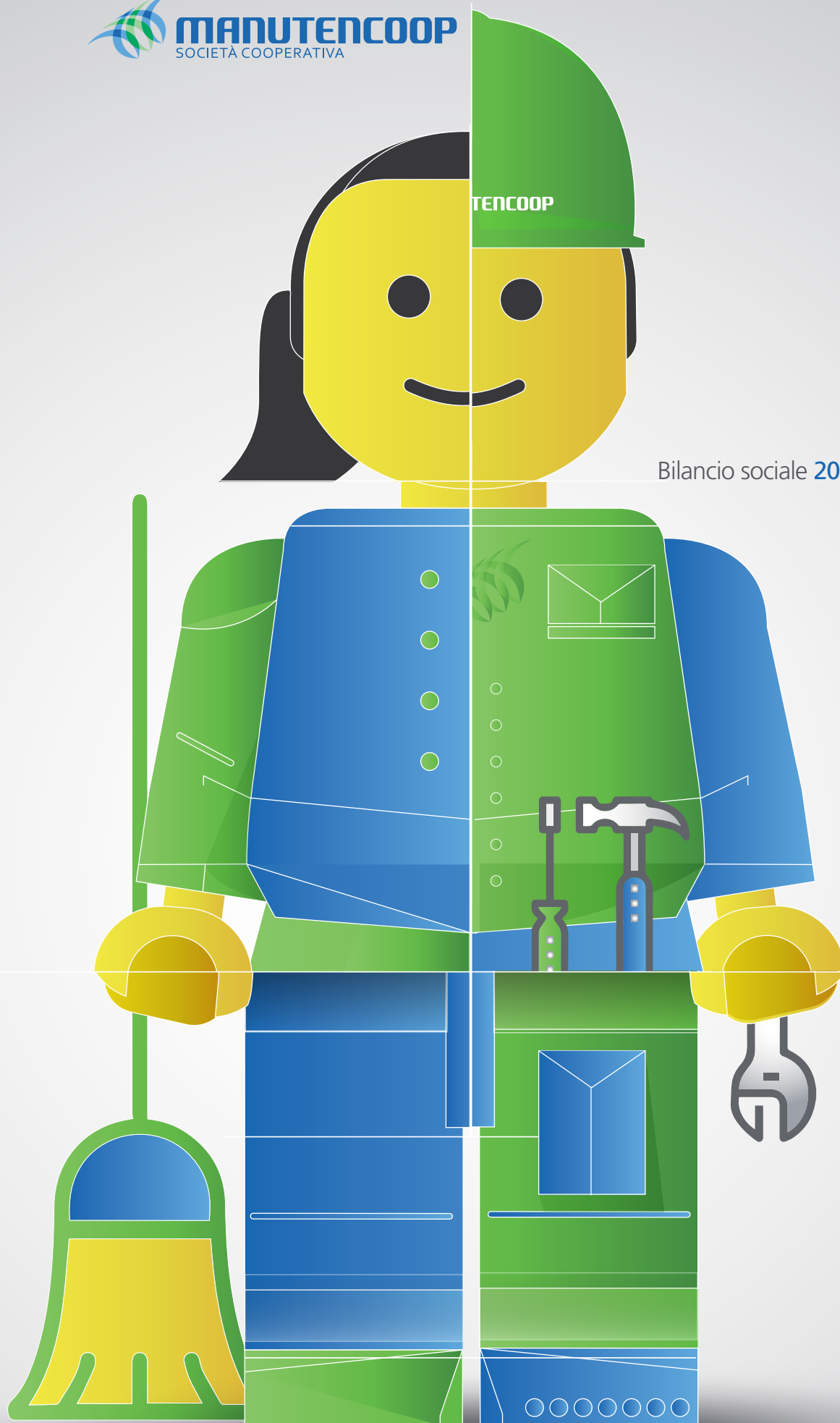
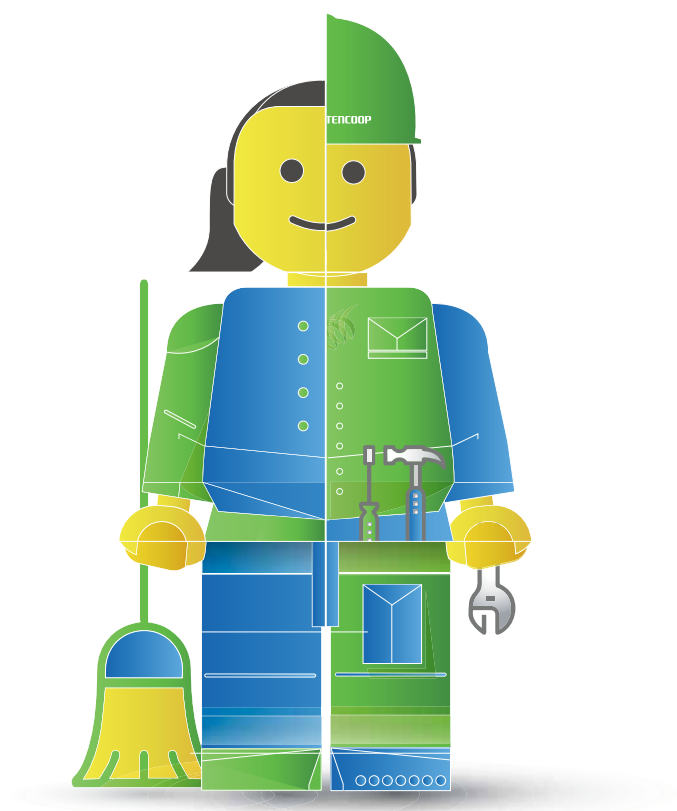




Bilancio sociale 2015

MANUTENCOOP_BILANCIO SOCIALE 2015



Lettera del Presidente	7
------------------------	---



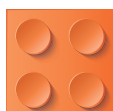
INTRODUZIONE

Profilo e caratteristiche del documento	9
Rendicontazione sociale	10
Redazione del documento	12



1. ASPETTI ISTITUZIONALI E ORGANIZZATIVI

Missione	15
Storia	16
Guppo e Società	18
Attività e servizi	21
Corporate governance	23
Responsabilità sociale	37



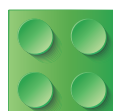
2. STRATEGIA E PERFORMANCE ECONOMICA

Risultati economici e qualificazione delle fonti di finanziamento	49
Efficienza interna	66
Valore al cliente	71
Sviluppo internazionale	79
Innovazione e miglioramento continuo	80



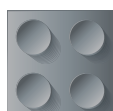
3. PERFORMANCE SOCIALE

Centralità cooperativa	85
Qualificazione del lavoro e welfare aziendale	109
Comunicazione e legittimazione sociale	138
Qualità delle forniture	140



4. PERFORMANCE AMBIENTALE

Efficienza energetica	145
Territorio e ambiente	149



APPENDICE

GRI G4 Content Index	157
Assurance	161

Lettera del presidente



Il 2015 è stato un anno difficile, affrontato con la decisione necessaria; un anno di innovazioni, a cui deve corrispondere una modalità appropriata

di relazione e comunicazione con i nostri stakeholder.

I primi mesi del 2016, come sapete, hanno segnato una svolta importante nella mia storia personale e nella storia di questa impresa: il 29 febbraio ho rassegnato le dimissioni da Presidente del Consiglio di Gestione e Consigliere Delegato di MFM per evitare che il procedimento giudiziario che mi vede coinvolto a Brindisi, pur in assenza di alcun pronunciamento, possa influenzare il percorso di crescita dell'azienda.

Vi sono quindi diverse condizioni nuove e impegnative per la cooperativa e per la società che essa controlla, con le quali è necessario misurarsi, reagendo sul piano dell'innovazione e della capacità imprenditoriale, ma soprattutto confermando gli obiettivi sociali che sono a capo dell'esistenza e del funzionamento della cooperativa.

La volontà di migliorare l'abbiamo messa anche in questo nuovo rapporto sociale, in cui la preoccupazione di "rendere conto" si sposa con una più forte necessità di dialogo e trasparenza.

Nel corso del 2015 Manutencoop ha dovuto riflettere su una particolare condizione delle sue relazioni con il mercato e con gli interlocutori. L'impressione è stata a volte di isolamento, di relativa incomprensione, come se gli sforzi di essere grande impresa, di innovare, di garantire le migliori condizioni al lavoro non fossero più considerati dal mercato e da alcuni stakeholder come veramente importanti e come se invece fosse più apprezzata la deriva verso il minimo prezzo dei servizi. Questo modo di vedere e pensare le cose è tipico dei momenti di generale difficoltà

economica, ma anche di una generale difficoltà di tipo culturale, quando l'immediato interesse conta più del pensiero lungo, della solidarietà, della visione di una comunità.

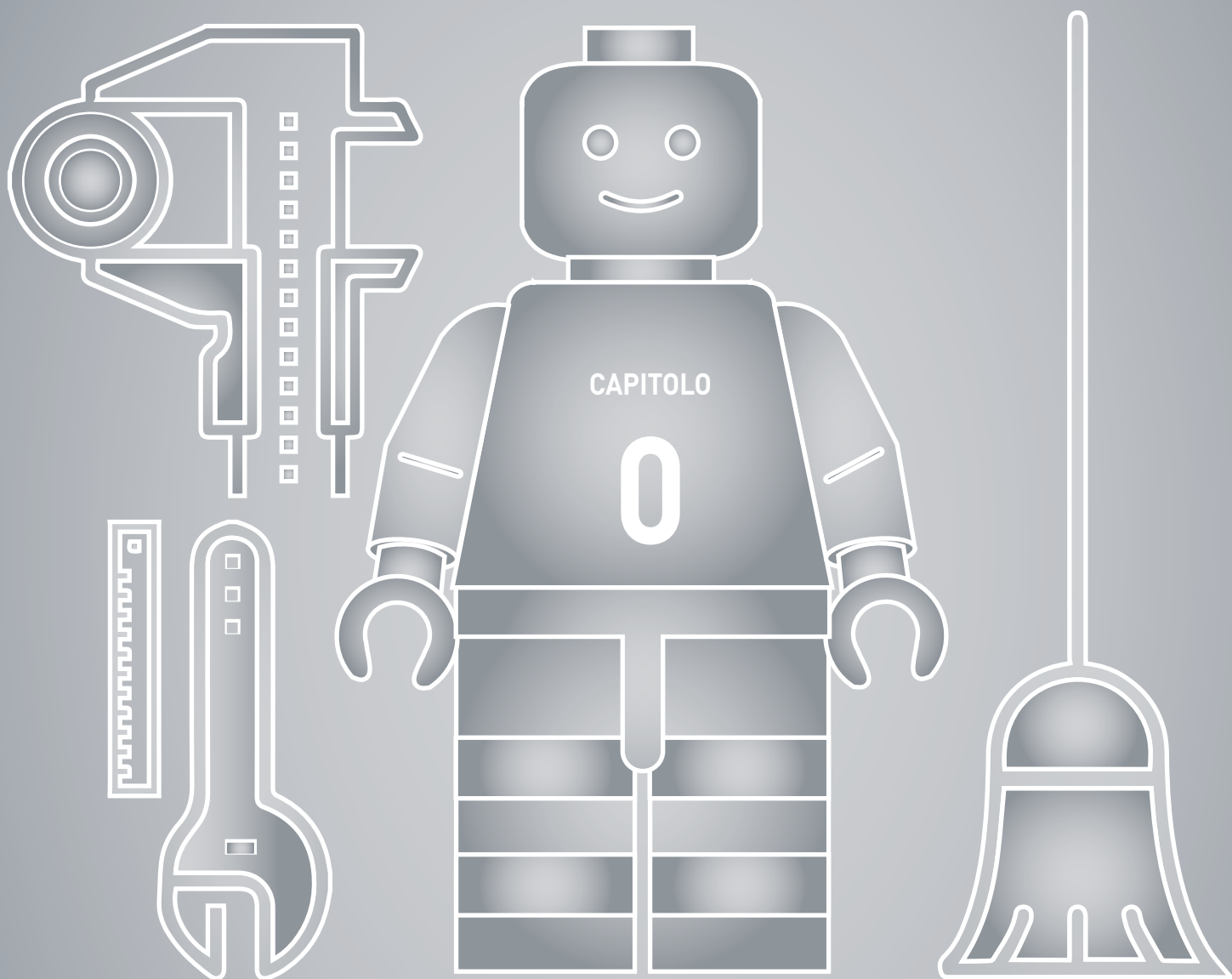
Non è quella del breve termine la visione di Manutencoop, che non può adeguarsi a questa deriva, e che anzi vuole reagire, con gli aggiustamenti necessari, confermando il proprio impegno.

È proprio ciò che si è iniziato a fare nel 2015, con la revisione delle modalità gestionali, con i necessari adeguamenti organizzativi e con la ricerca di nuove vie di sviluppo: ogni tentativo insomma per preservare gli obiettivi dimensionali e il ruolo sociale dell'impresa. L'idea di fondo che ci guida è che le imprese siano corresponsabili della configurazione del mercato, che a sua volta ha la necessità essere plasmato e migliorato per corrispondere ai bisogni della nostra società.

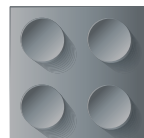
La visione che abbiamo oggi del nostro ruolo può essere così riassunta: Manutencoop deve aumentare la sua capacità di produrre valore per e con l'impresa, nella relazione sempre più intensa con i propri interlocutori - in particolare con i propri clienti - e di far ricadere tale valore sulla comunità sotto forma di salvaguardia ambientale, di efficienza energetica e di iniziativa sociale, valorizzando ancor più la propria radice cooperativa, rimarcando il proprio impegno verso l'occupazione.

A tali obiettivi deve corrispondere una modalità di comunicazione adeguata, più capace di spiegare e coinvolgere. Ecco perché questo rapporto vuole essere un mezzo di incentivare e rendere più rapida ed efficace la relazione con gli stakeholder. Una ulteriore innovazione da segnalare è la coincidenza della pubblicazione del rapporto con il bilancio ordinario, per fare in modo che agli interlocutori siano contemporaneamente disponibili tutte le informazioni utili per valutare le performance dell'impresa.

Claudio Levorato



INTRODUZIONE



PROFILO E CARATTERISTICHE DEL DOCUMENTO



Il documento 2015 introduce forti modifiche rispetto agli anni passati. E' stato compiuto un rilevante sforzo, per quanto non ancora concluso, per adeguare la rendicontazione di Manutencoop alle richieste degli standard più accreditati, che, come per il passato, sono quelli del GBS (Gruppo Bilancio Sociale) e del GRI (Global Reporting Iniziative).

In modo particolare, per la redazione del Bilancio sociale 2015 sono state adottate le linee guida G4 del GRI, scegliendo l'approccio "In accordance" - Core, che invitano a concentrarsi sulla gestione e rendicontazione degli aspetti della sostenibilità maggiormente strategici per l'azienda e gli stakeholder.

Il documento si articola in un primo capitolo sugli aspetti istituzionali e organizzativi che consente al lettore di avere le idee chiare su come funziona l'impresa, sui principali interessi che hanno presieduto la sua costituzione, sugli indirizzi strategici principali, su cui come essa è governata e di quali controlli sui comportamenti manageriali essa dispone. Seguono tre capitoli: uno sugli aspetti economici, uno sugli aspetti sociali e uno su quelli ambientali. I capitoli riprendono i temi material individuati dall'azienda che compongono la matrice di materialità. Su questo, ovviamente, si dirà meglio in seguito.

Ciò che apparirà ancora in forma approssimata e da migliorare è la rendicontazione delle relazioni istituite con gli stakeholder considerati fondamentali. Si tratta del principale impegno di miglioramento per il 2016. Gli stessi schemi sintetici riferiti alle componenti della strategia, alla mappa degli stakeholder e alla matrice di materialità hanno essenzialmente lo scopo di avviare il dialogo con gli interlocutori.

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.



■ RENDICONTAZIONE SOCIALE



Manutencoop ha una tradizione più che ventennale in fatto di rendicontazione sociale. Questa, 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;
- 2015** adozione dello standard internazionale G4 del GRI e certificazione del documento.



■ REDAZIONE DEL DOCUMENTO



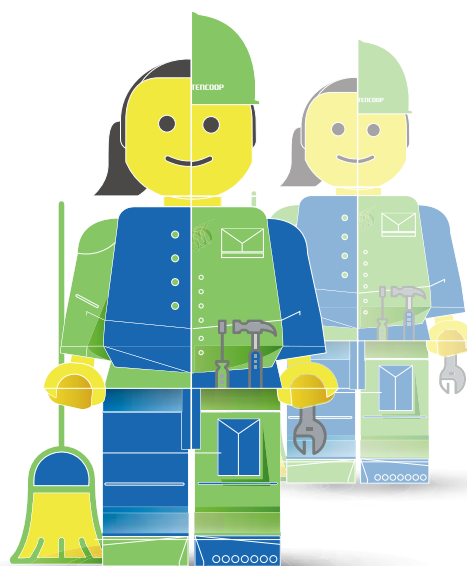
Il Bilancio sociale 2015 rendiconta le performance del Gruppo Manutencoop in ambito di Responsabilità Sociale d'Impresa nell'esercizio 2015.

Sono riportati anche alcuni eventi rilevanti avvenuti nei primi mesi del 2016 durante la scrittura del documento.

Il rapporto è redatto dalla Cooperativa per tutto il Gruppo. La parte più consistente delle informazioni proviene, tuttavia, dalla principale controllata Manutencoop Facility Management S.p.A.

Il perimetro di rendicontazione ricomprende la sola MFM in particolare per l'ambito "qualità delle forniture", mentre per il tema "centralità cooperativa" le informazioni provengono ovviamente dalla sola Manutencoop Società Cooperativa.

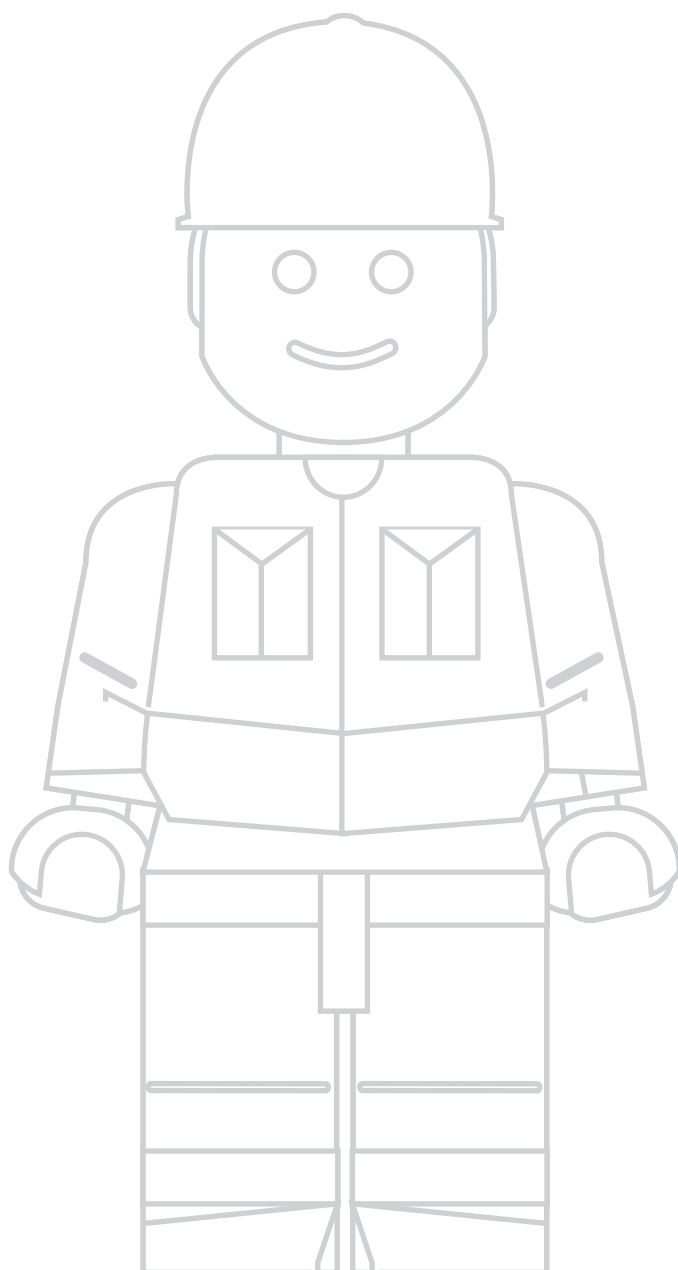
L'impegno per il prossimo anno è quello di allargare il perimetro di rendicontazione a tutto il Gruppo per tutti i temi material, oltre che, ma di questo si dirà meglio in seguito, avviare la campagna di stakeholder engagement.

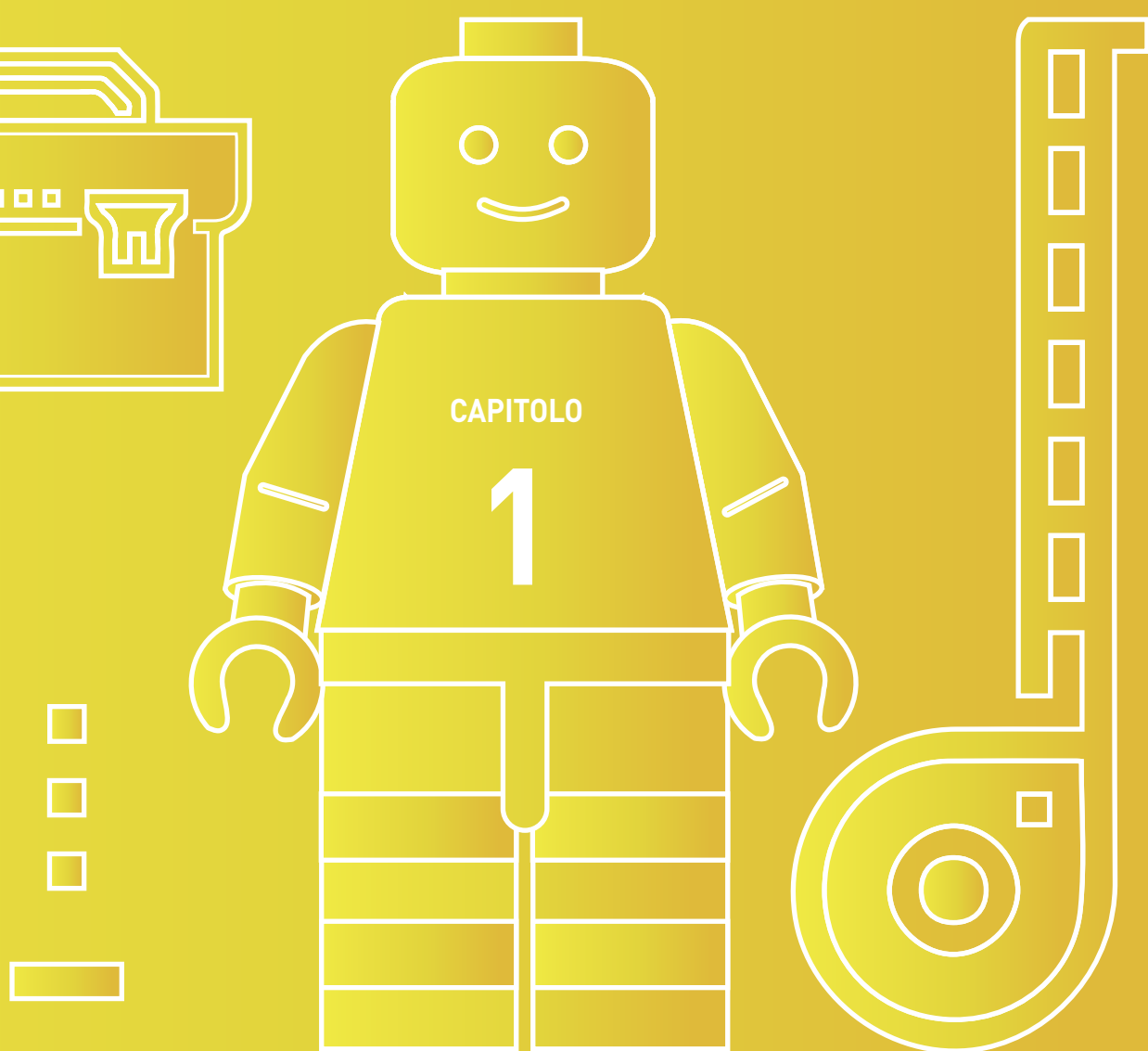




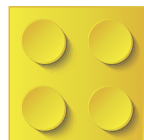
Il Bilancio sociale è stato redatto con la collaborazione e il contributo del Gruppo Indicatori e dei colleghi: Daniela Antonioni, Licia Avraam, Simone Bartolozzi, Danilo Bernardi, Elisa Bernardoni, Maurizio Bertelli, Antonella Bianco, Riccardo Bombardini, Leonardo Cecchi, Francesca Cricca, Massimiliano De Marco, Fabio Di Pancrazio, Daniele Fioresi, Rossella Fornasari, Alberto Franceschini, Adriana Giorgio, Margherita Goretti, Emanuela Gualandi, Paolo Langiu, Stefania Lori, Liliana Maurizio, Carla Ronsini, Silvia Rugin, Sandra Santi, Giusy Spagnuolo, Arianna Vincenzi, Lucia Manuela Zito.

Il lavoro di coordinamento e di redazione del Bilancio sociale è stato curato dal Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale.





ASPETTI ISTITUZIONALI E ORGANIZZATIVI



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 circa 500 soci lavoratori impegnati nelle varie Società del Gruppo e oltre 400 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 20.000 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.

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,

**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 Aristeia** (operante nel settore delle pulizie) e la **Cooperativa Unicooper Ambiente di Castelfranco Veneto** (specializzata nella raccolta dei rifiuti). Ulteriore consolidamento patrimoniale e aumento della complessità societaria con diverse acquisizioni di Società: a Segesta e BSM, già controllate nel 1999, si aggiungono nel 2000 le **Società MCB** e **BarSA** e, sempre nello stesso anno, **Roma Multiservizi**, nella quale Manutencoop è partner industriale del Comune di Roma.

2000: 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.



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.

2007

2008

2009

2010

2013

2014

2015

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.

2015: COSTITUZIONE DI MANUTENCOOP INTERNATIONAL E e-DIGITAL SERVICES

Nel corso dell'esercizio 2015 il Gruppo ha delineato il proprio obiettivo strategico di sviluppo nei mercati internazionali. Pertanto, il 20 novembre, è stata costituita la sub-holding **Manutencoop International FM S.r.l.**, con capitale interamente detenuto dalla Capogruppo **MFM S.p.A.** Il 25 novembre si è inoltre costituita la **e-Digital Services S.r.l.**, anch'essa totalmente detenuta da **MFM S.p.A.**, con l'obiettivo di intraprendere un percorso di sviluppo nei mercati di servizi "business to business" (B2B) e "business to consumer" (B2C). Infine, il 13 novembre 2015, è stata ceduta la controllata **Smail S.p.A.** completando il processo di dismissione di un business, quello dell'illuminazione pubblica, considerato come non strategico per il futuro sviluppo del Gruppo.



■ 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: dalla gestione impiantistica all'igiene ambientale, passando per la manutenzione del verde e il property management, fino ai servizi specialistici per strutture ospedaliere. 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 strutture sanitarie.

I servizi forniti dal Gruppo possono essere raggruppati in due principali aree di attività: Facility Management Services e 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).

Specialty Services

Laundrying & Sterilization ("lavanolo" e sterilizzazione di biancheria e strumentario chirurgico a supporto dell'attività sanitaria), servizi e soluzioni technology based, 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 capacità di rispondere nel modo migliore ad ogni diversa esigenza del cliente.

→ [H2H FACILITY SOLUTIONS S.p.A.](#)
(quota di partecipazione 100%)

H2H Facility 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. H2H 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.



→ SERVIZI OSPEDALIERI S.p.A. (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 il marchio "Workwear" opera dal 2011 anche nel settore del lavaggio e noleggio di abiti da lavoro. Con 4 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.

→ MANUTENCOOP INTERNATIONAL S.r.l. (100%)

Costituita nel 2015 è la Società dedicata allo sviluppo dell'insieme dei servizi del gruppo sul mercato internazionale, in particolare in ambito sanitario.

» SICURA S.p.A. (80%)

Società che controlla l'omonimo Gruppo di Società specializzate nella fornitura, in tutta Italia, di sistemi, prodotti e servizi per la prevenzione incendi, la protezioni 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.

→ e-DIGITAL SERVICES S.r.l. (100%)

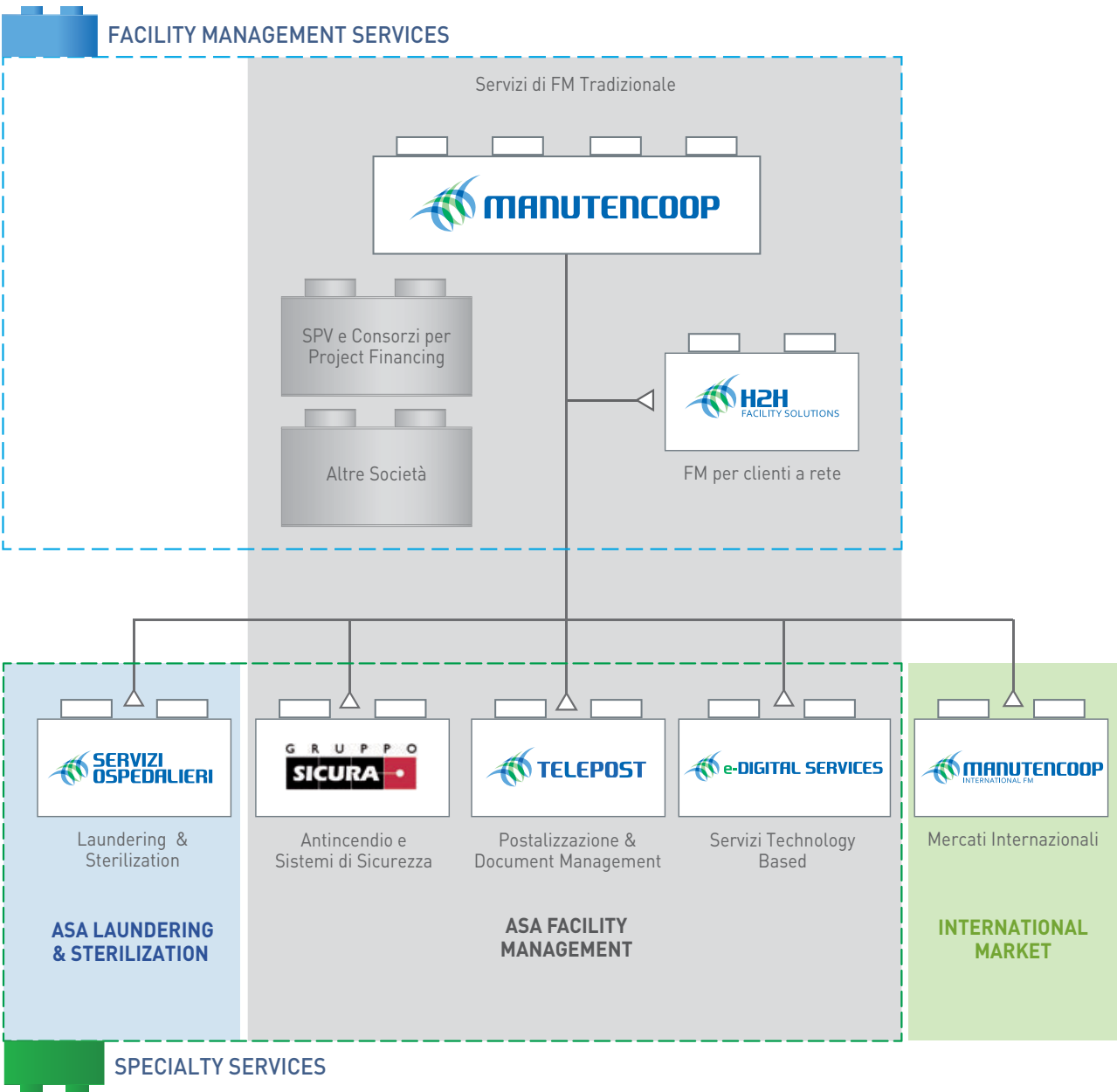
e-Digital Services, costituita nel 2015, è attiva nel settore dei servizi IT e propone un'ampia offerta di servizi e soluzioni Technology based per specifiche esigenze di business. Si occupa in particolare di Process & Technology outsourcing (ad esempio gestione postazioni di lavoro, servizi printing, reti Wi-fi o gestione infrastrutture dati o fonia), Asset Configuration management e offre soluzioni IT per la gestione e tracciabilità di servizi e processi.

e-Digital Services è, inoltre, la Società che sta sviluppando con il marchio "Yougenio", soluzioni per l'offerta di servizi dedicati al mercato consumer.

→ 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.

STRUTTURA DEL GRUPPO MFM





ATTIVITÀ E SERVIZI

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 DI FACILITY MANAGEMENT

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

→ SERVIZI LOGISTICI

Attività specialistiche erogate principalmente in ambito sanitario: logistica del farmaco, gestione integrata dei magazzini economici ospedalieri, gestione dei presidi medico-chirurgici, gestione economici, 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
- Gestione documentale
- Lavanolo abiti da lavoro
- Servizi e soluzioni Technology based

Specialty Services

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

→ LAUNDERING & STERILIZATION

Servizi svolti attraverso la controllata Servizi Ospedalieri, costituiscono un supporto all'attività sanitaria e comprendono:

lavanolo biancheria piana, confezionata e materasseria,
gestione guardaroba,
logistica interna integrata,
fornitura e sterilizzazione tessuti tecnici riutilizzabili per sala operatoria,
progettazione, realizzazione e gestione di centrali di sterilizzazione
sterilizzazione e noleggio strumentario chirurgico

→ SICUREZZA E ANTINCENDIO

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

→ 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.

→ SERVIZI E SOLUZIONI TECHNOLOGY BASED

Servizi forniti attraverso la Società e-Digital Services: Process & Technology outsourcing (ad esempio gestione postazioni di lavoro, servizi printing, reti Wi-fi o gestione infrastrutture dati o fonia), Asset Configuration management e offre soluzioni IT per la gestione e tracciabilità di servizi e processi.



CORPORATE GOVERNANCE

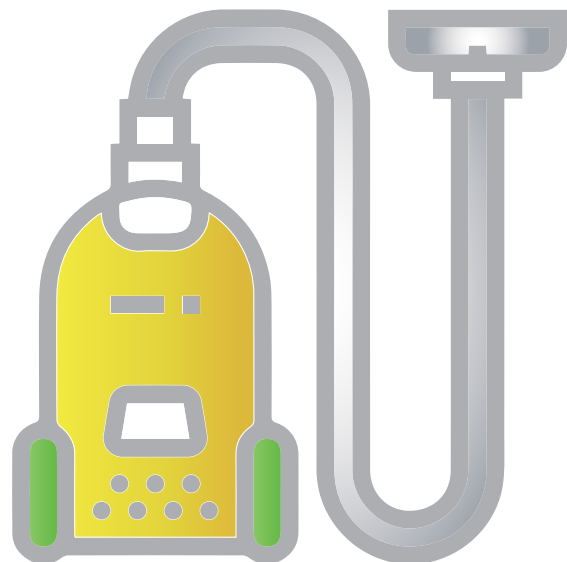
La storia di Manutencoop si è sviluppata secondo due priorità: essere protagonisti in un mercato sempre più competitivo, garantendo fedeltà alla propria missione e alla propria natura istituzionale di Cooperativa di lavoro.

Naturalmente questi principi hanno significato dover evolvere gradualmente in termini di complessità, dimensione e modello imprenditoriale.

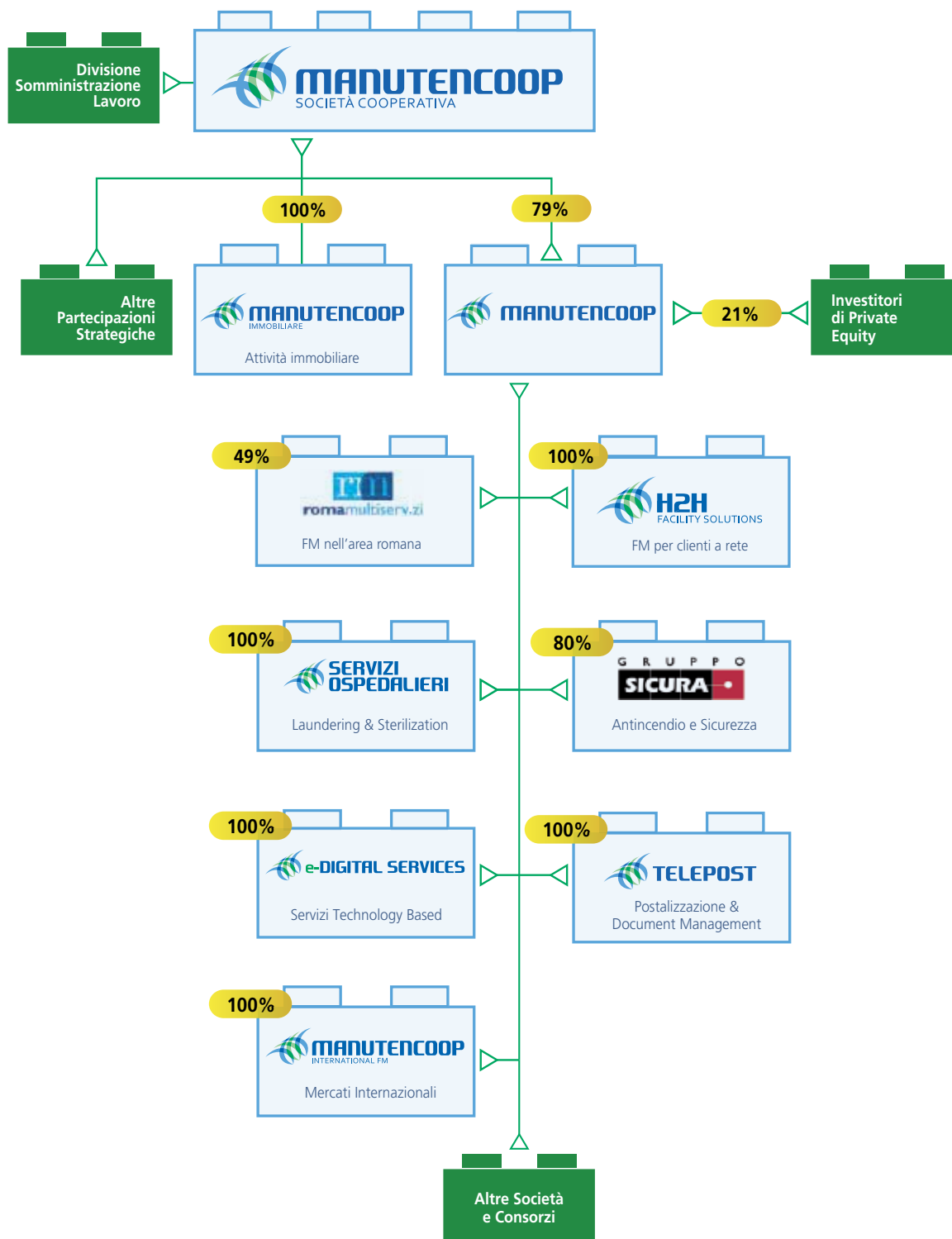
L'esito attuale di questa continua trasformazione è descrivibile sinteticamente così:

- **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





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 aventi diritto (stesso dato del 2011). Il Consiglio in carica 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, rappresentano i vari "mestieri", sono operai, impiegati, quadri e dirigenti e ci sono 4 under 40. 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.

