



QUALITÀ E INNOVAZIONE AL SERVIZIO DEI CLIENTI



HIGHLIGHTS 2017

POLITICA COMMERCIALE regolarmente aggiornata attraverso lo svolgimento di accurate analisi di mercato ed il continuo coinvolgimento degli stakeholder

105,2 MILIONI DI € Valore della Produzione di Gruppo nel 2017 (+22% rispetto al 2016)

QUASI 300 clienti pubblici e privati serviti ogni anno

0 casi di rescissione del contratto a seguito di inadempienze da parte del fornitore del servizio

3.376 fornitori distribuiti in tutta Italia, che vengono valutati regolarmente secondo i criteri tecnici, etici ed amministrativi definiti dal nuovo sistema di valutazione dei Fornitori

60% degli acquisti di servizi proviene da Fornitori locali

LA NOSTRA IDEA DI SVILUPPO

ANALISI DI MERCATO

Sulla conoscenza dei fattori di rischio e sull'analisi delle caratteristiche specifiche si basa la nostra analisi di mercato. Attraverso questo strumento è possibile definire la strategia commerciale del Gruppo, e l'orientamento a medio e lungo termine, per raggiungere gli obiettivi secondo i criteri fissati dalla Mission aziendale.

COMPETITORS

Riconoscere i fattori critici attraverso il confronto della propria offerta con quella dei principali concorrenti diretti consente di far leva sui punti di forza che il Gruppo già possiede e intervenire con azioni mirate su quelli con maggior carenza.

DIVERSIFICAZIONE

Ciò che abbiamo appreso in tanti anni di esperienza rafforza e aumenta la validità dell'offerta commerciale del Gruppo:

- comprendiamo la struttura del mercato e le differenze nel processo di acquisto dei clienti;
- conosciamo il nostro valore di competitività;
- elaboriamo facilmente strategie operative mirate, grazie alla migliore comprensione dei bisogni dei clienti;
- personalizziamo il più possibile l'offerta sul cliente.





OFFERTA

Tutti i servizi offerti dal Gruppo sono progettati e offerti per rispondere alle aspettative attese dal Cliente, erogati nelle modalità in grado di soddisfarlo in termini di affidabilità, puntualità, e nel rispetto delle procedure con grande attenzione responsabile verso l'Ambiente e la Società.

STAKEHOLDER

Crediamo nel dialogo e nelle relazioni per instaurare con i nostri Stakeholder un rapporto di collaborazione che sappia sviluppare opportunità e valore per il territorio. Ci impegniamo a costruire e mantenere relazioni improntate alla correttezza e alla trasparenza con tutti coloro che lavorano per noi e con noi, solo così possiamo perseguire obiettivi concreti e condivisi di sviluppo sostenibile. Per questo ci relazioniamo con loro attraverso:

- il loro coinvolgimento in ogni fase delle attività
- la promozione e la condivisione dei principi comuni
- il dialogo e il confronto proattivo

Il Gruppo cerca di stabilire, mantenere e migliorare le relazioni con i suoi interlocutori attraverso la comunicazione istituzionale, i rapporti diretti e i canali di comunicazione dedicati.

STRATEGIA

Sulla base dalla Vision e dalla Mission aziendali, L'Operosa ha definito un proprio **piano strategico**, che è stato poi adeguato a tutte le società del Gruppo.

Il piano, in particolare, è incentrato sui seguenti punti:

- monitoraggio della concorrenza;
- diversificazione delle attività svolte;
- attuazione del Controllo di Gestione, basato su un sistema di contabilità analitica;
- attenzione costante alle necessità e alle aspettative del cliente;
- sviluppo e utilizzo di prodotti a basso impatto ambientale;
- promozione dell'innovazione in tutte le sue forme;
- pianificazione delle attività di analisi dell'andamento economico della gestione e organizzazione di momenti di confronto su queste tematiche;
- valutazione dei propri fornitori e subfornitori in base ai sistemi di gestione ambientale implementati da questi e dell'impegno dimostrato nel rispettare i requisiti previsti dallo standard SA8000;
- monitoraggio e riduzione dei propri impatti ambientali (utilizzo di materie prime, emissioni di CO₂, gestione dei rifiuti, ecc.);
- investimenti continui nella formazione del personale interno;
- preservazione della sicurezza e della salute dei lavoratori;
- coinvolgimento continuo dei lavoratori (anche attraverso i loro rappresentanti) nelle decisioni in materia di qualità, ambiente, sicurezza e CSR.

