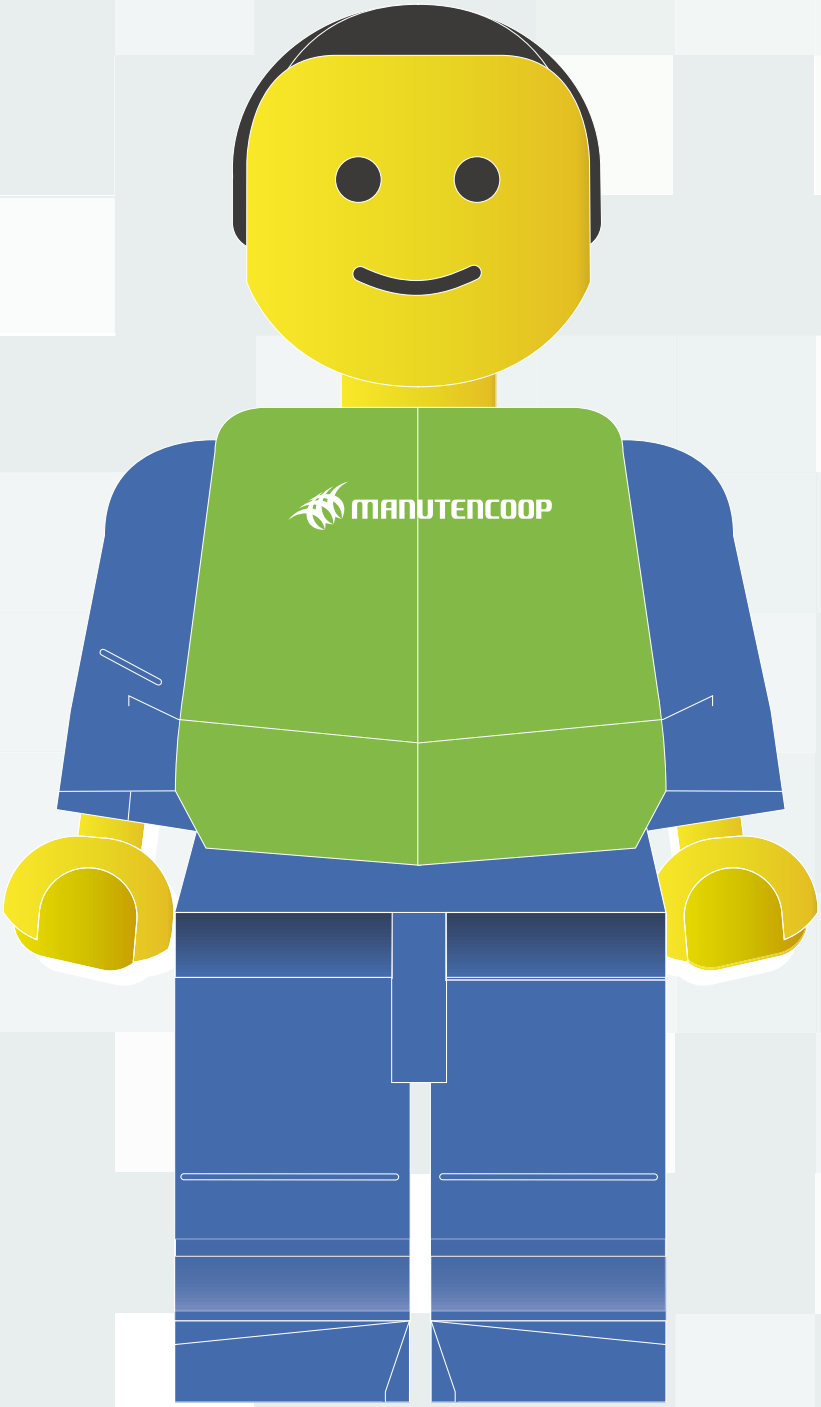
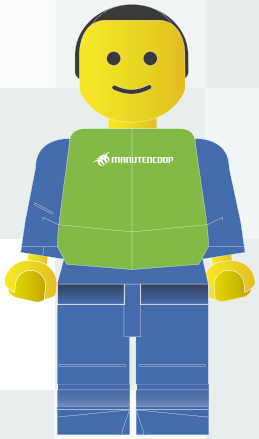
MANUTENCOOP
SOCIETÀ COOPERATIVA



MANUTENCOOP_BILANCIO SOCIALE 2014

MANUTENCOOP
SOCIETÀ COOPERATIVA


MANUTENCOOP

Lettera del Presidente 7

INTRODUZIONE

Struttura e contenuti del documento 9
Manutencoop e la Responsabilità sociale 11
Redazione del documento 14

1 ASPETTI ISTITUZIONALI E ORGANIZZATIVI

Missione 17
Storia 18
Assetto 20
Governance 22
Sistemi di gestione certificati e etica aziendale 32

2 STRATEGIA E PERFORMANCE

Lineamenti strategici 37
Risultati essenziali 41
Produzione e distribuzione del valore aggiunto 44
Gruppo e Società 50
Attività e servizi 52
Clienti 54
Fornitori 57

3 SOCI E MUTUALITÀ

Soci lavoratori e sovventori 61
Ammissione a socio lavoratore 68
Scambio economico e vantaggio mutualistico 70
Partecipazione 79

4 LAVORO E WELFARE

Lavoratori 86
Welfare aziendale 95
Sicurezza 104
Relazioni industriali 110
Formazione 113

5 SVILUPPO

Innovazione 121
Comunicazione 132
Sostenibilità ambientale 134

APPENDICE

Il processo di adeguamento agli standard 150



Questo bilancio sociale descrive un ennesimo momento di passaggio, di cambiamento della nostra impresa. La domanda di cambiamento si è manifestata innanzitutto nella dimensione propriamente economica, a partire dai risultati in flessione del bilancio 2014. La risposta che abbiamo dato è contenuta nella serie di iniziative avviate nel corso del passato esercizio, che continuano in questo e che proseguiranno nel prossimo. Di ciò si dà conto in questo documento con i primi segni significativi di una nuova tendenza, che dovrà manifestarsi compiutamente nel futuro.
Manutencoop si è trovata altre volte nella necessità di cambiare, quando si è capito che tra ciò che il mercato chiedeva e i nostri comportamenti imprenditoriali e gestionali c'era una divaricazione. Abbiamo anzi sempre tentato di cogliere in anticipo questi rischi, assieme alle opportunità che il cambiamento avrebbe comportato. È necessario inoltre sottolineare che di un cambiamento coraggioso si dovrà trattare, perché gli elementi di minaccia e instabilità che gravano su Manutencoop hanno una dimensione e una complessità veramente particolari. Alle debolezze del mercato si sommano la labilità del quadro politico e una condizione generale del Paese in cui diventa sempre più difficile costruire e amministrare le relazioni economiche e, a volte, le stesse relazioni umane, sociali e ideali, che devono sempre fare da sfondo a qualsiasi costruzione civile.

Nella vita di Manutencoop si sono vissuti diversi altri momenti complicati e difficili. In tutti questi casi è stato necessario appellarsi ai nostri fondamentali, alle ragioni che hanno costituito la base d'esistenza della nostra impresa e la bussola fondamentale per la sua attività. Anche in questo caso dobbiamo fare riferimento a quei principi e a quei valori, rispettando il mercato ma ribadendo a noi stessi e agli altri che le finalità per cui compiamo ogni forzo sono ancor prima di ordine sociale, richiamando ancora una volta quel concetto di "riscatto del lavoro" che ci ha portato a essere ciò che siamo.

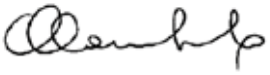
Potrebbe essere fattore di delusione considerare che alcuni dei riferimenti strategici costruiti con tanta pazienza (e tanti adattamenti) nei dieci anni passati oggi ci sembrano più difficili: così è per la concezione allargata di *Facility* che intendevamo perseguire con la costruzione di un gruppo integrato formato da molte società specialistiche, così è per il rapporto che Manutencoop intendeva avere con la Borsa, o per quel processo di internazionalizzazione per il quale abbiamo così duramente lavorato e che sicuramente riconfermiamo come aspetto importante della nostra strategia. Non possiamo negare che per ognuno di questi obiettivi le difficoltà siano fortemente aumentate negli ultimi tempi e ne deriva - con il pragmatismo che è nutrito dal buon senso - che è necessario cambiare, se intendiamo essere fedeli ai nostri ideali di base.

I fondamentali punti di riferimento da cui partiamo sono dunque:

- la difesa strenua dell'impresa e delle sue prospettive, che significa garantire i risultati di reddito, di salvaguardia del patrimonio, di equilibrio finanziario;
- la valorizzazione del *core business*, dunque delle attività originarie e del lavoro che esse comportano; è in queste attività che si congiungono i due aspetti essenziali dell'identità di Manutencoop: fare impresa attraverso il lavoro e dare valore al lavoro con l'impresa;
- impiegare le risorse prodotte per aumentare l'autonomia finanziaria, ovvero per controllare e ridurre la dipendenza dal mercato finanziario, che pure è inevitabile per un'impresa che intenda crescere;
- produrre l'allargamento e il rinnovamento del sistema di governo e gestione dell'impresa, dando spazio e responsabilità ai giovani e a tutti coloro che siano in grado di conferire capacità e impegno.

Oltre a questi aspetti di natura fondamentalmente imprenditoriale, ciò che preme ribadire è la natura e la intenzione mutualistica di Manutencoop, che deve essere interpretata non tanto come elemento distintivo, quanto come vero e proprio strumento di difesa, di reazione e di sviluppo. Ogni azione in corso ha uno scopo principale: difendere l'impresa nella sua realtà di strumento collettivo di soci e lavoratori per la difesa e la qualificazione del loro lavoro. I sacrifici e gli impegni richiesti a tutti non hanno lo scopo generico di resistere, quanto quello di dimostrare la capacità di Manutencoop di giocare tutte le sue carte per sancire la sua presenza da protagonista nel mercato e per contribuire al risanamento del Paese.

Claudio Levorato

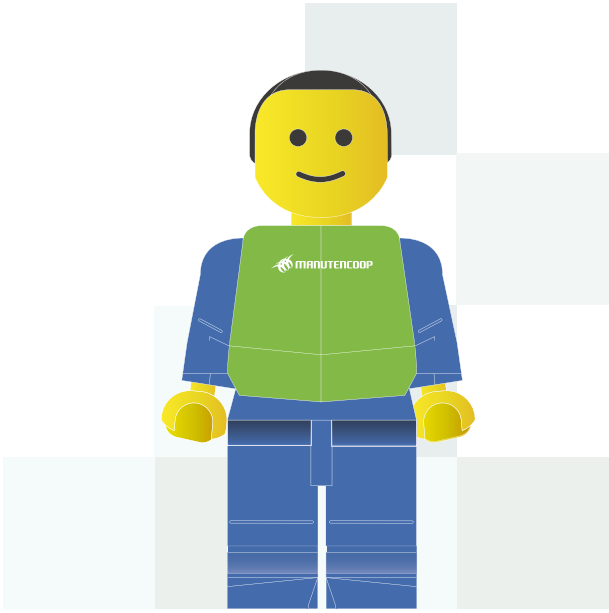


Struttura e contenuti del documento

La struttura di questo bilancio sociale, riferito all'esercizio 2014, è stata ulteriormente semplificata rispetto a quella degli anni passati. Come si vedrà infatti sono stati ridotti al minimo i richiami disciplinari e le spiegazioni metodologiche, per dare massimo risalto alle questioni di sostanza, siano esse di tipo qualitativo che quantitativo.
La ragione di questa scelta dipende innanzitutto dall'impegno a rendere sempre più evidenti gli aspetti concreti della gestione imprenditoriale e delle politiche sociali connesse, ma dipende anche dalla fase di cambiamento rappresentata dall'esercizio 2014, che segna anche fortemente quello in corso.
Nel corso del 2014 sono infatti emersi tre principali stimoli per il cambiamento:

- sui processi interni;
- sulla condizione del mercato;
- sulla Responsabilità sociale e l'avvio del processo di validazione del rapporto da parte di un ente certificatore.

Relativamente ai processi interni si è ulteriormente sviluppata l'attività elaborazione e condivisione degli obiettivi e dei risultati della gestione, tramite il coinvolgimento del Gruppo Indicatori.
Per quello che riguarda il mercato, si è dovuta registrare la crescente difficoltà a confermare gli standard quantitativi e reddituali degli anni precedenti, come si evidenzierà dai dati di bilancio esposti nel documento; le condizioni occupazionali, sociali e di mercato in cui l'impresa ha dovuto operare nel 2014 sono quelle purtroppo note a tutti e inevitabilmente anche Manutencoop ne ha risentito, soprattutto sul versante delle acquisizioni e della loro marginalità. Ciò ha indotto l'impresa all'avvio di una riflessione profonda sui propri capisaldi strategici e sugli obiettivi ragionevolmente perseguibili.
Infine, va segnalata l'evoluzione delle pratiche di rendicontazione e l'avvio del processo di *assurance* a cui si è dato corso nel 2014; proprio anche questi fatti di ordine più tecnico-procedurale hanno consigliato un momento di riflessione sui capisaldi teorici e dunque sulla forma e contenuto del rapporto.

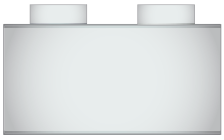


Questi aspetti congiunti hanno portato a questa edizione semplificata di bilancio sociale, che deve essere considerata la base per un nuovo e più adeguato modello, coerente con gli indirizzi strategici di Manutencoop ora in fase di definizione e che, soprattutto, possa condurre alla costruzione di un vero e proprio piano di sostenibilità, e poi alla sua rendicontazione. Significherà passare da una rendicontazione sociale "classica" alla elaborazione, definizione e perseguimento di specifiche azioni di cui sia evidente l'impatto sociale positivo.

I contenuti di questo documento sono tuttavia quelli ormai consolidati dalla tradizione. Si parte così dagli aspetti generali dell'impresa, che trattano dei fatti istituzionali e organizzativi, per poi passare alle questioni più attinenti la gestione, per finire poi con le performance più socialmente connotate.

A parte le novità della forma, ciò che bisogna marcare fin dall'inizio è la conferma della missione dell'impresa e la sua finalità che - come è noto - possiede consistenti connotati sociali in ragione della natura cooperativa della Capogruppo.

Per quello che riguarda gli aspetti disciplinari da cui questo documento trae ispirazione è necessario richiamare ancora una volta l'orizzonte metodologico rappresentato dalla Direttiva UE *"Per la rendicontazione di informazioni non finanziarie e di informazioni in merito alla diversità"* che si propone di modificare la normativa vigente in materia di comunicazione pubblica delle imprese al fine di *accrescere accountability* e *disclosure* sulle questioni sociali, ambientali e riguardanti la diversità. Si tratta di un processo normativo in corso, dal quale tuttavia non si può prescindere. L'intenzione di Manutencoop è di far coincidere l'approvazione finale della direttiva, prevista per il 2017, con l'adozione della nuova forma di rendiconto. Oltre a ciò, gli altri riferimenti disciplinari rimangono il GRI (Global Reporting Initiative) e infine il GBS, che è stato e rimarrà per Manutencoop il punto di riferimento principale per la sua rendicontazione sociale.



Manutencoop e la Responsabilità sociale

Manutencoop ha una tradizione più che ventennale in fatto di rendicontazione sociale. Questa è, in sintesi, la cronistoria:

1992 Manutencoop avvia i primi esperimenti di rendicontazione con il "Bilancio di Responsabilità sociale", un sintetico allegato al Bilancio d'esercizio;

1994 il documento si struttura secondo uno schema che articola e descrive i vari punti della missione; Manutencoop si rende disponibile a una sperimentazione che poi è diventata un modello ampiamente diffuso;

1999 viene introdotto il confronto sull'arco triennale degli indicatori principali così da consentire il confronto tra esercizi;

2000 si sviluppa con particolare enfasi il confronto-dialogo con gli stakeholder (si tratta di una forte sollecitazione della dottrina in quel periodo); interviste e focus group coinvolgono prima soci e dipendenti, poi diverse categorie di stakeholder;

2002 a dieci anni dagli inizi, il documento diviene autonomo dal Bilancio d'esercizio e si avvia un progressivo coinvolgimento del gruppo dirigente: dal Consiglio di Amministrazione alle direzioni aziendali. Il documento recepisce lo standard GBS (Gruppo Italiano di Studio per il Bilancio Sociale) definito l'anno precedente e vengono inseriti lo schema di calcolo e riparto del valore aggiunto e la "relazione sociale";

2004 si rinnovano forma e sostanza del documento per renderlo più facilmente leggibile e comprensibile; si realizza il "manifesto della responsabilità sociale di Manutencoop", distribuito in oltre 13.000 copie;

2005 anche a seguito dell'evoluzione societaria e della nascita del Gruppo Manutencoop, i dati - compresi calcolo e riparto del valore aggiunto - sono proposti in maniera consolidata;

2007 considerando l'evoluzione della dottrina si ristruttura ulteriormente lo schema di rendicontazione, ma soprattutto viene aggiornata la missione in ragione dell'ingresso dei nuovi soci finanziari di MFM;



2009 Manutencoop, seguendo le indicazioni di un documento di ricerca del GBS dell'anno precedente, introduce nel proprio Bilancio sociale la sezione dedicata alla rendicontazione dei "patrimoni intangibili": "quelle ricchezze, capacità e strumenti della Cooperativa che non possono essere descritti attraverso valori economici, ma che sono importanti per raggiungere gli obiettivi anche di tipo economico e imprenditoriale";

2010 la sezione dei "patrimoni intangibili" assume un peso rilevante, rappresentando un criterio di lettura degli accadimenti aziendali particolarmente utile a stimolare la partecipazione alla redazione del documento da parte di soggetti prima d'ora non coinvolti;

2011 la rendicontazione sociale si focalizza ancora di più sugli aspetti imprenditoriali e di sviluppo. Il documento si articola seguendo la strategia "Europa 2020" proposta dall'Unione Europea e tiene conto inoltre del documento "Impresa 2020", promosso dalla rete CSR Europe come impegno e contributo operativo delle aziende agli obiettivi contenuti nella strategia;

2012 si sviluppa il "Progetto Indicatori" (o Gruppo Indicatori) la costruzione partecipata del set di parametri quantitativi e qualitativi su cui si articola la rendicontazione;

2013 primi passi per l'applicazione dello standard GRI (Global Reporting Initiative), assieme alla conferma di "Europa 2020" come struttura di riferimento per la rendicontazione;

2014 coinvolgimento di Rina Services S.p.A. nelle attività preparatorie per la certificazione del rapporto sociale.

INFO

MANUTENCOOP SOCIA DI IMPRONTA ETICA E DEL CLUB DELLE IMPRESE MODENESI PER LA RSI

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

Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa, nata nel 2001 per volontà di alcune imprese emiliano-romagnole già impegnate su questo fronte e testimoni dell'attenzione del mondo imprenditoriale verso il tema dello sviluppo sostenibile e della RSI. Lo scopo dell'associazione è favorire lo sviluppo sostenibile, creando un network tra imprese e organizzazioni che intendono l'impegno sociale come parte essenziale della propria missione e si attivano in pratiche di responsabilità sociale. All'interno di Impronta Etica Manutencoop partecipa a tavoli e gruppi di lavoro su diversi ambiti tematici: dal welfare aziendale al diversity management, dal legame tra RSI e strategia alla comunicazione della RSI. Attraverso Impronta Etica, inoltre, Manutencoop è costantemente aggiornata sugli sviluppi a livello normativo e di contenuto che si registrano a livello europeo.

Dal 2012 Manutencoop è presente all'interno del Club delle imprese modenesi per la Responsabilità Sociale. Il Club, che raccoglie circa 60 imprese, è uno spazio dove condividere e scambiare saperi, competenze e esperienze su idee e progetti di RSI. Nello specifico, l'attività del Club si caratterizza per:

- organizzare laboratori tematici su singoli ambiti di RSI per approfondire problematiche di RSI, confrontare idee e possibili soluzioni tra imprese di varie dimensioni e di vari settori;
- analizzare e valutare esperienze esistenti di RSI e territorio;
- definire nuovi progetti di RSI, tra singole imprese, in partnership tra imprese, tra vari stakeholder del territorio;
- proporre focus group periodici e seminari di approfondimento.

Redazione del documento

Il documento 2014 è stato redatto con il contributo delle diverse Direzione aziendali e grazie all'attività di elaborazione del Gruppo Indicatori.
Il Gruppo Indicatori è coordinato dal Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione (Milva Carletti) e dal Responsabile del Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale (Luca Stanzani).
Di seguito l'elenco dei componenti in ordine alfabetico.

Antonella Amato	Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione
Luca Buglione	Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione
Gabriele Cesari	Direzione Tecnico Commerciale
Michele Codoni	Direzione Promozione e Sviluppo
Clara Colombini	Direzione Acquisti
Simona Corsi	Direzione Amministrazione e Finanza di Manutencoop Società Cooperativa
Chiara Del Zotti	Direzione del Personale
Paolo Di Risio	Direzione Operation
Alessandro Fiorenzo	Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione
Francesco Francia	Direzione Acquisti
Gianluca Giglio	Direzione del Personale
Gian Franco Graziano	Direzione del Personale
Ivan Lagazzi	Direzione Tecnico Commerciale
Fabrizio Laghi	Direzione Acquisti di MPSS
Linda Navelli	Direzione del Personale di Manutencoop Società Cooperativa
Daniela Vitali	Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione
Donatella Zangari	Direzione Operation

Oltre ai componenti del Gruppo Indicatori, hanno collaborato e contribuito alla redazione del documento i componenti delle Commissioni Comunicazione e Informazione e Politiche sociali di Manutencoop Società Cooperativa e i colleghi Daniela Antonioni, Antonella Bianco, Riccardo Bombardini, Rosaria Bucci, Leonardo Cecchi, Massimiliano De Marco, Alberto Franceschini, Margherita Goretti, Emanuela Gualandi, Stefania Lori, Caterina Materazzo, Liliana Maurizio, Serena Osella, Andrea Paoli, Sandra Santi, Giusy Spagnuolo, Arianna Vincenzi.

Per quello che riguarda la mappatura degli stakeholder, l'obiettivo è quello di inserirla e argomentarla nel documento 2015, tenuto conto del periodo di transizione e di cambiamento che Manutencoop sta attraversando e di come essa sia strettamente connessa alla definizione della strategia.

INFO

IL "PROGETTO INDICATORI"

Il Bilancio sociale di Manutencoop viene elaborato da un gruppo di riferimento interno chiamato "Gruppo indicatori", che opera sulla base delle indicazioni generali fornite dal vertice aziendale.

L'obiettivo stabilito fin dal 2011 è stato di "costruire una metrica condivisa", cioè una visione dei fatti aziendali che potesse congiungere gli aspetti imprenditoriali e quelli sociali e che fosse elaborata con vasta partecipazione e consistente discussione, puntando soprattutto sull'impegno dei giovani.

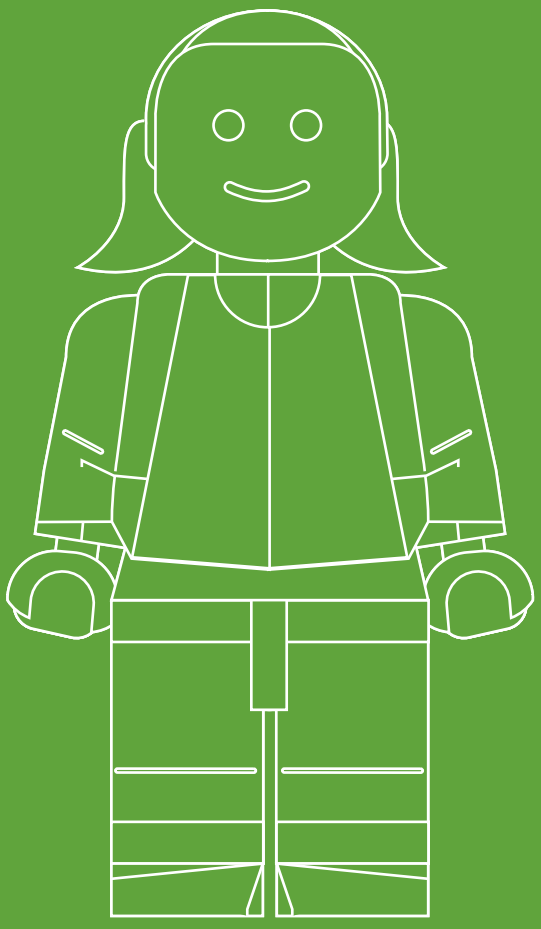
Gli sviluppi e i risultati progressivi conseguiti dal "Gruppo indicatori" sono stati condivisi con una platea allargata a circa ottanta giovani quadri, attraverso un incontro plenario a cadenza annuale, che rappresenta un importante momento di confronto ed elaborazione. Nel maggio 2014 questo evento si è realizzato per la terza volta.

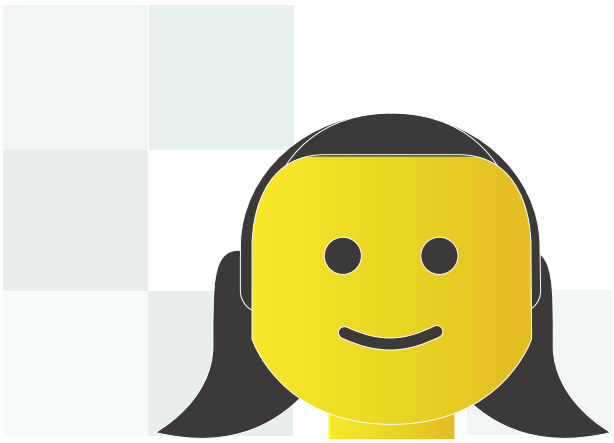
L'altro aspetto importante è stato il coinvolgimento del Gruppo Indicatori nell'avvio del processo di validazione esterna del Bilancio sociale: si è infatti svolto nell'autunno 2014 l'incontro tra il Gruppo e il personale di RINA incaricato dell'assurance. È stato così possibile rilevare i punti di forza del sistema attuale di costruzione del Bilancio, ma anche i gap che sarà necessario superare per poter essere allineati con lo standard GRI.

Nel corso del 2014 il Gruppo Indicatori si è riunito 5 volte, proseguendo inoltre il percorso di formazione sui temi del legame tra politiche di sostenibilità e strategia d'impresa, con particolare approfondimento sugli sviluppi normativi a livello europeo.

capitolo

1





Missione

Manutencoop Società Cooperativa - la Capogruppo - si ispira ai valori fondanti della cooperazione nati a Rochdale nel 1844 e riconosciuti, seppure con qualche modifica rispetto alla stesura iniziale, dall'ACI (Alleanza Cooperativa Internazionale). Tra questi, il principio dell'adesione volontaria (porta aperta), l'amministrazione democratica (una testa un voto), la promozione dell'educazione e dei valori cooperativi, l'interesse limitato sul capitale e la collaborazione tra cooperative.
La Cooperativa conta quasi 600 soci lavoratori impegnati nelle varie Società del Gruppo e quasi 500 soci sovventori che attraverso le periodiche Assemblee dei soci partecipano alle scelte del Gruppo.
Manutencoop, attraverso le Società controllate, adempie ai sei punti della propria Missione:

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

La Cooperativa è a capo di un Gruppo, all'interno del quale la società più importante è Manutencoop Facility Management S.p.A. (MFM), che a sua volta controlla diverse altre società, come si illustrerà più avanti. Il Gruppo complessivamente occupa oltre 19.500 lavoratori.
Manutencoop Facility Management rappresenta dunque lo strumento imprenditoriale attraverso cui la Cooperativa realizza la propria missione, ma riveste anche un ruolo di grande specificità e di originale identità, in cui gli aspetti manageriali devono emergere con grande forza, in coerenza con gli aspetti tipicamente sociali della Cooperativa. Proprio per questa crescente specificità si era ritenuto fondamentale, già dal 2014, aprire una riflessione allargata, non solo dunque sulla missione di Manutencoop Società Cooperativa, ma anche sulla specifica missione di MFM, che dovrà essere realizzata *ex-novo.*

Le condizioni esterne e la serie di necessari adattamenti richiesti all'impresa hanno tuttavia consigliato di rinviare queste discussioni al momento in cui il piano strategico e quello organizzativo, attualmente in elaborazione, saranno definiti e potranno quindi proporre sufficienti spunti e una adeguata base di ragionamento.

Storia

Guardando l'evoluzione di Manutencoop da piccola Cooperativa a grande Gruppo si potrebbe pensare ad un accantonamento delle logiche e delle pratiche cooperative a favore di una crescente attenzione al business ed ai risultati economici.
Ma la storia di Manutencoop e la storia della sua Responsabilità sociale mostrano invece come il percorso del Gruppo sia stato inverso. Lo sviluppo non è stato fine a se stesso né orientato esclusivamente al profitto; la Responsabilità sociale ovvero il 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.

1938 1974 1980 1990 2000 2003 2004 2005

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.

1974: 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 Unicoop Ambiente di Castelfranco Veneto** (specializzata nella raccolta dei rifiuti). Ulteriore consolidamento patrimoniale e aumento della complessità societaria con diverse acquisizioni di società: a Segesta e Bsm, già controllate nel 1999, si aggiungono nel 2000 le **società Mcb** e **BarSA** e, sempre nello stesso anno, **Roma Multiservizi**, nella quale Manutencoop è partner industriale del Comune di Roma.

2000: NASCE SERVIZI OSPEDALIERI

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 MANUTENCOOP

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.

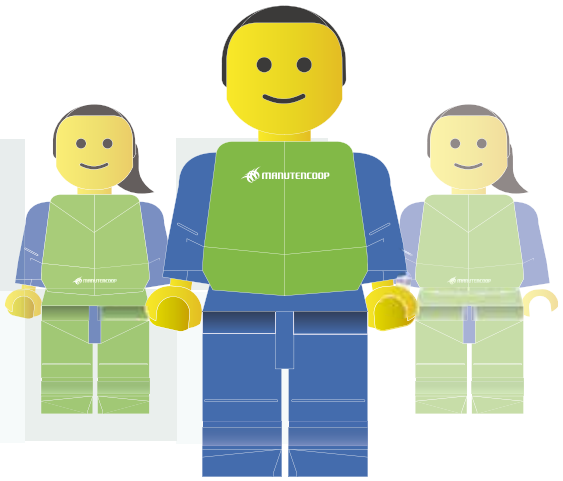
2004: ENTRANO I FONDI DI PRIVATE EQUITY

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

2005: NASCE MANUTENCOOP SERVIZI AMBIENTALI

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 **Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A.** che diventa rapidamente la principale impresa italiana del settore.



2007 2008 2009 2010 2013 2014

2007: IL GRUPPO SI ALLARGA

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

2008: ACQUISIZIONE PIRELLI RE IFM

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

2009: CESSIONE DI MSA

Il 4 settembre 2009 l'Assemblea di Manutencoop Società Cooperativa delibera con 571 voti favorevoli, 31 contrari e 16 astenuti, la cessione di **Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A.** ad Aimeri Ambiente S.r.l. del Gruppo Biancamano, Società quotata in Borsa, principale competitor di MSA. Una decisione per molti aspetti storica per il Gruppo e per la Cooperativa che esce definitivamente dal settore dei servizi ambientali per focalizzarsi interamente sul mercato dell'Integrated Facility Management dove, con Manutencoop Facility Management S.p.A., realizzava già il 92% del fatturato, rappresentando il primo operatore italiano del settore. La cessione di MSA ha comportato il passaggio diretto alle dipendenze della **Società Aimeri Ambiente S.r.l.**, dal 14 dicembre 2009, di oltre 1.500 dipendenti.

2010: RIDEFINIZIONE DEL GRUPPO

A seguito delle importanti acquisizioni realizzate nel corso dell'esercizio 2008, il Gruppo Manutencoop Facility Management ha avviato un progetto di ridefinizione dell'assetto organizzativo e societario che ha portato, all'inizio del 2010, alla fusione di **Altair IFM S.p.A.** e della società **Teckal S.p.A.** nella capogruppo Manutencoop Facility Management S.p.A. e la contestuale fusione della società **MCB S.p.A.** in MP Facility S.p.A., divenuta nel corso del 2012 **Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A.** Fusione per incorporazione di **Omasa** in Servizi Ospedalieri. Acquisizione di **Telepost S.p.A.**, Società attiva nell'erogazione dei servizi di mailing e postalizzazione interna per il Gruppo Telecom Italia.

2013: EMISSIONE DEL PRESTITO OBBLIGAZIONARIO

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

2014: CESSIONE DI MIA

Il 30 dicembre Manutencoop Facility Management S.p.A. cede la controllata **MIA**, attiva nella manutenzione ed installazione di impianti di sollevamento, a **KONE S.p.A**., uno dei leader mondiali nella progettazione, produzione e manutenzione di ascensori e scale mobili. L'operazione consente a Manutencoop Facility Management di cedere un asset non strategico ottenendo un positivo ritorno finanziario dall'investimento iniziale e la creazione di valore per il Gruppo.

Assetto

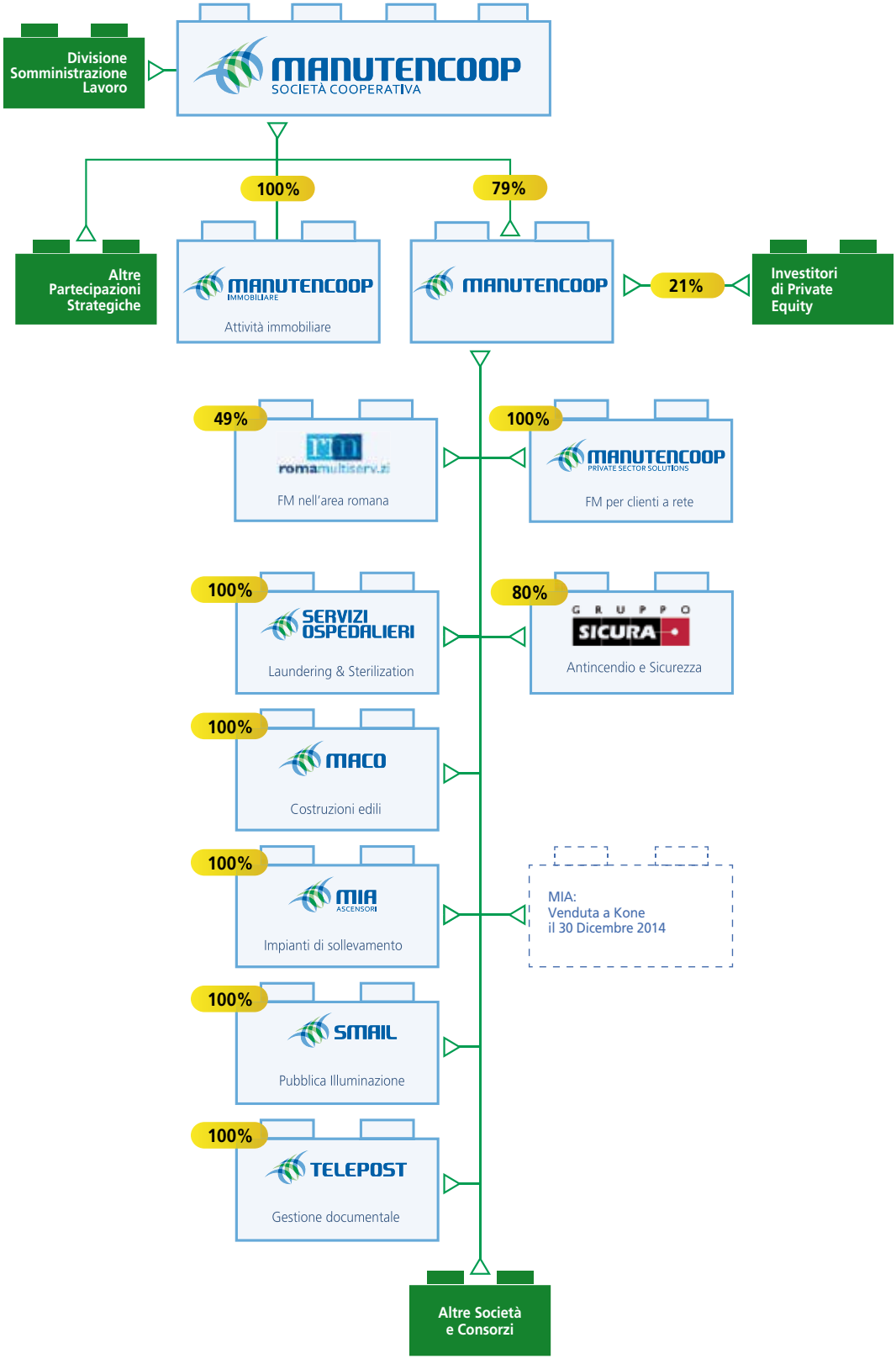
La storia di Manutencoop si è sviluppata secondo due priorità: essere protagonisti in un mercato sempre più competitivo, garantendo fedeltà alla propria missione e alla propria natura istituzionale di Cooperativa di lavoro.
Naturalmente questi principi hanno significato dover evolvere gradualmente in termini di complessità, dimensione e modello imprenditoriale.

L'esito attuale di questa continua trasformazione è descrivibile sinteticamente così:

- Manutencoop Facility Management S.p.A., principale Gruppo italiano attivo nell'Integrated Facility Management, la gestione e l'erogazione di servizi integrati alla clientela pubblica e privata, rivolti agli immobili, al territorio e a supporto dell'attività sanitaria.
- Manutencoop Immobiliare S.p.A. Manutencoop Immobiliare gestisce il patrimonio strumentale del Gruppo Manutencoop e lo sviluppo di iniziative immobiliari destinate alla vendita.