Nella pagina seguente l'elenco dei componenti.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Nominativo	Ruolo/Funzione Aziendale	Comitato
Claudio Levorato	Presidente	
Giuliano Di Bernardo	Vice Presidente	Comitato per le Società controllate
Sabrina Annovi	Direzione Operativa di Business Responsabile Gruppo Operativo Igiene Modena	Comitato per le Società controllate
Carmela Armento	Direzione Operativa di Business Responsabile Servizio Igiene Area Triveneto	Comitato per il controllo interno
Licia Avraam	Ufficio Personale Responsabile Gestione Divisione Somministrazione	Comitato per le politiche del lavoro
Diego Bassini	Socio Sovventore	Comitato per il controllo interno
Alessandro Bensi	Servizi Ospedalieri Direttore Approvvigionamenti	Comitato per le remunerazioni
Claudio Bonafé	Direzione Operativa di Business Account Area Emilia-Romagna	Comitato per il controllo interno
Luca Buglione	Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione Responsabile Corporate Development	Comitato per le politiche del lavoro
Sergio Cappé	Ufficio Personale Addetto Selezione Divisione Somministrazione Toscana	Comitato per le politiche del lavoro
Maria D'Amelio	Direzione Operativa di Business Responsabile Servizio Igiene Area Emilia Romagna	Comitato per le Società controllate
Laura Duò	Direttore Acquisti	Comitato per il controllo interno
Luigi Facchini	Direzione Operativa di Business Responsabile di Commessa Area Emilia Romagna	Comitato per le remunerazioni
Francesco Francia	Direzione Acquisti Responsabile Acquisti Materiali E Servizi	Comitato per le remunerazioni
Lorenzina Lucia	Direzione Operativa di Business Responsabile Gruppo Operativo Igiene Bologna	Comitato per le Società controllate
Franco Palagano	Direzione Operativa di Business Responsabile di Commessa Area Emilia Romagna	Comitato per le remunerazioni
Emma Rapone	Direzione Operativa di Business Servizio Igiene Area Nord Est	Comitato per le politiche del lavoro



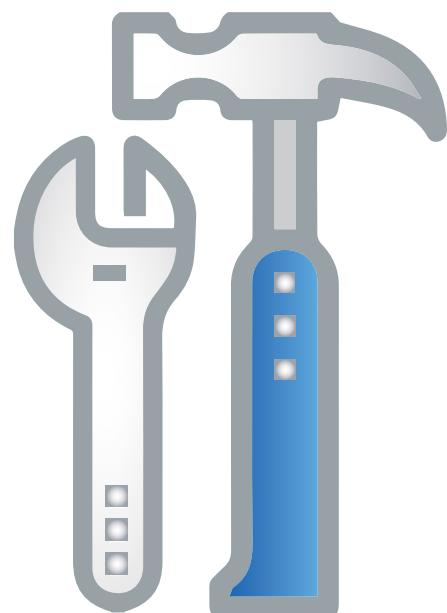
CARATTERISTICHE DEL CDA IN CARICA

Fascia di età	
31 - 45	6
46 - 60	9
oltre 60 anni	2
Inquadramento professionale	
Dirigenti	2
Quadri	7
Impiegati	4
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 2015 il Consiglio si è riunito 13 volte, con una partecipazione media di 16,1 Consiglieri a seduta, pari al 94,6%.

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. Nel corso del 2015 si è riunito per 8 volte con una partecipazione media pari all'87,5%

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 7 Comitati soci, di cui tratteremo nelle pagine successive.

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 2015 si è riunito 11 volte con una presenza media pari all'88%.

Il **Consiglio di Gestione** è composto da 11 membri e nel corso del 2015 si è riunito 13 volte con una presenza media pari all'89%.

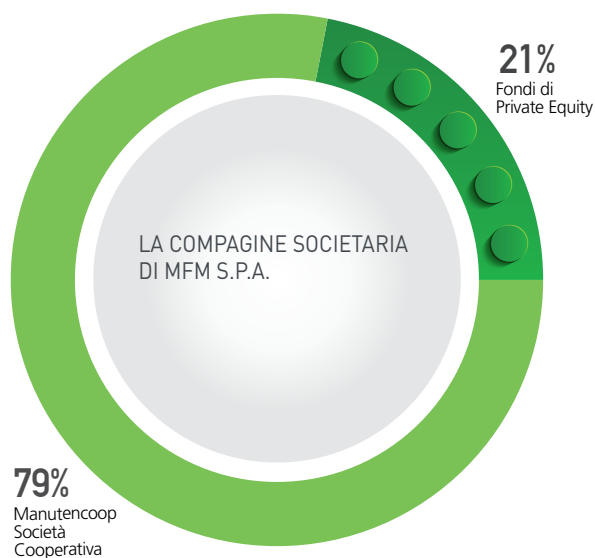


CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

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 Consigliere Delegato	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 Operativa Nord Est
Massimiliano Marzo	Consigliere indipendente	Professore associato di Economia Politica presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Bologna e dell'Università di Forlì.
Marco Monis	Consigliere	Consigliere di Amministrazione in 21 Partners SGR S.p.A.
Pier Paolo Quaranta	Consigliere	Investment manager presso Private Equity Partners SGR S.p.A.
Luca Stanzani	Consigliere	Responsabile Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale Gruppo Manutencoop



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 Consiglio 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 li 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. 1523 del Codice civile. A seguito di ciò, i diritti patrimoniali ed amministrativi pertinenti a tale quota sono in capo all'acquirente Manutencoop Società Cooperativa.

In data 29 febbraio 2016 Claudio Levorato, ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di Presidente e Consigliere Delegato del Consiglio di Gestione di MFM S.p.A..

La decisione è stata indotta dalla volontà di attuare un effettivo cambiamento nella gestione del Gruppo Manutencoop ed evitare che il procedimento legale in corso in cui è coinvolto, per il quale non sono tuttavia state emesse decisioni definitive e non impugnabili, influisca negativamente sull'attività del Gruppo stesso.

Nella medesima data hanno rassegnato le proprie dimissioni anche il Vice Presidente Mauro Masi e i consiglieri Giuliano Di Bernardo e Luca Stanzani.

Infine, in data 1° marzo hanno rassegnato le proprie dimissioni altri quattro consiglieri con la conseguente decadenza dell'intero organo sociale.

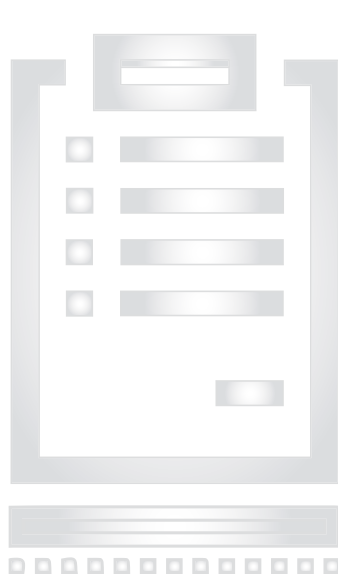
Il Consiglio di Sorveglianza della Società, ai sensi dello Statuto, ha dunque convocato l'Assemblea Straordinaria degli Azionisti per il 6 Aprile 2016 al fine di addivenire alla nomina dei membri del nuovo Consiglio di Gestione.

In data 29 aprile 2016 il Consiglio Sorveglianza, all'unanimità ed in accordo con i Soci, ha nominato il nuovo Consiglio di Gestione, designando quali componenti, sulla base delle indicazioni fornite dai Soci: Benito Benati, Milva Carletti, Francesco Chiappetta, Ciro Cornelli, Guido Dealessi, Stefano Fiorini, Andrea Gozzi, Elisabetta Lelli, Franco Carlo Papa, Matteo Tamburini, Antonio Zecca.

In particolare, il Consiglio di Sorveglianza ha ritenuto di valorizzare le esperienze professionali interne alla Società, nominando a Consiglieri 3 manager dell'azienda.

Il nuovo Consiglio di Gestione di Manutencoop Facility Management ha, quindi, modificato l'assetto delle deleghe e poteri preesistente, attribuendo a Guido Dealessi, Direttore Personale e Organizzazione, Milva Carletti, Chief Financial Officer, e Andrea Gozzi, Chief Operating Officer, le deleghe operative e i poteri relativi alle rispettive aree di competenza aziendali.

Il Consiglio di Gestione ha, inoltre, nominato Guido Dealessi quale Presidente, attribuendogli le funzioni previste dalla Legge e dallo Statuto sociale.





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 16 dicembre 2015.

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 23 febbraio 2015.

L'Organismo di Vigilanza, al 31 dicembre 2015 era quindi costituito da:

- Marco Strafurini, membro esterno;
- Mario Ortello, membro esterno;
- Benito Benati, componente del Consiglio di Gestione privo di deleghe.

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 2015, sono stati svolti quattro cicli di audit rispettivamente dal 4 Maggio al 12 Maggio 2015 (1° trimestre 2015), dal 20 al 28 Luglio 2015 (2° trimestre 2015), dal 2 novembre al 9 novembre 2015 (3° trimestre 2015) e dal 29 febbraio all'8 marzo 2016 (4° trimestre 2015).

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.

Il 1 gennaio 2015 è entrata in vigore la legge 15 Dicembre 2014, n°186, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 17 Dicembre 2014, che prevede l'ingresso del reato di "autoriciclaggio" nel codice penale (sub art. 648 ter 1.) e nel D.Lgs 231/2001 (sub art. 25 octies) e che apporta piccole modifiche ai reati di "riciclaggio" (art. 648 bis) ed "impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita" (art. 648 ter).

Inoltre, la legge n° 68 del 22 maggio 2015, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 28 maggio 2015 ed entrata in vigore il giorno successivo, ha novellato l'articolo 25 undecies "Reati ambientali" del D. Lgs. 231/2001. Il catalogo dei reati che costituiscono presupposto della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche dipendente da reato è stato integrato con le seguenti fattispecie:

- inquinamento ambientale (sanzione da 250 a 600 quote);
- disastro ambientale (sanzione da 400 a 800 quote);
- inquinamento ambientale e disastro ambientale colposi (sanzione da 200 a 500 quote);
- associazione a delinquere comune e mafiosa aggravata (sanzione da 300 a 1000 quote);
- traffico ed abbandono di materiale ad alta radioattività (sanzione da 250 a 600 quote).

Con l'inserimento del comma 1 bis nell'articolo 25-undecies, è prevista, in caso di condanna per il delitto di inquinamento ambientale e di disastro ambientale, l'applicazione delle sanzioni interdittive per l'ente di cui all'articolo 9 del D. Lgs. 231/2001.



Infine, la legge n° 69 del 27 maggio 2015, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 30 maggio 2015 ed in vigore dal 14 giugno 2015 è intervenuta:

- innalzando le pene previste per alcuni reati contro la Pubblica Amministrazione ("corruzione per l'esercizio della funzione", "corruzione per atto contrario ai doveri di ufficio", "corruzione in atti giudiziari", "induzione indebita a dare o promettere utilità") ed il reato di "associazioni di tipo mafioso" e modificando il reato di "concussione" (reati già richiamati nel D. Lgs. 231/2001);
- reintroducendo, come delitto, il reato di "false comunicazioni sociali", cosiddetto "falso in bilancio", dopo la sostanziale "depenalizzazione" del 2002 (la legge ha innalzato la pena pecuniaria, ora da 200 a 400 quote, per l'ipotesi base di false comunicazioni sociali. La pena aumenta, da 400 a 600 quote, in caso di Società quotate. In caso di applicazione dell' art. 2621 bis codice civile "Fatti di lieve entità", la pena è 100 – 200 quote);
- rendendo più incisivo il potere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

A seguito delle variazioni intervenute, MFM S.p.A. ha implementato le attività di aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex. D.Lgs 231/01.

L'aggiornamento del Modello, considerando sia valutazioni giurisprudenziali sia approfondimenti sul nuovo quadro normativo, si è basato su modifiche di procedure, introduzione di nuove attività e rilievi/suggerimenti emersi dai controlli effettuati. L'iter di aggiornamento del Modello è stato caratterizzato dall'approvazione dell'Organismo di Vigilanza, configurato in forma collegiale ed il cui funzionamento è disciplinato da un Regolamento portato a conoscenza del Consiglio di Gestione.

In data 20 febbraio 2015 e, successivamente, in data 1 dicembre 2015, l'Organismo di Vigilanza ha approvato la bozza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo dando mandato al Presidente dell'OdV di sottoporla all'approvazione del Consiglio di Gestione di MFM S.p.A. avvenuta rispettivamente in data 23 febbraio 2015 e 16 dicembre 2015.

Per quanto concerne gli incontri con i diversi organi aziendali, nel corso del 2015, si sono tenuti molteplici incontri con il Consiglio di Gestione ed il Consiglio di Sorveglianza della Società. In particolare sono state effettuate quattro 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. Sono state effettuate due 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 10 aprile 2015 l'Organismo di Vigilanza ha incontrato il Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) aziendale che ha presentato la propria relazione per l'esercizio 2014 rispetto alle tematiche relative a salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e rispetto alle tematiche ambientali in azienda.

In data 1 Dicembre 2015, 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 un 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 BDO Italia S.p.A.
- Mario Ortello - Revisore Contabile
- Massimo Scarafuggi - Dottore Commercialista (Invitato Permanente).



■ RESPONSABILITÀ SOCIALE



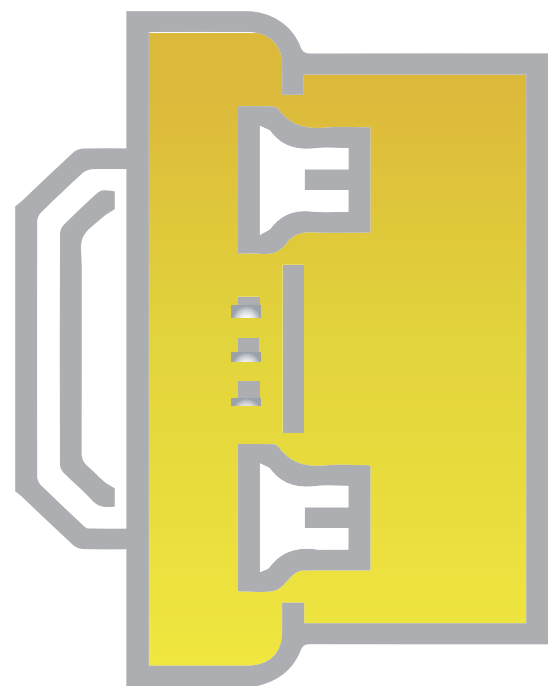
Gruppo Indicatori

Il Bilancio sociale 2015 è stato redatto con il contributo delle diverse Direzioni aziendali e grazie all'attività di elaborazione del Gruppo Indicatori.

Il Gruppo Indicatori è stato lanciato dal Comitato Esecutivo di Manutencoop nel 2011 con l'obiettivo di costruire una "metrica condivisa" capace di coniugare gli aspetti imprenditoriali e quelli sociali. Per farlo puntava al coinvolgimento e all'impegno delle giovani leve, favorendo così anche il processo di ricambio generazionale.

Il Gruppo, che è coordinato dal CFO (Milva Carletti) e dal Responsabile del Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale (Luca Stanzani), si è allargato nel corso degli anni includendo figure che stavano crescendo in azienda. L'ultimo ampliamento risale al settembre 2015 quando il Gruppo ha recepito le modifiche introdotte dalla riorganizzazione aziendale, di cui daremo ampio conto nelle pagine successive.

Nella pagina seguente 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 Operativa di Business - Commerciale e Marketing
Michele Codoni	Direzione Operativa di Business - Commerciale e Marketing
Clara Colombini	Business Digital Solutions
Simona Corsi	Direzione Amministrazione e Finanza di Manutencoop Società Cooperativa
Chiara Del Zotti	Direzione Personale e Organizzazione
Alessandro Fiorenzo	Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione
Francesco Francia	Direzione Operativa di Business - Acquisti
Federico Garavaglia	Direzione Operativa di Business - Progettazione e Miglioramento continuo
Sara Ghedini	Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale
Gianluca Giglio	Direzione Personale e Organizzazione
Gian Franco Graziano	Direzione Personale e Organizzazione
Ivan Lagazzi	Direzione Progettazione e Miglioramento continuo - Energy Manager
Fabrizio Laghi	Direzione Acquisti di H2H
Luca Macca	Direzione Operativa di Business - Commerciale e Marketing
Linda Navelli	Direzione del Personale di Manutencoop Società Cooperativa
Maurizio Tinti	Direzione Operativa di Business - Progettazione e Miglioramento continuo
Daniela Vitali	Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione
Giampiero Zagnoli	Direzione Operativa di Business - Acquisti
Donatella Zangari	Direzione Operativa di Business - Area Centro Sud



Basi del piano di sostenibilità

Già all'inizio di questo rapporto sono stati esposti alcuni concetti riguardanti la concezione e le prospettive della sostenibilità di Manutencoop. Non si tratta di un cambiamento radicale rispetto ai criteri e alle prassi finora adottate dall'impresa, ma di un modo aggiornato di concepire la relazione tra pianificazione e rendicontazione. A monte esiste una duplice finalità:

- rendere più collegati e conseguenti il momento della pianificazione con quello della rendicontazione,
- unificare quanto possibile la rendicontazione di tipo economico (il Bilancio ordinario) con quella di tipo sociale, in una prospettiva di *rendicontazione integrata*.

Gli elementi che caratterizzano maggiormente il Piano di sostenibilità sono da un lato "valore" e dall'altro "stakeholder". Certamente i portatori di interesse più rilevanti sono i **clienti**, che si presentano come il principale interlocutore, ma non l'unico. Infatti il valore si deve connettere a categorie differenti e dunque la concezione di valore deve essere particolare e articolata a seconda dello stakeholder. Questa *specificità e pluralità* connota il Piano di sostenibilità e informa la rendicontazione.

L'attività d'impresa e la relazione con gli stakeholder sono sempre fatte di *mediazioni ed equilibrature*, ed è infatti proprio da un mix adatto che può derivare il successo dell'impresa, la sua riconosciuta capacità di produrre utilità, dunque la sua maggiore legittimazione.

C'è poi un altro aspetto da sottolineare: il "produrre" e il "distribuire" non avvengono separatamente, *produzione di valore e distribuzione di vantaggi sono strettamente intrecciati* e perché ciò avvenga bisogna essere protagonisti sociali riconosciuti. Ecco perché gli aspetti percettivi-comunicativi sono così importanti nella realizzazione di un piano di sostenibilità.

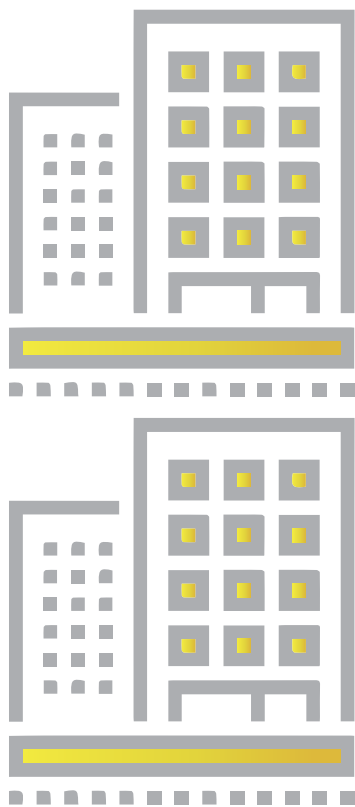
La produzione e distribuzione di valore sono un'unica complessiva azione e la percezione dell'impresa come soggetto produttore di valore è un aspetto fondamentale.

L'orizzonte strategico per i prossimi anni è contrassegnato da due concetti: "*valore*" e "*crescita*".

Gli obiettivi strategici veri e propri, ancora espressi come categorie molto generali, equivalgono a grandi capitoli d'intervento:

- sviluppo
- efficienza
- governance
- legittimazione sociale

Si tratta di "aspetti funzionali" che devono condurre da un lato all'aumento della capacità di produrre valore e dall'altro lato alla costruzione della reputazione e al consolidamento delle relazioni sociali. Devono essere intesi tutti come "processi di miglioramento": migliorare lo *sviluppo*, aumentare l'*efficienza*, rendere sempre più confacente la governance alla natura istituzionale e alla missione di Manutencoop, incrementare la *legittimazione*.



Per entrare negli aspetti più pratici, di seguito l'elenco degli oggetti del piano di sostenibilità e della matrice di materialità che rappresentano gli "ambiti rilevanti", così li definisce lo standard del GRI.

Ambiti Rilevanti

Ambito economico



Valore al cliente
Sviluppo internazionale
Qualificazione delle fonti di finanziamento
Efficienza interna
Innovazione e miglioramento continuo

Ambito sociale



Centralità cooperativa
Qualificazione del lavoro e welfare aziendale
Comunicazione e legittimazione sociale
Qualità delle forniture

Ambito ambientale



Efficienza energetica
Territorio e ambiente

Gli ambiti così individuati possiedono impatti differenti sulle grandi aree in cui si articola il concetto stesso di sostenibilità, cioè area *economica*, *sociale* e *ambientale*, per quanto i confini tra le une e le altre siano spesso alquanto incerti. Così hanno un'incidenza principalmente economica gli ambiti indicati in arancio, un'incidenza principalmente sociale quelli indicati in azzurro e un'incidenza principalmente ambientale quelli indicati in verde.



Mappa degli stakeholder

Gli ambiti rilevanti individuati hanno uno specifico rilievo per gruppi altrettanto specifici di stakeholder. Ciò non significa, anche in questo caso, che vi siano confini netti, ma solamente che esistono delle priorità "processuali": esistono in sostanza delle prevalenze d'impatto di un certo ambito su di una determinata categoria di stakeholder e sarà proprio a questi soggetti che sarà richiesto un giudizio e un contributo per lo sviluppo della politica relativa. In modo riassuntivo la mappa degli stakeholder è la seguente.

<i>Ambiti Rilevanti</i>	Stakeholder di riferimento
Valore al cliente	Clienti, Dipendenti
Sviluppo internazionale	Clienti, Istituzioni finanziarie, Dipendenti
Qualificazione delle fonti di finanziamento	Mercati e istituzioni finanziarie, Fornitori
Efficienza interna	Dipendenti, Clienti, Fornitori
Innovazione e miglioramento continuo	Clienti, Fornitori, Dipendenti
Centralità cooperativa	Soci, Dipendenti, Comunità
Qualificazione del lavoro e welfare aziendale	Lavoratori, Clienti, Comunità
Comunicazione e legittimazione sociale	Mercati finanziari, Clienti, Opinione pubblica
Qualità delle forniture	Fornitori, Clienti, Comunità
Efficienza energetica	Clienti, Comunità/Ambiente, Fornitori
Territorio e ambiente	Ambiente, Collettività, Clienti

Questa ripartizione ha essenzialmente natura funzionale e deve servire ad avviare dialoghi e confronti con i soggetti che si ritiene abbiano particolare interesse e competenza per la valutazione e il contributo alla realizzazione della determinata politica.

Matrice di materialità

L'ultimo passo dell'impostazione del piano di sostenibilità è costituito da uno strumento chiamato "matrice di materialità". Il concetto di materialità indica la praticità, l'importanza e la concretezza di una determinata politica per una altrettanto determinata categoria di interlocutori. Per costruire la matrice di materialità sono necessari tre passi:

1. l'identificazione degli ambiti rilevanti
2. l'individuazione degli impatti di tali ambiti sulle performance dell'impresa
3. l'importanza degli ambiti per gli stakeholder di riferimento

Nel momento in cui un piano di sostenibilità viene avviato è pressoché impossibile che tutti e tre i passi siano realizzati, nel senso che mentre è convenzionalmente chiaro ciò che importa all'impresa, la valutazione da parte degli stakeholder presuppone un lavoro di raccolta ed elaborazione di informazioni con il diretto contatto con gli interlocutori.

Succede dunque che in una prima fase è l'impresa stessa che "immagina" quale può essere la valutazione degli stakeholder, cosa che poi dovrà essere verificata nella pratica. La matrice di materialità rappresenta dunque l'incrocio tra le valutazioni dell'impresa e quelle degli interlocutori ed è dunque contemporaneamente il campo di rappresentazione e negoziazione delle politiche.

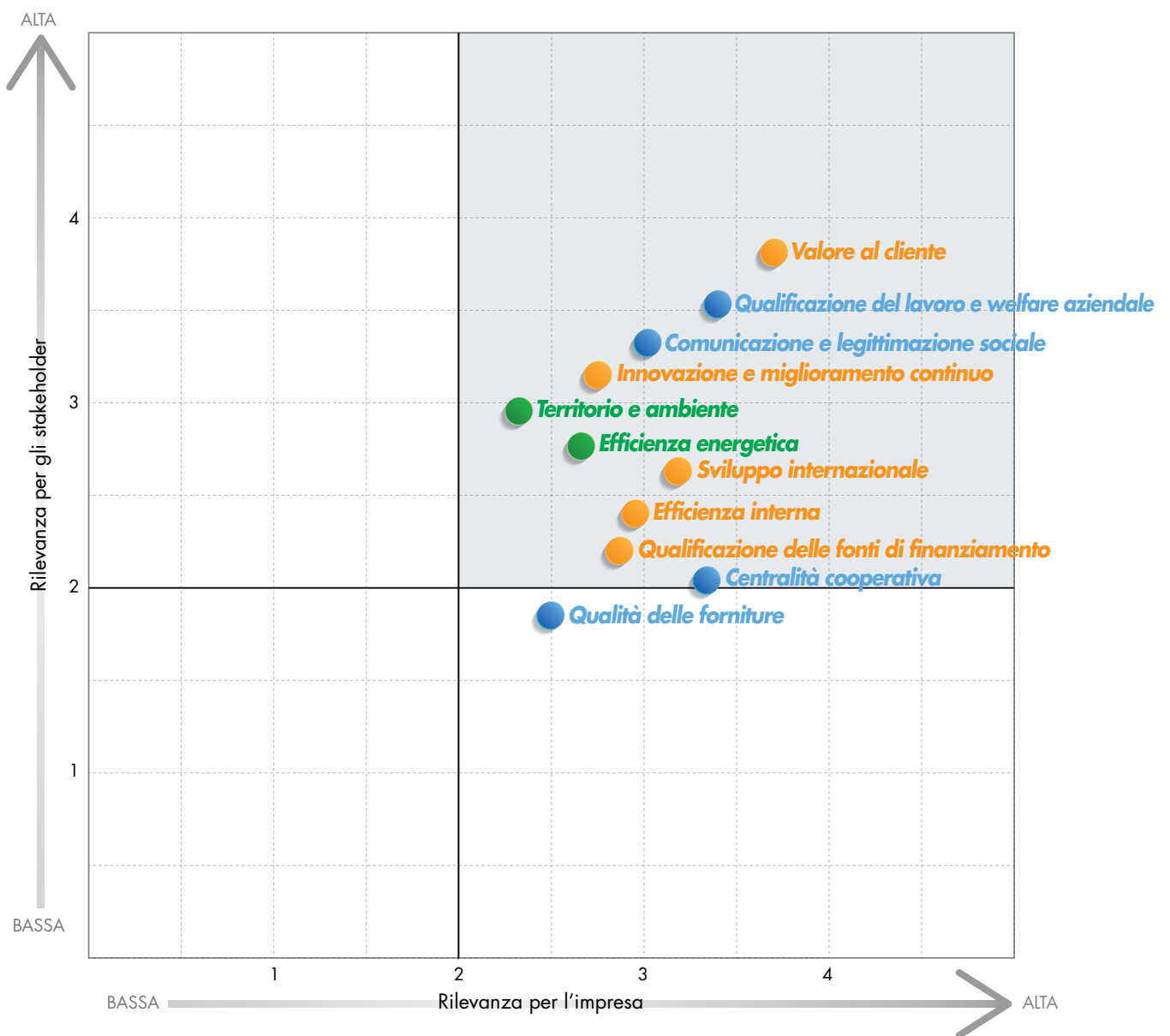
Nella pratica di Manutencoop il Gruppo Indicatori ha approfondito il senso e il rilievo degli ambiti individuati, determinandone una scala di importanza "certa" dalla parte dell'impresa e una scala di importanza "virtuale" per quello che riguarda gli stakeholder. Ciò significa che – con modalità adatte – nel corso del 2016 sarà realizzata una campagna di contatti e verifiche per accertare se le valutazioni del Gruppo Indicatori corrispondono realmente al giudizio degli stakeholder.

Lo schema di riferimento generale per la matrice di materialità è rappresentato a fianco.





MATRICE DI MATERIALITÀ

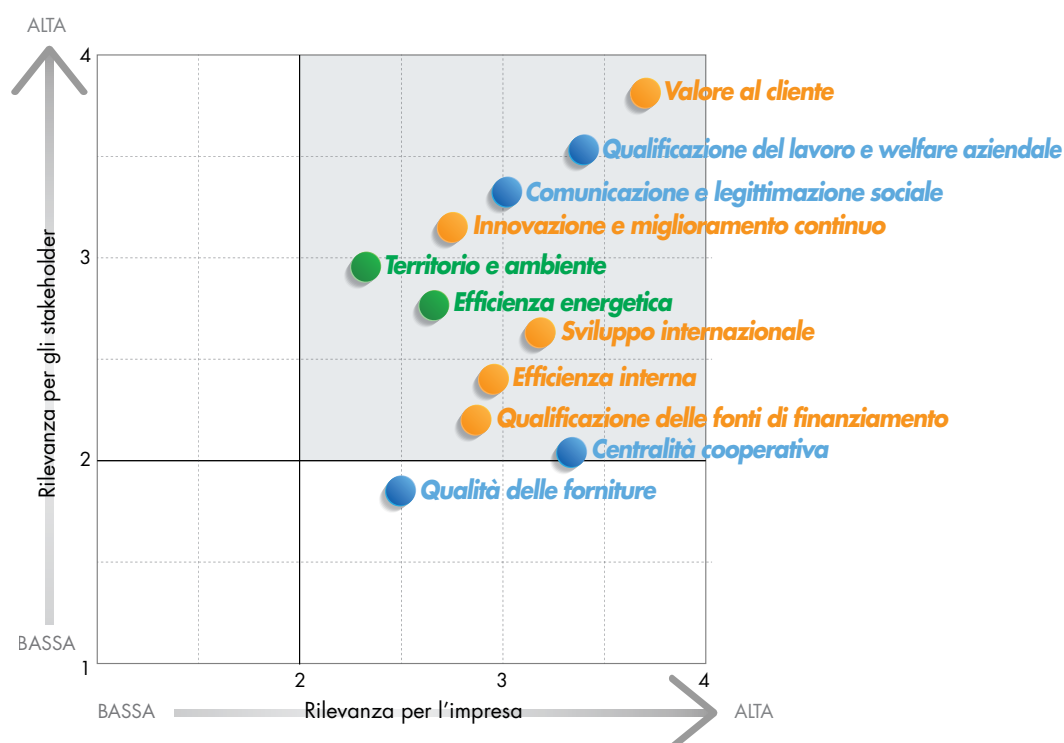


Proprio a partire da questa ispirazione si svilupperanno le politiche di sostenibilità nel corso del 2016 e anni successivi, considerati gli aggiustamenti che potranno derivare dalla consultazione degli stakeholder di cui si è detto.

Come si vede i quattro ambiti più rilevati per l'impresa (e ipoteticamente per gli stakeholder) sono "Valore al cliente", "Qualificazione del lavoro e welfare aziendale", "Comunicazione e legittimazione sociale" e "Innovazione e miglioramento continuo".

Poiché questa prima formulazione del piano è stata realizzata unicamente dal punto di vista dell'impresa, non si possono escludere sensibili modifiche nel momento in cui anche gli stakeholder entreranno direttamente in gioco.

D'ora in avanti lo schema di riferimento "enfattizzato" sarà il seguente.





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. Per queste ragioni considera:

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

Per queste ragioni, Manutencoop si è dotata di due importanti strumenti: un sistema gestionale di responsabilità sociale coerente con la norma internazionale SA 8000 e un codice etico.

Relativamente alla **norma SA 8000**, 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 2015 Manutencoop è stata sottoposta a riesame.

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 2015 sono pervenuti 5 reclami etici, di cui 3 in forma anonima attraverso gli RLE e 2 sottoscritti e firmati singolarmente.

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. Risulta ancora in fase di trattazione 1 reclamo etico anonimo.

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

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

Relazioni istituzionali

Manutencoop aderisce a **Legacoop** (Lega nazionale delle Cooperative e Mutue) e partecipa attivamente 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, ed esprime il portavoce 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 e dell'**Associazione Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l'Economia Sociale**, nata a Bologna nel 1988, con l'obiettivo di recuperare e valorizzare la documentazione archivistica, bibliografica, audiovisiva nonché le fonti orali relative alla nascita e all'evoluzione del movimento cooperativo.



INFO

IL PREMIO ASSITECA

Assiteca, il più grande broker di assicurazioni italiano che svolge attività di intermediazione assicurativa, consulenza e analisi tecnica dei rischi aziendali a livello nazionale e internazionale, promuove dal 2010 il Premio Assiteca "La Gestione del Rischio nelle Imprese italiane" che ha l'obiettivo di segnalare le aziende sensibili alle politiche di risk management e dare voce alle eccellenze del nostro Paese. Dal

2010 ogni anno viene approfondito un tema specifico, nel 2015 il focus è stato "Welfare in azienda: pratiche e modelli vincenti". Manutencoop Facility Management S.p.A., forte del suo programma di welfare aziendale, ha partecipato al premio ed è risultata tra le tre finaliste per la sezione Grandi Imprese/Nord Est insieme a Manfrotto S.p.A. e Coop Adriatica, vincitrice finale. Le tre società sono state

premiare a Milano il 1 dicembre 2015 presso la sede del Gruppo 24 ORE. L'evento, organizzato in collaborazione con la testata "L'Impresa", è stato anche l'occasione per fare il punto sullo stato del Welfare aziendale in Italia, analizzando i risultati di una indagine a cura di ASAM (Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano).

Inoltre, 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.

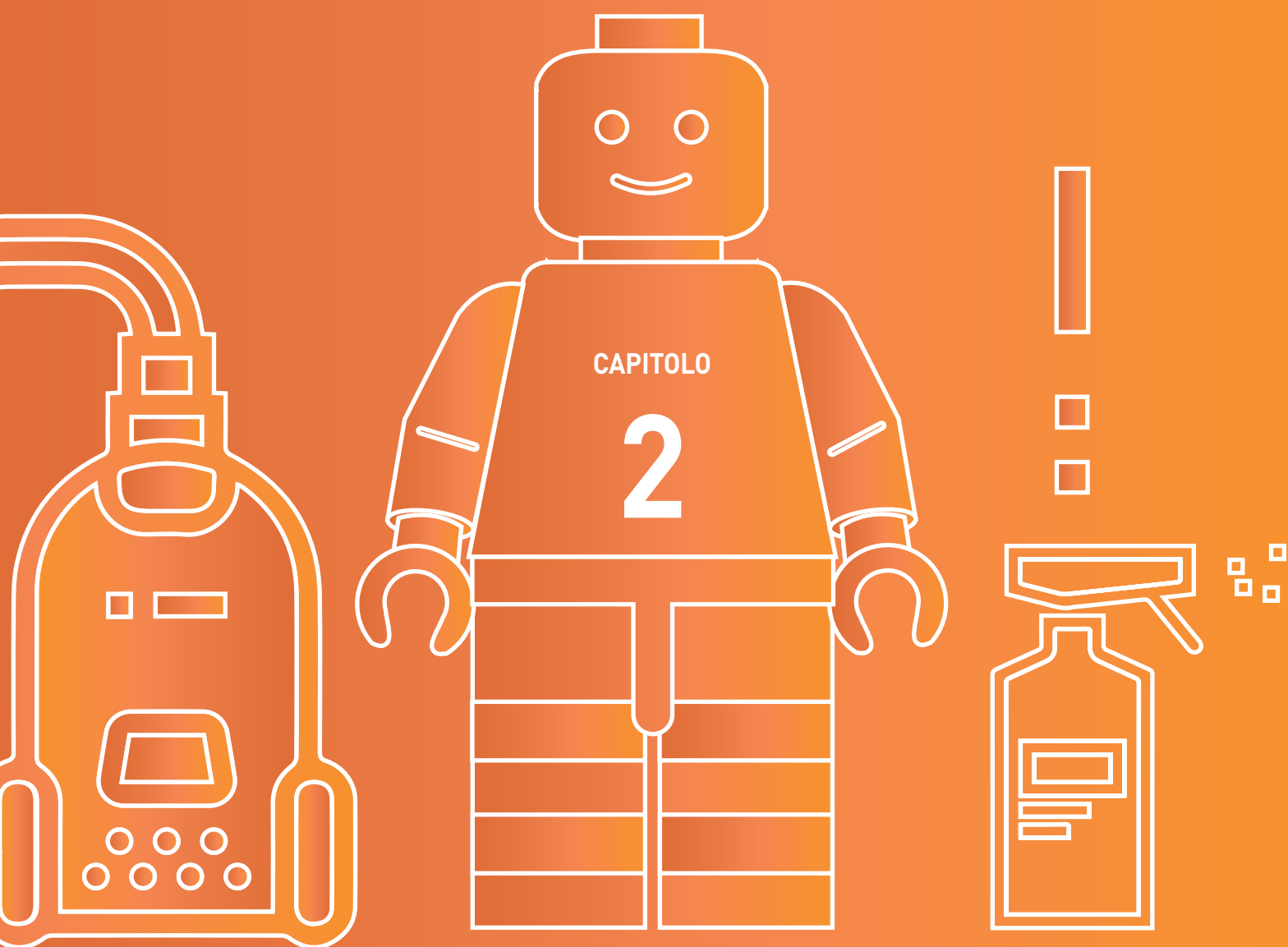
Nel percorso di evoluzione della Responsabilità Sociale di Manutencoop, un aspetto importante è stato il confronto con altre realtà imprenditoriali impegnate sul fronte della RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa o, in inglese, Corporate Social Responsibility – CSR), con le quali Manutencoop è venuta in contatto grazie all'adesione a due network di imprese: Impronta Etica ed le Aziende modenesi per la Responsabilità Sociale d'Impresa.

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.

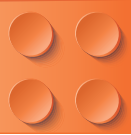
Lo scopo dell'associazione è favorire lo sviluppo sostenibile, creando un network tra imprese e organizzazioni che intendono l'impegno sociale come parte essenziale della propria missione e si attivano in pratiche di Responsabilità Sociale. All'interno di Impronta Etica Manutencoop partecipa a tavoli 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 prima all'interno del Club delle imprese modenesi per la Responsabilità Sociale e poi dell'**Associazione delle Aziende modenesi per la Responsabilità Sociale d'Impresa**, nata nel 2014. L'associazione, che raccoglie circa 35 imprese, è uno spazio dove condividere e scambiare saperi, competenze e esperienze su idee e progetti di RSI. Nello specifico, le attività annuali dell'associazione si caratterizza per un insieme articolato di eventi e proposte:

- seminari pubblici itineranti su temi della Sostenibilità e della Responsabilità Sociale con testimonianze esterne
- attività laboratoriali di co-progettazione in partnership tra imprese associate
- eventi di formazione interna dedicate ai soci
- collaborazione con altre Reti di imprese impegnate in progetti di CSR
- diffusione di buone pratiche di CSR



STRATEGIA E PERFORMANCE ECONOMICA



RISULTATI ECONOMICI E QUALIFICAZIONE DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

960
milioni di euro
FATTURATO

97
milioni di euro
EBITDA

-78
milioni di euro
RISULTATO
NETTO

229
milioni di euro
PATRIMONIO
NETTO

380
milioni di euro
VALORE
AGGIUNTO
GLOBALE
NETTO

Risultati essenziali

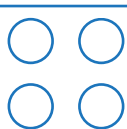
I dati economici relativi all'economia italiana mostrano, per il 2015, una crescita economica dello 0,6%, dato inferiore rispetto alle precedenti stime. Si evidenzia un rallentamento dell'economia italiana, motivato da un mancato contributo del settore dei servizi e dal calo degli investimenti contro le previsioni di una loro espansione. Riguardo alle componenti estere, appaiono deboli con un aumento delle importazioni a fronte di un calo delle esportazioni. In ottobre la produzione industriale (al netto delle costruzioni) ha segnato un ulteriore incremento. Indicazioni positive giungono anche dal fatturato dell'industria, sostenuto prevalentemente dalle vendite sui mercati esteri.

Per quanto riguarda il commercio estero alla contrazione di ottobre delle vendite totali, si è contrapposto, a novembre un aumento dalle esportazioni verso i mercati extra UE.

L'andamento dell'inflazione rappresenta un elemento di criticità nel quadro macroeconomico italiano e dell'area Euro e risente prevalentemente del nuovo calo delle quotazioni dei beni energetici.

La dinamica dei finanziamenti al settore privato si è rafforzata in autunno; i prestiti alle imprese sono cresciuti per la prima volta dopo quasi quattro anni e il costo medio si colloca su livelli storicamente molto contenuti.

Nel complesso si valuta che il PIL potrebbe crescere attorno all'1,5% nel 2016 e nel 2017. Gli investimenti potrebbero beneficiare di prospettive di domanda e condizioni di finanziamento più favorevoli e degli effetti delle misure di stimolo introdotte dalla Legge di stabilità. Ad un minore impulso proveniente dagli scambi con l'estero, indotto dal rallentamento delle economie emergenti, si dovrebbe sostituire un maggiore contributo della domanda interna e di quella proveniente dall'area dell'Euro.



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.