A CHI CI RIVOLGIAMO

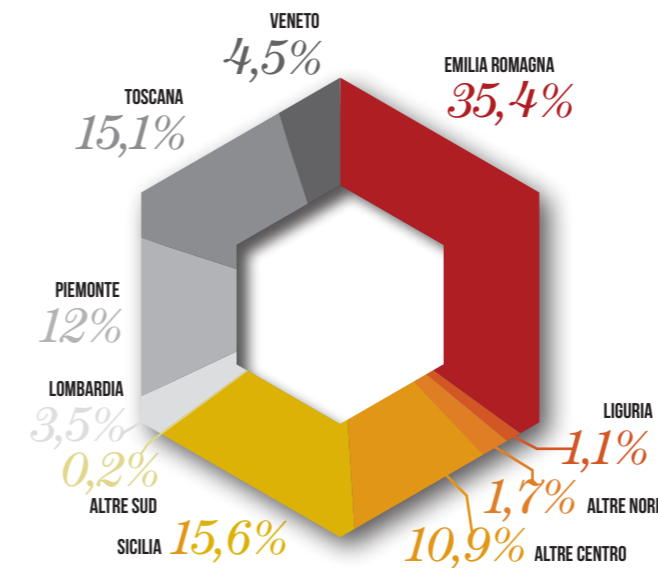
Il Gruppo L'Operosa serve annualmente **quasi 300** clienti, per un fatturato complessivo che nel 2017 è stato pari a 105.204.786 euro, segnando un aumento del 22% rispetto al 2016. La maggior parte dei clienti opera all'interno del settore pubblico (circa il 60% del totale), ma è significativa anche la porzione di clientela costituita da committenti privati (il restante 40%). Circa l'80% degli incarichi è acquisito mediante gare d'appalto.

Oltre 1/3 del nostro fatturato viene sviluppato in Emilia

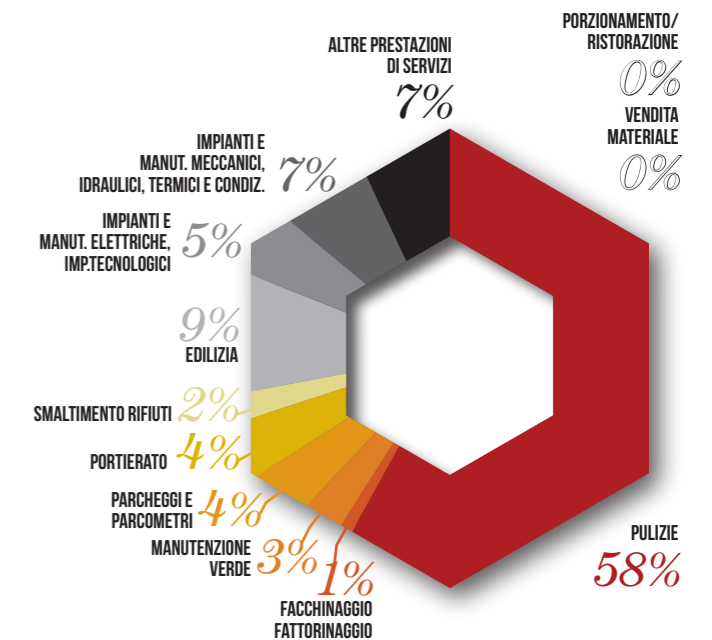
Romagna (35,4% nel 2017): le altre Regioni più rappresentative, in termini di fatturato, sono la Sicilia, la Toscana e il Piemonte ma serviamo i nostri clienti su tutto il territorio nazionale.

