		2008		2009		2010	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
20-29 anni	30	4	12	2	11	2	4	1
30-39 anni	180	25	192	26	161	24	140	23
40-49 anni	272	38	266	37	240	36	220	36
Oltre 50 anni	235	33	254	35	249	38	242	40
TOTALE	**717**	**100**	**724**	**100**	**661**	**100**	**606**	**100**

Così anche per le qualifiche si conferma il rispetto del ruolo originario della Cooperativa e la sua propensione a consentire l'accessibilità al lavoro anche a soggetti meno qualificati.

Qualifica

	2007		2008		2009		2010	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Operai	404	56	397	55	351	53	326	54
Impiegati	237	33	242	33	232	35	210	34
Quadri	47	7	52	7	48	7	41	7
Dirigenti	29	4	33	5	30	5	29	5
TOTALE	**717**	**100**	**724**	**100**	**661**	**100**	**606**	**100**

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 2010 tale percentuale ha registrato un aumento importante rispetto agli anni precedenti: si contano 49 soci lavoratori stranieri, pari all'8,1% della compagine sociale.

Paesi di origine dei soci (%)

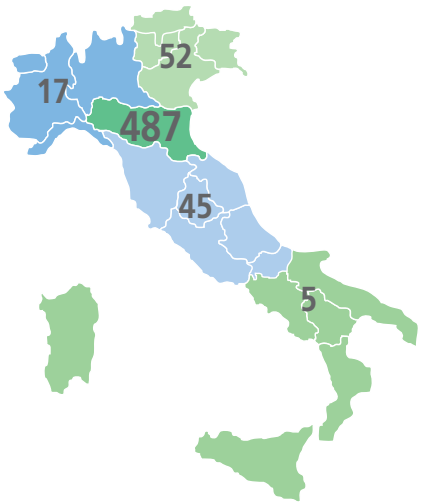
	2007	2008	2009	2010
Italia	94,5%	94%	94,7%	91,9%
Altri Paesi	5,5%	6%	5,3%	8,1%
TOTALE	**100**	**100**	**100**	**100**

Osservando la composizione della base sociale per anzianità sociale, emerge una variazione nella distribuzione per fasce di anzianità. Mentre fino al 2008, i soci con meno di 5 anni di anzianità sociale erano circa il 60%, a partire dal 2009 la percentuale è scesa, oggi è al 45%. Rimane significativa, consolidandosi al 28%, la percentuale dei soci con un'anzianità sociale tra i 5 e i 10 anni. Restano pressoché invariate le fasce 11-20, 21-30 e oltre i 30.

Composizione base sociale per anzianità sociale

	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
< 5 anni	433	60,4	437	60,4	290	43,9	276	45,5
6 - 10 anni	93	13	104	14,4	189	28,6	169	28
11 - 20 anni	115	16	113	15,6	92	13,9	79	13
21 - 30 anni	67	9,3	52	7,2	72	10,9	65	10,7
> 30 anni	9	1,3	18	2,5	18	2,7	17	2,8
TOTALE	**717**	**100%**	**724**	**100%**	**661**	**100%**	**606**	**100%**

L'Emilia Romagna si conferma la regione nella quale si concentra la maggior parte dei soci, seguita dall'area Nord Est e dal Centro.



Territorio d'impiego

	2007	2008	2009	2010
Emilia Romagna	597	583	531	487
Nord Est	51	62	58	52
Centro	38	52	49	45
Nord Ovest	26	23	19	17
Sud	5	4	4	5
TOTALE	**717**	**724**	**661**	**606**

La tabella sottostante descrive con maggiore dettaglio la distribuzione dei soci nella regione Emilia-Romagna.

Emilia Romagna

	2007	2008	2009	2010
Bologna	484	474	419	382
Imola	56	53	52	49
Modena	40	40	47	46
Ferrara	8	8	10	10
Altro	9	8	3	0
TOTALE	**597**	**583**	**531**	**487**

Soci sovventori

Il 29 maggio 2009 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione un nuovo regolamento per i soci sovventori. Il nuovo documento si è reso necessario per incrementare gli elementi di trasparenza nelle attività di compravendita e per rendere più coerenti le modalità di ammissione del socio sovventore e quelle adottate già nel 2008 per il socio lavoratore.
Le nuove disposizioni, in particolare, hanno messo il CdA di Manutencoop Società Cooperativa, chiamato a norma di Statuto Sociale ad esprimere il proprio gradimento sul passaggio delle azioni, nella condizione di possedere maggiori informazioni sui nuovi potenziali soci.
Inoltre, hanno definito in modo più puntuale e trasparente i criteri che normano la compravendita delle azioni.

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

Genere dei soci sovventori

	N.	%
Maschi	386	49,1
Femmine	397	50,5
Società	3	0,4
TOTALE	**786**	**100**

I soci sovventori al 31 dicembre 2010 erano 786 e includono soci lavoratori, ex dipendenti, collaboratori, famigliari e conoscenti. La loro presenza tra i soci attuali è segno di un forte legame e di grande fiducia.

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

Ammissione a socio

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 nell'elevato livello di turn over dei lavoratori determinato dall'acqui-

sizione e dalla perdita di appalti. La scelta è quindi quella di puntare su lavoratori che siano legati all'azienda più che allo specifico appalto nel quale operano.

Il requisito formativo prevede che l'ingresso nella base sociale sia subordinato alla frequenza, obbligatoria e fuori dall'orario di lavoro, di un corso di formazione cooperativa ed economica. La finalità di tale requisito è quella di accrescere la consapevolezza dei diritti e dei doveri in capo ad ogni socio e dei valori di riferimento della Cooperativa.
Il corso per gli aspiranti soci, in base alle richieste, viene attivato nelle cinque sedi principali di Manutencoop (Bologna, Modena, Imola, Cascina e Mestre) in due periodi dell'anno, indicativamente da settembre a dicembre e da marzo da giugno.
Il corso è suddiviso in quattro moduli didattici da tre ore l'uno e ha come temi fondamentali: "Storia del Movimento cooperativo, valori, responsabilità sociale", "Storia di Manutencoop, Statuto e Regolamento sociale", "Elementi di base per la comprensione dell'andamento economico delle imprese", "Indicatori di performance aziendale".
Il corso è realizzato con lezioni frontali, analisi di casi ed esercitazioni, oltre a due questionari per approfondire il grado di apprendimento e di gradimento.

Di seguito il confronto tra i dati delle 2 sessioni attivate nel 2009 e quelle del 2010.

Corso di formazione per aspiranti soci

	giu-2009	dic-2009	giu-2010	dic-2010	Totale
Richieste di partecipazione	19	23	17	44	103
Ammessi al corso	13	12	11	24	60
Ritirati durante il corso	6	0	2	1	9
Domande di ammissione presentate	7	9	9	23	48
Domande accolte dal C.d.A.	4	9	9	23	45

Caratteristiche neo soci

		giu-2009	dic-2009	giu-2010	dic-2010	Totale
Società	MFM	2	8	5	15	30
	SO	2		2	2	6
	MPF		1	1	2	4
	COOP			1	3	4
	SMAIL				1	1
	Totale generale	**4**	**9**	**9**	**23**	**45**
Genere	Donne	3	6	4	7	20
	Uomini	1	3	5	16	25
	Totale generale	**4**	**9**	**9**	**23**	**45**
Qualifica	Operai	3	6	3	9	21
	Impiegati	1	3	6	10	20
	Quadri				3	3
	Dirigenti				1	1
	Totale generale	**4**	**9**	**9**	**23**	**45**
Territorio	Emilia Romagna	3	5	5	13	26
	Centro	1		2	4	7
	Sud		1	1	5	7
	Nord Est		3			3
	Nord Ovest			1	1	2
	Totale generale	**4**	**9**	**9**	**23**	**45**

La qualificazione dell'ingresso nella base sociale, approvata dall'Assemblea dei Soci del 2008, ha comportato, in linea generale, una riduzione del numero assoluto degli ingressi.

La sessione attivata nel dicembre 2010, come illustrato nelle tabelle sopra, ha segnato un incremento delle richieste di partecipazione al corso per aspiranti soci e anche di ingressi nella base sociale. Gli ingressi approvati dal CdA del dicembre 2010 vengono ufficialmente iscritti a libro soci nei primi mesi del 2011, in virtù del particolare processo di somministrazione di cui si è dato conto nelle pagine precedenti.

Da evidenziare, inoltre, che il 42% di coloro che presentano domanda di partecipazione al corso non è in possesso dei requisiti statutari e, in particolare, del requisito di anzianità o di quello organizzativo. Vi è poi una percentuale significativa di aspiranti soci che si ritirano durante il corso o che, comunque, decidono di non presentare la domanda di ammissione al CdA.

Infine, il settore di provenienza prevalente dei neo soci rimane quello operaio, ma gli impiegati sono in aumento. Sono sempre ben rappresentati i settori Igieni e Servizi Integrati e continua l'ingresso nella base sociale di lavoratori provenienti da Servizi Ospedalieri e MP Facility.

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

1. Il candidato socio dovrà partecipare al corso di formazione.
2. Dopo avere frequentato il corso di formazione, il candidato potrà presentate 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 dovranno esprimere un parere sull'aspirante socio argomentandolo in modo assertivo.
4. Il Consiglio di Amministrazione, una volta raccolta tutta la documentazione, valuterà le domande in specifici momenti dell'anno.



LO SCAMBIO ECONOMICO E IL VANTAGGIO MUTUALISTICO

Capitale sociale

Il patrimonio sociale creato negli anni dalla cooperativa è indivisibile e rappresenta il valore intergenerazionale. Il capitale sociale è composto dal capitale sociale versato dai soci lavoratori e dal capitale sociale versato dai soci sovventori. Il capitale sociale complessivo al 31.12.2010 assomma a euro 13.524.000 di cui 8.120.000 dei soci lavoratori e 5.404.000 dei soci sovventori.

Il capitale sociale può essere versato a rate, mese per mese defalcato dalla busta paga. La quota minima è di 7.746 euro, ma molti soci superano in modo rilevante questa cifra. Nella pagina a fianco la situazione dei soci lavoratori esposta per scaglioni.

Il capitale sociale dei soci sovventori al 31.12.2010 è rappresentato da azioni nominative ciascuna del valore nominale di € 25,82, per un totale di 5.404 migliaia di euro composto come illustrato in tabella.

La riduzione del capitale sociale complessivo è da imputare alla diminuzione del numero dei soci lavoratori.

Andamento del capitale complessivo
(in migliaia di euro)

Anno	Capitale sociale	Incremento %
1998	8.146	0,8
1999	8.499	4,3
2000	9.197	8,2
2001	10.071	9,5
2002	10.868	7,9
2003	11.943	9,9
2004	12.765	6,9
2005	13.032	2,1
2006	13.572	4,1
2007	14.373	5,9
2008	14.739	2,5
2009	13.749	-6,7
2010	13.524	-1,6

Composizione del capitale sociale soci lavoratori al 31.12.2010 ***(in migliaia di euro)***

Scaglioni	N. soci	%	Importo versato	Importo sottoscritto
Fino a 7.746 €	86	14,2	476	657
Da 7.746,01 a 10.000 €	198	32,7	1.498	1.656
Da 10.000,01 a 15,000 €	119	19,6	906	1.421
Da 15.000,01 a 20.000 €	101	16,7	874	1.751
Da 20.000,01 a 30.000 €	84	13,8	886	1.956
Oltre 30.000 €	18	3	370	679
TOTALE	**606**	**100**	**5.010**	**8.120**

Composizione capitale sociale soci sovventori al 31.12.2010 ***(in migliaia di euro)***

Azioni	N. Voti	N. Soci	%	Importo
Da 1 a 200 azioni	1	594	75,6	765
Da 201 a 400 azioni	2	73	9,3	528
Da 401 a 800 azioni	3	51	6,5	741
Da 801 a 2.000 azioni	4	46	5,8	1.532
Oltre 2.000 azioni	5	22	2,8	1.838
TOTALE		**786**	**100**	**5.404**

Riserva indivisibile

L'accantonamento a riserva è una misura con la quale le aziende cercano di fronteggiare i rischi futuri: la riserva ha, infatti, la funzione di protezione del capitale sociale ed è strumento di garanzia per i creditori.
A differenza delle società lucrative, nelle cooperative le riserve assumono tuttavia un carattere particolare, essendo rivolte non solamente a garantire economicamente e socialmente i differenti interlocutori, ma anche a consolidare le prospettive di durata dell'impresa, che significa garantire la continuità della mutualità, cioè i vantaggi per i soci attuali e per quelli futuri.
Nelle società cooperative le riserve hanno il carattere della "indivisibilità", cioè di non poter essere ripartite tra i soci anche in caso di liquidazione della società.
La percentuale di utile da destinare a riserva nelle cooperative a mutualità pre-

valente, quelle che come Manutencoop operano soprattutto attraverso l'apporto dei soci, è piuttosto elevata e pari almeno al 30% dell'utile: la giustificazione risiede nelle intenzioni di compensare la normale esiguità del capitale sociale e di coprire i rischi che si accompagnano alla sua variabilità.
Concretamente, mentre nell'impresa di capitale gli utili vengono divisi tra gli azionisti in funzione delle quote di capitale, nella cooperativa vengono quasi interamente reinvestiti nello sviluppo della cooperativa stessa e nel rafforzamento del patrimonio cooperativo. I soci dunque non entreranno mai in possesso di queste riserve, neanche nel caso di scioglimento della cooperativa.
Le riserve accumulate al 31 dicembre 2010 ammontano a 250.565.000 euro.