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

STRUTTURA DEL GRUPPO (AL 6 GIUGNO 2015)



Governance

La governance di Manutencoop Società Cooperativa

Gli organi sociali che formano il sistema di governance di Manutencoop Società Cooperativa sono l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio dei Sindaci. Il Consiglio di Amministrazione è composto da 17 membri e resta in carica tre anni.
L'elezione avviene sulla base di liste presentate dai soci. I componenti del Consiglio di Amministrazione sono tratti proporzionalmente dalle liste che hanno ottenuto più voti secondo l'ordine di presentazione. Qualora venga presentata una sola lista, così come prevede lo statuto approvato il 25 maggio 2013, i soci possono esprimere il voto di preferenza (da un minimo di 8 ad un massimo di 10). In questo caso il Consiglio è formato dai soci che ottengono il maggior numero di preferenze.
Il 24 maggio 2014, nel corso dell'annuale Assemblea dei soci, è stato eletto il Consiglio di Amministrazione che resterà in carica nel triennio 2014-2017.

Alle elezioni per il rinnovo del Consiglio hanno partecipato 541 soci lavoratori, pari all'87% degli aventi diritto (+8% rispetto alle precedenti elezioni del 2011), e 236 soci sovventori, pari al 32% degli avanti diritto (stesso dato del 2011). Il nuovo Consiglio è composto da 7 donne e 10 uomini e rappresenta in modo equilibrato i tanti "volti" di Manutencoop: gli eletti provengono da tutta Italia, in linea con il radicamento territoriale che contraddistingue il Gruppo e rappresentano i vari "mestieri": sono operai, impiegati, quadri e dirigenti. Ci sono 4 under 40enni, 8 dei nuovi Consiglieri sono al primo mandato, 9 sono invece i Consiglieri uscenti e riconfermati.
Il neo eletto CdA ha poi confermato all'unanimità Claudio Levorato alla Presidenza e Giuliano Di Bernardo alla Vice Presidenza.

A fianco l'elenco dei componenti.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

INFO

LA FORMAZIONE DEI CONSIGLIERI D'AMMINISTRAZIONE

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

È dunque emersa la necessità che i consiglieri possiedano adeguati strumenti di conoscenza e di interpretazione dei fenomeni economico-aziendali. L'iniziativa formativa si è avviata fin dal 2010 ed è proseguita negli anni successivi, qualificandosi in corrispondenza del rinnovo degli organi del 2011 e del 2014.

La caratteristica originale della formazione dei membri del CdA è soprattutto l'organizzazione "per workshop", dove i docenti sono gli stessi direttori di Manutencoop Facility Management.

I temi e le questioni particolari da affrontare sono definiti da una apposita commissione del Consiglio, che - anticipatamente - presenta ai docenti l'elenco degli argomenti ritenuti più importanti al momento.

Una volta realizzato il workshop, viene redatto un documento di sintesi che contiene gli aspetti fondamentali trattati che rimane ai consiglieri come documentazione.

Gli argomenti fino a ora trattati sono stati i seguenti:

- L'impresa dal punto di vista economico e finanziario
- Il lavoro e le sue politiche
- La produzione, il cliente e il valore
- La mutualità, i soci, le regole di Manutencoop
- Le politiche commerciali e i clienti
- Il controllo: significati e strumenti
- I fornitori

CARATTERISTICHE DEL CDA IN CARICA

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

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

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

Attraverso questa prassi sono i Comitati ad istruire le pratiche e a proporre la discussione in Consiglio facilitando così l'assunzione di responsabilità da parte dei singoli consiglieri e dei loro coordinatori.

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 2014 il Consiglio si è riunito 13 volte, con una partecipazione media di 15,7 Consiglieri a seduta, pari al 92,3%.

Il Collegio Sindacale si compone di 3 membri effettivi e due supplenti, il Presidente è nominato dall'Assemblea. I sindaci restano in carica 3 anni e decadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica. Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.
Il Collegio Sindacale attualmente in carica è stato eletto dall'Assemblea dei soci del 25 maggio 2013.

COLLEGIO SINDACALE

Germano Camellini	Presidente
Antonio Gabriele Cenni	Sindaco Effettivo
Gianfranco Santilli	Sindaco Effettivo
Paolo Motta	Sindaco Supplente
Alberto Bongiovanni	Sindaco Supplente

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

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 2014 si è riunito 12 volte con una presenza media pari al 92%.

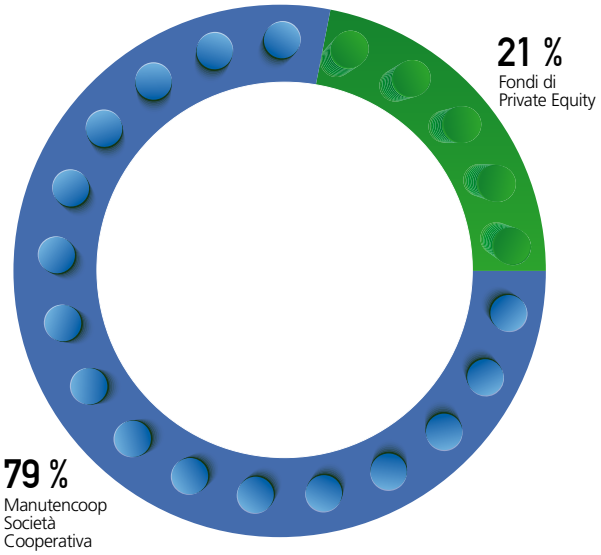
Il Consiglio di Gestione è composto da 11 membri e nel corso del 2014 si è riunito 10 volte con una presenza media pari al 91%.

CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

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

IL CONSIGLIO DI GESTIONE

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



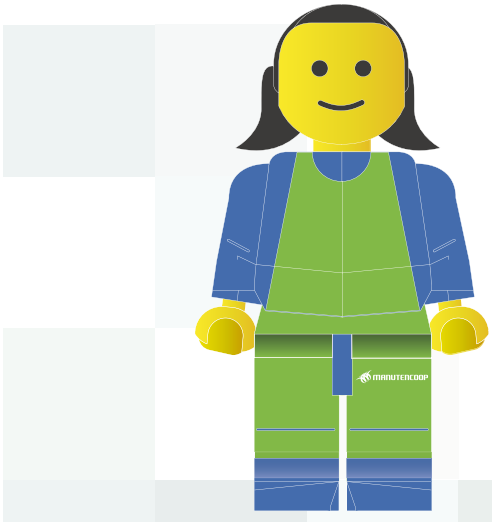
Manutencoop Facility Management è governata dal Consiglio di Gestione, nominato dal Consiglio di Sorveglianza che ne determina il numero di componenti all'atto della nomina.

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

Il Consiglio di Sorveglianza è eletto dall'Assemblea sulla base di liste presentate dai soci. Il Consiglio di Sorveglianza approva il Bilancio di esercizio e il Bilancio consolidato, nomina i componenti del Comitato di Gestione e determina la loro remunerazione, esercita funzioni di vigilanza, valuta il grado di efficienza e adeguatezza del sistema dei controlli interni e riferisce all'Assemblea sull'attività di vigilanza interna svolta. Per adempiere con maggiore efficacia alle proprie funzioni, il Consiglio di Sorveglianza ha costituito al proprio interno 3 Comitati:

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

Il Consiglio di Sorveglianza si riunisce almeno una volta al mese. Il controllo contabile è esercitato da una società di revisione avente i requisiti di legge.
La compagine societaria di Manutencoop Facility Management S.p.A. è composta da Manutencoop Società Cooperativa, che detiene il 79% del capitale sociale, e dai Fondi di Private Equity, che complessivamente rappresentano il 21% del capitale.



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

	Numero Azioni	Capitale versato (euro)	%
Manutencoop Società Cooperativa	78.466.434	78.466.434	71,9*
Mp Venture Sgr	6.063.867	6.063.867	5,5
Private Equity Partner	5.700.034	5.700.034	5,2
Idea Capital Funds	4.365.984	4.365.984	4
21 Investimenti Sgr	3.465.067	3.465.067	3,2
Cooperare S.p.A.	3.465.067	3.465.067	3,2
Unipol Merchant	2.598.800	2.598.800	2,4
Nordest Società Di Gestione	1.732.534	1.732.534	1,6
Mediobanca	1.732.533	1.732.533	1,6
Neip Ii S.p.A.	866.267	866.267	0,8
Sviluppo Imprese Centro Italia Sgr	693.013	693.013	0,6
Totale	**109.149.600**	**109.149.600**	**100**

*una ulteriore quota di partecipazione pari al 7,028% è stata acquisita in data 1 luglio 2013 con riserva di proprietà ai sensi e per gli effetti dell'art. 1.523 del codice civile. A seguito di ciò, i diritti patrimoniali ed amministrativi pertinenti a tale quota sono in capo all'acquirente Manutencoop Società Cooperativa.

La legge 231/2001 e l'Organismo di Vigilanza

Il d.Lgs 231/2001 ha definito la responsabilità amministrativa delle imprese e ha offerto loro non solo la possibilità di far valutare i propri comportamenti amministrativi e gestionali da un organismo indipendente appositamente costituito, ma anche di poter ragionare delle relazioni con gli interlocutori, della propria organizzazione e della sua efficacia con le responsabilità che ne derivano; queste responsabilità si distribuiscono su differenti soggetti: dagli amministratori ai vari livelli di management.

I presidi predisposti dal d.Lgs sono:

- il Codice etico;
- il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs 231/2001;
- l'OdV (Organismo di Vigilanza).

Il Codice etico, come si dirà in seguito, enuncia i principi e i valori ai quali Manutencoop impronta la propria attività e la conduzione dei propri affari.

Il Modello organizzativo descrive l'organizzazione e identifica le responsabilità verso i terzi che si insediano al suo interno.

L'OdV valuta e controlla i funzionamenti e gli atti, per verificare che non si ecceda da ciò che prescrive la legge e la regolamentazione che proprio in base alla legge l'impresa si è data.

In Manutencoop la prima applicazione del Modello e dei dispositivi connessi risale al 2008, mentre attualmente è in vigore il Modello approvato dal Consiglio di Gestione del 18 luglio 2014.

Il mandato dell'Organismo di Vigilanza scade con il Consiglio di Gestione che lo ha nominato. L'Organismo di Vigilanza in carica è stato rinnovato il 30 Aprile 2014, mantenendone inalterata la composizione.

L'Organismo di Vigilanza, al 31 dicembre 2014 era quindi costituito da:

- Elisabetta Lelli, rappresentante dell'Ufficio Legale;
- Marco Strafurini, membro esterno;
- Benito Benati, componente del Consiglio di Gestione privo di deleghe.

Nel corso dei primi mesi dell'esercizio 2015 il rappresentante dell'Ufficio Legale ha rassegnato le dimissioni ed è stato sostituito da Mario Ortello, ulteriore membro esterno.

È sempre previsto che sia invitato permanente Massimo Scarafuggi, componente del Consiglio di Sorveglianza e Presidente del Comitato per il Controllo Interno di Manutencoop Facility Management S.p.A.

Nel corso dell'esercizio 2014, sono stati svolti quattro cicli di audit rispettivamente dal 28 Aprile al 13 Maggio 2014 (1° trimestre 2014), dal 21 al 29 Luglio 2014 (2° trimestre 2014), dal 27 ottobre al 7 novembre 2014 (3°trimestre 2014) e dal 2 al 13 marzo 2015 (4° trimestre 2014).

Gli esiti dei suddetti cicli di audit sono riepilogati nei relativi "verbali interni attività di controllo dell'Organismo di Vigilanza", trasmessi al Presidente del Consiglio di Gestione della Società.

Nello svolgimento dell'attività di audit, tutta la documentazione prodotta è stata sempre opportunamente visionata e archiviata e l'Organismo di Vigilanza ha avuto libero accesso a tutta la documentazione aziendale rilevante.

A chiusura di ogni attività di controllo, l'Organismo di Vigilanza ha discusso i risultati del lavoro svolto, ha definito le necessarie attività di approfondimento e sensibilizzazione verso il personale senza peraltro riscontrare criticità tali da essere segnalate al Consiglio di Gestione.

L'attività è stata verbalizzata dando ogni volta evidenza alle problematiche emerse, ai suggerimenti per possibili azioni correttive/di miglioramento/di approfondimento e al monitoraggio delle scadenze indicate.
Durante il periodo, l'Organismo di Vigilanza ha raccolto tutti gli elementi utili ad un continuo aggiornamento e perfezionamento del Modello sia che si trattasse di elementi endogeni all'azienda (modifica di procedure, introduzione di nuove attività, rilievi/suggerimenti emersi dai controlli effettuati, etc…) sia esogeni quali modifiche normative o valutazioni giurisprudenziali.
In data 10 Luglio 2014, l'Organismo di Vigilanza ha analizzato la proposta di aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 successivamente approvata dal Consiglio di Gestione della Società il 18 Luglio 2014. In particolare sono stati inclusi i "Delitti contro la personalità individuale", l'"Adescamento di minorenni" e lo "Scambio elettorale politico mafioso". Inoltre, sono stati integrati i protocolli di controllo previsti nella parte speciale "Reati societari", inerenti alle "Operazioni relative al capitale sociale: gestione dei conferimenti, dei beni sociali, degli utili e delle riserve, operazioni sulle partecipazioni e sul capitale" con il divieto previsto per l'esecuzione di operazioni rilevanti (così come definite nell'ambito del Regolamento Comitato rischi finanziari) senza averle preventivamente sottoposte al "Comitato rischi finanziari". Il Regolamento Comitato rischi finanziari è stato allegato al Modello.
Per quanto concerne gli incontri con i diversi organi aziendali, nel corso del 2014 si sono tenuti molteplici incontri con il Consiglio di Gestione ed il Consiglio di Sorveglianza della Società.
In particolare sono state effettuate tre riunioni con il Consiglio di Gestione in cui sono state presentate le Relazioni semestrali e le variazioni al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.lgs 231/2001 per approvazione da parte del Consiglio stesso.
Infine in data 10 Luglio 2014, si è tenuto un incontro di natura operativa tra l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001, alcuni dirigenti della Società, alcuni componenti del Consiglio di Gestione ed un consulente esterno. L'incontro ha riguardato l'analisi approfondita delle attività in essere per quanto concerne il tema D.Lgs. 231/2001, oltre a quanto normalmente gestito nell'ambito delle ordinarie pratiche aziendali, in modo da poter dedicare più tempo all'argomento.
È stato ripercorso l'iter di adeguamento al D.Lgs. 231/2001 di Manutencoop Facility Management, dando evidenza della metodologia implementata fin dalla prima adozione del Modello. È stata illustrata l'articolazione del Modello ex D.Lgs. 231/2001, della mappatura delle attività e dei processi sensibili con un focus sulle modalità di valutazione e qualificazione dei rischi rispetto ai processi aziendali. Infine, è stata data evidenza dei flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza e dallo stesso Organismo verso l'Organo Amministrativo.
Sono state effettuate 3 riunioni con il Consiglio di Sorveglianza in cui è stata data l'informativa periodica da parte del Presidente dell'Organismo di Vigilanza sulle attività svolte.

In data 1° aprile 2014 l'Organismo di Vigilanza ha incontrato il Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) aziendale che ha presentato la propria relazione per l'esercizio 2013 rispetto alle tematiche relative a salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.
Nella stessa occasione, l'Organismo di Vigilanza ha incontrato un addetto del Servizio Prevenzione e Protezione di Manutencoop Facility Management, per l'illustrazione dello stato dell'arte rispetto alle tematiche ambientali in azienda. Anche per questo argomento è stata prodotta una relazione, agli atti dell'Organismo di Vigilanza, al fine di elencare dettagliatamente le attività in corso.
Per quanto concerne gli incontri con i diversi organi aziendali, in data 10 Dicembre 2014, l'Organismo di Vigilanza ha incontrato i revisori contabili di Reconta Ernst & Young, che certificano il Bilancio della Società, ed il Comitato per il Controllo Interno. Oggetto del confronto è stata la definizione delle attività di coordinamento dei diversi organi di controllo aziendale per la migliore condivisione delle risultanze delle reciproche attività e per un'organizzazione efficace ed efficiente dei controlli mirata anche ad evitare una inutile duplicazione di attività.
In relazione agli "Obblighi di informazione verso L'Organismo di Vigilanza", è stato regolarmente effettuato uno strutturato e periodico flusso informativo all'Organismo di Vigilanza da parte delle relative Direzioni competenti. L'informativa è costituita da:

- Report Assistenza legale;
- Report finanziamenti pubblici;
- Report sviluppo commerciale;
- Report funzione del personale: provvedimenti disciplinari.

Da ultimo, non va sottostimato il fatto che la legge non "obbliga" le imprese, ma "sollecita" le imprese a dotarsi di una adeguato sistema di controllo, definendone le modalità di funzionamento. Gran parte del valore di tale sistema di controllo dipende dall'autonomia dell'OdV, cioè dal fatto che l'Organismo sia realmente indipendente, ovvero in grado di osservare, segnalare e consigliare riguardo alla gestione più confacente alla eliminazione di rischi ricadenti sui terzi, ma anche sugli stessi amministratori che, soprattutto in imprese di grandi dimensioni, non possono da un lato non fidarsi del management, ma che dall'altro lato devono essere ragionevolmente garantiti sui comportamenti di questi ultimi. È dunque di grande rilievo il profilo professionale e personale dei membri dell'OdV, che nel caso di Manutencoop sono:

- Benito Benati - Revisore Contabile;
- Marco Strafurini - Partner Mazars S.p.A.;
- Mario Ortello - Revisore Contabile;
- Massimo Scarafuggi - Dottore Commercialista (Invitato Permanente).

Sistemi di gestione certificati e etica aziendale

Nell'esercizio 2014 MFM S.p.A. ha mantenuto i seguenti sistemi di gestione:

- UNI EN ISO 14001:2004 (Sistema di Gestione Ambientale);
- UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità);
- UNI CEI EN ISO 50001:2011 - Sistemi di gestione per l'energia;
- UNI CEI 11352:2014 - Gestione dell'energia - Società che forniscono servizi energetici (ESCO);
- BS OHSAS 18001:2007 - Sistema di gestione per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Si è garantito inoltre la ricertificazione dell'Azienda secondo la norma SA8000:2008 (Sistema per la Responsabilità Sociale) e lo standard ANMDO CERMET per l'accreditamento volontario dei fornitori di servizi di pulizia e sanificazione ospedaliera.

MFM, nel 2014, ha inoltre mantenuto la certificazione di qualifica impresa ai sensi del Regolamento (CE) n. 842/2006, del D.P.R. 43/2012 e del Regolamento Tecnico Accredia RT-29, per i servizi di installazione, controllo delle perdite e manutenzione o riparazione su apparecchiature fisse di refrigerazione, condizionamento d'aria e pompe di calore contenenti taluni gas fluorurati ad effetto serra.
Infine, si è proceduto alla conversione della certificazione 11352 alla versione 2014 (precedentemente versione 2010).
L'Energy Manager di MFM è certificato secondo la norma UNI CEI 11339, esperto in gestione energia civile e industriale.

PRINCIPALI CERTIFICAZIONI DEL GRUPPO MFM

Azienda	9001	14001	50001	11352	EPD	SA8000	OHSAS 18001	ANMDO /CERMET
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT S.p.A	●	●	●	●	●	●	●	●
CODISER S.R.L.	●	●	●	●	●	●	●	●
MANUTENCOOP COSTRUZIONI S.p.A	●	●	●	●	●	●	●	●
MIA S.p.A	●	●	●	●	●	●	●	●
MANUTENCOOP PRIVATE SECTOR SOLUTIONS S.p.A.	●	●	●	●	●	●	●	●
SERVIZI OSPEDALIERI S.p.A.	●	●	●	●	●	●	●	●
SMAIL S.p.A	●	●	●	●	●	●	●	●
TELEPOST S.p.A.	●	●	●	●	●	●	●	●

Manutencoop Facility Management S.p.A. ha operato inoltre per la certificazione o mantenimento degli schemi delle seguenti Società del Gruppo:

Smail S.p.A.	• Mantenimento secondo la norma UNI EN ISO 14001:2004 (Sistema di Gestione Ambientale). • Mantenimento secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità). • Mantenimento del Sistema di Responsabilità sociale secondo i requisiti della norma SA8000:2008.
Manutencoop Costruzioni S.p.A.	• Mantenimento secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità).
Mia S.p.A.	• Mantenimento Certificato UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità). • Estensione del sistema all'Allegato XIII - Garanzia Qualità Totale previsto dal DPR n.162 del 30/04/1999 e s.m.i. • Mantenimento secondo la norma BS OHSAS 18001:2007 - Sistema di gestione per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.
Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A.	• Mantenimento secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità). L'Azienda ha acquisito la certificazione di qualifica impresa ai sensi REGOLAMENTO (CE) N. 842/2006, DEL DPR 43/2012 e del REGOLAMENTO TECNICO ACCREDIA RT-29, per i servizi di installazione, controllo delle perdite e manutenzione o riparazione su apparecchiature fisse di refrigerazione, condizionamento d'aria e pompe di calore contenenti taluni gas fluorurati ad effetto serra
Telepost S.p.A.	• Mantenimento secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 (Sistema di Gestione per la Qualità). • Nel corso dell'anno 2014 l'azienda è stata certificata secondo la norma UNI EN ISO 14001:2004.

Etica aziendale

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

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

Per queste ragioni, Manutencoop si è dotata di due importanti strumenti: un sistema gestionale di responsabilità sociale coerente con la norma internazionale SA8000 e un codice etico.

Relativamente alla **norma SA8000**, Manutencoop viene sottoposta da parte dell'ente certificatore a due verifiche l'anno, sia sugli elementi gestionali che su quelli documentali. Una volta l'anno viene effettuato il riesame e ogni tre anni l'azienda è sottoposta a ri-certificazione. Nel 2014 Manutencoop è stata sottoposta a riesame e ri-certificazione.

In ottemperanza alla norma, Manutencoop ha individuato al proprio interno un Rappresentante della Direzione per l'etica e ogni cinque anni vengono eletti dai dipendenti i Rappresentanti dei Lavoratori per l'etica (RLE), uno per ciascuna area: Nordovest, Nordest, Centro, Sud e Telecom. L'ultima elezione è avvenuta nel 2011.

Le segnalazioni possono essere proposte sia in forma anonima sia sottoscritte, possono essere inoltrate al Rappresentante dei Lavoratori dell'Area, o all'attenzione dell'Azienda (ad un indirizzo email dedicato) o all'indirizzo email dedicato dell'Ente di Certificazione. Tutte le segnalazioni sono riportate su un apposito registro che, per trasparenza, viene pubblicato anche sul portale intranet aziendale. Nel corso del 2014 sono pervenuti 20 reclami etici, di cui 2 in forma anonima attraverso gli RLE, 14 sottoscritti e firmari singolarmente e 4 sottoscritti da un gruppo di lavoratori.

Tutte le segnalazioni pervenute sono state prese in carico dal Servizio Qualità e Ambiente e sottoposte all'analisi e valutazione da parte del Rappresentante della Direzione per l'Etica.
Risultano ancora in fase di trattazione 3 reclami etici.

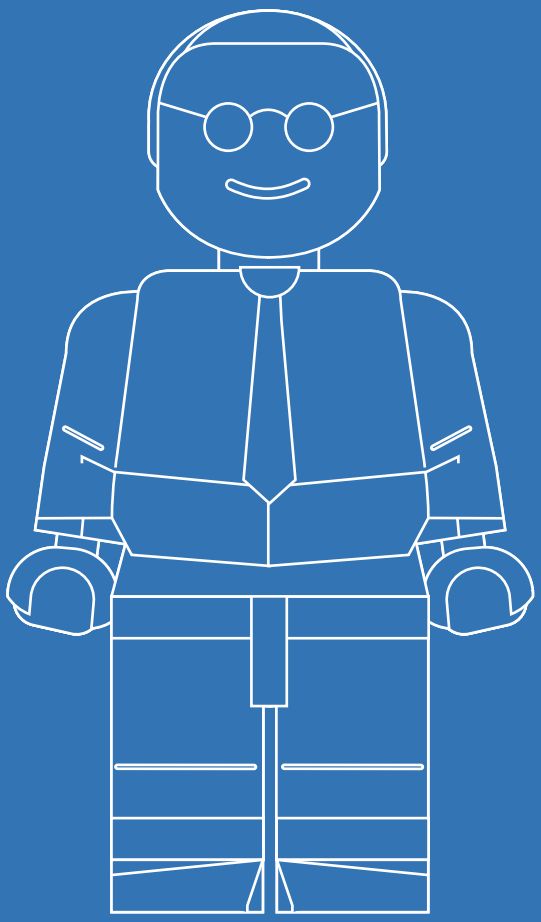
Per quanto concerne i fornitori, in seguito all'adozione del nuovo Portale internet, è stata revisionata l'istruzione IOE.008, Processo Monitoraggio Etico dei Fornitori, che definisce le modalità operative da attuare per controllare le "performance etiche" degli stessi. Nello specifico, nel corso del 2015, sarà inviato a tutti i fornitori un questionario di autovalutazione relativo al rispetto dei requisiti della norma.

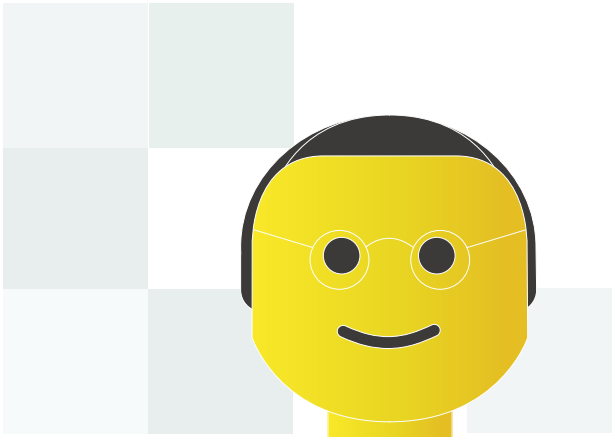
Il **codice etico** enuncia i principi e i valori ai quali Manutencoop impronta la propria attività e la conduzione dei propri affari e nello specifico:

- assume come impegno fondamentale il rispetto della legge;
- si attiene a generali principi di onestà, trasparenza, buona fede, correttezza, integrità e riservatezza;
- si impegna ad agire sempre con la massima diligenza, equità, lealtà, spirito di collaborazione, rigore morale e professionale;
- promuove il corretto e funzionale utilizzo delle risorse e la sicurezza nello svolgimento delle attività lavorative;
- si impegna ad attenersi a principi di verità, trasparenza, accuratezza, completezza e conformità a delle informazioni contabili e ad adottare efficaci sistemi di controllo interno;
- assicura la massima diffusione e conoscenza del Codice etico, sia all'interno che presso i terzi con i quali intrattiene rapporti;
- verifica il rispetto del codice etico, applicando adeguate sanzioni in caso di violazione.

capitolo

2





976
milioni di euro
FATTURATO

44,9
milioni di euro
EBIT

1,3
milioni di euro
RISULTATO NETTO

257
milioni di euro
PATRIMONIO NETTO

462
milioni di euro
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO

Lineamenti strategici

I principali indirizzi strategici erano riportati nel rapporto dell'anno scorso a partire da una visione di lungo periodo incardinata su tre linee principali:

1. *crescita dell'impresa,*
2. *mantenimento della leadership nel Facility*
3. *dimostrazione della validità del modello imprenditoriale.*

Come si è detto nelle pagine precedenti, è attualmente in corso l'elaborazione dei nuovi riferimenti strategici di fondo e dello stesso assetto organizzativo dell'impresa. Se i particolari di tale elaborazione saranno disponibili nell'autunno del 2015, alcune linee generali sono tuttavia già sufficientemente chiare, essendo infatti già state esposte nella relazione al bilancio 2014, presentata all'assemblea del giugno 2015. Uno dei dati emergenti è la rifocalizzazione dell'impresa sui propri fondamentali di business e dunque la semplificazione dell'assetto complessivo del Gruppo, già iniziata nel corso del precedente esercizio.
Da ciò derivano alcune modifiche della visione generale: *se crescita dell'impresa e mantenimento della leadership nel Facility* rimangono imprescindibili punti di riferimento, non lo stesso può dirsi per la *validità del modello imprenditoriale.*

È questa la ragione per cui in capo alla descrizione delle attività del Gruppo, per ora, si devono indicare più aspetti di ordine generale e di metodo, piuttosto che specifici indirizzi, che appariranno in tutta chiarezza solo al termine della elaborazione di cui si è detto.
Si confermano tuttavia alcuni aspetti di ordine operativo e metodologico che facevano parte della formulazione strategica che ha ispirato Manutencoop negli ultimi anni e segnatamente quelli che erano indicati come "ambiti d'azione prioritari", cioè come aree di intervento e di gestione sulle quali con più intensità si era deciso di operare. In particolare si tratta di questi campi:

- *innovazione;*
- *sostenibilità;*
- *stile di direzione;*
- *mutualità e partecipazione*.

La caratteristica di questi ambiti è di richiedere il coinvolgimento specifico di tutte le categorie di soggetti operanti nell'impresa, dall'alta direzione, al management, ai tecnici e segnatamente ai soci della cooperativa e a tutti i lavoratori. A tutti costoro è richiesto di farsi carico, per la propria parte, delle esigenze di cambiamento che sono state dichiarate fin dall'inizio di questo documento.
Le descrizioni delle attività che seguono devono dunque essere lette e interpretate alla luce di queste intenzioni generali. Sarà tuttavia sono a partire dal rapporto del 2015 che sarà possibile essere più analitici e legare le descrizioni delle performance a più specifici impegni a loro riguardo.

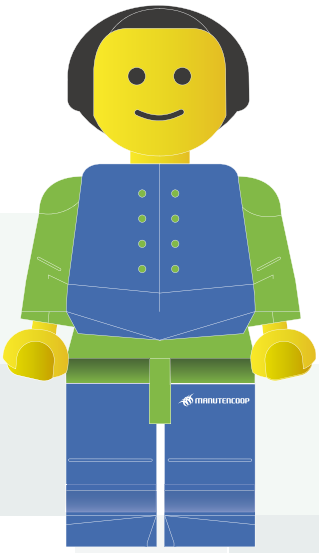
A ogni modo, i punti salienti di cui si deve tenere conto sono:

- il mercato del Facility è stato toccato dalla crisi sia per i volumi, che per i margini. Il fatto di poter continuare a rivestire il ruolo di leader è direttamente collegato alla capacità di Manutencoop di razionalizzare ulteriormente il proprio operato, dando costantemente manifestazione di maggior efficienza;
- un problema di grande rilevanza è rappresentato dai tempi di pagamento, nonostante alcuni cambiamenti positivi riguardanti la PA;
- Manutencoop si confronta da alcuni anni con tre sfide principali:
  a) dimensione del mercato
  b) riduzione dei margini
  c) necessità di garantire i flussi finanziari

si è, pertanto, avviata la ricerca di nuove opportunità, compreso il mercato estero, che dovrà rappresentare un aspetto non secondario degli sforzi d'aggiornamento;

- insieme alle più generali esigenze di aggiornamento organizzativo e gestionale, dovrà essere sempre più perseguita l'autonomia patrimoniale e finanziaria, che rappresenta il campo di maggiore modifica degli assetti complessivi dell'impresa.

Oltre a ciò, è necessario naturalmente il continuo adattamento dell'impresa, che sta impegnando le direzioni aziendali e il gruppo allargato di dirigenti e quadri, e che concerne l'aumento della marginalità, l'innovazione di prodotto e mercato, il reperimento delle risorse per la gestione e per la crescita.



GLOSSARIO

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

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

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

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

Posizione finanziaria netta: importo complessivo netto del debito a titolo oneroso. È pari alla somma di tutte le posizioni di debito oneroso e delle disponibilità di cassa ed indica l'ammontare del debito complessivo ad un determinato momento.

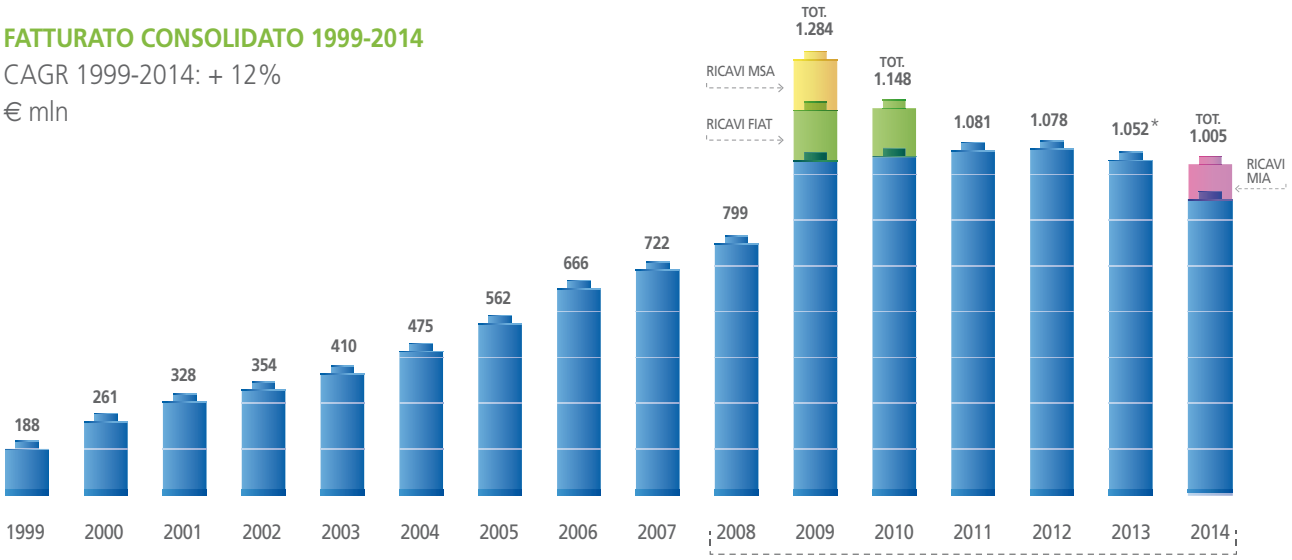
Put Option: è una opzione di vendita di quote azionarie a condizioni determinate e definite da un contratto. Nel caso di Manutencoop rappresenta la facoltà dei soci finanziari - i Fondi di Private Equity - di vendere a Manutencoop Società Cooperativa le quote detenute in MFM S.p.A. e pari al 28,1% del capitale.

Vendor Note: è il debito finanziario che la Cooperativa ha in essere nei confronti di alcuni soci di minoranza della MFM S.p.A. a seguito dell'acquisto, in data 1° luglio 2013, di un pacchetto di azioni pari al 7,0278% del capitale sociale, trasferite dai venditori ("vendor") con cosiddetta "Riserva di proprietà", per la quale le sono attribuiti i diritti patrimoniali ed amministrativi. Tale debito sarà pagato decorsi tre anni dalla data di tale trasferimento con applicazione di un tasso di interesse fisso.

FATTURATO CONSOLIDATO 1999-2014

CAGR 1999-2014: + 12%

€ mln



*Valore al 31/12/2013 così come da Bilancio riesposto

Risultati essenziali

I ricavi consolidati del Gruppo si attestano ad un valore di euro 976 milioni con un decremento di euro 76 milioni rispetto al precedente esercizio. Tale riduzione è da attribuire prevalentemente alla rinegoziazione del contratto con Telecom Italia.

La composizione della clientela conferma per il 2014 una crescita del peso della sanità pubblica rispetto all'esercizio precedente e la riduzione del fatturato verso i clienti privati ascrivibile prevalentemente al ridimensionamento dei volumi prodotti verso il cliente Telecom.

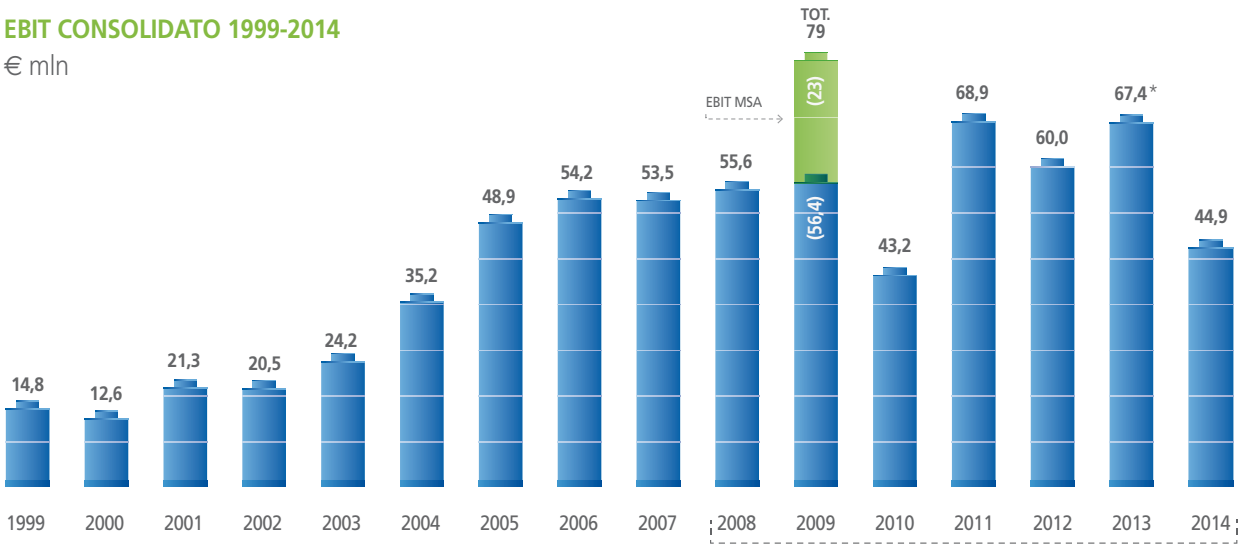
Il settore Laudering & Sterilization rileva un incremento attribuibile prevalentemente all'attività di sterilizzazione dello strumentario chirurgico che mostra anche i primi risultati delle attività rese all'estero presso strutture sanitarie in ambito territoriale turco.