I nostri servizi più richiesti sono quelli legati alle **pulizie**, con circa il 58% del fatturato di Gruppo; **l'area dell'impiantistica e delle manutenzioni**, complessivamente, pesa per oltre il 12% dei ricavi. Anche il settore dell'**edilizia** rappresenta un'area di business rilevante con il 9% del fatturato.

SUDDIVISIONE DEL FATTURATO PER AREA GEOGRAFICA (2017)



FATTURATO 2017





CLIENTI SODDISFATTI: LA NOSTRA MIGLIOR GARANZIA

Al fine di sviluppare servizi che siano sempre in grado di soddisfare le esigenze dei propri clienti, l'Operosa scarl ha adottato un Sistema di gestione per la qualità certificato secondo lo standard **UNI EN ISO 9001:2008**. L'adozione di un sistema di gestione di questo tipo consente all'Azienda non solo di monitorare l'efficacia, l'efficienza e la flessibilità delle proprie attività, ma anche di adattarsi tempestivamente alle esigenze di un mercato in costante evoluzione e ambire a un miglioramento continuo delle proprie offerte. Il modello utilizzato, infine, massimizza l'efficacia dei processi di comunicazione sia all'interno della Cooperativa, sia tra questa e il cliente.

Periodicamente le aziende del Gruppo organizzano incontri con i propri clienti per monitorarne il livello di soddisfazione. L'Organizzazione ritiene infatti che sia molto importante confrontarsi sulle modalità con cui il servizio è stato offerto e sui risultati finali del progetto. Questo scambio di opinioni è un'occasione per rafforzare la fiducia reciproca con il cliente e per raccogliere feedback utili a migliorare l'offerta.

In alcuni casi sono gli stessi clienti a monitorare, direttamente o indirettamente, il grado di soddisfazione dell'utente finale per il servizio svolto dalle aziende del Gruppo. Il cliente RFI (Rete Ferroviaria Italiana), ad esempio, produce un'analisi sulla soddisfazione dell'utente finale riguardo il servizio di pulizia svolto da L'Operosa. L'indagine viene condotta da una società terza tramite la somministrazione di interviste e i risultati vengono pubblicati periodicamente sul portale interno di RFI. Il fornitore del servizio ottiene un anno di

proroga del contratto soltanto se il livello di soddisfazione registrato supera il valore di soglia definito in fase di gara.

A testimonianza dell'attenzione che il Gruppo dedica alla soddisfazione dei propri clienti e alla pronta risoluzione di eventuali reclami, è possibile sottolineare che **non si sono mai verificati dei casi di rescissione del contratto** a causa di inadempienze.

DEFINIZIONE DI UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO PER I PROGETTI IN AMBITO OSPEDALIERO

Da giugno 2017 la Capogruppo è impegnata, in collaborazione con la società di consulenza IQC di Bologna, in un progetto innovativo nel settore delle pulizie e della sanificazione ambientale in ambito ospedaliero. Poiché tali servizi richiedono una notevole attenzione al fine di rispettare i corretti standard di comportamento, riservatezza e sicurezza, il progetto in questione punta a definire un Modello Organizzativo che, tenuto conto della tipologia del servizio e del contesto di erogazione, definisca efficacemente un'adeguata ripartizione dei compiti suddivisa per zone e aree di intervento.

PROMUOVIAMO L'INNOVAZIONE, SEMPRE

L'innovazione, di servizio e di processo, è fondamentale nella strategia del Gruppo L'Operosa. Le società che ne fanno parte puntano a migliorare e aggiornare costantemente le proprie offerte per restare competitive in settori in continua evoluzione.

Negli ultimi anni lo scenario del mercato del Facility e dei servizi, ha visto mutare le dinamiche di acquisizione sia da parte della Pubblica amministrazione che del Privato.