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

Anno	Riserve accumulate	Quota di utile a riserva	Utile	%
2000	45.453	2.904	4.647	62%
2001	48.357	20.141	22.769	88%
2002	68.498	7.408	9.920	74%
2003	75.906	28.532	*31.684	79%
2004	104.438	5.213	6.593	79%
2005	112.296	83.674	**87.507	96%
2006	195.971	7.542	9.077	83%
2007	203.513	44.194	46.885	94%
2008	253.627	0	-597	0
2009	248.181	733	1.967	37%
2010	250.565	766	1.903	40%

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

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

Ristorno

Manutencoop ha come missione quella di sviluppare l'attività economica a favore dei propri soci.
La cooperativa – in generale – offre ai propri soci un reddito da lavoro in proporzione ai loro individuali apporti e un dividendo limitato per il capitale conferito.

La definizione dello scambio mutualistico non è semplice, dato che il socio – in proporzione a conferimenti che non sono rappresentati unicamente dalle prestazioni contrattuali, ma anche dal tempo aggiuntivo di presenza in cooperativa, dall'impegno qualitativo sul posto di lavoro, dalle idee e dai contributi che è in grado di esprimere – riceve remunerazioni altrettanto complesse: infatti oltre al ristorno il socio può ricevere vantaggi e riconoscimenti materiali e immateriali.
Il dato centrale dello scambio mutualistico è tuttavia rappresentato dal ristorno, che Manutencoop applica ininterrottamente da anni. Il conteggio del ristorno e la modalità del suo riparto sono fissati da apposite delibere consiliari e assembleari.

Il ristorno è determinato da due parametri correlati:

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

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

Modalità di erogazione del Ristorno negli anni

2000	1.239 euro in APC (triennale)
2001	1.800 euro su capitale sociale
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

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

1. sotto forma di "integrazione retributiva" soggetta ad una tassazione Irpef sulla base dell'aliquota corrispondente allo scaglione di reddito annuo di ogni socio (23%, 33% …).

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

Negli ultimi 20 anni la Cooperativa, tramite la remunerazione e la rivalutazione del capitale investito dai soci lavoratori e dai soci sovventori e l'erogazione del ristorno, ha distribuito ai soci oltre 30 milioni di euro.

Quote di utile distribuito ai soci tramite remunerazione, rivalutazione e ristorno erogati
(in migliaia di euro)

Anno	Capitale Sociale		Ristorno	Azioni Soci Sovventori		Azioni Partecipazione Cooperativa	Totale
	remunerazione	rivalutazione		remunerazione	rivalutazione	remunerazione	
2000	358	106	507	482	117		1.570
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

Manutencoop ha applicato negli anni la massima remunerazione possibile rispetto a quanto fissato dalla legge: per soci lavoratori in misura non superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi aumentato di 2,5 punti; per i soci sovventori in misura non superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi aumentato fino a 2 punti.
Un'ulteriore quota di utile è stata destinata ad aumento gratuito del capitale sociale sottoscritto e versato come rivalutazione nei limiti delle variazioni dell'indice nazionale generale annuo dei prezzi al consumo calcolate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT).

Prestito da soci

Il libretto di auto finanziamento rappresenta – insieme al capitale sociale – il modo con cui il socio sostiene finanziariamente la cooperativa.
I soci, lavoratori o sovventori, che al 31.12.2010 avevano un libretto di prestito sociale, con cui contribuire allo sviluppo della Cooperativa, erano 680 per un valore complessivo di 11,6 milioni di euro. Ai "prestatori" è riconosciuto un tasso differenziato, a seconda di quanto hanno versato: il tasso aumenta all'aumentare delle somme versate (il versamento massimo fissato dalla legge è di 67.167,56 euro per socio).

Analisi prestito da soci *(in migliaia di euro)*

Scaglioni	N. Soci	%	Importo	%	Media Libretti
Inferiore a 500 €	131	19,26	21	0,18	0,16
Da 500,01 a 2.500 €	109	16,03	140	1,21	1,28
Da 2.500,01 a 5.000 €	68	10,00	246	2,12	3,62
Da 5.000,01 a 10.000 €	95	13,97	699	6,03	7,36
Da 10.000,01 a 15,000 €	55	8,09	690	5,95	12,55
Da 15.000,01 a 25.000 €	51	7,50	974	8,40	19,10
Da 25.000,01 a 40.000 €	53	7,79	1.887	16,27	35,60
Da 40.000,01 a 60.000 €	60	8,82	3.015	25,99	50,25
Oltre 60.000 €	58	8,53	3.928	33,86	67,72
TOTALE	**680**	**100**	**11.600**	**100**	**17,06**

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 calo dei soci registrato nel 2009 e nel 2010 ha prodotto un decremento del prestito da soci.

Prestito a soci

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

Come da Regolamento, la restituzione del prestito avviene con rate mensili che permettano il rientro del capitale più gli interessi in un tempo massimo di 60 mesi.
L'erogazione del prestito avviene seguendo l'ordine d'arrivo delle richieste, prelevando da un Fondo ridefinito annualmente dal Consiglio di Amministrazione in base alle dinamiche di sviluppo della Cooperativa. Nel caso di utilizzo pieno del Fondo i prestiti vengono sospesi.
Il socio, per richiedere un prestito, deve avere saldato l'ultima rata del precedente da almeno un mese.
Nel caso occorra selezionare tra i soci che hanno fatto richiesta si privilegia chi non ha ancora fatto ricorso al Fondo e, successivamente, chi da più tempo ha restituito l'ultima rata.
Il tasso di interesse, che viene conteggiato sui prestiti effettuati, è pari al tasso lordo corrisposto sul prestito da soci (Euribor 6 mesi/365 più 0,50).
Nel corso del 2010 hanno richiesto un prestito alla Cooperativa 35 soci per un importo erogato da Manutencoop pari a euro 283.500.

LA 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 a lato il riepilogo del numero delle Assemblea svolte e la partecipazione media nell'ultimo quadriennio.
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.
A novembre 2010, dopo due anni di intenso lavoro, i Comitati eletti nel 2008 con i nuovi criteri, sono giunti al termine naturale del loro mandato e si sono svolte, con il coinvolgimento e la partecipazione dei soci, le elezioni per rinnovare, o per eleggere per la prima volta, i componenti dei Comitati.

Assemblee

	2007	2008	2009	2010
N. Assemblee svolte	3	4	2	1
N. medio soci presenti	620	585	767	651

La base sociale di Manutencoop è complessivamente articolata in 10 Comitati: 8 sottoposti a rinnovo, 2 alla prima elezione.
Tra i primi: Igiene Bologna, Servizi Centrali, Servizi Integrati e Costruzioni, Verde, Imola, Modena, Toscana Liguria e Lazio, Veneto. I Comitati eletti per la prima volta, invece, sono stati: Servizi Ospedalieri e Soci sovventori.
La partecipazione al voto, soprattutto per quanto riguarda i lavoratori, è stata molto significativa: su 620 aventi diritto, i votanti sono stati 445, pari al 72%.
L'afflusso maggiore si è registrato per le elezioni dei Comitati Soci di Servizi Ospedalieri (100%), di Modena (100%), del Veneto (98%) e del Verde (93%). Minore partecipazione, invece, per il rinnovo del Comitato dei Servizi Integrati e Costruzioni (50%).
Per quanto riguarda i Soci sovventori su 753 aventi diritto, hanno votato in 119 pari al (16%).

Di seguito un riepilogo complessivo della partecipazione ai Comitati soci nel 2010 e un riepilogo per singolo Comitato:

Comitati soci

	Incontri	Componenti	Presenze	Presenza media
Igiene	8	12	54	6,75
Servizi Centrali	9	10	49	5,44
Servizi Integrati e Costruzioni	9	10	59	6,55
Verde	9	6	37	4,1
Imola	10	10	92	9,2
Toscana	9	8	49	5,4
Modena	8	8	36	4,5
Veneto	8	8	47	5,9
Manutencoop Servizi Ambientali	4	8	14	3,5
Sovventori	10	10	81	8,1

Partecipazione Comitati soci 2010

n° Comitati Soci	10
n° incontri	84
n° totale presenze	518
n° medio presenze	6

Le **Commissioni** sono 2: Comunicazione e Informazione; Politiche Sociali. Ciascuna Commissione ha 14 componenti e si riunisce mediamente una volta al mese. Nelle tabelle sottostanti il riepilogo della partecipazione alle Commissioni registrata nell'anno 2010:

Commissioni

	Incontri	Componenti	Presenze	Presenza media
Comunicazione	8	14	56	7
Politiche Sociali	9	14	75	8,3

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

> Espressione pareri sugli aspiranti soci (solo per i Comitati soci)

Con le modifiche allo Statuto Sociale, introdotte nell'aprile del 2008, ai Comitati è stato affidato il compito di esprimere un parere consultivo sugli aspiranti soci. Tale attività ha permesso ai soci di assumersi una parte di responsabilità nel processo di ammissione.

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

Questo tema, trasversale alle Commissioni e a tutti i Comitati ma particolarmente sentito nel comitato Igiene di Bologna e nei Comitati di Modena e Imola, ha permesso di realizzare alcuni appuntamenti: dalla Festa delle Genti di San Marino di Bentivoglio (Bo) a Molteplicittà in Piazza Santo Stefano (Bo), passando per Bags & Batik a Imola. Sono, inoltre, in corso di realizzazione due ricerche sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e sulle pari opportunità: la prima realizzata tra i dipendenti di Modena, la seconda tra quelli di Imola.