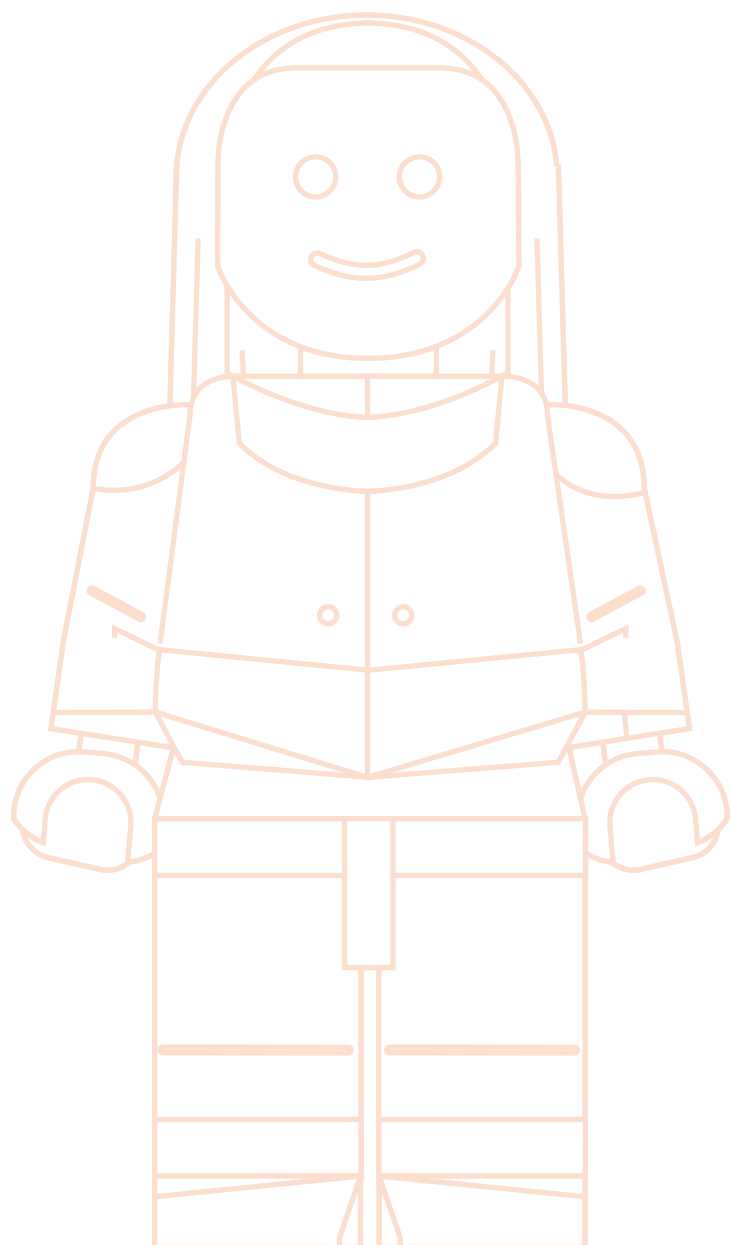
CAGR: tasso annuo di crescita composto, ovvero un indice che rappresenta il tasso di crescita medio di un certo valore (nel nostro caso il fatturato) in un dato arco di tempo.

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).

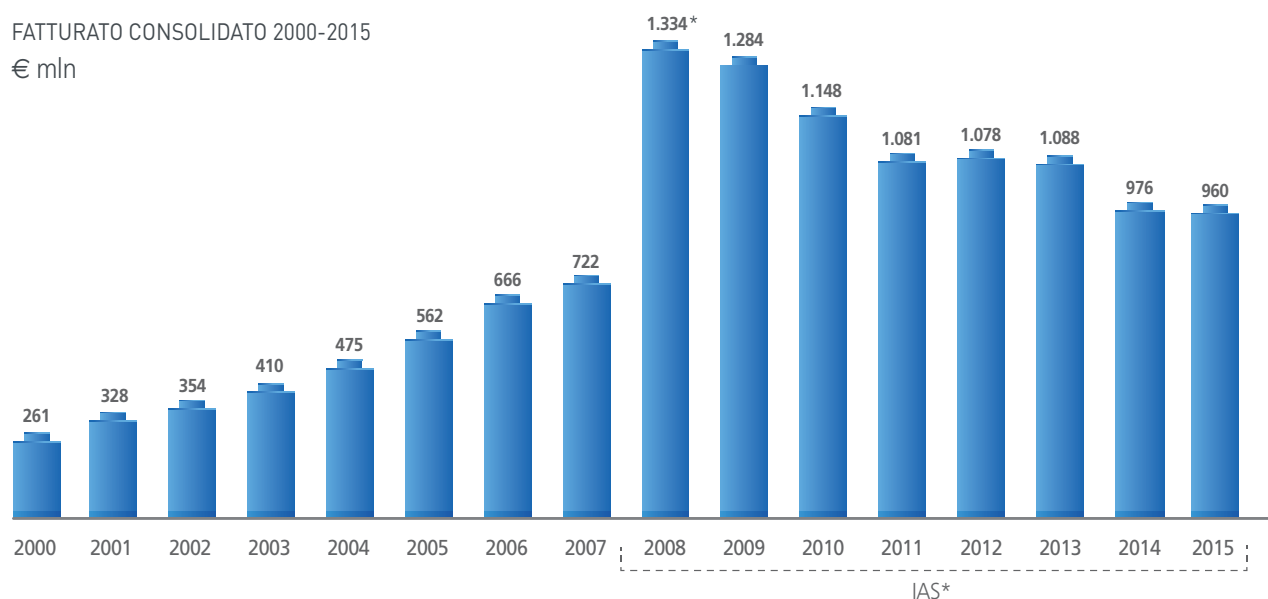
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA: importo complessivo netto del debito a titolo oneroso. È pari alla somma di tutte le posizioni di debito oneroso e delle disponibilità di cassa ed indica l'ammontare del debito complessivo ad un determinato momento.

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.

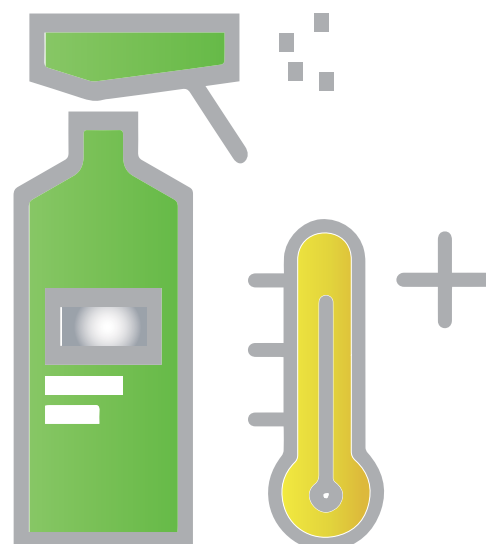


FATTURATO CONSOLIDATO 2000-2015
€ mln



(*) Il dato del 2008 è Pro Formato, ovvero come se le acquisizioni del 2008 fossero avvenute il 1 gennaio

In questo quadro generale, nell'esercizio 2015 il Gruppo ha realizzato ricavi per euro 959,5 milioni con una flessione di euro 16 milioni rispetto all'esercizio precedente. Tale riduzione è da attribuire prevalentemente al trend di riduzione dei corrispettivi medi osservato nel mercato del Facility. Il backlog commerciale, composto dai corrispettivi contrattuali non ancora maturati e riferiti alla durata residua dei contratti in portafoglio, risulta sostanzialmente invariato.

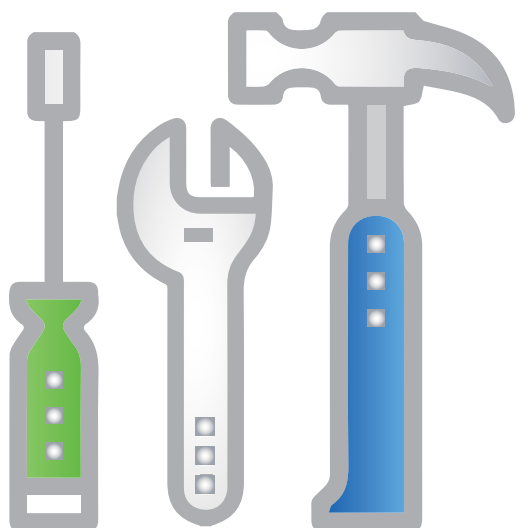


EBIT CONSOLIDATO 2000-2015

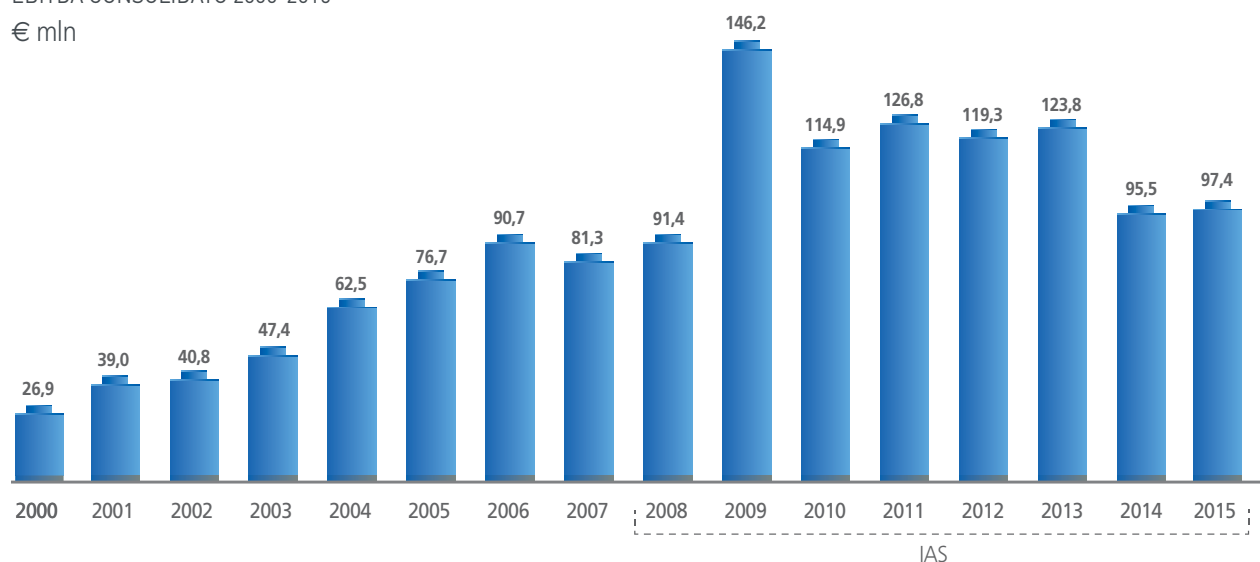
€ mln



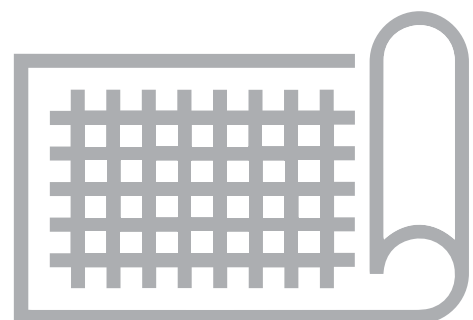
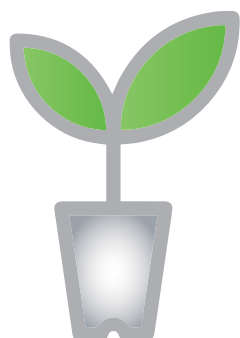
L'EBIT passa dal 4,6% del 2014 al -1,02% del 2015, per effetto prevalente dell'accantonamento per rischi sulla sanzione comminata da AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, ovvero l'Antitrust) pari a euro 48,5 milioni e alla svalutazione di alcune partecipazioni al fine di adeguarle ai valori di patrimonio netto data la rilevante entità del valore di carico complessivo di alcune di esse e la situazione di difficoltà in cui versano alcune società in un periodo di difficile congiuntura economica per euro 19,4 milioni.



EBITDA CONSOLIDATO 2000-2015
€ mln

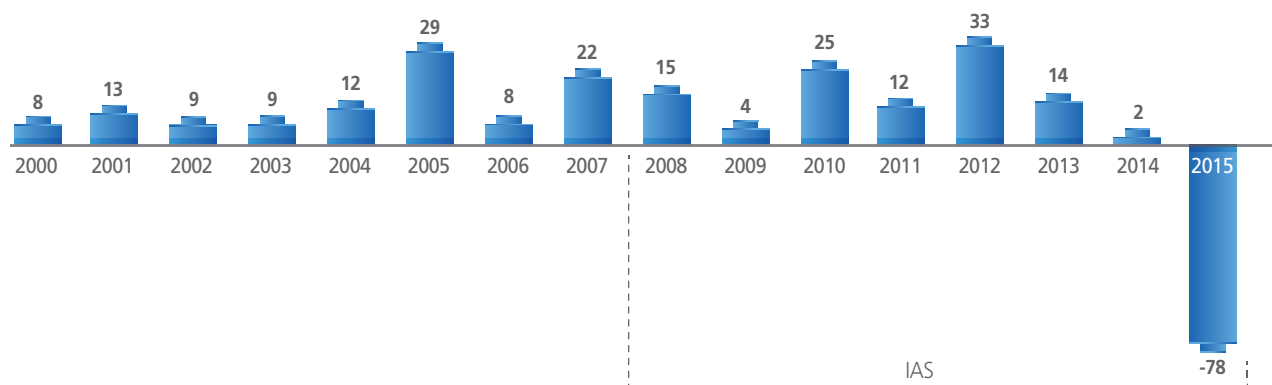


Il magine operativo lordo (o EBITDA) del Gruppo è pari, per l'esercizio 2015, ad euro 97,4 milioni ed evidenzia un incremento dello stesso rispetto al precedente esercizio di euro 1,9 milioni passando dal 9,78% del 2014 al 10,15% del 2015. Tale indice positivo, in controtendenza rispetto alla riduzione dei ricavi, mostra gli effetti del rilevante processo di razionalizzazione dei costi avviato dal Gruppo. Pesa inoltre positivamente la cessazione dell'attività immobiliare con la vendita sostanzialmente integrale del magazzino fondiario.



RISULTATO NETTO CONSOLIDATO 2000-2015

€ mln



Al risultato ante imposte si sottraggono imposte per euro 19,5 milioni e si ottiene un perdita netta dell'esercizio derivante da attività continuative pari ad euro 76,2 milioni. Il risultato è in diminuzione di euro 64,8 milioni, rispetto al risultato dell'esercizio 2014.

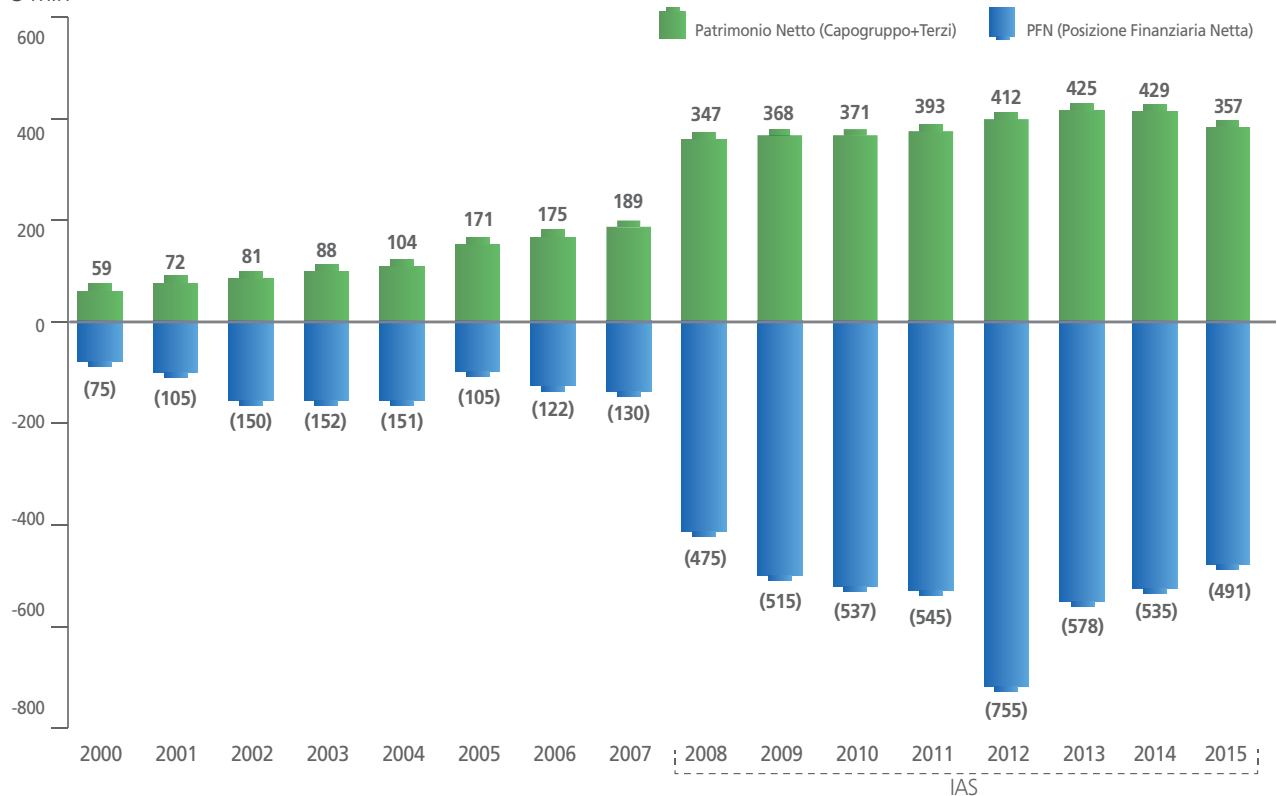
L'accantonamento di natura straordinaria e indeducibile ai fini del calcolo delle imposte dell'esercizio della sanzione comminata dall'Antitrust per euro 48,5 milioni e la svalutazione di partecipazioni per euro 19,4 milioni hanno un impatto determinante sul carico fiscale dell'esercizio.

Il risultato netto dell'esercizio 2015 da attività operative cessate è negativo per euro 2,3 milioni e riferiti prevalentemente all'azienda controllata dalla Smail S.p.A. che gestiva la pubblica illuminazione che è stata ceduta nel corso dell'esercizio e ad oneri relativi ad adempimenti contrattuali successivi alla cessione della controllata MIA S.p.A. avvenuta nell'esercizio precedente. Si evidenzia dunque un risultato negativo netto dell'esercizio di pertinenza della capogruppo di euro 78,5 milioni (positivo per euro 1,3 milioni al 31 dicembre 2014).



PN E PFN A CONFRONTO 2000-2015*

€ mln



(*) P.F.N. = Debiti verso Banche + Debiti verso Soci + Cartolarizzazioni - Disponibilità Liquide
 Dal 2012 incluso debito per Put e Vendor Note nei confronti dei soci finanziari.

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 2013 e 2014 al fine di permettere al lettore di valutare l'evoluzione temporale delle variabili illustrate.

Valore aggiunto globale	2013	2014	2015
A) Valore della produzione			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni (meno rettifiche di ricavo)	1.078.140.705	998.246.347	949.337.319
2. Variazioni delle riman.di prod.in corso di lavoraz., semilav. e finiti	(3.521.490)	(689.814)	(-2.185.339)
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	(167.936)	(1.497.785)	(-1.896.422)
4. Altri ricavi e proventi	2.058.647	3.445.158	1.165.767
<i>Totale ricavi della produzione tipica</i>	<i>1.076.509.927</i>	<i>999.503.906</i>	<i>946.421.325</i>
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)	2.358.333	217.836	-
Totale valore della produzione	1.078.868.260	999.721.743	946.421.325
B) Costi intermedi della produzione			
6. Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(173.914.009)	(143.298.617)	(132.448.919)
7. Costi per servizi	(355.991.938)	(333.657.747)	(303.828.156)
8. Costi per godimento di beni di terzi	(21.966.331)	(24.661.259)	(14.811.028)
9. Accantonamento per rischi	(11.107.337)	(9.202.500)	(52.697.018)
10. Altri accantonamenti			-
11. Oneri diversi di gestione	(5.316.691)	(5.948.729)	(10.723.356)
<i>Totale Costi Intermedi della Produzione</i>	<i>(568.296.305)</i>	<i>(516.768.853)</i>	<i>514.508.477</i>
Valore aggiunto caratteristico lordo	510.571.955	482.952.890	431.912.848
C) Gestione accessoria e straordinaria			
12. Saldo Gestione Accessoria	3.650.185	1.707.521	(19.113.321)
+ Ricavi accessori	4.941.735	3.293.882	2.836.521
- Costi straordinari	(1.291.550)	(1.586.362)	(21.949.842)
13. Saldo gestione straordinaria	(215.949)	13.232.611	(2.247.994)
+ Ricavi straordinari	10.847.503	24.408.823	6.822.334
- Costi straordinari	(11.063.452)	(11.176.212)	(9.070.328)
Totale gestione accessoria e straordinaria	3.434.236	14.940.132	(21.361.315)
+ Copertura perdite da parte dei soci	-	-	-
Valore aggiunto globale lordo	514.006.191	497.893.022	410.551.553
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni	(36.790.052)	(36.147.446)	(30.144.661)
Valore aggiunto globale netto	477.216.139	461.745.576	380.406.872

Distribuzione del valore aggiunto globale	2013	2014	2015
A) Remunerazione del personale			
Personale non dipendente	13.242.278	13.311.898	14.137.923
Personale dipendente	388.340.684	385.207.933	377.820.499
a) Remunerazioni dirette	282.929.340	283.836.731	275.744.262
b) Remunerazioni indirette	105.411.344	101.371.203	102.076.237
c) Quote di riparto del reddito	-	-	-
Totale remunerazione del personale	401.582.963	398.519.831	391.958.422
B) Remunerazione della pubblica amministrazione			
Imposte dirette	23.242.722	9.717.889	18.656.975
Imposte indirette	1.641.927	1.903.097	1.690.562
- Oneri tributari diversi	2.802.219	2.532.210	2.269.932
- Sovvenzioni in c/esercizio	(1.160.291)	(629.113)	(579.370)
Totale remunerazione della pubblica amministrazione	24.884.650	11.620.986	20.347.537
C) Remunerazione del capitale di credito			
Oneri per capitali a breve termine	9.345.529	(681.880)	1.123.232
Oneri per capitali a lungo termine (mutui a medio lungo termine)	26.030.064	49.401.241	44.429.054
Remunerazione del prestito dai soci	299.679	271.747	232.980
Totale remunerazione del Capitale di credito	35.675.273	48.991.108	45.785.266
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	13.399.518	1.335.752	(78.540.897)
Remunerazione dei soci di minoranza	343.825	272.564	43.134
Totale Remunerazione del Gruppo	13.743.343	1.608.316	(78.497.763)
G) Movimento Cooperativo			
Fondi mutualistici (3% dell'utile)	10.126	-	-
Contributi associativi	603.125	526.925	374.365
Totale Movimento Cooperativo	613.251	526.925	374.365
H) Liberalità esterne			
	123.747	32.000	21.500
I) Spese sociali e mutualistiche (Soci e Dipendenti)			
	592.914	446.411	417.545
Valore aggiunto globale netto	477.216.139	461.745.576	380.406.872

Il valore aggiunto globale netto generato nel 2015, pari a 380,4 milioni di euro, registra un significativo decremento in valore assoluto rispetto al 2014; l'incidenza percentuale sul valore della produzione passa dal 46,19% al 40,19%.

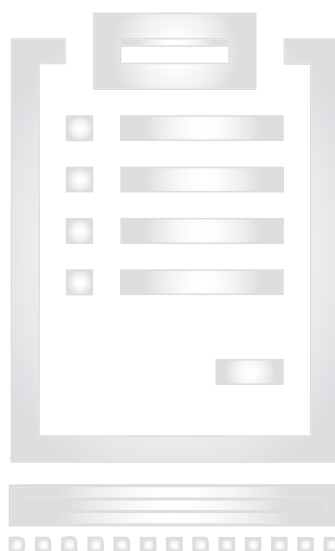
Per quanto riguarda i fattori che hanno determinato tale decremento, si segnala che a gennaio 2016 è stata comminata a MFM una sanzione in materia di concorrenza da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato relativamente alla partecipazione a una gara di appalto avvenuta nell'anno 2012. La Società, che rigetta la tesi accusatoria, ha impugnato il provvedimento dell'Autorità dinanzi al Tribunale Amministrativo Regionale (TAR) del Lazio, presentando contestuale istanza cautelare per la sospensione del pagamento della sanzione.

Il Gruppo, pur auspicando l'ottenimento di una sospensione del provvedimento e confidando che le proprie ragioni vengano accolte in sede di ricorso di merito, ha proceduto ad accantonare in via prudenziale l'importo di 48,5 milioni di euro, pari alla sanzione stessa.

Inoltre, i costi di produzione incorporano alla voce oneri diversi di gestione, costi per circa 6 milioni di euro, scaturiti da recenti normative introdotte in materia di energia elettrica e relativi all'attività di efficientamento energetico svolta dal Gruppo.

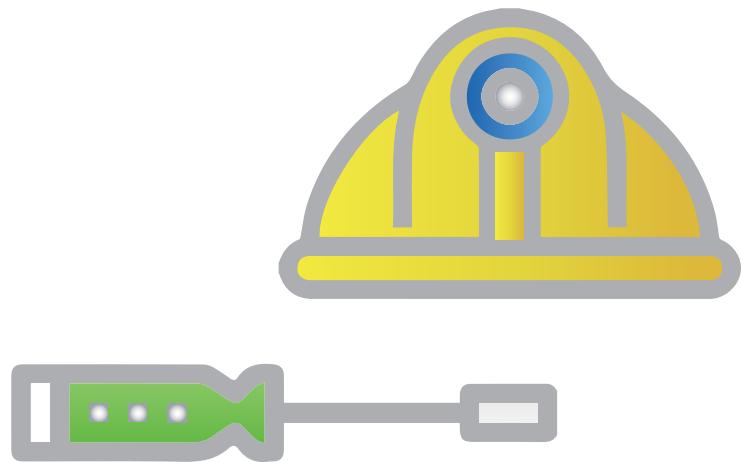
Anche il forte impatto della gestione accessoria, ha contribuito a determinare il decremento del valore aggiunto. Al suo interno infatti sono ricomprese le svalutazioni di alcune partecipazioni, in prevalenza non di maggioranza, che il Gruppo ha reputato necessario effettuare al fine di adeguare il loro valore, ritenuto troppo elevato.

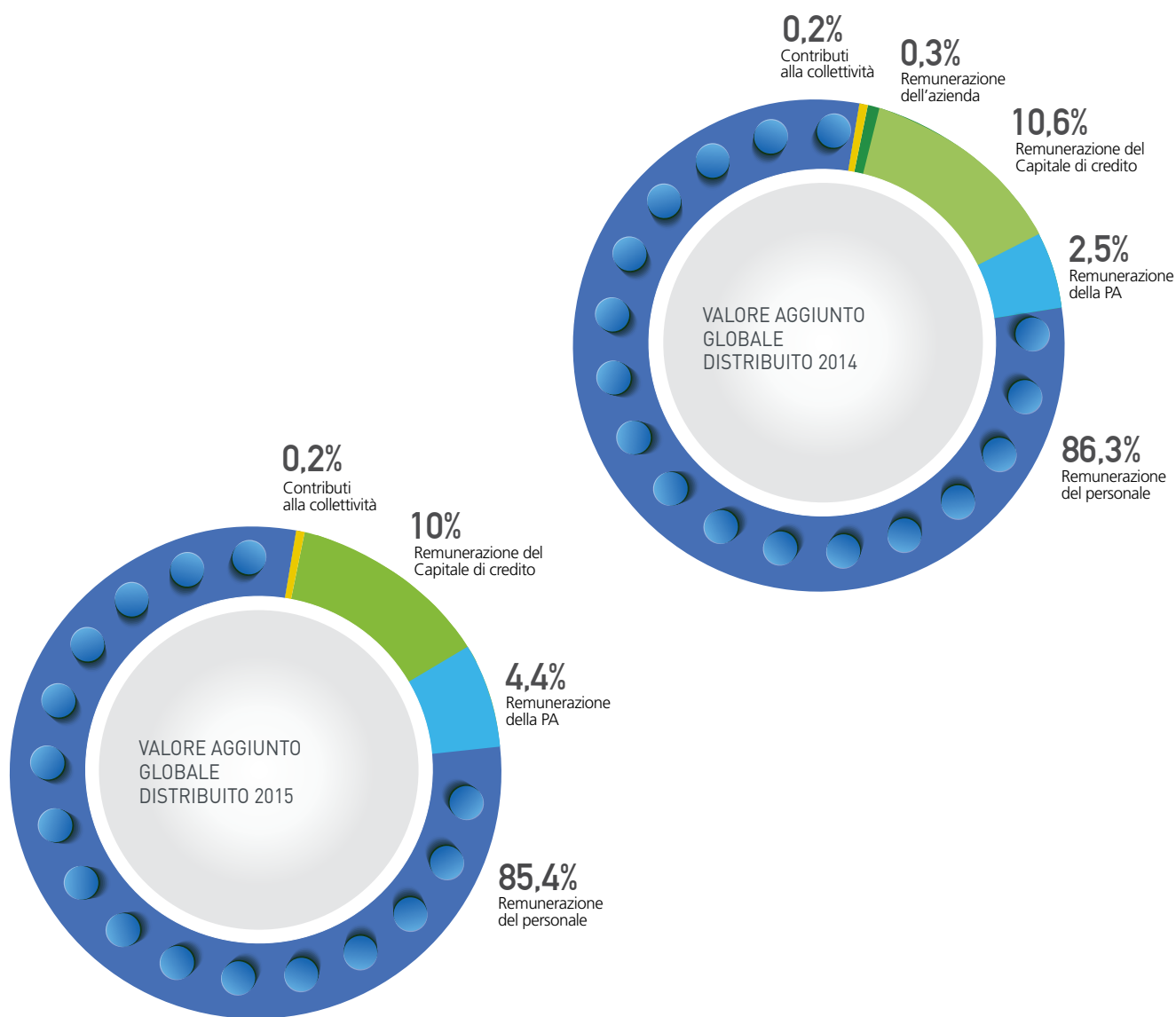
Il saldo della gestione straordinaria dell'esercizio 2015 rileva un forte decremento rispetto all'esercizio 2014, che incorporava il beneficio derivante da un fatto non ricorrente, ovvero la cessione del ramo di business legato agli impianti di sollevamento (MIA S.p.A.).



Per quanto riguarda la distribuzione del valore aggiunto:

1. la quota destinata ai lavoratori è pari a circa 392 milioni di euro ed è sostanzialmente in linea con i due esercizi precedenti.
2. La quota destinata alla Pubblica Amministrazione, che ammonta a 20,3 milioni di euro, rileva un incremento in valore assoluto rispetto al 2014, nonostante la forte riduzione del risultato netto conseguito dal Gruppo. Il risultato netto infatti, incorpora i due accantonamenti precedentemente descritti (quello relativo alla sanzione Antitrust e quello relativo alle svalutazioni) che non essendo deducibili dal reddito, hanno determinato maggiori imposte nell'esercizio 2015.
3. La quota distribuita ai finanziatori è stata pari a 45,8 milioni di euro. Si evidenzia una diminuzione in valore assoluto rispetto al 2014, che è connessa al rimborso di parte dei finanziamenti a lungo termine detenuti dal Gruppo. L'andamento del triennio evidenzia una variazione nella distribuzione degli oneri finanziari tra il breve termine e il lungo termine a favore di quest'ultimo, scelta fatta dal Gruppo allo scopo di ottenere una maggiore stabilità finanziaria e il perseguimento di obiettivi di crescita e sviluppo nel medio-lungo periodo. Nel corso dell'esercizio 2015 però, a fronte del rimborso di parte del prestito obbligazionario, il Gruppo ha potuto anche far ricorso a forme di finanziamento a breve e medio termine, che hanno dato la possibilità di avere maggiore una elasticità e di beneficiare di tassi di interesse inferiori.
4. Nel presente esercizio 2015 non vi è stata remunerazione per il Gruppo in quanto si è realizzato un risultato negativo.
5. Infine, 374.000 euro sono stati destinati al Movimento cooperativo, 21.000 euro alle liberalità esterne e 417.000 euro ad attività sociali e mutualistiche in favore dei dipendenti.





DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE (€/000)

	2014	2015
A) Remunerazione del personale	398.520	391.958
B) Remunerazione della PA	11.621	20.348
C) Remunerazione del capitale di credito	48.991	45.785
D) Remunerazione del capitale di rischio	-	-
F) Remunerazione dell'azienda	1.608	(78.498)
H) Contributi alla collettività	1.005	813
Valore aggiunto globale netto	461.746	380.407

Qualificazione delle fonti di finanziamento

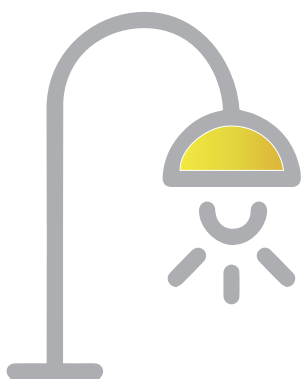
Lo sforzo d'innovazione di un'impresa si deve manifestare in modo articolato e diffuso e oltre all'aspetto tecnologico e procedurale deve riguardare l'assetto generale dell'impresa, la sua forma istituzionale, le sue relazioni. Questi elementi sono centrali nella strategia di Manutencoop, che ha fondato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

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

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

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

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.

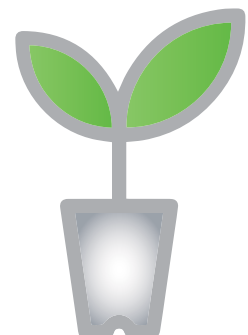
Questa "rivoluzione societaria" nel Gruppo Manutencoop ha significato poter contare su di un apporto di quasi 40 milioni di euro da parte di operatori finanziari (i Fondi di Private Equity), che sono stati utilizzati nello sviluppo che ha caratterizzato gli anni successivi.

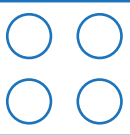
Per quanto riguarda il processo di quotazione, l'accordo siglato tra la Cooperativa ed i Fondi di Private Equity prevedeva, quale via di uscita preferenziale dal capitale investito dai Fondi, la quotazione delle azioni di MFM sul mercato telematico di Borsa Italiana.

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 in altri paesi per le Società di grandi dimensioni ad azionariato diffuso in altri paesi europei quali la Germania, è abbastanza raro in Italia, in quanto caratterizzato da rigide regole comportamentali, protocolli di lavoro complessi e procedure rigorose.

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





GLOSSARIO

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

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

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

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

SVILUPPO PER LINEE ESTERNE: la crescita dei volumi di fatturato di un'impresa può avvenire in due modi. Da un lato c'è la crescita organica: ovvero l'impresa, grazie al fatto che il mercato in cui opera è in espansione o perché conquista quote di mercato ai concorrenti, aumenta il fatturato da un anno all'altro grazie solo alla propria capacità commerciale. La crescita per linee esterne è invece l'incremento dei volumi

di vendita di un'impresa attraverso l'acquisizione di un'altra impresa, i cui volumi si sommano, da quel momento in poi, a quelli dell'impresa acquirente.

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

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).

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 acquisisce Pirelli RE IFM BV, facente parte del Gruppo Pirelli. L'acquisizione determina 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 simile con Intesa San Paolo era stato siglato da MFM e MPSS, oggi H2H. 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

Alla data del 31 Dicembre 2015 il Gruppo ha ottenuto affidamenti per linee di credito bancarie per euro 117 milioni (utilizzati al 31 Dicembre 2015 per complessivi euro 47 milioni), destinati a sostenere temporanee esigenze di

liquidità e a garantire una maggiore flessibilità finanziaria, con costi più contenuti. Una parte di tali affidamenti (euro 14 milioni) è costituita da una linea di credito committed a 3 anni presso CCFS per euro 10 milioni, a fronte della quale è stato costituito pegno in garanzia su quote nominali di euro 14 milioni delle Notes detenute in portafoglio, e da una ulteriore linea di credito committed a 3 anni per anticipi su fatture presso Unipol Banca per euro 4 milioni. In data 20 gennaio 2016 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ("AGCM"), ravvisando una violazione della normativa in materia di concorrenza che sarebbe stata posta in essere da alcune imprese che hanno partecipato alla gara comunitaria indetta da Consip nel 2012 per l'affidamento dei servizi di pulizia degli edifici scolastici, ha annunciato la propria decisione di sanzionare la capogruppo MFM S.p.A. con una multa pari a 48,5 milioni di euro. La Società, che rigetta la tesi accusatoria, ha impugnato il provvedimento dell'Autorità dinanzi al Tribunale Amministrativo Regionale (TAR) del Lazio, presentando contestuale istanza cautelare per la sospensione del pagamento della sanzione. Il Gruppo, pur auspicando l'ottenimento di una sospensione del provvedimento e confidando che le proprie ragioni vengano accolte in sede di ricorso di merito, ha rivisto la propria pianificazione finanziaria al fine di creare le condizioni per poter far fronte a questa uscita di cassa straordinaria, dovuta formalmente entro il mese di aprile 2016. A tale fine, in data 23 febbraio 2016, MFM S.p.A. e Servizi Ospedalieri S.p.A. hanno sottoscritto con Banca Farmafactoring S.p.A. un contratto di factoring maturity pro-soluto avente ad oggetto la cessione di crediti verso soggetti del Sistema Sanitario Nazionale, per un importo annuo sino ad euro 100 milioni. La linea di credito è di tipo "committed" con una durata di tre anni.



EFFICIENZA INTERNA

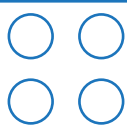
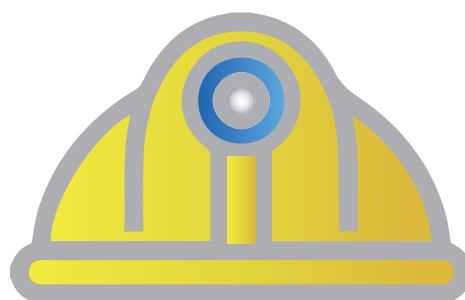


Riorganizzazione aziendale

Manutencoop è sempre stata un'azienda capace di fare scelte innovative e coraggiose. Pronta a reinventarsi per trasformare le difficoltà in opportunità. Abile nell'anticipare le richieste del mercato o a rispondere rapidamente a nuovi emergenti bisogni. In questa capacità di cambiare sta, sicuramente, parte della sua "forza".

Il 2015 è stato per il Gruppo l'anno dell'evoluzione organizzativa, intrapresa attraverso la riscrittura del proprio modello di business, con l'obiettivo primario di riprendere il trend di crescita nei ricavi e nei margini, ancora gravati da una situazione del mercato italiano che non presenta segni evidenti di ripresa.

La riorganizzazione, illustrata con incontri in tutta Italia, mira a disegnare la Manutencoop del futuro: un'azienda moderna ed efficiente pronta per una nuova fase di crescita. Il progetto, curato dal Direttore Personale e Organizzazione, dal CFO (Chief Financial Officer) e dal COO (Chief Operating Officer) di fresca nomina, con la consulenza di una società specializzata, ha valorizzato il contributo dei gruppi di lavoro interni (EAP – Equity Appraisal Plan – e Gruppo Indicatori), composti in prevalenza da under 40, ai quali nei mesi scorsi era stato affidato il compito di revisione critica dell'organizzazione aziendale e della Responsabilità Sociale d'Impresa.



GLOSSARIO

EAP - EQUITY APPRAISAL PLAN

L'Equity Appraisal Plan (letteralmente Piano di apprezzamento del Valore dell'impresa) è un gruppo di lavoro interno che ha coinvolto giovani quadri delle diverse funzioni aziendali e che è stato coordinato dal Responsabile Investor Relations Riccardo Bombardini e dal Responsabile Comunicazione e Responsabilità sociale Luca Stanzani.

Il Gruppo EAP è nato con tre obiettivi specifici:

- mappare le attività di Manutencoop e come vengono comunicate
- valutare come si comportano i "colleghi" europei
- valutare ed apprezzare eventuali differenze che separano o contraddistinguono Manutencoop dai peers (simili) europei.

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

Con la riorganizzazione sono quindi stati promossi il ricambio generazionale, con l'affidamento a giovani uomini e donne cresciuti in azienda di incarichi importanti e di responsabilità, e i punti chiave della nuova strategia di Manutencoop:

- mettere al centro il cliente grazie al protagonismo e al lavoro delle aree operative
- svilupparsi all'estero, realizzando oltre i confini nazionali buona parte del fatturato
- produrre innovazione e migliorarsi continuamente

Tra i principali obiettivi della nuova visione di business il potenziamento dei ruoli di contatto con il cliente, attraverso una maggiore responsabilità e proattività delle aree produttive e l'introduzione della figura del Key Account Manager (KAM), allo scopo di favorire upselling e retention su clienti di portafoglio e per proporre servizi nuovi e innovativi e nuovi canali di vendita.