La proiezione del Gruppo è quella di adeguarsi alla necessità di innovare ed efficientare i modelli di gestione dei servizi, nel solco di **Industria 4.0**, adottando processi e tecnologie sempre più direzionate verso l'automazione e l'interconnessione. Investire e ricercare nuovi percorsi di cambiamento nei modi di pensare ed erogare i servizi stessi, sfruttando tutte le opportunità che le nuove tecnologie e l'innovazione professionale offrono per garantire il rispetto degli aspetti sociali ed ambientali, riuscendo al contempo a garantire gli standard di conformità dei servizi erogati.

Diventa quindi sempre più cruciale coniugare qualità ed efficienza, elementi che da sempre contraddistinguono i servizi delle aziende del Gruppo, con la ricerca continua della sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Da qui nasce l'impegno verso la sperimentazione di innovative tecniche di lavoro, sviluppate in stretta collaborazione con i fornitori o attraverso le società controllate da L'Operosa. Tra queste, vi sono il Centro Agricoltura Ambiente "G. Nicoli" e Bo-Link, due società estremamente innovative operanti nel settore ambientale e della gestione dei rifiuti. Bo-Link, ad esempio, avvia numerose iniziative finalizzate all'innovazione nei campi della gestione dei rifiuti, della reverse logistics e dell'economia circolare, grazie a un approccio basato sull'integrazione delle competenze specifiche delle proprie associate.

Ne sono una dimostrazione i progetti descritti di seguito.

FACILITY MANAGEMENT 4.0

Sono numerose le aree di business in cui il Gruppo l'Operosa può innovare in termini di Industria 4.0: EDILIZIA, FACILITY MANAGEMENT, SERVIZI, ERP SOLUTIONS, AGRICOLTURA

CRITERI AMBIENTALI COME INNOVAZIONE E VALORE AGGIUNTO NELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO OFFERTO

L'innovazione sostenibile di prodotto passa anche attraverso l'utilizzo di criteri ambientali nelle pratiche di acquisto, che spesso vanno oltre il rispetto dei criteri ambientali minimi che le aziende del Gruppo garantiscono a fronte delle richieste dei clienti e dei committenti. La politica di acquisto del Gruppo si fonda su:

- **DETERGENTI** - Scelta di prodotti che prediligono l'etichetta ambientale Ecolabel Europeo laddove presente per tipologia di prodotto, conformi al regolamento CE 648/2004 qualora impiegati nei servizi erogati alla Pubblica Amministrazione; in mancanza di tali requisiti dovranno comunque rispettare la conformità ai criteri ambientali minimi.
- **DISINFETTANTI E BIOCIDI** - In base al livello di azione, la scelta di prodotti disinfettanti autorizzati e registrati dal Ministero della Salute come presidi medico-chirurgici, ai sensi del DPR n. 392/1998; per i prodotti biocidi conformi al regolamento CE 528/2012 per servizi erogati alla Pubblica Amministrazione, in ogni caso conformi a criteri ambientali minimi per il Privato.
- **FORNITURA MATERIALI DI CONSUMO** - Scelta di prodotti di qualità ecologica Ecolabel Europeo laddove presenti per tipologia di prodotto; in mancanza di tali requisiti dovranno comunque rispettare la conformità ai criteri ambientali minimi.
- **ATTREZZATURE E MACCHINARI ELETTRICI DI LAVORO** - Prevalentemente gli stessi dovranno rispondere ai criteri ambientali minimi in base ai parametri stabiliti per il risparmio del consumo energetico e a basso impatto ambientale (livello di rumorosità, potenza e correnti della rispettiva scheda tecnica redatta dal produttore).





LA CAPACITÀ INNOVATIVA IN AMBITO AMBIENTALE

Il Centro Agricoltura Ambiente collabora con importanti strutture di ricerca nazionali (Università di Bologna, Università di Parma, Università "La Sapienza" di Roma, Università di Reggio Emilia e altre) e internazionali (come l'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica). Si occupa di ricerca ambientale soprattutto nei campi dell'entomologia medica e veterinaria, dell'entomologia agraria, della palinologia e della paleoarcheobotanica.