> Bilancio sociale

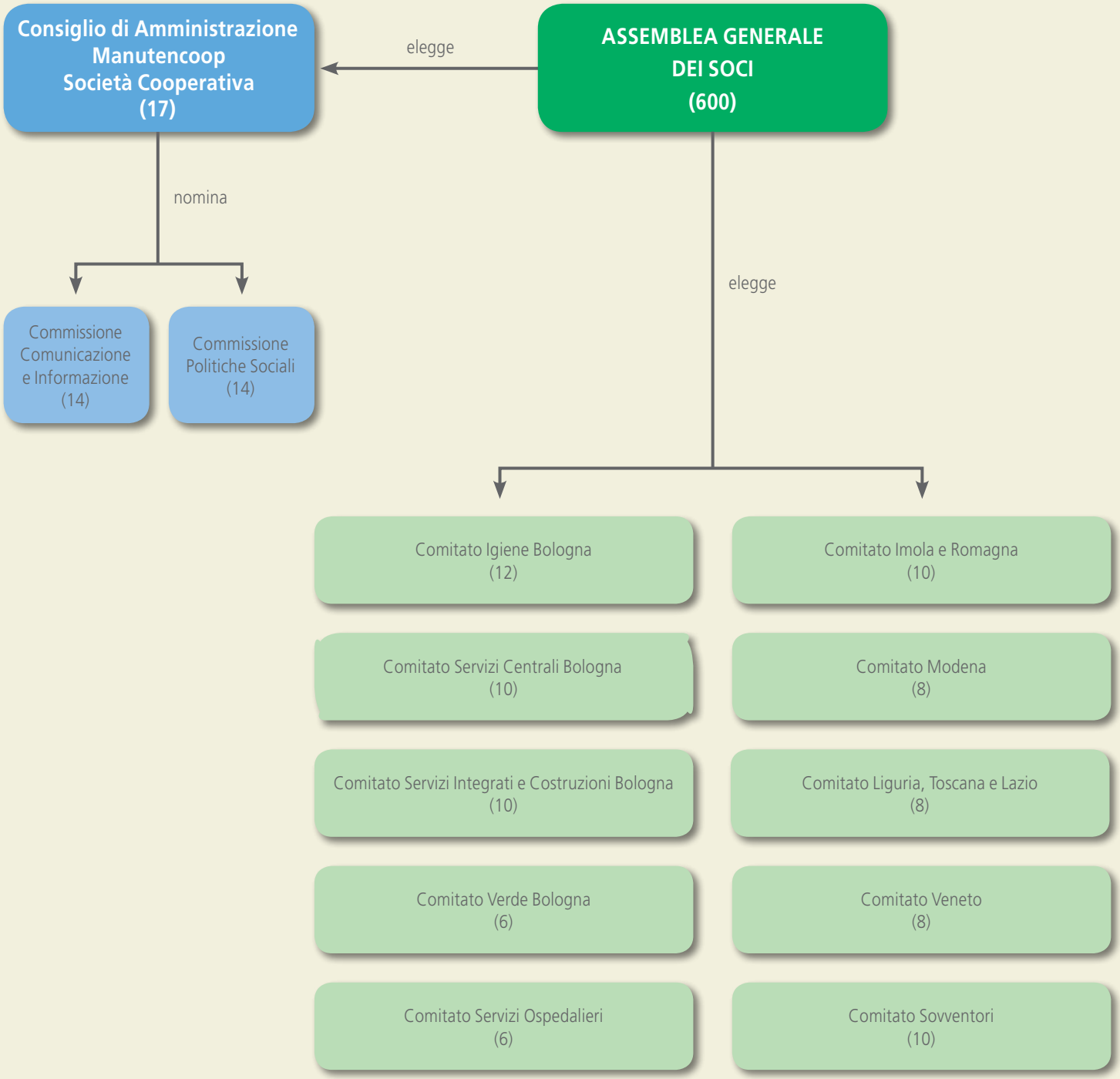
Le edizioni del 2008 e del 2009 sono state utilizzate per la formazione degli aspiranti soci.

> Iniziative di Solidarietà e Feste sociali

Numerose sono le iniziative di solidarietà e le feste sociali organizzate da Manutencoop. Il contributo delle Commissioni e dei Comitati è stato fondamentale per la realizzazione in particolare di alcune iniziative e feste: dai tornei di briscola e tresette, al tradizionale Torneo di calcio allo Stadio Dall'Ara, alla Festa delle Genti.

> Iniziative aziendali

Molte le iniziative promosse dalle aziende del Gruppo in favore dei soci e dei lavoratori: dalla strenna natalizia a tutti i dipendenti, al buono Befana per i figli dei dipendenti con una età tra 0 e 12 anni, fino all'istituzione di Borse di studio per i figli dei dipendenti che frequentano con merito e profitto le scuole superiori o l'università. Proprio la recente introduzione delle Borse di studio,


Consiglio di Amministrazione Manutencoop Società Cooperativa (17)
elegge
ASSEMBLEA GENERALE DEI SOCI (600)
nomina
elegge
Commissione Comunicazione e Informazione (14)
Commissione Politiche Sociali (14)
Comitato Igiene Bologna (12)
Comitato Imola e Romagna (10)
Comitato Servizi Centrali Bologna (10)
Comitato Modena (8)
Comitato Servizi Integrati e Costruzioni Bologna (10)
Comitato Liguria, Toscana e Lazio (8)
Comitato Verde Bologna (6)
Comitato Veneto (8)
Comitato Servizi Ospedalieri (6)
Comitato Sovventori (10)

promossa dalla Direzione Personale e Organizzazione, ha coinvolto ed è stata discussa anche nei Comitati soci e nelle Commissioni.

- **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**
  Nel corso di questo biennio è stata profondamente rinnovata nella grafica e nei contenuti la rivista aziendale Ambiente, così come il supplemento Ambiente Più Soci. È nato, inoltre, il magazine on line www.webambiente.it, che ripropone gli articoli di Ambiente e raccoglie i video e le gallerie fotografiche dei principali eventi aziendali.
- **Processo di integrazione tra Manutencoop Facility Management e ex Altair**
  L'acquisizione di Pirelli RE IFM avvenuta a fine 2008 è stata certamente il "colpo grosso" di Manutencoop tra le acquisizioni realizzate negli ultimi anni. L'operazione, che ha consentito a Manutencoop di rafforzare la propria leadership nel mercato del Facility Management, ha anche determinato l'avvio di una riflessione sul processo di integrazione tra le culture e le esperienze delle due aziende. Tale argomento è stato spesso oggetto di dibattito e di confronto all'interno dei Comitati e delle Commissioni.
- **Cessione di Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A.**
  La cessione della Società Manutencoop Servizi Ambientali, approvata dall'Assemblea dei Soci nel settembre del 2009, è stata approfondita nei Comitati e nelle Commissioni, in particolare per quanto riguarda l'opzione di scelta riservata ai soci di Manutencoop somministrati in MSA.

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







LA COMUNICAZIONE VERSO I SOCI

Manutencoop ha oltre 16.000 dipendenti distribuiti su tutto il territorio nazionale, ciò richiede molteplici strumenti di comunicazione interna al fine di permettere a tutti di essere costantemente informati sulle attività e sulle novità che riguardano il Gruppo e sentirsi, così, parte di esso.

Gli strumenti di comunicazione interna utilizzati da Manutencoop sono:

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

Nel 2010 sono stati realizzati 2 numeri della rivista "Ambiente", ed è stato implementato il magazine online www.webambiente.it. "Ambiente", rivolto a tutti i dipendenti del Gruppo, che ricevono la rivista direttamente a casa, ha l'ambizione di fare dialogare le anime dell'azienda. L'obiettivo è mettere in comune non solo informazioni, ma soprattutto storie, esperienze, riflessioni.

"Ambiente Più Soci" è il supplemento di "Ambiente" dedicato solo ai Soci Lavoratori e Sovventori che raccoglie tutte le notizie riguardanti i vantaggi dell'essere in cooperativa. Nel 2010 sono stati realizzati 2 numeri.

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



RESPONSABILITÀ SOCIALE

UNA LETTURA COERENTE CON IL DOCUMENTO "EUROPA 2020"

Nella scorsa edizione del bilancio sociale, Manutencoop ha per la seconda volta aggiunto al tradizionale rapporto una sezione contenente la rendicontazione sociale degli asset intangibili, seguendo le indicazioni del Rapporto di ricerca n. 8 del GBS.

I patrimoni intangibili sono quelle ricchezze, capacità e strumenti che non possono essere descritti attraverso valori economici, ma che sono importanti per raggiungere gli obiettivi anche di tipo economico e imprenditoriale.

L'intenzione, insomma, è quella di segnalare le maggiori novità che hanno contrassegnato il periodo rendicontato ed in particolare:

- i caratteri evolutivi della gestione,
- gli aspetti più nodali della responsabilità sociale.

Proprio relativamente a questo secondo aspetto, quest'anno la sezione finale del rapporto assume un ulteriore significato, volendosi misurare con le indicazioni della Commissione Europea contenute nel documento "Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva".

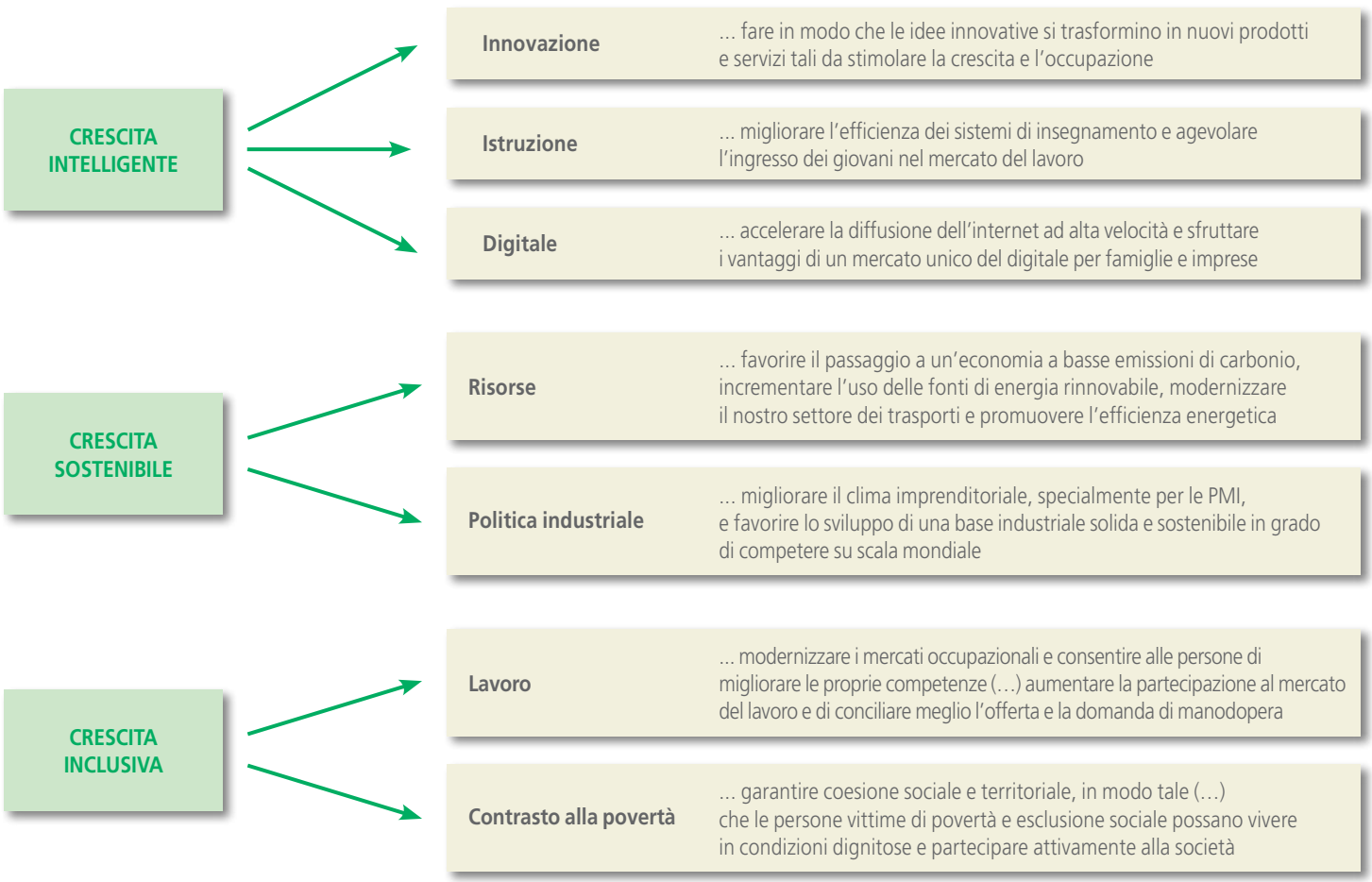
Il senso è questo: la sostanziale manifestazione della responsabilità sociale di un'impresa è la verifica del suo contributo alle linee di sviluppo considerate essenziali da chi ha la responsabilità del governo dell'Europa.