Il magine operativo lordo (o EBITDA) del Gruppo è pari, per l'esercizio 2014, ad euro 95,5 milioni ed evidenzia un decremento dello stesso rispetto al precedente esercizio di euro 21,7 milioni passando dal 11,15% del 2013 al 9,78% del 2014. Considerando anche l'Ebitda del subgruppo Mia e di Smail S.p.A. la riduzione si attesterebbe ad euro 26,1 milioni. La principale causa di tale variazione si rinviene dall'effetto di una diffusa riduzione dei prezzi a parità di prestazioni richieste che ha caratterizzato le acquisizioni più recenti di commesse.

Positiva invece è la performance del segmento laudering & sterilization che migliora in termini di marginalità sia in termini assoluti che percentuali.

EBIT CONSOLIDATO 1999-2014

€ mln



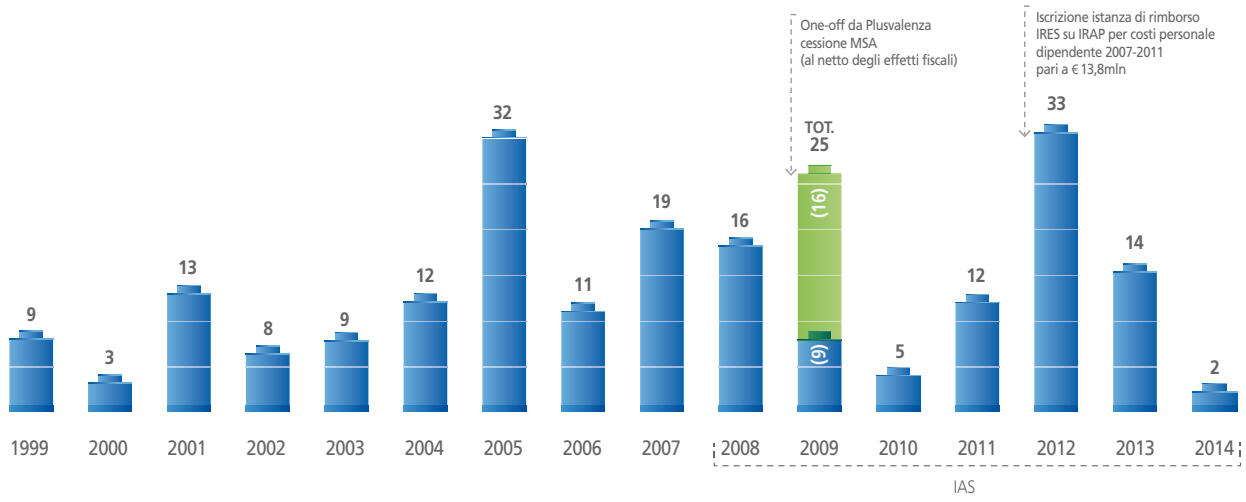
*Valore al 31/12/2013 così come da Bilancio riesposto

La contrazione delle performance richiedono al Gruppo un veloce processo di revisione e contenimento dei propri costi operativi, non solo connessi direttamente alla erogazione dei servizi ma anche ad una razionalizzazione e riduzione dei costi fissi che, tuttavia, necessita di modalità articolate e tempi di intervento non immediati. Tale processo si è avviato nel corso dell'esercizio 2014 mediante azioni mirate di efficientamento, con focus sia sui costi diretti che sui costi generali e di struttura, dando luogo innanzitutto ad un piano di ristrutturazione che interessa in maniera preponderante la controllata MFM S.p.A. Gli effetti benefici di tali azioni si evidenzieranno principalmente a partire dall'esercizio 2015.

L'EBIT passa dal 6,03% del 2013 al 4,60% del 2014, sostanzialmente in linea con la riduzione dell'Ebitda.
Rispetto al precedente esercizio sono stati contabilizzati minori ammortamenti e svalutazioni dell'attivo per euro 1,5 milioni, e minori accantonamenti al netto dei riversamenti per euro 1,8 milioni.
Nell'esercizio in esame sono state rilevate perdite di valore di immobilizzazioni immateriali per euro 4,4 milioni inerenti progetti software ed euro 4,6 milioni per ristrutturazione aziendale.

RISULTATO NETTO CONSOLIDATO 1999-2014

€ mln

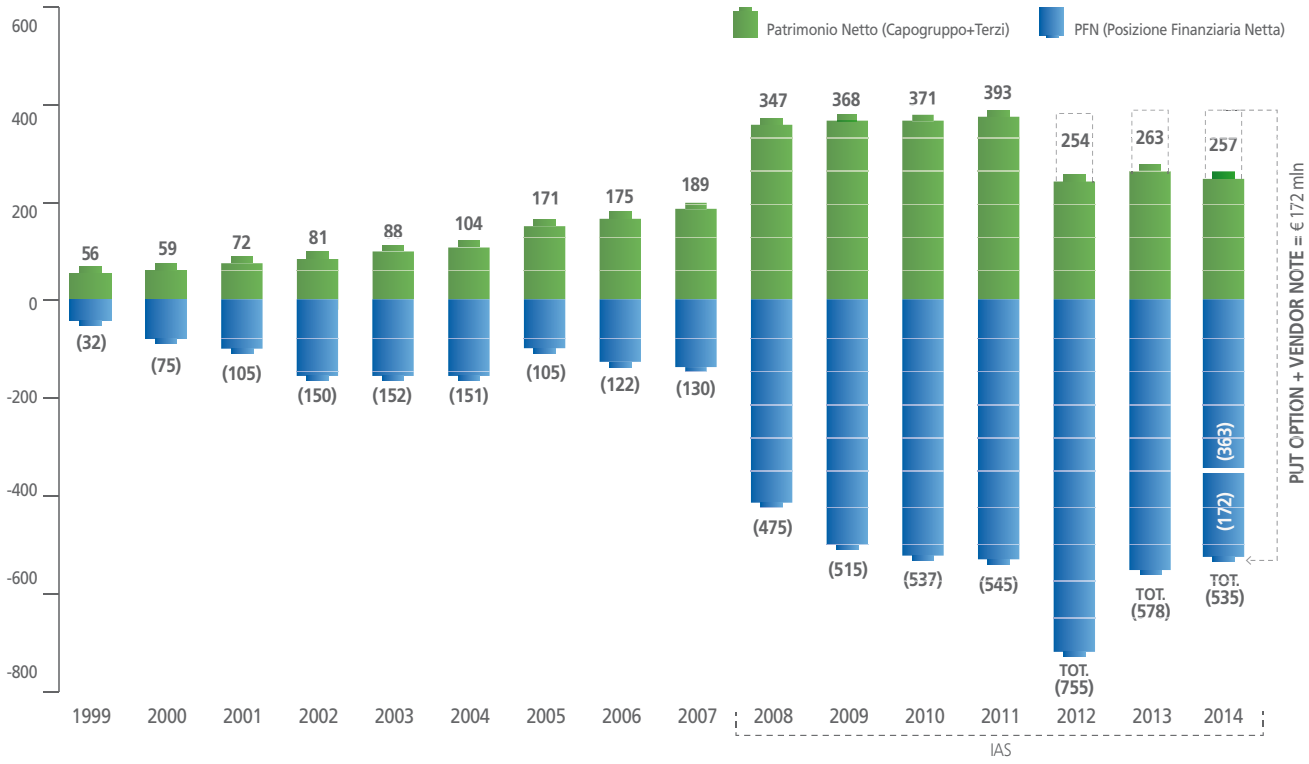


Il conto economico consolidato evidenzia un risultato netto totale di pertinenza della Capogruppo di euro 1,3 milioni, a fronte di un risultato dell'esercizio precedente pari ad euro 13,4 milioni, con un decremento pertanto di euro 12,1 milioni.

L'esercizio 2014 vede una variazione positiva dell'indebitamento finanziario netto consolidato, che passa da euro 577,5 milioni del 31 dicembre 2013 ad euro 535,4 milioni del 31 dicembre 2014. L'indebitamento finanziario netto consolidato *adjusted* per l'importo dei crediti a istituti di factoring e dagli stessi non incassati alla data di bilancio (pari ad euro 1,5 milioni al 31 dicembre 2014 ed euro 16,4 milioni al 31 dicembre 2013) si attesterebbe ad euro 536.9 milioni, con un decremento pari ad euro 57 milioni rispetto al 31 dicembre 2013, quando era pari ad euro 593,9 milioni.

La variazione è legata anche alla liberazione di risorse finanziarie che le cessioni delle partecipazioni in Energyproject S.r.l. e MIA S.p.A. hanno garantito nell'esercizio, pari complessivamente, in termini di indebitamento finanziario netto, ad euro 65,6 milioni.

PN E PFN A CONFRONTO 1999-2014*



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

Produzione e distribuzione del valore aggiunto

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

Il valore aggiunto viene rappresentato in due prospetti, uno che ne determina l'ammontare e l'altro che ne evidenzia il riparto, e viene utilizzato per due motivi principali:

1. permette di quantificare quanta ricchezza è stata prodotta dal Gruppo, come è stata prodotta e soprattutto come viene distribuita ai suoi interlocutori,
2. consente di collegare il bilancio sociale con il bilancio ordinario.

In sostanza: lo schema di produzione e distribuzione del valore aggiunto permette di rileggere il Bilancio Consolidato dal punto di vista dei principali portatori di interesse.
Il prospetto del valore aggiunto del Gruppo Manutencoop riguarda le società facenti parte dell'area di consolidamento e per la sua redazione sono stati adottati i principi dettati dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS).
In deroga a quanto proposto dal GBS, la quota distribuita ai finanziatori per la remunerazione del capitale di credito è stata calcolata considerando il saldo tra oneri e proventi finanziari, ritenendo di fornire una più corretta quantificazione dei rapporti che il Gruppo intrattiene con questa tipologia di stakeholder, rispetto al solo dato degli oneri finanziari.
Tutti i dati sono raffrontati con gli esercizi 2012 e 2013 al fine di permettere al lettore di valutare l'evoluzione temporale delle variabili illustrate.

Valore aggiunto globale	2012	% Valore produzione	2013	% Valore produzione	2014	% Valore produzione
A) Valore della produzione						
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni (meno rettifiche di ricavo)	1.063.081.471	-	1.078.140.705	-	998.246.347	-
2. Variazioni delle riman.di prod.in corso di lavoraz., semilav. e finiti	(2.205.534)	-	(3.521.490)	-	(689.814)	-
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	(1.592.204)	-	(167.936)	-	(1.497.785)	-
4. Altri ricavi e proventi	2.558.063	-	2.058.647	-	3.445.158	-
Totale ricavi della produzione tipica	*1.061.841.797*	-	*1.076.509.927*	-	*999.503.906*	-
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)	773.756	-	2.358.333	-	217.836	-
Totale valore della produzione	*1.062.615.553*	-	*1.078.868.260*		*999.721.743*	-
B) Costi intermedi della produzione						
6. Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(163.297.930)	-	(173.914.009)	-	(143.298.617)	-
7. Costi per servizi	(383.146.162)	-	(355.991.938)	-	(333.657.747)	-
8. Costi per godimento di beni di terzi	(20.732.643)	-	(21.966.331)	-	(24.661.259)	-
9. Accantonamento per rischi	(11.066.048)	-	(11.107.337)	-	(9.202.500)	-
10.Altri accantonamenti	-	-		-		-
11.Oneri diversi di gestione	(5.094.170)	-	(5.316.691)	-	(5.948.729)	-
Totale Costi Intermedi della Produzione	*(583.336.953)*	*54,90%*	*(568.296.305)*	*52,68%*	*(516.768.853)*	*51,69%*
Valore aggiunto caratteristico lordo	**479.278.599**	**45,10%**	**510.571.955**	**47,32%**	**482.952.890**	**48,31%**
C) Gestione accessoria e straordinaria						
12. Saldo Gestione Accessoria	*5.986.432*	-	*3.650.185*	-	*1.707.521*	-
+ Ricavi accessori	*6.149.973*	-	*4.941.735*	-	*3.293.882*	-
- Costi straordinari	*(163.541)*	-	*(1.291.550)*	-	*(1.586.362)*	-
13. Saldo gestione straordinaria	*(586.482)*	-	*(215.949)*	-	*13.232.611*	-
+ Ricavi straordinari	*13.558.890*	-	*10.847.503*	-	*24.408.823*	-
- Costi straordinari	*(14.145.371)*	-	*(11.063.452)*	-	*(11.176.212)*	-
Totale gestione accessoria e straordinaria	*5.399.950*	*-0,51%*	*3.434.236*	*-0,32%*	*14.940.132*	*-1,49%*
+ Copertura perdite da parte dei soci	-	-	-	-	-	-
Valore aggiunto globale lordo	**484.678.550**	**45,61%**	**514.006.191**	**47,64%**	**497.893.022**	**49,80%**
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni	*(35.460.938)*	*3,34%*	*(36.790.052)*	*3,41%*	*(36.147.446)*	*3,62%*
Valore aggiunto globale netto	**449.217.612**	**42,27%**	**477.216.139**	**44,23%**	**461.745.576**	**46,19%**

Distribuzione del valore aggiunto globale	2012	% Valore aggiunto	2013	% Valore aggiunto	2014	% Valore aggiunto
A) Remunerazione del personale						
Personale non dipendente	12.968.434	-	13.242.278	-	13.311.898	-
Personale dipendente	***365.270.263***	-	***388.340.684***	-	***385.207.933***	-
a) Remunerazioni dirette	*267.223.204*	-	*282.929.340*	-	*283.836.731*	-
b) Remunerazioni indirette	*98.047.059*	-	*105.411.344*	-	*101.371.203*	-
c) Quote di riparto del reddito	-	-	-	-	-	-
Totale remunerazione del personale	*378.238.697*	*84,20%*	*401.582.963*	*84,15%*	*398.519.831*	*86,31%*
B) Remunerazione della pubblica amministrazione						
Imposte dirette	8.764.622	-	23.242.722	-	9.717.889	-
Imposte indirette	***1.732.339***	-	***1.641.927***	-	***1.903.097***	-
- Oneri tributari diversi	*2.465.187*	-	*2.802.219*	-	*2.532.210*	-
- Sovvenzioni in c/esercizio	*(732.849)*	-	*(1.160.291)*	-	*(629.113)*	-
Totale remunerazione della pubblica amministrazione	*10.496.960*	*2,34%*	*24.884.650*	*5,21%*	*11.620.986*	*2,52%*
C) Remunerazione del capitale di credito						
Oneri per capitali a breve termine	15.016.123	-	9.345.529	-	(681.880)	-
Oneri per capitali a lungo termine (mutui a medio lungo termine)	10.157.058	-	26.030.064	-	49.401.241	-
Remunerazione del prestito dai soci	307.987	-	299.679	-	271.747	-
Totale remunerazione del Capitale di credito	*25.481.169*	*5,67%*	*35.675.273*	*7,48%*	*48.991.108*	*10,61%*
D) Remunerazione del capitale di rischio						
Dividendi distribuiti	-	-	-	-	-	-
Rivalutazione del capitale sociale	-	-	-	-	-	-
Totale Remunerazione del Capitale di rischio	-	-	-	-	-	-
F) Remunerazione dell'azienda						
Remunerazione della Capogruppo	23.417.536	-	13.399.518	-	1.335.752	-
Remunerazione dei soci di minoranza	9.975.814	-	343.825	-	272.564	-
Totale Remunerazione del Gruppo	*33.393.350*	*7,43%*	*13.743.343*	*2,88%*	*1.608.316*	*0,35%*
G) Movimento Cooperativo						
Fondi mutualistici (3% dell'utile)	-	-	10.126	-	-	-
Contributi associativi	585.150	-	603.125	-	526.925	-
Totale Movimento Cooperativo	*585.150*	*0,13%*	*613.251*	*0,13%*	*526.925*	*0,11%*
H) Liberalità esterne	106.350	0,02%	123.747	0,03%	32.000	0,01%
I) Spese sociali e mutualistiche (Soci e Dipendenti)	915.937	0,20%	592.914	0,12%	446.411	0,10%
Valore aggiunto globale netto	**449.217.612**	**100%**	**477.216.139**	**100%**	**461.745.576**	**100%**

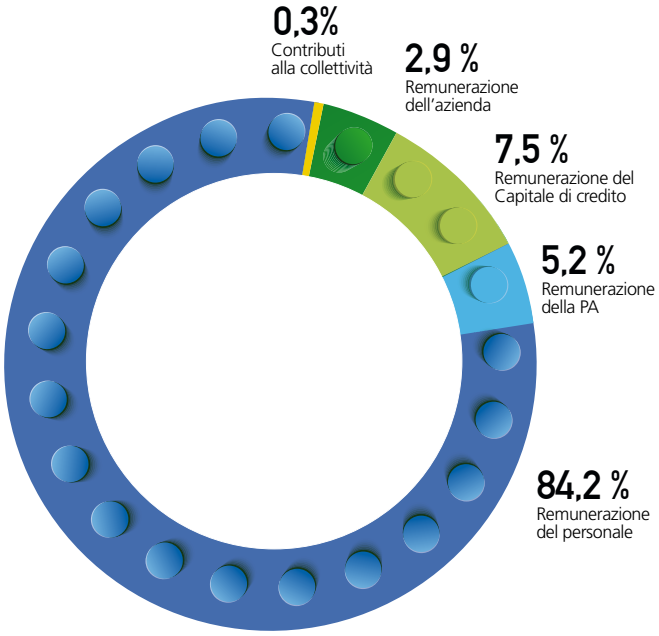
Il valore aggiunto globale netto generato nel 2014 è pari a 461,7 milioni di euro e registra un decremento in valore assoluto rispetto al 2013, determinato dalla riduzione del valore della produzione; l'incidenza percentuale passa invece dal 44,23% al 49,19%.

La diminuzione dei **costi intermedi di produzione**, in particolare quelli riferiti alle materie prime, e quelli riferiti ai costi per servizi, è legata in parte alla riduzione dei volumi di produzione e in parte al processo di riorganizzazione avviato dal Gruppo negli ultimi anni, volto al contenimento dei costi generali relativi alle strutture produttive, e all'internalizzazione nello svolgimento delle principali attività.
La **gestione straordinaria** registra invece un forte aumento rispetto ai due precedenti esercizi, dovuto prevalentemente al beneficio ricavato dalla cessione del ramo di business legato agli impianti di sollevamento, avvenuta nel presente esercizio.

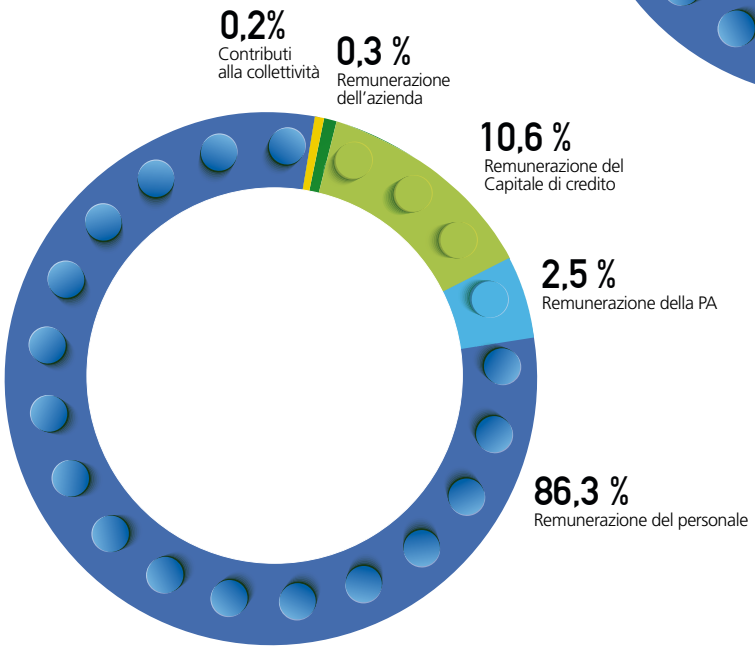
Per quanto riguarda la distribuzione del **valore aggiunto:**

- la quota destinata ai **lavoratori** del Gruppo è pari all'86,3%. Tale quota si è incrementata rispetto all'esercizio precedente in termini percentuali, per effetto del processo di internalizzazione intrapreso dal Gruppo.
- La quota destinata alla **Pubblica Amministrazione** che ammonta a 11,6 milioni di euro, pari al 2,5% del valore aggiunto, rileva un sostanziale decremento rispetto all'esercizio precedente (13,2 milioni di euro). Tale variazione è legata principalmente alla riduzione dell'imponibile fiscale ai fini delle imposte dirette causata della riduzione dell'utile netto conseguito dal Gruppo.
- La quota distribuita ai **finanziatori** è stata pari a 49 milioni di euro, con un'incidenza del 10,6% sul valore aggiunto complessivo, in aumento del 37,3 % rispetto al 2013. L'andamento del triennio evidenzia un aumento progressivo degli oneri finanziari ed una variazione della loro distribuzione tra il breve termine e il lungo termine a favore di quest'ultimo. Tali variazioni sono spiegate dal processo di ristrutturazione delle fonti di finanziamento avviato nell'esercizio precedente, finalizzato ad ottenere una maggiore stabilità finanziaria e il perseguimento di obiettivi di crescita e sviluppo nel medio-lungo periodo.
- Nel corso del triennio il Gruppo Manutencoop ha scelto di non effettuare alcuna distribuzione di dividendi e di reinvestire nell'attività l'utile realizzato, non prevedendo quindi la **remunerazione del Capitale di rischio dei soci.**
- Infine, 526.000 euro sono stati destinati al **Movimento cooperativo,** 32.000 euro alle **liberalità esterne** e 446.000 euro ad **attività sociali e mutualistiche in favore dei dipendenti.** La riduzione delle liberalità esterne rispetto allo scorso esercizio è dovuta ai contributi volontari che il Gruppo aveva erogato nel 2013 a favore dei propri dipendenti, residenti nelle zone colpite dalle calamità naturali verificatesi nel 2012. Il decremento rispetto al precedente esercizio delle attività sociali e mutualistiche in favore dei dipendenti, è giustificata dal fatto che nel presente esercizio sono detratti i contributi incassati, relativi ad attività finanziate.

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE 2013



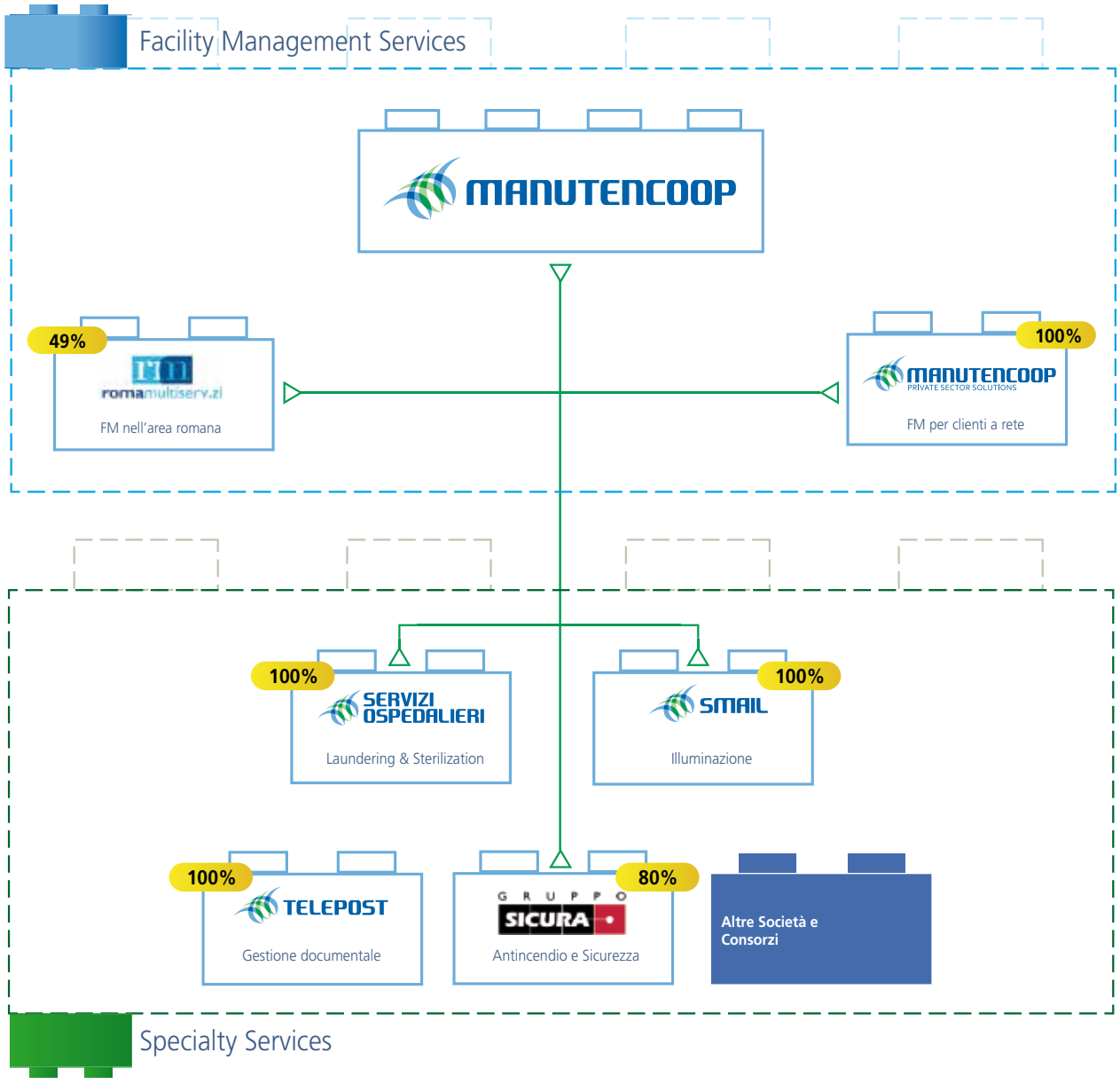
DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE 2014



DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE (€/000)

	2013	2014
A) Remunerazione del personale	401.583	398.520
B) Remunerazione della PA	24.885	11.621
C) Remunerazione del capitale di credito	35.675	48.991
D) Remunerazione del capitale di rischio	-	-
E) Remunerazione dell'azienda	13.743	1.608
F) Contributi alla collettività	1.330	1.005
Valore aggiunto globale netto	**477.216**	**461.746**

STRUTTURA DEL GRUPPO MFM



Gruppo e Società

La Capogruppo Manutencoop Società Cooperativa ha per oggetto sociale ed attività prevalente la somministrazione di lavoro a società, enti e associazioni utilizzatrici. L'oggetto sociale della Cooperativa prevede altresì lo svolgimento di servizi di amministrazione del personale, di ricerca e selezione del personale, di consulenza alle relazioni industriali, di consulenza e servizi amministrativi in genere, nonché servizi di Call Center e Contact Center.
Con autorizzazione Ministeriale del 13 Giugno 2007, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale ha permesso a Manutencoop Società Cooperativa di esercitare l'attività di somministrazione di lavoro secondo le disposizioni del Decreto Legislativo 10 Settembre 2003 n. 276.
Manutencoop Facility Management S.p.A., la società più importante controllata da Manutencoop Società Cooperativa, è a capo del principale Gruppo italiano attivo nell'Integrated Facility Management, la gestione e l'erogazione di servizi integrati, alla clientela pubblica e privata, rivolti agli immobili, al territorio e a supporto dell'attività sanitaria. Forte dell'esperienza pluridecennale maturata da Manutencoop Società Cooperativa, i cui rami di azienda specializzati nelle attività di Facility Management sono stati conferiti in Manutencoop Facility Management nel 2003, il Gruppo fornisce sul territorio nazionale un'ampia e coordinata gamma di servizi finalizzati alla razionalizzazione e al miglioramento della qualità delle attività non strategiche e ausiliarie di grandi gruppi privati, di enti pubblici e di strutture sanitarie. I servizi forniti dal Gruppo possono essere raggruppati in due principali aree di attività:

- Facility Management Services,
- Specialty Services.

Facility Management Services

Servizi di gestione e manutenzione di immobili (igiene ambientale, servizi tecnico-manutentivi, cura del verde, servizi logistici, servizi ausiliari, gestione calore).
Oltre alla Capogruppo Manutencoop Facility Management S.p.A., sono attive nel campo del Facility Management Services le seguenti società:

- **MANUTENCOOP PRIVATE SECTOR SOLUTIONS S.p.A.** (100%) Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A. è la società del Gruppo specializzata nel Facility Management per gruppi privati con articolazione a "rete": filiali bancarie, catene di negozi, sedi operative. MPSS è in grado di gestire sia tutte le attività di manutenzione degli immobili, sia di realizzare ed allestire con consegna chiavi in mano nuovi punti vendita o agenzie.
- **ROMA MULTISERVIZI S.p.A.** (49%) Creata nel 1994 dal Comune di Roma, Roma Multiservizi è entrata a far parte del Gruppo Manutencoop nel 2000. Si occupa dei servizi integrati per la città di Roma.

Specialty Services

Laundering & Sterilization ("lavanolo" e sterilizzazione di biancheria e strumentario chirurgico a supporto dell'attività sanitaria), illuminazione, gestione documentale, impianti antincendio e di videosorveglianza, lavanolo abiti da lavoro. Le Società del Gruppo, descritte di seguito, 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 diversi stabilimenti produttivi e 19 centrali di sterilizzazione è in grado di trattare e distribuire, su base annua, circa 40 milioni di kg di biancheria, gestisce oltre 45.000 posti letto e confeziona annualmente oltre 100.000 kit di strumentario chirurgico.
- **SMAIL S.p.A.** (100%) Smail, costituita nell'autunno 2008, è specializzata nella gestione, manutenzione e sviluppo di reti di impianti di pubblica illuminazione, illuminazione artistica e impianti semaforici di proprietà delle amministrazioni comunali.
- **GRUPPO SICURA S.r.l.** (80%) Il Gruppo Sicura, entrato a far parte del Gruppo Manutencoop nel 2008, fornisce in tutta Italia, attraverso varie società controllate, sistemi, prodotti e servizi per la prevenzione incendi, la protezione di macchinari e la sicurezza di beni e persone.
- **TELEPOST S.p.A.** (100%) Telepost S.p.A. è la società del Gruppo specializzata nella gestione documentale: fornisce servizi di corrispondenza presso grandi Clienti con sedi distribuite sul territorio, digitalizzazione di documenti e archivi, gestione posta massiva, servizi di mailing in genere.



SERVIZI DI FACILITY MANAGEMENT

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

Attività e servizi

I Facility Management Services

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

- **SERVIZI TECNICO-MANUTENTIVI**
  Comprendono un insieme articolato di servizi di gestione, conduzione e manutenzione di componenti edili e di impianti asserviti ad immobili (impianti termici, elettrici, idraulici, impianti di sollevamento etc.). Sono ricomprese anche attività di progettazione ed esecuzione di opere di riqualificazione e adeguamento normativo, la progettazione ed installazione di dispositivi per il risparmio energetico e la riduzione di emissione di agenti inquinanti in atmosfera.
- **CURA DEL VERDE**
  Insieme di servizi di progettazione, realizzazione e manutenzione delle aree verdi: dal verde pertinenziale di strutture sanitarie o di centri direzionali fino all'intero patrimonio verde di una città o di un Comune.
- **IGIENE AMBIENTALE**
  Servizi di pulizia e igiene, sanificazione, disinfezione, disinfestazione e derattizzazione ambientale.
- **SERVIZI AUSILIARI**
  Attività a supporto del cliente quali gestione posta interna (mail-room services), portierato e reception, controllo accessi, space management e space planning, move in - move out.
- **SERVIZI LOGISTICI**
  Attività specialistiche erogate principalmente in ambito sanitario: logistica del farmaco, gestione integrata dei magazzini 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.

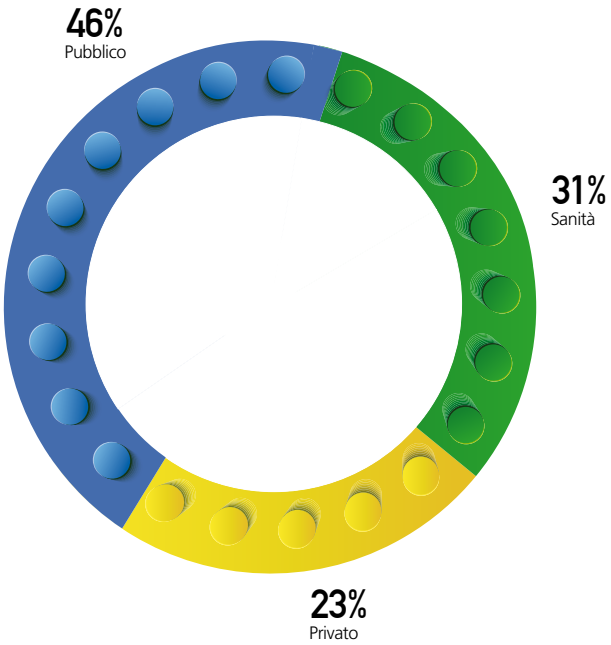
SERVIZI SPECIALISTICI

- Laundering & sterilization
- Sicurezza e antincendio
- Illuminazione
- Gestione documentale
- Lavanolo abiti da lavoro

Gli Specialty Services

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

- **LAUNDERING & STERILIZATION**
  Servizi svolti attraverso la controllata Servizi Ospedalieri, costituiscono un supporto all'attività sanitaria e comprendono: lavanolo biancheria piana, confezionata e materasseria, gestione guardaroba, logistica interna integrata, fornitura e sterilizzazione tessuti tecnici riutilizzabili per sala operatoria, progettazione, realizzazione e gestione di centrali di sterilizzazione
- **SICUREZZA E ANTINCENDIO**
  Attività, svolta attraverso la controllata Gruppo Sicura, di progettazione, installazione e manutenzione di impianti e sistemi per la sicurezza individuale e per la sicurezza macchine (impianti antincendio, impianti antiintrusione).
- **ILLUMINAZIONE**
  Servizi, svolti attraverso la controllata Smail, funzionali alla gestione e manutenzione degli impianti di pubblica illuminazione di proprietà delle Amministrazioni Comunali. L'attività di gestione e manutenzione può interessare anche l'illuminazione indoor di immobili pubblici e privati.
- **GESTIONE DOCUMENTALE**
  Servizi, svolti da Telepost S.p.A., di corrispondenza presso grandi clienti, digitalizzazione documenti e archivi, gestione di posta massiva e mailing di genere.
- **LAVANOLO ABITI DA LAVORO**
  Servizio, fornito dalla Società Servizi Ospedalieri S.p.A. attraverso il marchio Workwear, di lavaggio e noleggio di abiti e divise da lavoro per qualsiasi ambito di attività.



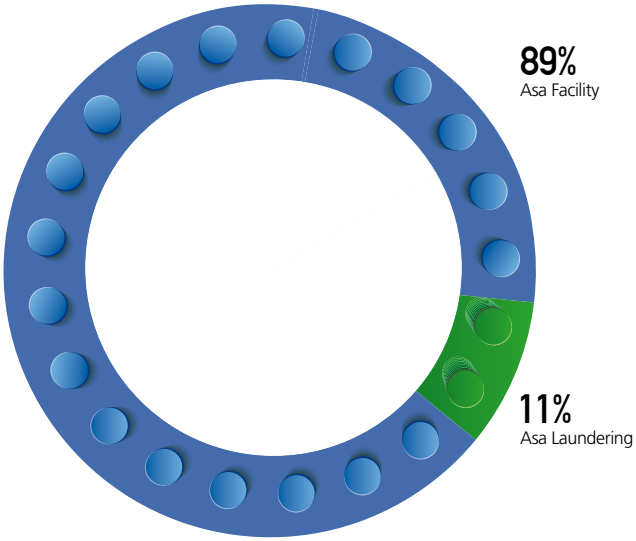
ACQUISITO PER TIPOLOGIA DI CLIENTE

Clienti

Il Gruppo Manutencoop sta affrontando la persistente congiuntura negativa del mercato nazionale con un'azione di sviluppo tesa al mantenimento del proprio posizionamento, in un contesto di riferimento caratterizzato da una diminuzione generalizzata di opportunità commerciali rilevanti. Poche risultano infatti le gare d'appalto indette dalle amministrazioni pubbliche e spesso le stesse si stanno svolgendo in contesti di litigiosità elevata, che ne allungano i tempi di aggiudicazione e rendono incerto il posizionamento temporale delle fasi di start-up. Sul fronte privato risulta difficile, in questa fase ancora instabile dell'andamento macroeconomico, trovare partner industriali di rilievo disposti ad intraprendere processi di outsourcing dei propri servizi no-core, soprattutto in una logica di reale partnership e non di mera riduzione di costi.
Nell'esercizio 2014 il Gruppo ha acquisito commesse per un totale di 404 milioni di euro. Oltre il 60% di tale nuovo portafoglio deriva da nuovo sviluppo, mentre il dato dei rinnovi/riaggiudizioni delle commesse in scadenza è risultato più modesto, come conseguenza del momento di stasi del mercato.

L'acquisito del mercato Pubblico pesa in maniera più significativa sul totale rispetto all'esercizio precedente (46% nel 2014 a fronte del 33% dell'esercizio 2013), con un valore complessivo acquisito pari a 187 milioni di euro.
Le riaggiudicazioni tramite nuove gare sono risultate poco numerose, mentre ha prevalso, in molti casi, il ricorso alle proroghe dei contratti in essere, nell'attesa di delineare la configurazione del "processo di riacquisizione".
Anche nei casi in cui il processo di gara si è compiuto, comunque l'allungamento dei tempi complessivi per la conclusione dell'aggiudicazione definitiva e l'avvio del servizio, hanno portato a situazioni analoghe di ricorso a proroghe contrattuali.

La Sanità si conferma un target commerciale significativo per il Gruppo, con commesse acquisite per un valore pari a 126 milioni di euro, ossia il 31% del totale sviluppato, sostanzialmente invariato nel peso rispetto all'esercizio precedente.
Va inoltre segnalata la performance crescente dei servizi di sterilizzazione dello strumentario chirurgico in ambito sanitario, che sta vedendo i primi risultati anche nel mercato estero, ed in particolare sul territorio della Turchia.
L'acquisito del periodo nel mercato Privato è infine pari a 91 milioni di euro.



