

# Gruppo Poli

A decorative background featuring a repeating pattern of stylized green leaves and teardrop shapes, rendered in a light green color against a white background.

Gruppo  
F.lli  
Poli

► PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ  
ECONOMICA,  
SOCIALE ED AMBIENTALE 2010

Estratto dal Bilancio Consolidato di F.lli Poli S.p.A.



# RELAZIONE DI GESTIONE

## IDENTITÀ AZIENDALE

MISSIONE

VALORI

ORGANIGRAMMA SOCIETARIO ED ATTIVITÀ SVOLTE

PERIMETRO AZIENDALE DI RIFERIMENTO

STRATEGIE E POLITICHE DI GOVERNANCE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

LA RENDICONTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

LE LINEE GUIDA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

## PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

## PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE

GLI STAKEHOLDER

L'AZIENDA

IL PERSONALE

I FINANZIATORI

I CLIENTI

I FORNITORI

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA COLLETTIVITÀ

## PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

LA POLITICA AMBIENTALE

L'IMPATTO AMBIENTALE

AZIONI CONCRETE PER DIFENDERE L'AMBIENTE

## OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO CSR

“Conoscere non è abbastanza;  
dobbiamo mettere in pratica  
ciò che sappiamo.  
Nemmeno volere è abbastanza:  
**DOBBIAMO FARE!**”

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832; poeta, scrittore e umanista tedesco)

Uno sguardo  
DIFFERENTE



a come abbiamo saputo  
CAMBIARE,



## IDENTITÀ AZIENDALE

Il Gruppo Poli è impegnato da anni nel settore della Grande Distribuzione Organizzata; da sempre mira ad uno sviluppo regionale efficiente e dinamico, che sappia adattarsi con rapidità alle esigenze del mercato sempre in continua evoluzione e che al tempo stesso sia vicino al proprio territorio e alle sue genti. La storia iniziò 70 anni orsono, quando due lungimiranti mezzadri decisero di testare un nuovo approccio di vendita dei prodotti ortofrutticoli: fu così che nel 1938 Beniamino e Giuseppe Poli aprirono il primo negozio di frutta e verdura. La loro intuizione iniziale si è poi progressivamente sviluppata e consolidata nel tempo; un motore importante è stato il vento di novità e di entusiasmo apportato dal ricambio generazionale.

Nel corso degli anni questa piccola realtà è cresciuta fino a divenire un'azienda che attualmente vanta un importante peso sul mercato locale (31% quota di mercato in Regione, 35% in Provincia di Trento, 26% in Provincia di Bolzano - Fonte: SymphonyIRI Group - Top Trade Iper+Super, dati al 01.01.2011).

Con 62 negozi e più di 1.400 dipendenti, l'attività è oggi focalizzata prevalentemente sul dettaglio alimentare e sul bazar, senza trascurare il settore rivolto alla Clientela professionale.

I Clienti serviti sono oltre 290 mila in settimana, oltre quindici milioni all'anno; le referenze a scaffale sono circa 70 mila e le vendite lorde generate han-

no superato nel 2010 i 390 milioni di euro: questi sono i numeri che oggi il Gruppo è orgoglioso di presentare.

### ► MISSIONE

La nostra missione consiste nel perseguire la completa soddisfazione dei nostri Clienti, offrendo prodotti e servizi di qualità ad un prezzo conveniente e rendendo i nostri punti vendita sempre più curati e funzionali. Vogliamo inoltre creare un servizio per tutta la comunità, raggiungendo anche i consumatori più lontani, contribuendo allo sviluppo della rete distributiva in termini di efficienza e di copertura capillare del territorio.