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

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

EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva

"Iniziative Faro"



Queste iniziative (o ambiti d'iniziativa) possono essere adoperate come filtro di lettura anche per le attività di Manutencoop in modo da poter avere un'idea di massima del suo contributo al raggiungimento degli obiettivi posti dalla Commissione. L'articolazione del documento della Commissione è perfettamente aderente e coerente con gli obiettivi di Manutencoop e, in particolare con:

- l'espansione nel mercato europeo;
- la partecipazione attiva alle politiche pubbliche e allo sviluppo del territorio

Gli schemi riportati agli inizi dei paragrafi seguenti rappresentano le attività di Manutencoop declinate sulla base delle iniziative faro di "Europa 2020".

A fianco di ogni tematica è stata inserita una valutazione circa lo stadio di sviluppo: il pallino scuro rappresenta una elaborazione avviata, il pallino chiaro una elaborazione ancora embrionale o da avviare.
Si noti come alcuni argomenti certamente significativi nella "prospettiva europea di lettura" sono peraltro già stati toccati nella precedente parte del rapporto.

PER LA CRESCITA INTELLIGENTE



Innovazione

Lo sviluppo delle politiche di innovazione di Manutencoop si articola in diversi ambiti:

1. offrire una gamma di servizi sempre più completa ed integrata, ovvero il "Facility integrato"
2. investire su sviluppo tecnologico e gestionale e sull'efficientemento energetico.

○

Per quanto riguarda il **FACILITY INTEGRATO**, una frontiera di innovazione è certamente rappresentata dalla logistica in ambito sanitario, in particolare la gestione dei magazzini e di tutti i materiali di tipo economale (farmaci, lenzuola…), alla quale Manutencoop sta dedicando attenzione ed interesse. A questo proposito è utile ricordare il contributo apportato da Manutencoop attraverso l'intervento di propri dirigenti all'interno di sessioni di approfondimento e dibattito nell'ambito

INFO / 8

MANUTENCOOP UNA IMPRESA INNOVATIVA

Trattando di "innovazione" bisogna innanzitutto considerare che il tratto più significativo di Manutencoop è certamente l'insieme di caratteristiche dell'impresa: assetto di gruppo, modello di governance, offerta di attività, scelta di "internalizzare" il lavoro.
Manutencoop ha innovato sia rispetto alla tradizione cooperativa (una cooperativa che controlla un complesso di società nelle quali lavorano i propri soci) e rispetto alla tradizione dell'ambito imprenditoriale in cui opera (considerato che nel Facility è diffusamente presente la pratica dell'esternalizzazione). Ciò ha condotto a una particolare sensibilità su di un tema che coincide di fatto con quello di "innovazione" e che può essere indicato come "la cultura dell'integrazione".
Tutto ciò che si realizza all'interno dell'impresa è sostanzialmente fondato sul "mettere assieme": si mettono assieme competenze, persone, servizi.
È dunque necessario produrre una specifica cultura al riguardo, dove ognuno abbia la percezione che il valore che egli rappresenta si può manifestare solo con il contributo degli altri e viceversa.
Il fatto che all'origine del Gruppo vi sia una cooperativa rappresenta una condizione di miglior favore, essendo lo stesso principio di mutualità – in fondo – una delle manifestazioni più storicamente fondate di integrazione.
Un altro aspetto saliente, che rappresenta bene il modo in cui in pratica si manifesta l'innovazione è la scelta di internalizzazione del lavoro.
Il livello di internalizzazione di Manutencoop è di gran lunga maggiore di quello delle imprese concorrenti. È l'unica impresa di Facility Management che svolge con proprio personale una gran parte della produzione. Non solo per le pulizie e le manutenzioni, ma anche per i servizi specialistici.

di tre significativi appuntamenti per il mondo sanitario: il Forum Risk Management in Sanità (Arezzo, 2009); il convegno realizzato da ATE, Associazione Triveneta Economi e Provveditori (Verona, 2010) e il 37° Congresso nazionale dell'ANMDO, Associazione Nazionale Medici Direzioni Ospedaliere (Bologna, 2011).
L'obiettivo di prospettiva dell'impresa è la gestione del territorio, oltre che degli immobili (strade, infrastrutture, illuminazione, ecc.), ovviamente in chiave integrata con la medesima logica utilizzata per il Facility tradizionale.

INFO / 9

L'INNOVAZIONE NELLA EROGAZIONE DEL SERVIZIO, OVVERO IL MODELLO D'EROGAZIONE

Nell'innovazione dell'erogazione del servizio bisogna considerare le varie opzioni contrattuali:
• contratto a risultato: il contratto, e quindi la remunerazione, è vincolata e proporzionale al rendimento e al funzionamento del servizio offerto (il modello del global service);
• condivisione delle utilità: attraverso il servizio si produce un risparmio, che si divide tra fornitore del servizio e cliente (modello dei contratti energia);
• concessione: qui il modello è il project financing, ovvero il partenariato per eccellenza; oltre a costruire l'immobile, v'è la corresponsabilità della gestione.
Si può dunque dire che "il fornitore diventa un partner" quando egli porta un contributo di progettualità gestionale e si integra in modo percepibile con le attività del cliente.

Per quanto riguarda **L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA E GESTIONALE** possiamo utilizzare almeno 4 tipologie di classificazione che individuano 4 diversi ambiti di intervento:

1. *"ergonomica"* (gli strumenti in mano alle persone),
2. *"materiali"* (l'introduzione di nuovi prodotti),
3. *"sistemi tecnologici di gestione"* (per esempio la telegestione),
4. *"domotica"* (completa controllabilità degli ambienti);

Sull'innovazione ergonomica sono stati fatti importanti passi avanti per esempio per quanto riguarda i carrelli delle pulizie forniti al personale: sempre più pratici, comodi, funzionali e agevoli. Sui materiali, in diverse commesse, sono stati introdotti prodotti a marchio Ecolabel, il marchio Europeo di Qualità Ecologica che classifica i prodotti ed i servizi di largo consumo più ecocompatibili e quindi dal minor impatto ambientale.

Tra le innovazioni gestionali rientrano sicuramente la telegestione e la domotica, ovvero tutti quegli interventi volti a migliorare la qualità della vita e degli ambienti, risparmiare energia e territorio e ridurre i costi, in particolare attraverso l'automazione e il controllo di tutti i servizi.

INFO / 10

COMMESSA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

La "settima torre" del complesso direzionale del Fiera District di Bologna accoglie la terza sede della Regione Emilia Romagna e rappresenta il completamento del complesso stesso. Pensato dall'amministrazione pubblica negli anni sessanta, e progettato dall'architetto Kenzo Tange, il Direzionale del Fiera District ha caratterizzato lo sviluppo urbano della città nella sua parte nord-est.

Manutencoop, in ATI con il CCC – Consorzio Cooperative Costruzioni, è risultata vincitrice del bando di gara per l'affidamento della concessione di costruzione e la gestione del complesso immobiliare "settima torre". L'edificio è un articolato complesso sia dal punto di vista volumetrico che da quello funzionale, dislocato parte fuori terra e parte interrato, destinato ad uffici e funzioni complementari (sale riunioni, atrii, servizi cartografici, stamperia, spedizioni, depositi, locali commerciali, ecc) e di un parcheggio di circa 800 autovetture dislocato su due piani interrati e sul piazzale adiacente. La concessione ha la durata di 25 anni e la convenzione prevedeva:

- la revisione e il completamento del progetto esecutivo
- la realizzazione di tutti i lavori (opere edili, impianti…)
- la gestione funzionale ed economica del complesso

La gestione del complesso, iniziata nel corso del 2010, comprende a sua volta:

- la conduzione, la manutenzione ordinaria, straordinaria e programmata delle opere edili e degli impianti
- la pulizia, la vigilanza e la guardiania
- lo sfruttamento economico dei posti auto e degli spazi commerciali

La proprietà dell'edificio resta ovviamente in capo alla Regione, mentre per Manutencoop i ricavi sono dati sia dal canone annuo corrisposto dalla Regione Emilia Romagna, sia dalla locazione degli spazi commerciali, sia dalla gestione dei posti auto. Inoltre, la convenzione, ed è questo uno degli elementi innovativi, prevede che al termine di ogni anno solare la Regione effettui un controllo sui consumi complessivi di energia termica, elettrica e frigorifera e li confronti con quelli previsti dal piano di gestione: ogni punto percentuale di consumi complessivi in aumento o riduzione rispetto a quanto indicato nel piano (fatto salvo un'alea di scostamento del 5%) determina una riduzione o un aumento dello 0,3% del canone.

Un'ulteriore sfida che oggi abbiamo di fronte, e di cui si tratterà anche in seguito nella sezione della crescita sostenibile, è rappresentata dall'efficientamento energetico, che è un settore nel quale Manutencoop si sta sviluppando, peraltro perfettamente in linea con gli indirizzi dell'Europa.

Infine, un altro ambito di forte innovazione è rappresentato dalla **CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE 2010-2011**, di cui si è ampiamente dato conto nel capitolo sull'Impresa ( *vedi pagine* 45-49).

Istruzione

Per Manutencoop la principale risorsa sono le persone: la capacità dell'azienda di produrre valore è, infatti, strettamente legata alle capacità individuali e alla predisposizione delle persone ad interagire tra di loro.
Per questo, da tempo, Manutencoop ha deciso di investire ed impegnarsi sui temi della formazione, dell'istruzione e dello sviluppo delle competenze. In primis, con una attività molto forte di formazione interna, e poi con l'introduzione di un sistema premiante che punta interamente sul merito, con rapporti costanti con le Università e i centri di formazione (tirocini e borse lavoro ospitate ogni anno in azienda, ma anche attività di docenze svolte dai nostri dirigenti) e con la valorizzazione di nuovi profili.
Per quanto riguarda **CORSI DI FORMAZIONE, VALUTAZIONE E SISTEMA PREMIANTE, TIROCINI** abbiamo ampiamente detto nelle pagine precedenti ( *vedi pagine* 60-65).

Per quanto concerne il **RAPPORTO CON UNIVERSITÀ ED ENTI DI FORMAZIONE**, rispondono principalmente a due criteri:
- rapporti derivanti dalle relazioni con il territorio;
- rapporti di collaborazione di tipo tecnico professionale.

Nel corso del 2010 sono state realizzate molteplici attività di collaborazione e docenza di cui si citano le più significative:
- docenze e sponsorizzazione di due Master dell'Università di Bologna,
- docenza e sponsorizzazione di un Master dell'Università di Pescara,

- docenza all'Università de L'Aquila,
- docenza al Master per i dipendenti della Pubblica Amministrazione realizzato dall'Università Tor Vergata di Roma,
- docenza al Master per la formazione dei Manager della Pubblica amministrazione realizzato dal Cerisdi di Palermo.

Digitale

L'impresa – almeno nella sua parte più consolidata e tradizionale – si fonda su attività molto semplici e molto integrate tra di loro, e sulla ricerca di nuove combinazioni efficienti tra tali attività.
Tuttavia Manutencoop, per mantenere la competitività e la leadership di mercato, ha investito e sta continuando ad investire sull'informatizzazione e sulla promozione del digitale, sia nella gestione del personale interno, sia nella relazione con clienti e fornitori.

Per quanto riguarda la **GESTIONE DEL PERSONALE**, negli ultimi due anni è stata realizzata l'informatizzazione di tutta la parte della gestione dei curricula, delle pre-iscrizione ai corsi di formazione, della formazione manageriale (coaching, comunicazione).
Inoltre, come ampiamente rendicontato nelle pagine precedenti ( *vedi pagina* 59), è stato attivato il Job Posting, un nuovo strumento di selezione che punta sull'utilizzo del portale intranet e del sito internet.

E infine è partito il progetto di monitoraggio dei livelli di formazione di tutto il personale Manutencoop. Un'indagine del genere non era mai stata fatta in azienda e muove dalla consapevolezza che le iniziative di natura formativa e professionale sono tanto più efficaci quanto più muovono dal profilo e dal bagaglio di competenze dei singoli soggetti coinvolti. La scarsezza, o l'incompletezza, di informazioni riguardo al titolo di studi dei dipendenti rende anche più complicato valutare i possibili percorsi di carriera interni. Quindi, le informazioni disponibili una volta ultimata la raccolta dati, consentiranno a Manutencoop, insieme al Job Posting, di mirare con maggior precisione le offerte di lavoro e individuare gli spazi e i profili più adeguati per le posizioni che verranno a crearsi.