Tra i vari progetti di ricerca e sperimentazione realizzati dal CAA (come quelli sulle nuove prove sperimentali nel campo dell'agricoltura sostenibile, per i quali si è recentemente aggiudicato i bandi dalla Regione Emilia Romagna), emerge quello del contrasto alla Zanzara Tigre, presente nel nostro paese da oltre 25 anni, e che rappresenta un rischio per la salute. Il CAA ha iniziato la ricerca su questo filone nel 1999 in collaborazione con altri enti ed è arrivato a sviluppare e ottimizzare la tecnica del maschio sterile (SIT), finalizzata a spezzare la catena riproduttiva delle zanzare con lo scopo

di ridurle drasticamente le popolazioni. Si tratta di un metodo di lotta genetica selettivo senza alcun rischio per l'ambiente e per la salute pubblica. In pratica occorre allevare in grandi quantità la specie da combattere, separare i maschi dalle femmine, sterilizzare e rilasciare i maschi che accoppiandosi con le femmine selvatiche le renderanno sterili in modo definitivo. Questa metodologia può avere la finalità di eliminare radicalmente la specie nociva nelle situazioni dove essa è di recente introduzione e occupa territori limitati, oppure ridurre la presenza a livelli molto bassi nelle situazioni di presenza già molto estesa.

Il 17 maggio 2018 presso il parco Sarti di Crevalcore sono stati rilasciati a scopo dimostrativo 10.000 maschi sterilizzati di Zanzara Tigre. I lanci sono stati effettuati nell'ambito di un workshop internazionale condotto in collaborazione con l'agenzia internazionale per l'energia atomica di Vienna (IAEA) che ha visto la partecipazione di rappresentanti di 18 Paesi.

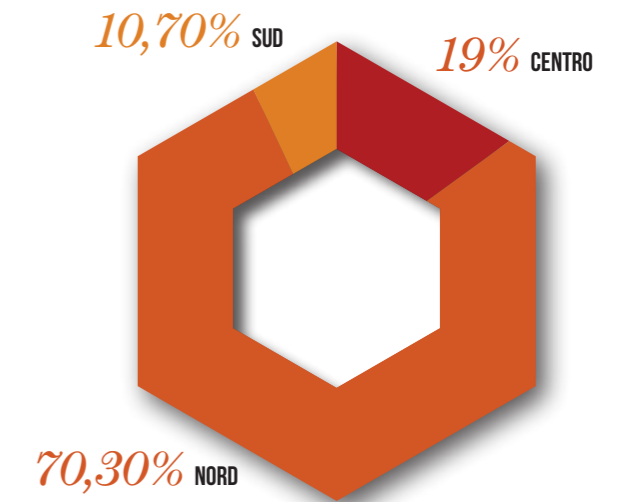
I NOSTRI PARTNER: INDOTTO VERSO I FORNITORI E RICADUTA SUL TERRITORIO

La rete fornitori del Gruppo L'Operosa è composta, a fine 2017, da circa 1500 operatori ed è diffusa su gran parte del territorio nazionale, soprattutto in alcune regioni quali Emilia-Romagna, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Sicilia, Marche, Toscana e Lazio. I componenti del Gruppo prediligono infatti da sempre l'utilizzo di fornitori locali, sia per ragioni puramente logistiche sia per motivi legati alla sostenibilità ambientale e sociale di questa scelta.

Area geografica	N. fornitori del Gruppo
CENTRO	586
NORD	2.506
SUD	284
Totale	3.376

La selezione dei fornitori è un aspetto di massima rilevanza per le società del Gruppo. Con molti di questi si instaurano infatti veri e propri **rapporti di partnership**, che permettono di ottenere reciproci vantaggi economici e modulare la fornitura di materiali, prodotti e servizi a seconda delle necessità. Il processo di selezione dei fornitori e dei subappaltatori viene quindi svolto con grande attenzione, valutando i candidati sulla base di requisiti quali affidabilità, competenza e professionalità. Allo stesso tempo vengono particolarmente apprezzati quei candidati che condividono pienamente i valori etici del Gruppo.