### ► VALORI

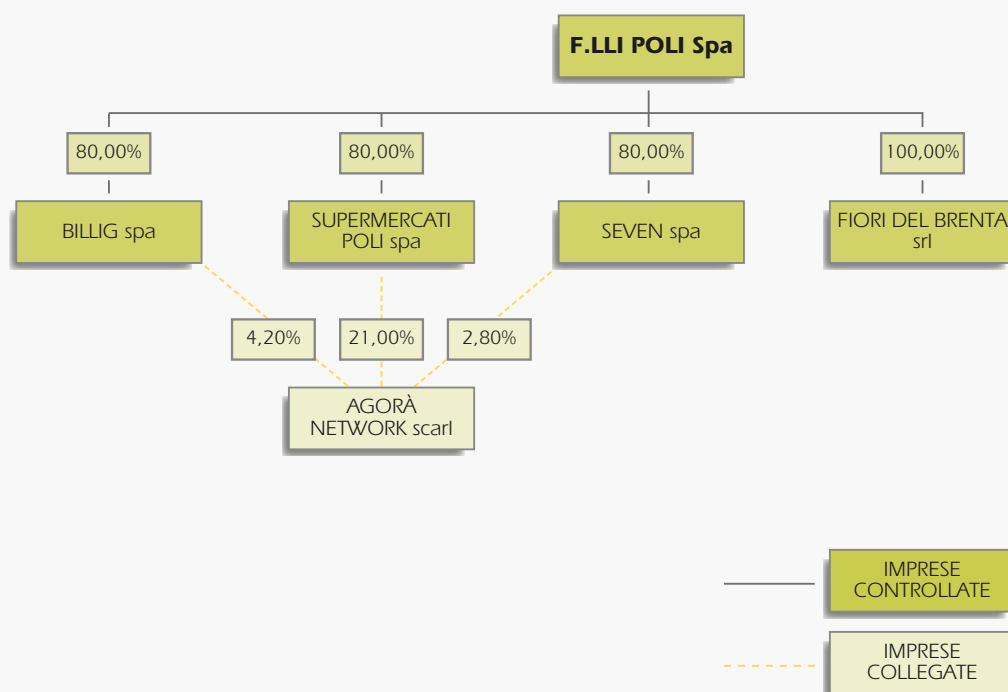
I nostri valori sono la guida cui ci ispiriamo nel lavoro di ogni giorno:

- Salute dei consumatori
- Onestà
- Rispetto delle persone
- Ordine e pulizia
- Impegno e responsabilità
- Coerenza
- Tenacia

## ► ORGANIGRAMMA SOCIETARIO ED ATTIVITÀ SVOLTE

### Le Società del Gruppo

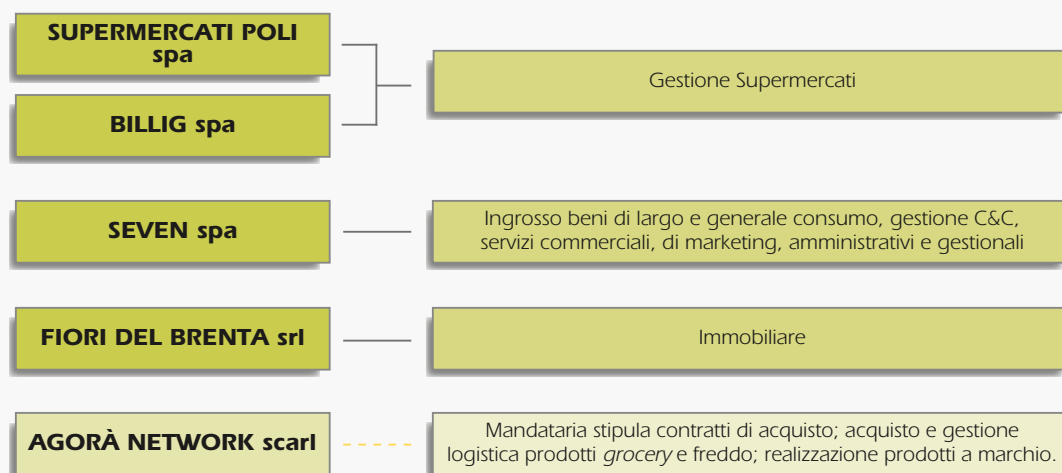
Grafico n. 1





## Ambito economico delle varie società

Grafico n. 2



### ► PERIMETRO AZIENDALE DI RIFERIMENTO

L'area di consolidamento è puntualmente descritta in apposito paragrafo della Nota Integrativa, così come i criteri utilizzati ai fini della redazione del documento di Bilancio. Le società descritte nell'organigramma societario sono state consolidate:

- le controllate, con il metodo integrale;
- la collegata, con il metodo del patrimonio netto.

### ► STRATEGIE E POLITICHE DI GOVERNANCE

Il Gruppo aziendale si è dato una struttura, un organigramma e delle regole di *governance* che mirano:

- a salvaguardare la compattezza della proprietà, pur frazionata fra diversi membri della famiglia, favorendo il permanere della stessa nelle mani dei Soci che intendono proseguire nell'attività imprenditoriale del Gruppo;
- a favorire il passaggio generazionale, dagli attuali beneficiari economici ai loro discendenti, che dimostrino interesse nell'azienda;
- a garantire la rappresentanza negli organi sociali anche ai Soci di minoranza;
- ad assicurare un flusso minimo di dividendi anche ai Soci eventualmente non operativi, senza che le esigenze delle famiglie possano condizionare le scelte strategiche di *business*.