ACQUISITO PER AREA STRATEGICA DI AFFARI

Valutando le acquisizioni in termini di Area Strategica d'Affari ("ASA") emerge che in ambito *Laundering&Sterilization* il Gruppo ha acquisito commesse per 46 milioni di euro a fronte di 358 milioni di euro in ambito *Facility Management*.

Il Backlog è l'ammontare dei ricavi contrattuali connessi alla durata residua delle commesse in portafoglio alla data. Al 31 dicembre 2014 si attestava a 2.887 milioni di euro. Un dato in diminuzione rispetto allo scorso anno e che si avvicina ai valori del 2012.

BACKLOG, ANDAMENTO 2012-2014 (MILIONI DI EURO)

	2012	2013	2014
Totale	**2.979**	**3.216**	**2.887**

RICAVI PER TIPOLOGIA DI CLIENTELA, ANDAMENTO 2013-2014 (IN MIGLIAIA DI EURO)

	2013 riesposto	% sul totale	2014	% sul totale
Enti pubblici	254.555	24,3%	242.103	24,8%
Sanità pubblica	418.658	40,1%	438.255	45,0%
Clienti privati	371.785	35,6%	293.932	30,2%
Ricavi consolidati	**1.044.998**	**100,0%**	**974.290**	**100,0%**

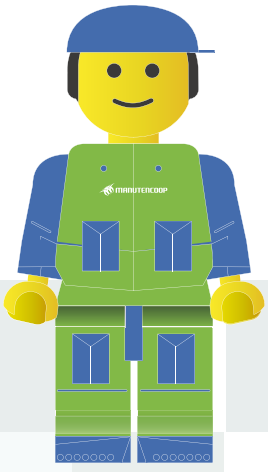
La composizione del fatturato per tipologia di clientela conferma, per l'esercizio 2014, una crescita del peso della Sanità Pubblica rispetto all'esercizio precedente, con un incremento circa 5 punti percentuali. In tale comparto sono infatti allocate le commesse correlate ad alcuni importanti progetti in PPP ("*Private Public Partnership*") cui partecipano le società del Gruppo, giunte a regime nel corso dell'esercizio.

Emerge una sostanziale stabilità del peso del fatturato verso Enti Pubblici che sul totale si attesta ad un 25%. Rileviamo che nel corso del 2013 il Gruppo si è aggiudicato alcuni lotti nell'ambito del CONSIP Scuole ed un lotto del CONSIP Uffici che ha in parte sostituito la precedente convenzione giunta a scadenza.

La riduzione evidenziata nel fatturato verso Clienti Privati è infine ascrivibile principalmente, come già evidenziato, al ridimensionamento dei volumi delle attività verso il cliente Telecom Italia, accentuato dalla classificazione dei ricavi del Gruppo MIA nel risultato delle attività operative cessate.

Nel 2014 Manutencoop ha definito gli obiettivi e il perimetro del primo sondaggio, o survey, rivolto ai clienti. L'indagine, realizzata nei primi mesi del 2015, puntava a comprendere e analizzare il livello di soddisfazione di parte del portafoglio clienti ed innescare di conseguenza un processo interno di monitoraggio funzionale a migliorare i servizi e il rapporto con i clienti stessi.
L'obiettivo principale della survey è stato quello di evidenziare la percezione che i clienti chiave del Gruppo Manutencoop hanno rispetto al servizio svolto e alla relazione con il fornitore.
Il sondaggio è stato sottoposto alternativamente mediante chiamata telefonica o mediante intervista fisica e si componeva di una sezione statistico/quantitativa e di una più qualitativa.

Il panel di clienti selezionato, 130, era rappresentativo di circa il 47% dei ricavi di MFM e MPSS. La maggior parte di loro ha accettato di sottoporsi alla survey e si è dimostrata disponibile a collaborare per individuare le aree di miglioramento.
Il lavoro è stato coordinato dal Gruppo Marketing Strategico interno a EAP (Equity Appraisal Plan), il tavolo di confronto nato a fine 2013 e che ha coinvolto giovani quadri delle diverse funzioni aziendali con l'obiettivo di mappare le attività di Manutencoop e come vengono comunicate, verificare come si comportano gli omologhi europei, valutare e apprezzare eventuali differenze tra Manutencoop e i peers europei.



Fornitori

Nel 2014 Manutencoop è finalmente entrata a regime con il progetto **STREAM** (STRategia Evolutiva Acquisti Manutencoop - Portale di gestione collaborativa dei fornitori) che ha permesso di rendere più efficiente il rapporto con i fornitori grazie ad una piattaforma capace di gestire operativamente l'Albo fornitori, i documenti delle commesse, i documenti per le richieste d'acquisto, i contratti e la regolarità contributiva.

Ad oggi non esiste alcuna tipologia di acquisto per business che non transiti dal Portale e il Portale fornitori è completamente integrato con il programma SAP.
L'Albo fornitori racchiude l'elenco di tutti i fornitori che si candidano a lavorare con Manutencoop e si compone di diverse sezioni: dati anagrafici, dati economico-finanziari, dati tecnico-operativi, tipologia di fornitura e dati specifici su fornitura. Si tratta di un Albo dinamico perché può essere aggiornato dal fornitore in qualunque momento. Se ciò non avviene spontaneamente, dopo un anno esatto dalla prima compilazione viene inviata automaticamente una mail da Manutencoop con la richiesta di aggiornare almeno i dati economico-finanziari.

All'interno dell'Albo i fornitori vengono classificati con diversi status:

- qualificato,
- qualificato nel transitorio (fornitori storici che hanno compilato i dati del precedente Albo),
- non compilato,
- non qualificato.

All'interno del Portale fornitori rientrano solo i fornitori qualificati o quelli qualificati nel transitorio. Su questi ultimi è stato intrapreso un lavoro massivo per spingerli all'aggiornamento. L'obiettivo è quello di ridurre a breve il numero dei fornitori qualificati nel transitorio a favore dei fornitori qualificati o di quelli non qualificati.

Di seguito il riepilogo del numero dei fornitori diviso per status e la distribuzione geografica sul territorio italiano.

STATUS FORNITORI, 31 DICEMBRE 2014

Tipologia	n.	%
Non compilato	776	19%
Non qualificato	185	4%
Qualificato	1.703	41%
Qualificato nel transitorio	1.484	36%
Totale complessivo	**4.148**	**100%**

Il Portale fornitori è strutturato in una sezione documentale, dove vengono raccolte le richieste di acquisto e i contratti, e una sezione dedicata alla regolarità contributiva.

DOCUMENTI CONTRATTUALI GESTITI A PORTALE

Richiesti da Manutencoop	**33.813**
Caricati dal fornitori	**29.791**
Approvati da Manutencoop	**29.172**

L'88% dei documenti richiesti è stato caricato dal fornitore e il 98% di questi è stato approvato da Manutencoop.

DOCUMENTI REGOLARITÀ CONTRIBUTIVA GESTITI A PORTALE

Caricati dal fornitori	**7.879**
Approvati da Manutencoop	**7.266**

Il 92% dei documenti caricati dai fornitori a Portale è stato approvato da Manutencoop.

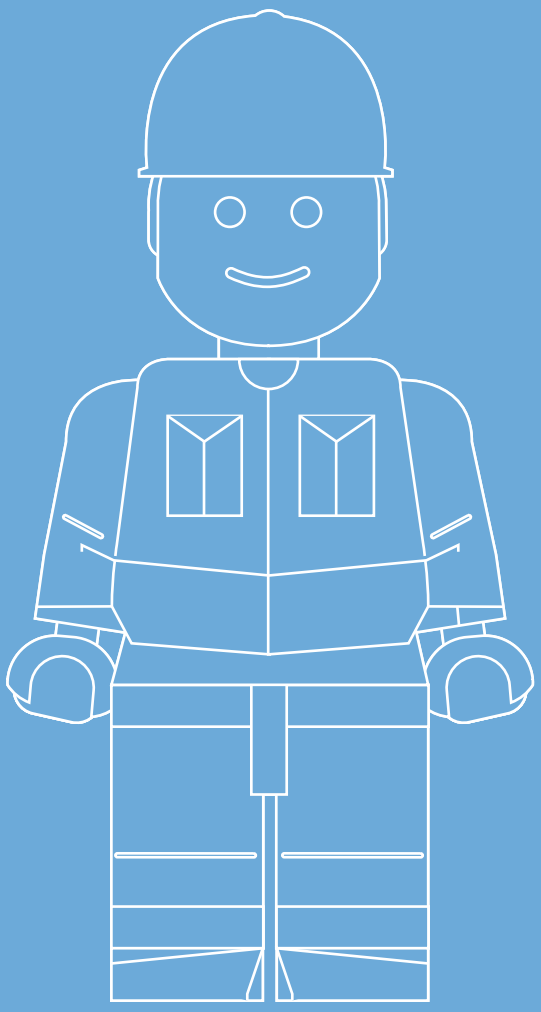
Infine da segnalare che nel 2014 si è implementata l'attività di valutazione delle prestazioni dei fornitori che, nello specifico, ha coinvolto 512 fornitori (servizi integrati e igiene) con la compilazione di 2.255 questionari, somministrati a 91 responsabili di commessa.
Il tasso di partecipazione più ampio nell'attività di valutazione dei fornitori si è registrato in Lombardia e, sempre nell'area Nord Ovest - che racchiude Valle D'Aosta, Piemonte, Lombardia e Liguria - i fornitori hanno raggiunto la valutazione media più alta. Ovunque le criticità maggiori hanno riguardato il rispetto della consegna della documentazione tecnica e il rispetto dei tempi di consegna dei materiali. I valori riscontrati entreranno nel calcolo del vendor rating del singolo fornitore. Nel corso dell'anno 2015 saranno valutati gli altri elementi costituenti il vendor rating (qualifica iniziale, capacità di aggiornamento documentale lato portale fornitore ecc.).



DISTRIBUZIONE DEI FORNITORI,
31 DICEMBRE 2014

capitolo

3





Soci lavoratori e sovventori

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

584
SOCI LAVORATORI

482
SOCI SOVVENTORI

10
COMITATI SOCI

2
COMMISSIONI

8.395
euro
QUOTA SOCIALE MEDIA VERSATA

Soci lavoratori

Le tabelle che seguono propongono una sintetica descrizione dei principali caratteri dei soci lavoratori negli ultimi quattro esercizi.
Nel 2014 si registra un ulteriore calo del numero dei soci lavoratori, dovuto al saldo negativo tra soci ammessi e dimessi.
È importante sottolineare, a riguardo, come la qualificazione del processo di ammissione a socio, approvata nel 2008, abbia determinato, nel corso degli anni, una progressiva riduzione del numero dei soci entrati a far parte della base sociale.

EVOLUZIONE DELLA BASE SOCIALE, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Soci entrati	49	46	17	19
Soci usciti	35	23	50	45
Saldo entrati-usciti	+14	+23	-33	-26
Soci al 31/12 /libro soci)	**620**	**643**	**610**	**584**

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

CARATTERISTICHE DEI SOCI AMMESSI E DIMESSI, ANDAMENTO 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi
Genere								
Maschi	34	17	30	11	13	34	14	27
Femmine	15	18	16	12	4	16	5	18
Luogo di Nascita								
Italia	46	34	40	20	16	46	18	43
Estero	3	1	6	3	1	4	1	2
Inquadramento								
Operai	24	24	23	15	7	29	7	26
Impiegati	17	9	17	5	7	16	6	9
Quadri	6	1	4	2	3	3	5	4
Dirigenti	2	1	2	1	-	2	1	6
Territorio								
Emilia-Romagna	24	24	28	15	9	35	10	38
Centro	6	8	7	2	-	6	3	2
Nord-Est	11	1	-	4	6	-	-	2
Nord-Ovest	1	2	2	2	1	5	5	2
Sud	7	-	9	-	1	4	1	1
Società di Provenienza								
MFM	36	30	39	22	13	39	17	35
Cooperativa	4	5	1	-	-	-	-	2
SO	4	-	1	-	-	-	2	5
Smail	1	-	-	-	4	-	-	-
MPSS	4	-	5	-	-	-	-	-
Maco	-	-	-	1	-	10	-	2
Altre Società	-	-	-	-	-	1	-	1
Totale	**49**	**35**	**46**	**23**	**17**	**50**	**19**	**45**

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

GENERE DEI SOCI, ANDAMENTO 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Maschi	326	52,5	345	53,7	324	53,1	310	53,1
Femmine	294	47,5	298	46,3	286	46,9	274	46,9
Totale	**620**	**100**	**643**	**100**	**610**	**100**	**584**	**100**

Gli andamenti rispetto alle fasce d'età d'appartenenza dei soci restano piuttosto costanti nel tempo. Il 16,6% è rappresentato da giovani con meno di 40 anni, dato in leggero calo rispetto agli anni passati, mentre le percentuali più rilevanti si riscontrano nuovamente nelle fasce di età 40-50 anni e oltre i 50 anni.

FASCE D'ETÀ DEI SOCI, ANDAMENTO 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
20-29 anni	3	1	2	1	2	0,3	2	0,3
30-39 anni	123	20	124	19	113	18,5	95	16,3
40-49 anni	225	36	234	36	227	37,2	220	37,2
Oltre 50 anni	269	43	283	44	268	43,9	267	45,7
Totale	**620**	**100**	**643**	**100**	**610**	**100**	**584**	**100**

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

QUALIFICA DEI SOCI, ANDAMENTO 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Operai	330	53	338	53	317	52	297	51
Impiegati	202	33	214	33	199	33	194	33
Quadri	53	9	55	9	58	10	62	11
Dirigenti	35	6	36	5	36	6	31	5
Totale	**620**	**100**	**643**	**100**	**610**	**100**	**584**	**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 2014 i soci lavoratori stranieri rappresentano il 7% della compagine sociale, confermando il trend degli ultimi anni.

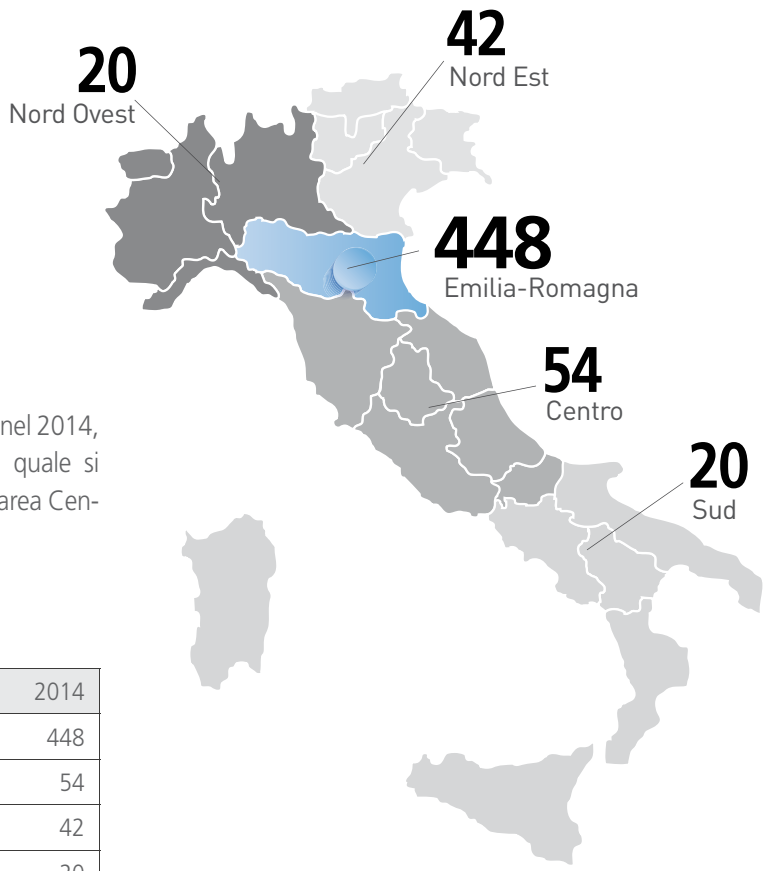
PAESI DI ORIGINE DEI SOCI ANDAMENTO 2011-2014 (%)

	2011	2012	2013	2014
Italia	92,7%	93,3%	92,7%	93%
Altri Paesi	7,3%	6,7%	7,3%	7%
Totale	**100**	**100**	**100**	**100**

Osservando la composizione della base sociale per anzianità sociale, si può notare come rimanga costante la percentuale di soci con una anzianità inferiore ai 5 anni, mentre cala quella dei soci con una anzianità sociale tra i 6 e i 10 anni. Si registra invece un ulteriore aumento dei soci con un'anzianità sociale compresa tra 11 e 20 anni. Restano pressoché invariate le fasce 21-30 e oltre 30 anni di anzianità sociale.

COMPOSIZIONE BASE SOCIALE PER ANZIANITÀ SOCIALE, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
< 5 anni	206	33,2	172	26,7	146	24	138	24
6-10 anni	226	36,5	280	43,6	226	37	195	33
11-20 anni	91	14,7	96	15	148	24	172	29
21-30 anni	71	11,5	69	10,7	65	11	51	9
> 30 anni	26	4,2	26	4	25	4	28	5
Totale	**620**	**100%**	**643**	**100%**	**610**	**100%**	**584**	**100%**



SOCI:
RIPARTIZIONE PER AREA

Nonostante il deciso calo di soci registrato anche nel 2014, l'Emilia-Romagna si conferma la regione nella quale si concentra la maggior parte dei soci, seguita dall'area Centro e dal Nord Est.

TERRITORIO DI IMPIEGO DEI SOCI, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Emilia-Romagna	490	503	475	448
Centro	54	59	54	54
Nord-Est	47	43	44	42
Sud	14	23	20	20
Nord-Ovest	15	15	17	20
Totale	**620**	**643**	**610**	**584**

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

I SOCI IN EMILIA-ROMAGNA: TERRITORIO DI IMPIEGO, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Bologna	387	395	368	338
Imola	45	49	45	44
Modena	46	48	48	53
Ferrara	12	11	14	12
Rimini	-	-	-	1
Totale	**490**	**503**	**475**	**448**

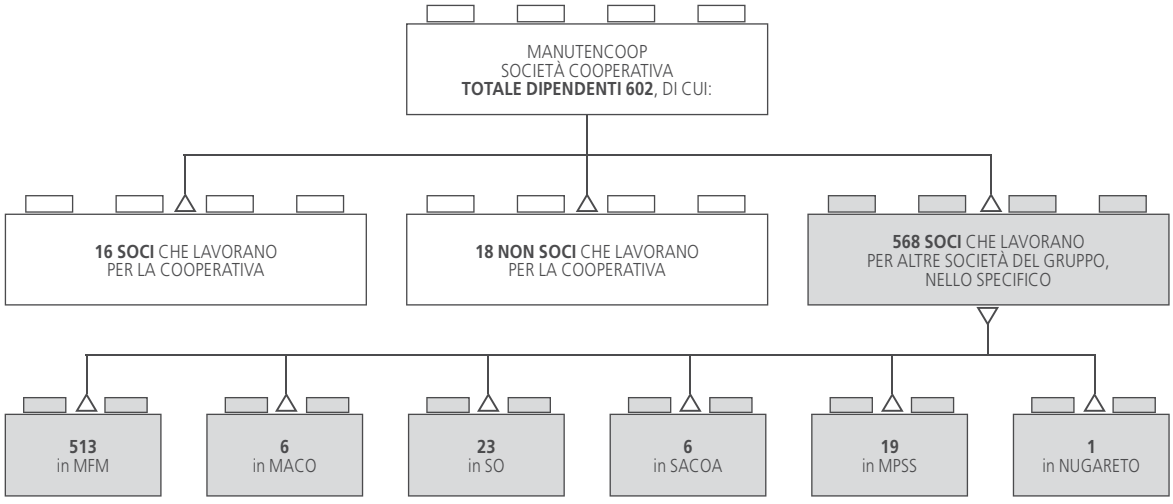
INFO

SOMMINISTRAZIONE

Manutencoop è una cooperativa di produzione e lavoro. Ciò significa che i soci conferiscono il loro lavoro e il vantaggio mutualistico consiste nella migliore valorizzazione dei loro conferimenti (il lavoro) rispetto a ciò che potrebbero realizzare rivolgendosi direttamente al mercato. Manutencoop Società Cooperativa dal 1° gennaio 2005 ha ottenuto l'autorizzazione del Ministero del Lavoro ad esercitare l'attività prevalente di somministrazione di lavoro. La somministrazione, introdotta dalla "Riforma Biagi", consiste nel mettere a disposizione di aziende utilizzatrici la prestazione lavorativa di lavoratori 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.



Soci sovventori

L'Assemblea dei Soci del 25 maggio 2013 ha approvato importanti modifiche allo Statuto della Cooperativa. Tra queste, una delle più significative riguarda certamente i soci sovventori e la compravendita delle azioni di sovvenzione della Cooperativa.
A partire dal 1993, infatti, Manutencoop ha emesso le azioni da socio sovventore per consentire anche ai non lavoratori di partecipare e contribuire alla vita e all'andamento della Cooperativa. Da allora è possibile diventare socio sovventore acquistando azioni nominative trasferibili del valore nominale di 25,82 euro previa presentazione di un'apposita domanda sottoposta e approvata dal Consiglio di Amministrazione. Le azioni si caratterizzano per non avere una scadenza temporale e per essere rimborsabili solo attraverso una compravendita tra soci. In questi vent'anni le azioni hanno avuto rendimenti molto importanti, tuttavia negli ultimi quattro anni, complice principalmente la difficile congiuntura macroeconomica, non hanno avuto alcun rendimento. Tenuto conto dell'anzianità dello strumento e del mancato rendimento degli ultimi anni, l'Assemblea ha approvato l'introduzione nello Statuto del recesso da socio sovventore con conseguente rimborso da parte della Cooperativa delle azioni al valore nominale. I soci sovventori con oltre 5.000 euro di azioni hanno potuto ottenere fino al 50% dell'importo il 7 gennaio 2014 e la restante parte l'hanno ricevuta il 7 gennaio 2015. Per i soci in possesso di un numero di azioni inferiore ai 5.000 euro di importo, il recesso e il rimborso sono stati possibili a partire dal 7 gennaio 2015. Sempre a partire dalla stessa data, le azioni sono rimborsabili al momento della comunicazione del recesso, indipendentemente dal valore investito.
Contestualmente è stata introdotta nello Statuto la possibilità di emettere nuovi strumenti finanziari in considerazione delle opportunità previste dalla Legislazione in materia. Tali strumenti sono ancora in fase di studio e definizione.
I soci sovventori al 31 dicembre 2014 erano 482 e includono soci lavoratori, ex dipendenti, collaboratori, famigliari e conoscenti. Il sensibile calo rispetto all'anno precedente è attribuibile al ricorso all'opzione del rimborso, di cui si è detto sopra, sfruttata da molti soci.

GENERE DEI SOCI SOVVENTORI, ANDAMENTO 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Maschi	368	49,5	375	50,2	372	50	246	51
Femmine	373	50,1	369	49,4	368	49,5	234	48,6
Società	3	0,4	3	0,4	3	0,5	2	0,4
Totale	**744**	**100**	**747**	**100**	**743**	**100**	**482**	**100**

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

Ammissione a socio lavoratore

L'essere socio è una responsabilità che ci si assume nei confronti di se stessi, della propria famiglia, degli altri soci (attuali e futuri) e della Cooperativa. L'ingresso nella base sociale è un momento importante che necessita di norme e procedure ben formalizzate. Manutencoop Società Cooperativa ha deciso di lavorare per "creare" dei soci sempre più consapevoli e capaci di condurre l'impresa.
La qualificazione della base sociale rappresenta un dovere nei confronti delle generazioni future, per tutelare la natura cooperativa di Manutencoop e i suoi valori originari.
Tre i requisiti fissati dallo Statuto per diventare soci della Cooperativa:

- requisito temporale
- requisito organizzativo
- requisito formativo

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

Il **requisito organizzativo** stabilisce che possano diventare soci solo quei lavoratori che non sono entrati nell'organizzazione in virtù dell'acquisizione di un appalto e che continuano a svolgere le loro attività lavorative solo in tale appalto. L'origine di questo requisito risiede nelle caratteristiche tipiche del settore nel quale lavora Manutencoop, ovvero dall'elevato livello di turn over dei lavoratori determinato dall'acquisizione e dalla perdita di appalti. La scelta è quindi quella di puntare su lavoratori che siano legati all'azienda più che allo specifico appalto nel quale operano.

Il **requisito formativo** prevede che l'ingresso nella base sociale sia subordinato alla frequenza, obbligatoria e fuori dall'orario di lavoro, di un corso di formazione cooperativa ed economica. La finalità di tale requisito è quella di accrescere la consapevolezza dei diritti e dei doveri in capo ad ogni socio e dei valori di riferimento della Cooperativa.
Il corso per gli aspiranti soci, in base alle richieste, viene attivato nelle cinque sedi principali di Manutencoop (Bologna, Modena, Imola, Cascina e Mestre) indicativamente nel mese di ottobre.
Il corso è suddiviso in quattro moduli didattici 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.

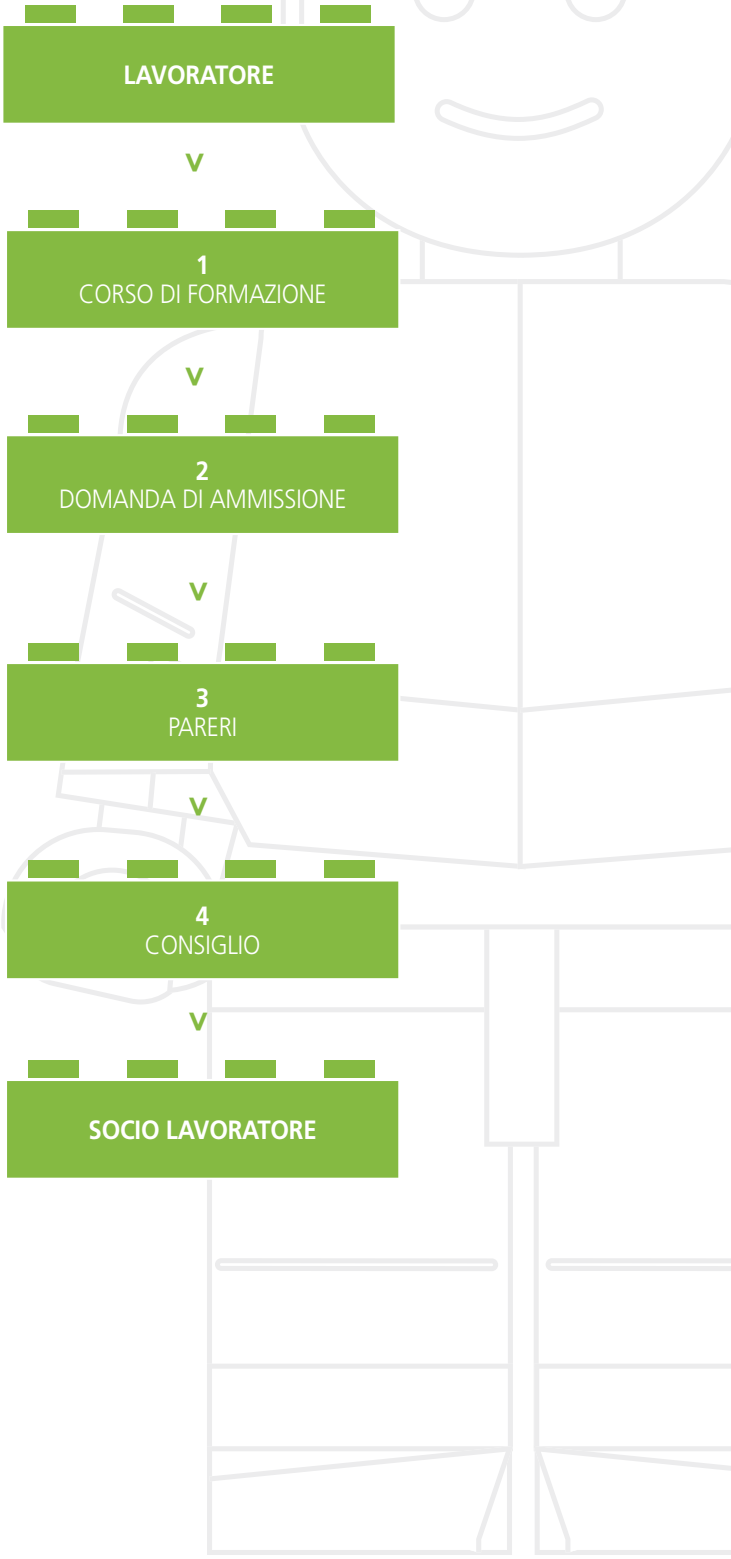
Dal 2013, al fine di rafforzare ulteriormente il processo di ammissione a socio, Manutencoop ha scelto di allineare la dinamica di crescita della base sociale con la crescita delle imprese del Gruppo Manutencoop introducendo la predisposizione, da parte del Consiglio di Amministrazione, delle linee guida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

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

A partire dal 2013, le linee programmatiche vengono annualmente approvate dal Consiglio di Amministrazione di Manutencoop Società Cooperativa sulla base delle indicazioni di sviluppo e consolidamento imprenditoriale delle Società del Gruppo Manutencoop.
In relazione al processo di riorganizzazione e riconfigurazione del perimetro di gruppo in corso, il Consiglio di Amministrazione ha rilevato che nel 2014 non sussistevano le condizioni per dare corso alle linee programmatiche per le ammissioni a socio lavoratore.

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

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



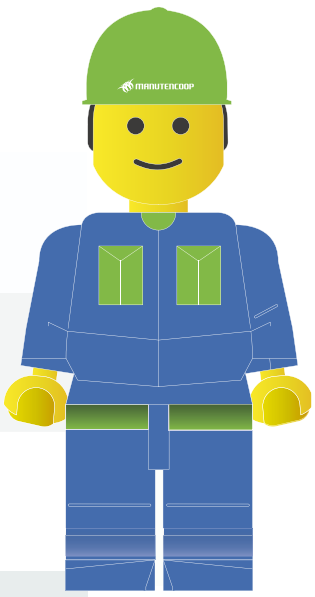
Scambio economico e vantaggio mutualistico

Il capitale sociale

Il patrimonio sociale creato negli anni dalla Cooperativa è indivisibile e rappresenta il valore intergenerazionale. Il capitale sociale è composto dal capitale sociale versato dai soci lavoratori e dal capitale sociale versato dai soci sovventori. Il capitale sociale complessivo al 31 dicembre 2014 assommava a euro 8.660.160 di cui euro 7.464.836 dei soci lavoratori ed euro 1.195.324 dei soci sovventori. Di seguito le specifiche del capitale sociale.

ANDAMENTO DEL CAPITALE SOCIALE COMPLESSIVO SOTTOSCRITTO, ANDAMENTO 2003-2014 (IN MIGLIAIA DI EURO)

Anno	Capitale sociale	Variazione %
2003	11.943	9,9
2004	12.765	6,9
2005	13.032	2,1
2006	13.572	4,1
2007	14.373	5,9
2008	14.739	2,5
2009	13.749	(6,7)
2010	13.524	(1,6)
2011	14.044	3,8
2012	14.136	0,6
2013	11.741	(16,9)
2014	8.660	(26,2)



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

COMPOSIZIONE DEL CAPITALE SOCIALE SOCI LAVORATORI, ANNO 2014 (IN MIGLIAIA DI EURO)

	N. soci	%	Importo versato	Importo sottoscritto
Fino a 7.746	120	20,5	815	923
Da 7.746,01 a 10.000	189	32,4	1.448	1.561
Da 10.000,01 a 15.000	98	16,8	824	1.175
Da 15.000,01 a 20.000	87	14,9	757	1.502
Da 20.000,01 a 30.000	74	12,7	803	1.753
Oltre 30.000	16	2,7	256	551
Totale	**584**	**100,0**	**4.903**	**7.465**

Il capitale sociale dei soci sovventori al 31 dicembre 2014 è rappresentato da azioni nominative ciascuna del valore nominale di 25,82 euro, per un totale di circa 1.195 mila euro, composto come illustrato di seguito in tabella.

COMPOSIZIONE CAPITALE SOCIALE SOCI SOVVENTORI, ANNO 2014 (IN MIGLIAIA DI EURO)

Azioni	N. voti	N. soci	%	Importo
Da 1 a 200 azioni	1	431	89,4	432
Da 201 a 400 azioni	2	28	5,8	211
Da 401 a 800 azioni	3	16	3,3	206
Da 801 a 2.000 azioni	4	5	1,0	175
Oltre 2.000 azioni	5	2	0,4	171
Totale	**16**	**482**	**100,0**	**1.195**

La riserva indivisibile

L'accantonamento a riserva è una misura con la quale le aziende cercano di fronteggiare i rischi futuri: la riserva ha, infatti, la funzione di protezione del capitale sociale ed è strumento di garanzia per i creditori.
A differenza delle società lucrative, nelle cooperative le riserve assumono tuttavia un carattere particolare, essendo rivolte non solamente a garantire economicamente e socialmente i differenti interlocutori, ma anche a consolidare le prospettive di durata dell'impresa, che significa garantire la continuità della mutualità, cioè i vantaggi per i soci attuali e per quelli futuri.
Nelle società cooperative le riserve hanno il carattere della "indivisibilità", cioè di non poter essere ripartite tra i soci anche in caso di liquidazione della società.
La percentuale di utile da destinare a riserva nelle cooperative a mutualità prevalente, quelle che come Manutencoop operano soprattutto attraverso l'apporto dei soci, è piuttosto elevata e pari almeno al 30% dell'utile: la giustificazione risiede nelle intenzioni di compensare la normale esiguità del capitale sociale e di coprire i rischi che si accompagnano alla sua variabilità.
Concretamente, mentre nell'impresa di capitale gli utili vengono divisi tra gli azionisti in funzione delle quote di capitale, nella cooperativa vengono quasi interamente reinvestiti nello sviluppo della cooperativa stessa e nel rafforzamento del patrimonio cooperativo. I soci dunque non entreranno mai in possesso di queste riserve, neanche nel caso di scioglimento della cooperativa.
Le riserve accumulate al 31 dicembre 2014 ammontano a 252.875.354 euro.

PERCENTUALE DI UTILE VERSATO A RISERVA INDIVISIBILE, ANDAMENTO 2003-2014 (IN MIGLIAIA DI EURO)

Anno	Riserve accumulate	Quota di utile a riserva	Utile	%
2003	75.906	28.532	*31.684	79%
2004	104.438	5.213	6.593	79%
2005	112.296	83.674	**87.507	96%
2006	195.971	7.542	9.077	83%
2007	203.513	44.194	46.885	94%
2008	252.261	-	(597)	-
2009	251.664	733	1.967	37%
2010	252.397	766	1.903	40%
2011	253.175	-	(24.1)	-
2012	253.141	-	(591.3)	-
2013	252.548	327	338	96%
2014	252.875	-	(5.879)	-

* È comprensivo della Plusvalenza di 24.270 derivante dallo spin-off del ramo d'azienda dei Servizi Integrati.
** È comprensivo della Plusvalenza di 66.503 derivante dallo spin-off dei rami d'azienda dell'Igiene e del Verde, dei dividendi e degli effetti derivanti dal consolidamento fiscale.

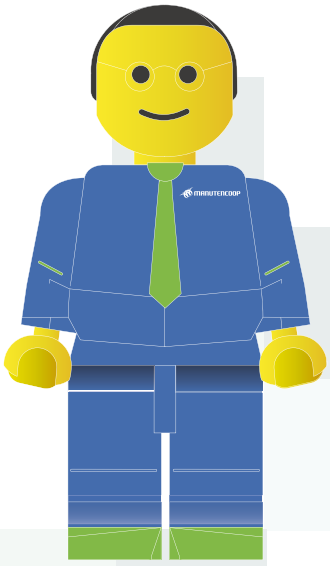
Il ristorno

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

Il dato centrale dello scambio mutualistico è tuttavia rappresentato dal ristorno, che Manutencoop ha applicato ininterrottamente per anni. Il conteggio del ristorno e la modalità del suo riparto sono fissati da apposite delibere consiliari e assembleari.
Il ristorno è determinato da due parametri correlati:

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

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



MODALITÀ DI EROGAZIONE DEL RISTORNO NEGLI ANNI 2003-2014

Anno	
2003	1.800 + 30 x ogni anno di anzianità sociale ad aumento di capitale sociale
2004	1.800 euro + tra 8 e 18 euro in base ai livelli d'inquadramento
2005	2.004 euro + tra 9,93 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
2006	2.004 euro + tra 9,14 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
2007	2.004 euro + tra 9,09 e 20,04 euro in base ai livelli d'inquadramento
2008	Non è stato distribuito
2009	3.000 euro + tra 14,86 e 30,00 euro in base ai livelli d'inquadramento
2010	3.960 euro + tra 18,29 e 40,00 euro in base ai livelli d'inquadramento
2011	Non è stato distribuito
2012	Non è stato distribuito
2013	Non è stato distribuito
2014	Non è stato distribuito

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

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

Nell'esercizio 2014 non si è proceduto all'attribuzione del ristorno ai soci in considerazione del mancato avanzo di gestione ad essi attribuibile.

QUOTE DI UTILE DISTRIBUITO AI SOCI TRAMITE REMUNERAZIONE, RIVALUTAZIONE E RISTORNO EROGATI, ANDAMENTO 2003-2014

Anno	Capitale sociale		Ristorno	Azioni soci sovventori		Azioni Partecipazione Cooperativa	Totale
	remunerazione	rivalutazione		remunerazione	rivalutazione	remunerazione	
2003	443	148	993	458	121	68	2.231
2004	482	149	692	417	98	33	1.871
2005	545	139	1.133	437	86	-	2.340
2006	553	170	1.259	437	103	-	2.522
2007	595	156	1.388	445	89	-	2.673
2008	-	-	-	-	-	-	-
2009	612	65	2.172	459	38	-	3.346
2010	457	133	2.487	404	86	-	3.567
2011	-	-	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-	-	-
2013	-	-	-	-	-	-	-
2014	-	-	-	-	-	-	-

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

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

Il prestito da soci

Il prestito sociale rappresenta - insieme al capitale sociale - il modo con cui il socio sostiene finanziariamente la Cooperativa.
I soci, lavoratori o sovventori, che al 31 dicembre 2014 avevano un libretto di prestito sociale, con cui contribuire allo sviluppo della Cooperativa, erano 481 per un valore complessivo di quasi 7,9 milioni di euro. Ai "prestatori" è riconosciuto un tasso differenziato, a seconda di quanto hanno versato: il tasso aumenta all'aumentare delle somme versate (il versamento massimo fissato dalla legge e in vigore dal 01.01.2013 è di 72.187,32 euro per socio).