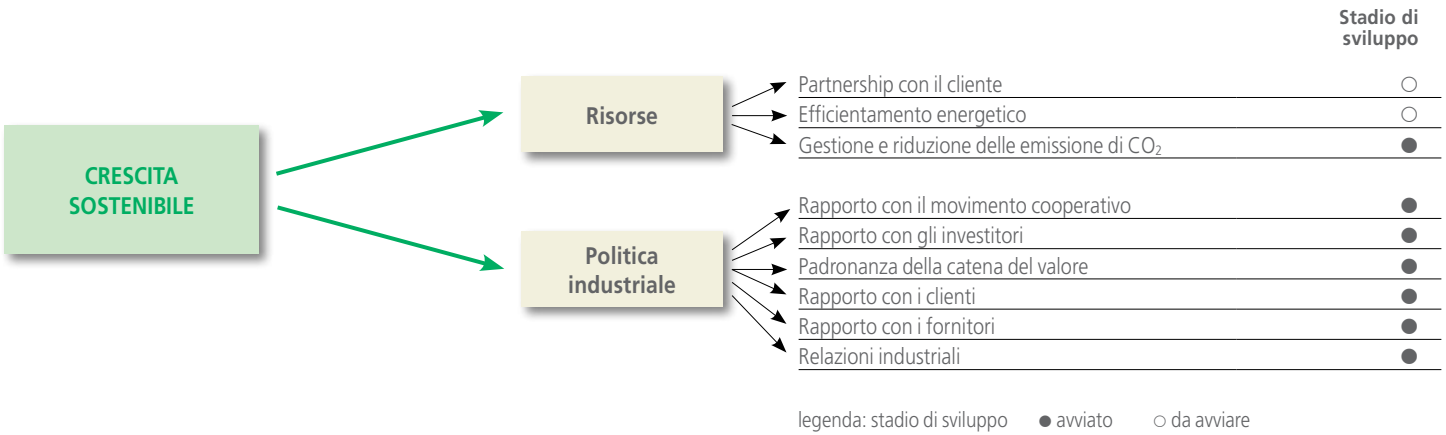
Per quanto riguarda i **FORNITORI**, le procedure di Manutencoop prevedono l'obbligo di registrazione sul sito internet aziendale e, come detto in precedenza, di sottoscrizione delle clausole che rimandano al Codice Etico di Manutencoop; di osservazione delle disposizioni previste dal D.lgs 231/2001; nonché di rispetto e adeguamento dei comportamenti ai principi espressi nel Modello Organizzativo di Manutencoop pubblicato sul sito internet istituzionale. Come ultimo passaggio, il contratto di fornitura viene inviato via e-mail.

Anche per le forniture interne il sistema è completamente informatizzato grazie al portale intranet con cui vengono gestite tutte le richieste d'acquisto (RDA), cercando – oltre all'efficienza e alla qualità della prestazione – di produrre meno carta possibile.

È, infatti, proprio il portale il mezzo attraverso il quale la Produzione fa arrivare la richiesta di acquisto che viene poi immediatamente presa in carico da un buyer e processata. Si lavora su una piattaforma informatica che va ad agganciarsi a SAP.

È obiettivo di Manutencoop rendere più efficiente la relazione con i subappaltatori dal punto di vista della tracciabilità e del controllo.

Nel rapporto con i **CLIENTI**, lo sforzo principale è quello per la piena tracciabilità e il controllo dei servizi offerti. Chiaramente, in questo ambito, il ricorso e il supporto del digitale è fondamentale per consentire al cliente di avere un monitoraggio continuo dei processi e a Manutencoop di migliorare costantemente la qualità del servizio, oltre che di realizzare interventi efficaci e tempestivi.



Risorse

Riguardo alla crescita sostenibile, il contributo principale di Manutencoop riguarda l'azione e la progettualità in ambito di efficienza energetica degli immobili, dalle unità isolate ai grandi comparti funzionali. Vi è tuttavia un altro aspetto fondamentale, che costituisce una prospettiva di attività per Manutencoop sotto il profilo ambientale, e riguarda il "risparmio del territorio", cioè l'allargamento dei criteri di gestione degli immobili a intere porzioni di territorio.
È evidente, tuttavia, che garantire immobili efficienti rappresenta il primo passaggio verso il risparmio anche del territorio.
Ovviamente, la sostenibilità non è e non può essere solo questione di soluzioni tecniche, come la scelta di particolari fonti energetiche o l'efficienza degli impianti, ma anche di comportamenti umani.

○

La marcatura del principio di sostenibilità ed efficienza energetica si situa all'interno del rapporto di stretta **PARTNERSHIP CON IL CLIENTE** ed è basata su due passaggi:

1. interventi sul rendimento (interventi di impiantistica),
2. interventi sui comportamenti e dunque sui consumi effettivi.

In particolare significa, per esempio, che per raggiungere il grado richiesto di efficienza energetica di un edificio è necessario innanzitutto dotarlo di impianti

adatti, ma bisogna considerare anche le componenti per così dire "passive", cioè la capacità dell'edificio di trattenere il caldo e il freddo nella misura massima, attraverso per esempio una corretta coibentazione.
Anche questo tuttavia non garantisce ancora l'efficienza energetica e il risparmio di risorse, dato che poi entrano in gioco in ampia misura i comportamenti umani, che rappresentano quasi sempre l'aspetto determinante.
C'è dunque un ampio campo aperto per il miglioramento energetico, proprio legato all'adattamento dei comportamenti, a un campo che potrebbe essere dunque considerato culturale (o addirittura educativo).
La progettazione degli interventi riguarda quindi conseguentemente: gli impianti e il loro funzionamento, gli edifici e la loro "capacità passiva", i consumi e dunque i comportamenti individuali.

Per quanto riguarda la possibilità di raggiungere alti livelli di efficienza degli edifici e dei comparti immobiliari molto si può giocare sui diversi "patti" che si istituiscono tra il fornitore e il cliente: i servizi di Facility Management possono consentire di raggiungere ottimi livelli di efficienza, ma l'utilizzo di servizi specialistici, per esempio in tema di illuminazione o cogenerazione piuttosto che lo space planning, possono portare ad un livello di efficienza ancora maggiore. Si tratta dun-

INFO / 11

CLASSI DI INTERVENTO PER L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

Per chiarire meglio il concetto di efficientamento energetico possiamo, a puro titolo di esempio, individuare tre classi di intervento che si distinguono per l'entità economica dell'investimento, per la natura del risultato, per i costi e per il tempo di pay-back. Consideriamo per esempio un edificio di 10.000 m², per esso è possibile:

1. un intervento da 100 a 300.000 euro con un pay-back breve (4-5 anni). Questo tipo di intervento è fisicamente invisibile (o visibile solo per gli addetti ai lavori),
2. un intervento più strutturale – visibile, che cioè muta la configurazione dell'edificio – che prevede una spesa fino a 1.000.000 di euro e cha ha un pay-back di 10 anni,
3. un intervento "decisamente invasivo", che cambia radicalmente l'edificio, lo riqualifica integralmente, e che si aggira sui 2-3.000.000 euro di costo.

Il primo tipo di intervento produce un efficientamento del 20-30%, il secondo arriva al 50%, il terzo tipo porta ad un risparmio che può arrivare all'80%.
I risparmi che si ottengono con la seconda e la terza classe di interventi richiedono costi ingenti e quindi ha senso procedere solo su edifici che si vogliono destinare a particolari usi (o mettere a reddito a intervento ultimato).
Sulle classi di intervento più complesso non è possibile per l'impresa intervenire da sola: c'è bisogno del cliente anche in termini di compartecipazione economica (considerando inoltre che si tratta di interventi che incidono sulla struttura patrimoniale del cliente stesso).

que di realizzare un mix di interventi e strumenti tagliato a misura non solo della realtà fisica dell'immobile, ma anche e soprattutto della sua realtà funzionale.
Manutencoop sta riscontrando un crescente interesse dei clienti verso i processi di **EFFICIENTAMENTO ENERGETICO**. Peraltro si tratta di una proposta "totalmente verde", che ha come motto di riferimento "il kilowattore meglio impiegato è quello non utilizzato".

È utile soffermarsi, nel contesto delle politiche sulla sostenibilità ambientale, su una attività specifica di formazione, realizzata nel 2010, e particolarmente coerente con il documento Europa 2020: il percorso di formazione e conoscenza sul carbon management, ovvero sulla **GESTIONE E RIDUZIONE DELLE EMISSIONI DI CO_2**.
L'attività formativa si è svolta nei mesi di aprile-dicembre 2010 e si è articolata in un percorso principalmente rivolto al personale della Direzione Tecnico Commerciale e in un seminario di due giornate esteso anche ad altre Direzioni aziendali per trasferire elementi di conoscenza sui temi della low carbon economy, della carbon neutrality e del carbon management, ritenendoli sia elementi di attenzione e responsabilità sociale sia una potenzialità di innovazione e di business.
Al seminario formativo sono stati invitati esperti nazionali ed internazionali con i quali si sono approfonditi i temi del carbon management e della carbon neutrality, l'inquadramento sullo stato dell'arte del cambiamento climatico e dei suoi strumenti, le normative esistenti nel mercato pubblico (GPP) e gli strumenti principali a disposizione delle imprese per essere vincenti nella green economy.
Il percorso di formazione è stato orientato ad elaborare una metodologia di calcolo della *carbon footprint* (la cosiddetta impronta carbonio) adatta ai servizi offerti da Manutencoop, coerente con gli standard internazionali di riferimento e a favorire l'acquisizione di competenze utili ad elaborare offerte di prodotti e servizi a basso impatto ambientale attraverso l'analisi di casi studio.
Sono state intensificate poi occasioni di incontro anche con Associazioni di categoria e stakeholder per costruire un processo di confronto continuo e di condivisione del progetto avviato.
Il percorso di formazione, oltre a favorire la familiarizzazione dei dipendenti al tema delle emissioni di gas serra, ha visto l'acquisizione di strumenti e di conoscenze utili a promuovere una gestione strategica delle variabili consumi ed emissioni CO_2 equivalenti ed in generale al mercato degli acquisti verdi.

Il progetto ha adottato infatti un approccio legato al ciclo di vita dei servizi offerti, analizzando e rendicontando le diverse variabili ambientali: consumi energetici, emissioni di gas serra, sia dirette sia indirette, consumi idrici, produzione di rifiuti.
Gli strumenti acquisiti nel corso della formazione possono essere così riassunti:

- una metodologia di calcolo delle emissioni basata sui principi definiti da standard internazionali come il GHG Protocol, la UNI EN ISO 14046 e il PAS 2050;
- un database sui principali prodotti utilizzati, costruito in modo da ricevere il valore degli impatti ambientali espressi tramite il valore di LCA (analisi del ciclo di vita del prodotto);
- un database delle attrezzature e macchinari utilizzati, estremamente innovativo in quanto permette di combinare la valutazione della sostenibilità ambientale con la sicurezza.

L'azione formativa si è conclusa con la progettazione e realizzazione di uno strumento di calcolo delle emissioni di gas serra capace di garantire trasparenza e precisione nell'analisi e consentire valutazioni oggettive degli impatti dei nostri servizi, delle alternative e delle riduzioni ottenibili.
I due seminari hanno fatto registrare 32 partecipanti, mentre alle 12 giornate di corso hanno partecipato 31 persone.
Oggi Manutencoop, oltre ad essere dotata di uno strumento di calcolo e di supporto alle decisioni, ha internamente le necessarie competenze e conoscenze per rispondere in maniera adeguata e competitiva alle richieste dei nostri Committenti, e soprattutto per arricchire, ogni qualvolta commercialmente lo si reputasse necessario, le offerte con la proposta di servizi a basse emissioni.

Il sistema di calcolo, integrato nel sistema informativo di Manutencoop, collaudato e pienamente funzionante, è composto da:

- schede di analisi dei servizi e delle attività;
- database per la misurazione degli impatti ambientali;
- metodologia di calcolo delle emissioni di CO_2 eq.;
- sistema per valutare la compensazione delle attività;
- software di calcolo per le valutazioni ed il monitoraggio.