E' stata costituita, poi, una struttura dedicata al marketing con il compito di interpretare in modo più puntuale le esigenze del mercato e costruire nuove risposte. E, non ultimo, è stato introdotto il ruolo del Chief Operating Officer che sarà responsabile del coordinamento e dell'ottimizzazione di tutte le attività commerciali, progettuali ed operative del Gruppo in Italia.

Per quanto riguarda la proposizione di nuovi servizi e l'utilizzo di nuovi canali, sempre nel corso del 2015 è stata costituita la e-Digital Services S.r.l., totalmente detenuta da MFM S.p.A., con l'obiettivo di intraprendere un percorso di sviluppo nei mercati dei servizi "business to business" (B2B) e "business to consumer" (B2C). In particolare, il settore di business B2B si fonda sull'utilizzo di competenze sviluppate e consolidate in ambito applicativo, gestionale e di sourcing, in modo da poter affiancare alla già consolidata attività di ICT a supporto del business del Gruppo un portafoglio di servizi e soluzioni da offrire sul mercato sfruttando il network di relazioni consolidate verso clienti e fornitori del Gruppo MFM e il know how già acquisito in ambito Facility Management e Sanità. Il business B2C, d'altro canto, si pone come obiettivo l'ingresso nel mercato 'Consumer' dei servizi per la casa e per la persona, integrando tutte le attività tradizionali di facility management che fino ad oggi il Gruppo ha destinato esclusivamente al mercato Business, anche facendo leva sulla realizzazione di una piattaforma digitale facilmente accessibile ad una fascia ampia di potenziali clienti.

La strategia di sviluppo internazionale è finalizzata a diversificare geograficamente i Ricavi ed accelerare la crescita prospettica in paesi che mostrano tassi di sviluppo positivi e in cui il Gruppo ritiene di fornire le proprie soluzioni di business “a valore”, sostenute dal proprio know how e da una offerta commerciale di successo. E’ stata dunque costituita Manutencoop International FM S.r.l., con capitale interamente detenuto da MFM S.p.A., con lo scopo di costituire o acquisire partecipazioni societarie su territori esteri per lo sviluppo in loco di nuove iniziative commerciali.

Infine, sono stati definiti processi e funzioni che favoriranno l’innovazione e il miglioramento continuo: per essere sempre più competitivi bisogna essere capaci di mettere a fattore comune le best practice sperimentate nella quotidiana erogazione dei servizi. Parallelamente gli obiettivi economici e finanziari dovranno essere sempre più “integrati” con l’attività operativa: per questo è stata creata la nuova unità “Pianificazione strategica e Business Development”.

Di seguito, il dettaglio di cosa è cambiato nell’organizzazione di Manutencoop.

Il KAM e il nuovo protagonismo delle Aree

Le aree assumono un ruolo centrale nella nuova organizzazione e devono “prendersi cura” del cliente a 360 gradi occupandosi sia dell’erogazione del servizio (a partire dallo start up), sia dell’attività di sviluppo commerciale rispetto ai clienti in portafoglio, individuando nuovi bisogni e fornendo soluzioni con l’obiettivo di garantire la piena soddisfazione di quanti hanno scelto i servizi di Manutencoop. L’orientamento al cliente (fatto di attenzione, disponibilità, trasparenza, ascolto) è la parola d’ordine a tutti i livelli, da chi svolge quotidianamente i servizi, primi “ambasciatori” di Manutencoop sul territorio, a chi ha funzioni tecniche o commerciali. Verranno tuttavia individuate nelle varie aree anche ulteriori figure, i KAM (Key Account Manager) che diventeranno gli interlocutori principali per il cliente.

Il Chief Operating Officer

Un’altra radicale innovazione è rappresentata dall’introduzione del ruolo del Chief Operating Officer a cui sono delegate funzioni di business facenti capo sinora direttamente alla Presidenza. Il COO è responsabile del coordinamento e dell’ottimizzazione di tutte le attività commerciali, progettuali ed operative del Gruppo in Italia, a lui fanno capo le Direzioni: Progettazione & Miglioramento Continuo, Commerciale & Marketing, Acquisti, oltre a tutte le 6 Aree Operative attive sul territorio nazionale.

La funzione Marketing

La nuova Direzione Commerciale e Marketing nasce per anticipare i bisogni del mercato e rispondere alle aspettative dei clienti. Da un punto di vista commerciale sparisce la distinzione, tradizionale in Manutencoop, tra clienti pubblici e privati: lo scouting e la vendita per nuovi clienti e la finalizzazione dell'offerta tecnico economica sono infatti in capo ad un'unica funzione Commerciale. Mentre alla funzione Marketing e Customer Satisfaction spetta il compito di analizzare il mercato, segmentare i clienti e monitorarne la soddisfazione, individuare le attività promozionali più adatte per raggiungere i target – clienti più “interessanti” per Manutencoop fornendo indirizzi commerciali anche alle aree operative.

La Divisione Mercato Internazionale

L'espansione all'estero è il futuro e allora è necessario dotarsi di una struttura con tutte le competenze per affrontare questa sfida completamente nuova per Manutencoop: la neonata Divisione Mercato Internazionale ha il compito di sviluppare le iniziative di crescita all'estero coerentemente con il piano strategico di Gruppo. È dotata di un ufficio tecnico per la predisposizione delle offerte e di commerciali dedicati alle varie aree geografiche di maggiore interesse.

Progettazione e miglioramento continuo

La Manutencoop del futuro deve essere sempre più brava a valorizzare le best practice sperimentate nelle aree: spesso soluzioni innovative o nuove modalità di erogazione del servizio testate presso alcuni clienti possono essere proposte e applicate con successo ad altri o diventare standard aziendali, perché questo avvenga è importante analizzare in modo strutturato le performance e declinare veri e propri piani di miglioramento. Di tutto questo si occupa la funzione Miglioramento continuo.

La Pianificazione strategica

Per supportare la direzione aziendale nella definizione e aggiornamento della strategia di sviluppo del Gruppo è nata, inoltre, la nuova unità Pianificazione strategica e Business Development a diretto riporto del CFO. La sua funzione è quella di sviluppare ed aggiornare la strategia del Gruppo sulla base di analisi di mercato e dell'andamento delle performance aziendali: in sostanza fornire alla Direzione gli elementi necessari per poter guidare al meglio “la macchina” operando le scelte migliori per lo sviluppo aziendale. Guida l'elaborazione del piano strategico e la definizione delle linee guida e degli obiettivi di budget, supporta, inoltre, il gruppo dirigente nel processo di definizione delle opportunità di sviluppo organico e per linee esterne, in Italia e all'estero.

Sistemi di gestione certificati

Nell'anno 2015 i sistemi secondo le norme ISO 50001, ISO 9001, e OHSAS 18001 di MFM S.p.A. sono stati sottoposti ad audit di ricertificazione.

Il sistema ANMDO è stato trasferito presso il nuovo ente ICQ che gestisce lo standard.

Nel corso del periodo preso in considerazione, l'Azienda ha provveduto a far asseverare il sistema sicurezza (solo ambito cleaning) dall'organismo bilaterale ENBIC, che si è avvalso di KHC per gli audit in campo.

Nell'esercizio 2015 MFM S.p.A. ha 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.

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, ANNO 2015

Azienda	9001	14001	50001	11352	EPD	SA8000	OHSAS 18001	ANMDO /ICQ
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT S.P.A.								
H2H S.P.A.								
SERVIZI OSPEDALIERI S.P.A.								
TELEPOST S.P.A.								



CERTIFICATI

Per quanto riguarda H2H S.p.A., nel 2015, è stata ricertificata secondo la norma ISO 9001 (Sistema di Gestione per la Qualità), mentre Telepost S.p.A. è stata sottoposta con successo agli audit di sorveglianza per il mantenimento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 (Sistema di Gestione Ambientale).

VALORE AL CLIENTE

Lo scenario di mercato

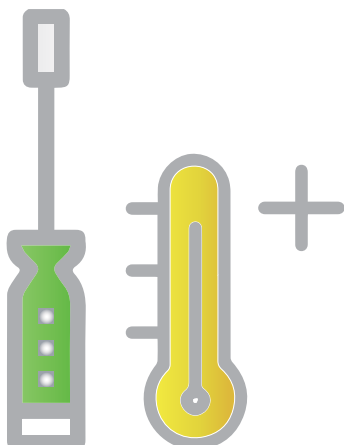
Il Gruppo Manutencoop compete prevalentemente in due mercati di riferimento: il mercato dei servizi di Facility Management e quello dei servizi di lavanolo ospedaliero e sterilizzazione dei ferri chirurgici.

Il potenziale del mercato dei servizi di Facility Management ha un valore di circa 14 miliardi di euro e una dinamica da settore maturo e consolidato. Il Gruppo ha scelto di competere prevalentemente nel mercato della pubblica amministrazione (anche sanitaria) e nel mercato delle grandi aziende private. In un quadro caratterizzato da un moderato tasso di concentrazione (i primi cinque operatori coprono il 24% del mercato e i primi dieci il 34%) Manutencoop Facility Management S.p.A. ha una quota pari a circa il 5% e mantiene la sua posizione di leadership quanto a giro d'affari consolidato. Il mercato dei servizi di Facility Management, si caratterizza comunque per i tratti di anti-ciclicità e resilienza e per le prospettive di crescita per i player più innovativi.

Lo scenario di mercato nel 2015 e nel primo trimestre del 2016 è stato caratterizzato da una serie di innovazioni normative che stanno progressivamente ridisegnando le regole per competere nel mercato pubblico. In particolare lo scenario è caratterizzato da due significative "rivoluzioni":

- l'introduzione del sistema dei soggetti aggregatori
- la riforma del codice degli appalti pubblici

Per quanto riguarda la prima "rivoluzione" normativa, nel 2015 è stato definito l'elenco dei soggetti aggregatori – 33 in tutto fra cui Consip, 21 centrali di riferimento regionale e 11 centrali afferenti ad alcune città metropolitane e province – ed è stato anche istituito il tavolo tecnico presso il MEF (Ministero dell'Economia e delle Finanze) che agirà da centrale di coordinamento fra istituzioni e soggetti delegati alle attività di acquisizione di beni e servizi per la pubblica amministrazione; successivamente sono state definite le categorie merceologiche – fra le quali i servizi di Facility Management e di lavanolo in ambito sanitario – che gli enti della pubblica amministrazione hanno l'obbligo di approvvisionare per il tramite esclusivo dei soggetti aggregatori. Queste innovazioni normative produrranno una sempre maggiore concentrazione della domanda in soggetti viepiù qualificati, generando così un effetto favorevole per i player più strutturati ed organizzati dell'offerta.

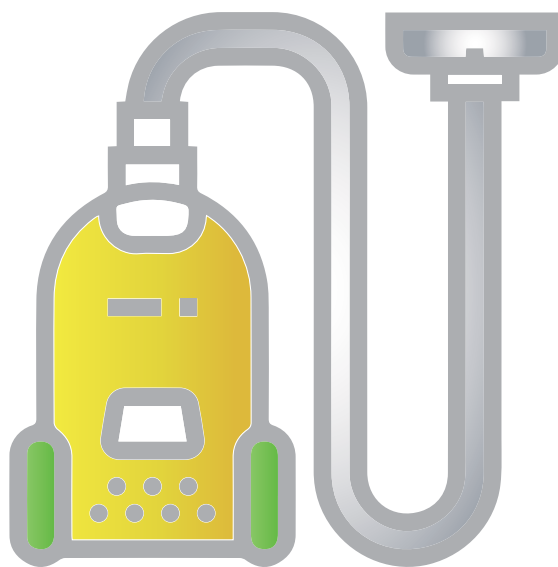


Per quanto riguarda la seconda “rivoluzione” normativa, nel corso dei primi mesi del 2016 sono state recepite le direttive europee che indicano le linee guida che gli Stati Membri devono rispettare in materia di appalti pubblici e concessioni. Le principali innovazioni normative proposte dal legislatore europeo sono relative alla semplificazione e digitalizzazione delle procedure di approvvigionamento al fine di favorire l’accesso delle PMI (piccole e medie imprese) al mercato degli acquisti della pubblica amministrazione, l’incentivazione del criterio di scelta dell’offerta economicamente più vantaggiosa, prendendo anche in considerazione il concetto del costo del ciclo di vita e degli impatti sociali ed ambientali dell’offerta. Il legislatore nazionale ha voluto riordinare la regolamentazione del settore degli appalti pubblici delegando il potere di emanare le linee guida di attuazione all’ANAC (Autorità nazionale anticorruzione) e ha introdotto il concetto del rating reputazionale, che potrà concorrere alla valutazione dell’offerta tecnica-economica degli offerenti.

In attesa del completamento del quadro normativo di riferimento, è indubbio che le tendenze emergenti da queste due “rivoluzioni” normative siano:

1. **l’incremento del livello di competizione sul mercato e di contendibilità degli appalti** determinata dalla semplificazione e dalla digitalizzazione delle procedure

2. **l’incremento del livello di qualificazione delle stazioni appaltanti/soggetti aggregatori** che dovranno dotarsi di veri e propri buyer capaci di confrontarsi in maniera aperta e trasparente con il mercato sia nelle fasi preliminari che in quelle operative di conduzione della gara
3. **la progressiva “commoditization”, ovvero generalizzazione, dei servizi di Facility Management** e la conseguente standardizzazione delle esigenze dei clienti e delle caratteristiche tecniche dei servizi
4. **la marcata rilevanza dell’asset intangibile legato alla reputazione** che rappresenterà sempre più un parametro di qualificazione e valutazione chiave dei player di mercato.



Sul versante del mercato dei clienti privati le tendenze di riferimento si confermano essere:

1. **la centralizzazione degli acquisti nelle grandi aziende e nelle aziende multinazionali**
2. **la ricerca della flessibilità e dinamicità dei propri fornitori/partner** favorendo l'incremento del tasso di competizione e la presenza di nuovi player, generalmente di dimensioni ridotte
3. **l'elevato livello di "commoditization" dei servizi di Facility Management** in aggiunta alla sempre più sostenuta tendenza all'**internalizzazione delle attività di gestione dei servizi**
4. **la crescente importanza delle esperienze negative legate all'eccessiva e insostenibile ricerca del low-cost**

Queste tendenze contribuiscono a disegnare uno scenario di crescita per quei player che si differenziano utilizzando la qualità dei servizi, la capacità di innovare e la gestione della soddisfazione dei propri clienti.

Il mercato privato italiano, tuttavia, soffre di un livello di frammentazione della domanda in piccole e medie imprese – senza considerare la domanda del mercato consumer – per cui l'efficacia di un operatore di successo è direttamente legata alla sua presenza sul territorio di riferimento e alla capacità di gestire le relazioni territoriali. Tale specificità genera sfide organizzative complesse per i grandi player del settore che devono saper coniugare la necessità di agire con piena delega operativa a livello locale e di pensare in modalità integrata e strategica a livello nazionale.

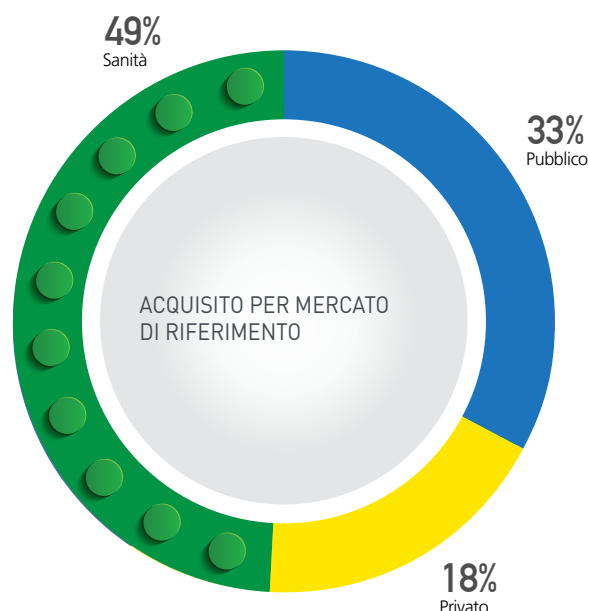
Pur considerando le singole specificità si può sostenere che le tendenze di riferimento appaiono sempre più convergenti e che se da un lato il mercato privato potrà

beneficiare della spinta innovativa del mercato pubblico relativamente all'attenzione alla sostenibilità economica e sociale dell'offerta di servizi di Facility Management e al valore della reputazione come chiave del successo, dall'altra parte il mercato pubblico subirà una tale trasformazione nell'arco dei prossimi due anni che le caratteristiche per competere con successo saranno sempre più simili a quelle già consolidate sul mercato privato.

I fattori determinanti per competere, indipendentemente dalla tipologia di mercato e di cliente, saranno:

1. **efficienza operativa**
2. **brand awareness** non soltanto intesa nel tradizionale significato di riconoscibilità del brand ma soprattutto come percezione degli operatori di mercato (clienti, fornitori, competitor e opinion leader) che il brand di successo sia associato a valori premianti quali rispettabilità, trasparenza serietà, correttezza, best practices di settore
3. **innovazione dell'offerta** intesa come la capacità di introdurre nuovi servizi e nuovi modelli di business allargando il proprio portafoglio per intercettare le esigenze in evoluzione dei clienti
4. **gestione orientata al cliente** intesa come leva strategica principale per garantire il successo competitivo sia nella fase di promozione e sviluppo del business che nella fase di erogazione dei servizi.

Il Gruppo Manutencoop ha sempre saputo intercettare con grande anticipo le tendenze principali e i cambiamenti più significativi, plasmando la propria value proposition per garantirsi quelle opzioni di crescita che gli hanno consentito di mantenere la propria posizione di leadership sul mercato negli ultimi anni. La sfida è continuare a farlo nello scenario attuale.



Portafoglio clienti

Nell'esercizio 2015 il Gruppo ha acquisito nuove commesse di servizi per un valore pluriennale complessivo pari ad euro 742 milioni, all'interno del quale proroghe e rinnovi di contratti già presenti nel proprio portafoglio commerciale ammontano ad euro 341 milioni. Tale dato è riferito alle sole commesse acquisite nell'ambito dei servizi del Facility Management "tradizionale", del lavanolo e della sterilizzazione dello strumentario chirurgico, in quanto trattasi di commesse tipicamente pluriennali.

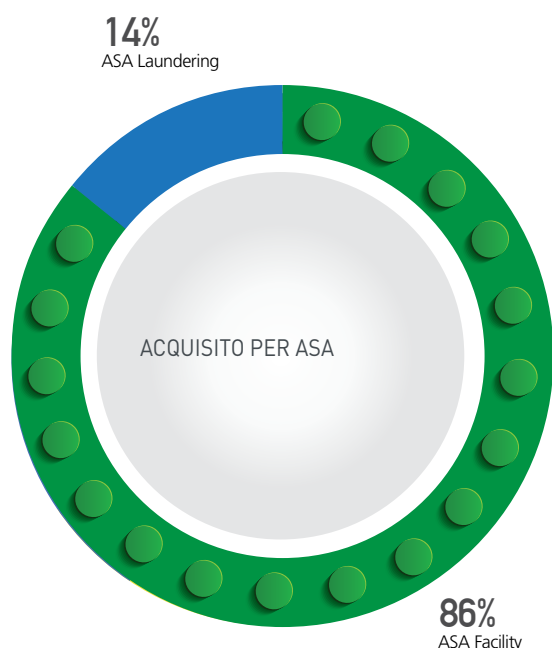
L'acquisito del mercato Pubblico e Sanità pesa sempre in maniera consistente sul totale (82% complessivamente, pari ad euro 245 milioni ed euro 361 milioni rispettivamente).

Il comparto Pubblico, in particolare, si è arricchito della definitiva assegnazione dei servizi di Energy Management e manutenzione del patrimonio comunale del Comune di Bologna, già in start-up a partire dal secondo semestre 2014, con una durata di 9 anni.

Nel medesimo ambito di servizi va sottolineata l'acquisizione nell'ultimo trimestre 2015 di un rilevante contratto di durata pari a 15 anni con il Comune di Alessandria basato sull'Istituto giuridico della "Concessione di Servizi" previsto dal D.p.R. 207/2010. Le linee guida della normativa orientate alla promozione di iniziative che facciano perno sull'efficientamento dei patrimoni immobiliari in funzione di un recupero futuro sotto forma di risparmi sui consumi, di riduzione delle emissioni di gas inquinanti nell'atmosfera ed in generale di minori costi nella conduzione dell'immobile stesso.

Il Gruppo, forte del proprio radicamento sul territorio nazionale e del know-how progettuale di cui dispone, ha infatti messo allo studio una serie di iniziative di tale tipo, realizzate in stretta connessione con le esigenze del Cliente finale. Da segnalare infine l'acquisizione di un contratto per la gestione dei servizi di igiene del materiale rotabile e presso gli impianti industriali di Trenitalia S.p.A. situati nell'ambito territoriale delle regioni Campania e Molise, durata triennale.

Anche sul mercato Sanità è proseguito l'atteggiamento di attenzione al contenimento della spesa relativa ai servizi no-core del cliente. Si segnala in tal senso l'acquisizione da parte della costituenda e-Digital Services S.r.l. (destinata allo sviluppo dei servizi "business to business" - B2B e "business to consumer" - B2C) di un ramo d'azienda dalla struttura sanitaria privata Valduce di Como, gestita dalla Congregazione delle Suore Infermiere dell'Addolorata, e del relativo contratto quinquennale di erogazione di servizi informatici in outsourcing. Si segnala inoltre l'acquisizione nel Lazio di un rilevante contratto di servizi multitecnologici ed energetici presso ASL Frosinone, della durata di 9 anni.



L'acquisito dell'esercizio nel mercato Privato è pari infine ad euro 136 milioni. Oltre euro 25 milioni sono relativi al rinnovo quinquennale del contratto di servizi di document management che Telepost S.p.A. gestisce presso il Gruppo Telecom Italia, già oggetto di proroga a partire da febbraio 2014. Tale rinnovo, efficace a partire dal 1° Gennaio 2015, ha determinato una riduzione del volume complessivo dei ricavi annuali a fronte tuttavia di una durata contrattuale più lunga. Rilevano infine in tale mercato i nuovi contratti per servizi di cleaning in ambito industriale presso gli stabilimenti di Michelin S.p.A. in Piemonte ed in ambito dei servizi presso gli uffici di UnipolSai e presso Fiera di Milano.

Valutando lo sviluppo commerciale dell'esercizio in termini di Area Strategica d'Affari ("ASA"), il Facility Management ha acquisito commesse per euro 637 milioni ed il Laundering&Sterilization per euro 104 milioni. Le commesse sopra descritte sono tutte inquadrabili nell'ASA Facility Management.

L'ASA Laundering&Sterilization registra due importanti rinnovi per attività di lavanolo presso l'Azienda Ospedaliera Le Torrette di Ancona, oltre che per un rilevante contratto di servizi di lavanolo, noleggio biancheria e guardaroba presso alcune ASL toscane. Si segnalano inoltre nuove attività di lavanolo presso l'Azienda Ospedaliera Martino di Genova e presso l'ASL di Ravenna. La sterilizzazione dei ferri chirurgici, infine, è oggetto del rinnovo del contratto con l'Azienda Ospedaliera di Cosenza.

Infine, nell'ambito delle convenzioni CONSIP, si segnala che già nel corso del secondo trimestre è stato autorizzato un plafond aggiuntivo sino al settimo quinto della convenzione CONSIP Energia SIE3 Sicilia, acquisita nel corso degli esercizi precedenti.

Sopra la rappresentazione dello sviluppo commerciale per ASA (Area strategica di affari).

I primi mesi dell'esercizio 2016 hanno già visto infine concludersi positivamente alcune assegnazioni significative, tra le quali si segnalano per rilevanza il rinnovo dei servizi di pulizia presso gli ipermercati S.S.C. S.r.l. CARREFOUR (nel mercato Privato) e il nuovo affidamento del servizio di pulizia nell'ambito del progetto "Cittadella Sanitaria" presso il presidio ospedaliero di Treviso.

Il Backlog è l'ammontare dei ricavi contrattuali connessi alla durata residua delle commesse in portafoglio alla data. Al 31 dicembre 2015 si attestava a 2.847 milioni di euro. Un dato sostanzialmente in linea con quello dello scorso anno.

BACKLOG, ANDAMENTO 2013-2015 (MILIONI DI EURO)

	2013	2014	2015
Totale	3.216	2.887	2.847

Di seguito la composizione del fatturato per mercato di riferimento. Si evidenzia che a partire dal presente esercizio il Gruppo ha variato la propria definizione di "mercato" ai fini del reporting periodico, con l'intento di una più chiara rappresentazione dei risultati aziendali, ed in particolare di quelli relativi al mercato "Sanità". Si è infatti proceduto a riclassificare i ricavi conseguiti in commesse che hanno come committente enti che fanno capo a strutture sanitarie sia pubbliche che private in un'unica voce denominata "Sanità", superando la passata classificazione che vedeva le commesse che riguardavano strutture sanitarie private classificate nel mercato "Privato" e quelle che riguardavano le strutture sanitarie pubbliche nell'ambito "Sanità Pubblica". I ricavi dell'esercizio 2014 di seguito rappresentati come dato comparativo recepiscono dunque la nuova classificazione.

La composizione del fatturato per mercato conferma per l'esercizio 2015 una crescita del fatturato verso Enti Pubblici sul totale (incremento di euro 10,4 milioni, pari al 25,4% dei Ricavi consolidati contro 23,9% per l'esercizio 2014). In tale ambito si sono effettuate, in particolare nel secondo semestre 2015, alcune start up su commesse significative acquisite nell'esercizio precedente (tra le quali si segnalano per importanza Trenitalia e Azienda Trasporti Milanesi).

RICAVI PER MERCATO, ANDAMENTO 2014-2015 (IN MIGLIAIA DI EURO)

	Per l'esercizio chiuso al 31 Dicembre				Variazione
	2014	% sul totale ricavi	2015	% sul totale ricavi	
Enti pubblici	232.505	23,9%	242.867	25,4%	10.362
Sanità pubblica	472.188	48,4%	466.344	48,8%	(5.844)
Clienti privati	269.597	27,7%	246.518	25,8%	(23.079)
Ricavi consolidati	974.290	100,0%	955.729	100,0%	(18.561)

Si registra inoltre un calo nel fatturato del cliente Sanità (decremento di euro 5,8 milioni rispetto all'esercizio 2014) pur con una ferma stabilità in termini relativi rispetto al totale dei ricavi consolidati (48,8% contro 48,4% al 31 dicembre 2014). In tale mercato si è ridotto il fatturato delle building construction activities che la MACO S.p.A. effettuava nell'ambito di commesse in project financing (riduzione di euro 4,5 milioni) oltre che delle attività di lavano e sterilizzazione (complessivamente un calo di euro 6,3 milioni). In generale, se da una parte anche in tale mercato, con il giungere a rinnovo delle commesse soprattutto in ambito di Sanità Pubblica, si stanno dispiegando gli effetti di una riduzione di volumi di spesa delle stazioni appaltanti, emergono tuttavia dall'altro nuove opportunità commerciali che bilanciano tale trend.

Nell'ambito del mercato Privato la riduzione dei volumi di attività e lo sconto applicato in sede di rinnovo del contratto di document management di Telepost S.p.A. hanno portato un delta negativo di fatturato dell'esercizio verso il cliente Telecom di euro 3,6 milioni, cui si affianca la riduzione del contributo al fatturato consolidato di mercato della MACO S.p.A. pari ad euro 1,6 milioni. Più in generale, il trend di riduzione mostrato dal fatturato verso Clienti Privati è legato negli esercizi più recenti ad una congiuntura di settore caratterizzata dalla riduzione dei volumi richiesti da alcuni big account nazionali oltre che da budget di spesa da parte di questi ultimi che tendono a ridursi.

Customer Satisfaction Survey

Il gruppo di lavoro sul marketing interno ad EAP (Equity Appraisal Plan) aveva proposto, nell'autunno 2014, di effettuare un sondaggio orizzontale sui principali clienti dei servizi di Facility Management del Gruppo – ovvero clienti di H2H e di MFM - per intercettare come consideravano l'azienda e acquisire eventuali spunti di riflessione sui quali elaborare una strategia di riorganizzazione e riposizionamento sul mercato.

La Customer Satisfaction Survey è stata condotta nel primo trimestre del 2015 ed è stata organizzata per comprendere ed analizzare quale fosse il livello di soddisfazione del portafoglio clienti e innescare un processo interno di monitoraggio e di miglioramento dei servizi e del rapporto con i clienti medesimi. Pertanto l'analisi si focalizzava sulla comprensione del livello di servizio percepito dai clienti e della relazione con il fornitore di servizi. Accanto ad una serie di domande chiuse o a risposta multipla sono state aggiunte anche delle domande aperte per consentire di cogliere quei suggerimenti e quelle sfumature che la parte più quantitativa del questionario non era stata in grado di cogliere pienamente.

Il panel oggetto di indagine era costituito da 128 clienti rappresentativi di circa il 47% dei ricavi di riferimento (pari a 380 milioni di euro su un complessivo di circa 809 milioni di euro relativo al fatturato complessivo consolidato di MFM e H2H) di cui 101 hanno partecipato sia con interviste telefoniche che de visu, rispondendo a domande sui seguenti ambiti:

- analisi delle performance tecniche per valutare il rapporto qualità/prezzo e misurare la soddisfazione sul servizio ricevuto

- sviluppo della partnership per misurare la sensibilità del cliente sull'asset intangibile della relazione con il fornitore
- valutazione dell'affidabilità per valutare la gestione continuativa e la capacità di rispondere con proattività alle esigenze del cliente.

La valutazione delle tre aree di indagine per MFM è mediamente superiore alla media e pari a 3,19 (in una scala da 1 a 5) con un'area di miglioramento nella gestione della relazione con il cliente e un punto di forza nell'area della valutazione dell'affidabilità a significare che le competenze tecniche e la capacità di gestire progetti complessi e situazioni d'emergenza è premiata.

In generale la survey ha messo in luce alcune aree di miglioramento in particolare per quanto riguarda:

- la vicinanza al cliente
- la riduzione dei tempi di risposta (causati da un presunto eccesso di burocrazia interna)
- la generale percezione di attese mancate nel livello di servizio erogato

In sostanza i clienti avvertono la qualità del servizio reso da Manutencoop come inferiore rispetto a quella attesa. Ciò, unito alla "lontananza" percepita, genera una disaffezione che solo in parte viene mitigata dall'affidabilità che il Gruppo può offrire.

Alle sollecitazioni della survey Manutencoop ha risposto ridisegnando la propria struttura organizzativa sulla base di tre principi cardini:

1. il riavvicinamento al cliente
2. la pianificazione strategica insieme all'innovazione e al miglioramento continuo
3. l'efficacia operativa

La nuova struttura, in particolare, ha come fulcro la nuova Direzione Operativa di Business e la funzione del COO – Chief Operating Officer – che racchiude in sé le responsabilità del business e a cui rispondono direttamente le aree territoriali, la Direzione Commerciale & Marketing e la Direzione Progettazione e Miglioramento Continuo. La realizzazione di una struttura focalizzata sulla gestione delle attività di sviluppo e gestione del business con un coinvolgimento e una responsabilizzazione forte dei territori ha l'obiettivo di rendere più efficace l'interazione con il cliente e superare i limiti della precedente struttura.

L'assetto organizzativo si contraddistingue per alcune innovazioni organizzative quali l'introduzione di

- una funzione marketing a presidio del mercato potenziale attraverso la segmentazione e l'individuazione del posizionamento competitivo, dell'innovazione dell'offerta e della soddisfazione dei clienti di portafoglio
- una funzione del miglioramento continuo volta a presidiare il monitoraggio della performance operativa, la condivisione delle best practices fra le aree e il miglioramento continuo dei processi
- un ruolo guida per le aree territoriali che assumono la responsabilità nella gestione del cliente acquisito anche con l'aiuto del KAM (Key Account Manager), interfaccia unico con il cliente e responsabile della relazione commerciale.

SVILUPPO INTERNAZIONALE

Lo sviluppo all'estero è il principale obiettivo di Manutencoop, la scommessa per rilanciare la crescita. Per questo, con la riorganizzazione aziendale varata in autunno 2015, è stata costituita la Direzione Mercato Internazionale.

Per potenziare le iniziative operative all'estero Manutencoop è partita dai propri punti di forza, primo fra tutti l'offerta di servizi per la sanità: un settore che richiede elevato know how e specializzazione. Dagli studi di mercato in alcune aree test è emerso proprio come in questo ambito l'azienda abbia ottime chance di essere competitiva a livello internazionale. La sterilizzazione, in particolare, è un servizio specialistico che riscuote particolare interesse tra i potenziali clienti stranieri.

L'attenzione di Manutencoop si sta rivolgendo principalmente ai paesi emergenti nei quali i Governi hanno iniziato recentemente ad investire sul welfare e sulla sanità dedicando risorse a progetti strutturali come la costruzione di nuovi ospedali o l'efficientamento di quelli esistenti. Per esempio la Cina o ai paesi del Golfo o anche alla Turchia, dove peraltro la controllata Servizi Ospedalieri è già presente con alcune partnership strategiche. Si guarderà comunque anche a mercati maturi come gli Usa.

Le leve per penetrare all'estero saranno due:

- la partecipazione a gare internazionali anche in associazione con partner altamente qualificati
- l'acquisizione del controllo di aziende presenti nelle aree di interesse, attive in servizi affini a quelli che offre Manutencoop

Il criterio guida è comunque che le iniziative all'estero dovranno essere strettamente collegate alla direzione centrale in Italia e in linea con la storia e il DNA di Manutencoop. Sarà il personale dell'azienda che avrà il compito di esportare all'estero il modo distintivo di fare impresa di Manutencoop e l'esperienza accumulata nella progettazione ed erogazione dei servizi.

Lo sforzo di espansione sarà avviato, quindi, con successo quando ci sarà una rete di realtà estere coordinate dal quartier generale di Bologna e fortemente integrate con la casa madre.

I primi segnali riscontrati nella quotidiana attività di esplorazione delle opportunità sono incoraggianti: di un'azienda come Manutencoop c'è bisogno. In particolare, la consolidata esperienza in ambito sanitario è molto apprezzata e Manutencoop ha già vinto le prime gare in Turchia.

Il cammino sarà lungo e con competitors preparati e agguerriti, ma le premesse di partenza sono buone.



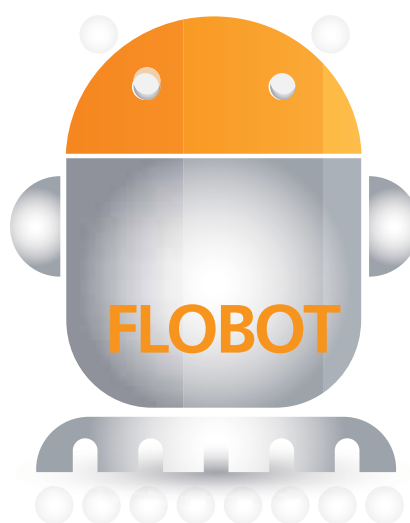
■ ■ INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO ■ CONTINUO

Come già rendicontato nel Bilancio sociale dello scorso anno, Manutencoop partecipa al progetto internazionale **FLOBOT** (Floor washing robot for professional users), finanziato dal programma Horizon 2020 dell'Unione Europea, che prevede la progettazione e realizzazione in tre anni di una macchina lavasciuga robot professionale.

L'avvio sostanziale delle attività è stato nel gennaio 2015 e il progetto dovrebbe concludersi a fine 2017. Le attività sono iniziate presso i locali di un grande supermercato dove Manutencoop svolge i servizi di pulizia. Lo scopo della visita è stato per tutti i partner vedere di persona come vengono puliti i pavimenti di un grande supermercato, sia con attrezzature manuali sia con macchine lavasciuga, per farsi una prima idea di tutte le problematiche connesse al servizio. Successivamente l'attività si è spostata presso una grande azienda costruttrice di macchine per il cleaning professionale.

Come base di riferimento utile per i progettisti, oltre alla illustrazione anche pratica di come avviene quotidianamente un servizio di pulizia professionale, si è analizzato il potenziale mercato della nuova macchina e i requisiti attesi dai potenziali acquirenti. In Europa oggi la distribuzione degli acquirenti di macchine lavasciuga si divide approssimativamente fra:

- Imprese di pulizia 60%
- Industria / Clienti privati 10%
- Vendita al dettaglio (Retail) 20%
- Enti locali / Pubblica Amministrazione 10%



Nel corso dell'anno si sono avuti 3 ulteriori meeting, 2 in Francia e 1 in Austria, in cui si sono affrontati per approfondimenti successivi argomenti relativi ai requisiti di uso e normativi, alla sicurezza, alla componentistica, alla gestione delle missioni, alla localizzazione della macchina, ai costi e ai prezzi di riferimento.

In Francia il team ha visitato un cantiere pilota, l'aeroporto di Lione, e preso contatto con la robotica e la ricerca in questo settore di mercato. In Austria ha visitato un altro ambiente di ricerca e sviluppo in campo di robotica presso l'Università di Vienna.

Il mercato della robotica è sempre più maturo, soprattutto in alcuni settori. IFR (international Federation of Robotics) ha stimato per il segmento dei robot per uso professionale (service robot for professional use) un aumento di 2550 robot / anno per il periodo 2014-2017.

Manutencoop ha dato il proprio contributo partecipando a tutti i meeting, collaborando a illustrare le caratteristiche dei siti ove saranno fatte le sperimentazioni, illustrando i processi di lavoro nei diversi cantieri presi a riferimento per la prova sperimentale. Inoltre ha illustrato le modalità di controllo di processo e risultato e segnalato in ogni occasione gli aspetti da tenere in considerazione per il progetto. Oltre alla partecipazione ai meeting l'attività è stata svolta pressoché con continuità durante l'anno attraverso incontri con le funzioni interne coinvolte (Direzione Operativa di Business, Personale e Organizzazione, Qualità, Business Digital Solutions, Servizio Prevenzione e Protezione e Servizio Comunicazione) e attraverso il portale del progetto sui cui il gruppo comunica abitualmente.

Degli 8 macroprocessi che sono stati definiti per raggiungere l'obiettivo, 5 sono in corso, 2 devono ancora iniziare e 1 si è già concluso. Sono stati pubblicati tre documenti relativi ai requisiti dell'utente, alla valutazione dei rischi e alla progettazione preliminare della macchina.

Da poco si sono concluse positivamente le attività del 1st review meeting da parte della Comunità Europea. Sono intervenuti un Project Officer e due esperti nominati ad hoc. L'incontro ha avuto esito molto positivo. Un primo prototipo del robot è stato messo in funzione e un disegno preliminare della macchina è pronto.

Le prossime attività saranno per Manutencoop prevalentemente concentrate sull'analisi delle possibilità di utilizzo di macchine lavasciuga robotizzate nei cantieri. Alcune aree della Direzione Operativa di Business hanno già mostrato interesse per testare quelle presenti oggi sul mercato e valutarne l'usabilità e la potenzialità. Gli scenari di possibile utilizzo sono diversi: dall'ospedale ad aree di ampia dimensione come centri commerciali, stazioni ferroviarie e della metropolitana, aeroporti.

Sarà di particolare importanza anche analizzare l'interazione uomo-robot e l'integrazione operativa nei servizi di pulizia professionale in locali con diverse caratteristiche. Questi test rappresentano un'importante opportunità per aggiornare il modello di delivery di Manutencoop relativamente ai servizi di pulizia, oggi centrato esclusivamente sull'impiego di manodopera e l'ausilio di qualche macchina di tipo professionale. Sarà inoltre molto importante definire una road map per la comunicazione per definire la strategia di presentazione del prodotto al mercato.

Manutencoop progetta e realizza i propri servizi pensando alle future generazioni e ad un ambiente più resiliente. Riduzione del prelievo di risorse, minimizzazione dei rifiuti e massimizzazione del riciclo sono le leve del modello green adottato. Per offrire ai propri clienti più attenti ed esigenti servizi sostenibili e neutral, ovvero che neutralizzano gli impatti compensando le emissioni di gas ad effetto serra, Manutencoop ha sviluppato un innovativo progetto di impronta green insieme a **Treedom**, società fiorentina nata nel 2010 e specializzata nella promozione di progetti agroforestali quali, in particolare, la piantumazione di nuovi alberi per apportare benefici ambientali e sociali.