ANALISI PRESTITO DA SOCI AL 31 DICEMBRE 2014 (IN MIGLIAIA DI EURO)

	N. soci prestatori	%	Importo	%
Da 0 a 15.500	327	67,98	887	11,28
Da 15.500,01 a 40.000	67	13,93	1.685	21,43
DA 40.000,01 a 60.000	31	6,44	1.492	18,97
Oltre 60.000,01	56	11,64	3.799	48,31
Totale	**481**	**100,00**	**7.863**	**100,00**

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

ANALISI PRESTITO DA SOCI, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
N. soci	659	647	615	481
Importo totale*	11.213	10.232	9.264	7.863

* in migliaia di euro

Il prestito a soci

I soci cooperatori possono richiedere un prestito alla Cooperativa per spese sanitarie, per la casa o per motivi familiari fino ad un massimo di 10.000 euro e, comunque, per una somma garantita per almeno l'80% dal capitale sociale versato più il T.F.R. maturato.
Come da Regolamento, la restituzione del prestito avviene con rate mensili che permettano il rientro del capitale più gli interessi in un tempo massimo di 60 mesi.
L'erogazione del prestito avviene seguendo l'ordine d'arrivo delle richieste, prelevando da un Fondo ridefinito annualmente dal Consiglio di Amministrazione in base alle dinamiche di sviluppo della Cooperativa. Nel caso di utilizzo pieno del Fondo, i prestiti vengono sospesi.

Il socio, per richiedere un prestito, deve avere saldato l'ultima rata del precedente da almeno un mese.
Nel caso occorra selezionare tra i soci che hanno fatto richiesta si privilegia chi non ha ancora fatto ricorso al Fondo e, successivamente, chi da più tempo ha restituito l'ultima rata.
Il tasso di interesse, che viene conteggiato sui prestiti effettuati, è pari al tasso lordo corrisposto per lo scaglione massimo previsto dal prestito da soci.
Nel corso del 2014 hanno richiesto un prestito alla Cooperativa 29 soci per un importo erogato da Manutencoop pari a euro 228.300,00.

ANALISI DEL PRESTITO A SOCI, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
N. soci	26	41	32	29
Valore medio del prestito	7.808	7.341	9.163	7.872
Totale erogato	**203.000**	**301.000**	**293.200**	**228.300**

Partecipazione

Tenuto saldo il fondamentale principio della porta aperta, la Cooperativa è, come detto, la rappresentazione delle scelte di più persone, in cui governa il sentire comune in base al fondamentale principio democratico di "una testa un voto".
Nella tabella che segue il riepilogo del numero delle Assemblea svolte e la partecipazione media nell'ultimo quadriennio (soci cooperatori e sovventori, personalmente presenti o per delega).

Nel corso del 2014 si è tenuta una Assemblea generale, quella ordinaria di approvazione del Bilancio di Esercizio, che ha visto una partecipazione complessiva di 777 soci.

ASSEMBLEE DEI SOCI, PRESENZE 2011-2014

Assemblee	2011	2012	2013	2014
N. Assemblee svolte	1	1	1	1
N. soci presenti	746	454	462	777

Vi sono altri due importanti strumenti di partecipazione in cui è organizzata la base sociale: i Comitati soci e le Commissioni.
I Comitati soci hanno durata biennale e si riuniscono una volta al mese per trattare le principali questioni aziendali o problematiche relative all'organizzazione del lavoro, ma anche per esaminare il budget e i bilanci consuntivi, i progetti imprenditoriali e di sviluppo aziendale, il bilancio sociale.
La base sociale di Manutencoop è complessivamente articolata in 10 Comitati, rinnovati con il coinvolgimento e la partecipazione dei soci nel novembre 2012, ed in carica fino al 2014. Nel dicembre 2014 il Consiglio di Amministrazione, in ragione dei mutamenti che il processo di riorganizzazione avviato in ambito di Gruppo produrrà, ha deliberato di rinviare le previste elezioni dei Comitati soci e di prorogare di un anno l'incarico dei Comitati soci eletti nel dicembre 2012.

Di seguito un riepilogo complessivo della partecipazione ai Comitati soci nel 2014 e un riepilogo per singolo Comitato.

COMITATI SOCI 2014

Comitati soci	Incontri	Componenti	Presenze
Igiene	1	12	12
Servizi Centrali	3	10	15
Servizi Integrati e Costruzioni	3	10	12
Verde	2	6	11
Imola	2	10	19
Toscana	3	8	17
Modena	2	8	15
Veneto	2	8	13
Servizi Ospedalieri	4	5	10
Sovventori	1	10	6

Le Commissioni sono 2:

- **Comunicazione e Informazione**;
- **Politiche Sociali**.

La prima ha 8 componenti, mentre la Commissione Politiche Sociali ha 11 componenti, e sono state nominate nel 2011.
Nella tabella a fianco il riepilogo della partecipazione alle Commissioni registrata negli ultimi tre anni.

PARTECIPAZIONE AI COMITATI SOCI, ANDAMENTO 2012-2014

	2012	2013	2014
N. Comitati soci	10	10	10
N. incontri	67	60	23
N. medio presenze	**7**	**7**	**6**

PARTECIPAZIONE ALLE COMMISSIONI SOCI, ANDAMENTO 2012-2014

	2012	2013	2014
N. Commissioni	2	2	2
N. incontri	8	6	4
N. medio presenze	**8**	**7**	**4**

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

- **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.

- **Bilancio sociale**
  Il Bilancio sociale viene realizzato grazie al contributo anche dei Comitati e delle Commissioni. Inoltre, dal 2009, è utilizzato per la formazione degli aspiranti soci.

- **Welfare aziendale**
  Molte le iniziative promosse dal Gruppo in favore dei soci e dei lavoratori e discusse all'interno di tutti i Comitati e le Commissioni:
  - **Borse di studio** per i figli dei dipendenti che frequentano con merito e profitto le scuole superiori o l'università giunte, nel 2014, alla V edizione;
  - **Centri estivi e campi estivi** per i figli dei dipendenti nella fascia di età 3-14 anni;
  - **Assistenza sanitaria integrativa gratuita** per tutti i dipendenti di MFM.

- **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 contribuire a realizzare importanti appuntamenti come la rassegna Molteplicittà e la tradizionale Festa delle Genti.

- **Strumenti di comunicazione**
  I contenuti della rivista aziendale Ambiente, così come del supplemento Ambiente Più Soci e del magazine online www.webambiente.it, che ripropone gli articoli di Ambiente e raccoglie i video e le gallerie fotografiche dei principali eventi aziendali, vengono presentati e discussi anche all'interno dei Comitati e delle Commissioni. Altrettanto per quello che riguarda i nuovi social network aziendali.

La partecipazione dei soci, ambito di fondamentale importanza per la Cooperativa, è al centro di un dibattito interno volto a determinare, nei prossimi anni, uno sviluppo dei meccanismi che possa rendere più efficiente e di impatto il processo, e garantire ai soci una sempre maggiore centralità.
Lo schema riportato a fianco illustra il governo di Manutencoop Società Cooperativa. Il dato relativo ai componenti dell'Assemblea Generale dei Soci si riferisce ai soci lavoratori aventi diritto di voto all'Assemblea di Bilancio del 24 maggio 2014 che ha rinnovato le cariche sociali.

INFO

IL RAPPORTO CON IL MOVIMENTO COOPERATIVO

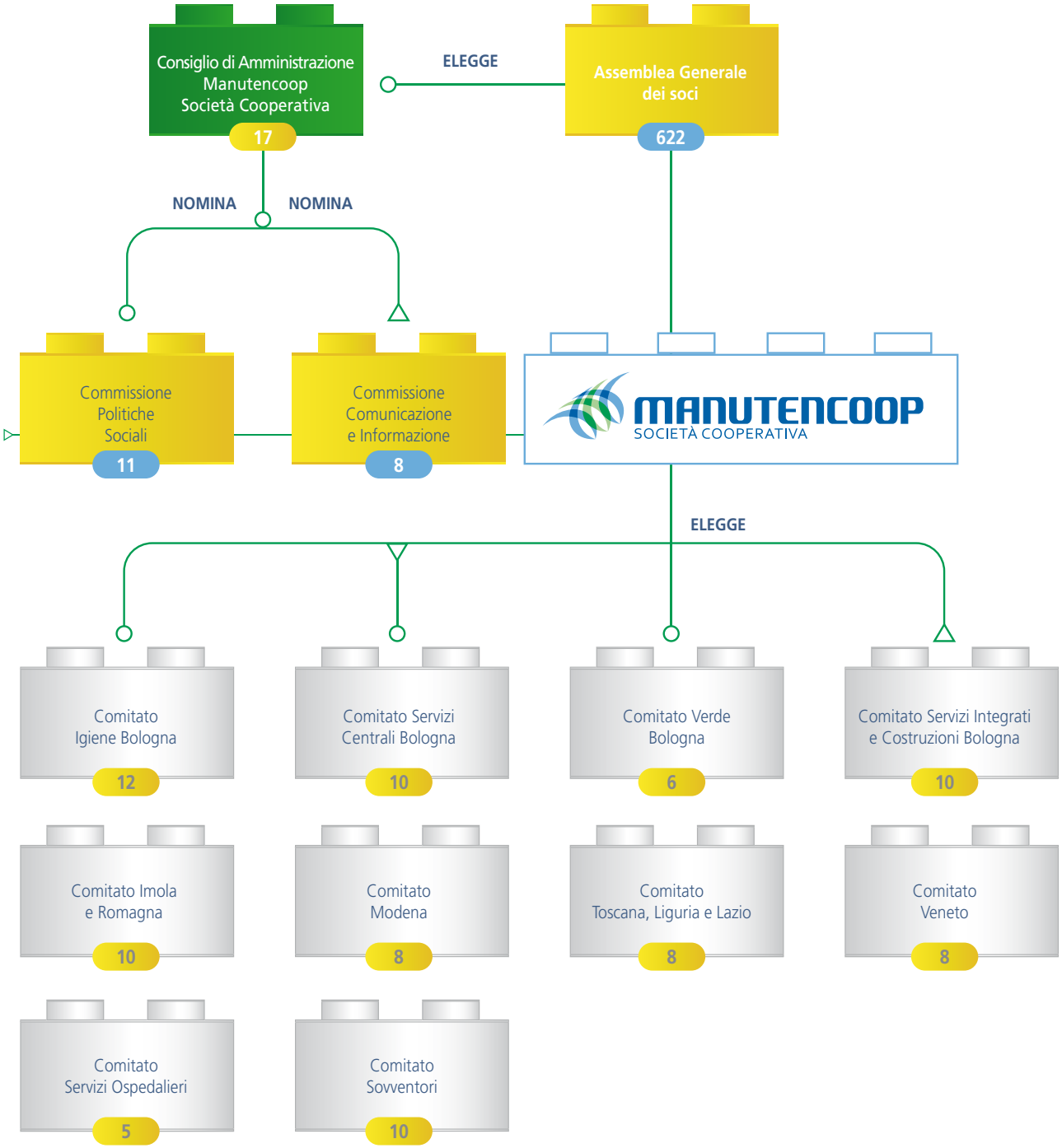
Uno dei perni nelle relazioni industriali di Manutencoop è certamente il rapporto con il movimento Cooperativo e la partecipazione alle elaborazioni politiche che si sviluppano al suo interno, con particolare riguardo alle politiche sul lavoro, aspetto centrale dell'identità dell'impresa.

Manutencoop, infatti, è oggi presente negli organismi dirigenti di Legacoop, in particolare nel Comitato di Presidenza di **Legacoop** Bologna, e all'interno del network **Generazioni** Legacoop Emilia-Romagna, formato da giovani manager cooperativi, soci, dipendenti o collaboratori di cooperative aderenti a Legacoop Emilia Romagna, con meno di 40 anni di età e già attivi in azienda con percorsi di responsabilità.

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

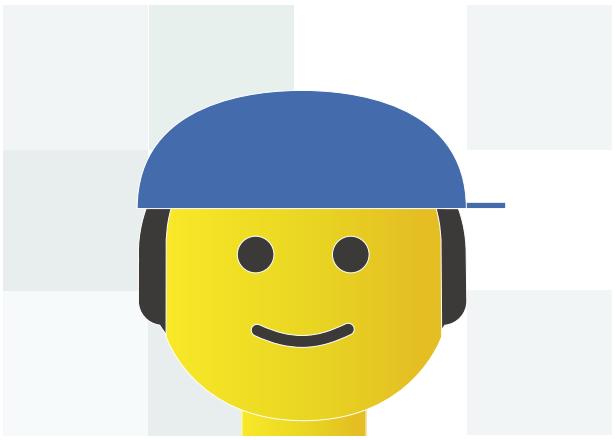
Infine, Manutencoop è socia dell'**Agenzia Cooperare con Libera Terra** - Agenzia per lo sviluppo cooperativo e la legalità, nata nel 2006 come associazione senza fini di lucro per iniziativa di alcune importanti imprese cooperative per la maggior parte aderenti a Legacoop Bologna. La sua mission è quella di consolidare e supportare lo sviluppo imprenditoriale delle cooperative che gestiscono beni e terreni confiscati al crimine organizzato attraverso il trasferimento di know how. L'Agenzia è quindi, grazie alle cooperative associate che mettono a disposizione le loro professionalità, una "banca delle competenze" al servizio delle giovani cooperative che operano nel mezzogiorno d'Italia. Cooperative ad alto valore sociale che si riconoscono nel progetto "Libera Terra" e nell'associazione "Libera" presieduta da Don Luigi Ciotti.

IL GOVERNO DI MANUTENCOOP SOCIETÀ COOPERATIVA



capitolo

4



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

Le politiche del lavoro adottate da Manutencoop si differenziano per diversi aspetti dalle altre imprese del settore, essendo centrate su un più alto livello di internalizzazione e sulla centralità dei lavoratori come risorsa.

Manutencoop è l'unica impresa di Facility Management che svolge con proprio personale una gran parte della produzione: non solo per le pulizie e le manutenzioni, ma anche per i servizi specialistici.

In secondo luogo, Manutencoop punta a valorizzare al massimo la forza lavoro e a mettere le persone al centro, differenziandosi fortemente quindi da alcune imprese che, nell'ambiente imprenditoriale di riferimento, basano la competizione essenzialmente sul costo del fattore lavoro e quindi sul pagare meno i lavoratori

19.582
LAVORATORI

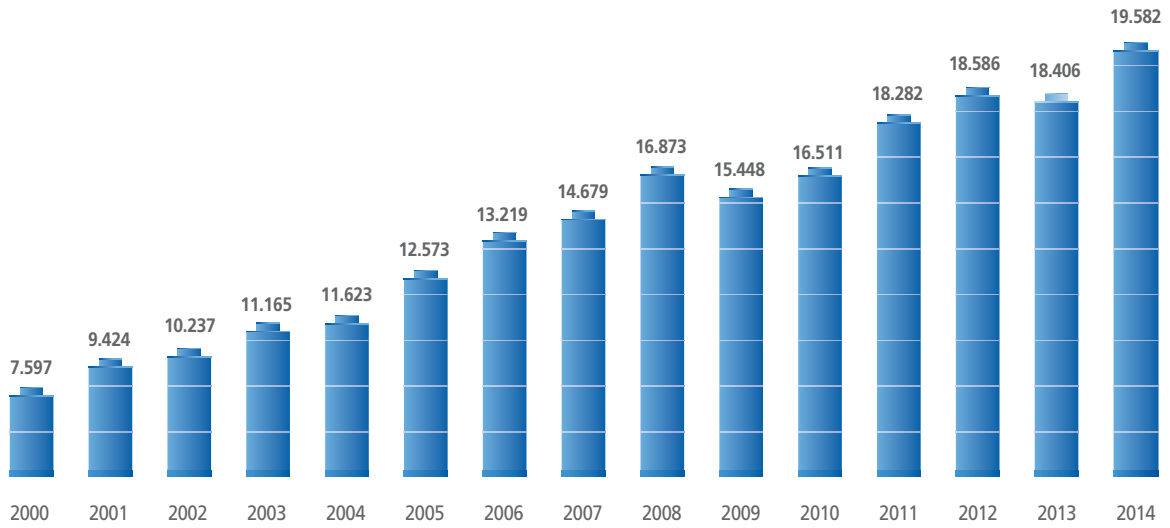
97%
LAVORATORI ASSUNTI A TEMPO INDETERMINATO

66%
LAVORATRICI DONNE

21%
LAVORATORI NATI ALL'ESTERO

20
REGIONI ITALIANE DI PRESENZA

DINAMICA DEGLI OCCUPATI DEL GRUPPO MANUTENCOOP 2000-2014 (*)



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

Lavoratori

Al 31 dicembre 2014 lavoravano per il gruppo Manutencoop 19.582 persone, dato in crescita rispetto agli anni precedenti.

Di seguito sono classificati gli occupati nel 2014 all'interno del Gruppo Manutencoop (Manutencoop Società Cooperativa, Manutencoop Facility Management, Servizi Ospedalieri, MPSS, Smail, Maco, Telepost, Gruppo Sicura). Oltre a questi lavoratori bisogna considerare anche gli occupati di Roma Multiservizi che, al 31 dicembre 2014, ammontavano a 3.641 persone.

GENERE

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Femmine		10.557	10.557	66,23%
Maschi	5.384		5.384	33,77%
Totale	**5.384**	**10.557**	**15.941**	**100,00%**

TIPOLOGIA DI CONTRATTO

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Tempo Determinato	240	239	479	3,00%
Tempo Indeterminato	5.144	10.318	15.462	97,00%
Totale	**5.384**	**10.557**	**15.941**	**100,00%**

LUOGO DI NASCITA

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Estero	904	2.443	3.347	21,00%
Italia	4.480	8.114	12.594	79,00%
Totale	**5.384**	**10.557**	**15.941**	**100,00%**

ETÀ

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Da 18 a 25 Anni	105	79	184	1,15%
Da 26 a 35 Anni	929	1.093	2.022	12,68%
Da 36 a 45 Anni	1.632	2.895	4.527	28,40%
Da 46 a 60 Anni	2.499	6.019	8.518	53,43%
Oltre i 60 Anni	219	471	690	4,33%
Totale	**5.384**	**10.557**	**15.941**	**100,00%**

QUALIFICA

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Dirigenti	49	9	58	0,36%
Impiegati	903	589	1.492	9,36%
Operai	4.432	9.959	14.391	90,28%
Totale	5.384	10.557	15.941	100,00%

ORE DI LAVORO

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Full Time	3.401	1.369	4.770	29,92%
Meno di 20 Ore	454	3.397	3.851	24,16%
20 ore	200	1.334	1.534	9,62%
Più di 20 ore	1.329	4.457	5.786	36,30%
Totale	**5.384**	**10.557**	**15.941**	**100,00%**

ANZIANITÀ AZIENDALE

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Meno di 1 Anno	790	1.056	1.846	11,58%
Da 1 a 3 Anni	1.953	4.652	6.605	41,43%
Da 4 a 5 Anni	779	1.271	2.050	12,86%
Da 6 a 10 Anni	1.336	1.980	3.316	20,80%
Da 11 a 16 Anni	291	1.099	1.390	8,72%
Oltre i 16 Anni	235	499	734	4,60%
Totale	**5.384**	**10.557**	**15.941**	**100,00%**

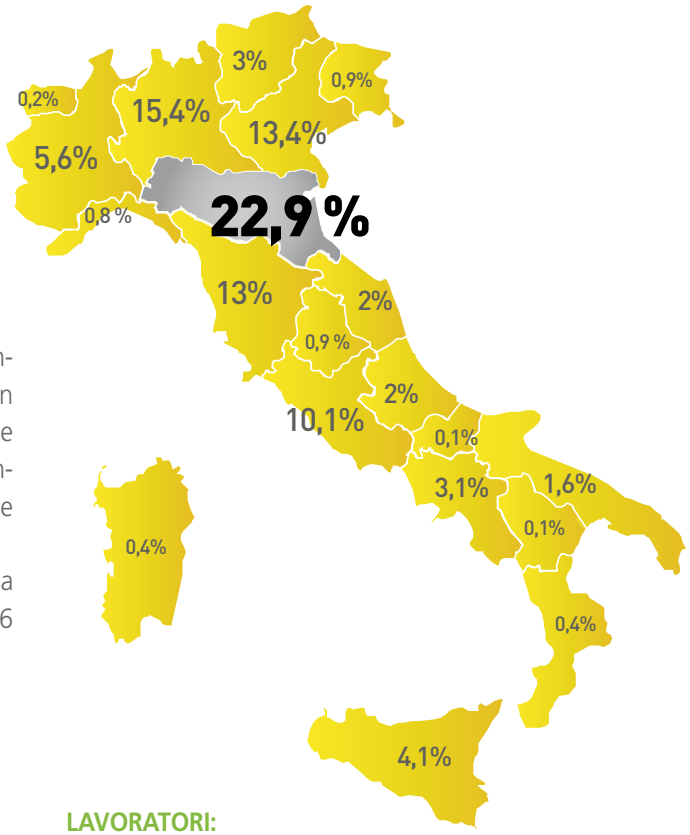
REGIONE DI LAVORO

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Emilia-Romagna	989	2.667	3.656	22,93%
Lombardia	887	1.570	2.457	15,41%
Veneto	537	1.597	2.134	13,39%
Toscana	596	1.472	2.068	12,97%
Lazio	855	761	1.616	10,14%
Piemonte	200	701	901	5,65%
Sicilia	280	369	649	4,07%
Campania	341	152	493	3,09%
Trentino Alto Adige	44	433	477	2,99%
Marche	72	246	318	1,99%
Abruzzo	115	201	316	1,98%
Puglia	205	48	253	1,59%
Friuli Venezia Giulia	42	99	141	0,88%
Umbria	19	120	139	0,87%
Liguria	95	39	134	0,84%
Sardegna	37	32	69	0,43%
Calabria	38	20	58	0,36%
Valle D'Aosta	7	22	29	0,18%
Basilicata	21	-	21	0,13%
Molise	4	8	12	0,08%
Totale	**5.384**	**10.557**	**15.941**	**100,00%**

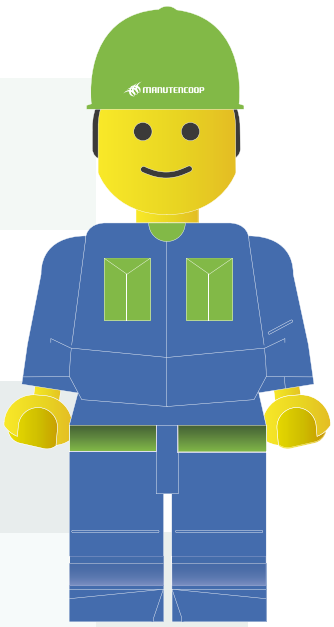
CCNL

	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Pulizie/Multiservizi	4.046	9.545	13.591	85,26%
Lav.ind.li	378	746	1.124	7,05%
Commercio Terziario	303	58	361	2,26%
Metalmecc. Coop	237	70	307	1,93%
Telecomunicazioni	219	84	303	1,90%
Appalti Ff.ss.	109	36	145	0,91%
Dirigenti Cooperativa	49	9	58	0,36%
Agricoltura	24	1	25	0,16%
Metalmecc. Industria	11	1	12	0,08%
Edili	8	-	8	0,05%
Aris - Case di Cura Private	-	7	7	0,04%
Totale	**5.384**	**10.557**	**15.941**	**100,00%**

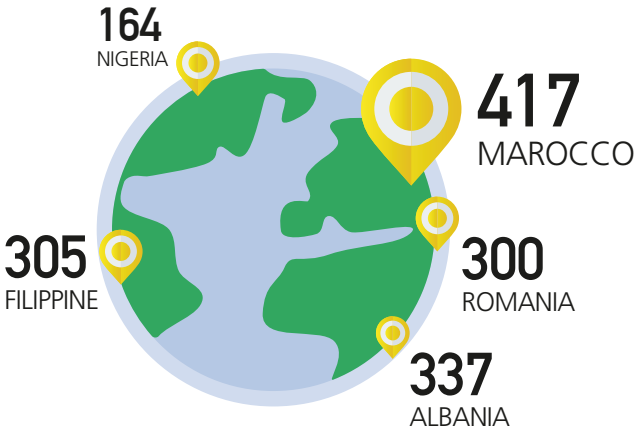
Manutencoop si caratterizza come una impresa prevalentemente femminile, a larga maggioranza operaria, con una forte presenza di lavoratori nati all'estero, diffusa e radicata su tutto il territorio nazionale, ma con una concentrazione molto forte in Emilia Romagna dove è nata e dove ha sede il quartier generale.
L'organico medio del Gruppo nel 2014 è stato pari a 16.136 unità, mentre l'età media dei dipendenti è di 46 anni e l'anzianità aziendale media è di circa 5 anni (4,9).



LAVORATORI:
RIPARTIZIONE PER REGIONE





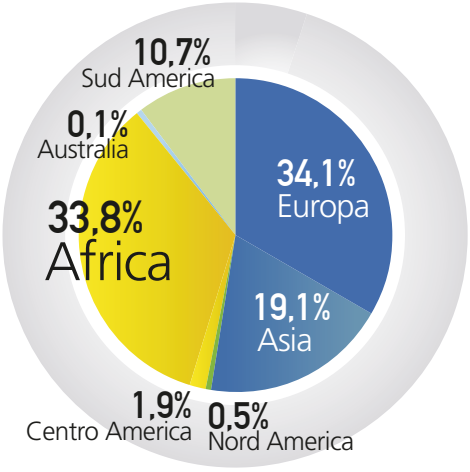


I lavoratori stranieri

Manutencoop si caratterizza ormai da anni per una forte presenza di lavoratori stranieri all'interno del proprio organico: al 31 dicembre 2014 erano complessivamente 3.347, provenienti da 102 diversi paesi e rappresentavano il 21% della popolazione aziendale, dato in linea con il 2013.

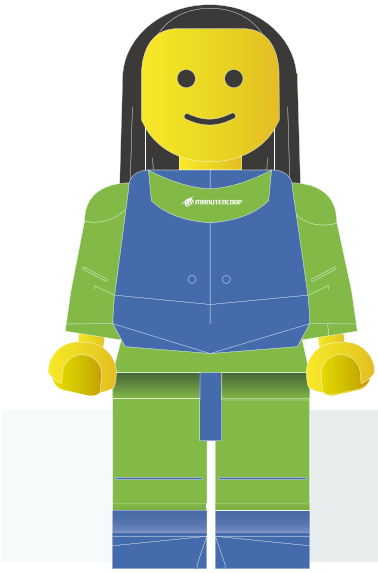
I cinque paesi principalmente rappresentati sono:

1. Marocco (417)
2. Albania (337)
3. Filippine (305)
4. Romania (300)
5. Nigeria (164)



RIPARTIZIONE GEOGRAFICA LAVORATORI NATI ALL'ESTERO

Continente	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Africa	282	849	1.131	33,79%
Asia	327	311	638	19,06%
Australia	2	1	3	0,09%
Centro America	12	50	62	1,85%
Europa	198	943	1.141	34,09%
Nord America	5	10	15	0,45%
Sud America	78	279	357	10,67%
Totale	**904**	**2.443**	**3.347**	**100,00%**



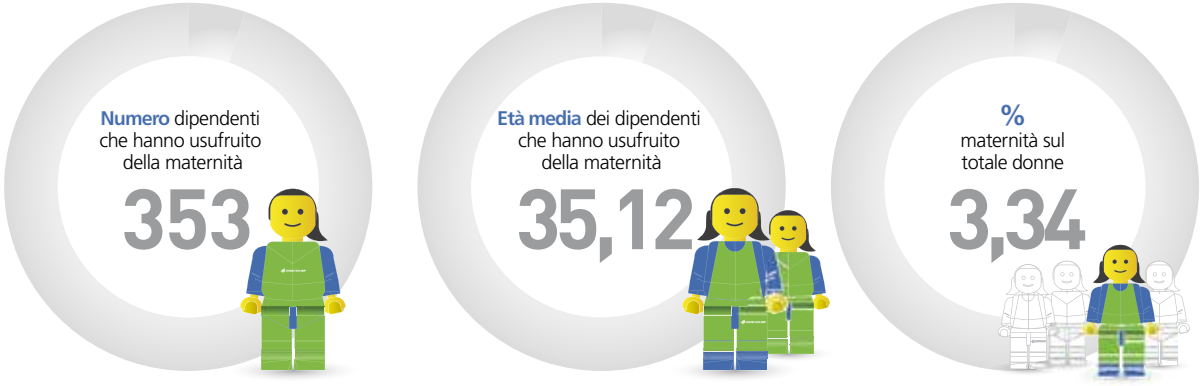
Il turnover

Il turnover, ovvero il tasso di rigiro del personale che indica il flusso di persone in entrata ed in uscita dall'organico aziendale, è pari nel 2014 al 49,12% (in aumento rispetto al 2013): ciò significa che, considerato 100 l'organico aziendale, 49,12 persone sono entrate o uscite nel 2014. L'incidenza maggiore sul turnover è data dai cambi appalto: da notare, a riguardo, il saldo positivo tra le uscite per fine appalto e le entrate per passaggio di appalto.

TASSO DI TURNOVER* 2014

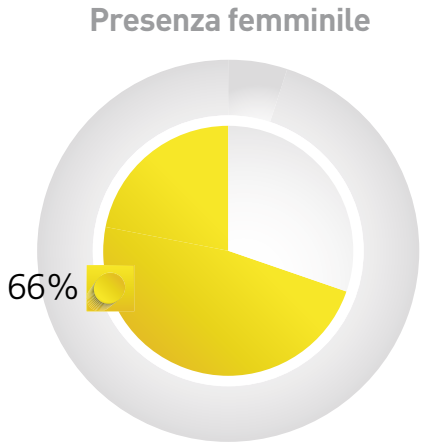
Uscite	Licenziamenti fine appalto	11,20%
	Chiusure tempi determinati	3,51%
	Dimissioni volontarie	3,07%
	Licenziamenti collettivi	0,56%
	Uscite altre motivazioni	2,85%
Entrate	Assunzioni passaggio di appalto	22,65%
	Assunzioni per esigenze organizzative	5,28%
Tasso di turnover totale		**49,12%**

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



I congedi maternità

Manutencoop si caratterizza per una **forte presenza femminile**: il 66,2% dei lavoratori sono donne.
La maggior parte delle dipendenti svolge mansioni operaie (94,3%), il 5,6% sono impiegate e lo 0,1% sono dirigenti.
Nel corso del 2014, 353 lavoratrici del Gruppo Manutencoop, pari al 3,3% delle dipendenti, hanno usufruito del congedo di maternità obbligatoria.
L'età media delle lavoratrici che hanno usufruito della maternità è di circa 35 anni.



CONGEDI DI MATERNITÀ

Qualifica	Luogo di nascita	N. donne	Età media	N. dip. che hanno usufruito della maternità	Età media dip.che hanno usufruito della maternità	% n. maternità su totale donne
Dirigenti	Italia	9	50,33	-	-	-
	Estero	-		-	-	-
Totale dirigenti		**9**	**50,33**	**-**	**-**	**-**
Impiegati	Italia	570	41,44	35	36,51	6,14%
	Estero	19	42,63	2	34,50	10,53%
Totale impiegati		**589**	**41,22**	**37**	**36,26**	**6,28%**
Operai	Italia	7.535	48,04	163	35,05	2,16%
	Estero	2.424	44,02	153	34,93	6,31%
Totale operai		**9.959**	**47,06**	**316**	**34,99**	**3,17%**
Totale		**10.557**	**46,73**	**353**	**35,12**	**3,34%**

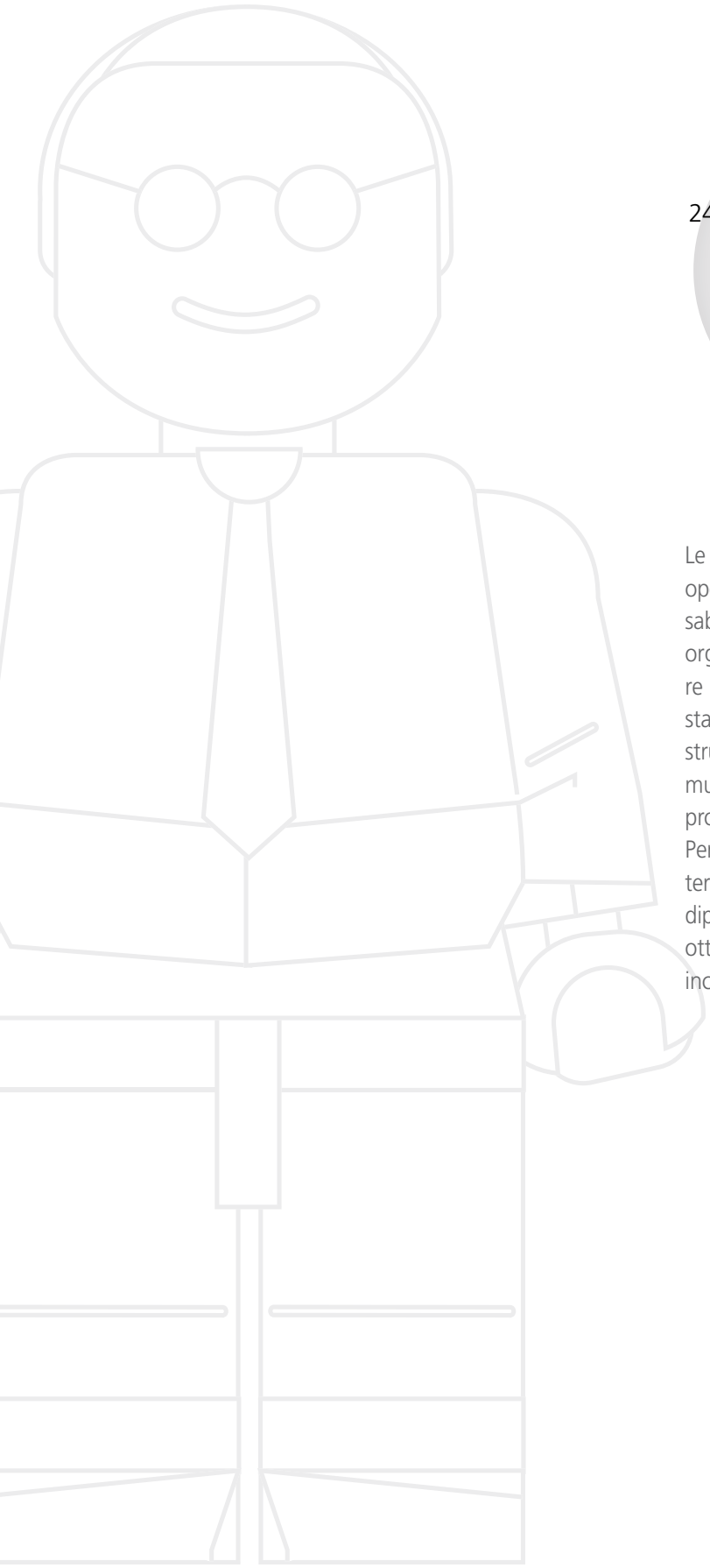
Le politiche del personale

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

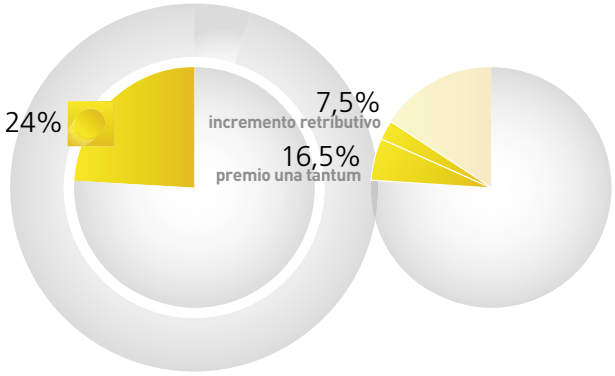
In particolare nel 2014 ci si è concentrati sulla mappatura di tutte le **posizioni organizzative**, ovvero l'attività lavorativa svolta dal singolo dipendente, degli operai. A ciascuna di esse è stata abbinata la **mansione formativa** di riferimento, vale a dire l'insieme dei corsi previsti per una determinata posizione organizzativa, suddivisi per macro aree tematiche (Sicurezza, Tecnico Professionale, Qualità) ritenuti obbligatori in termini normativa o a seguito di disposizioni aziendali.
Tali percorsi sono stati delineati all'interno di una matrice.
Attraverso questa attività è stato possibile da un lato rilevare il fabbisogno formativo degli operai dell'azienda, dall'altro integrare gli aspetti di formazione e gestione del personale delineando uno standard, un modello Manutencoop per le varie posizioni organizzative.
Oggi, tramite un semplice report, è possibile sapere, per ciascun dipendente, quale formazione ha svolto, quali sono gli aggiornamenti necessari e quali le eventuali lacune rispetto alla formazione obbligatoria.

Inoltre è stato creato il **Catalogo Formativo** Manutencoop che comprende tutti i corsi di formazione previsti e riporta, per ciascuno di essi, i riferimenti normativi, i contenuti, la durata, la validità, i limiti di capienza dell'aula, laddove previsti, e i requisiti necessari per l'ottenimento dell'attestato di fine corso.
Tali documenti vengono costantemente aggiornati ed integrati in base alle nuove esigenze aziendali o a nuove disposizioni normative.