Nel corso dell'anno, complessivamente, Manutencoop ha sostenuto investimenti diretti per:

- il percorso di formazione e informazione sui temi del carbon management e del cambiamento climatico;
- il calcolo di 100 LCA per i principali prodotti utilizzati nella gestione del verde e nelle pulizie;
- la costruzione del sistema di calcolo delle emissioni dei servizi a partire dalla valutazione dei consumi delle singole azioni che compongono un servizio.

Il progetto non si arresta ma anzi è in continua evoluzione poiché gli strumenti realizzati richiedono un continuo aggiornamento per accogliere le novità del mercato e i ritorni delle analisi degli impatti delle attività dai cantieri.
Un'attenzione particolare anche sugli stakeholder esterni:

- fornitori, coinvolti sia per il reperimento delle informazioni legate agli impatti dei prodotti, sia nel processo di riqualificazione del servizio, sia, infine, nella fase di sperimentazione in cantiere dei servizi low carbon;
- acquirenti del servizio, che hanno potuto valutare l'offerta di Manutencoop anche sulla base degli impatti ambientali generati;
- cittadini, che usufruiscono delle strutture e dei luoghi dove opera Manutencoop (ospedali, parchi, scuole, edifici pubblici).

Politica Industriale

Il contributo che Manutencoop può offrire in termini di politica industriale è molto articolato: una realtà di così vaste dimensioni influenza necessariamente l'ambiente nel quale opera.
Il primo orizzonte è certamente il rapporto con il **MOVIMENTO COOPERATIVO** e la partecipazione alle elaborazioni politiche che si sviluppano al suo interno, con particolare riguardo alle politiche sul lavoro, aspetto centrale dell'identità dell'impresa.
Manutencoop, infatti, è oggi presente negli organismi dirigenti di Legacoop, in particolare nel Comitato di Presidenza di Legacoop Bologna, e all'interno del network Generazioni Legacoop Emilia-Romagna, formato da giovani manager cooperativi, soci, dipendenti o collaboratori di cooperative aderenti a Legacoop Emilia Roma-

gna, con meno di 40 anni di età e già attivi in azienda con percorsi di responsabilità.
Manutencoop è, inoltre, socia di Impronta Etica, un'associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa (RSI), nata nel 2001 per volontà di alcune imprese emiliano-romagnole già impegnate su questo fronte e testimoni dell'attenzione del mondo cooperativo verso il tema dello sviluppo sostenibile e della RSI.
Lo scopo dell'associazione è favorire lo sviluppo sostenibile, creando un network tra imprese e organizzazioni che intendono l'impegno sociale come parte essenziale della propria missione e si attivano in pratiche di responsabilità sociale.

Un altro elemento molto importante è il **RAPPORTO** che Manutencoop intrattiene **CON GLI INVESTITORI ISTITUZIONALI**.
Una relazione che nasce dalla consapevolezza che lo sviluppo dell'impresa (e dunque una maggiore possibilità di perseguire la missione, che è essenzialmente quella di creare e qualificare il lavoro) impone una dotazione di capitali che – da sola – Manutencoop non sarebbe stata in grado di mettere in campo. Da qui l'esigenza di rivolgersi a partner finanziari. Chiaramente questo ha posto un evidente problema di compatibilità di interessi e di attese tra la cooperativa, che punta il suo interesse sullo sviluppo dell'occupazione, e i partner finanziari che mirano alla massimizzazione dell'investimento.
L'aspetto più originale dell'impostazione imprenditoriale di Manutencoop è, dunque, la ricerca di tale compatibilità, possibile solo attraverso la crescita.
Esiste poi una dimensione più sociale o culturale di tale ricerca di compatibilità come ha avuto modo di esprimere Claudio Levorato, Presidente di Manutencoop, in occasione del convegno dell'AIFI (Associazione italiana del Private Equity) "Private Equity e Responsabilità sociale: un binomio possibile" tenutosi a Milano il 4 ottobre 2010: "tutti gli attori debbono credere che il perseguimento dei propri legittimi interessi sia compatibile – anzi funzionale – al perseguimento di altri interessi e che tutto ciò possa corrispondere ad un interesse di tipo ancora più generale riguardante la struttura economica e imprenditoriale del Paese".

Altri elementi della politica industriale di Manutencoop sono rappresentati, ancora una volta, dalla gestione e l'impiego delle risorse umane e dalla relazione con i clienti e i fornitori.

PRESENTAZIONE BILANCIO SOCIALE 2009

Una docente di economia di una prestigiosa università, il direttore generale della Compagnia delle Opere, la direttrice dell'associazione che in Italia riunisce i fondi di Private Equity, il presidente di una grande cooperativa ed uno dei più prestigiosi giornalisti economici italiani: sulla carta punti di vista, sensibilità e anche "culture" molto diverse, per alcuni quasi inconciliabili tanta sembra la distanza. Tema: è possibile fare impresa oggi conciliando valori, etica e competitività? Quale ruolo può giocare nel contesto attuale la cooperazione? L'esperienza e la tipicità del modo di fare impresa di Manutencoop possono fare scuola? Sono stati gli interrogativi al centro della tavola rotonda "Persone Servizi Valore" promossa da Manutencoop Società Cooperativa che ha scelto, quest'anno, la strada del dibattito, dell'apertura all'esterno e anche della provocazione per presentare il proprio Bilancio di Responsabilità Sociale. Con l'obiettivo di andare oltre la mera rendicontazione per cogliere, grazie al confronto con altre realtà, nuovi spunti per il futuro. Da qui la scelta di "mettere insieme" accanto al padrone di casa, il presidente Claudio Levorato, Anna Gervasoni, direttore generale di Aifi, l'Associazione Italiana del Private Equity e del Venture capital, Antonella Carù, docente di economia e gestione delle imprese all'Università Bocconi ed Enrico Biscaglia, direttore generale della Compagnia delle Opere. Moderatore, e provocatore, il giornalista del Corriere della Sera Massimo Mucchetti.

I punti di contatto, alla fine, si rivelano molto più forti delle apparenti distanze. I tempi in qualche modo sono cambiati: come sintetizza Antonella Carù "la cooperazione e la sua capacità di coniugare certi valori è oggi un patrimonio straordinario, oggi che il Pil non sembra essere più sufficiente a esprimere il valore di una economia, c'è la necessità di guardare oltre questo indicatore e tornare agli aspetti della felicità e dell'equilibrio di vita, aspetti che non si sostanziano solo nell'attività economica". Mai come oggi è importante saper coniugare finanza, mission cooperativa e mercato: la forza di Manutencoop, secondo Carù, sta proprio nel suo "modo evoluto di vedere il ruolo dell'offerta dell'impresa nei confronti del mercato", nella suo saper investire sulle persone mantenendo viva una cultura d'impresa fondata "su valori condivisi, identità, sensibilità nel gestire il rapporto con il cliente". Una capacità che, come insegnano i manuali di management dei servizi, al di là della sua importanza in termini di responsabilità sociale, "ha una ricaduta a livello competitivo straordinariamente rilevante perché un servizio è fatto dalle persone". Per svolgere un ruolo più forte nel mercato Manutencoop e la cooperazione in genere dovrebbero, tuttavia, riuscire a esplicitare ulteriormente questi valori "e giocarli in modo sciolto, sforzandosi di comunicarli e attualizzarli". Per Anna Gervasoni quello di Manutencoop (che già dal 2003 ha aperto il capitale sociale della principale controllata a fondi di private equity), potrebbe essere sicuramente un esempio da seguire: "Credo molto – sottolinea la direttrice Aifi – a questa unione tra Private Equity e mondo delle cooperative. Sono convinta che il mondo cooperativo sia eterogeneo quanto il mondo del Private Equity e che ci siano pezzetti di entrambi che possono sicuramente dialogare". Valgono, del resto, sempre le regole del mercato: "Nel momento in cui c'è bisogno l'uno dell'altro i matrimoni si fanno purché le regole siano molto chiare e ognuno rispetti i principi fondanti del partner". "Oggi alcune cooperative – prosegue – hanno l'esigenza, pur rimanendo fedeli al proprio Dna, di crescere e fare acquisizioni anche a livello internazionale per essere competitive. In molti casi il Private Equity può essere il partner giusto. È fondamentale però che tutti insieme, come Sistema Paese, facciamo in modo che il mercato mobiliare ricominci a funzionare". Usciti i fondi, dove dovrebbe andare Manutencoop se non in Borsa? "Ma deve esserci una Borsa decente – chiude Gervasoni – altrimenti sono io la prima a dirvi siete pazzi a quotarvi". Per Enrico Biscaglia Manutencoop è "la dimostrazione di come si possa crescere restando fedeli alle proprie origini"; è stata "una scommessa molto coraggiosa" ancora vincente. È una esperienza interessate perché "è portata all'estremo, arriva a coniugare capitale e lavoro e ora intende confrontarsi anche con l'internazionalizzazione". Se saprà vincere anche quest'ultima scommessa vorrà dire che "la cooperazione è diventata adulta da tutti i punti di vista: avrà dimostrato di saper comunque continuare a mettere al centro il lavoro pur confrontandosi con contesti diversi e diversificati". Ai detrattori, a quanti storcono ancora il naso e non guardano di buon occhio alla "contaminazione" cooperazione-mercato replica direttamente il presidente Levorato. "Intanto quali altre alternative abbiamo? Si può scegliere tra la crescita o una diversa gestione dell'impresa? Siamo di fronte a delle strade obbligate da un punto di vista squisitamente imprenditoriale. La scelta – argomenta Levorato – era ed è necessaria se vogliamo essere assolutamente coerenti con la nostra missione sociale che include una responsabilità ampia verso la società. Dobbiamo tenere in mano il vessillo della sfida imprenditoriale e della crescita. La molla della crescita è im-

>

>segue INFO / 12

portante ed è frutto non semplicemente della ricerca del profitto ma è la via per garantire tutti gli interessi in gioco". Vale a dire nuove opportunità lavorative ovvero, in ultima istanza, la missione stessa della Cooperativa. Questo può comportare "un rischio di crisi del modello così come l'abbiamo realizzato finora ma – prosegue il presidente – il meccanismo che abbiamo messo in moto è partecipato, democratico, basato su un bilanciamento dei poteri; perciò confido che le generazioni future dei soci siano in grado di tenersi lontano dal rischio di far naufragare la nostra esperienza". Quanto alla cooperazione nel suo complesso "credo – spiega Levorato – che sia sbagliato dire che il movimento cooperativo è in grado di esprimere la propria natura solo nell'ambito delle piccole dimensioni. Se la cooperazione non fosse rappresentata dalla emergenze delle grandi cooperative di Legacoop semplicemente non esisterebbe. Per me la crescita, lo sviluppo, l'affrontare anche traguardi di maggiore complessità è una necessità di coerenza con la nostra storia e con il nostro presente. Dobbiamo dominare il rischio di perdere l'anima, ma dipende da quanto saremo vigili". Il mondo della finanza non deve fare paura. "La cooperazione può avere una forte incisività sui destini dell'economia di questo Paese, ma può avere questo ruolo solo se saprà aggredire il nodo del capitale di rischio". "Sono convinto – aggiunge Levorato – che la finanza sia meno peggio di quanto si pensa comunemente: ne ho avuto riprova in questi anni e ho notato anche in questo mondo un desiderio di qualificare la propria azione, di ricercare delle operazioni delle quali si possa anche andare fieri". L' "esperimento" Manutencoop ne è la dimostrazione: "La nostra è una esperienza molto positiva perchè si è instaurata una relazione che va ben oltre gli aspetti contrattuali; abbiamo lavorato insieme, collaborato al progetto e messo in esso la stessa carica di entusiasmo". La chiusura su un tema caro a Mucchetti, quello della ripartizione del valore aggiunto e della cosiddetta "scala delle diseguaglianze", ovvero il rapporto che esiste tra il reddito percepito mediamente dai lavoratori di base, gli operai, e il vertice aziendale. "L'eccesso di diseguaglianze è uno degli elementi che ha portato alla grande crisi. Negli Usa il rapporto tra la paga massima dei manager e quella minima è arrivato a 500 volte, in Italia lo stipendio dell'amministratore delegato di Fiat è 130-140 volte la paga mediana all'interno dell'azienda. E in Manutencoop?" "È un argomento sempre molto delicato: occorre saper riconoscere – risponde Levorato – che le differenze anche di retribuzione nella struttura sociale in generale, e nell'impresa in particolare, sono determinate da fattori obiettivi e da fattori di mercato, di rarefazione o eccesso di offerta". Anche il lavoro è soggetto alle regole del mercato. Professionalità, capacità, merito sono soggetti alle leggi della domanda e dell'offerta: "Io ho fatto grandi battaglie nella mia cooperativa, è necessario che ci sia una distanza tra l'operaio con una retribuzione media di 15.000 euro l'anno e i quadri, i dirigenti fino al vertice aziendale. Così come siamo competitivi quando presentiamo una offerta a un cliente altrettanto dobbiamo essere competitivi sul mercato delle figure professionali altrimenti senza la capacità di attrarre le professionalità migliori a tutti i livelli, rischieremmo di compromettere anche il reddito dei lavoratori di base". In Manutencoop il rapporto tra la mediana dello stipendio di un lavoratore base e il vertice non è un segreto: "Siamo la dimostrazione – chiude Levorato – che è possibile governare processi di apprezzamento del lavoro secondo giustizia senza indulgere in atteggiamenti solo apparentemente egualitaristici". "Quella di Manutencoop è una scala importante di differenziazione – è il commento in chiusura di Mucchetti – ma c'è tuttavia il senso del limite. In Italia, così come in America, non sempre c'è stato: un rapporto di 1 a 30 o di 1 a 50 rientra nel giusto premio alle capacità, alla professionalità ed alla fatica delle persone". Il mondo cooperativo, così come più in generale "il mondo della socialità cattolica, socialista o comunista" deve prendere atto del fatto che esistono, ed è giusto che esistano, delle differenze. "Detto questo – è la chiusura di Mucchetti – se si va oltre certi limiti si assiste semplicemente a una nuova lotta di classe dove la casta dei manager si appropria di una quota maggiore possibile del valore aggiunto che le imprese producono con il concorso di tutti".