La visione è quindi quella di un'azienda familiare, che interpreti un ruolo da protagonista del mercato regionale della Grande Distribuzione Organizzata nel medio-lungo periodo.

Le politiche di *governance* sono regolate esclusivamente dagli statuti sociali, in particolare dai limiti posti al trasferimento delle partecipazioni e dalle regole per la nomina degli Organi Amministrativi.

### ▼ Capogruppo

È costituita in forma di Società per Azioni. L'Azionariato è diviso in tre quote paritetiche a mano di persone fisiche, Marco, Sandro e Marcello Poli, esponenti della seconda generazione familiare impegnata in azienda. L'eventuale trasferimento di quote è condizionato dal diritto di prelazione in favore degli altri Azionisti. Per l'ingresso nel capitale di nuovi azionisti è necessario il gradimento dell'Organo Amministrativo. In caso di mancato gradimento, il proponente la cessione ha diritto al recesso da Azionista. L'eventuale stima del valore delle azioni è affidata ad un arbitratore, che nel proprio operato si attiene a criteri definiti dallo statuto.

Il Consiglio d'Amministrazione è eletto con voto di lista, il numero dei Consiglieri garantisce rappresentatività agli Azionisti che detengano una quota di almeno il 15% del capitale sociale. Attualmente il Consiglio d'Amministrazione è composto di tre membri, oltretutto da ciascuno degli Azionisti, con mandato triennale.

All'Organo Amministrativo competono i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione.

Il Collegio Sindacale è composto da 3 membri, eletti dall'Assemblea, mentre il controllo legale dei conti è affidato ad un Revisore Contabile.

Non esistono patti parasociali fra i Soci.

### ▼ Soci di minoranza nel Gruppo

Il Socio di minoranza nelle società consolidate con il metodo integrale è la Toledo Srl, a socio unico Paolo Poli, cugino dei soci di maggioranza, anch'egli esponente della seconda generazione familiare impegnata in azienda. Essa è titolare di azioni nelle tre principali società operative, Supermercati Poli SpA, Billig SpA e Seven SpA.

## ▼ Società controllate

Supermercati Poli SpA, Billig SpA, Seven SpA sono partecipate all'80% da F.Ili Poli SpA ed al 20% da Toledo Srl. In tali società le principali regole di *governance* sono identiche.

Non sono emesse categorie di azioni che riservino diritti speciali ai titolari.

L'Assemblea in sede straordinaria delibera con voto favorevole di tanti Soci che rappresentino più del 50% del capitale sociale.

Il Consiglio d'Amministrazione è oggi composto da cinque membri, in rappresentanza diretta dei quattro beneficiari economici effettivi, più un libero professionista. Il loro mandato è triennale. All'Organo Amministrativo competono i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione. Le adunanze dell'Organo Amministrativo sono regolarmente costituite quando è presente la maggioranza dei componenti. Le delibere sono assunte a maggioranza dei presenti.

È nominato un Amministratore Delegato, cui sono stati conferiti tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società, salvo quelli eventualmente riservati dallo Statuto e dal Codice Civile all'Organo Collegiale e all'Assemblea, da esercitarsi con firma singola e con limite di importo per singolo affare.

Gli sono quindi conferite le seguenti attribuzioni:

- a) elaborare e sviluppare il piano strategico aziendale, i piani industriali, i piani annuali d'investimento, il *budget* annuale ed il piano organizzativo aziendale, da sottoporre all'approvazione del Consiglio d'Amministrazione;
- b) controllare l'attuazione del piano strategico, dei piani industriali, del *budget* annuale e del piano organizzativo aziendale;
- c) sviluppare e gestire le alleanze strategiche;
- d) rappresentare la società nelle relazioni esterne e promuoverne l'immagine;
- e) adottare tutti i provvedimenti urgenti, salva successiva ratifica del Consiglio d'Amministrazione;
- f) attuare le deliberazioni del Consiglio d'Amministrazione.

L'Amministratore Delegato ha obbligo di riferire periodicamente della propria attività al Consiglio, nel corso della prima seduta convocata dal Presidente dopo la chiusura del semestre.

All'Amministratore Delegato sono stati quindi attribuiti i compiti di rendere coerenti i comportamenti aziendali con i principi della *Corporate Social Responsibility (CSR)* e con i valori statuiti, nonché di favorire la crescita professionale dei membri della terza generazione familiare operativi in azienda.