Da segnalare anche il progetto **#ScuoleBelle**, promosso dal Governo, che prevede interventi di piccola manutenzione, decoro e ripristino funzionale degli edifici scolastici. Nell'ambito del progetto è stato siglato un accordo tra il Ministro del Lavoro, il Ministro dell'Istruzione e le parti sociali che ha coinvolto i lavoratori socialmente utili impegnati nei global service. Il Governo ha investito risorse da destinare ad attività di manutenzione nelle scuole, mentre le imprese aggiudicatarie dei lotti Consip hanno formato e riqualificato il personale precedentemente addetto solo alle pulizie.
Manutencoop ha risposto prontamente all'iniziativa strutturando un percorso ad hoc per riqualificare il personale operaio impiegato nelle commesse scolastiche con una formazione specifica sia in tema di Sicurezza sul lavoro che in ambito Tecnico professionale.



interventi approvati



Le **politiche retributive** (relative sia agli impiegati che agli operai) sono rivolte a tutto il personale di MFM. Il responsabile visualizza i propri collaboratori suddivisi per struttura organizzativa, identifica i collaboratori per i quali proporre gli interventi retributivi e compila la scheda di proposta retributiva. L'Ufficio Personale si propone di fornire gli strumenti a supporto dei responsabili per una corretta formulazione delle proposte e, inoltre, raccoglie e verifica le proposte gestendo poi l'applicazione degli interventi.
Per quanto concerne la componente impiegatizia, gli interventi approvati nel 2014 hanno interessato il 24% dei dipendenti sul totale dell'organico, di questi il 16,5% ha ottenuto un premio una tantum e il 7,5% ha ottenuto un incremento retributivo.

Welfare aziendale

Il Gruppo Manutencoop crede nel welfare aziendale.
Crede che sia importante riuscire a coniugare lo sviluppo dell'azienda con le aspirazioni di crescita professionali e personali dei propri dipendenti e crede che per fare questo sia importante saper rispondere a bisogni concreti dei propri lavoratori.
Per questo, nel corso degli anni, Manutencoop ha rivisto le proprie iniziative di carattere sociale anche tenuto conto di quanto emerso nei vari momenti di confronto con soci e dipendenti: dai questionari sul welfare aziendale somministrati ai lavoratori di Modena e Imola all'indagine conoscitiva sui soci dell'autunno 2011.



Il welfare aziendale di Manutencoop si articola principalmente in tre iniziative:

- **"Un futuro di valore" - Borse di Studio** per i figli particolarmente meritevoli dei dipendenti;
- **"Tuttingiro" - Campi residenziali estivi e centri estivi gratuiti** rivolti ai figli dei lavoratori nella fascia di età 3-14 anni;
- **Assistenza sanitaria integrativa gratuita** per i dipendenti di Manutencoop Facility Management S.p.A.

"Un futuro di valore"

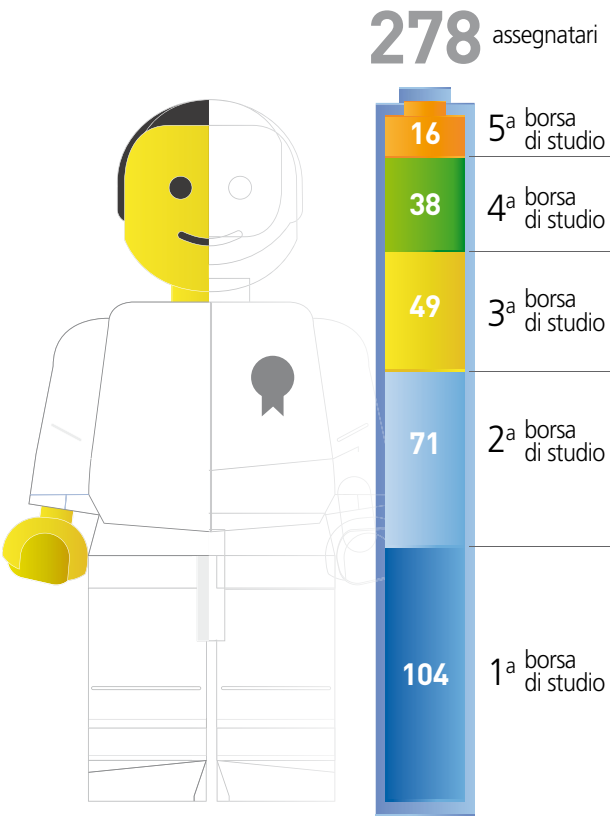
Un futuro di valore è l'iniziativa con la quale Manutencoop, da 5 anni a questa parte, premia i figli dei dipendenti delle Società del Gruppo con il miglior rendimento scolastico. Le **Borse di studio** a bando sono complessivamente **290**: 250 per le scuole superiori (dell'importo 400 euro ciascuna) e 40 per l'università (dell'importo 1.000 euro).
Le Borse sono assegnate esclusivamente in base al **criterio di merito**: agli studenti delle scuole superiori è richiesta una media pari o superiore al 7; per gli studenti universitari la media deve essere almeno di 26/30 e inoltre occorre essere in pari con il piano di studi e aver superato almeno 2/3 degli esami.



	2010	2011	2012	2013	2014
Borse a bando	**280**	**290**	**290**	**290**	**290**
di cui scuole superiori	250	250	250	250	250
di cui università	30	40	40	40	40
Richieste pervenute	**227**	**319**	**361**	**391**	**383**
di cui scuole superiori	178	257	291	311	277
di cui università	49	62	70	80	106
Assegnate	**165**	**245**	**288**	**290**	**278**
di cui scuole superiori	135	205	248	250	238
di cui università	30	40	40	40	40



La quinta edizione, svolta nel 2014, si è caratterizzata per un numero complessivo di richieste pervenute sostanzialmente in linea con quello del 2013 e sensibilmente superiore rispetto alle prime tre edizioni.
Dei **278 assegnatari, 104** (il 37%) sono alla loro prima borsa, **71** (il 25%) sono alla seconda borsa, **49** (il 18%) sono alla terza borsa e **38** (14%) sono alla quarta, mentre **16** (6%) sono alla quinta. Questo indica che Manutencoop sta accompagnando i figli meritevoli nel percorso di studio.
Complessivamente il costo della prima edizione è stato di 85.200 euro, della seconda edizione di 121.600 euro, della terza di 139.200 euro, della quarta di 140.000 euro e della quinta di 135.200.



La percentuale dei figli di operai tra i premiati è stabilmente preponderante e si attesta, negli anni, tra il 70% e l'80%. Crescono, invece, i figli di lavoratori nati all'estero che, nell'edizione 2014, hanno toccato quota 19%.

	2010		2011		2012		2013		2014	
Qualifica	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%
Operai	103	61	184	75	230	80	215	74	202	73
Impiegati	46	27	41	17	44	15	54	19	54	19
Quadri	15	9	14	6	10	4	15	5	16	6
Dirigenti	4	3	5	2	4	1	6	2	6	2
Totale	**168**	**100**	**244**	**100**	**288**	**100**	**290**	**100**	**278**	**100**

	2010		2011		2012		2013		2014	
Paese di Origine	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%
Italia	153	92	212	87	243	84	253	87	224	81
Estero	15	8	32	13	45	16	37	13	54	19
Totale	**168**	**100**	**244**	**100**	**288**	**100**	**290**	**100**	**278**	**100**

Come dimostrano i dati sopra riportati, pur essendo le Borse di studio assegnate unicamente in base al criterio di merito, rispecchiano in realtà i tratti caratteristici della popolazione aziendale di Manutencoop.



"Tuttingiro"

Nel 2013, come rendicontato nel Bilancio sociale dello scorso anno, il welfare aziendale di Manutencoop si è arricchito di una nuova e importante iniziativa: centri estivi per bambini dai 3 ai 10 anni e soggiorni estivi per ragazzi dagli 11 ai 14 anni.
Sulla base delle richieste della base sociale emerse in varie occasioni, in considerazione del successo di un'esperienza pilota realizzata sul territorio di Imola nell'agosto 2012 e grazie al finanziamento ricevuto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento delle Politiche per la famiglia nell'ambito della legge 53/2000 (art. 9), è stato attivato il servizio di centro estivo nelle province di Bologna e Modena rivolto ai bambini della scuola dell'infanzia e della scuola primaria figli di lavoratori di Manutencoop Società Cooperativa, di MFM e di MPSS. Parimenti, su base nazionale, sono stati attivati soggiorni residenziali estivi gratuiti di una settimana rivolti ai figli dei dipendenti di tutte le Società del Gruppo nella fascia di età 11-14 anni.
Il progetto prevedeva l'erogazione, nel biennio 2013-2014, di 800 settimane di centro estivo per bambini tra i 3 ed i 10 anni nelle province di Bologna e Modena e 300 soggiorni residenziali di una settimana per ragazzi dagli 11 ai 14 anni su tutto il territorio nazionale.



Nel 2014, grazie al progetto "Tuttingiro", **87 ragazzi** tra gli 11 e i 14 anni, figli di dipendenti del Gruppo sono partiti per una settimana di soggiorno gratuito, scegliendo tra **13 diverse destinazioni** su tutto il territorio nazionale. Il **73,7%** dei partecipanti **è figlio di operai**.
Nel biennio di finanziamento del progetto, i ragazzi partiti sono stati in tutto **156**.
La maggior parte di loro, oltre il 48%, proveniva dall'Emilia Romagna, seguita poi dal Lazio e dall'Abruzzo .
L'iniziativa è stata veicolata e promossa, entrambi gli anni, attraverso un numero speciale di "Ambiente", l'house organ del Gruppo spedito a casa a tutti i dipendenti, interamente dedicato al welfare aziendale e in particolare a "Tuttingiro".

Per quanto concerne la sperimentazione del servizio di centro estivo nelle province di Bologna e Modena, nel 2014 hanno partecipato complessivamente **123 bambini**: 41 hanno frequentato il centro estivo per la scuola dell'infanzia, mentre sono stati 82 i bambini iscritti ai centri estivi per la scuola primaria. Complessivamente, sono state **erogate 390 settimane** di centro estivo tra giugno e settembre 2014, con una **media di 3,2 settimane a bambino**.

INFO

LEGGE 53/2000:
LA PROMOZIONE DI INIZIATIVE PER LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

In Italia la normativa cardine in materia di conciliazione vita-lavoro è rappresentata dalla legge 8 marzo 2000, n. 53 che, oltre a introdurre i congedi parentali, favorendo un maggior coinvolgimento dei padri nella cura dei figli, ha focalizzato l'attenzione delle regioni e degli enti locali sull'importanza di riorganizzare i tempi delle città ed ha promosso, tramite l'art. 9, la sperimentazione di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro, sensibilizzando in tal senso aziende e parti sociali.

ISCRITTI A CENTRI ESTIVI A BOLOGNA E MODENA, ANDAMENTO 2013-2014

Struttura	Bologna		Imola		Modena		Totale	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Infanzia	27	31	7	6	10	4	44	41
Totale	**58**		**13**		**14**		**85**	
Primaria	55	58	9	12	13	12	77	82
Totale	**113**		**21**		**25**		**159**	
Totale generale	**171**		**34**		**39**		**244**	

SETTIMANE DI CENTRI ESTIVI A BOLOGNA E MODENA, ANDAMENTO 2013-2014

Struttura	Bologna		Imola		Modena		Totale	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Infanzia	83	85	17	16	25	15	125	116
Totale	**168**		**33**		**40**		**241**	
Primaria	184	197	38	31	55	46	277	274
Totale	**381**		**69**		**101**		**551**	
Totale generale	**549**		**102**		**141**		**792**	

I progetti di centro estivo e campo residenziale estivo sono stati riproposti anche nel 2015, interamente a carico di Manutencoop, essendo terminato il finanziamento biennale ricevuto nell'ambito del Bando Legge 53/2000 per il progetto "Azioni positive in Manutencoop"





Assistenza sanitaria integrativa

Manutencoop, già dal 2013, ha messo a disposizione dei dipendenti **un piano di assistenza sanitaria integrativa totalmente gratuita**: i lavoratori di Manutencoop Facility Management possono cioè fruire di prestazioni sanitarie integrative rispetto a quelle fornite dal Sistema Sanitario Nazionale.
Con questa iniziativa Manutencoop ha anticipato e integrato quanto prescritto dal C.C.N.L. Pulizie e Multiservizi. Infatti, per sostenere le famiglie in un momento economicamente difficile come quello attuale, Manutencoop ha scelto di attivare fin da subito un piano di assistenza, investendo risorse maggiori rispetto ai contributi obbligatori previsti dal C.C.N.L. per garantire prestazioni e rimborsi più adeguati ai bisogni concreti dei propri dipendenti.



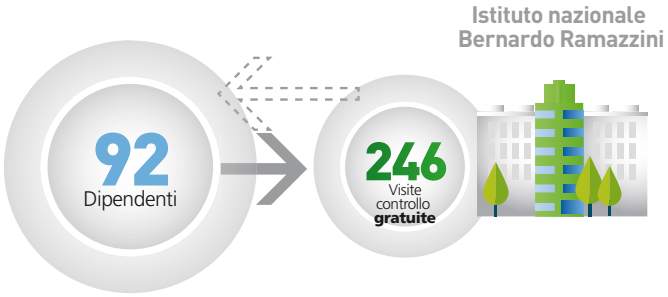
L'assistenza integrativa non comporta alcun costo per i dipendenti.

Le prestazioni sanitarie sono operanti in caso di malattia e di infortunio e vengono erogate a favore di tutti i dipendenti assunti a tempo indeterminato *(che già non usufruiscono di assistenza sanitaria integrativa)*.

L'Assistenza Sanitaria è erogata dalla **Cassa di Assistenza Iprass**, Fondo Sanitario Integrativo, in collaborazione con **Unisalute**, società specializzata in assicurazioni sanitarie.
A partire dal 1° luglio 2014 sono state introdotte novità migliorative tra le prestazioni sanitarie previste:

- riduzione della franchigia sui ticket;
- aumento del limite di spesa per il "pacchetto maternità";
- aumento delle prestazioni specialistiche e di screening all'interno del "pacchetto prevenzione".

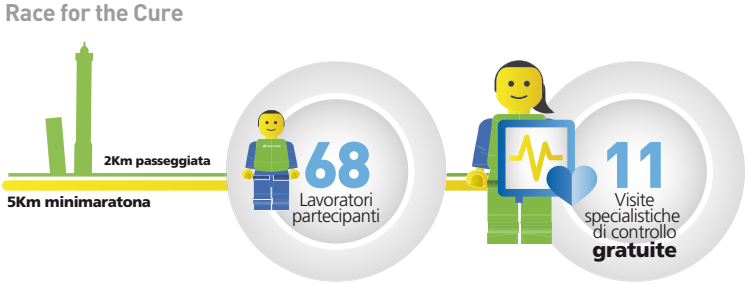
Nel 2014 sono state erogate quasi **8.000 prestazioni** in 65 province italiane: circa il 23% in provincia di Bologna, poi a Milano, Roma, Modena e Firenze.
Sono stati rimborsati oltre **2.400 ticket** e le **visite specialistiche** effettuate sono state quasi **1.600**.



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

Grazie alla convenzione con l'**Istituto nazionale per lo studio e il controllo dei tumori e delle malattie ambientali Bernardo Ramazzini**, viene data la possibilità a tutti i dipendenti di divenire soci dell'istituto di ricerca e prevenzione del cancro e di usufruire di una visita di controllo gratuita presso la sede dell'Istituto. I costi dell'associazione e della visita sono a carico di Manutencoop. Nel corso del 2014 sono afferiti presso il Poliambulatorio dell'Istituto 92 dipendenti e sono state effettuate 246 visite specialistiche il cui costo è stato interamente sostenuto dall'azienda. Gli esami diagnostici più richiesti sono stati quelli per lo screening e la prevenzione delle malattie al seno (mammografie ed ecografie mammarie) e dei tumori dell'apparato riproduttivo femminile (pap test ed ecografie).

La seconda iniziativa si sviluppa nel mese di settembre ed è la collaborazione con l'**associazione Susan G. Komen Italia Onlus**, che promuove la Race for the Cure, una mini-maratona 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 28 settembre 2014 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 68 lavoratori di Manutencoop, mentre 11 lavoratrici si sono sottoposte gratuitamente a visite specialistiche di controllo (visite senologiche, ecografie e mammografie).



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

INDICI

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

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

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

Anno	Numero infortuni	Numero dipendenti	Ore lavorate	Giorni di assenza	Indici		
					Incidenza	Frequenza	Gravità
2012	1.373	13.984	14.730.878,24	28.627	98,1	93,21	1,94
2013	1.191	13.200	15.712.059,62	27.376	90,22	75,80	1,74
2014	1.176	13.739	16.324.511,64	27.422	85,60	72,04	1,68

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

ANALISI DEGLI INFORTUNI PER AREA GEOGRAFICA, ANNO 2014

Area Territoriale	Indici		
	Incidenza	Frequenza	Gravità
Abruzzo	36,04	30,13	0,59
Basilicata	133,33	75,31	0,94
Bolzano	102,56	61,19	0,76
Calabria	158,54	173,03	2,89
Campania	63,16	43,30	1,04
Emilia-Romagna	114,82	95,78	2,14
Friuli Venezia Giulia	73,53	64,33	3,02
Lazio	71,00	55,82	1,16
Liguria	47,24	31,09	0,52
Lombardia	58,94	47,63	0,93
Marche	125,00	112,96	4,14
Molise	-	-	-
Piemonte	148,56	126,51	3,75
Puglia	55,79	35,35	0,93
Sardegna	49,50	42,47	0,99
Sicilia	106,62	102,95	2,03
Toscana	90,91	75,62	1,72
Trento	87,91	81,51	1,45
Umbria	17,54	26,25	0,32
Valle D'Aosta	133,33	89,21	1,32
Veneto	51,62	50,51	1,27
Totale (Italia)	**85,60**	**72,04**	**1,68**

INFO

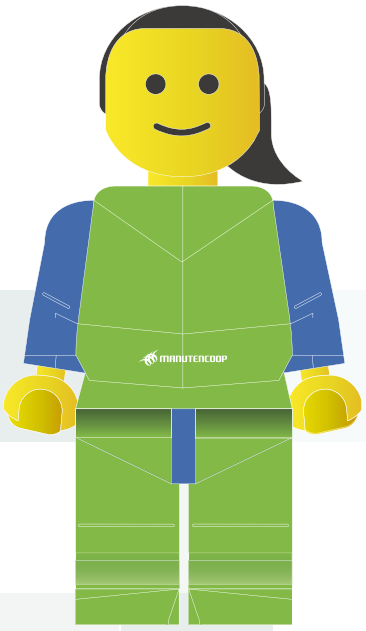
STAISICURO

La campagna di comunicazione interna "Staisicuro" è stata realizzata dal Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale di Manutencoop Facility Management per rispondere all'esigenza del Servizio Prevenzione e Protezione di promuovere ulteriormente tra i dipendenti l'importanza della sicurezza sul lavoro. La campagna, lanciata a fine 2013, avrà durata biennale ma è potenzialmente ampliabile attraverso l'utilizzo di ulteriori canali di comunicazione interna da attivare in futuro. "Staisicuro" ha preso il via all'interno del n. 3 di Ambiente (2013) con il calendario 2014 (staccabile al centro della rivista) e la prima di una serie di vignette di Michele Bernardi, fumettista ed illustratore, firma di svariati video in animazione per vari artisti rock e "animatore" in passato della Pimpa di Altan e "La Linea" di Cavandoli. Le vignette verranno riproposte sui prossimi numeri di ambiente e diventeranno, su pannelli, elementi di arredo per le varie sedi del Gruppo mentre, a partire dalla metà del 2014, sui siti web e sui social del Gruppo troveranno spazio delle "pillole di sicurezza": brevi clip video con istruzioni e consigli per "stare sicuri".



Dall'analisi dell'andamento infortunistico si rileva un apprezzabile riduzione degli eventi negli ultimi due anni, con una durata media (56,3%) di prognosi tra 1 e 15 gg.
Il miglioramento degli indicatori considerati è anche conseguenza dell'attività informativa effettuata tramite la **campagna STAISICURO**.

I Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), sono ad oggi 20, distribuiti su tutto il territorio nazionale.



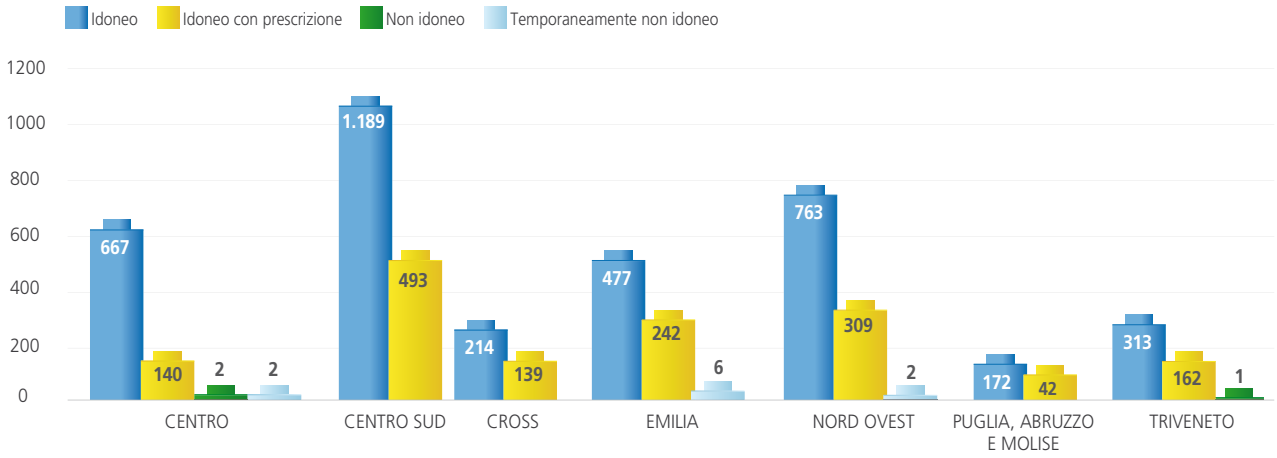
Per quanto riguarda la **sorveglianza sanitaria**, essa è effettuata in accordo con il medico competente, in tutti i settori per cui il Documento di Valutazione dei Rischi ne determini la necessità.

Nel corso di questa attività, sia pianificata sia su richiesta del dipendente, nell'anno 2014 sono state effettuate 5.335 visite mediche (su 8.284 dipendenti in sorveglianza sanitaria), che hanno evidenziato le seguenti valutazioni:

- non idoneità n° 3;
- non idoneità temporanea n° 10;
- idoneità con prescrizione n° 1.527.

Il rispetto delle "prescrizioni/limitazioni" è affidato al controllo dei Responsabili di servizio e di cantiere.
In particolare i risultati derivanti dall'attività di sorveglianza sanitaria sono sintetizzati nella tabella seguente.

ESITI VISITE MEDICHE PER AREA

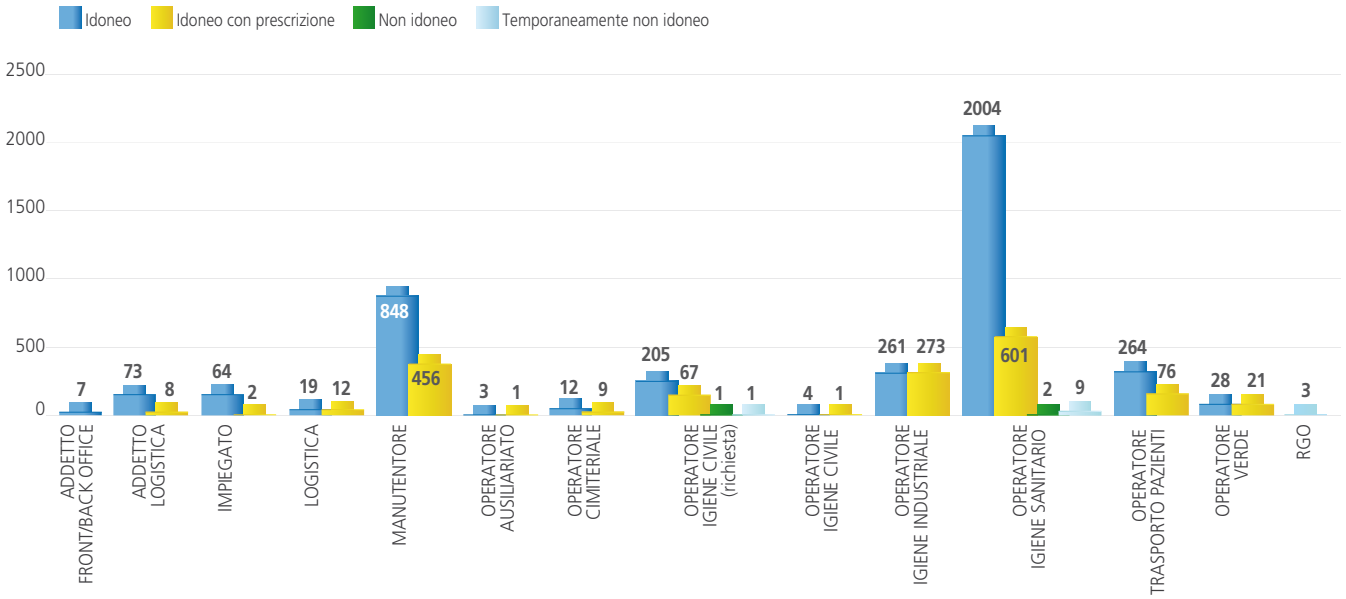


Il Gruppo Manutencoop ritiene la sicurezza sul lavoro un proprio prioritario obiettivo, al punto che la principale controllata, Manutencoop Facility Management, ha anche scelto di ottimizzare i propri standard in materia di salute e sicurezza sul lavoro, conseguendo la **certificazione** del proprio Sistema di Gestione secondo la norma internazionale BS OHSAS 18001 *(Occupational Health & Safety Assessment Series)*.

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

Di seguito la distribuzione degli esiti delle visite mediche per mansione svolta.

ESITI VISITE MEDICHE PER MANSIONE SVOLTA



Obiettivi primari sono, quindi, sensibilizzare i dipendenti sulla prevenzione in materia di salute e sicurezza, avvalorare il monitoraggio dell'attività, al fine di ridurre il numero di infortuni e di incidenti, definire obiettivi di miglioramento del sistema coerenti con la propria politica per la sicurezza e, non ultimo, l'obiettivo di favorire il coinvolgimento di tutto il proprio personale nello sviluppo del sistema stesso. Proprio nell'ottica di migliorare continuamente l'impegno in favore della sicurezza Manutencoop Facility Management ha scelto di dotare, nell'ambito di un progetto che verrà progressivamente esteso, la sede centrale di Zola Predosa anche di un defibrillatore formando appositamente un gruppo di dipendenti della sede all'utilizzo dello strumento e alla rianimazione cardiopolmonare.

Relazioni industriali

Nel 2014, in seguito all'acquisizione dell'appalto Consip Scuole, è aumentato in modo significativo l'organico medio di MFM e anche il numero assoluto dei dipendenti iscritti al sindacato, che conta quasi 1.000 unità in più rispetto all'anno scorso.

Per quanto riguarda l'incremento delle ore annue complessive di sciopero è in larga parte riconducibile a iniziative a carattere generale nazionale o provinciale e, in particolare, alla proclamazione dello sciopero generale nazionale da parte di CGIL e UILTRASPORTI del 12 dicembre 2014.

ISCRIZIONE AI SINDACATI, ANDAMENTO 2012-2014

	% Dipendenti iscritti	% Dipendenti non iscritti
2012	53,2	46,8
2013	57	43
2014	57	43

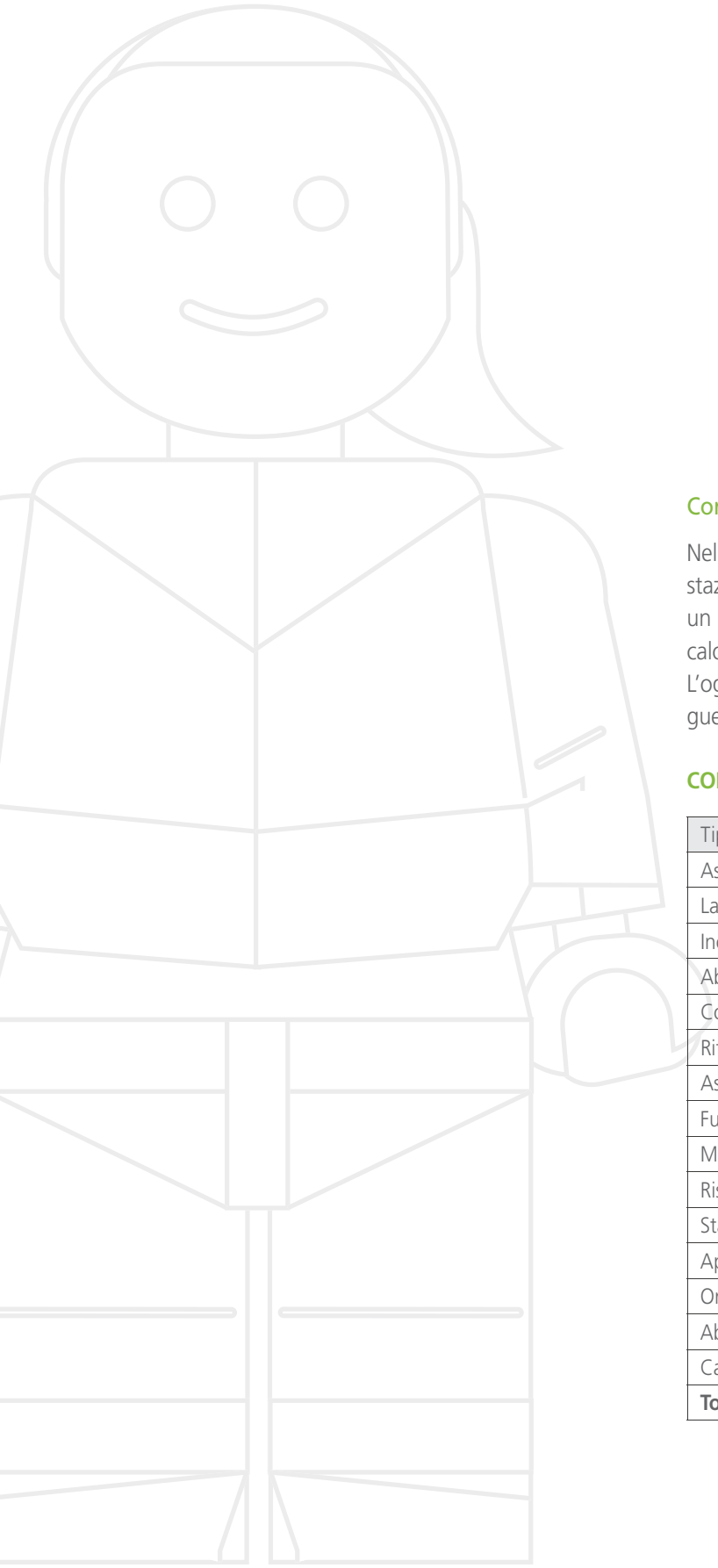
AGIBILITÀ SINDACALE, ANDAMENTO 2012-2014

	2012	2013	2014
Iscritti OO.SS	6.471	7.171	8.135
Organico Medio Mfm	12.172	12.580	14.286
Delegati OO.SS	287	397	382
Permessi Sindacali (H)	14.758	20.315	29.198
Assemblee (H)	4.294	3.428	4.976
Sciopero (H)	4.819	5.818	6.995

DIPENDENTI ISCRITTI AI SINDACATI, ANDAMENTO 2012-2014

Sigle rappresentate	2012		2013		2014	
	Totale	%	Totale	%	Totale	%
Cgil	3.523	54,5%	4.055	56,6%	4.154	51,1%
Cisl	1.405	21,7%	1.575	22,0%	1.790	22,0%
Uil	848	13,1%	941	13,1%	1.114	13,7%
Ugl	259	4,0%	146	2,0%	198	2,4%
Sindacati autonomi	436	6,7%	454	6,3%	879	10,8%
Totale complessivo	**6.471**	**100,0%**	**7.171**	**100,0%**	**8.135**	**100,0%**

La percentuale dei dipendenti iscritti ai sindacati si conferma al 57%, mentre, per quanto concerne la distribuzione degli iscritti tra le varie sigle sindacali, nel 2014 si evidenzia una riduzione degli iscritti alla CGIL e un incremento degli aderenti alle Organizzazioni autonome.



Contestazioni e provvedimenti disciplinari

Nel corso del 2014 i dipendenti destinatari di una contestazione disciplinare sono stati 618, mentre i destinatari di un provvedimento disciplinare 293. I dati sono in sensibile calo rispetto all'anno precedente.
L'oggetto delle contestazioni è sintetizzato in tabella seguente:

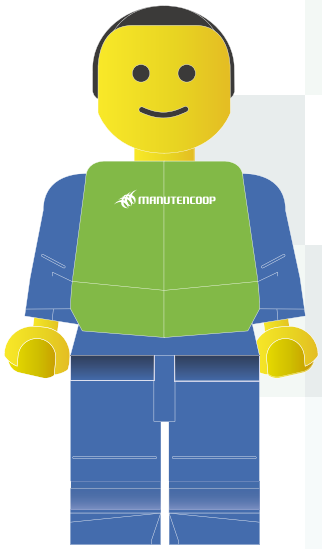
CONTESTAZIONI, ANDAMENTO 2013-2014

Tipologia di contestazione	2013	2014
Assenza ingiustificata	294	217
Lavoro negligente	380	138
Inosservanza norme	210	106
Abbandono posto di lavoro	38	14
Comportamento irriguardoso	50	45
Ritardo inizio lavoro	41	17
Assenza visita fiscale	32	22
Fumo in servizio	2	1
Mancato avviso assenza	11	6
Rissa	8	4
Stato di ubriachezza	1	2
Appropriazione indebita	12	9
Orario difforme	-	24
Abbandono zona	11	7
Cambio turno non autorizzato	-	6
Totale	**1.090**	**618**

Formazione

La formazione nel Gruppo MFM S.p.A.

La Capogruppo Manutencoop Facility Management S.p.A. ha realizzato, nell'anno 2014, 995 interventi formativi, che hanno coinvolto 12.420 partecipanti, per un totale di 112.327 ore dedicate alla formazione, con un aumento del 58% rispetto all'anno precedente.



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

- sicurezza,
- tecnico professionale,
- qualità e ambiente,
- informatica,
- manageriali.

INTERVENTI FORMATIVI MFM, ANNO 2014

Area tematica	Corsi	Edizioni	Partecipanti	Ore formative	Costo totale in euro	Di cui finanziato in euro
Sicurezza	38	773	10.405	87.253	658.080	256.992
Tecnico-professionale	76	177	1.434	15.242	220.074	134.856
Manageriale	12	23	266	8.234	99.213	99.213
Qualità e ambiente	8	19	277	988	2.193	-
Informatica	1	3	38	608	8.400	8.400
Totale complessivo	**135**	**995**	**12.420**	**112.327**	**987.960**	**499.461**

Nel 2014 è aumentato il ricorso ai finanziamenti a copertura dei costi della formazione e nello specifico:

- è triplicato, rispetto al 2013, l'utilizzo del fondo Forma.temp, il fondo dei lavoratori somministrati;
- aderendo per la prima volta ad un Avviso Foncoop, MFM ha risparmiato circa 200.000 euro per la formazione in ambito Sicurezza e Tecnico Professionale del personale acquisito con la Commessa Consip.

Attraverso il progetto **#ScuoleBelle**, il Governo ha promosso e finanziato lavori di piccola manutenzione e decoro degli edifici scolastici che hanno, da un lato prodotto un evidente abbellimento e miglioramento delle strutture, dall'altro hanno fornito una risposta ai bisogni occupazionali e retributivi del personale impiegato nelle scuole. Il progetto prevede, infatti, che il Governo metta a disposizione nuove risorse per le singole scuole da destinare ad attività di manutenzione, mentre le imprese che si sono aggiudicate i lotti Consip hanno il compito di formare e riqualificare il personale addetto alle pulizie affinché possa svolgere anche le nuove mansioni.

Manutencoop ha risposto prontamente all'iniziativa strutturando un percorso formativo ad hoc in tema di Sicurezza sul Lavoro e Riqualificazione Tecnico Professionali nell'ambito dell'attività di manutenzione ed abbellimento delle strutture. Ha inoltre aderito, per prima, all'avviso Foncoop che ha messo a disposizione le risorse fornite dal Ministero integrandole con risorse proprie. Infine, ha attivato tutti i percorsi formativi, in modo capillare su tutte le sedi interessate, nei mesi di giugno e luglio 2014.

INTERVENTI FORMATIVI NELL'AMBITO DELLA COMMESSA CONSIP

Denominazione Corso	Edizioni	Partecipanti	Ore Formative	Ore formative/ partecipante
Primo Soccorso Consip	72	1.471	908,25	18.598,95
Sic. Base Sul Lavoro (DLGS 81_08) Consip	84	1.411	672	11288
Pitture Murarie - Manutenzione Serramenti	34	298	416,98	3.677,78
Totale complessivo	**190**	**3.180**	**1.997,23**	**33.564,73**

Per quanto concerne il Conto Formativo Aziendale Foncoop, il suo utilizzo ha permesso la copertura di circa il 50% dei costi sostenuti nel 2014. Il finanziamento, nello specifico, ha coperto il 40% dei costi sostenuti nella Sicurezza, il 56% dei Tecnico Professionali ed il 98% dei corsi Manageriali.

In tema di **Sicurezza**, nell'anno 2014, Manutencoop ha rafforzato la formazione obbligatoria, coinvolgendo oltre 10.000 dipendenti e raddoppiando così il numero di partecipanti coinvolti nel 2013. L'Azienda ha inoltre completato la formazione obbligatoria sulla Sicurezza per i Dirigenti ed ha iniziato la formazione obbligatoria per i Preposti.