Per quanto riguarda il primo aspetto possiamo fare riferimento al concetto della **"PADRONANZA DELLA CATENA DEL VALORE"**, ovvero del modo in cui viene svolto il lavoro e dell'efficacia finale.

In particolare Manutencoop ha scelto, in controtendenza con le politiche delle altre imprese, di internalizzare le competenze e i servizi specialistici. Mentre nelle

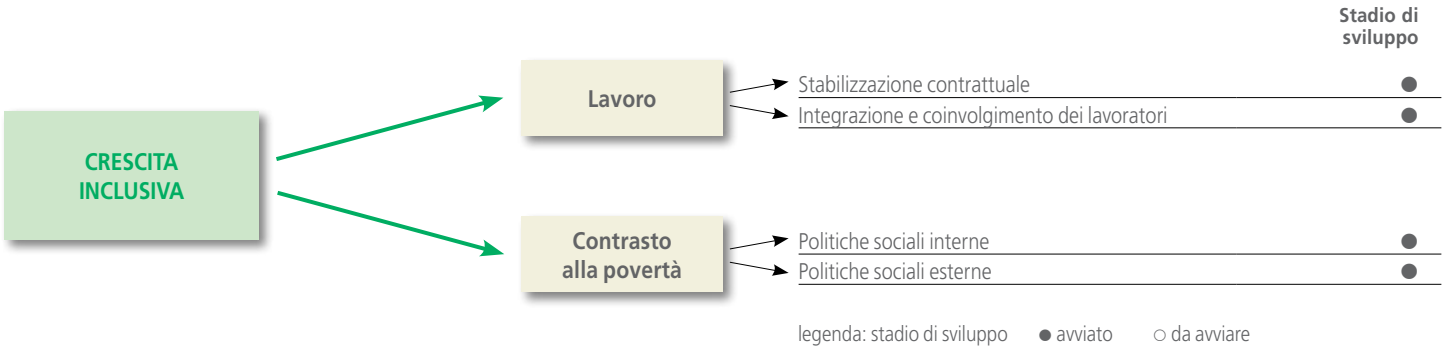
altre imprese la tendenza è quella a mantenere all'interno dell'impresa unicamente le competenze organizzative, di progettazione e di servizio generale, Manutencoop non solo internalizza il lavoro, ma anche gran parte delle competenze specialistiche, per rafforzare e accrescere la capacità di offrire al cliente un servizio efficiente ed "intelligente", cioè coerente con i suoi bisogni.
Peraltro, con il processo di internazionalizzazione sono state acquisite nuove competenze e significative quote di mercato, soprattutto verso clienti maggiormente evoluti e di dimensioni significative.

Non si può parlare della politica industriale di Manutencoop senza fare riferimento al **RAPPORTO CON I CLIENTI**. Su questo molto è stato detto nel paragrafo dedicato all'interno del capitolo Impresa (*vedi pagine* 41-42).
Qui preme sottolineare che il tratto principale del mercato in cui opera Manutencoop, quello dei servizi, è il suo carattere eminentemente "relazionale". Manutencoop, da questo punto di vista, ha sempre puntato alla creazione di una vera e propria partnership con il cliente e anche rispetto alla modalità contrattuale si è mossa in questa direzione, andando incontro alle richieste e alle esigenze del cliente.

Per quanto concerne gli acquisti, e quindi il **RAPPORTO CON I FORNITORI**, la politica di Manutencoop è quella di consolidare la relazione e il legame con il territorio, non a caso il turn over dei fornitori si verifica solo all'inizio del rapporto, quando gli aspetti selettivi si manifestano maggiormente; dopo è molto più raro. Nella zona di Bologna, per esempio, vi sono rapporti con fornitori che durano anche da 20-30 anni.
Il fornitore è una vera e propria risorsa, che fa parte dell'impresa. Questa pari dignità, così come già esplicitato nella paragrafo sui fornitori all'interno del capitolo Impresa (*vedi pagina* 43), produce delle politiche sui prezzi (costi, per l'impresa) non "tirate": sotto una certa soglia di condizioni economiche Manutencoop non scende. La politica aziendale è quella di costruire una collaborazione proficua e duratura con il fornitore, non di strozzarlo.

Infine, in ambito di politica industriale è doveroso un richiamo alle **RELAZIONI INDUSTRIALI**, diffusamente rendicontate nel capitolo sul Lavoro (*vedi pagine* 68-69) al quale vi rimandiamo.

PER LA CRESCITA INCLUSIVA



Bisogna rilevare – ancor prima di accennare ai vari argomenti – che l'impresa in generale è un'istituzione per la produzione di ricchezza e dunque – come tale – è un contrasto alla povertà.
Nelle intenzioni dell'Unione Europea, l'accezione di "contrasto alla povertà" ha un'accentuazione che rimanda direttamente al modo di organizzare e realizzare il welfare. Nel caso di Manutencoop, proprio per la sua natura, questo aspetto è necessariamente sfumato, ma non assente: il contrasto alla povertà si realizza innanzitutto con l'inserimento di lavoratori a bassa o bassissima competenza professionale nel mondo del lavoro, ma anche con una serie di iniziative che si fanno carico delle condizioni umane e familiari di quegli stessi lavoratori, ed inoltre dei contesti sociali (a volte fortemente bisognosi di sostegno) in cui Manutencoop opera.

Il concetto di mutualità, infatti, per Manutencoop si articola in diversi ambiti. Se la mutualità in senso proprio è quella che riguarda il rapporto reciproco tra i soci e tra loro e la cooperativa, esiste anche un rapporto di mutua relazione tra la cooperativa nel suo complesso e gli ambienti sociali in cui essa opera.
L'idea di fondo è realmente quella dell'appartenenza dell'impresa ai contesti sociali, con la realizzazione di scambi che possano responsabilizzare entrambi i soggetti: l'impresa da un lato e la società locale dall'altro.
Siamo dunque nel centro delle politiche di responsabilità sociale, di cui la relazione con i territori rappresenta un aspetto essenziale, al pari di quello che definisce le linee strategiche fondamentali dell'impresa.

Il lavoro

Il lavoro è il perno e l'obiettivo di Manutencoop, non solo perché è una cooperativa di produzione e lavoro, ma perché ha tra i punti della propria missione garantire la continuità occupazionale e promuovere nuove opportunità di lavoro e di affermazione sociale.
Come già detto nelle sezioni precedenti, rispetto alle altre imprese, Manutencoop adotta politiche del lavoro piuttosto alternative. Da un lato un livello di internalizzazione di gran lunga maggiore: è l'unica impresa di Facility Management, infatti, che svolge con proprio personale una gran parte della produzione: non solo per le pulizie e le manutenzioni, ma anche per i servizi specialistici.
Dall'altro, considera i lavoratori la principale risorsa. E quindi, a differenza di alcune imprese che, nell'ambiente imprenditoriale di riferimento, basano la competizione essenzialmente sul costo del fattore lavoro e quindi sul pagare meno i lavoratori, Manutencoop punta a valorizzare al massimo la forza lavoro e a mettere le persone al centro.
Essendo questo il tratto distintivo di Manutencoop e della sua attività, è anche il tratto caratterizzante di questo rapporto di rendicontazione. Vi rimandiamo, quindi, alle pagine precedenti per specifiche e dettagli sul tema delle politiche del lavoro, sia dal punto di vista della **STABILIZZAZIONE CONTRATTUALE** che da quello dell'**INTERGRAZIONE E COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI** (*vedi pagine* 51-59).

Contrasto alla povertà e politiche sociali interne

Per quanto concerne le **POLITICHE SOCIALI INTERNE**, ovvero le attività in favore di soci e lavoratori, sono molte le iniziative svolte nel corso del 2010.

Seguendo l'ordine cronologico, l'anno si è avviato con la strenna natalizia ai dipendenti e la befana dei bambini.
In occasione del Natale, infatti, Manutencoop ha recapitato a casa di tutti i dipendenti in forza al 31.10.2010 un buono DAY Cadeau del valore di 30 euro da spendere, entro il 30 giugno 2011, presso i punti convenzionati o da destinare a Progetti di Solidarietà. Il buono ha raggiunto complessivamente 12.858 lavoratori.

Lavoratori raggiunti dalla strenna
12.858

Bambini raggiunti dal buono Befana
4.220

Per la ricorrenza dell'Epifania, tutti i figli dei lavoratori Manutencoop fino ai 12 anni di età hanno ricevuto un buono del valore di 30 euro da spendere, entro il 15 marzo 2011, nei negozi di giocattoli convenzionati Toys Center. Il buono, arrivato a 4.220 bambini, è stato effettivamente speso da 3.764 bambini.



In occasione della **Festa della Donna**, Manutencoop in collaborazione con l'Associazione musicale Kaleidos, ha offerto, nella hall dell'Ospedale Bolognini di Seriate e nell'atrio dell'ingresso 1 del Policlinico di Modena, un concerto del quartetto d'archi *"Harmonicus Concentus"*.
Lo spettacolo musicale voleva essere, da parte di un'impresa come Manutencoop realtà leader in Italia nel settore del Facility Management e costituita per oltre il 60% da lavoratrici impegnate in larga parte in ospedali e luoghi di cura, un modo per "regalare" piccoli momenti di svago e speranza alle tante pazienti che vivono l'8 Marzo in una situazione di sofferenza.
L'iniziativa si inserisce nell'ambito del progetto Musica per la Salute, percorso, ideato e organizzato da Kaleidos, che offre concerti e spettacoli di musica e parola all'interno dei luoghi di cura.

Squadre partecipanti
8

Il 28 maggio si è svolto l'ormai consueto **torneo di calcio** di Manutencoop allo Stadio Dall'Ara di Bologna. Otto squadre rappresentative di società e settori aziendali, pronte a darsi battaglia e due gironi per contendersi la finale. Da una parte, Bononia, squadra dei Servizi Centrali, MPF, Energia Emilia e Servizi Ospedalieri e dall'altra United Colors Igiene, il Real Verde, la "milanese" Longobarda e i toscani della Compagni di Merende. L'esito degli incontri ha visto approdare al confronto decisivo Real Verde contro MPF, con il successo della prima per 1 a 0. Ai trionfatori è andata la coppa principale, mentre tutti i valorosi partecipanti hanno ricevuto un simbolico trofeo. Nella stessa giornata si è disputata anche la tradizionale sfida a colpi di calci di rigore tra i bambini e i ragazzi di Manutencoop e la gara podistica sulla distanza di 4 km che ha visto l'affermazione di Marco Granuzzo su Giuliano Di Bernardo. Come ogni anno non è mancato il prezioso contributo dei soci e dei dipendenti che hanno assicurato, con il loro impegno volontario, merenda e cena per tutti.