Il progetto, già rendicontato nel Bilancio sociale 2014, ha visto nel 2015 un ulteriore sviluppo: il calcolatore che stima la produzione equivalente di CO₂ dovuta all'erogazione dei servizi offerti ai clienti Manutencoop, è stato validato. Il software realizzato consente di calcolare in maniera rapida la stima delle emissioni di gas ad effetto serra (GHG) prodotte durante tutte le fasi del ciclo di vita.

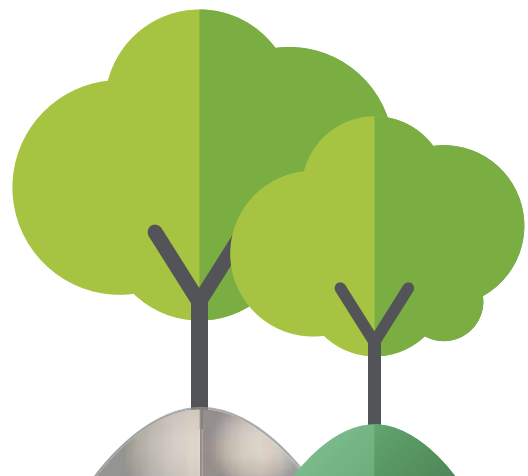
La CO₂ emessa in fase di realizzazione del servizio di pulizia può essere neutralizzata attraverso il processo di fotosintesi clorofilliana di nuovi alberi appositamente piantumati. Tramite lo stesso software è possibile stimare il numero di alberi necessari per la neutralizzazione.

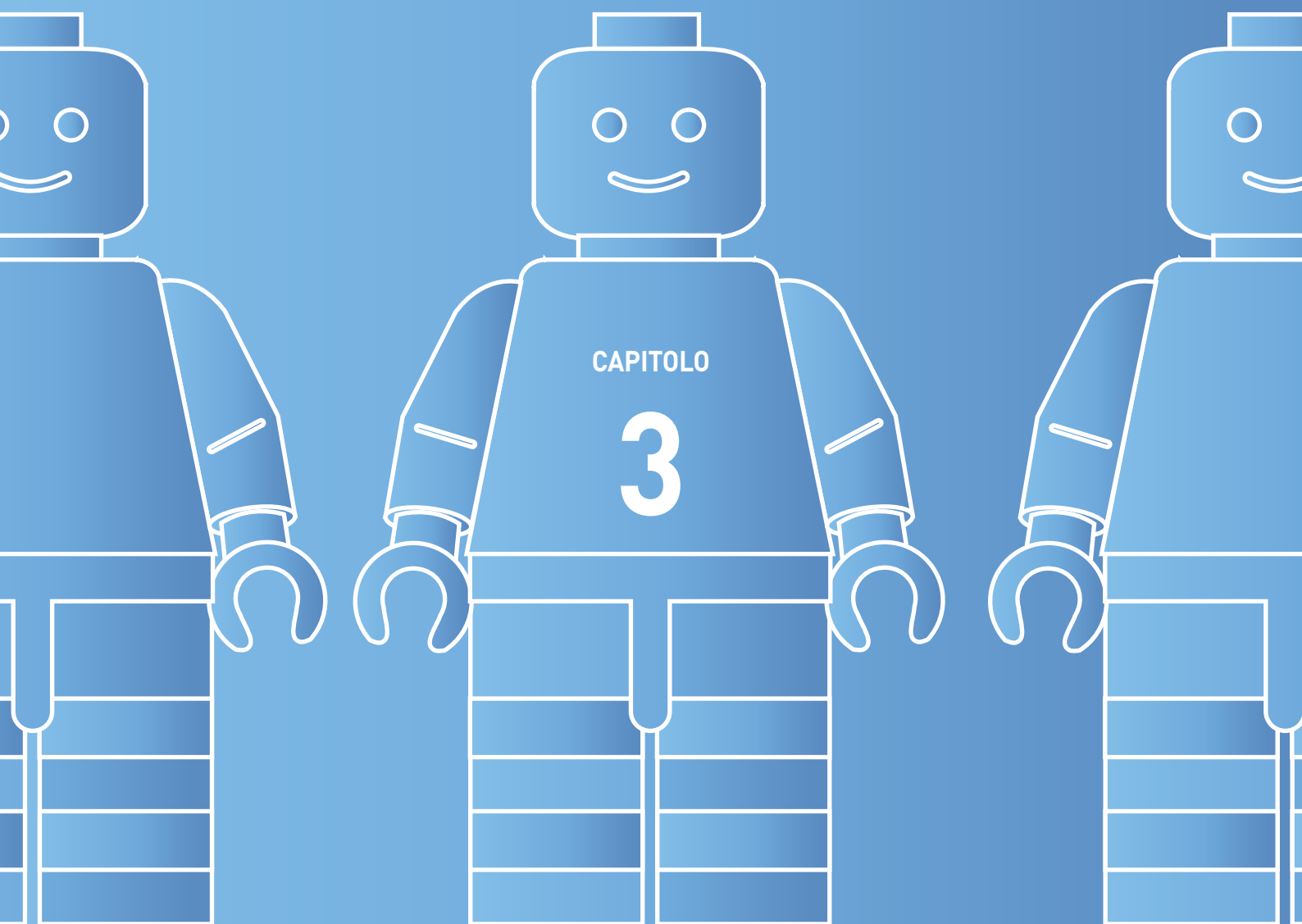
Ogni albero piantato da Treedom per la neutralizzazione dei servizi è geo-localizzato, fotografato e visibile su Google maps e costituisce la "foresta del cliente". Il cliente può decidere cosa fare della propria foresta: può utilizzarla a fini comunicativi e nell'ambito di iniziative di responsabilità sociale, oppure può anche regalarla ai propri stakeholder per condividere azioni ed impegni a favore della sostenibilità.

La foresta del cliente fa parte di un progetto forestale di micro carbon credit in Africa orientale. Partner del progetto è WIRIO (Wilde Rescue Initiative Organization), una NGO Keniota che si occupa di migliorare le condizioni dei contadini nelle aree rurali attraverso la conservazione dell'ambiente esistente.

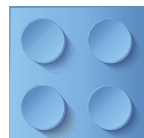
Il 2015 è stato un anno di importanti cambiamenti e innovazioni anche per un'altra Società del Gruppo: il 1° dicembre Manutencoop Private Sector Solutions ha cambiato nome ed è diventata **H2H Facility Solutions**.

Il nuovo nome scelto dalla direzione aziendale vuole dare maggiore evidenza all'innovativo modo di intendere il Facility Management che caratterizza la Società del Gruppo specializzata nella gestione del FM per cliente a rete. L'obiettivo è "prendersi cura" delle persone che vivono gli immobili, non semplicemente del comfort e del buon funzionamento di edifici e ambienti. H2H sta infatti per "Human to Human" e rappresenta la relazione che la Società vuole instaurare con i clienti.





PERFORMANCE
SOCIALE



CENTRALITÀ COOPERATIVA

499
SOCI
LAVORATORI

422
SOCI
SOVVENTORI

7
COMITATI
SOCI

8.573
euro
QUOTA
SOCIALE
MEDIA
VERSATA

Il rafforzamento dell'identità cooperativa è un obiettivo importante per Manutencoop ed è ciò che la caratterizza e differenzia dalle altre imprese del mercato.

La Cooperativa con i suoi tratti distintivi, tra cui la partecipazione dei soci, consente la creazione di un soggetto imprenditoriale collettivo più dinamico e orientato alla maggiore efficienza dove i soci lavoratori operano con maggiore motivazione.

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

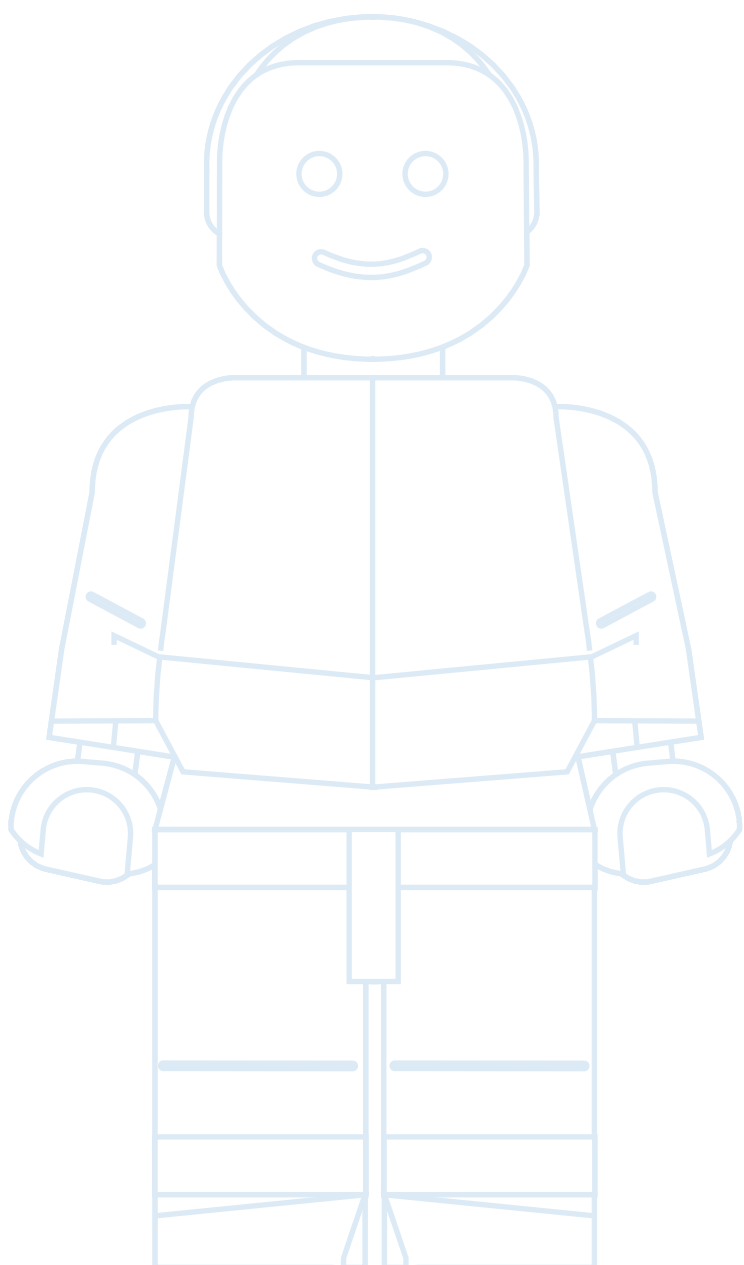
I soci lavoratori

I soci lavoratori sono il perno di Manutencoop Società Cooperativa.

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

Nel 2014, come rendicontato nel Bilancio sociale dello scorso anno, il Consiglio di Amministrazione aveva rilevato che, considerato il processo di riorganizzazione e riconfigurazione del perimetro del Gruppo in atto, non sussistevano le condizioni per dare corso alle linee programmatiche per le ammissioni a socio lavoratore. Le linee programmatiche accompagnano lo sviluppo della base sociale e tengono conto del radicamento e dello sviluppo territoriale dell'attività imprenditoriale e dell'equilibrio tra la componente operaia e quella impiegatizia.

Ma di questo diremo meglio più avanti.



Le 19 ammissioni, attribuite dalla tabella sottoriportata all'anno 2014, si riferiscono a soci che hanno frequentato il corso di formazione propedeutico all'ammissione a socio nei mesi autunnali del 2013 e che, per ragioni squisitamente connesse alla particolarità e alle tempistiche del processo di somministrazione, nonché in considerazione della data del versamento della quota di capitale sociale, sono stati iscritti a libro soci nei primi mesi del 2014.

Nel 2015 il percorso per l'ammissione a socio lavoratore si è avviato normalmente con l'attivazione del corso di formazione nei mesi di ottobre-dicembre. Il percorso si è concluso con l'ammissione dei 6 nuovi soci lavoratori, tutti iscritti a libro soci nel gennaio 2016 per le ragioni sopra riportate.

L'ulteriore incremento del numero relativo ai soci usciti è imputabile prevalentemente alla perdurante crisi economica che ha determinato una riduzione del fatturato e, più in generale, del portafoglio clienti. A questo si affiancano gli importanti mutamenti intervenuti nell'assetto del Gruppo e quelli prodotti dalla riorganizzazione aziendale.

EVOLUZIONE DELLA BASE SOCIALE, ANDAMENTO 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
Soci entrati	46	17	19	0
Soci usciti	23	50	45	85
Saldo entrati-usciti	+23	-33	-26	-85
Soci al 31/12 /libro soci)	643	610	584	499

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 2012-2015

	2012		2013		2014		2015	
	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi	Ammessi	Dimessi
Genere								
Maschi	30	11	13	34	14	27	-	48
Femmine	16	12	4	16	5	18	-	37
Luogo di Nascita								
Italia	40	20	16	46	18	43	-	79
Esteri	6	3	1	4	1	2	-	6
Inquadramento								
Operai	23	15	7	29	7	26	-	36
Impiegati	17	5	7	16	6	9	-	39
Quadri	4	2	3	3	5	4	-	7
Dirigenti	2	1	-	2	1	6	-	3
Territorio								
Emilia-Romagna	28	15	9	35	10	38	-	70
Centro	7	2	-	6	3	2	-	7
Nord-Est	-	4	6	-	-	2	-	2
Nord-Ovest	2	2	1	5	5	2	-	3
Sud	9	-	1	4	1	1	-	3
Società di Provenienza								
MFM	39	22	13	39	17	35	-	60
Cooperativa	1	-	-	-	-	2	-	1
SO	1	-	-	-	2	5	-	17
Smail	-	-	4	-	-	-	-	-
H2H	5	-	-	-	-	-	-	-
Maco	-	1	-	10	-	2	-	5
Altre Società	-	-	0	1	-	1	-	2
Totale	46	23	17	50	19	45	-	85

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

GENERE DEI SOCI, ANDAMENTO 2012-2015

	2012		2013		2014		2015	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Maschi	345	53,7	324	53,1	310	53,1	262	52,5
Femmine	298	46,3	286	46,9	274	46,9	237	47,5
Totale	643	100	610	100	584	100	499	100

Gli andamenti rispetto alle fasce d'età d'appartenenza dei soci restano piuttosto costanti nel tempo. Il 13,4 % è rappresentato da giovani con meno di 40 anni, dato ancora in calo rispetto agli anni passati, mentre le percentuali più rilevanti si riscontrano sempre più nelle fasce di età 40-50 anni e oltre i 50 anni.

FASCE D'ETA' DEI SOCI, ANDAMENTO 2012-2015

	2012		2013		2014		2014	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
20-29 anni	2	1	2	0,3	2	0,3	2	0,4
30-39 anni	124	19	113	18,5	95	16,3	65	13
40-49 anni	234	36	227	37,2	220	37,2	195	39,1
Oltre 50 anni	283	44	268	43,9	267	45,7	237	47,5
Totale	643	100	610	100	584	100	499	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.

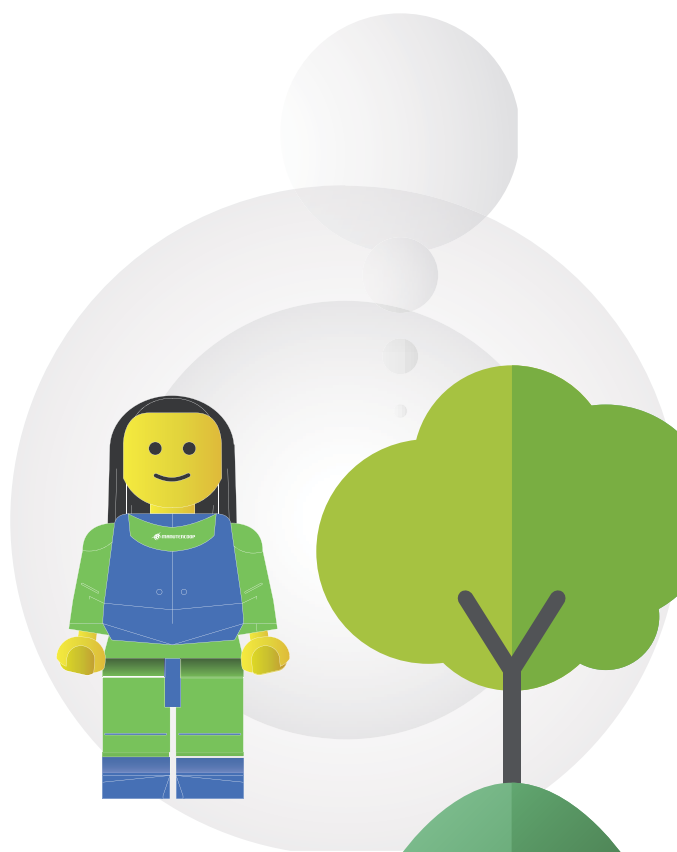
QUALIFICA DEI SOCI, ANDAMENTO 2012-2015

	2012		2013		2014		2015	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Operai	338	53	317	52	297	51	262	52,5
Impiegati	214	33	199	33	194	33	152	30,5
Quadri	55	9	58	10	62	11	55	11
Dirigenti	36	5	36	6	31	5	30	6
Totale	643	100	610	100	584	100	499	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 2015 i soci lavoratori stranieri rappresentano l'8% della compagine sociale, dato in aumento rispetto agli anni precedenti.

PAESI DI ORIGINE DEI SOCI ANDAMENTO 2012-2015

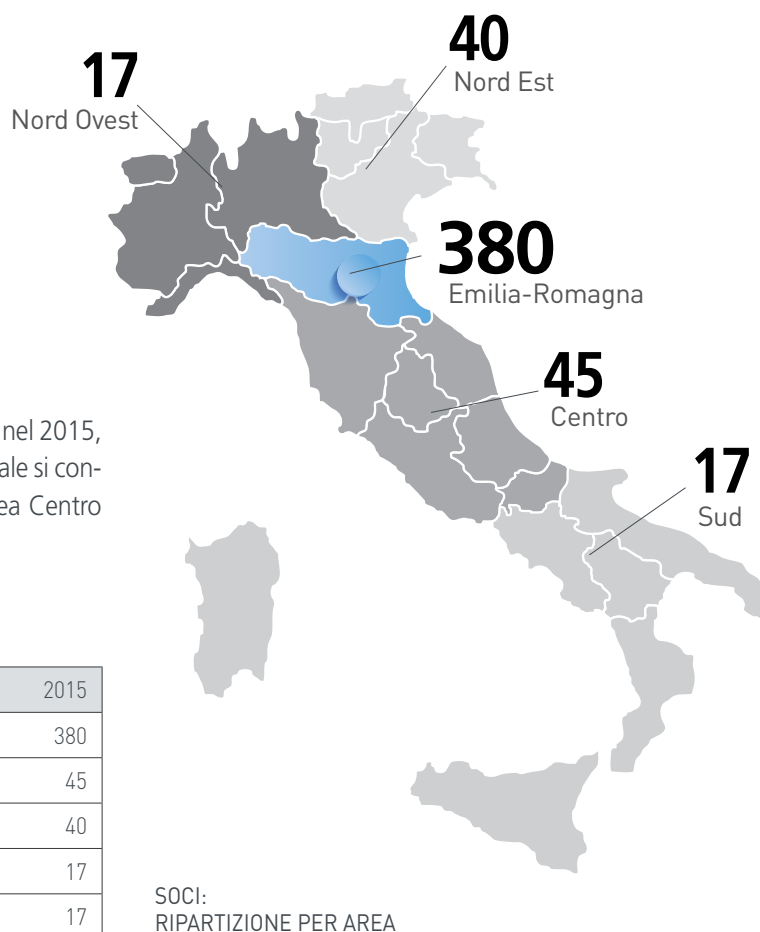
	2012	2013	2014	2015
Italia	93,3%	92,7%	93%	92%
Altri Paesi	6,7%	7,3%	7%	8%
Totale	100	100	100	100



Osservando la composizione della base sociale per anzianità sociale, si può notare come diminuisca la percentuale di soci con una anzianità inferiore ai 5 anni, mentre aumenti quella dei soci con una anzianità sociale tra i 6 e i 10 anni. Costante invece la percentuale dei soci con un'anzianità sociale compresa tra 11 e 20 anni e tra 21 e 30 anni. In calo il numero dei soci con oltre 30 anni di anzianità sociale, anche in ragione del raggiungimento della pensione lavorativa.

COMPOSIZIONE BASE SOCIALE PER ANZIANITÀ SOCIALE, ANDAMENTO 2012-2015

	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
← 5 anni	172	26,7	146	24	138	24	108	21,6
6-10 anni	280	43,6	226	37	195	33	184	36,9
11-20 anni	96	15	148	24	172	29	144	28,9
21-30 anni	69	10,7	65	11	51	9	44	8,8
→ 30 anni	26	4	25	4	28	5	19	3,8
Totale	643	100%	610	100%	584	100%	499	100%



Nonostante il deciso calo di soci registrato anche nel 2015, 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 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
Emilia-Romagna	503	475	448	380
Centro	59	54	54	45
Nord-Est	43	44	42	40
Sud	23	20	20	17
Nord-Ovest	15	17	20	17
Totale	643	610	584	499

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

I SOCI IN EMILIA-ROMAGNA: TERRITORIO DI IMPIEGO,
ANDAMENTO 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
Bologna	395	368	338	288
Imola	49	45	44	39
Modena	48	48	53	48
Ferrara	11	14	12	4
Rimini	-	-	1	1
Totale	503	475	448	380



INFO

SOMMINISTRAZIONE

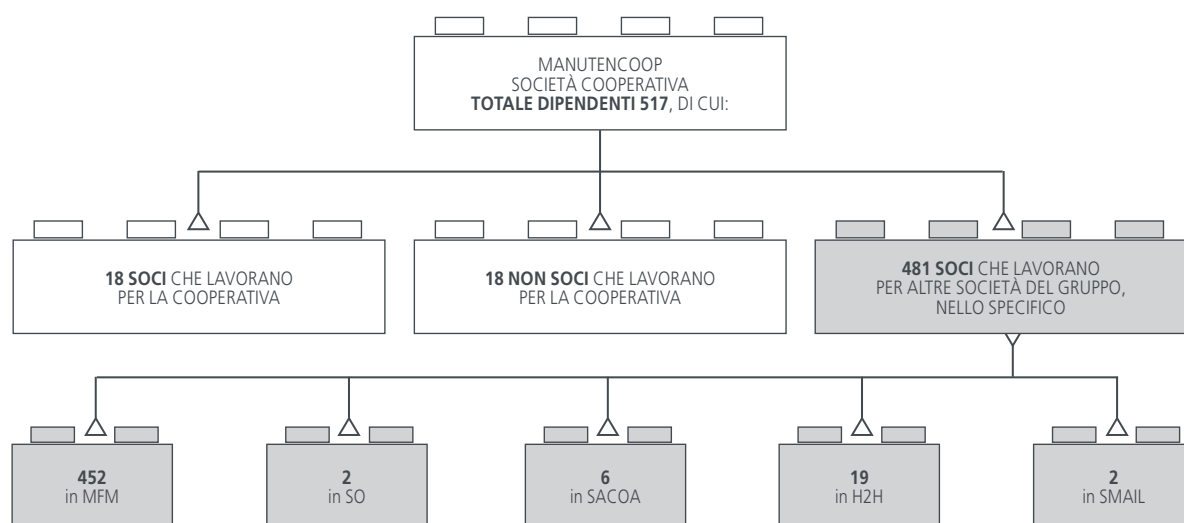
Manutencoop è una Cooperativa di produzione e lavoro. Ciò significa che i soci conferiscono il loro lavoro e il vantaggio mutualistico consiste nella migliore valorizzazione dei loro conferimenti (il lavoro) rispetto a ciò che potrebbero realizzare rivolgendosi direttamente al mercato. Manutencoop Società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



I Soci sovventori

I soci sovventori comprendono lavoratori, ex dipendenti, collaboratori, famigliari e conoscenti che partecipano e contribuiscono alla vita e all'andamento della Cooperativa attraverso l'acquisto di 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 di sovvenzione sono state emesse da Manutencoop nel 1993 e si caratterizzavano per non avere una scadenza temporale e per essere rimborsabili solo attraverso una compravendita tra soci. In oltre 20 anni di vita le azioni hanno avuto rendimenti molto importanti, tuttavia negli ultimi quattro anni, complice la difficile congiuntura macroeconomica, non hanno avuto alcun rendimento.

Tenuto conto dell'anzianità dello strumento e del mancato

rendimento degli ultimi anni, l'Assemblea dei soci del 25 maggio 2013 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 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 vengono rimborsate al momento della comunicazione del recesso, indipendentemente dal valore investito.

I soci sovventori al 31 dicembre 2015 erano 422 e l'ulteriore calo rispetto all'anno precedente è attribuibile al ricorso all'istituto del rimborso delle azioni di cui si è detto sopra.

GENERE DEI SOCI SOVVENTORI, ANDAMENTO 2012-2015

	2012		2013		2014		2015	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Maschi	375	50,2	372	50	246	51	216	51,2
Femmine	369	49,4	368	49,5	234	48,6	204	48,3
Società	3	0,4	3	0,5	2	0,4	2	0,5
Totale	747	100	743	100	482	100	422	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

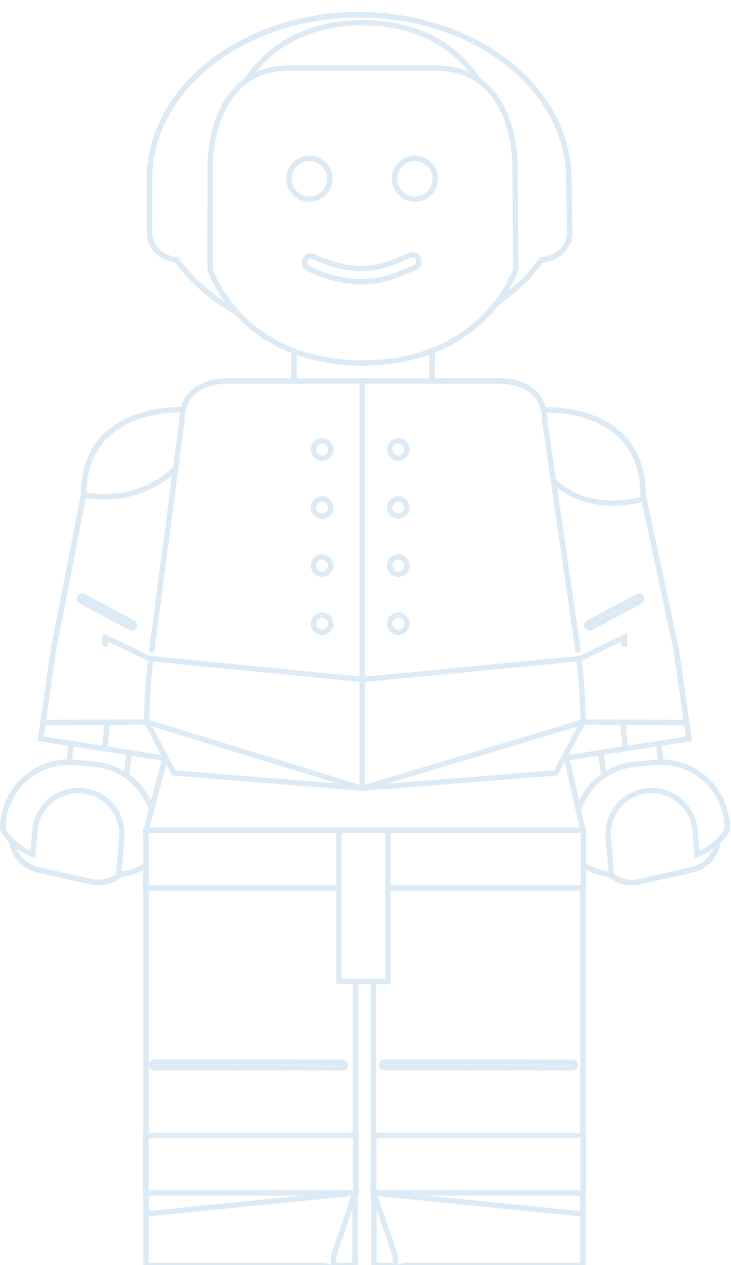
Il **requisito temporale** impone che possano entrare nella base sociale solo i lavoratori assunti a tempo indeterminato da almeno 3 anni nella Cooperativa o nelle Società del Gruppo. L'obiettivo è quello di selezionare soci sempre più affidabili e professionalmente competenti.

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

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

Il corso è suddiviso in quattro moduli didattici da tre ore l'uno e ha come temi fondamentali: "Storia del Movimento cooperativo, valori, responsabilità sociale", "Storia di Manutencoop, Statuto e Regolamento sociale", "Elementi di base per la comprensione dell'andamento economico delle imprese", "Indicatori di performance aziendale".

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



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.

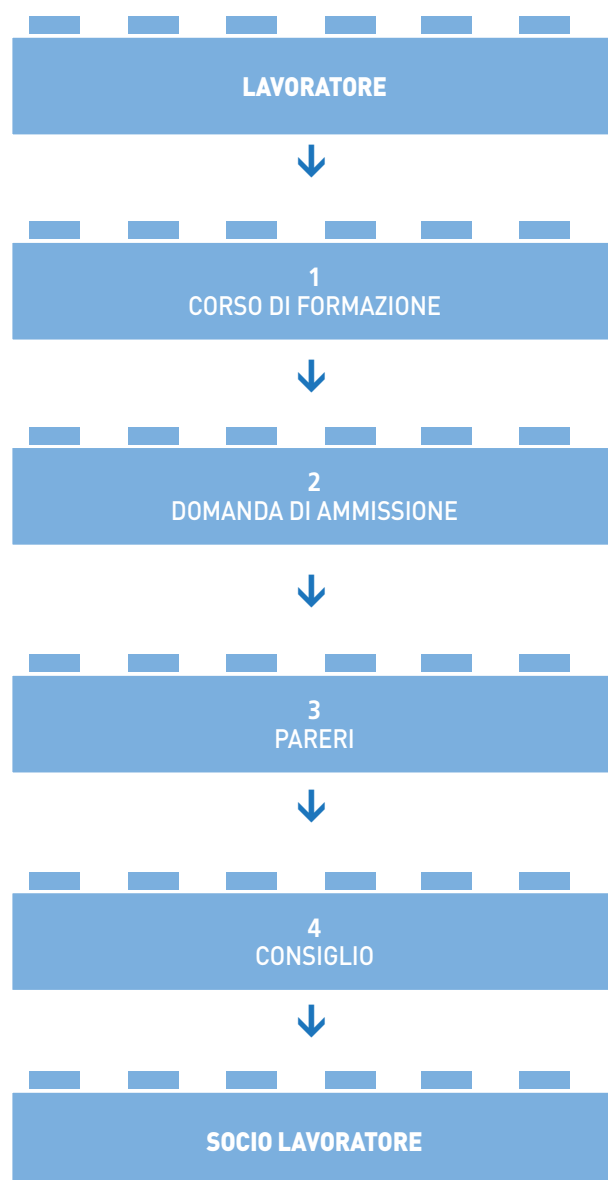
A partire dal 2013, le linee programmatiche vengono annualmente approvate dal Consiglio di Amministrazione di Manutencoop Società Cooperativa sulla base delle indicazioni di sviluppo e consolidamento imprenditoriale delle Società del Gruppo Manutencoop.

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.

Nel 2015 il percorso per l'ammissione a socio lavoratore si è avviato normalmente con l'attivazione del corso di formazione nei mesi di ottobre-dicembre. Il percorso si è concluso con l'ammissione dei 6 nuovi soci lavoratori, tutti iscritti a libro soci nel gennaio 2016.

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.



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 2015 ammonta a euro 7.197.597 di cui euro 6.319.403 dei soci lavoratori ed euro 878.194 dei soci sovventori. A fianco le specifiche del capitale sociale.

ANDAMENTO DEL CAPITALE SOCIALE COMPLESSIVO
SOTTOSCRITTO, ANDAMENTO 2004-2015
(IN MIGLIAIA DI EURO)

Anno	Capitale sociale	Variazione %
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)
2015	7.198	(16,9)

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. A fianco la situazione dei soci lavoratori esposta per scaglioni.

COMPOSIZIONE DEL CAPITALE SOCIALE SOCI LAVORATORI, ANNO 2015 (IN MIGLIAIA DI EURO)

	N. soci	%	Importo versato	Importo sottoscritto
Fino a 7.746	108	21,6	778	830
Da 7.746,01 a 10.000	160	32,1	1.236	1.320
Da 10.000,01 a 15.000	86	17,2	732	1.042
Da 15.000,01 a 20.000	72	14,4	647	1.247
Da 20.000,01 a 30.000	59	11,8	664	1.403
Oltre 30.000	14	2,8	221	477
Totale	499	100,0	4.278	6.319

Il capitale sociale dei soci sovventori al 31 dicembre 2015 è rappresentato da azioni nominative ciascuna del valore nominale di euro 25,82, per un totale di oltre 878 mila euro, composto come illustrato di seguito in tabella.

COMPOSIZIONE CAPITALE SOCIALE SOCI SOVVENTORI, ANNO 2015 (IN MIGLIAIA DI EURO)

Azioni	N. voti	N. soci	%	Importo
Da 1 a 200 azioni	1	388	91,9	349
Da 201 a 400 azioni	2	19	4,5	151
Da 401 a 800 azioni	3	11	2,6	140
Da 801 a 2.000 azioni	4	2	0,5	67
Oltre 2.000 azioni	5	2	0,5	171
Totale		422	100,0	878

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 2015 ammontano a 246.991.835 euro.

QUOTA DI UTILE VERSATO A RISERVA INDIVISIBILE, ANDAMENTO 2004-2015 (IN MIGLIAIA DI EURO)

Anno	Riserve accumulate	Quota di utile a riserva	Utile	%
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)	-
2015	246.992	-	(25.238)	-

* È comprensivo della Plusvalenza di 66.503 euro 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 2004-2015

Anno	
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
2015	Non è stato distribuito

Il socio può scegliere di ricevere il rimborso 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 2015, analogamente a quanto avvenuto l'anno precedente, non si è proceduto all'attribuzione del rimborso ai soci in considerazione del mancato avanzo di gestione.

QUOTE DI UTILE DISTRIBUITO AI SOCI TRAMITE REMUNERAZIONE, RIVALUTAZIONE E RISTORNO EROGATI,
ANDAMENTO 2004-2015

Anno	Capitale sociale		Ristorno	Azioni soci sovventori		Azioni Partecipazione Cooperativa remunerazione	Totale
	remunerazione	rivalutazione		remunerazione	rivalutazione		
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	-	-	-	-	-	-	-
2015	-	-	-	-	-	-	-

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 2015 avevano un libretto di prestito sociale, con cui contribuire allo sviluppo della Cooperativa, erano 421 per un valore complessivo di oltre 6,6 milioni di euro. Ai "prestatori" è riconosciuto un tasso differenziato, a seconda di quanto hanno versato: il tasso aumenta all'aumentare delle somme versate (il versamento massimo fissato dalla legge e in vigore dal 01.01.2013 è di 72.187,32 euro per socio).



ANALISI PRESTITO DA SOCI AL 31 DICEMBRE 2015 (IN MIGLIAIA DI EURO)

	N. soci prestatori	%	Importo	%
Da 0 a 15.500	293	69,60	769	11,54
Da 15.500,01 a 40.000	52	12,35	1.274	19,12
DA 40.000,01 a 60.000	29	6,89	1.370	20,56
Oltre 60.000,01	47	11,16	3.249	48,77
Totale	421	100,00	6.662	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 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
N. soci	647	615	481	421
Importo totale*	10.232	9.264	7.863	6.662

* 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 è pari al tasso lordo corrisposto per lo scaglione massimo previsto dal prestito da soci.

Nel corso del 2015 hanno richiesto un prestito alla Cooperativa 23 soci per un importo erogato da Manutencoop pari a euro 155.400,00.

ANALISI DEL PRESTITO A SOCI, ANDAMENTO 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
N. soci	41	32	29	23
Valore medio del prestito	7.341	9.163	7.872	6.757
Totale erogato	301.000	293.200	228.300	155.400

La partecipazione

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

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

Nel corso del 2015 si è tenuta una Assemblea generale, quella ordinaria di approvazione del Bilancio di esercizio, che ha visto una partecipazione complessiva di 335 soci.

ASSEMBLEE DEI SOCI, PRESENZE 2012-2015

Assemblee	2012	2013	2014	2015
N. Assemblee svolte	1	1	1	1
N. soci presenti	454	462	777	335

Un altro importante strumento di partecipazione in cui è organizzata la base sociale è rappresentato dai Comitati Soci. 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.

Nei mesi di novembre e dicembre 2015 si sono svolte le elezioni per il rinnovo dei Comitati soci che si compongono prediligendo i criteri della territorialità e dei mestieri: il radicamento territoriale consente di rappresentare al meglio i territori dove Manutencoop opera e dove esiste già una presenza significativa di soci e dipendenti, favorendo anche l'elaborazione di proposte concrete; l'appartenenza per mestiere facilita la comprensione delle specifiche questioni legate all'operatività del lavoro.

I Comitati sottoposti a rinnovo sono stati 7: Veneto, Imola, Toscana, Modena (per quanto riguarda i comitati cosiddetti “territoriali”), Igiene, Servizi Integrati, Servizi Centrali (per quanto riguarda i comitati legati ai “mestieri”).

Per ciascun Comitato sono stati eletti 8 componenti (10 per i soli comitati Igiene Bologna e Servizi Centrali in ragione del maggior numero di soci presenti in questi ambiti).

In seguito ai sensibili cambiamenti avvenuti nella composizione della base sociale nell'ultimo triennio non sono stati rieletti i Comitati Sovventori, Verde e Servizi Ospedalieri.

Alle elezioni hanno partecipato complessivamente il 66% dei soci aventi diritto con punte di partecipazione del 92% registrate a Imola. L'elezione con l'affluenza più contenuta è stata quella per il Comitato soci Servizi Integrati alla quale hanno partecipato il 39% degli aventi diritto.

Di seguito un riepilogo complessivo della partecipazione ai Comitati soci nel 2015 e un riepilogo per singolo Comitato. I dati fanno riferimento ancora all'assetto precedente le elezioni con la base sociale di Manutencoop articolata in 10 Comitati soci. Come si può notare, proprio in ragione dei mutamenti in atto, non si sono registrate riunioni dei Comitati soci Sovventori e Servizi Ospedalieri.

COMITATI SOCI 2015

Comitati soci	Incontri	Componenti	Presenze
Igiene	7	12	67
Servizi Centrali	7	10	34
Servizi Integrati e Costruzioni	7	10	28
Sovventori	-	10	-
Verde	2	6	9
Imola	6	10	39
Toscana	5	8	21
Modena	4	8	24
Veneto	5	8	28
Servizi Ospedalieri	-	5	-

PARTECIPAZIONE AI COMITATI SOCI,
ANDAMENTO 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
N. Comitati soci	10	10	10	10
N. incontri	67	60	23	43
N. medio presenze	7	7	6	6



I principali argomenti trattati dai Comitati soci sono stati i seguenti:

- **Andamento economico delle imprese del Gruppo**

Ai Comitati soci allargati alla base sociale di riferimento 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 presentato anche all'interno dei Comitati e dal 2009 è utilizzato per la formazione degli aspiranti soci.