Nel settore **Tecnico-Professionale**, in continuità con quanto iniziato nel 2013, l'azienda ha proseguito con la formazione per accedere alle certificazioni professionali, inserendo a catalogo anche la Certificazione per i Tecnici Manutentori Antincendio, e certificando in prima battuta 7 dipendenti.

Patentini	Numero dipendenti formati
Abilitazione piattaforme di lavoro mobili elevabili	123
Carrellisti / mulettisti	48
Certificazione tecnici manutentori antincendio	7
Patentino frigoristi	27
Totale complessivo	**205**

A seguito dell'entrata in vigore, il 1 gennaio 2014, dell'Obbligatorietà Formativa per i Professionisti Iscritti all'Ordine degli Architetti ed Ingegneri, Manutencoop ha introdotto la formazione per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo delle figure Professionali presenti in Azienda (almeno 15 crediti ogni anno fino al 2016). Tra settembre e dicembre 2014 si sono realizzati tre interventi formativi da 16 ore l'uno che hanno consentito l'ottenimento di un credito per ora formativa sostenuta. Si sono affrontate tematiche di interesse generale per l'azienda: normative sull'efficienza energetica, edilizia ed urbanistica.
Nel secondo semestre dell'anno, inoltre, sono stati attivati, in linea con gli obiettivi di sviluppo aziendale, i percorsi professionali in lingua Inglese che vedono coinvolti circa 40 dipendenti su tutto il territorio nazionale.

In ambito **Manageriale** sono stati realizzati diversi interventi:

- è proseguita la formazione sulla gestione dei collaboratori, che vede coinvolti i Responsabili di Servizio ed i Responsabili di Commessa della Direzione Operation;
- sono state portate avanti le richieste emerse dalla compilazione della scheda per Raccolta del Fabbisogno Formativo e dei successivi colloqui coi i vari Responsabili.

Nello specifico i percorsi attivati hanno riguardato Gestione del Tempo, Gestione delle Relazioni con il cliente, Comunicazione Efficace, Coaching individuali, introducendo per alcune edizioni un nuovo metodo formativo basato sull'alternanza aula/task online da sviluppare individualmente.

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

Servizi Ospedalieri S.p.A. (SO), nell'anno 2014, ha realizzato 99 Interventi formativi per un totale di circa 900 partecipazioni e 5.663 ore dedicate complessivamente alla formazione.

INTERVENTI FORMATIVI SO, ANNO 2014

Area tematica	Edizioni	Partecipanti	Ore formative	Costi	di cui finanziati
Manageriale	2	25	792	30.000	30.000
Qualità	2	8	9	0	0
Sicurezza	55	551	2.671	30.000	5.000
Tecnico-professionale	40	310	2.192	10.000	0
Totale complessivo	**99**	**894**	**5.663**	**70.000**	**35.000**

Nello specifico, gli interventi hanno riguardato i seguenti ambiti:

- Sicurezza;
- Tecnico Professionali;
- Manageriale;
- Qualità.

Come ogni anno Servizi Ospedalieri ha messo in atto un piano formativo che ha previsto l'erogazione di corsi in ambito sicurezza rispettando le normative dell'Accordo Stato Regioni (21dic.2012).
Inoltre, ha portato avanti piani di sviluppo specifici per ciascuna mansione lavorativa con l'obiettivo di puntare sempre di più alla preparazione Tecnico Professionale dei lavoratori per una maggiore qualità ed efficienza dei servizi erogati al cliente.

Per quanto riguarda la formazione Manageriale sono stati attivati percorsi per impiegati, quadri e dirigenti che hanno riguardato in particolar modo la capacità di Gestione della negoziazione e del conflitto, considerata l'importanza strategica della relazione con i clienti e di una comunicazione efficace tra colleghi dell'azienda.
Tramite il fondo di categoria Foncoop, così come accade per le altre Società del Gruppo, è stato possibile finanziare il 50% della formazione attivata, in particolare la formazione Manageriale e quella in ambito Sicurezza per un totale di 35.00 euro.

Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A. (MPSS) ha realizzato, nell'anno 2014, 24 Interventi formativi che hanno coinvolto 102 partecipanti, per un totale di 984 ore dedicate complessivamente alla formazione.

INTERVENTI FORMATIVI MPSS, ANNO 2014

Area tematica	Corsi	Edizioni	Partecipanti	Ore formative
Sicurezza	5	16	81	652
Tecnico-professionale	4	5	7	120
Manageriale	3	3	14	212
Totale complessivo	**12**	**24**	**102**	**984**

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

- Sicurezza;
- Tecnico Professionali;
- Manageriale.

Si è confermato l'impegno della Società nell'attuazione di percorsi il più possibile mirati ed in linea con gli obiettivi aziendali e gli obblighi normativi. Da segnalare infatti il completamento della formazione sulla Sicurezza per tutti i Dirigenti ed i Preposti, assolvendo così a quanto previsto dall'Accordo Stato Regioni.
Per quanto riguarda la formazione Manageriale, sono stati attivati percorsi sulle seguenti aree tematiche: Lavoro di Gruppo, Gestione della Relazione con il Cliente e Gestione dei Collaboratori, confermando l'impegno nello sviluppo delle soft skills, in linea con il percorso di Emotional Leaderhip sviluppato nel 2013.
In ambito Tecnico Professionale, l'azienda ha proseguito con la formazione per accedere alle certificazioni professionali, abilitando nuovo personale al Patentino Frigorista. Sono state inoltre attivati corsi in ambito Efficienza Energetica e Pompe di Calore.
A seguito dell'adesione, nel 2013 al fondo Foncoop, unitamente alle altre Società del Gruppo, è stato possibile finanziare la maggior parte della formazione attivata, a partire dal corso Sicurezza Dirigenti fino alla formazione Manageriale.

Telepost S.p.A. nel 2014 ha realizzato 9 Interventi formativi che hanno coinvolto 78 partecipanti, per un totale di 7.200 ore dedicate complessivamente alla formazione.

INTERVENTI FORMATIVI TELEPOST, ANNO 2014

Area tematica	Corsi	Edizioni	Partecipanti	Ore formative
Sicurezza	3	3	9	58
Informatica	1	3	27	422
Percorsi riqualificazione professionale	1	3	42	6.720
Totale complessivo	**5**	**9**	**78**	**7.200**

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

- Sicurezza;
- Informatica;
- Riqualificazione Professionale.

L'impegno dell'Azienda si è concentrato prevalentemente sulla formazione per la Riqualificazione Professionale.
In linea con la formazione in ambito informatico iniziata nel 2013 per il personale in regime di Cassa Integrazione Straordinaria, che ha previsto corsi di Excel Base e Power Point, nel 2014 sono stati attivati corsi di Excel Avanzato e Access, propedeutici all'intervento di Riqualificazione Professionale del percorso "Addetto Mail Room Postalizzazione".

Tale percorso, che ha coinvolto circa 40 partecipanti in regime di Cassa Integrazione, è stato attivato su due differenti sedi (Roma e Napoli) per un totale di 3 edizioni, ciascuna per una durata di 160 ore. Al termine di ciascun percorso è stata istituita una sessione di Certificazione delle Competenze che ha permesso ai partecipanti l'adesione volontaria alla certificazione europea delle competenze acquisite all'interno del percorso formativo.
I contenuti formativi sono stati strutturati al fine di fornire ai partecipanti strumenti innovativi e competitivi nonché competenze strutturate in linea con quanto previsto dall'Isfol - Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori - Ente nazionale di Ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

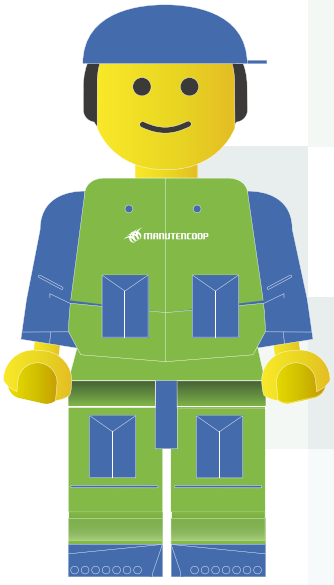
La formazione in Manutencoop Società Cooperativa

Nel corso del 2014 sono stati realizzati 45 interventi formativi, che hanno coinvolto 46 partecipanti per un totale di 1.829 ore di formazione erogata.

Il costo delle attività svolte è stato interamente coperto da finanziamenti, con l'utilizzo dei seguenti due fondi:

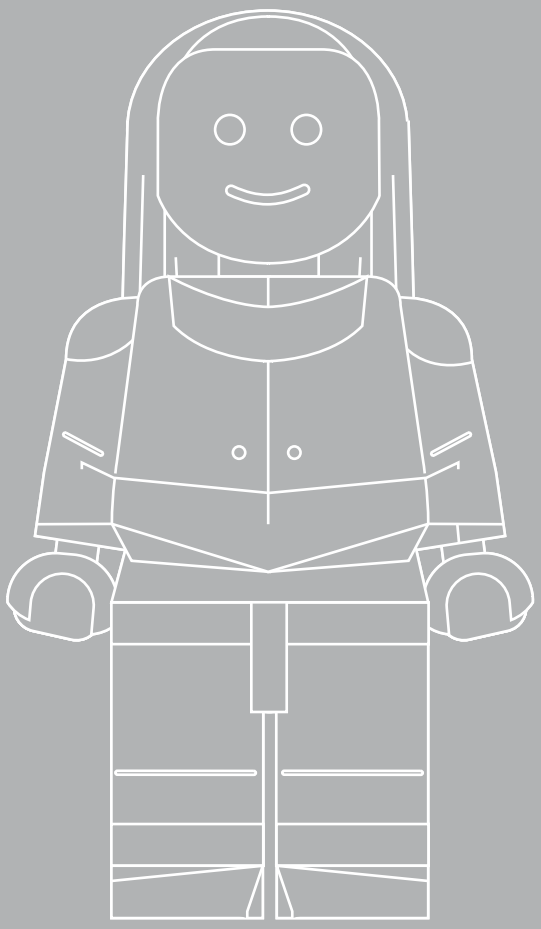
- Forma.temp, che riguarda i lavoratori somministrati;
- Foncoop, il Fondo Interprofessionale di riferimento per i dipendenti della Cooperativa.

Le principali tematiche dei corsi hanno riguardato soprattutto lo sviluppo delle competenze Tecnico Professionali, con attività formative riguardanti l'ambito delle paghe, corsi sulla Business Administration e sulla Fiscalità d'impresa legata al mondo cooperativo.
Si sono inoltre realizzati percorsi formativi sulla Sicurezza per i dirigenti e corsi di sviluppo della Lingua Inglese. I percorsi finanziati tramite il fondo Forma.temp sono stati realizzati in collaborazione con le aziende utilizzatrici Manutencoop Facility Management, Servizi Ospedalieri e Sacoa. I corsi sono stati fruiti soprattutto in modalità individuale.
Come negli anni procedenti, è proseguita la collaborazione con l'Istituto Superiore Tecnico Commerciale Salvemini: Manutencoop ha ospitato 2 studenti in stage nel periodo invernale e 2 nel periodo estivo.



capitolo

5



GLOSSARIO

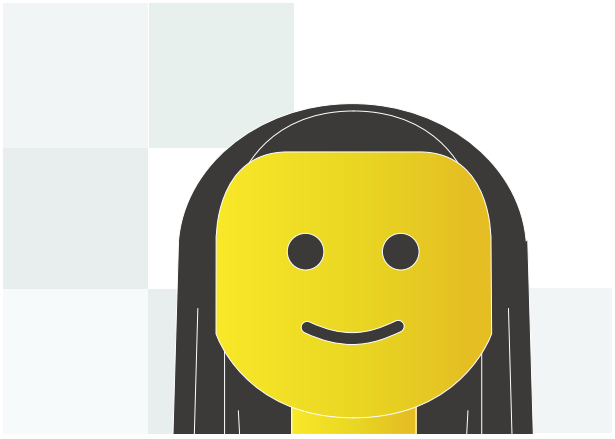
Fondi di Private Equity: sono particolari società che operano nel mercato finanziario attraverso l'acquisizione di quote azionarie (di maggioranza e non) di società NON quotate. I Fondi di Private Equity selezionano le imprese nelle quali investire, permettendo così a queste ultime di finanziare la crescita,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

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

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

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

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



Innovazione

Il modello di impresa

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

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

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

GLOSSARIO

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

Sistema dualistico: Sistema dualistico: largamente utilizzato in molti Paesi dell'Unione Europea. Esso determina una chiara separazione tra proprietà e gestione, in quanto il Consiglio di Sorveglianza, composto integralmente da soggetti indipendenti, si pone quale diaframma tra gli azionisti e l'organo gestorio - il Consiglio di Gestione - e sembra quindi poter rispondere più efficacemente del modello cosiddetto tradizionale alle esigenze di maggior trasparenza e riduzione dei potenziali rischi di conflitto di interessi.

Cessione di crediti revolving: è una forma di finanziamento, concessa da una banca o società finanziaria, che prevede che la società finanziata ceda dei propri crediti (verso clienti) a fronte di un riconoscimento in tempi molto brevi, da parte della banca, del credito stesso, al quale si applica con uno sconto (per remunerare l'attività della banca). Il termine inglese Revolving (tradotto in italiano: a rotazione/a ripetizione) sta ad indicare che, nell'ambito di un limite massimo concesso di crediti da presentare al programma di finanziamento, la società finanziata può presentare sempre nuovi crediti man mano che si creano e che la banca incassi quelli vecchi (meccanismo carico/scarico) sempre però nel limite massimo consentito dal contratto (plafond).

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

1. nel 2003 è avvenuta la separazione dell'attività operativa "core" con la costituzione di Manutencoop Facility Management (MFM). Nella pratica la Cooperativa ha conferito a MFM il ramo d'azienda costituito dall'allora Divisione Servizi Integrati. A questa modifica dei rapporti giuridico-societari interni al Gruppo si collega anche il primo passo di Manutencoop verso il mercato finanziario: l'ingresso, all'inizio del 2004, di tre Fondi di Private Equity nel capitale di MFM, con un apporto di 5,8 milioni di euro e la sottoscrizione dell'8,75% del capitale sociale di MFM stessa;
2. nel gennaio del 2005 si è assistito al conferimento di ramo d'azienda da Manutencoop Società Cooperativa a MFM della Divisione Igiene, del Settore Verde e dei cosiddetti Servizi Centrali (costituiti dalle funzioni di supporto al business) oltre che dalla partecipazione di minoranza nella società Roma Multiservizi, per un totale di oltre 5.800 dipendenti ed un valore di 55,2 milioni di euro;

3. al secondo spin-off è seguito l'ulteriore apporto di capitale di rischio da parte del pool di Fondi di Private Equity per 27,3 milioni di euro e la cessione del 4,75% di azioni di MFM dalla Cooperativa ad un altro Fondo di Private Equity. Al termine del 2005 il capitale di MFM era detenuto per il 75% dalla Cooperativa e per il 25% dal pool di Fondi di Private Equity;
4. nel 2005 è avvenuto lo spin-off dell'allora Divisione Ecologia nella neocostituita Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A. per un totale di oltre 900 dipendenti ed un valore di circa 10 milioni di euro.

Con quest'ultima operazione, nel 2005, si concludeva la fase di transizione dal precedente sistema di gestione basato su *divisioni* all'interno di un'unica impresa, a un gruppo di Società facenti capo a una capogruppo. Alla Cooperativa infatti rimane ora il ruolo di *holding di partecipazioni* che somministra i propri soci alle Società controllate, erogando essenzialmente servizi di gestione amministrativa.
Questa "rivoluzione societaria" nel Gruppo Manutencoop ha significato poter contare su di un apporto di quasi 40 milioni di euro da parte di operatori finanziari (i Fondi di Private Equity), che sono stati utilizzati nello sviluppo che ha caratterizzato gli anni successivi.
Per quanto riguarda il processo di quotazione, l'accordo siglato tra la Cooperativa ed i Fondi di Private Equity prevedeva, quale via di uscita preferenziale dal capitale investito dai Fondi, la quotazione delle azioni di MFM sul mercato telematico di Borsa Italiana.

Nel corso del 2007 si è avviato il processo di quotazione che prevedeva l'offerta sul mercato delle azioni di MFM possedute dai Fondi e di una certa quantità di azioni di nuova emissione.
Il processo di quotazione è stato interrotto nei primi mesi del 2008, dopo aver ottenuto tutti i nulla osta (Consob e Borsa Italiana) necessari all'avvio delle negoziazioni, soprattutto a causa delle sfavorevoli condizioni dei mercati.
Contemporaneamente al processo di quotazione, l'Assemblea straordinaria di MFM ha deliberato, nel 2007, l'adozione del *sistema dualistico* per il proprio governo. Tale modello, piuttosto comune per le Società di grandi dimensioni ad azionariato diffuso in altri paesi europei quali la Germania, è abbastanza raro in Italia, in quanto caratterizzato da rigide regole comportamentali, protocolli di lavoro complessi e procedure rigorose.

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

Accanto ai due momenti di concomitanza tra innovazioni istituzionali e finanziarie sopra descritti, Manutencoop ha dato altre dimostrazioni di saper adottare soluzioni finanziarie moderne ed innovative.
Nel 2008 MFM ha acquisito Pirelli RE IFM BV, facente parte del Gruppo Pirelli. L'acquisizione ha determinato un notevole incremento del volume d'affari di MFM e nuove necessità per il Gruppo di consolidare la propria stabilità finanziaria.
Già nel 2007 MFM e Servizi Ospedalieri avevano siglato un accordo con l'istituto finanziario Credit Agricole per la cessione pro-soluto di crediti commerciali per un plafond di complessivi 145 milioni di euro e nel 2011 un accordo similare con Intesa San Paolo era stato siglato da MFM e MPSS. L'obiettivo era di smobilizzare parte dei crediti commerciali, vantati soprattutto nei confronti della Pubblica Amministrazione ed aventi tempi medi di incasso molto lunghi. Tra la fine di luglio e l'inizio di agosto 2013, considerando le crescenti esigenze finanziarie, l'evoluzione del quadro economico e le crescenti difficoltà del sistema bancario nazionale, MFM ha collocato sul mercato un prestito obbligazionario da 425 milioni di euro, con scadenza 2020, destinato a soli investitori istituzionali qualificati, principalmente al fine di rimborsare buona parte dei prestiti bancari esistenti e di finanziare il capitale circolante netto sostituendo anche le cessioni di crediti "revolving" precedentemente utilizzate a tale scopo. Il titolo è quotato sull'euro MTF market del Luxembourg Stock Exchange e può essere anche negoziato sull'Extra MOT Pro Segment di Borsa Italiana.
L'emissione obbligazionaria del 2013 si è realizzata ad un costo finanziario elevato (pari all'8,5% del capitale sottoscritto) e tuttavia grazie a questa operazione MFM e le sue controllate si sono assicurate la copertura finanziaria per lo svolgimento delle proprie attività su di un orizzonte temporale di lungo periodo (7 anni), in un momento in cui i canali tradizionali dell'approvvigionamento finanziario apparivano in grande difficoltà e contemporaneamente i tempi di incasso dei crediti commerciali si erano ulteriormente dilatati, raggiungendo il massimo storico (fine 2012-inizio 2013).
L'operazione è stata anche il banco di prova con cui il Gruppo, utilizzando le competenze specifiche interne, si è presentato al mercato e agli investitori internazionali che ne hanno valutato positivamente le potenzialità aziendali, conferendogli la fiducia di sostanziali investimenti.

Successivamente, a partire dalla seconda metà del 2013, si è assistito ad un'inversione di tendenza relativamente ai pagamenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni italiane, con tempi di pagamento più stabilizzati e flussi finanziari più regolari e costanti ai fornitori. Manutencoop si è così ritrovata, già alla fine del 2013 e a maggior ragione nel corso del 2014, con rilevanti disponibilità di cassa a fronte di un debito lordo con scadenza 2020 di 425 milioni di euro.
Contemporaneamente l'esercizio 2014 ha evidenziato una evoluzione del mercato del credito, che permette diverse opportunità di finanziamento a tassi che si attestano a livelli minimi storici.

Manutencoop ha pertanto ricominciato, pochi mesi dopo l'emissione del Bond, a cercare nuove ed ulteriori soluzioni per poter cogliere occasioni di miglioramento della propria gestione finanziaria. Si è così avviata, nella seconda metà dell'esercizio 2014, una verifica delle opzioni di utilizzo ottimale delle eccedenze di cassa disponibili che si è realizzata nel riacquisto sul mercato di quote del prestito obbligazionario per 45 milioni di euro tra i mesi di novembre e dicembre 2014.

Nel corso dei primi mesi del 2015, le analisi sulle opportunità di revisione della struttura finanziaria sono proseguite, sfociando, alla fine del mese di maggio, in un'offerta pubblica di riacquisto di ulteriori 80 milioni di euro nominali del Bond.
Queste operazioni di riacquisto del Bond e di ribilanciamento delle scadenze delle fonti di finanziamento consentiranno di rendere meno oneroso il costo delle fonti, ridimensionate nell'ammontare e parzialmente riviste nella loro composizione a favore di tipologie di finanziamento economicamente più convenienti nel mutato contesto macroeconomico.

COMPOSIZIONE PER NAZIONALITÀ DEGLI INVESTITORI INIZIALI DEL BOND (MILIONI DI EURO)

Paese	Investimento	%
USA	162	38,1
Italia	59,15	13,9
Altri paesi europei	204,35	48
Totale	**425,50**	**100**

L'offerta di prodotti e servizi

L'evoluzione del mercato del Facility andrà ancora e sempre di più verso l'informatizzazione delle attività per garantire trasparenza e miglior governo dei servizi. Per questa ragione già oggi Manutencoop gestisce quasi interamente i propri servizi attraverso i sistemi informatici: dalle attività di cleaning alla gestione energetica, fino ad arrivare alla logistica.

Proprio in ambito di logistica sanitaria/ospedaliera, Manutencoop ha negli ultimi anni investito molto e ampliato le proprie attività. Oggi l'azienda è in grado di erogare il servizio nei tre ambiti previsti:

- **gestione interna al magazzino**, con attività di inventario, ricevimento e controllo merci in partenza ed in arrivo, stoccaggio e controllo livelli in giacenza, allestimento ordini e carico automezzi;
- **trasporto esterno**, con attività di carico e scarico degli automezzi, trasporto e consegna merce;
- **trasporto interno all'ospedale**, con attività di presa in carico, trasporto e consegna sia di merce, sia di pazienti, sia di campioni biologici o documentazione.

Per il trasporto interno Manutencoop utilizza l'innovativo **portale Health Logistic System v.3.0 (HLS)**, certificato, che permette la completa tracciabilità e gestione nelle diverse fasi di lavoro.

Manutencoop gestisce con sistemi informatici anche tutto il processo di erogazione dei servizi tradizionali e rivolti agli immobili: dal censimento del patrimonio immobiliare fino alla customer satisfaction, passando per la gestione delle attività, la reportistica e la comunicazione con il cliente. I sistemi utilizzati sono stati sviluppati ad hoc dal Gruppo e sono fruibili da PC, smartphone e tablet con sistemi Microsoft, Ios e Android senza investimenti o acquisto di licenze a carico del cliente.

Nello specifico, Manutencoop gestisce attraverso i propri sistemi informatici:

- 28.844 Edifici;
- 468.134 Vani;
- 16.857.001 Mq;
- 1.649.454 Schede impianti.

Tutti i processi di erogazione dei servizi sono gestiti «a sistema» secondo gli standard di qualità aziendali e quelli richiesti dai singoli clienti.

Sempre con il supporto dei sistemi informativi viene costruita e mantenuta l'anagrafe patrimoniale secondo i seguenti 4 step:

- rilievo e censimento;
- inserimento dettagli fotografici;
- caricamento schede compilate a sistema;
- condivisione dati sincronizzati con gli utenti del Portale Web abilitati.

Tra gli elementi particolarmente innovativi la navigazione tramite elementi grafici, l'accesso ai documenti con un semplice click, schede facilitate che consentono di registrare le caratteristiche principali dei componenti impiantistici ed edili e l'anagrafe in 3D.



Una delle principali innovazioni del 2014 riguarda certamente il modello di valutazione del patrimonio esistente **BQE (Building Quality Evaluation)** realizzato dal Centro Interdipartimentale per la ricerca Industriale (CIRI) Edilizia e Costruzioni dell'Università di Bologna e testato da Manutencoop su alcuni edifici nei quali svolge servizi di Facility Management.

Da alcuni anni si parla frequentemente di edifici di classe "A" o "B", senza però avere un giudizio chiaro e condiviso su cosa effettivamente caratterizzi un edificio di classe "A" piuttosto che "B". Diverse associazioni e alcune società commerciali hanno anche elaborato sistemi per definire il "rating", o classe, degli edifici esistenti e di nuova costruzione.

Alcuni dei modelli, apparentemente validi, affrontano però solo parzialmente le variabili ritenute fondamentali per una valutazione complessiva delle prestazioni di un edificio esistente: particolarmente diffusi risultano gli aspetti legati al contenimento dei consumi energetici e alla compatibilità ambientale (LEED, Itaca, CasaClima, ecc). Manca, invece, un sistema integrato che comprenda anche altri ambiti di valutazione, oltre a quella di tipo energetico, e capace di restituire una valutazione oggettiva sul patrimonio (ad esempio la rispondenza sismica della struttura o lo stato manutentivo).

Avendo colto l'interesse del mercato per una maggiore qualità degli edifici (flessibilità degli spazi, efficienza delle superfici, prestazioni dell'involucro e degli impianti, costi energetici, manutentivi e gestionali contenuti), Manutencoop ha aderito alla richiesta di collaborazione da parte del CIRI dell'Università di Bologna per testare un innovativo modello di valutazione speditiva della qualità degli edifici secondo precisi parametri oggettivi che può essere incluso, come valore aggiunto, all'offerta di servizi.

Il protocollo di valutazione BQE ha il pregio di misurare la qualità complessiva di un edificio sulla base di diversi aspetti e quindi è in grado di suggerire le aree di intervento più significative ed economicamente più sostenibili ai fini di una ottimizzazione della gestione dei servizi di manutenzione e di miglioramento degli standard prestazionali.

Il sistema di valutazione si fonda sull'indagine e valutazione integrata di 3 classi:

- prestazionale;
- manutentiva;
- ambientale.

Ciascuna delle tre classi si compone a sua volta di 2 aree tematiche di dettaglio

Prestazionale	Prestazione sismica
	Prestazione energetica
Manutentiva	Componenti edili
	Componenti impiantistiche
Ambientale	Qualità urbana
	Sicurezza ambientale

Le valutazioni vengono formulate sulla base di normative e benchmark internazionali di riferimento al fine di garantire la migliore affidabilità e la validità scientifica della valutazione stessa. A ciascuna area tematica, oltre ad una valutazione parziale indipendente (espressa in percentuale) attraverso specifici metodi di calcolo, è anche associato un giudizio, basato su range di variazione delle valutazioni, che determina un'indicazione qualitativa sulle performance ottenute.

Le valutazioni espresse sulle singole aree tematiche confluiscono in una valutazione globale dell'ambito di riferimento a cui sono associate e, attraverso matrici di corrispondenza, individuano uno specifico livello variabile da 5 (ottimo) a 1 (scadente).

L'identificazione del livello conseguito è rappresentato dall'assegnazione del Bollino BQE che fornisce lo status di qualità totale dell'edificio. Lo score è rappresentato dalla terna di valori determinata dal livello raggiunto in ciascuno delle tre classi di valutazione.

Manutencoop ha testato il modello su alcuni edifici di clienti per i quali svolge la manutenzione. In particolare su due studentati di Er.Go - Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell'Emilia Romagna: lo studentato Carducci di Bologna e lo studentato Montebello di Parma. Su quest'ultimo, la fase di rilievo è stata effettuata con l'utilizzo del laser scanner.

Al momento di redazione del Bilancio sociale risultano in corso di aggiudicazione due contratti in cui l'offerta proponeva la valutazione BQE per un significativo campione di edifici.

Nel corso del 2014 Manutencoop ha promosso un altro innovativo progetto, di impronta green, insieme a **Treedom**, società fiorentina nata nel 2010 per la promozione di progetti agroforestali e, in particolare, la piantumazione di nuovi alberi per apportare benefici ambientali e sociali. La società offre diversi servizi tra cui la disponibilità di una piattaforma web in cui chiunque può aderire a tali progetti, piantando a proprio nome un semplice albero o un'intera foresta (www.treedom.net). L'innovazione consiste nella trasparenza e visibilità dell'azione. Ogni singolo albero, una volta piantato, viene geolocalizzato, fotografato e pubblicato sul profilo dell'utente, pronto per essere condiviso in varie forme.

Manutencoop ha analizzato gli impatti ambientali del proprio servizio di pulizia in ambito civile e ospedaliero e, insieme agli specialisti di Treedom, ha realizzato un'applicazione che consente di calcolare in maniera speditiva la stima delle emissioni di gas ad effetto serra (GHG) prodotte durante tutte le fasi del ciclo di vita del servizio.

Tramite la stessa applicazione è possibile stimare il numero di alberi necessari per la neutralizzazione dell'impatto generato.

Il prototipo è stato testato su alcuni uffici e scuole in cui Manutencoop effettua attività di pulizie. Nel corso di quest'anno diverse sono state le offerte in cui è stata presentata la proposta di neutralizzazione del servizio tramite progetti di forestazione. Al momento della redazione del Bilancio sociale risulta in corso di aggiudicazione un contratto in cui l'offerta proponeva la neutralizzazione del servizio di pulizia.

Il valore aggiunto per il cliente è quello di poter utilizzare l'iniziativa per le proprie politiche di Responsabilità sociale e per le azioni di comunicazione. Inoltre, chiunque riceva in dono l'albero (scuole, ospedali, aziende...), può seguirne la crescita attraverso il proprio profilo su treedom.net, dove sarà aggiornato sugli sviluppi del suo albero.

Per Manutencoop il progetto rappresenta una opportunità per rispondere alle sollecitazioni del mercato pubblico e privato sempre più attento alle proposte green. Può inoltre essere una modalità per fidelizzare i clienti già acquisiti, o attrarne dei nuovi, sensibili alle tematiche ambientali. Consente, infine, all'azienda, di contraddistinguersi dalla concorrenza offrendo servizi CO2neutral (a impatto zero).

INFO

IL PROGETTO FLOBOT

Flobot è un progetto internazionale, finanziato dal programma Horizon 2020 dell'Unione Europea, per la realizzazione in tre anni di una nuova lavasciuga professionale robotizzata con relativa stazione di ricarica. L'obiettivo del progetto è quello di costruire una macchina in grado di efficientare e rendere sempre più sicuri i servizi di pulizia all'interno di grandi superfici commerciali, ospedaliere e industriali, senza sostituire gli operatori sul campo.

Il progetto, partito a gennaio 2015, dovrebbe concludersi entro il 2017 e Manutencoop vi è stata coinvolta come leader di mercato per supporto alla progettazione e sperimentazione del prototipo.

Per l'azienda si tratta di un progetto importante, non solo perché si pone l'obiettivo di creare uno strumento di immediata utilità e fruizione per l'esecuzione delle attività di pulizia, ma anche perché la robotica oggi rappresenta uno dei settori di maggior credito e sviluppo a livello europeo, soprattutto collegato al mondo professionale.

La sfida è quella di integrare la forza lavoro con altri supporti in modo da poter offrire servizi di pulizia di qualità in sicurezza. La nuova lavasciuga, infatti, una volta programmata da un operaio specializzato, sarà autonoma e in grado di effettuare il servizio di detersione del pavimento, evitando gli ostacoli e fermandosi quando necessario.

Sarà capace di comunicare eventuali problemi e di gestire il proprio tempo e la propria autonomia in modo a tornare a caricarsi quando necessario.

Posto che l'evoluzione porterà inevitabilmente all'uso di macchine e robot nel mondo delle pulizie professionali, è realistico pensare che Manutencoop, per mantenere la sua posizione di leadership nel mercato, dovrà necessariamente consolidare e sviluppare la componente di sperimentazione, ricerca e innovazione di cui Flobot è un esempio. In questo processo dovranno inevitabilmente crearsi nuove modalità di dialogo e nuove sinergie tra azienda e cliente.

Non si può parlare di innovazione senza citare l'esperienza di **Servizi Ospedalier**i. La Società del Gruppo che eroga servizi specialistici di supporto all'attività sanitaria, in particolare nel segmento laundering & sterilization, ha investito negli anni 15 milioni di euro in ricerca e sviluppo. Un investimento che ha permesso di implementare nuovi sistemi di gestione informatizzata, installare impianti tecnologicamente avanzati e studiare materiali e tessuti innovativi in grado di migliorare efficienza e sicurezza dei servizi offerti ai clienti, rendendo Servizi Ospedalieri un punto di riferimento per il mercato.

Nel 2014, in particolare, è stata lanciata e commercializzata una linea di prodotti che utilizza materiali e tessuti innovativi. In collaborazione con Outlast, leader mondiale del settore dei prodotti tessili con proprietà termoregolatrici, sono stati realizzati la **coperta termica Barriertech® Thermal-Line** - destinata alla copertura dei pazienti operandi, dei pazienti ricoverati in Rianimazione/Terapia Intensiva e reparti di degenza e degli ospiti delle case di riposo ed RSA - che mantiene regolata la temperatura corporea del paziente ad un livello ottimale generando una piacevole sensazione di benessere e il **tutone termoregolante Barriertech® Thermal-Line** - rivolto alla vestizione di ospiti di Case di Riposo, RSA e strutture per anziani in genere - che mantiene regolata la temperatura corporea dell'ospite ad un livello ottimale.

Utilizzando il Tessuto Tecnico Riutilizzabile, un materiale idrorepellente di grande qualità con caratteristiche di resistenza elevatissima alla trazione ed alla perforabilità, è stato prodotto l'**organizzatore Barriertech®** destinato al contenimento delle strumentario chirurgico in particolare per interventi di ginecologia e di ortopedia.

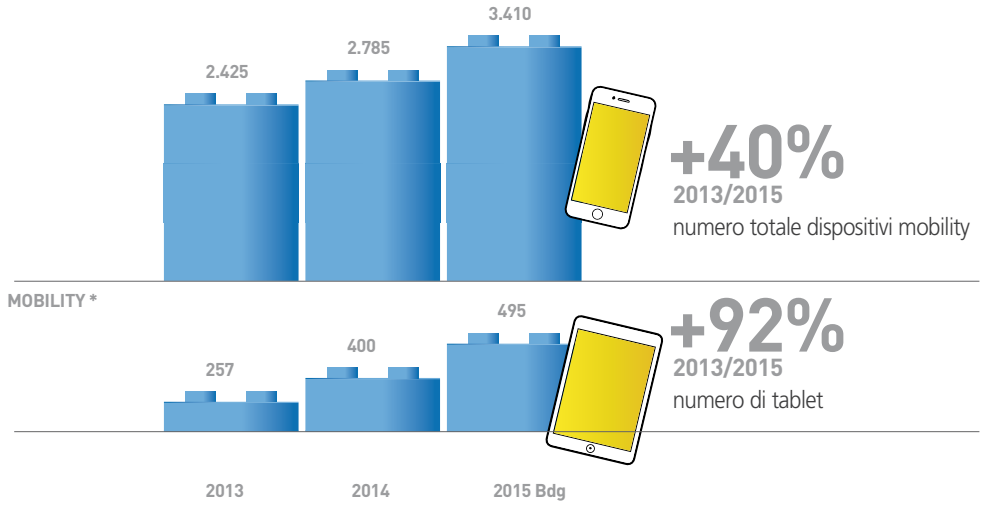
Infine, il **dispenser di capi piegati Barriertech® Wardrobe**, progettato per rispondere alle esigenze specifiche associate alla distribuzione di divise da lavoro presso le sale operatorie dei reparti ospedalieri e in tutti quei contesti in cui lo spazio a disposizione risulti essere una risorsa particolarmente preziosa.

Il modello standard può contenere fino a 180 set, ovvero fino a 360 capi, e il tempo medio d'erogazione è inferiore ai 5 secondi. Può distribuire qualunque mix di capi definiti nella base anagrafica e associati allo specifico utente, fino al limite massimo impostato dall'amministratore di sistema: in questo modo è possibile accertarsi che i capi sporchi vengano resi prima di una successiva erogazione.

Il dispenser di capi piegati, fornito anche al Policlinico Sant'Orsola di Bologna, ha ricevuto applausi dalla stampa che, in alcuni articoli, lo ha definito una soluzione per controllare le forniture contenendone i costi.

In ambito chirurgico, invece, Servizi Ospedalieri ha presentato un nuovo **telo per la preparazione del campo operatorio per gli interventi di laparotomia** per qualsiasi specialità. Il telo è in tessuto tecnico riutilizzabile con elevatissime prestazioni e risponde a tutti i requisiti richiesti dalla Norma UNI EN 13795-2009: microfibra di poliestere con filamento di carbonio per l'area meno critica e trilaminato assorbente ed impermeabile con membrana traspirante.

MOBILITY



Il digitale

Durante il 2014 si è decisamente affermato l'uso degli strumenti digitali a supporto delle attività.
È stata incrementata la dotazione di apparecchi *mobile* come smartphone e tablet, così come si è consolidato l'utilizzo delle ***app*** con un perimetro di copertura delle attività e dei servizi svolti sul campo sempre maggiore.

Parallelamente è stata prestata particolare attenzione agli strumenti per comunicare e rendere fruibile l'innovazione. Oltre al tradizione folder cartaceo, sono stati sviluppati ad hoc un **e-book** interattivo e le **Quickcard**.
L'e-book ha consentito l'integrazione di video/audio/link su piattaforme tablet (iPad e Android) e, tenuto conto la platea dei dispositivi in uso al personale, è stato realizzato su ambiente iOs e in formato ePub3 compatibile con sistema Android.
Entrambi, folder e e-book, sono stati realizzati sia in italiano che in inglese, in modo da poter essere utilizzati anche per presentazioni commerciali a clienti internazionali che operano in Italia o a partner industriali.
Un altro importante progetto ha riguardato la creazione di **Quickcard** per l'illustrazione in formato "quick use" delle applicazioni. Pensate per gli operatori per essere sempre a portata di mano e facilmente comprensibili e interpretabili, le Quickcard oggi sono costantemente aggiornate su ogni applicazione disponibile nei diversi cantieri. Alcune sono state realizzate per illustrare le personalizzazioni sulle applicazioni per specifici clienti e quindi per rendere sempre agevole l'interpretazione a tecnici responsabili che coordinano i servizi e controllano i processi in più cantieri.