PERCENTUALE FORNITORI PER AREA GEOGRAFICA



La selezione dei fornitori è un aspetto di massima rilevanza per le società del Gruppo. Con molti di questi si instaurano infatti veri e propri **rapporti di partnership**, che permettono di ottenere reciproci vantaggi economici e modulare la fornitura di materiali, prodotti e servizi a seconda delle necessità. Il processo di selezione dei fornitori e dei subappaltatori viene quindi svolto con grande attenzione, valutando i candidati sulla base di requisiti quali affidabilità, competenza e professionalità.



Per circa il 70% del volume complessivo di acquisto (circa 13,5 milioni di euro su 18 milioni) vengono utilizzati 120 fornitori, il 15% di quelli attivi (dati 2016)

Allo stesso tempo vengono particolarmente apprezzati quei candidati che condividono pienamente i valori etici del Gruppo.

Nonostante l'accesso all'Albo Fornitori della Capogruppo sia regolamentato da modalità di valutazione piuttosto scrupolose, la stessa Cooperativa ha recentemente avviato un processo di ulteriore aggiornamento del **sistema di selezione dei partner**, al fine di valutare le capacità attuali e le potenzialità future del fornitore secondo criteri di assoluta oggettività.

Il processo di selezione deve essere in grado di prendere in considerazione numerose caratteristiche del candidato, tra cui:

- le capacità tecniche e gestionali;
- i principi etici;
- l'affidabilità sul piano economico e finanziario;
- eventuali referenze positive e negative;
- le performance sul piano della sostenibilità ambientale e sociale.

All'interno dell'Albo Fornitori della Capogruppo, infine, vi sono diverse imprese cooperative, elemento che sottolinea l'importanza che riveste il mutuo aiuto all'interno del settore della cooperazione.

I NOSTRI ACQUISTI

Da un'analisi del volume totale di beni e servizi acquistati nel 2017 possiamo individuare le seguenti principali categorie:

- 75% del volume acquistato, pari a circa 20,5 milioni di euro: acquisto di servizi di cleaning; bonifiche ambientali; servizi e lavori edili, elettrici e meccanici; spese legali; acquisti per il personale di carattere indiretto (lavoro interinale, formazione), di vigilanza e di portineria; etc.
- 25% del volume acquistato, pari a circa 7 milioni di euro: acquisto di materiali, attrezzature e macchine per il cleaning; acquisto di materiali, attrezzature e macchine per il verde; acquisti e noleggi di automezzi; acquisto di vestiario; etc.

Di seguito, le principali macrovoci di acquisto, suddivise a loro volta tra prestazioni di manodopera e acquisto di materiale.

Servizio	Percentuale sul fatturato	Nr. fornitori
Cleaning	34%	56
Bonifiche Ambientali	10%	10
Gestione degli automezzi	5%	11
Edile	5%	10
Multiservizi	5%	5
Personale (indiretto)	9%	7
Verde	7%	21

Come testimoniano i dati appena riportati, il rapporto con i fornitori è caratterizzato dai seguenti elementi:

- L'Operosa S.c.a.r.l. cerca di **concentrare la maggior parte degli acquisti** su un numero di fornitori adeguato, con l'obiettivo di creare un rapporto di partnership e di reciprocità di business volto a migliorare nel futuro le condizioni di entrambe le parti;
- per l'acquisto di materiale, L'Operosa S.c.a.r.l. utilizza principalmente fornitori nazionali in grado di fornire in maniera trasversale, con competenza tecnica e tempestività, tutte le commesse sul territorio;
- l'acquisto di servizi, che rappresenta circa il 75% dell'intero volume acquistato (circa 20,5 milioni di euro, di gran lunga la maggior voce di costo) si concentra invece su **realità locali**: vengono scelte aziende operanti sul luogo sia per una logica di opportunità sia per ragioni di migliore operatività.