La tradizionale **Festa delle Genti** di Manutencoop, nel 2010 si è profondamente rinnovata. Dalla collaborazione con Legacoop Bologna e con altre imprese coope-







rative, è nata, infatti, la rassegna **Molteplicittà incontri, dibattiti e spettacoli sulla città che cambia**, svoltasi a Bologna nel periodo 2-18 luglio 2010.
Molteplicittà è un progetto dedicato ai temi della interculturalità e della valorizzazione del contributo dei "nuovi italiani" all'economia del nostro territorio. La manifestazione, che ha ottenuto il patrocinio del Comune di Bologna, della Provincia di Bologna e della Regione Emilia-Romagna, ha preso spunto da best practice e riflessioni cooperative nate dal confronto con stakeholder, istituzioni e cittadinanza.
I momenti che hanno visto Manutencoop protagonista sono stati principalmente due: il primo il 2 luglio, nella giornata di apertura, all'interno del convegno *Domani è un altro mondo* dove è intervenuto il Presidente Claudio Levorato insieme a Donatella Bortolazzi, Assessore Sviluppo delle risorse umane e organizzazione, cooperazione allo sviluppo, progetto giovani, pari opportunità della Regione Emilia-Romagna e agli onorevoli Massimo Livi Bacci del Pd e Fabio Granata del Pdl. Nel pomeriggio dello stesso giorno il workshop *Impresa e lavoro straniero*, dove è intervenuto il Direttore Personale e Organizzazione Guido Dealessi.

Il secondo appuntamento è stato sabato 3 luglio con la tradizionale cena offerta da Manutencoop a tutti i lavoratori italiani e stranieri. La cena, allestita nella suggestiva cornice di Palazzo Isolani conduceva in un percorso fatto di profumi e di colori delle culture alimentari di paesi lontani. Un menù allegro, pieno di fantasia, che ha permesso ai partecipanti di percorrere un vero giro del mondo culinario. Erano rappresentati tutti i principali continenti e altrettanti menù gustosi. Per l'America si spaziava dal guacamole ai tachos, dal chili alla statunitense Cesar salad. E poi l'Asia con le sue spezie, i gamberoni in agrodolce e la zuppa di cocco. Quindi l'Africa con il tradizionale cous cous e l'humus.
A seguire, in Piazza Santo Stefano, luogo di per sé simbolo di dialogo tra culture e religioni, si è tenuto lo spettacolo *La scena dell'incontro - Viaggio attraverso l'accampamento mondo*, che ha visto la partecipazione diretta di soci e dipendenti di Manutencoop. Ai bordi del triangolo tracciato dai portici erano state allestite alcune tende sul modello di quelle tradizionali africane. Piccole quinte che suddividevano ambienti tradizionali dove si sono susseguite letture, rappresentazioni, racconti e testimonianze interpretate anche da alcuni dipendenti di Manutencoop che hanno frequentato un corso di teatro presso l'Itc Teatro di San Lazzaro.

A settembre Manutencoop, che da sempre investe su merito, competenze e professionalità, ha bandito per la prima volta, complessive **280 borse di studio per i figli particolarmente meritevoli dei dipendenti del Gruppo**. Le borse erano suddivise in due tipologie:

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

I requisiti per partecipare prevedevano, per le scuole superiori, l'aver superato l'anno scolastico 2009/2010 con una media dei voti superiore a 6,5, escludendo i voti di educazione fisica, religione e condotta. Per gli studenti universitari occorreva essere in corso con il piano di studi, aver superato almeno 2/3 degli esami previsti dal piano di studi individuale e conseguito una media dei voti superiore ai 26/30, risultante dalla media di tutti i voti riportati nelle singole materie.
Le domande pervenute complessivamente sono state 227 totali, 178 per le superiori e 49 per l'università. Le borse assegnate sono state 135 a studenti delle superiori, 30 ad universitari, per un importo complessivo erogato da Manutencoop pari a 84.000 euro.
La consegna delle borse di studio, nel febbraio 2011, ha toccato le varie sedi del Gruppo in tutta Italia: oltre a Bologna, Cascina (per Liguria e Toscana), Modena, Mestre (per tutto il Triveneto), Milano, L'Aquila, Teramo e Roma (per tutto il restante centro sud). A consegnare gli assegni simbolici sono intervenuti di volta in volta il Presidente Claudio Levorato, il vice presidente di Manutencoop Società Cooperativa Giuliano Di Bernardo, il direttore delle Risorse Umane Guido Dealessi, il responsabile del Servizio Comunicazione e Responsabilità Sociale Luca Stanzani.

Borse di studio

Bandite	280
Assegnate, valore 400 euro cad.	135
Assegnate, valore 1.000 euro cad.	30
Valore complessivo in euro	84.000

In tema di salute e prevenzione, Manutencoop promuove da qualche anno due importanti iniziative, una che ha validità annuale e una che si svolge nel mese di settembre. La prima è la convenzione con **l'Istituto nazionale per lo studio e il controllo dei tumori e delle malattie ambientali Bernardo Ramazzini**, grazie alla quale viene data la possibilità a tutti i dipendenti di divenire soci dell'istituto di ricerca e prevenzione del cancro e di usufruire di una visita di controllo gratuita presso

Istituto Ramazzini

Visite specialistiche

56

la sede dell'Istituto. I costi dell'associazione all'Istituto e della visita sono a carico di Manutencoop. Nel corso del 2010 sono state effettuate 56 visite specialistiche il cui costo è stato interamente sostenuto dall'azienda. Gli esami diagnostici più richiesti sono stati quelli per lo screening e la prevenzione delle malattie al seno (mammografie ed ecografie mammarie).

La seconda iniziativa si sviluppa nel mese di settembre ed è la collaborazione con l'associazione Susan G. Komen Italia Onlus, che promuove la **Race for the Cure**, una minimaratona di 5 km con passeggiata di 2 km, che ha lo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza della prevenzione e raccogliere fondi per la lotta contro i tumori del seno. La Race for the Cure di Bologna si è svolta domenica 26 settembre 2010 con partenza da Piazzale Jacchia ai Giardini Margherita e Manutencoop, oltre ad avere sostenuto la manifestazione con un contributo, ha offerto la quota di iscrizione a tutte le lavoratrici e i lavoratori che si sono iscritti alla corsa, ed ha avuto alcuni posti a disposizione per inserire le lavoratrici all'interno del programma di screening e prevenzione dei tumori al seno. Hanno partecipato alla corsa 50 lavoratori di Manutencoop, mentre 23 lavoratrici si sono sottoposte gratuitamente a visite specialistiche di controllo (visite senologiche, ecografie e mammografie).

Race for the Cure



In ambito cultura e tempo libero, anche per l'anno 2010 sono stati riproposti i progetti "**Viva il teatro**" e "**Manutencoop è…andare al cinema**", nella convinzione che la cultura e l'arte siano elementi che valorizzano il territorio e le comunità. Nell'ambito di questi progetti, Manutencoop ha offerto la possibilità a tutti i soci che ne hanno fatto richiesta, di assistere – per una volta durante la stagione – ad uno spettacolo di qualunque genere e in qualunque cinema o teatro italiano, garantendo un rimborso complessivo di 15 euro per al massimo due biglietti del cinema e di 40 euro per al massimo due biglietti del teatro.

Nel 2010 hanno usufruito dell'iniziativa "Manutencoop …andare al cinema" 50 soci per un importo complessivo di 715 euro erogati da Manutencoop, mentre "Viva il teatro" è stato utilizzato da 57 soci per un importo complessivo di 2.225 euro rimborsati.

Manutencoop ha avuto a disposizione, anche per il campionato di calcio 2010-2011, alcuni biglietti per le partite casalinghe del Bologna Football Club. Con

l'iniziativa "**Allo Stadio, tutti!**" si è promossa la partecipazione allo stadio del più ampio numero possibile di soci e lavoratori.
Su 20 partite giocate dal Bologna allo Stadio Dall'Ara (compresa una gara di Coppa Italia), infatti, si sono registrate 680 presenze complessive, di cui 598 di soci e 82 di dipendenti, con una presenza media di 34 persone a partita.

Partite
20

Presenze
680

Lavoratori presenti in media ad ogni partita
34

Infine, sempre all'interno delle politiche per il contrasto alla povertà rivolte a soci e lavoratori, rientra ovviamente il progetto **integrazione Vita-Lavoro** di cui si è dato ampio conto all'interno del capitolo 3 (*vedi pagine* 58-59).

Contrasto alla povertà e politiche sociali esterne

Accanto alle attività specificatamente rivolte a soci e dipendenti, Manutencoop ha promosso diverse **POLITICHE SOCIALI ESTERNE**, ovvero attività 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 2010 le seguenti attività:

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

Oltre alla promozione culturale Manutencoop ha deciso di investire direttamente su 6 associazioni impegnate in progetti di ricerca e di solidarietà e di dare l'opportunità a dipendenti e soci di fare altrettanto. In occasione del Natale, i lavoratori hanno, pertanto, potuto decidere di devolvere il proprio buono natalizio a una delle associazioni proposte:

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

Infine, Manutencoop ha sostenuto anche nell'anno 2010 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.

Bologna, un tempo nota per l'alto senso civico dei suoi cittadini, mostra oggi un'immagine segnata da ferite profonde. In tanti più che abitare la città la consumano ed hanno fatto della maleducazione e della trasgressione delle regole uno stile di vita.
"La città civile" vuole parlare e promuovere coloro che quotidianamente testimoniano il rispetto per la città e per il prossimo attraverso piccoli gesti quotidiani.
Il progetto si è articolato su varie iniziative, tra le quali:

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

A sostegno delle realtà in difficoltà e in via di sviluppo, Manutencoop ha, in particolare, attivato due collaborazioni promuovendo progetti incentrati sulle donne e sul loro inserimento lavorativo, in piena coerenza con la propria missione.
La prima collaborazione è con l'associazione AIDOS – Associazione Italiana donne per lo sviluppo, per l'istituzione e l'affermazione di un **Centro servizi per le piccole e piccolissime imprese delle donne in Nepal**.
Il Nepal, infatti, è uno dei paesi più poveri del mondo, con il 60 per cento della popolazione che vive sotto la soglia di povertà e forti pregiudizi sociali e culturali che discriminano le donne. Il progetto ha l'obiettivo di:

- sostenere la creazione di micro e piccole imprese, gestite da donne singole, gruppi di donne e cooperative;
- assistere le imprenditrici già operanti nel trasformare le loro micro imprese in imprese maggiormente sostenibili e legarle – ove possibile e vantaggioso – a iniziative di più ampia portata;
- rafforzare la capacità delle organizzazioni locali a realizzare programmi a favore dello sviluppo dell'imprenditoria femminile;
- rafforzare la capacità delle donne di gestire loro gruppi e rafforzare la loro rappresentatività presso altri gruppi organizzati e istituzioni;
- sviluppare una rete di istituzioni che collaborino tra loro e delle quali facciano parte gruppi organizzati di donne.

I risultati attesi dal progetto sono di:

- formare e assistere 220 microimprenditrici, donne capofamiglia tra i 18 e i 50 anni;

- dare lavoro a 450 persone nelle suddette imprese;
- formare 10 persone per lo staff del centro;

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

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

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

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

Il progetto prevede:

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

Nel 2010 hanno partecipato al progetto di formazione 35 donne.

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

Con la collaborazione di:

metes dtn consulenza

Concept e fotografie:
D&P S.r.l. Fabio Fantuzzi
www.fabiofantuzzi.it

Progetto grafico e realizzazione
Editrice Compositori, Bologna

Stampa:
Compositori Industrie Grafiche, Bologna



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