Comunicazione

La comunicazione a soci e dipendenti

Il 2014, dal punto di vista della comunicazione interna, è stato per il Gruppo Manutencoop un anno in continuità rispetto ai 12 mesi precedenti: si sono consolidati la diffusione e l'utilizzo degli strumenti digitali (siti www.manutencoop.coop e www.manutencoop.it) grazie al costante aggiornamento.
La nuova sezione "Area dipendenti" del sito www.manutencoop.it, dedicata al welfare aziendale ed a tutte le informazioni relative alla gestione del personale, è diventata un riferimento in particolare per i dipendenti più "lontani" dagli uffici della sede centrale dell'azienda.
Sul fronte della comunicazione interna è proseguita nel 2014 l'attività che ha portato nella prima metà del 2015 alla pubblicazione del nuovo portale Intranet di Gruppo.

Nel 2014 sono stati realizzati 3 numeri della rivista "Ambiente" e le relative edizioni digitali pubblicate nel portale web www.webambiente.it. La rivista è rivolta a tutti i dipendenti del Gruppo ed ha l'ambizione di fare dialogare le anime dell'azienda. Al fianco della storica rivista sta, tuttavia, affermandosi come strumento capace di costruire senso di appartenenza anche Facebook (nel 2014 ha ampiamente superato i 2.000 contatti stabili), dove gli utenti sono principalmente dipendenti che trovano nel social network un ulteriore canale di comunicazione e di "vicinanza" con i colleghi in tutta Italia. Gli stessi contenuti di "Ambiente" trovano spazio e ulteriore visibilità nei post sui social network (oltre a Facebook anche Twitter).



In aggiunta alla rivista "Ambiente", sono stati pubblicati 3 numeri del supplemento "Ambiente Più Soci", dedicato solo ai soci della Cooperativa. Particolare spazio è stato riservato alle informazioni relative all'elezione del nuovo Consiglio di Amministrazione di Manutencoop Società Cooperativa (svoltasi nel corso dell'Assemblea dei Soci di maggio): 2 numeri sono stati dedicati alle modalità di elezione ed alla presentazione dei candidati, sul terzo numero hanno trovato spazio i risultati dell'elezione.
Parallelamente è stata attivata una sezione "Speciale Rinnovo C.d.A. 2014" sul sito www.manutencoop.coop.

Nel corso del 2014 è stata data comunicazione delle iniziative di welfare aziendale promosse dall'azienda: in marzo è stata inviata a tutti i dipendenti delle province di Bologna e Modena una brochure di presentazione dei centri estivi per i figli dei dipendenti nella fascia 3-10 anni; sempre in marzo è stato spedito a casa, a tutti i dipendenti, l'house organ Ambiente "Speciale welfare aziendale" con l'elenco delle destinazioni delle settimane di campo residenziale estivo riservate ai figli dei dipendenti nella fascia d'età 11-

14 anni. In agosto è stato comunicato a tutti i dipendenti, utilizzando ancora una volta Ambiente, l'ampliamento delle prestazioni e delle franchigie previste dalla polizza sanitaria aziendale riservata ai lavoratori.

La comunicazione esterna

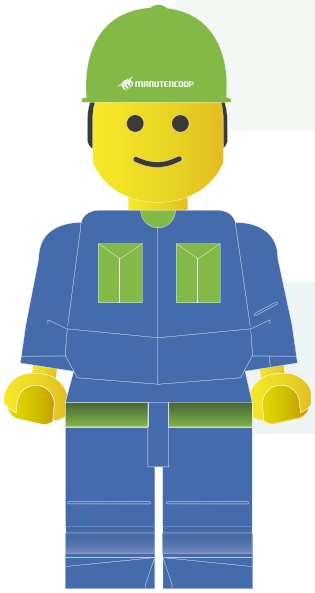
Per quanto riguarda la comunicazione esterna il 2014 è stato un anno caratterizzato per Manutencoop da una grande visibilità sugli organi di stampa in conseguenza, principalmente, delle vicende giudiziarie che hanno coinvolto l'azienda ed i suoi vertici.
Manutencoop ha sempre in modo chiaro e tempestivo affermato, attraverso vari comunicati stampa, la propria estraneità alle ipotesi di reato contestate sottolineando di avere sempre operato con la massima trasparenza e ribadendo di essere certa che l'assoluta correttezza del proprio operato verrà accertata nelle sedi competenti con i tempi ed i modi previsti dalla Legge.
Contemporaneamente soci e dipendenti, via mail, attraverso la rivista "Ambiente" e gli incontri periodici, sono stati sempre informati rispetto alle evoluzioni delle inchieste stesse.

Sul fronte della comunicazione istituzionale e commerciale sono stati ulteriormente sviluppati gli strumenti web, ed in particolare sia il sito di Manutencoop Facility Management, sia quello di Manutencoop Private Sector Solutions e Servizi Ospedalieri. Sono state, inoltre, aggiornate le brochure istituzionali ed introdotte nuove presentazioni dedicate ai diversi target clienti in ambito privato.
Tra i vari eventi istituzionali si segnala la partecipazione ad Ecomondo: il Gruppo, nell'ambito della fiera internazionale dedicata alla sviluppo sostenibile svoltasi presso la Fiera di Rimini dal 5 all'8 novembre 2014, ha proposto 5 workshop dedicati alla gestione e manutenzione degli immobili con un focus principale sulle soluzioni in grado di ridurne i consumi e renderli più green.



Sostenibilità ambientale

Manutencoop è da tempo attenta ai temi della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico.
In considerazione del fatto che le attività di Manutencoop hanno a che fare con l'ambiente, o meglio, gli ambienti, non è sempre facile reperire ed evidenziare informazioni significative in tema di sostenibilità ambientale. A questo proposito, Manutencoop, già a partire dallo scorso anno, si sta impegnando per una più precisa applicazione degli standard di rendicontazione con la conseguente validazione di terze parti.



Le performance nelle attività di servizio

Acqua

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

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

La criticità principale sta nell'individuazione del sistema più idoneo ad ogni cantiere, che deve disporre di struttura adeguata per il ricondizionamento del materiale usato: ciò presuppone maggiori costi in fase di start up, che vengono però ammortizzati nell'arco della durata della commessa portando significativi vantaggi sia in termini pratici che di business.
È evidente che l'applicazione di tale sistema è più complicata nel settore privato dove spesso mancano le condizioni strutturali, in primis gli spazi per i macchinari per il lavaggio.

Nelle tabelle sottostanti abbiamo evidenziato i dati relativi alle commesse in start up nel 2014, distinguendo le commesse CONSIP dalle altre. Questa distinzione origina dal fatto che, per motivi strutturali, molto spesso nelle commesse CONSIP si è obbligati a procedere con il sistema tradizionale perché mancano gli spazi per le macchine di lavanderia.

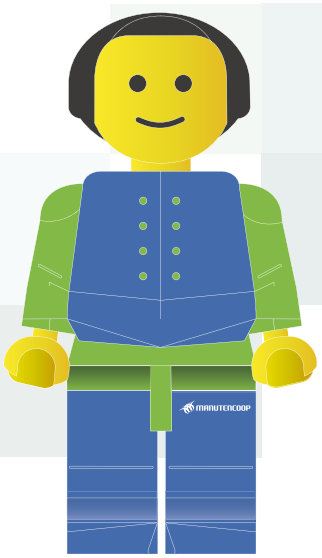
Per produrre miglioramenti in termini di sostenibilità ed efficacia all'interno delle commesse CONSIP, Manutencoop ha sostituito i prodotti chimici tradizionali utilizzati per la pulizia degli ambienti con un sistema di prodotti monodose in capsule. Il nuovo sistema ha consentito di ridurre in modo significativo il volume dei rifiuti prodotti e anche le emissioni di CO2 nell'aria determinate dall'utilizzo dei mezzi di trasporto necessari per la consegna in cantiere dei prodotti tradizionali.

APPLICAZIONE SISTEMA PREIMPREGNATO E TRADIZIONALE, START UP 2014 (SENZA CONSIP)

	Commesse nuove	Rinnovi di portafoglio	Totali
Totale sistema preimpregnato	**5**	**1**	**6**
di cui civile	2	-	2
di cui sanitario	3	1	4
Totale sistema tradizionale	**14**	**7**	**21**
di cui civile	9	6	15
di cui sanitario	5	1	6
Totale commesse	**19**	**8**	**27**

APPLICAZIONE SISTEMA PREIMPREGNATO E TRADIZIONALE, START UP 2014 (CON CONSIP)

	Commesse nuove	Rinnovi di portafoglio	Totali
Totale sistema preimpregnato	**5**	**1**	**6**
di cui civile	1	-	1
di cui sanitario	4	1	5
Totale sistema tradizionale	**560**	**13**	**573**
di cui civile	555	12	567
di cui sanitario	5	1	6
Totale commesse	**565**	**14**	**579**



Sui consumi di acqua, importanti risultatati sono stati conseguiti anche da **Servizi Ospedalieri**, Società del Gruppo che si occupa di lavaggio e noleggio della biancheria ospedaliera, progetta e gestisce centrali di sterilizzazione per lo strumentario chirurgico e fornisce kit sterili per la sala operatoria in tessuto tecnico riutilizzabile.
Alcuni stabilimenti di Servizi Ospedalieri sono dotati di un pozzo di proprietà dal quale viene prelevata l'acqua (circa 400m^3 al giorno per stabilimento) che viene poi trattata all'ingresso. Una volta trattata, l'acqua viene inviata alle linee di produzione dove si genera un recupero di circa il 40%. A fine ciclo, l'acqua viene mandata al depuratore di cui è provvisto ogni stabilimento.
Nel 2014 si sono ridotti ulteriormente i consumi di acqua passando da 0,025 m^3 per kg di biancheria del 2013 a 0,023 m^3.

ANDAMENTO ACQUISTO PRODOTTI 2010-2014

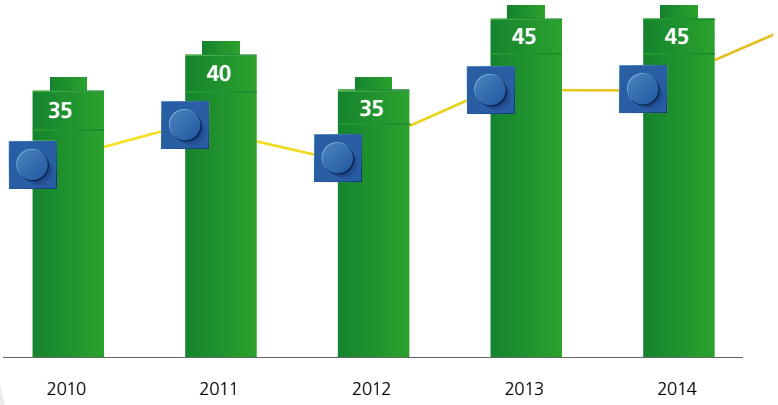


Prodotti

Le quantità di prodotti acquistati nel 2014, utilizzati nel settore igiene e misurate in kg/litri o numero, sono riportate nella figura sopra.

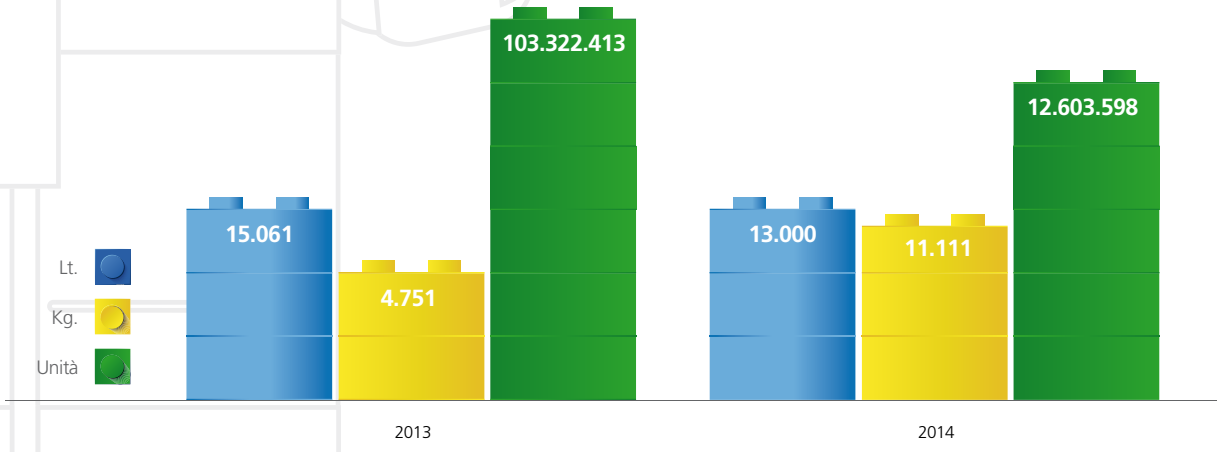
Rispetto all'anno 2014 si riscontra un incremento del 21% prodotti acquistati in litri, mentre si ha una diminuzione di un 16% di prodotti acquistati in kg. Il trend è dovuto da un lato alle richieste specifiche dei committenti dall'altro all'incremento di attività nel settore cleaning.
Per quanto attiene il numero di prodotti verdi a catalogo aziendale nel 2014 non vi sono state variazioni. Si vedano i grafici seguenti.

ACQUISTO PER TIPOLOGIA PRODOTTI ECO COMPATIBILI, ANDAMENTO 2010-2014



In particolare:

UTILIZZO DEI PRODOTTI VERDI, ANDAMENTO 2013-2014



Energia

Nella tabella seguente sono riportati i **consumi di energia** espressi in TEP (Tonnellata equivalente di petrolio, unità di misura dell'energia che rappresenta la quantità di energia rilasciata dalla combustione di una tonnellata di petrolio grezzo) relativi agli anni 2010-2014 divisi per voci specifiche.

CONSUMI DI ENERGIA ESPRESSI IN TEP, ANDAMENTO 2010-2014

Voce	2010	2011	2012	2013	2014
Sedi, uffici, magazzini e cantieri	819,9	858,2	1.078,3	1.040	1.363
Automezzi e mezzi di lavoro	2.157,8	2.353,6	2.011,5	1.553	1.888,5
Gestione calore - impianti di riscaldamento	76.708	73.465,8	89.572,5	92.764	75.928,8
Gestione impianti elettrici	17.199	15.245	15.268,1	10.083	7.738

Come si evince dalla tabella, nel corso del 2014 si registra un aumento dei consumi per le prime due voci imputabili ad un incremento delle sedi (2 in più rispetto al 2013) e degli automezzi.
Per quanto riguarda la gestione degli impianti si segnala una diminuzione dei consumi dovuta a modifiche introdotte nel parco impiantistico e a una diversa distribuzione territoriale degli appalti.

Manutencoop, attraverso le performance ottenute nella gestione del parco impiantistico, nel corso dell'anno ha ottenuto 1.832 Titoli di Efficienza Energetica (TEE), ovvero titoli acquisibili con interventi di efficientamento.
I certificati bianchi o TEE possono essere di due tipi a seconda degli interventi di efficientamento realizzati. Di seguito la specifica dei TEE acquisiti da Manutencoop nel 2014:

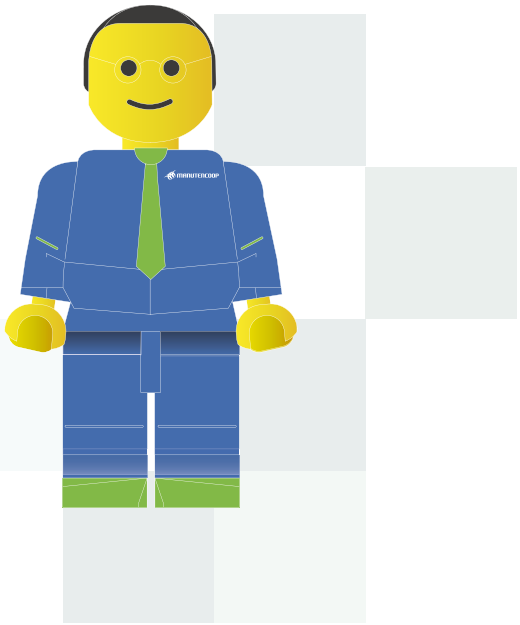
- 1.356 di Tipo I, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi per la riduzione dei consumi finali di energia elettrica;
- 476 di Tipo II, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi per la riduzione dei consumi di gas naturale.

CERTIFICATI BIANCHI (TEE), ANDAMENTO 2013-2014

2011		2012		2013		2014	
tot	1.862	tot	1.424	tot	1.290	tot.	1.832
Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II
1.165	697	822	602	924	366	1.356	476

Al 31 dicembre, in realtà, Manutencoop aveva maturato 7.713 TEE (titoli di efficienza energetica) relativi all'anno 2014 di questi, però, solo 1.832 hanno completato l'iter, i restanti 5.881 sono a ancora in attesa di assegnazione.

Anche **Servizi Ospedalieri**, grazie alla riduzione dei consumi energetici, ha ottenuto TEE. I TEE del 2013 sono già stati accreditati dall'ente preposto, il GSE (Gestore Servizi Energia), mentre quelli del 2014 sono in fase di accreditamento.
Di seguito la tabella con i TEE rendicontati.



CERTIFICATI BIANCHI (TEE) SERVIZI OSPEDALIERI, ANDAMENTO 2013-2014

Stabilimento	2013	2014
Ferrara	1.923	1.962
Lucca	467	475
Teramo	2.533	2.561
Porto Garibaldi	1.951	-
Totale	**6.874**	**4.998**

Lo stabilimento di Porto Garibaldi è stato chiuso a fine 2013.

Emissioni

Nel marzo 2014 sono state effettuate, da un ente accreditato, le verifiche relative alla comunicazione annuale delle emissioni di gas ad effetto serra così come previsto dalla direttiva 2009/29/CE e del D.Lgs. 30/2013. Gli impianti termici gestiti da MFM, con una potenza calorifica di combustione maggiore di 20 Mw, hanno registrato per l'anno 2014 un valore di emissione di CO2, secondo quanto riportato nella tabella di seguito.

IMPIANTI TERMICI GESTITI DA MFM, ANDAMENTO EMISSIONI 2011-2014

Denominazione impianto	Indirizzo impianto	Quote verificate 2011	Quote verificate 2012	Quote verificate 2013	Quote verificate 2014
Centrale termica ospedale Sant'Orsola	via Massarenti 9, Bologna (BO)	-	2.899	11.607	11.207
Ospedale Ancona	via Conca 1, Ancona (AN)	-	4.512 (nuovo entrante)	11.751	11.880
Centrale termica comprensorio Scarmagno	via Montalenghe 8, Scarmagno (TO)	4.178	3.348	2.026	uscito
Centrale termoelettrica Ivrea	via Jervis 77, Ivrea	21.408	22087	22.848	20.712
Nuovo ospedale Sant'Anna	Como	6.357	4.039 (caldaie senza cogenerazione)	8.229	8.391
Centrale termica Fiera di Rho	Rho	1.692	366	19	11

Rifiuti

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

I dati riferiti al 2014 certificano che Manutencoop ha intermediato complessivi 1.786.415 kg (1.161.311 Kg nel 2013) di rifiuti, di questi 999.494 kg (765.515 Kg nel 2013) sono stati recuperati, la restante parte è stata smaltita.

Tra i rifiuti intermediati figurano 707.569 kg (526.714 kg nel 2013) di rifiuti pericolosi (come per esempio i rifiuti che devono essere raccolti o smaltiti con particolari precauzioni per evitare infezioni).

Per quanto riguarda i rifiuti prodotti, Manutencoop nel 2014 ha generato e gestito 2.456.343 kg (2.325.753 kg nel 2013) di rifiuti, di cui circa il 50% sono stati recuperati e il resto è stato smaltito in discarica o nell'inceneritore.

In ultimo, evidenziamo il dato relativo alla produzione di rifiuti pericolosi, che nel 2014 sono stati in totale 152.349 Kg (165.381 kg nel 2013), corrispondenti al 6,2% del totale dei rifiuti prodotti.

Confrontando i dati del 2014 con quelli dell'anno precedente si può notare un peggioramento delle performance, soprattutto per quanto riguarda i rifiuti prodotti, imputabile ad un aumento dei rifiuti derivanti da una attività di gestione dei depuratori di un cliente nell'area Lazio che, dal 2014, è svolta ed è direttamente a carico di MFM.

RIFIUTI INTERMEDIATI E PRODOTTI, ANDAMENTO 2013-2014

	2013		2014	
	kg	% su totale	kg	% su totale
Intermediati	1.161.311	33,3%	1.786.415	42,1%
inviati a Recupero	756.515	65,1%	999.494	55,9%
inviati a smaltimento	395.796	34,1%	786.921	44,1%
Prodotti	2.325.753	66,7%	2.456.343	57,9%
inviati a Recupero	1.877.526	80,7%	1.192.889	48,6%
inviati a smaltimento	448.228	19,3%	1.263.454	51,4%
Totale complessivo	**3.487.064**	**100,0%**	**4.242.758**	**100,0%**

RIFIUTI INTERMEDIATI E PRODOTTI PER TIPOLOGIA, ANNO 2014

Tipologia	Kg
Intermediati	1.786.415
Non pericolosi	1.078.846
Pericolosi	707.569
Prodotti	2.456.343
Non pericolosi	2.303.994
Pericolosi	152.349
Totale complessivo	**4.242.758**

Elementi normativi e regolamentari

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

PRESCRIZIONI NORMATIVE

Direttiva 2006/32/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 5 aprile 2006	Direttiva concernente l'efficienza degli usi finali dell'energia e i servizi energetici e recante abrogazione della direttiva 93/76/cee del consiglio.
D.Lgs. 192/05	Attuazione della direttiva sul rendimento energetico in edilizia.
D.Lgs. 311/06	Attuazione della direttiva relativa al rendimento energetico nell'edilizia.
D.Lgs. 115/08 (modificato dal D.Lgs. n. 56 del 29 marzo 2010)	Attuazione della direttiva relativa all'efficienza degli usi finali dell'energia e i servizi energetici e abrogazione della direttiva 93/76/cee.
D.P.R. 59/09	Attuazione della direttiva sul rendimento energetico in edilizia.
D.M. 26 giugno 2009	Linee guida nazionali per la certificazione energetica degli edifici.
Legge 10/91	Norme per l'attuazione del piano energetico nazionale in materia di uso razionale dell'energia, di risparmio energetico e di sviluppo delle fonti rinnovabili di energia.
D.Lgs. 152/06	Testo unico ambientale.
D.P.R. 412/93	Regolamento recante norme per la progettazione, l'installazione, l'esercizio e la manutenzione degli impianti termici degli edifici ai fini del contenimento dei consumi di energia.
D.M. 37/2008	Regolamento concernente il riordino delle disposizioni in materia di attività di installazione degli impianti all'interno degli edifici.
D.M. 17/03/2003	Norme per la progettazione, l'installazione, l'esercizio e la manutenzione degli impianti termici degli edifici, ai fini del contenimento dei consumi di energia.
Direttiva 87/2003	Direttiva che istituisce un sistema per lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nella comunità.
D.Lgs 216/2006	Attuazione delle direttive in materia di scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nella comunità, con riferimento ai meccanismi di progetto del "protocollo di kyoto".
Regolamento CE n. 842/2006	Regolamento su taluni gas fluorurati ad effetto serra.
D.P.R. 380/2001	Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia edilizia.
D.Lgs. 3 marzo 2011, n. 28	Attuazione della direttiva sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili.
D.P.R. 27 gennaio 2012, n. 43	Regolamento su taluni gas fluorurati ad effetto serra.
D.P.R. 16 aprile 2013, n. 74	Regolamento recante definizione dei criteri generali in materia di esercizio, conduzione, controllo, manutenzione e ispezione degli impianti termici per la climatizzazione invernale ed estiva degli edifici e per la preparazione dell'acqua calda per usi igienici sanitari.
D.M. 10 febbraio 2014	Modelli di libretto di impianto per la climatizzazione e di rapporto di efficienza energetica.
D.Lgs 4 luglio 2014, 102	Attuazione della direttiva sull'efficienza energetica.

Le performance sui consumi interni

Sede

Riportiamo di seguito i dati relativi ai consumi di energia elettrica, gas metano e acqua della sede centrale di Manutencoop, situata a Zola Predosa (BO), che è anche quella che raccoglie il maggior numero di lavoratori impiegati.
La riduzione significativa del consumo di gas metano è dovuto in larga parte alla mitezza dell'inverno scorso. I consumi di energia elettrica sono sostanzialmente in linea con quelli del 2013, così come quelli di acqua.

CONSUMI DI ENERGIA ELETTRICA SEDE ZOLA PREDOSA, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
kWh	1.598.392	1.458.200	1.192.020	1.212.895
Delta		-140.192	-266.180	20.875

CONSUMI DI GAS METANO SEDE ZOLA PREDOSA, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Metri cubi	132.589	160.326	155.240	96.330
Delta		27.737	-5.086	-58.910

CONSUMI DI ACQUA SEDE ZOLA PREDOSA, ANDAMENTO 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Metri cubi	5.801	5.221	5.420	5.446
Delta		-580	199	26



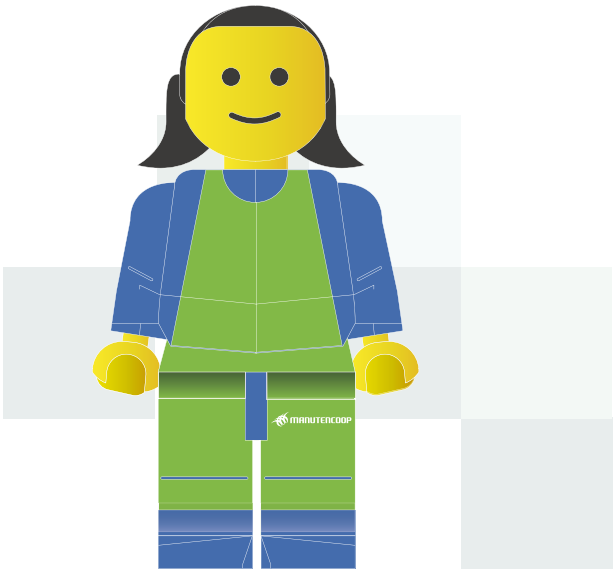
Gestione documentale

Da tempo Manutencoop ha avviato un progetto di efficientamento dei cosiddetti servizi di gestione documentale, vale a dire i servizi a supporto della stampa.
Nel corso del 2014 le periferiche in uso sono aumentate di 27 unità (erano 739 nel 2013),in virtù dell'aumento sia delle periferiche A3 che delle periferiche A4. Ricordiamo che le prime prevedono la stampa sia in formato A3 che in formato A4, mentre le periferiche A4 consentono unicamente la stampa nel formato A4

PERIFERICHE IN USO DIVISE PER SOCIETÀ, ANNO 2014

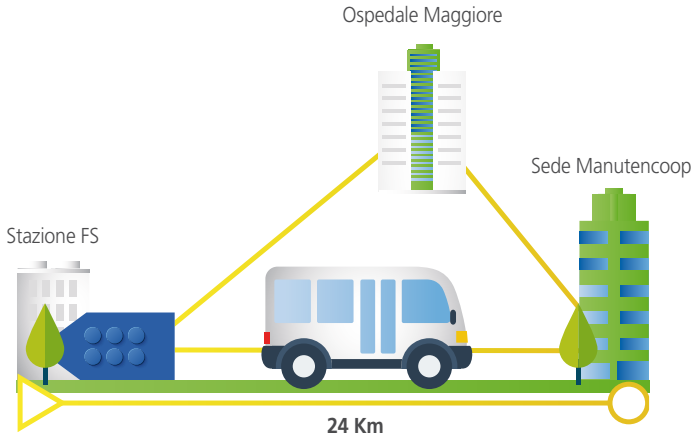
Società	Periferiche coperte da carbon zero scheme	Periferiche non coperte da carbon zero scheme				Totale
	A3 Nuove	A3 in uso	A3 totale	A4	Fax	
Manutencoop Facility Management S.p.A.	167	39	206	131	122	459
Servizi Ospedalieri S.p.A.	37	11	48	129	43	220
Manutencoop Private Sector Solutions S.p.A.	11	2	13	3	8	24
Gruppo Sicura Srl	11		11	13		24
Telepost S.p.A.	9		9	10	2	21
Manutencoop Società Cooperativa	6	1	7	3	1	11
Smail S.p.A.	3	2	5	1	1	7
Totale	**244**	**55**	**299**	**290**	**177**	**766**

Sulle periferiche A3 è stato attivo anche per il 2014 il progetto Carbon Zero, che ha consentito di neutralizzare le emissioni di CO2 prodotte dalla stampa: attraverso la neutralizzazione le emissioni prodotte vengono compensate con progetti che determinano dei "crediti", come ad esempio piantumazione di alberi, realizzazione di micro centrali idroelettriche, ecc.
Nel 2014 sono state compensate, attraverso il progetto Carbon Zero, le emissioni di 65 milioni di pagine (+ 5,5 milioni rispetto al 2013), pari a 369,72 tonnellate di CO2.



TONNELLATE DI CO2 COMPENSATE, ANDAMENTO 2013-2014

	Numero periferiche A3	Stampe compensate per periferica	Pagine compensate	Tonnellate per macchina	Tonnellate di CO2 compensate
2013	238	250.000	59.500.000	1,422	338,44
2014	244	250.000	65.000.000	1,422	369,72



Mobilità

Manutencoop è da tempo impegnata sul tema della mobilità sostenibile e ha visto il proprio "Piano degli spostamenti aziendali", redatto dall'anno 2003, cofinanziato dall'allora Provincia di Bologna.
Dall'inaugurazione della sede di Zola Predosa, l'azienda ha messo a disposizione dei dipendenti un servizio gratuito di navetta che collega gli uffici della sede con la stazione centrale FS di Bologna e prevede una fermata intermedia presso l'Ospedale Maggiore.
Il servizio, con due corse al mattino e quattro al pomeriggio, è utilizzato da oltre il 10% dei lavoratori di Manutencoop.
Nel corso degli ultimi anni il servizio è stato notevolmente potenziato in ragione dello sviluppo del polo produttivo di Zola Predosa. A questo proposito è stato creato un tavolo, coordinato dal Comune, che ha riunito le imprese della zona industriale al fine di misurare le esigenza di mobilità e calibrare il servizio di navetta sui bisogni effettivi dei lavoratori. Nel corso dell'anno 2014 il servizio è stato esteso anche ai dipendenti dell'azienda SCS Consulting e ad oggi le aziende che partecipano e contribuiscono all'iniziativa sono in tutto 5.
Di seguito riportiamo i dati delle settimane di monitoraggio dell'utilizzo della navetta che mostrano come il servizio sia ampiamente utilizzato sia da Manutencoop sia dalle altre aziende del polo produttivo.
La rilevazione mostra un utilizzo costante della navetta aziendale e in linea con i dati dell'anno 2013.

UTILIZZO NAVETTA AZIENDALE

Azienda	Presenze - sett.13 anno 2014	Presenze - sett. 30 anno 2014	Presenze - sett. 39 anno 2014	Presenze - sett. 40 anno 2014
Manutencoop	227	236	195	43
Altre aziende	885	948	528	275
Totale	**1.112**	**1.184**	**723**	**318**

Il processo di adeguamento agli standard

Nel bilancio sociale 2013 per la prima volta è apparso l'attestato di RINA Services S.p.A. di avvio del processo per la certificazione del documento, in cui figurano alcuni indirizzi di miglioramento, soprattutto riguardanti la specificazione delle relazioni ambientali e con gli stakeholder. Come si è detto nell'introduzione, anche in questa edizione vi sono, rispetto a questi argomenti, dei gap da colmare, tuttavia il processo ha segnato nel corso del 2014 e nei primi mesi del 2015 alcuni passi in avanti significativi, soprattutto riguardanti la consapevolezza interna del valore degli standard e la costruzione di alcuni parametri necessari. Bisogna infatti sottolineare che la rendicontazione sociale non vuol dire "redigere un documento", ma sviluppare un processo partecipato, coinvolgente il personale interno oltre agli gli stakeholder.

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

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

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

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

- il principio "comply or explain" (che suona all'incirca come "rendiconta o spiega perché no");
- la possibilità di realizzazione graduale e incrementale del rapporto sociale;
- il coinvolgimento degli stakeholder;
- l'utilità dell'assurance, cioè di una forma di supervisione esterna sul modo in cui le informazioni sono state reperite ed elaborate.

In modo particolare, la "verifica e supervisione" di una entità terza ha soprattutto l'obiettivo di accertare il rispetto di quattro principi fondamentali: **inclusività** (se tutta l'organizzazione è coinvolta nei processi che riguardano la sostenibilità), **materialità** (se vengono trattati argomenti che interessano "materialmente" sia gli stakeholder che l'impresa stessa, che cioè si sforzano di toccare gli aspetti costituenti il rapporto impresa-stakeholder), **rispondenza** (se tutte le attività sono ispirate alla sostenibilità), **completezza** (se è stato detto tutto quello che c'è da dire in base ai criteri ispirativi di partenza).

Per muoversi concretamente verso questo risultato, fin dall'avvio della redazione del rapporto 2013, è stata coinvolta RINA, società di certificazione, per iniziare a mettere a fuoco gli aspetti del rapporto che dovranno essere migliorati, alla luce degli indirizzi sia di GBS che di GRI.

RINA

Livorno, 14/10/2015

Ns. Rif. RSSE/ITBDC/ILAMS/40585

Con la presente si attesta che

Rina Services S.p.A. è stata coinvolta per il secondo anno dal

Gruppo Manutencoop

con lo scopo di proseguire il processo di preparazione all'attività di assurance del Bilancio Sociale relativamente all'applicazione delle Linee guida GBS 2013 e delle *G4 Sustainability Reporting Guidelines* del *Global Reporting Initiative.*

Rina Services S.p.A. ha analizzato il documento Bilancio Sociale 2014 effettuando un raffronto con l'edizione del 2013 anche in base alle considerazioni rilasciate all'azienda al termine dello scorso ciclo di rendicontazione.

Dall'analisi effettuata Rina Services S.p.A. ha rilevato progressi rispetto all'edizione 2013 riguardanti in particolar modo la rendicontazione della governance, delle relazioni con i fornitori e dell'attività di formazione del personale.
Ben approfondita risulta la sezione riguardante i soci lavoratori e sovventori.

E' inoltre migliorata, la chiarezza e facilità di lettura del documento per effetto di una semplificazione della struttura dello stesso.

Come si evince dalla lettura del documento, il Bilancio sociale 2014, deve essere considerato la base per un modello di rendicontazione più adeguato e coerente con i nuovi riferimenti strategici e organizzativi in fase di definizione.
In particolare sarà necessario approfondire la mappatura degli stakeholder e l'analisi della materialità per definire un piano di azioni per la sostenibilità capace di valorizzare le ricadute economiche, sociali e ambientali dell'attività del Gruppo Manutencoop.

Rina Services S.p.A

form CERGEN 05/03

Con la collaborazione di:
Mario Viviani

Realizzazione:
D&P
www.depsrl.it

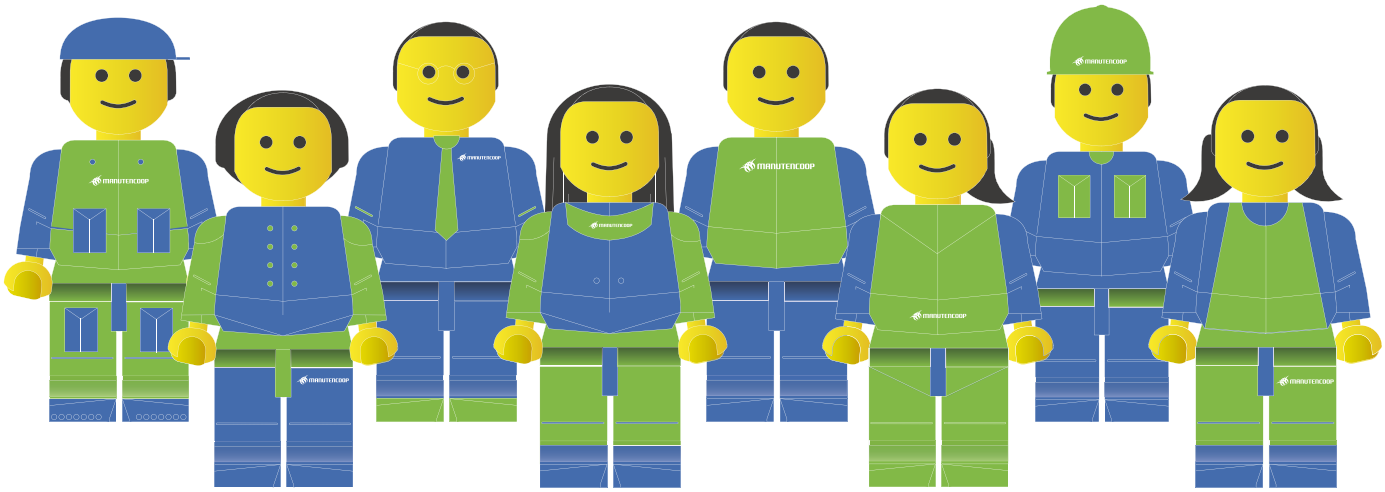
Progetto grafico:
Matteo Fantini

Impaginazione:
Annamaria Cosmi

Stampa:
Longo AG S.p.A.

ecosostenibile
natureOffice.com | IT-213-060468
Produzione di stampa


MANUTENCOOP
SOCIETÀ COOPERATIVA



MANUTENCOOP
SOCIETÀ COOPERATIVA

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