- **Welfare aziendale**

Molte le iniziative promosse dal Gruppo in favore di soci e lavoratori e discusse all'interno di tutti i Comitati:

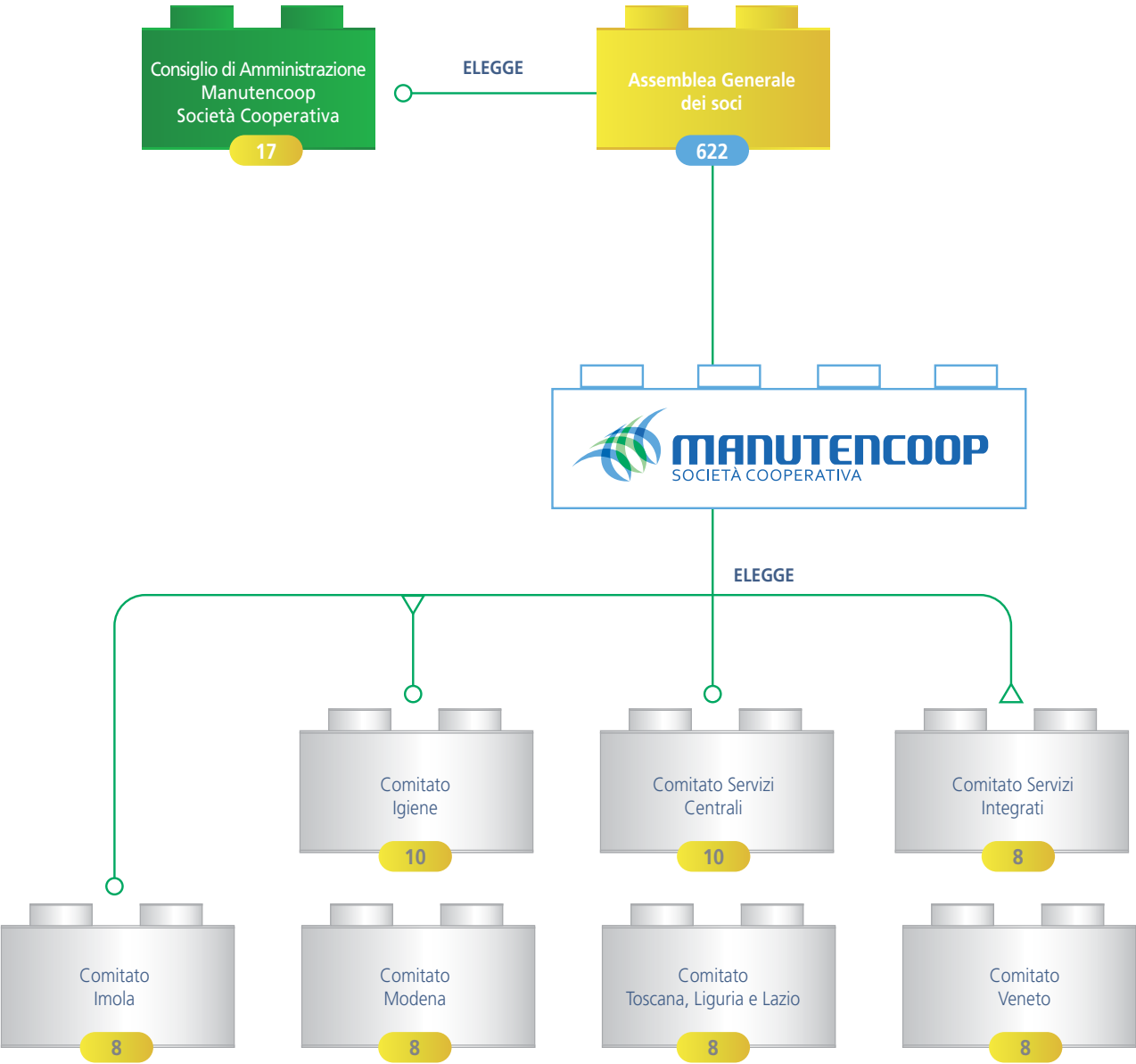
- **Borse di studio** per i figli dei dipendenti che frequentano con merito e profitto le scuole superiori o l'università, giunte nel 2015 alla VI edizione;
- **Centri estivi e campi estivi** per i figli dei dipendenti nella fascia di età 3-14 anni;
- **Assicurazione sanitaria integrativa gratuita** per tutti i dipendenti della Cooperativa e di MFM.

- **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. Altrettanto per quello che riguarda i nuovi social network aziendali.

Lo schema riportato nella pagina seguente illustra il governo di Manutencoop Società Cooperativa. Il dato relativo ai componenti dell'Assemblea Generale dei Soci si riferisce ai soci lavoratori aventi diritto di voto all'Assemblea di Bilancio del 24 maggio 2014 che ha rinnovato le cariche sociali.

IL GOVERNO DI MANUTENCOOP SOCIETÀ COOPERATIVA



■ QUALIFICAZIONE DEL LAVORO E ■ WELFARE AZIENDALE

20.284

LAVORATORI

98%

LAVORATORI
ASSUNTI A
TEMPO
INDETERMINATO

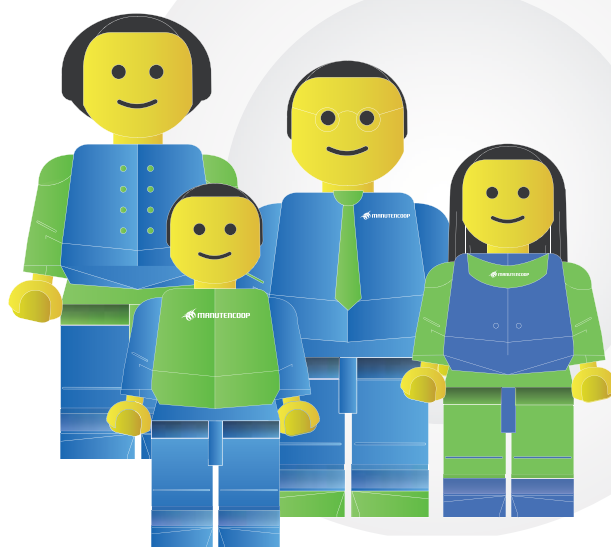
65%

LAVORATRICI
DONNE

21%

LAVORATORI
NATI ALL'ESTERO

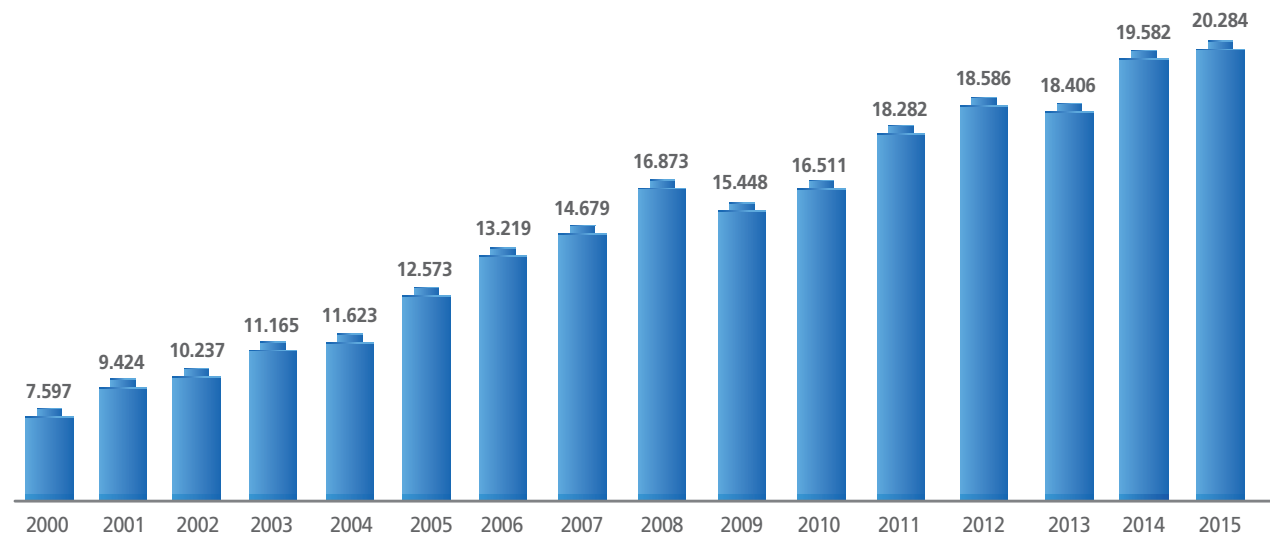
20

REGIONI
ITALIANE
DI PRESENZA

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 "garantire la continuità occupazionale e promuovere nuove opportunità di lavoro e di affermazione sociale".

Le politiche del lavoro adottate da Manutencoop si differenziano per molteplici aspetti dalle altre imprese del settore, essendo basate 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 gran parte della produzione: non solo per le pulizie e le manutenzioni, ma anche per i servizi specialistici. Inoltre, 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.

DINAMICA DEGLI OCCUPATI DEL GRUPPO MANUTENCOOP 2001-2015 (*)



(*) 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 2015 lavoravano per il gruppo Manutencoop 20.284 persone, dato in crescita rispetto agli anni precedenti.

Di seguito sono classificati gli occupati nel 2015 all'interno del Gruppo Manutencoop (Manutencoop Società Cooperativa, Manutencoop Facility Management, Servizi Ospedalieri, H2H, Smail, Telepost, e-Digital Services, Gruppo Sicura). Oltre a questi lavoratori bisogna considerare anche gli occupati di Roma Multiservizi che, al 31 dicembre 2015, ammontavano a 3.805 persone.

ANALISI DEI DIPENDENTI GRUPPO MANUTENCOOP, ANNO 2015
GENERE

	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Femmine		10.690	10.690	64,87
Maschi	5.789		5.789	35,13
Totale	5.789	10.690	16.479	100,00

TIPOLOGIA DI CONTRATTO

	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Tempo Indeterminato	5.643	10.479	16.122	97,83
Tempo Determinato	146	211	357	2,17
Totale	5.789	10.690	16.479	100,00

LUOGO DI NASCITA

	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Italia	4.754	8.265	13.019	79,00
Estero	1.035	2.425	3.460	21,00
Totale	5.789	10.690	16.479	100,00

ETÀ

	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Da 18 a 25 Anni	108	79	187	1,13
Da 26 a 35 Anni	938	1.002	1.940	11,77
Da 36 a 45 Anni	1.638	2.779	4.417	26,80
Da 46 a 60 Anni	2.840	6.230	9.070	55,04
Oltre i 60 Anni	265	600	865	5,25
Totale	5.789	10.690	16.479	100,00

QUALIFICA

	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Operai	5.001	10.114	15.115	91,72
Impiegati	737	569	1.306	7,93
Dirigenti	49	9	58	0,35
Totale	5.787	10.692	16.479	100,00

ORE DI LAVORO

	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Full Time	3.513	1.266	4.779	29,00
Meno di 20 Ore	510	3.453	3.963	24,05
20 ore	216	1.291	1.507	9,14
Più di 20 ore	1.550	4.680	6.230	37,81
Totale	5.789	10.690	16.479	100,00

ANZIANITÀ AZIENDALE

	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Meno di 1 Anno	956	1.045	2.001	12,14
Da 1 a 3 Anni	1.942	4.028	5.970	36,23
Da 4 a 5 Anni	855	1.810	2.665	16,17
Da 6 a 10 Anni	1.349	2.164	3.513	21,32
Da 11 a 16 Anni	411	1.084	1.495	9,07
Oltre i 16 Anni	276	559	835	5,07
Totale	5.789	10.690	16.479	100,00

REGIONE DI LAVORO

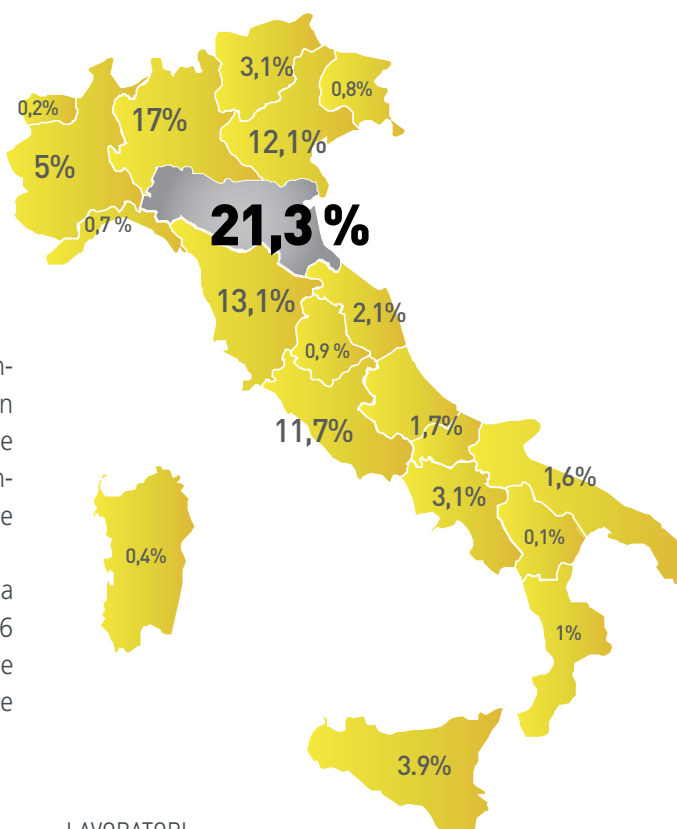
	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Emilia-Romagna	972	2.534	3.506	21,28
Lombardia	1.050	1.696	2.746	16,66
Toscana	637	1.513	2.150	13,05
Veneto	488	1.517	2.005	12,17
Lazio	955	966	1.921	11,66
Piemonte	227	601	828	5,02
Sicilia	271	371	649	3,90
Campania	348	160	508	3,08
Trentino Alto Adige	53	443	496	3,01
Marche	73	264	337	2,05
Abruzzo	104	181	285	1,73
Puglia	220	46	266	1,61
Calabria	144	23	167	1,01
Umbria	19	135	154	0,93
Friuli Venezia Giulia	40	96	136	0,83
Valle D'Aosta	42	81	123	0,75
Liguria	93	27	120	0,73
Sardegna	33	32	65	0,39
Basilicata	20	-	20	0,12
Molise	-	4	4	0,02
Totale	5.789	10.690	16.479	100,00

CCNL

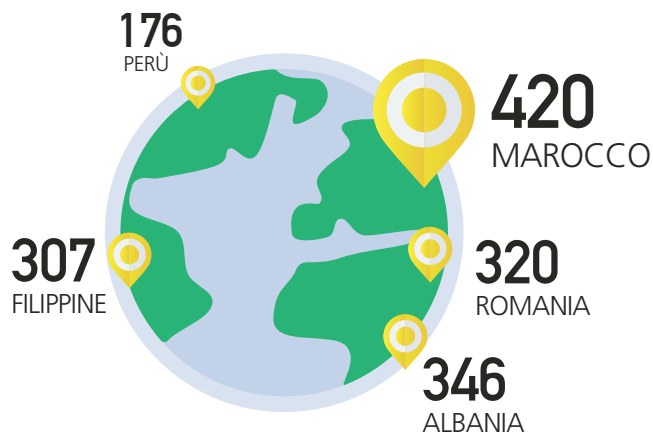
	Maschi	Femmine	Totale Generale	Totale %
Pulizie/Multiservizi	4.347	9.651	13.998	84,94
Lav.ind.li	375	710	1.085	6,58
Appalti Ff.ss.	354	63	417	2,53
Telecomunicazioni	204	79	283	1,72
Commercio Terziario	204	60	264	1,60
Metalmecc. Coop	187	59	246	1,49
Cooperative Sociali	43	57	100	0,61
Dirigenti Cooperativa	49	9	58	0,35
Metalmecc. Industria	12	2	14	0,08
Edili	11	-	11	0,07
Agricoltura	2	-	2	0,01
Ecologia	1	-	1	0,01
Totale	5.789	10.690	16.479	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 2015 è stato pari a 16.467 unità, mentre l'età media dei dipendenti è di 46,6 anni (47,4 anni per le donne, 45 anni per gli uomini) e l'anzianità aziendale media è di 5,3 anni (5,5 anni per le donne, 5,1 per gli uomini).



LAVORATORI:
RIPARTIZIONE PER REGIONE

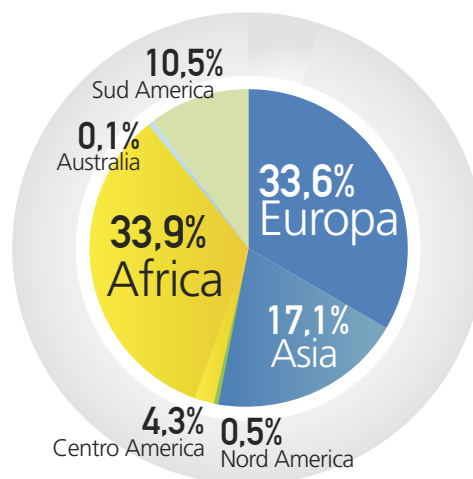


Lavoratori stranieri

Manutencoop si caratterizza ormai da anni per una forte presenza di lavoratori stranieri all'interno del proprio organico: al 31 dicembre 2015 erano complessivamente 3.460, provenienti da 98 diversi paesi e rappresentavano il 21% della popolazione aziendale, dato in linea con il 2014.

I cinque paesi principalmente rappresentati sono:

1. Marocco (420)
2. Albania (346)
3. Filippine (307)
4. Romania (320)
5. Perù (176)



RIPARTIZIONE GEOGRAFICA LAVORATORI NATI ALL'ESTERO, ANNO 2015

Continente	Uomini	Donne	Totale Generale	Totale %
Europa	211	952	1.163	33,61
Africa	345	830	1.175	33,96
Asia	352	239	591	17,08
Sud America	85	278	363	10,49
Centro America	33	115	148	4,28
Nord America	6	10	16	0,46
Australia	3	1	4	0,12
Totale	1.035	2.425	3.460	100,00

Turnover

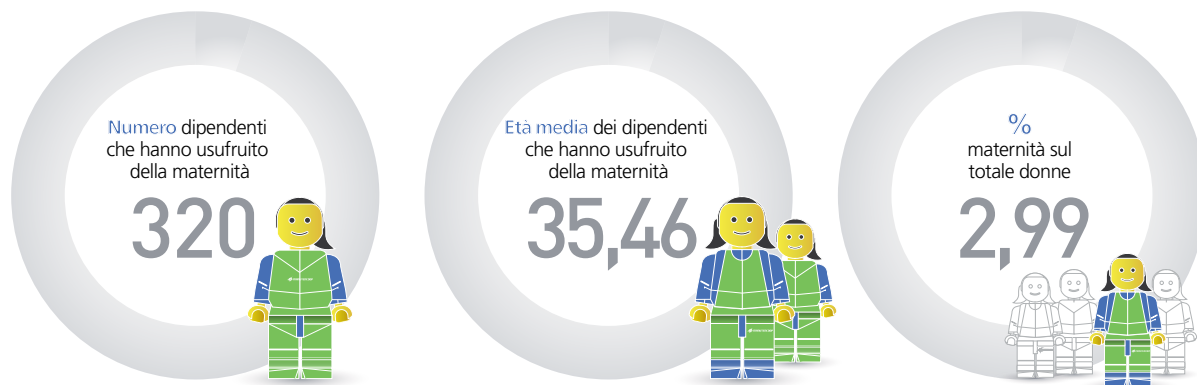
Il turnover, ovvero il tasso di rigiro del personale che indica il flusso di persone in entrata ed in uscita dall'organico aziendale, è pari nel 2015 al 28,49% (in forte diminuzione rispetto al 2014): ciò significa che, considerato 100 l'organico aziendale, 28,49 persone sono entrate o uscite nel 2015. 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*, ANNO 2015

Uscite	Licenziamenti fine appalto	3,03%
	Chiusure tempi determinati	2,02%
	Dimissioni volontarie	3,84%
	Licenziamenti collettivi	0,43%
	Uscite altre motivazioni	3,05%
Entrate	Assunzioni passaggio di appalto	9,09%
	Assunzioni per esigenze organizzative	7,03%
Tasso di turnover totale		28,49%

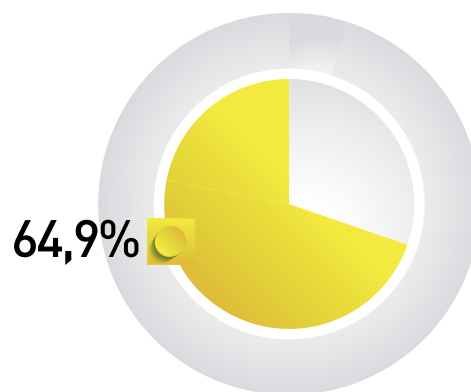
* Il tasso di turnover complessivo viene così calcolato: [(numero entrati + numero usciti)/organico medio*100]



Congedi maternità

Manutencoop si caratterizza per una **forte presenza femminile**: il 64,9% dei lavoratori sono donne. La maggior parte delle dipendenti svolge mansioni operaie (94,6%), il 5,3% sono impiegate e lo 0,1% sono dirigenti. Nel corso del 2015, 320 lavoratrici del Gruppo Manutencoop, pari a circa il 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.

Presenza femminile



CONGEDI DI MATERNITÀ, ANNO 2015

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	51,33	1	41,00	11,11
	Esteri	-	-	-	-	-
Totale dirigenti		9	51,33	1	41,00	11,11
Impiegati	Italia	554	42,16	29	37,21	5,23
	Esteri	13	37,31	3	32,33	23,08
Totale impiegati		589	42,05	32	36,75	5,64
Operai	Italia	7.743	48,54	156	34,72	2,01
	Esteri	2.321	44,68	131	35,99	5,53
Totale operai		10.114	47,63	287	35,30	2,84
Totale		10.690	47,34	320	35,46	2,99

Welfare aziendale

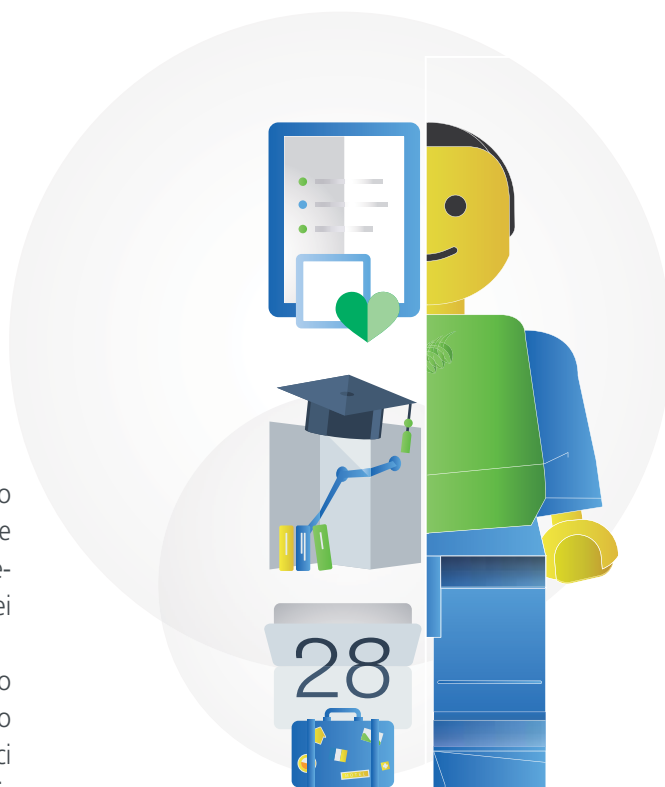
Il Gruppo Manutencoop crede nel welfare aziendale.

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 Società Cooperativa e Manutencoop Facility Management S.p.A.



“Un futuro di valore”

Un futuro di valore è l’iniziativa con la quale Manutencoop, da 6 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).



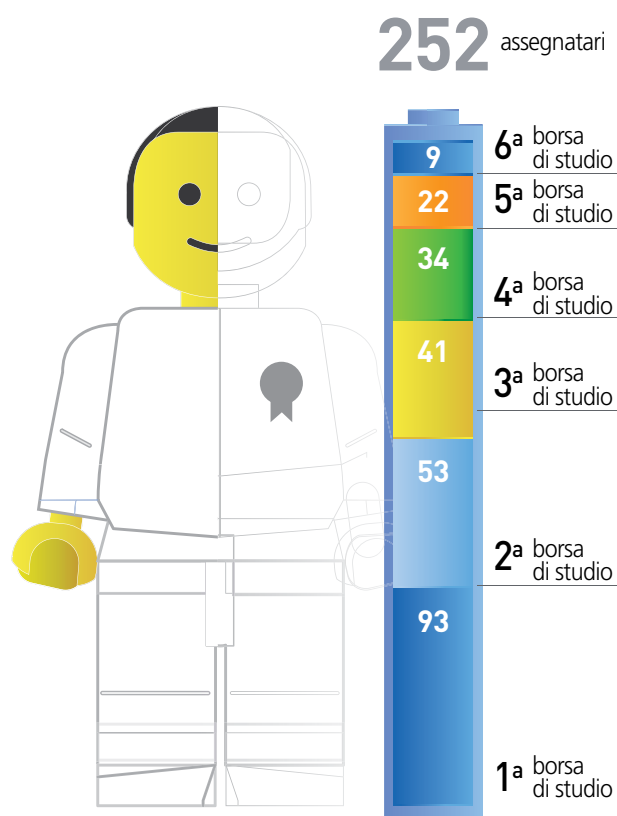
	2011	2012	2013	2014	2015
Borse a bando	290	290	290	290	290
di cui scuole superiori	250	250	250	250	250
di cui università	40	40	40	40	40
Richieste pervenute	319	361	391	383	320
di cui scuole superiori	257	291	311	277	241
di cui università	62	70	80	106	79
Assegnate	245	288	290	278	252
di cui scuole superiori	205	248	250	238	193
di cui università	40	40	40	40	59

Le Borse sono assegnate esclusivamente in base al **criterio di merito**: agli studenti delle scuole superiori è richiesta una media pari o superiore al 7,5; per gli studenti universitari la media deve essere almeno di 27/30 e inoltre occorre essere in pari con il piano di studi e aver superato almeno 2/3 degli esami.

La sesta edizione, svolta nel 2015, si è caratterizzata per un calo nel numero complessivo di richieste pervenute dovuto all'innalzamento dei requisiti di merito per la partecipazione. La media richiesta agli studenti delle scuole superiori è passata, infatti, da 7 a 7,5, mentre agli studenti universitari occorre una media di 27/30 invece che 26/30.

Dei **252 destinatari**, **93** (il **36,9%**) sono alla loro prima borsa, **53** (il **21%**) sono alla seconda borsa, **41** (il **16,3%**) sono alla terza borsa, **34** (**13,5 %**) sono alla quarta, **22** (**8,7%**) sono alla quinta e **9** (**3,6%**) sono alla sesta. Questo indica che stiamo 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, della quinta di 135.200 euro e della sesta di 136.200 euro.



Qualifica	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%
Operai	103	61	184	75	230	80	215	74	202	73	195	77
Impiegati	46	27	41	17	44	15	54	19	54	19	38	15
Quadri	15	9	14	6	10	4	15	5	16	6	15	6
Dirigenti	4	3	5	2	4	1	6	2	6	2	4	2
Totale	168	100	244	100	288	100	290	100	278	100	252	100

Paese di Origine	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%	Tot	%
Italia	153	92	212	87	243	84	253	87	224	81	206	82
Esteri	15	8	32	13	45	16	37	13	54	19	46	18
Totale	168	100	244	100	288	100	290	100	278	100	252	100

La percentuale dei figli di operai tra i premiati è stabilmente preponderante e si attesta, negli anni, tra il 70 e l'80%. Nell'edizione 2015 cresce sensibilmente rispetto all'anno precedente. Il dato relativo ai figli di lavoratori nati all'estero si mantiene in linea con quello del 2014.

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 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 Manutencoop Facility Management e di H2H. 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 finanziato “Azioni positive in Manutencoop” 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.

Visto il successo dell’iniziativa e i positivi feedback da parte dei dipendenti, nel 2015 i servizi di centro estivo e campo residenziale estivo sono stati riproposti e il costo è stato sostenuto interamente da Manutencoop.

Nel 2015, grazie al progetto "Tuttingiro", **76 ragazzi** tra gli 11 e i 14 anni, figli di dipendenti del Gruppo sono partiti per una settimana di soggiorno gratuito, scegliendo tra **9 diverse destinazioni** su tutto il territorio nazionale. Il **73,7%** dei partecipanti è figlio di operai.

La maggior parte di loro, circa il 48%, proveniva dall'Emilia Romagna, seguita poi da Lazio, Toscana e Veneto.

L'iniziativa è veicolata e promossa attraverso un numero speciale di "Ambiente", l'house organ del Gruppo spedito a casa a tutti i dipendenti.

Per quanto concerne la sperimentazione del servizio di centro estivo nelle province di Bologna e Modena, nel 2015 hanno partecipato complessivamente **136 bambini**: 45 hanno frequentato il centro estivo per la scuola dell'infanzia, mentre sono stati 91 i bambini iscritti ai centri estivi per la scuola primaria.

In tutto sono state **erogate 372 settimane** di centro estivo tra giugno e settembre, con una **media di 2,7 settimane a bambino**.

L'iniziativa viene veicolata a tutti i dipendenti interessati attraverso un opuscolo ad hoc spedito direttamente a casa.



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, ANDAMENTO 2013-2015

Struttura	2013	2014	2015
Infanzia	44	41	45
Primaria	77	82	91
Totale	121	123	136

SETTIMANE DI CENTRI ESTIVI, ANDAMENTO 2013-2015

Numero di settimane	2013	2014	2015
Infanzia	125	116	136
Primaria	277	274	236
Totale	402	390	372



Salute e assistenza sanitaria integrativa

Dal 2013 Manutencoop, anticipando e integrando quando prescritto dal C.C.N.L. Pulizie e Multiservizi, ha messo a disposizione dei dipendenti un piano di assistenza sanitaria integrativa totalmente gratuita: i lavoratori di Manutencoop Facility Management e Manutencoop Società Cooperativa possono cioè fruire di prestazioni sanitarie integrative rispetto a quelle fornite dal Sistema Sanitario Nazionale.

Manutencoop, per sostenere le famiglie in un momento economicamente difficile come quello attuale, ha scelto infatti di attivare fin da subito un piano di assistenza, investendo risorse maggiori rispetto ai contributi obbligatori, 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).



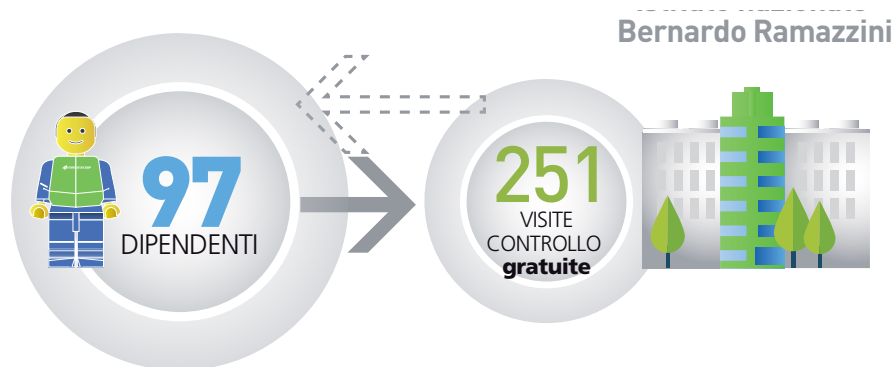
L'Assistenza Sanitaria è erogata dalla Cassa di Assistenza Iprass, Fondo Sanitario Integrativo, in collaborazione con Unisalute, società specializzata in assicurazioni sanitarie. A partire dal 1° luglio 2014 sono state introdotte novità migliorative tra le prestazioni sanitarie previste:

- 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 2015 i dipendenti di Manutencoop hanno fruito di oltre **10.000 prestazioni sanitarie** e di oltre **5.400 ticket rimborsati**. Complessivamente le **prestazioni** erogate direttamente da Unisalute o rimborsate perché effettuate con il sistema sanitario nazionale o con liberi professionisti fuori dalla rete Unisalute sono state **15.479**. Di queste:

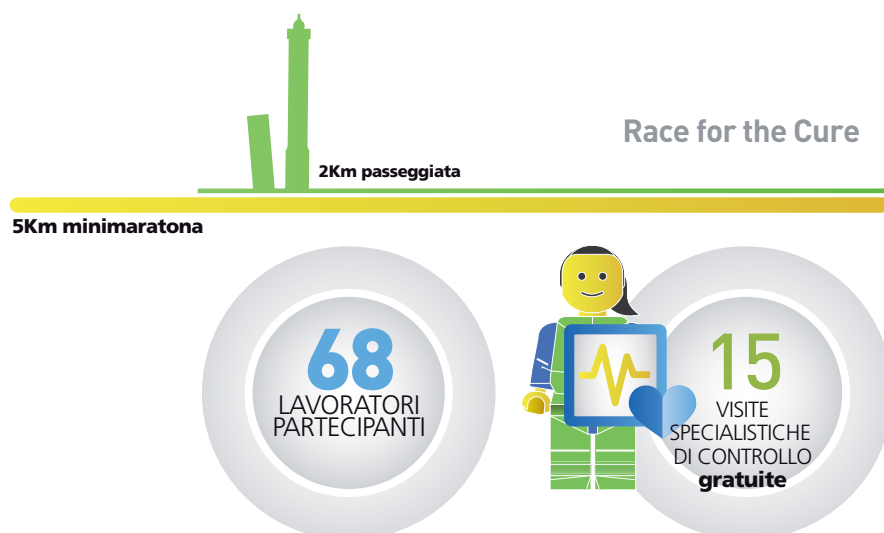
- 3.497 prestazioni di alta specializzazione
- 3.384 visite specialistiche
- 2.097 prestazione odontoiatriche

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 2015 sono afferiti presso il Poliambulatorio dell'Istituto 97 dipendenti e sono state effettuate 251 visite specialistiche il cui costo è stato interamente sostenuto dall'azienda. Le prestazioni più richieste sono state quelle ginecologiche, seguite da quelle dermatologiche e dagli esami per lo screening e la prevenzione delle malattie al seno (mammografie ed ecografie mammarie).

La seconda iniziativa si sviluppa nel mese di settembre ed è la collaborazione con l'**associazione Susan G. Komen Italia Onlus**, che promuove la Race for the Cure, una 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 27 settembre 2015 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 15 lavoratrici si sono sottoposte gratuitamente a visite specialistiche di controllo (visite senologiche, ecografie e mammografie).



Sicurezza

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. 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.

○ ○	INFO
○ ○	INDICI
$II = \frac{\text{n. infortuni} \times 100}{\text{n. lavoratori}}$	
$IF = \frac{\text{n. infortuni} \times 1.000.000}{\text{n. ore lavorate}}$	
$IG = \frac{\text{n. giorni di infortunio} \times 1.000}{\text{n. ore lavorate}}$	

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

L'andamento del fenomeno infortunistico per l'anno 2015 registra una diminuzione dei dipendenti coinvolti, a fronte di un incremento del 20% della compagine aziendale. Dei 994 infortuni 168 sono avvenuti in itinere.

INDICE DI INCIDENZA, FREQUENZA E GRAVITÀ INFORTUNI, ANDAMENTO 2013-2015

Anno	Numero infortuni	Numero dipendenti	Ore lavorate	Giorni di assenza	Indici		
					Incidenza	Frequenza	Gravità
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
2015	994	16.486	17.559.685,76	28.316	67,49	56,61	1,34

Si registra un miglioramento degli indicatori anche in conseguenza dell'attività informativa effettuata tramite la campagna Staisicuro.

DURATA INFORTUNI, ANNO 2015

Durata	Numero
Tra 1 e 15 giorni	503
Tra 16 e 30 giorni	190
Tra 31 e 60 giorni	168
Tra 61 e 100 giorni	93
Oltre 100 giorni	40

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

Nel corso di questa attività, sia pianificata sia su richiesta del dipendente, nell'anno 2015 sono state effettuate 6.099 visite mediche, che hanno evidenziato le seguenti valutazioni di:

- NON IDONEITÀ n°1 (settore IGIENE)
- NON IDONEITÀ TEMPORANEA n°7 (settore IGIENE)
- IDONEITÀ CON PRESCRIZIONE n° 1.610 (27,9% nel settore IGIENE e 21% nel settore SERVIZI INTEGRATI)

Il rispetto delle "prescrizioni/limitazioni" è affidato al controllo dei Responsabili di servizio e di cantiere.

Nell'anno 2015 sono state inoltrate, su segnalazione del lavoratore, 84 denunce di malattie professionali, il 55% delle quali in Area Emilia: un trend in costante e graduale crescita.

INFO

STASICURO

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".



HAI ORECCHIO PER LA MUSICA?
ALLORA PROTEGGILO DAI RUMORI MOLESTI



VUOI EVITARE CADUTE DI STILE?
UTILIZZA CALZATURE DA LAVORO



TAGLIARE CORTEO?
ALLORA PROTEGGI LO SGUARDO



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



SEI FORTE IN CHIMICA?
NON MESCOLARE I PRODOTTI



VUOI SEGUIRE LA CORRENTE?
EVITA LE CATTIVE ACQUE



VUOI EVITARE UN GANCIO?
PROTEGGITI CON IL CASCHETTO



VUOI STACCARE CON IL PASSATO?
ALLORA NON TIRARE LA CORDA



VUOI RINNOVARE IL CORREDO?
ALLORA PUNTA SULLA SICUREZZA



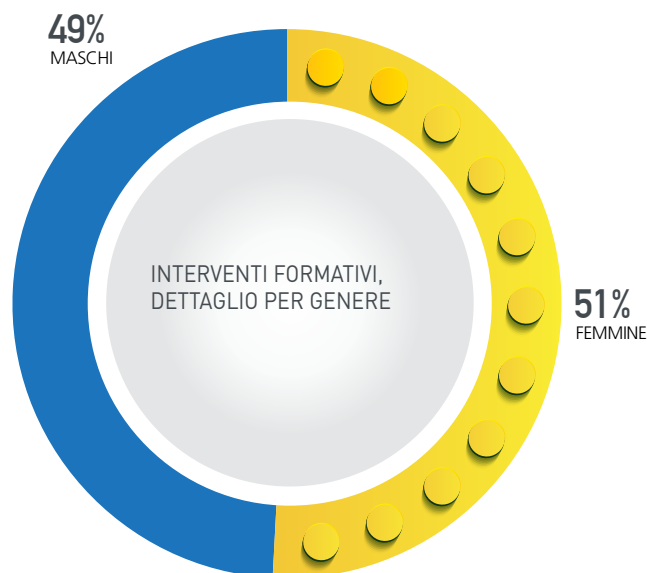
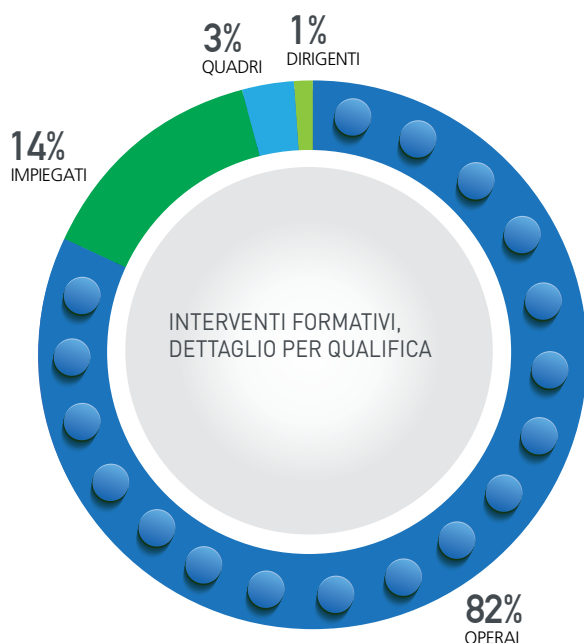
TI MUOVI TRA TUBI E CHIAVI?
UTILIZZA GLI APPOSITI GUANTI



NON VUOI ARRAMPIARTI SUGLI SPECCHI?
USA LA SCALA GIUSTA



VUOI ESSERE OK?
ALLORA ATTREZZATI SECONDO LE NORME



Formazione

La formazione in MFM S.p.A.

Manutencoop Facility Management ha realizzato, nell'anno 2015, 707 interventi formativi, che hanno coinvolto 6.972 partecipanti, di cui il 51% donne, per un totale di 56.042 ore dedicate alla formazione. L'azienda ha investito più di 600.000 euro, di cui il 40% è stato finanziato tramite i fondi Foncoop e Forma.Temp, arrivando a coprire quasi completamente i costi sostenuti nella formazione Tecnico-Professionale e in quella Manageriale.

Nella tabella di seguito sono indicati i risultati complessivi, suddivisi in 5 macro aree tematiche.

INTERVENTI FORMATIVI MFM, ANNO 2015

Area tematica	Corsi	Partecipanti	Ore formative	Costo totale in euro	di cui finanziato in euro
Sicurezza	420	5.723	41.437	425.945	256.992
Tecnico-professionale	135	1.019	12.669	129.807	134.856
Manageriale	27	190	760	1.901	-
Qualità e ambiente	17	40	1.176	48.771	8.400
Totale complessivo	707	6.972	56.042	606.424	245.813

Per quanto concerne l'inquadramento delle figure coinvolte, la prevalenza delle ore di formazione (82% del totale) è stata erogata sul personale operaio.

INTERVENTI FORMATIVI, DETTAGLIO PER QUALIFICA

Qualifica	Ore/uomo	%	Ore medie procapite
Operai	46.374	82	7
Impiegati	7.449	14	12
Quadri	1.565	3	15
Dirigenti	654	1	23
Totale complessivo	56.042	100	

INTERVENTI FORMATIVI, DETTAGLIO PER GENERE

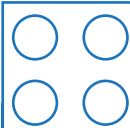
Qualifica	Ore/uomo	%	Ore medie procapite
Femmine	27.485	51	7
Maschi	28.557	49	9
Totale complessivo	56.042	100	

Sulla tematica della Sicurezza, è proseguita la formazione obbligatoria di base (D.Lgs 81/08), che ha coinvolto oltre 4.700 dipendenti.