Il Collegio Sindacale è composto da 3 membri, eletti dall'Assemblea. Il controllo legale dei conti è affidato ad un Revisore Contabile.

Non esistono patti parasociali fra i Soci.

Fiori del Brenta Srl è una società di scopo, controllata per l'intero capitale sociale ed amministrata da un Amministratore Unico.

## ▼ Attività di direzione e coordinamento, organismi di coordinamento, rapporti economici e finanziari infragruppo

Pur manifestandosi raramente in espliciti atti di indirizzo e precisando che ogni scelta strategica ed operativa è delegata alla piena autonomia degli Organi Amministrativi delle società controllate, stante la rilevante quota di partecipazione e la presenza maggioritaria di propri esponenti nei distinti Consigli d'Amministrazione, si può considerare che la capogruppo eserciti di fatto verso di esse attività diretta di direzione e coordinamento.

Un importante organismo, seppur informale, per le attività del Gruppo aziendale è rappresentato dal Comitato di Direzione. Esso è costituito dai tre esponenti della seconda generazione familiare beneficiari economici delle attività, dai tre esponenti della terza generazione familiare, tutti impegnati operativamente in azienda, nonché dagli altri due dirigenti nominati. Queste otto persone coprono per intero le responsabilità nelle diverse funzioni del Gruppo. Il comitato si riunisce con cadenza mensile per l'esame di problematiche operative interdisciplinari e per il supporto a decisioni di carattere strategico che gli Organi Amministrativi delle diverse società sono chiamate ad assumere.

Per valorizzare le sinergie di Gruppo, si instaurano rapporti di natura sia economica che finanziaria fra le diverse società. Ad esempio F.Ili Poli SpA investe prevalentemente in operazioni immobiliari che favoriscono lo sviluppo della rete di vendita delle controllate, regolando i rapporti attraverso contratti di locazione i cui canoni sono allineati ai valori di mercato. I rapporti di compravendita di merci fra Seven SpA e le società proprietarie delle reti di vendita sono invece regolati da accordi di fornitura ed avvengono anch'essi ai migliori prezzi di mercato. L'attività di *Head Quarter* di tutte le società del Gruppo è svolta da Seven SpA, che addebita i costi dei servizi alle società beneficiarie in base a tariffe calcolate su parametri oggettivi e regolate da un accordo quadro sottoscritto fra le parti.

In caso di comando di personale da una società ad un'altra, questo viene formalizzato con idonea documentazione ed il rapporto economico è regolato sulla base del rimborso dell'intero costo del collaboratore.

Le esigenze finanziarie di lungo periodo sono soddisfatte dalla buona capitalizzazione delle società. Le esigenze di breve sono talvolta soddisfatte da finanziamenti dalle società più liquide alle richiedenti, erogati con la formula della *commercial paper* e regolati ad un tasso correlato all'Euribor del corrispondente periodo con uno scarto minimo a salire. Considerata l'assenza dell'intermediazione bancaria, ciò consente rispettivamente al creditore ed al debitore di massimizzare i proventi e di minimizzare i costi di natura finanziaria.

### ▼ Società collegate

Agorà Network ha la forma giuridica di società consortile a responsabilità limitata.

I tre Gruppi fondatori, fra cui Poli, detengono ciascuno una quota del 28% del capitale, mentre il quarto socio la quota residua del 16%. La partecipazione del Gruppo è suddivisa fra Supermercati Poli SpA (21%), Billig SpA (4,20%) e Seven SpA (2,80%).

Il Consiglio d'Amministrazione è oggi composto da quattro membri, in rappresentanza di ciascuno dei Soci, con mandato a scadenza o revoca.

All'Organo Amministrativo competono i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione.

Il Collegio Sindacale è composto da 3 membri, eletti dall'Assemblea, mentre il controllo legale dei conti è affidato ad un Revisore Contabile.

Il regolamento del Consorzio identifica i settori di attività per i quali i Soci conferiscono mandato ad

Agorà Network, precisa le modalità di funzionamento ed i criteri con i quali si formano le tariffe per il pagamento dei servizi e si definiscono gli eventuali conguagli.

I patti parasociali sottoscritti fra i Soci hanno durata fino al 31.12.2012; essi garantiscono principalmente l'adeguata dotazione patrimoniale e finanziaria della società e l'impegno dei Soci alla partecipazione alle attività consortili fino alla scadenza dei principali impegni contrattuali, non recedibili, assunti da Agorà Network.