Per l'Area Formativa Tecnico-Professionale, MFM ha erogato corsi tecnici specifici per ciascuna figura, al fine di migliorare le competenze e le prestazioni lavorative. In seguito ad un aggiornamento normativo l'azienda ha aggiunto tra le proprie certificazioni quella sul Patentino Fitosanitario ed ha proseguito la formazione sui Patentini Termici, formando circa una cinquantina di conduttori di centrale. Sulla base di esigenze aziendali sono stati avviati corsi di formazione linguistica d'inglese che hanno visto coinvolti una cinquantina di lavoratori per un periodo di 6 mesi. Sono continuati gli incontri di formazione per i dipendenti Iscritti all'Ordine degli Architetti ed Ingegneri, necessari per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo.

In ambito Manageriale sono stati realizzati interventi che hanno riguardato le tecniche di presentazione e comunicazione efficace; inoltre da alcuni anni è in essere una collaborazione con la Bologna Business School grazie alla quale alcuni dipendenti hanno potuto iscriversi e frequentare l'Executive MBA dell'Impresa Cooperativa (Emba Coop). Per le aree Qualità e Ambiente si sono realizzati interventi formativi specialistici legati alle commesse e alle esigenze delle diverse Aree.

Inoltre, con accordo siglato in sede ministeriale in data 28.10.2014 Manutencoop Facility Management ha richiesto l'intervento della cassa Integrazione Straordinaria per riorganizzazione aziendale, per la durata di 24 mesi.



GLOSSARIO

FON.COOP

Fon.Coop è il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nelle Imprese Cooperative. E' stato costituito nel 2001 dalle maggiori organizzazioni di rappresentanza delle imprese cooperative e dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori italiani. Le imprese devono versare obbligatoriamente, per finalità formative, ogni mese lo 0,30% dei contributi versati all'INPS per tutti i lavoratori e soci lavoratori inquadrati come dipendenti, a fini di formazione.

FORMA.TEMP

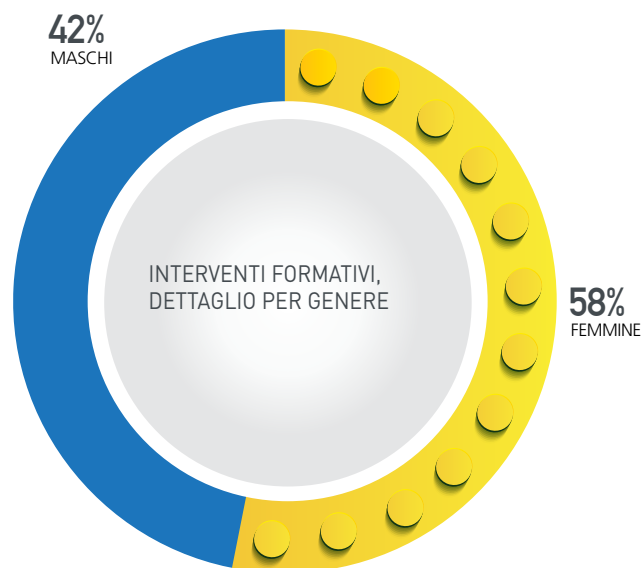
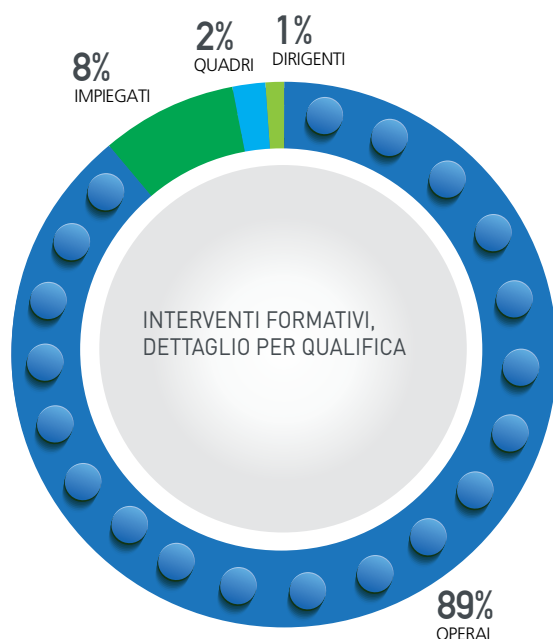
Forma.Temp è il Fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori in somministrazione, costituito sotto forma di libera associazione e senza fini di lucro. Sono soci del Fondo le due Associazioni di rappresentanza delle Agenzie per il Lavoro, le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori somministrati e le tre Confederazioni Sindacali. Le imprese sono obbligate a versare un contributo pari al 4% della retribuzione lorda per ogni lavoratore somministrato, che viene utilizzato per finanziare percorsi di qualificazione e riqualificazione attraverso l'ente bilaterale Forma.Temp.

Nell'anno 2015 il personale coinvolto nei percorsi di riqualificazione professionale è stato di circa 150 persone per un totale di 20.000 ore di formazione erogate nei seguenti ambiti:

- informatica
- sicurezza
- attività manutentiva di base
- percorso operatore igiene sanitario
- addetto anagrafiche tecniche

I corsi sono stati attivati presso le sedi di Ancona, Bari, Bologna, Mestre, Milano, Napoli, Palermo, Roma, Torino.

Il percorso formativo per operatore igiene sanitario e per addetto anagrafiche tecniche si è concluso, per chi interessato, con una certificazione delle competenze.



La formazione in Servizi Ospedalieri

Nel corso dell'anno 2015 Servizi Ospedalieri ha realizzato 137 interventi formativi per un totale di 7.406 ore formative e 1.855 partecipazioni in aula (di cui 89% operai e in prevalenza donne, 58%). Gli interventi formativi hanno risposto, come sempre, agli obblighi richiesti dalla normativa vigente in ambito Sicurezza (Dlgs. 81_2008), e inoltre alle esigenze aziendali di aggiornamento continuo in ambito Tecnico Professionale e in ambito Manageriale. Grazie all'utilizzo delle risorse economiche del fondo professionale Foncoop è stato finanziato il 60% del costo totale della formazione. Di seguito una tabella di sintesi dei dati, suddivisi nelle tre macro aree sopra descritte.

All'interno dei corsi tecnico professionali, si sono avviati dei percorsi one to one in lingua inglese specifici per alcuni profili che necessitavano di un incremento della capacità linguistica per esigenze aziendali di espansione dei servizi fuori dal territorio nazionale.

Sono stati organizzati anche dei percorsi di coaching individuali per alcuni Manager con focus sul miglioramento delle capacità:

- di gestione delle risorse
- di pianificazione e organizzazione del lavoro per processi
- relazionali e comunicative
- di consapevolezza del ruolo e team-building

INTERVENTI FORMATIVI SO, ANNO 2015

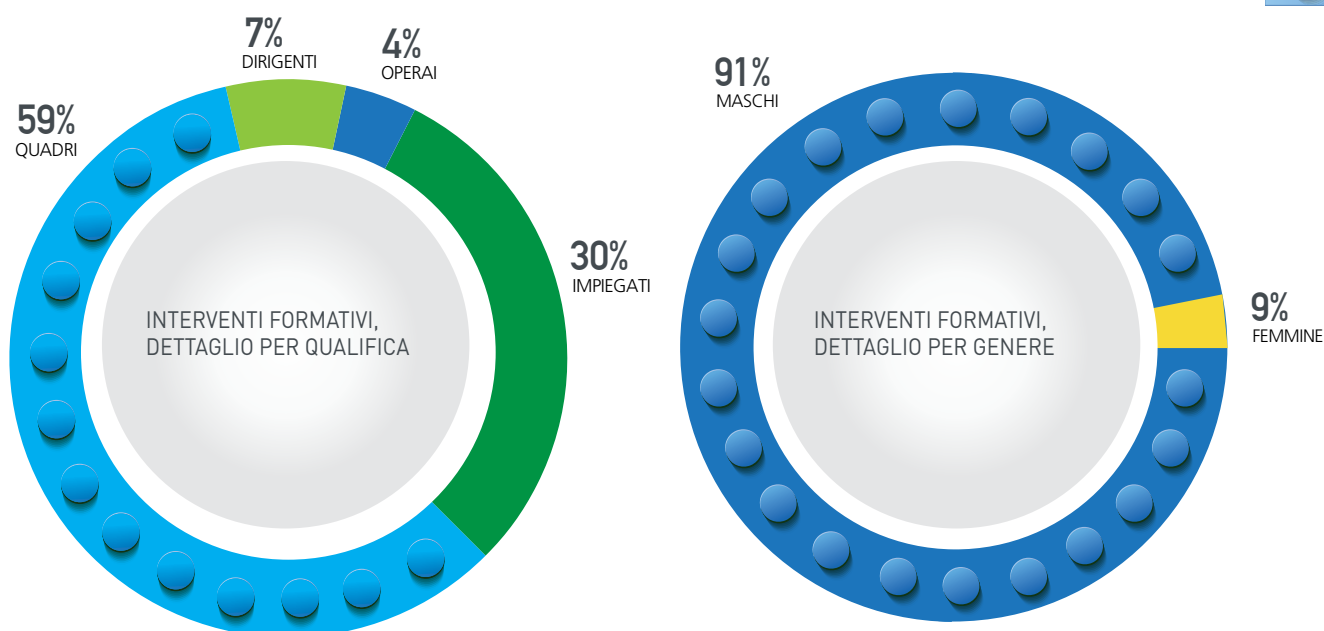
Area tematica	Edizioni	Partecipanti	Ore formative	Costi in euro	di cui finanziati in euro
Sicurezza	99	1.648	6.529	62.000	48.000
Tecnico-professionale	33	199	813	8.365	-
Manageriale	5	8	64	19.000	6.000
Totale complessivo	137	1.855	7.406	89.365	54.000

INTERVENTI FORMATIVI, DETTAGLIO PER QUALIFICA

Qualifica	Ore/uomo	%	Ore medie procapite
Operai	6.556	89	4
Impiegati	600	8	5
Quadri	150	2	8
Dirigenti	100	1	8
Totale complessivo	7.406	100	

INTERVENTI FORMATIVI, DETTAGLIO PER GENERE

Qualifica	Ore/uomo	%	Ore medie procapite
Femmine	1.080	58	4
Maschi	775	42	4
Totale complessivo	1.855	100	



La formazione in H2H

Nel corso dell'esercizio 2015 sono stati realizzati 37 interventi formativi, che hanno coinvolto 95 partecipanti, per un totale di 1.538 ore dedicate alla formazione.

Nella tabella di seguito sono indicati i risultati complessivi, suddivisi in tre macro aree tematiche.

Per quanto riguarda l'Area tematica Sicurezza H2H ha proseguito nella formazione obbligatoria dei suoi dipendenti (D.Lgs 81/08). Per l'Area Formativa Tecnico-Professionale sono stati realizzati corsi tecnici necessari all'ottenimento del Patentino Termico. Sulla base di esigenze aziendali si sono inoltre avviati dei corsi di formazione linguistica d'inglese che ha coinvolto circa 16 persone per un periodo di 6 mesi. Nell'anno 2015 sono stati inoltre coinvolti i dipendenti Iscritti all'Ordine degli Architetti ed Ingegneri su una formazione specifica necessaria per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo. In Ambito Manageriale sono stati realizzati alcuni interventi che hanno riguardato la formazione di tecniche sulla comunicazione e presentazione efficace.

INTERVENTI FORMATIVI H2H, ANNO 2015

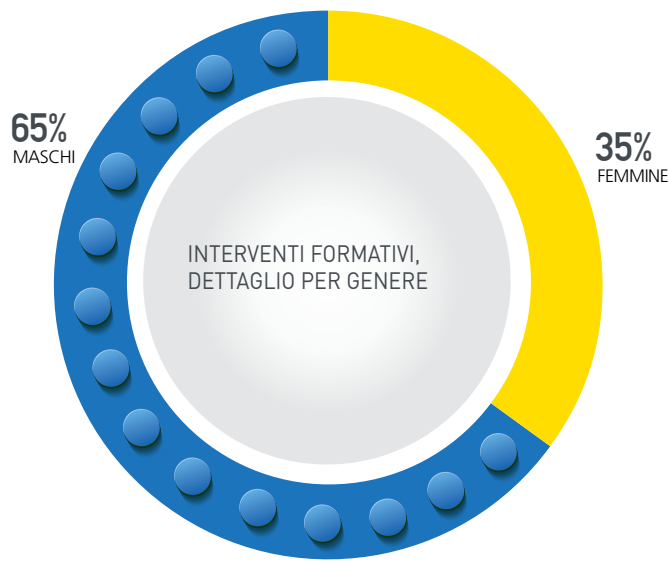
Area tematica	Edizioni	Partecipanti	Ore formative
Sicurezza	25	75	865
Tecnico-professionale	10	18	625
Manageriale	2	2	48
Totale complessivo	37	95	1.538

INTERVENTI FORMATIVI, DETTAGLIO PER QUALIFICA

Qualifica	Ore/uomo	%	Ore medie procapite
Operai	62	4	21
Impiegati	458	30	12
Quadri	914	59	21
Dirigenti	104	7	10
Totale complessivo	1.538	100	

INTERVENTI FORMATIVI, DETTAGLIO PER GENERE

Qualifica	Ore/uomo	%	Ore medie procapite
Femmine	134	9	12
Maschi	1.404	91	17
Totale complessivo	1.538	100	



La formazione in Telepost

Nel corso dell'esercizio 2015 sono stati realizzati 7 interventi formativi, che hanno coinvolto 40 partecipanti, per un totale di 1.805 ore dedicate alla formazione.

Nella tabella di seguito sono indicati i risultati complessivi, suddivisi in 3 macro aree tematiche.

Per quanto riguarda l'Area tematica Sicurezza Telepost ha proseguito nella formazione obbligatoria dei suoi dipendenti (D.Lgs 81/08).

Per l'Area Formativa Tecnico-Professionale sono stati realizzati corsi tecnici legati al ruolo svolto dai dipendenti. Sono stati inoltre attivati dei Percorsi di Riqualificazione Professionale per Operatore Igiene Sanitario di 160 ore che hanno coinvolto il personale in cassa integrazione. Al termine del percorso è stata istituita una sessione di Certificazione delle Competenze con adesione volontaria.

INTERVENTI FORMATIVI TELEPOST, ANNO 2015

Area tematica	Edizioni	Partecipanti	Ore formative
Sicurezza	3	3	21
Tecnico-professionale	3	32	984
Manageriale	1	5	800
Totale complessivo	7	40	1.805

INTERVENTI FORMATIVI, DETTAGLIO PER QUALIFICA

Qualifica	Ore/uomo	%	Ore medie procapite
Impiegati	1.805	100	45
Totale complessivo	1.805	100	

INTERVENTI FORMATIVI, DETTAGLIO PER GENERE

Qualifica	Ore/uomo	%	Ore medie procapite
Femmine	624	35	57
Maschi	1.181	65	41
Totale complessivo	1.805	100	

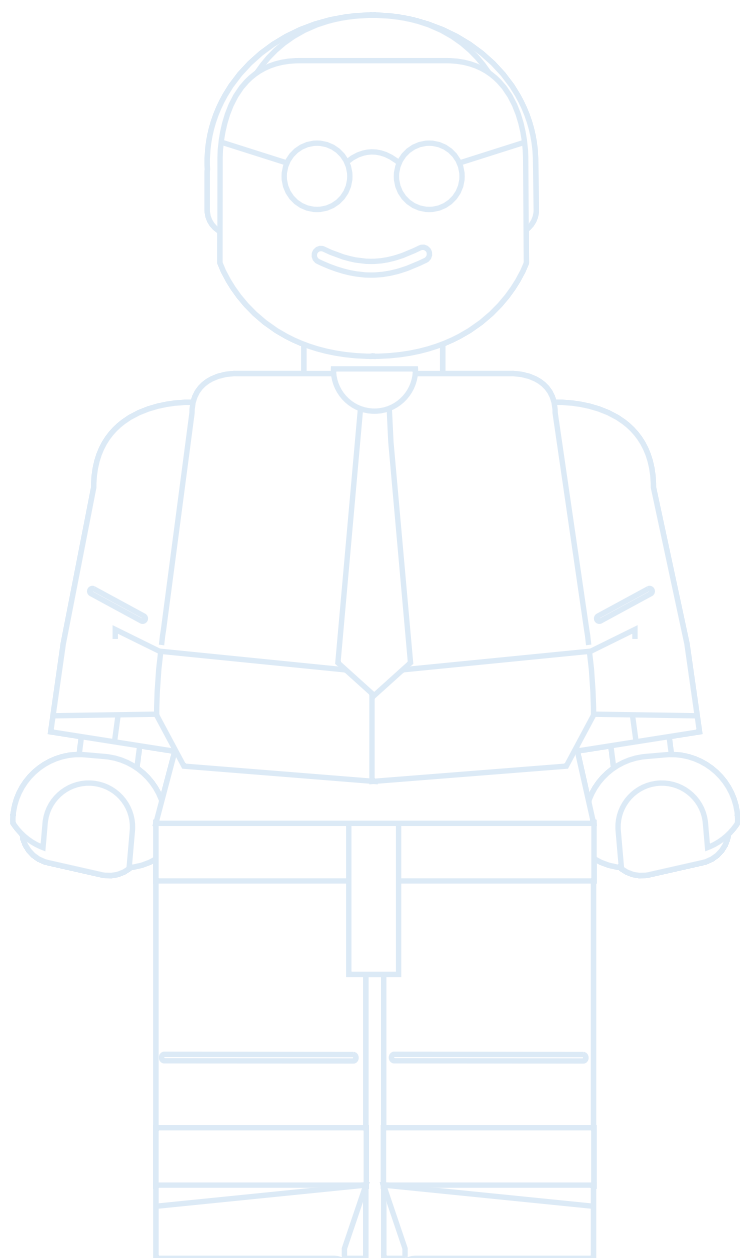
La formazione in Manutencoop Società Cooperativa

Nell'anno 2015 sono stati realizzati 2 interventi formativi, che hanno coinvolto 12 partecipanti, per un totale di 192 ore dedicate alla formazione. Per il consuntivo si sono considerati solo i dipendenti diretti della Cooperativa.

I corsi sono stati svolti nell'area della formazione Tecnico-Professionale e dell'Area Informatica.

I costi sono stati interamente coperti dal fondo Foncoop, il fondo Interprofessionale di riferimento per i dipendenti della Cooperativa.

Come negli anni precedenti, è proseguita la collaborazione con l'Istituto Superiore Tecnico Commerciale Salvemini: sono stati ospitati 3 sono stati ospitati nel periodo invernale e 2 nel periodo estivo.



Relazioni industriali

Nel 2015, in seguito all'acquisizione delle commesse in ambito ferroviario (Trenitalia e RFI), è aumentato sensibilmente il numero dei delegati sindacali, delle ore di permessi sindacali e delle ore di assemblee si è notevolmente incrementato poiché il personale entrato in organico era già fortemente sindacalizzato.

AGIBILITA' SINDACALE, ANDAMENTO 2013-2015

	2013	2014	2015
Iscritti OO.SS	7.171	8.135	8.658
Organico Medio MFM	12.580	14.286	14.745
Delegati OO.SS	397	382	490
Permessi Sindacali (H)	20.315	29.198	33.682
Assemblee (H)	3.428	4.976	4.994
Sciopero (H)	5.818	6.995	2.137

ISCRIZIONE AI SINDACATI, ANDAMENTO 2013-2015

	% Dipendenti iscritti	% Dipendenti non iscritti
2013	57	43
2014	57	43
2015	59	41

Nel corso dell'anno 2015 si è sviluppato il processo di confluenza contrattuale del CCNL Metalmeccanico in CCNL Multiservizi, al fine di rendere omologhe le posizioni aziendali.

DIPENDENTI ISCRITTI AI SINDACATI, ANDAMENTO 2013-2015

	2013		2014		2015	
	Totale	%	Totale	%	Totale	%
Cgil	4.055	56,6	4.154	51,1	4.224	48,8
Cisl	1.575	22,0	1.790	22,0	1.917	22,1
Uil	941	13,1	1.114	13,7	1.233	14,2
Ugl	146	2,0	198	2,4	211	2,5
Sindacati Autonomi	454	6,3	879	10,8	1.073	12,4
Totale complessivo	7.171	100	8.135	100	8.658	100

La distribuzione degli iscritti tra le varie sigle sindacali rappresenta, anche nel 2015, un calo degli iscritti alla CGIL (-2,3%), a fronte di un aumento degli iscritti alla UIL (+0,5%) e soprattutto alle Organizzazioni autonome (+1,6).

Contestazioni e provvedimenti disciplinari

Nel corso del 2015 i dipendenti destinatari di una contestazione disciplinare sono stati 1.622, mentre i destinatari di un provvedimento disciplinare 1.045. I dati sono in sensibile aumento rispetto all'anno precedente.

L'oggetto delle contestazioni è sintetizzato in tabella seguente:

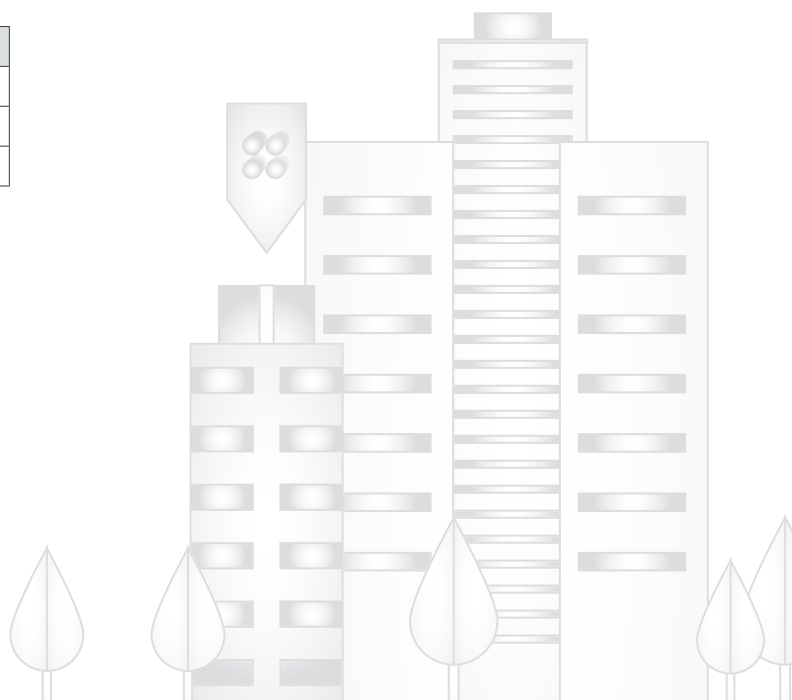
CONTESTAZIONI, ANDAMENTO 2014-2015

Tipologia di Contestazione	2014	2015
Assenza ingiustificata	217	866
Lavoro negligente	138	363
Inosservanza norme/dpi (dispositivi di protezione individuale)	106	196
Abbandono posto di lavoro	14	54
Comportamento irrispettoso	45	73
Ritardo inizio lavoro	17	30
Assenza visita fiscale	22	15
Fumo in servizio	1	1
Mancato avviso assenza	6	1
Rissa	4	6
Stato di ubriachezza	2	1
Appropriazione indebita	9	11
Orario difforme	24	-
Abbandono zona	7	5
Cambio turno non autorizzato	6	-
Totale	618	1.622

Si evidenzia un incremento considerevole delle contestazioni di addebito e conseguenti provvedimenti disciplinari in virtù di un perfezionamento dei meccanismi di controllo e monitoraggio, in particolare delle assenze ingiustificate e prolungate, e dell'entrata a regime del portale, oggi unico strumento per la gestione delle contestazioni.

PROVEDIMENTI DISCIPLINARI, ANDAMENTO 2014-2015

	2014	2015
Contestazioni d'addebito rilevate	709	1.622
Provvedimenti disciplinari comunicati	293	1.045
Licenziamenti comminati	66	79



COMUNICAZIONE E LEGITTIMAZIONE SOCIALE

Comunicazione a soci e dipendenti

La comunicazione interna nel 2015 è stata caratterizzata principalmente dall'introduzione di un nuovo portale intranet, la rete locale ad accesso riservato per i dipendenti del Gruppo. Il Portale è uno spazio per la condivisione di informazioni, notizie, documenti, è un vero e proprio "ufficio virtuale" dove lavorare insieme e dove trovano spazio anche varie utility per, ad esempio, la prenotazione delle sale riunioni in tutte le principali sedi del Gruppo, la localizzazione delle sedi, una ricca area news, oltre, ovviamente a tutti gli applicativi di business, vale a dire le soluzioni informatiche utilizzate quotidianamente per la gestione, il controllo e il monitoraggio delle attività. Il nuovo portale punta, in particolare, a favorire l'interattività, collaborazione tra le varie funzioni, la condivisione interna delle informazioni, delle conoscenze e delle competenze ed, in generale, il processo di condivisione attraverso l'utilizzo di aree di progettazione e gestione delle attività, forum e community.

L'attivazione della nuova intranet è stata annunciata da una campagna di comunicazione interna finalizzata a creare attesa e spiegare le potenzialità del nuovo strumento.

Il progetto promosso dalla Direzione ICT e Business Service, con la collaborazione della Direzione Personale e Organizzazione e del Servizio Comunicazione e Responsabilità Sociale, prevede per il 2016 la progressiva estensione dell'accesso al portale (inizialmente limitato ai dipendenti di Manutencoop Facility Management e Manutencoop Società Cooperativa dotati di pc aziendale) a tutte le Società controllate e, a seguire, a tutti i dipendenti del Gruppo, operai compresi.

Nel 2014 si è ulteriormente consolidato l'utilizzo della sezione "Area dipendenti" del sito www.manutencoop.it dedicata al welfare aziendale ed a tutte le informazioni relative alla gestione del personale, creata sia per dare visibilità alle attività svolte dal Gruppo sia per favorire la circolazione delle informazioni tra dipendenti che non accedono alla intranet interna. La sezione raggiunge picchi di oltre 7.000 visualizzazioni uniche di pagina nei periodi di lancio dei principali progetti di welfare.

Nel 2015 sono stati realizzati 3 numeri della rivista "Ambiente" e le relative edizioni digitali pubblicate nel portale web: in particolare il numero 3 in uscita a fine dicembre è stato in larga parte dedicato al nuovo assetto organizzativo di MFM con ampio spazio alla presentazione dei nuovi manager e delle linee strategiche di sviluppo del Gruppo. Le informazioni rivolte ai dipendenti "circolano", infine, sempre di più sul canale Facebook dove tra i followers figurano molti lavoratori che trovano nel social network un ulteriore canale di comunicazione e di "vicinanza" con i colleghi in tutta Italia. A fine 2015 i followers erano circa 2.800 (a fine 2014 erano circa 2.000).

In aggiunta alla rivista "Ambiente", sono stati pubblicati 2 numeri del supplemento "Ambiente Più Soci", dedicato solo ai soci lavoratori e sovventori in occasione dell'annuale assemblea dei soci e, in autunno, in occasione del rinnovo dei comitati soci.

Come negli anni precedenti è stata data comunicazione delle iniziative di welfare aziendale promosse dall'azienda attraverso l'invio a tutti i dipendenti delle province di Modena, Bologna e Ravenna della brochure di presentazione

dei centri estivi per i figli dei dipendenti nella fascia 3-10 anni, mentre per i campi estivi (11-14 anni) catalogo, regolamento e modulistica sono state veicolate attraverso un inserto staccabile all'interno dell'house organ Ambiente.

Comunicazione esterna

Sul fronte della comunicazione esterna, nel 2015 Manutencoop Facility Management, è stata impegnata ad avviare il rilancio della propria immagine attraverso azioni di comunicazione sui vari canali disponibili più proattive rispetto al passato, con l'obiettivo di mitigare gli effetti, dal punto di vista della reputazione, delle vicende giudiziarie che hanno coinvolto l'azienda ed i suoi vertici in particolare nel 2014.

Oltre a potenziare il monitoraggio della stampa del web e a fornire tempestive informazioni, precisazioni e rettifiche in merito ad ogni articolo ritenuto impreciso o lesivo dell'immagine aziendale, è stata intensificata la comunicazione di notizie relative al business e al welfare aziendale abbandonando il tradizionale low profile che ha sempre caratterizzato la comunicazione esterna aziendale. Sono stati, in particolare, valorizzati attraverso attività di media relations i progetti "Un futuro di valore", con comunicati e inviti anche in abito locale in occasione di tutte le cerimonie di consegna delle borse di studio, "Tuttingiro" e i risultati del bilancio sociale. Sul sito web e sui canali social è stato dato maggiore spazio alle notizie relative ad appalti e progetti innovativi ed alla partecipazione ad eventi e convegni. Nell'autunno 2015, dopo la presentazione della



nuova struttura organizzativa di MFM, sono state comunicate alle stampa le principali nuove nomine con l'obiettivo di valorizzare le figure dei nuovi manager e il nuovo assetto aziendale.

Nel 2015, sul fronte dei canali social e digitali, è stata avviata una gestione più proattiva di LinkedIn, dove l'azienda era già presente da tempo con una propria pagina, con la pubblicazione periodica di notizie di interesse per il target di riferimento.

Tra le società del Gruppo si segnala, in particolare, Servizi Ospedalieri che nel corso dell'anno ha lanciato diverse linee di prodotti per la sanità, nati dall'esperienza sul campo nel settore dei servizi, definendone naming e loghi coordinati e predisponendo un "set" di materiali informativi e di comunicazione per la promozione e la vendita.

■ QUALITÀ DELLE FORNITURE

Manutencoop gestisce le forniture esclusivamente tramite il Portale che è integrato perfettamente con il programma SAP. Il Portale ha consentito 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.

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 due diversi status:

- qualificato
- non qualificato

All'interno del Portale fornitori rientrano solo i fornitori qualificati.

Per ottenere la qualifica è necessario fornire i dati anagrafici completi, i dati economici (fatturato, risultato operativo, patrimonio netto...), essere in regola con il versamento dei contributi, impegnarsi a rispettare il codice etico di Manutencoop, dichiarare di conoscere i contenuti del D.Lgs 231/2001. Sono inoltre richieste certificazioni quali: ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 e OHSAS 18001.

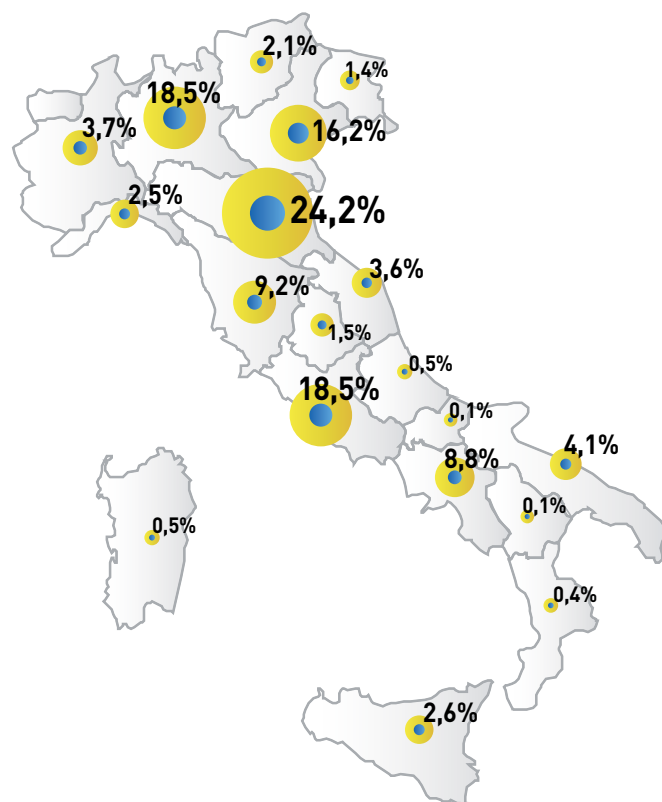
A fianco il riepilogo del numero dei fornitori presenti in Albo diviso per status.

ALBO FORNITORI, 31 DICEMBRE 2015

Tipologia	n.	%
Non qualificato	258	6,5
Qualificato	3.725	93,5
Totale complessivo	3.983	100

Oltre il 15% dei fornitori qualificati possiede almeno una tra le certificazioni SA 8000, ISO 14000 e OHSAS 18001. La distribuzione territoriale dei fornitori di business per volumi di fornitura (al netto delle utenze) è rappresentata nella cartina a fianco.

Come si può notare il volume maggiore di acquisti si realizza in Emilia Romagna, seguita da Lombardia, Lazio, Veneto e Toscana, ovvero le regioni dove Manutencoop è maggiormente radicata e presente in termini di lavoro, dipendenti e base sociale. La rete fornitori è diffusa su tutto il territorio nazionale, a vantaggio del cliente, dell'azienda e delle economie territoriali. Manutencoop da sempre predilige utilizzare, per le proprie forniture sui cantieri, fornitori locali.



DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DEI FORNITORI PER VOLUMI DI FORNITURA, ANNO 2015

A partire dal 2014 Manutencoop ha implementato l'attività di valutazione delle prestazioni dei fornitori. Il vendor rating, infatti, è il giudizio complessivo sul fornitore ed è calcolato sulla base di 3 criteri:

- la qualifica in Albo fornitori, ovvero la presenza dei requisiti di base
- la gestione nel processo di acquisto, ovvero la gestione e il caricamento dei documenti a portale
- la valutazione consuntiva da parte della Direzione operativa di business, ovvero la valutazione periodica circa le prestazioni erogate.

La valutazione viene effettuata per Fornitore o tipo di Fornitura (materiali; servizi; prestazioni professionali) con pesi/punteggi differenziabili sui 3 requisiti. I requisiti gestionali e la valutazione della prestazione hanno un peso superiore rispetto al requisito di base.

Nel mese di aprile 2016 si è conclusa la terza campagna di valutazione consuntiva dei fornitori che ha coinvolto 466 fornitori (servizi integrati e igiene) con la compilazione di 921 questionari somministrati a 108 responsabili di commessa. Sono stati considerati i fornitori che nel 2015 hanno registrato un volume di forniture fatturate superiore a 50.000 euro. I responsabili di commessa individuati per la compilazione dei questionari provengono da tutte le aree e hanno dimostrato un buon livello di partecipazione, terminando la maggior parte delle valutazioni assegnate nei tempi previsti, ovvero 40 giorni. Il tasso di partecipazione maggiore si è registrato anche quest'anno in Lombardia, seguita dall'area Centro sud e dall'Emilia Romagna. I fornitori valutati sono stati il 97% del panel, ovvero 454 su 466 e hanno conseguito uno score mediamente molto alto: 90,6/100.

Il vendor rating è funzionale alla gestione strategica dei fornitori. Come mostra la tabella a fianco, infatti, Mantencoop utilizza prevalentemente i fornitori che hanno ottenuto una valutazione complessiva alta (A e B), piuttosto che quelli con un giudizio meno performante (C).

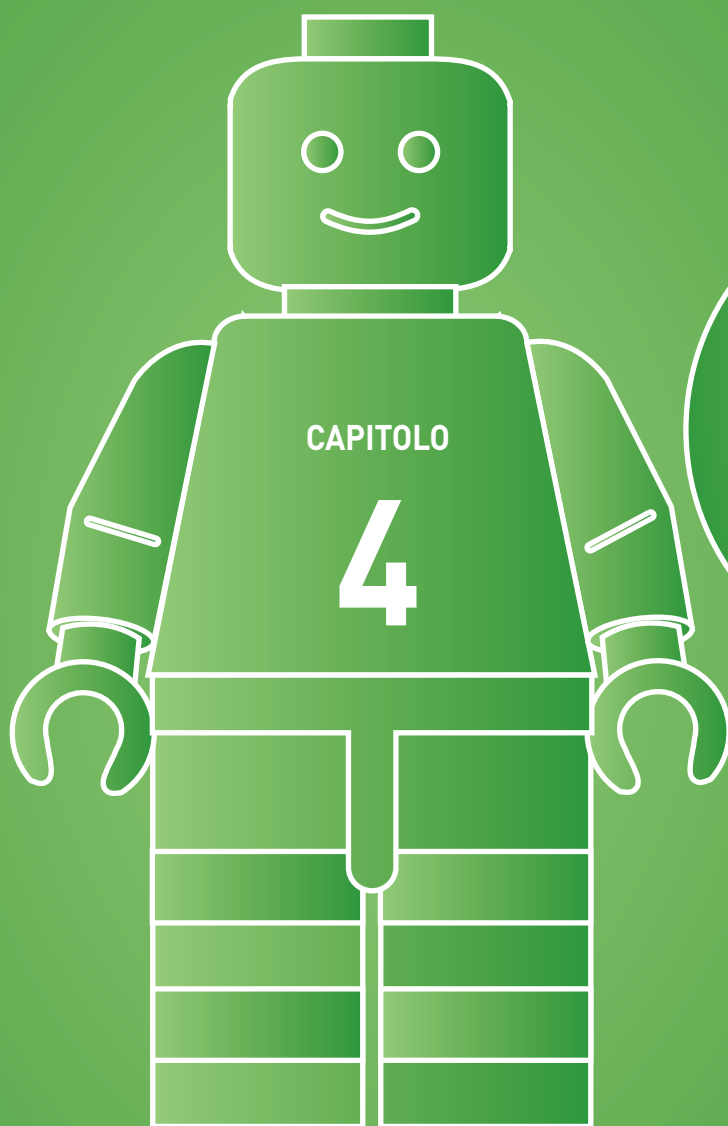
Il giudizio A corrisponde ad un punteggio complessivo ottenuto nei 3 ambiti (requisiti base, gestione documenti nel processo di acquisto e valutazione consuntiva) superiore ad 80/100; la lettera B indica un punteggio complessivo ottenuto tra 60 e 80 e la C individua i fornitori con un punteggio inferiore a 60/100.

Il volume dei contratti di fornitura del 2015 è, nell'80% dei casi, realizzato con fornitori che hanno conseguito una valutazione generali elevata, pari a A o B.

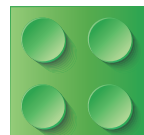
VOLUME DEI CONTRATTI DI FORNITURA RIPARTITI PER VENDOR RATING, ANNO 2015

Classe Vendor Rating	% di fatturato
A	43
B	37
C	20
Totale	100





PERFORMANCE
AMBIENTALE



EFFICIENZA ENERGETICA



Energia

L'efficienza energetica è un tema fortemente strategico per Manutencoop con connotazioni e ripercussioni ambientali ma anche economiche. L'obiettivo è quello della riduzione dei consumi e dei fabbisogni energetici di fonti primarie e si applica tanto ai clienti quanto all'azienda.

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 2011-2015 divisi per voci specifiche.



CONSUMI DI ENERGIA ESPRESSI IN TEP, ANDAMENTO 2011-2015

Voce	2011	2012	2013	2014	2015
Sedi, uffici, magazzini e cantieri	858,2	1.078,3	1.040	1.363	635
Automezzi e mezzi di lavoro	2.353,6	2.011,5	1.553	1.888,5	1.523
Gestione calore - impianti di riscaldamento	73.465,8	89.572,5	92.764	75.928,8	82.873
Gestione impianti elettrici	15.245	15.268,1	10.083	7.738	8.955

Come si evince dalla tabella, nel corso del 2015 si registra una forte riduzione dei consumi per le prime due voci imputabile ad una razionalizzazione delle sedi, ad interventi di efficientamento e ad azioni di sensibilizzazione dei dipendenti.

Per quanto riguarda la gestione degli impianti si segnala un aumento dei consumi dovuto a modifiche nel parco impiantistico.

Manutencoop, attraverso le performance conseguite nella gestione impianti, nel corso dell'anno ha ottenuto 5.863 Titoli di Efficienza Energetica (TEE) relativi all'anno 2014, ovvero titoli conseguibili attraverso la rendicontazione di interventi di efficientamento energetico che producono risultati più performanti rispetto ai valori prestazionali di riferimento.

I certificati bianchi o TEE conseguiti sono di tre tipi a seconda della tipologia degli interventi realizzati.

Di seguito la specifica dei TEE acquisiti da Manutencoop nel 2015:

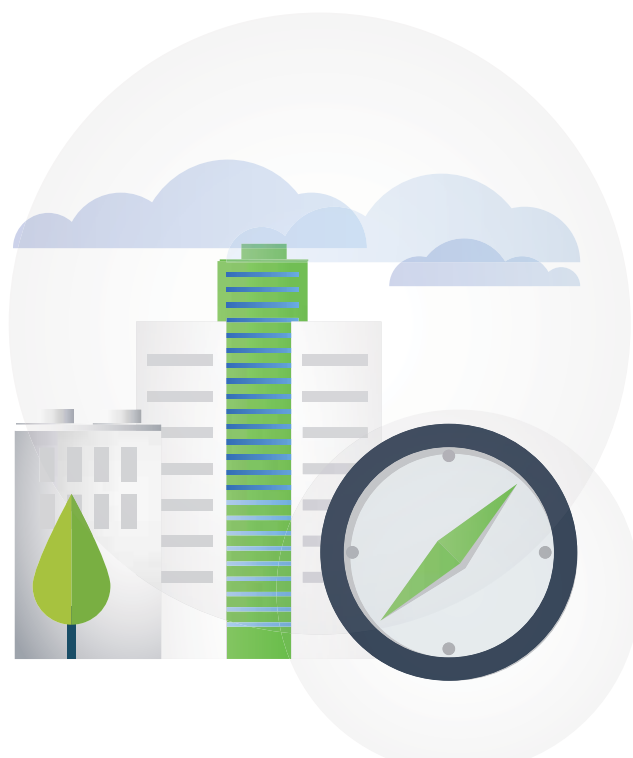
- 1.355 di Tipo I, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi per la riduzione dei consumi finali di energia elettrica;
- 963 di Tipo II, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria attraverso interventi per la riduzione dei consumi di gas naturale.
- 3.545 di Tipo II CAR, attestanti il conseguimento di risparmi di energia primaria derivante dalla realizzazione e gestione di impianti di cogenerazione in regime di cogenerazione ad alto rendimento (CAR).

CERTIFICATI BIANCHI (TEE), ANDAMENTO 2012-2015

2012 tot. 1.424		2013 tot. 1.290		2014 tot. 1.832		2015 tot. 5.863		
Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II	Tipo I	Tipo II	Tipo II CAR
822	602	924	366	1.356	476	1.355	963	3.545

Al 31 dicembre, in realtà, Manutencoop aveva maturato 7.057 TEE (titoli di efficienza energetica) relativi all'anno 2015 di questi, però, ad oggi solo 386 hanno completato l'iter, i restanti 6.671 sono ancora in attesa di assegnazione.

Anche **Servizi Ospedalieri**, grazie agli investimenti effettuati e ai risparmi conseguiti, ha presentato quattro progetti (uno per stabilimento) per l'ottenimento dei TEE. Ad oggi sono stati però accreditati dal GSE (Gestore Servizi Energia) solo i TEE del 2013 e i TEE dei primi 6 mesi del 2014 per quanto riguarda lo stabilimento di Lucca. Pertanto i dati riferiti al 2015 sono delle stime.



Di seguito la tabella con i TEE rendicontati.

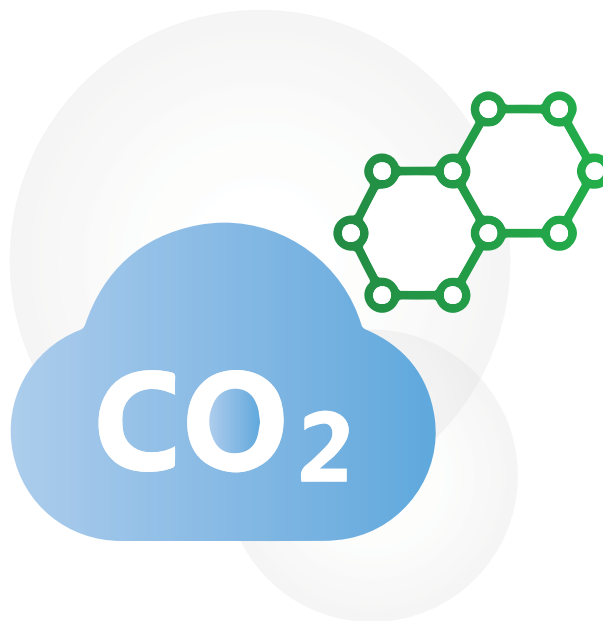
CERTIFICATI BIANCHI (TEE) SERVIZI OSPEDALIERI, ANDAMENTO 2013-2015

Stabilimento	2013	2014	2015
Ferrara	1.923	377	1.400
Lucca	467	142	400
Teramo	2.533	600	2.400
Porto Garibaldi	1.951	-	-
Totale	6.874	1.119	4.200

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

Emissioni

Nel marzo 2016 sono state effettuate, da un ente accreditato, le verifiche relative ai volumi di CO₂ emessa ed in aprile si è provveduto 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 installata maggiore di 20 MW, hanno registrato per l'anno 2015 un valore di emissione di CO₂ espressa in tonnellate, secondo quanto riportato nella tabella seguente.



IMPIANTI TERMICI GESTITI DA MFM: ANDAMENTO EMISSIONI 2012-2015 (T CO₂)

Denominazione impianto	Sede impianto	Quote di emissione verificate 2012	Quote di emissione verificate 2013	Quote di emissione verificate 2014	Quote di emissione verificate 2015
Centrale termica ospedale Sant'Orsola	Bologna	2.899*	11.607	11.207	10.070
Ospedale Torrette	Ancona	4.512	11.751	11.880	12.078
Centrale termoelettrica Ivrea	Ivrea (TO)	22.087	22.848	20.712	18.722
Centrale termica Fiera di Rho	Rho (MI)	366	19	11	8
Nuovo ospedale Sant'Anna	Como	4.039	8.229	8.391	N.A.**
Ospedale Sant'Anna	Ferrara	-	-	-	1.656

* Dato parziale riferito a 3 mesi di funzionamento;

** Il Nuovo Ospedale Sant'Anna di Como, a seguito di interventi di razionalizzazione ed efficientamento energetico, ha beneficiato di una riduzione di 5,2 MW in termini di potenza installata, che ha consentito all'impianto di uscire dal campo di applicazione della Direttiva ETS.

TERRITORIO E AMBIENTE

L'impegno verso il territorio e l'ambiente sono da sempre un tratto distintivo di Manutencoop. Profondamente radicata nelle aree dove opera, l'azienda ha promosso nel corso degli anni interventi sociali per il benessere delle comunità e la costruzione delle loro identità.

L'attenzione verso l'ambiente tocca vari ambiti: rifiuti, acquisti di prodotti, consumi e mobilità.



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 2015 certificano che Manutencoop ha intermediato complessivi 849.178 kg (1.786.415 Kg nel 2014) di rifiuti, di questi 269.970 kg (999.494 Kg nel 2014) sono stati recuperati, la restante parte è stata smaltita.

Tra i rifiuti intermediati figurano 107.225 kg (707.569 kg nel 2014) 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 2015 ha generato e gestito 2.612.391 kg (2.456.343 kg nel 2014) di rifiuti, di cui circa il 40% 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 2015 sono stati in totale 163.168 Kg (152.349 kg nel 2014), corrispondenti al 6,2% del totale dei rifiuti prodotti.

Confrontando i dati del 2015 con quelli dell'anno precedente si può notare un peggioramento delle performance, sia per quanto riguarda i rifiuti intermediati che per quelli prodotti. Nel primo caso la flessione è determinata principalmente dalla cessazione del servizio intermediazione negli appalti Ospedale S. Anna e Ospedale Valduce entrambi a Como.

Inoltre, sempre per quanto concerne i rifiuti intermediati, è aumentato sensibilmente il valore di quelli inviati a smaltimento a scapito di quelli recuperati. In questo caso il dato è imputabile ad una commessa nella quale Manutencoop ha dovuto forzatamente inviare a smaltimento – perché contaminati – rifiuti quali carta, cartone, ferro e acciaio, normalmente inviati a recupero.

Per quanto riguarda i rifiuti prodotti, il dato più significativo è certamente l'incremento di quelli inviati a smaltimento (+8,3% rispetto al 2014) a svantaggio di quelli inviati a recupero. Dei 1.559.899 kg di rifiuti smaltiti, oltre 1.360.000 kg sono rappresentati da fanghi e liquami derivanti dalla gestione impianti di due clienti nazionali, uno dei quali entrato in portafoglio nella seconda metà del 2014 e il cui impatto ha avuto effetto sui dati del 2015.

RIFIUTI INTERMEDIATI E PRODOTTI, ANDAMENTO 2014-2015

	2014		2015	
	kg	% su totale	kg	% su totale
Intermediati	1.786.415	42,1	849.178	24,5
inviati a Recupero	999.494	55,9	269.970	31,8
inviati a smaltimento	786.921	44,1	579.208	68,2
Prodotti	2.456.343	57,9	2.612.391	75,5
inviati a Recupero	1.192.889	48,6	1.052.492	40,3
inviati a smaltimento	1.263.454	51,4	1.559.899	59,7
Totale complessivo	4.242.758	100,0	3.461.569	100,0

RIFIUTI INTERMEDIATI E PRODOTTI PER TIPOLOGIA, ANNO 2015

Tipologia	kg
Intermediati	849.178
Non pericolosi	741.953
Pericolosi	107.225
Prodotti	2.612.391
Non pericolosi	2.499.223
Pericolosi	163.168
Totale complessivo	3.461.569

Servizi Ospedalieri e la collaborazione con RiUp

Servizi Ospedalieri ha attivato una importante collaborazione con RiUp, start up faentina specializzata nella trasformazione degli scarti aziendali in oggetti di design per la casa.

RiUp, nata da un gruppo di giovani designer, realizza le proprie collezioni utilizzando scarti seriali delle Aziende che altrimenti costituirebbero rifiuti indifferenziati e non riciclabili ovvero rifiuti che hanno elevati costi di smaltimento e un forte impatto ambientale.

Dopo un'analisi degli scarti seriali emergenti su vari territori, la newco faentina ha individuato nei tessuti in TTR (Tessuto Tecnico Riutilizzabile) utilizzati in ambito ospedaliero per le coperture dei tavoli operatori un possibile ambito di intervento: ogni anno almeno un centinaio di tonnellate di teli verdi giungono alla fine del loro ciclo di vita, perdendo sterilità diventano inservibili e vanno a costituire una delle tipologie di rifiuti generate dalle strutture sanitarie.

Servizi Ospedalieri, con il marchio Barriertech, è tra i principali fornitori in Italia di TTR e quindi la collaborazione e il sostegno a RiUp sono stati scelte naturali.

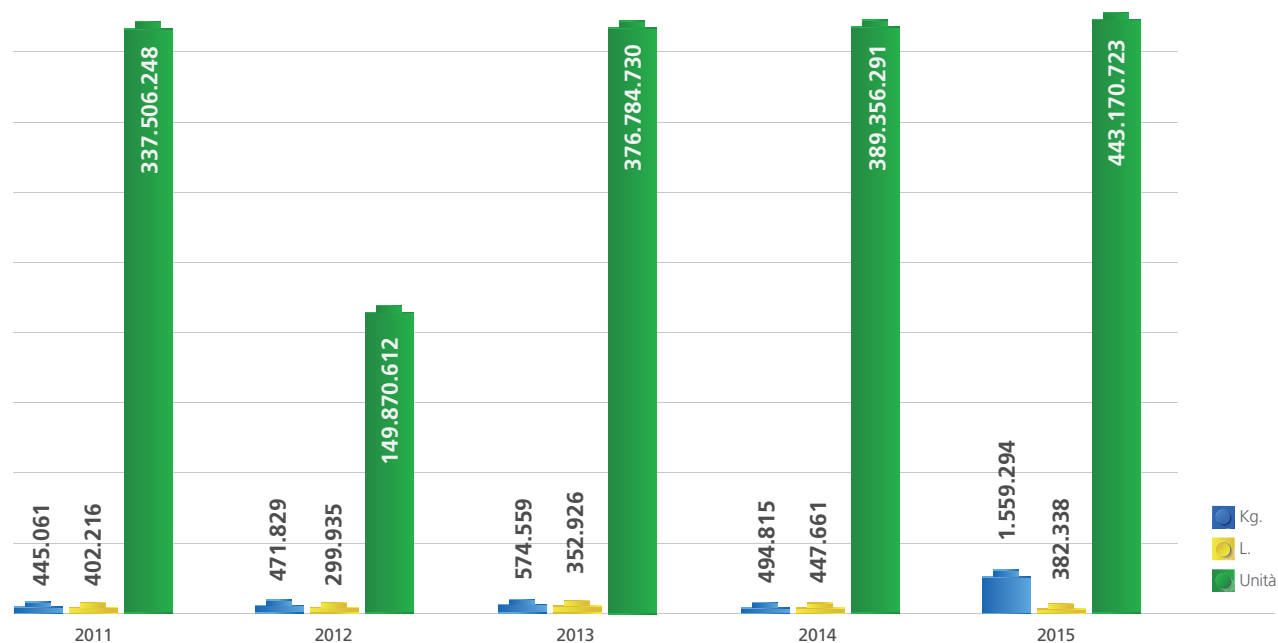
Così con il sostegno di Servizi Ospedalieri e la creatività di RiUp sono nati una serie di prodotti frutto della combinazione del TTR con scarti diversi (ceramica, carta etc.) ma tutti caratterizzati da elementi con il caratteristico colore verde del tessile ospedaliero.

La collaborazione tra Servizi Ospedalieri e RiUp ha 3 primari obiettivi:

- promuovere attività di sviluppo culturale e Corporate Social Responsibility
- collaborare per un riuso e riciclo dei tessuti tecnici riutilizzabili (TTR) per uso sanitario forniti da Servizi Ospedalieri
- analizzare eventuali altri tipi di scarti generati dalle attività di Servizi Ospedalieri che potrebbero risultare utili alle attività svolte da RiUp.



ACQUISTO PRODOTTI, ANDAMENTO 2011-2015.



Prodotti

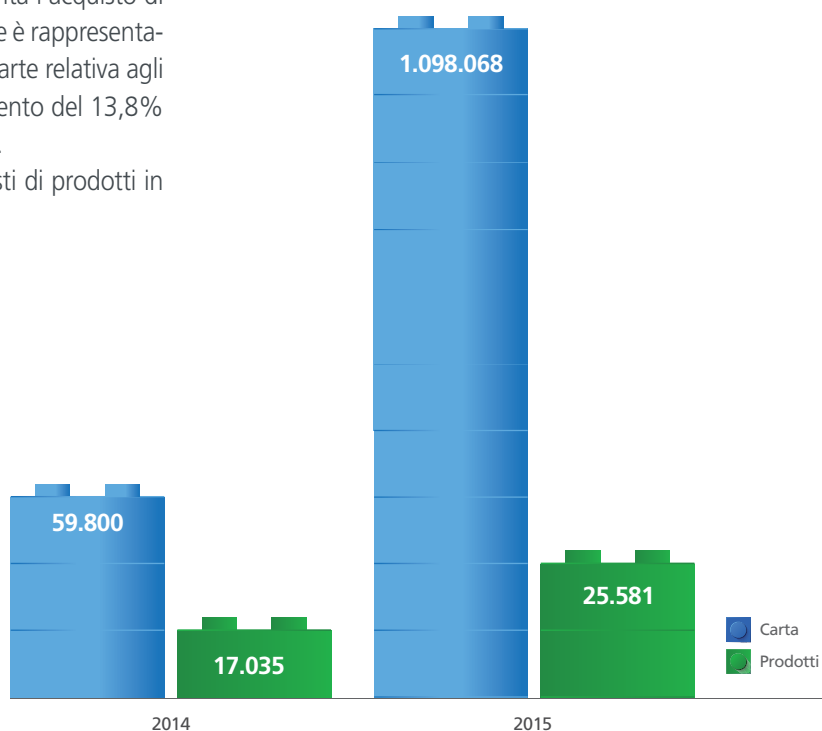
Le quantità di prodotti acquistati nel 2015, utilizzati nel settore igiene e misurati in kg, litri o numero (sono escluse le scatole), sono riportate nella figura sopra.

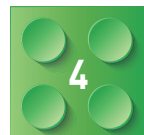
L'anno 2015 vede una riduzione di acquisto di prodotto misurati in litri pari al 15%, mentre aumenta l'acquisto di prodotti in kg, la cui componente maggiore è rappresentata da prodotti in carta per vari utilizzi. La parte relativa agli acquisti classificati per unità ha un incremento del 13,8% (2014: 389.273.990; 2015: 443.170.723).

Nell'analisi non sono considerati gli acquisti di prodotti in scatole.

Per quanto attiene il numero di prodotti verdi si nota un incremento sia dei prodotti chimici che del prodotto carta. Aumento indotto da una maggiore sensibilità ambientale degli acquirenti di servizi.

ACQUISTO PRODOTTI VERDI, ANDAMENTO 2014-2015.





Consumi sede centrale

Manutencoop ha il proprio quartier generale a Zola Predosa (BO) dove si concentra il maggior numero di lavoratori impiegati. Di seguito i dati relativi ai consumi di energia elettrica, gas metano e acqua della sede centrale.

I valori registrati in termini di consumi energetici, benché con scostamenti anche significativi in termini di valori assoluti, sono in linea con le condizioni meteo di riferimento sulla base del grado di occupazione e di utilizzo dell'immobile.

CONSUMI DI ENERGIA ELETTRICA SEDE ZOLA PREDOSA,
ANDAMENTO 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
kWh	1.458.200	1.192.020	1.212.895	1.273.523
Delta		-266.180	20.875	60.628

CONSUMI DI GAS METANO SEDE ZOLA PREDOSA,
ANDAMENTO 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
Metri cubi	160.326	155.240	96.330	128.862
Delta		-5.086	-58.910	32.532

CONSUMI DI ACQUA SEDE ZOLA PREDOSA,
ANDAMENTO 2012-2015

	2012	2013	2014	2014
Metri cubi	5.221	5.420	5.446	7.064
Delta		199	26	1.618

Consumi degli stabilimenti di Servizi Ospedalieri

Di seguito i dati sulle performance dei consumi di acqua, gas ed energia relativi agli stabilimenti della Servizi Ospedalieri. I dati sono parametrati ai kg di biancheria spedita. I consumi del 2015 sono sostanzialmente in linea con quelli del 2014, con un leggero calo del consumo di acqua utilizzata per i processi di lavaggio e alimentazione delle caldaie.

Servizi Ospedalieri sta portando avanti un processo di re-vamping sugli impianti di illuminazione in tutti e 3 gli stabilimenti. Attualmente si consumano circa 650 Mw/h di energia elettrica, installando lampade a LED di nuova concezione tecnologica si otterrebbe un risparmio del 50% rispetto agli attuali consumi.

CONSUMI DI ENERGIA ELETTRICA STABILIMENTI SO, ANDAMENTO 2014-2015

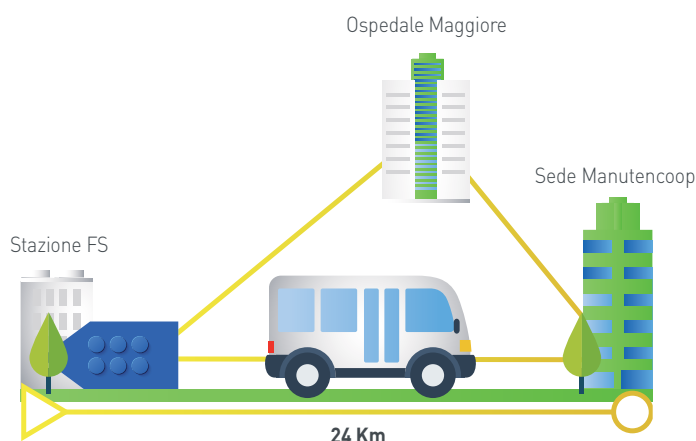
	2014			2015		
	kWh	Kg sped	kwh/Kg	kWh	Kg sped	kwh/Kg
Ferrara	3.437.981	10.019.218	0,343	3.439.050	10.288.614	0,334
Lucca	2.337.829	8.836.685	0,265	2.270.672	8.159.041	0,278
Teramo	2.819.147	2.819.147	0,323	2.835.942	8.683.991	0,327
Totale	8.594.957	27.578.704	0,312	8.545.664	27.144.152	0,315

CONSUMI DI GAS METANO STABILIMENTI SO, ANDAMENTO 2014-2015

	2014			2015		
	kWh	Kg sped	kwh/Kg	kWh	Kg sped	kwh/Kg
Ferrara	1.631.123	10.019.218	0,163	1.686.709	10.288.614	0,164
Lucca	1.251.278	8.836.685	0,142	1.136.542	8.159.041	0,139
Teramo	1.375.907	8.722.801	0,158	1.396.461	8.683.991	0,161
Totale	4.258.308	27.578.704	0,154	4.219.712	27.131.646	0,156

CONSUMI DI ACQUA STABILIMENTI SO, ANDAMENTO 2014-2015

	2014			2015		
	kWh	Kg sped	kwh/Kg	kWh	Kg sped	kwh/Kg
Ferrara	306.229	10.019.218	0,031	289.563	10.288.614	0,028
Lucca	120.188	8.836.685	0,014	104.071	8.159.041	0,013
Teramo	200.531	8.722.801	0,023	208.367	8.683.991	0,024
Totale	626.948	27.578.704	0,023	602.001	27.131.647	0,022



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, che prevede 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 esigenze di mobilità e calibrare il servizio di navetta sui bisogni effettivi dei lavoratori. 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.

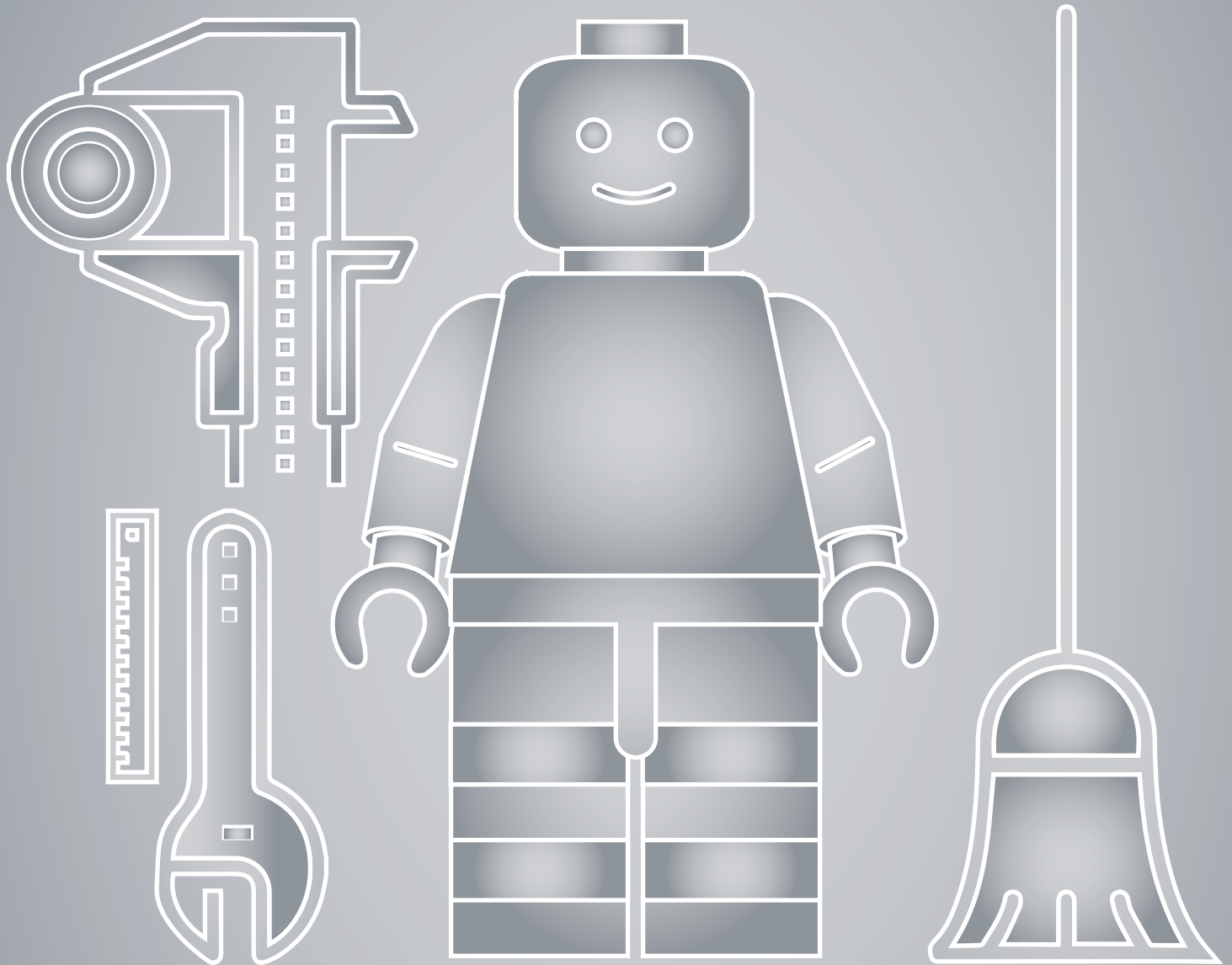
I dati delle settimane 15 e 17 fanno riferimento a soli 3 giorni di funzionamento della navetta peraltro in prossimità di festività (Pasqua e 25 aprile).

UTILIZZO NAVETTA AZIENDALE

Azienda	Presenze - sett.15 anno 2015*	Presenze - sett. 17 anno 2015	Presenze - sett. 37 anno 2015**	Presenze - sett. 43 anno 2015
Manutencoop	32	15	248	211
Altre aziende	161	98	688	717
Totale	193	113	936	928

* Rilevazione effettuata solo sulla corsa della mattina, ore 08.15.

** Dati riferiti alle corse della mattina e del pomeriggio



APPENDICE

GRI G4 CONTENT INDEX

Informazioni di tipo generale		Pagina / Risposta Diretta	External Assurance
STRATEGIA E ANALISI			
G4-1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	p. 7	X
G4-2	Descrizione degli impatti chiave, rischi ed opportunità	p. 39-40	X
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE			
G4-3	Nome dell'organizzazione	pp. 1 e 5	X
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	pp. 21-22	X
G4-5	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	quarta di copertina	X
G4-6	Numero di Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la maggior parte della propria attività o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel report	pp. 18-22	X
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	pp. 23-24	X
G4-8	Mercati serviti	pp. 21-22; 74-77	X
G4-9	Dimensione dell'organizzazione comprese: numero di dipendenti numero di operations; fatturato netto; capitalizzazione totale suddivisa in obbligazioni /debiti azioni; quantità di prodotti o servizi forniti	pp. 49-54; 61-62; 109-113	X
G4-10	Dipendenti per tipologia di contratto, genere, area geografica, inquadramento (+altre informazioni)	pp. 109-113	X
G4-11	Dipendenti coperti da accordi collettivi	pp. 109-113	X
G4-12	Catena di fornitura dell'organizzazione	pp. 140-143	X
G4-13	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti nel periodo di rendicontazione	pp. 17; 32; 61-65; 66-69	X
G4-14	Principio precauzionale (risk management)	pp. 33-36. Copertura parziale: Manutencoop si impegna migliorarne la rendicontazione nel BS 2016	X
G4-15	Carte, principi o altre iniziative esterne che l'organizzazione sottoscrive	pp. 46-47	X
G4-16	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e internazionali	pp. 46-47	X
ASPETTI MATERIALI E PERIMETRO			
G4-17	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato e indicazione delle società non comprese nel rapporto	p. 12	X
G4-18	Processo per la definizione dei contenuti del report e del Perimetro degli Aspetti	pp. 39-40	X
G4-19	Identificazione Aspetti Materiali nel processo di definizione dei contenuti	pp. 39-44	X
G4-20	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro all'interno dell'organizzazione	pp. 39-44	X
G4-21	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro all'esterno dell'organizzazione	pp. 39-44. Copertura parziale: Manutencoop si impegna migliorarne la rendicontazione nel BS 2016	X
G4-22	Spiegazione degli effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei rapporti precedenti e motivazioni di tali modifiche	nessuna modifica	X
G4-23	Spiegazione dei cambiamenti significativi di obiettivi, di aspetti materiali e del perimetro rispetto ai rapporti precedenti	pp. 39-44; 66-69	X

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER			
G4-24	Elenco dei gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	pp. 39-44	X
G4-25	Approccio per identificare e selezionare i principali stakeholder da coinvolgere	pp. 39-44	X
G4-26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder (+ altre informazioni)	pp. 39-44. Copertura parziale: Manutencoop si impegna migliorarne la rendicontazione nel BS 2016	X
G4-27	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento e modalità di risposta	pp. 39-44. Copertura parziale: Manutencoop si impegna migliorarne la rendicontazione nel BS 2016	X
PROFILO DEL REPORT			
G4-28	Periodo di rendicontazione	pp. 12-13	X
G4-29	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	pp. 10-11	X
G4-30	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale, ecc.)	pp. 10-11	X
G4-31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	p. 164	X
G4-32	Indicazione dell'opzione "In accordance" scelta dall'organizzazione, Tabella di riferimento dei contenuti GRI; riferimenti all'assurance esterna	pp. 9; 11; 157	X
G4-33	Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l'assurance esterna del rapporto (documento di assurance)	p. 161	X
GOVERNANCE			
G4-34	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo. Identificare ogni comitato responsabile di aspetti ambientali, sociali ed economici	pp. 23-32	X
ETICA E INTEGRITA'			
G4-56	Valori, principi, standard, codici di condotta e codici etici adottati	p. 45-46	X
INFORMAZIONI SPECIFICHE PER ASPETTO MATERIALE, CATEGORIA E SOTTO-CATEGORIA			
CATEGORIA ECONOMICA			
ASPETTO: PERFORMANCE ECONOMICA			
DMA		pp. 49-55	X
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito (+altre informazioni)	pp. 56-59	X
ASPETTO: IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI			
DMA		pp. 117-124	X
G4-EC8	Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate	pp. 117-124	X
ASPETTO: PRATICHE DI ACQUISTO			
DMA		pp. 140-143	X
G4-EC9	Percentuale di spesa in fornitori locali nelle sedi operative più significative	pp. 39-44; 140-143 Copertura parziale: Manutencoop si impegna migliorarne la rendicontazione nel BS 2016	X
CATEGORIA AMBIENTALE			
ASPETTO: MATERIE PRIME			
DMA		pp. 140-143; p. 152	X
G4-EN1	Materie prime utilizzate per peso o volume	p. 152	X
ASPETTO: ENERGIA			
DMA		pp. 145-147	X
G4-EN3	Consumo di energia all'interno dell'organizzazione	pp. 145-147	X
G4-EN4	Consumo di energia indiretto (all'esterno)	pp. 145-147	X

ASPETTO: ACQUA			
DMA		Aspetto non particolarmente significativo: Manutencoop si riserva di valutarlo nel prossimo ciclo di rendicontazione	X
ASPETTO: EMISSIONI			
DMA		p. 148	X
G4-EN15	Emissioni totali dirette di gas a effetto serra (scope 1)	p. 148	X
ASPETTO: SCARICHI E RIFIUTI			
DMA		pp. 149-151	X
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	pp. 149-151	X
ASPETTO: PRODOTTI E SERVIZI			
DMA		pp. 21-22	X
G4-EN27	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	p. 82	X
ASPETTO: TRASPORTI			
DMA		p.155	X
G4-EN30	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materie utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	p.155	X
ASPETTO: GENERALE			
DMA		p. 70	X
G4-EN31	Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologia	Indicatore non particolarmente significativo: Manutencoop si riserva di valutarlo nel prossimo ciclo di rendicontazione	X
ASPETTO: VALUTAZIONE AMBIENTALE DEI FORNITORI			
DMA		pp. 140-143	X
G4-EN32	Percentuale di nuovi fornitori selezionati usando requisiti ambientali	pp. 140-143	X
ASPETTO: PROCEDURA DI RECLAMO SULL'AMBIENTE			
DMA		p. 70	X
G4-EN34	Numero di reclami relativi all'ambiente archiviati, trattati e risolti attraverso la procedura per gestire i reclami	Nel 2015 Manutencoop non ha ricevuto nessun reclamo ambientale	X
CATEGORIA SOCIALE			
SOTTO CATEGORIA: PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE			
ASPETTO: OCCUPAZIONE			
DMA		p. 109	X
G4-LA1	Numero totale, assunzioni e tasso di turnover suddiviso per età, per genere e area geografica - Assunzioni, cessazioni e turnover	pp.109 -116	X
G4-LA2	Benefit per i dipendenti	pp. 117-124	X
ASPETTO: LAVORO/GESTIONE DELLE RELAZIONI			
DMA		pp. 134-137	X
G4-LA4	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	Manutencoop segue quanto previsto dal CCNL	X

ASPETTO: SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO			
DMA		p. 125	X
G4-LA6	Tasso e tipologia di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per genere e per area geografica	pp. 126-128	X
ASPETTO: FORMAZIONE ED ISTRUZIONE			
DMA		p. 109	X
G4-LA9	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per genere e per categoria di lavoratori	pp. 128-133	X
ASPETTO: DIVERSITÀ E UGUALI OPPORTUNITA'			
DMA		pp.113-114; 116	X
G4-LA12	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	pp. 25-29; 88-90; 109-116	X
ASPETTO: UGUALE REMUNERAZIONE DONNA UOMO			
DMA		Aspetto non presente: Manutencoop si impegna a rendicontarlo nel BS 2016	
G4-LA13	Rapporto dello stipendio base e della remunerazione totale delle donne rispetto a quelli degli uomini a parità di categoria e suddivisi per sedi operative più significative		
ASPETTO: VALUTAZIONE DEI FORNITORI IN RELAZIONE AI LORO RAPPORTI DI LAVORO			
DMA		pp.140-143	X
G4-LA14	Percentuale di nuovi fornitori selezionati usando requisiti sui rapporti di lavoro	pp 140-143 Copertura parziale: Manutencoop si impegna migliorarne la rendicontazione nel BS 2016	X
ASPETTO: PRATICHE DI LAVORO E PROCEDURA PER I RECLAMI			
DMA		pp. 45-46	X
G4-LA16	Numero di reclami sui rapporti di lavoro archiviati, trattati e risolti attraverso la procedura per gestire i reclami	pp. 45-46	X
SOTTO CATEGORIA: DIRITTI UMANI			
ASPETTO: VALUTAZIONE			
DMA		pp. 45-46; p. 70	X
G4-HR9	Percentuale e numero totale delle attività sottoposte a controlli e/o valutazioni di impatto relativi ai diritti umani	pp. 45-46; p. 70	X
SOTTO CATEGORIA: SOCIETÀ			
ASPETTO: COMUNITA' LOCALI			
DMA		pp. 117-124	X
G4-S01	Percentuale delle attività per cui è stata coinvolta la comunità locale, sono stati valutati gli impatti e sono stati implementati programmi di sviluppo	pp. 117-124	X
ASPETTO: ANTI-CORRUZIONE			
DMA		pp. 33-36	X
G4-S04	Comunicazione e addestramento sulle politiche e procedure anti-corruzione	pp. 33-36	X
ASPETTO: COMPORTAMENTO ANTICONCORRENZIALE			
DMA		p. 54	X
G4-S07	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenze	pp. 32; 52; 54; 65	X



RINA SERVICES

VERIFICA DEL RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ DICHIARAZIONE DI VERIFICA VERIFICATION OF SUSTAINABILITY REPORT VERIFICATION STATEMENT

*RINA SERVICES S.p.A., sulla base delle valutazioni condotte dai suoi tecnici e di,
dichiara che il Rapporto di Sostenibilità, per l'anno 2015, dal titolo
RINA SERVICES S.p.A., on the basis of the assessments carried out by its technical
personnel, declares that the Sustainability Report, for the year 2015, named*

Bilancio Sociale 2015

Revisione giugno 2015

Revision june 2015

dell'Organizzazione

of the Organisation

GRUPPO MANUTENCOOP

Via U. Poli, 4 - 40069 Zola Predosa (BO)

E' conforme ai requisiti forniti dalle Linee Guida GRI G4, per l'approccio
'In accordance' - Core scelto dell'Organizzazione.

*Complies with the requirements provided by GRI G4 Guidelines, for the
'In accordance' - Core approach chosen by the Organisation.*

La verifica del rapporto di sostenibilità è stata effettuata secondo le modalità descritte nel documento RINA "Regolamento per la verifica dei rapporti di sostenibilità" disponibile sul sito RINA www.rina.org.
Verification of sustainability report has been performed in accordance with the methods described in the RINA document "Rules for the verification of sustainability reports" available from the RINA site www.rina.org.

Nel rapporto di verifica sono riportati i risultati della verifica e una sintesi delle attività svolte e delle evidenze oggettive acquisite. Nella pagina seguente, è riportata una sintesi dei risultati di verifica.

The verification report contains the results of the verification and a summary of the activities carried out and of the objective evidence acquired. The following page contains a summary of results of the verification.

Laura Severino

(Sustainability, Environment & Climate Change Manager)

RINA SERVICES S.p.A.

Data di emissione: 15/06/2016

Date of issue: 15/06/2016





Obiettivo della Verifica

La verifica indipendente del Rapporto di Sostenibilità "Bilancio Sociale 2015" del Gruppo Manutencoop è stata condotta da Rina Services S.p.A. con l'obiettivo di valutare il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del documento in oggetto in conformità a quanto previsto dalle *G4 Sustainability Reporting Guidelines del Global Reporting Initiative*.

Metodologia

La verifica ha riguardato sia il processo di raccolta, elaborazione, condivisione e valutazione delle informazioni preliminari alla stesura del Rapporto di Sostenibilità sia i contenuti del documento stesso valutati su base campionatoria.

Le attività svolte da Rina Services S.p.A sono di seguito riepilogate:

- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività dell'organizzazione oggetto di verifica;
- interviste e discussioni con i referenti interni al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Rapporto di Sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione dello stesso;
- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Rapporto di Sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nello stesso
- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel Rapporto di Sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nella Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2015 dell'organizzazione oggetto di verifica.

I dati e le informazioni oggetto dell'esame sono riportati, come previsto dalle *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, nella tabella del *GRI Content Index* del Rapporto di Sostenibilità.

Risultato della Verifica

La verifica del processo ha evidenziato una buona pianificazione dell'attività fin dalle prime fasi del lavoro con la costituzione da parte dell'organizzazione oggetto di verifica di un gruppo di referenti interni rappresentativi di tutte le funzioni coinvolte nell'attività di rendicontazione e una puntuale definizione delle tempistiche e delle responsabilità. La gestione degli indicatori di performance ambientale, sociale è riconducibile e coerente a quanto previsto dalle procedure interne di riferimento, predisposte nell'ambito dei sistemi di qualità, ambiente, sicurezza, responsabilità sociale certificati. La verifica a campione dei contenuti riportati nel Rapporto di Sostenibilità ne ha evidenziato in generale la completezza, la chiarezza, l'attendibilità e la rintracciabilità delle fonti.

Raccomandazioni per il miglioramento

In considerazione della volontà del Gruppo Manutencoop di perseguire il miglioramento continuo dell'attività di rendicontazione si raccomanda di realizzare l'analisi di materialità con il coinvolgimento delle principali categorie di stakeholder, di definire un piano per la sostenibilità con obiettivi a breve e medio-lungo termine e di approfondire l'applicazione delle linee guida aumentando il numero di indicatori per arrivare alla redazione di un Rapporto di Sostenibilità 'In accordance' - Comprehensive.

Il Bilancio Sociale 2015 è stato
redatto dal Servizio Comunicazione
e Responsabilità Sociale.

Per informazioni:

Tel 051.3515111

mail: iniziative@manutencoop.it

Con la collaborazione di:

 Mario Viviani

Realizzazione:

D&P

www.depsrl.it

Progetto grafico:

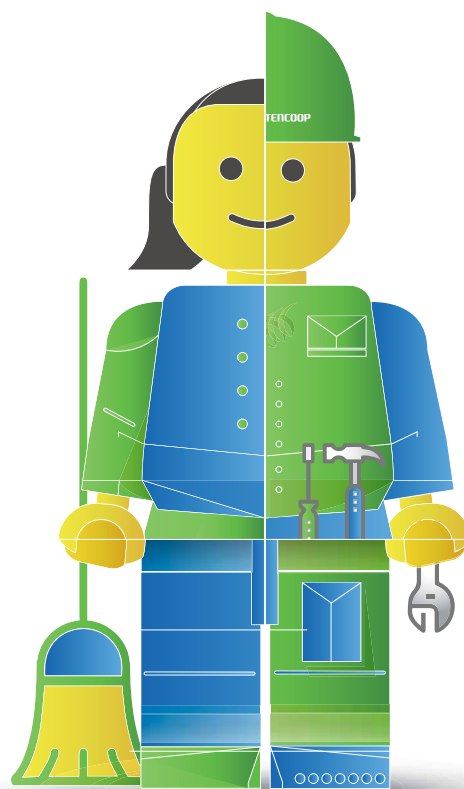
Matteo Fantini

Impaginazione:

Annamaria Cosmi

Stampa:

Mig s.r.l. - Bologna



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