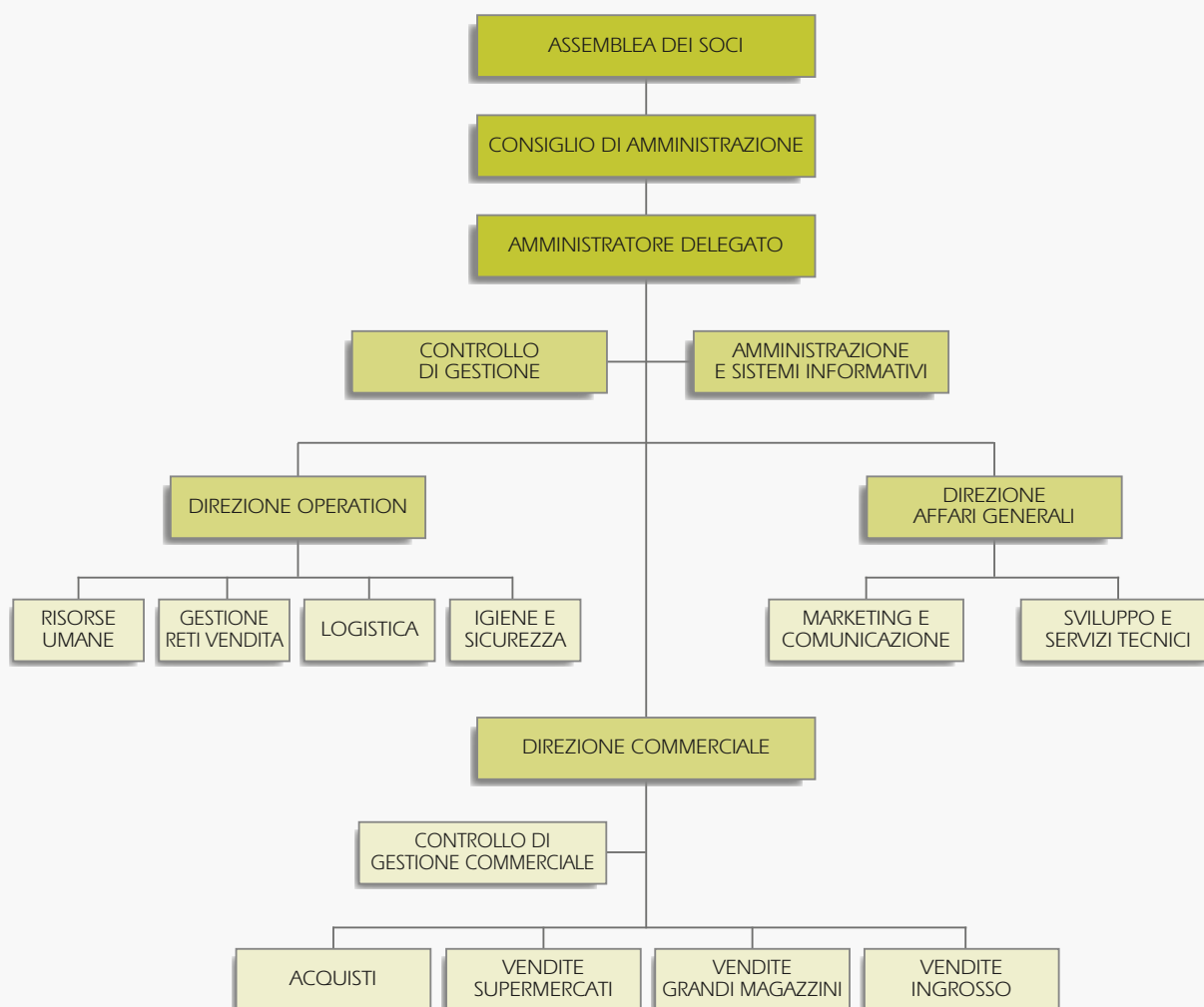
### ▼ Certificazione dei bilanci

Per la capogruppo, così come per le controllate, ad eccezione di Fiori del Brenta Srl, è stato conferito al Revisione Contabile anche l'incarico per la certificazione volontaria dei bilanci d'esercizio.

## ► STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### La struttura organizzativa del gruppo

Grafico n. 3



Il 2010 è stato l'anno in cui si è implementata la nuova struttura organizzativa, ridisegnata a livello di Gruppo a fine 2009, con diversi obiettivi: semplificare e rendere più efficace l'agire quotidiano; favorire la crescita e la valorizzazione delle risorse interne che hanno dimostrato la capacità di reggere ruoli dirigenziali; assecondare infine il prossimo passaggio generazionale, affidando maggiori responsabilità gestionali agli esponenti della terza generazione di famiglia e ruoli di indirizzo o supervisione ai membri più anziani della seconda generazione.

La struttura di Gruppo è rappresentata nel grafico n. 3. In particolare, a valle della direzione generale esercitata dall'Amministratore Delegato, si è abbandonata la vecchia impostazione delle responsabilità suddivise fra divisioni di *business*, per vedere l'Azienda con prospettiva di maggior unitarietà. Si è così provveduto a riunire in un'unica direzione commerciale i diversi canali di vendita, dettaglio *food*, dettaglio *non food*, ingrosso, il cui titolare presidia, mediante capaci Collaboratori, sia la fase di acquisto, che quella di vendita, con responsabilità quindi sulle *performance* di mercato, sulla competitività delle linee prezzo e sul ritorno dei margini. È stata inoltre costituita una direzione operativa che, oltre alla gestione delle Risorse Umane, ha piena responsabilità sulla gestione delle reti di vendita e sulla logistica, codificando i processi aziendali e controllando la loro puntuale esecuzione con il rispetto degli *standard* di servizio e degli obiettivi di costo attesi. La direzione affari generali presidia la funzione tecnica, gestendo lo sviluppo immobiliare, gli investimenti in impianti ed attrezzature, garantendone la funzionalità nel tempo ed occupandosi degli acquisti dei servizi e dei beni diversi dalle merci. Presidia inoltre l'area delle ricerche di mercato e della comunicazione, sia commerciale, che istituzionale. Oltre a questi 3 riporti, l'Amministratore Delegato ha in *staff* il coordinatore dell'area amministrazione e sistemi informativi ed il responsabile del controllo di gestione.

L'implementazione ha superato la fase di rodaggio e si può tranquillamente affermare che il modello abbia fornito i risultati attesi, risolvendo anche alcune contraddizioni o sovrapposizioni di competenze e responsabilità, che la vecchia struttura organizzativa aveva a più riprese palesato.

## ► IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

*Responsabilità sociale e sviluppo sostenibile come direttrici operative per migliorare la partecipazione di tutti gli Stakeholder agli obiettivi aziendali...  
...perché la cultura della condivisione allargata può diventare uno strumento vincente di business*

Ci sono voluti anni di dibattiti, fiumi di analisi e ricerche, faldoni di interpretazioni ma alla fine sulla Responsabilità Sociale di Impresa (CSR secondo l'acroni-

mo anglosassone di *Corporate Social Responsibility*, RSI come da traduzione italiana) si iniziano a trovare punti di riferimento condivisi.

Partendo da una definizione a contrario, è ormai chiaro che non si tratta solo di filantropia, né di *marketing*, né di comunicazione o mera promozione sociale: per le aziende è una scelta strategica del tutto integrata nel *core business*, è la corretta modalità di gestione, condizione necessaria per la longevità dell'impresa.

## ▼ Responsabilità Sociale per la costruzione di una nuova economia

Gli avvenimenti che hanno caratterizzato questo ultimo decennio, hanno contribuito a rendere cruciale il tema dell'etica e della responsabilità nell'agire di impresa. In un mondo che cambia sempre più velocemente, l'adozione di valori etici e sociali diviene un compito imprescindibile per la creazione di vero valore e per la costruzione di un'altra economia, capace di superare le recenti congiunture negative. Questa "nuova economia", attribuisce alle imprese un ruolo di attore sociale fondamentale e sempre più determinante per creare nuovo valore economico, ma soprattutto nuovi orizzonti che consentano di ricostruire fiducia e affidabilità.

Nei giorni attuali, strategia aziendale ed etica viaggiano in parallelo, superando definitivamente l'idea errata di contrapposizione fra agire economico e benessere delle persone.

Ovviamente nessuna azienda è in grado di risolvere tutti i problemi della società, ma tutte devono prendere consapevolezza ed affrontare responsabilmente le tematiche che più si intersecano con la propria area di *business*. Solo in questo modo è possibile sviluppare un rapporto nel quale il successo dell'impresa ed il benessere della comunità, convivono e si rafforzano a vicenda.

*"In una economia globalizzata, alle imprese è affidata una grande responsabilità: guidare il cambiamento verso un domani nel quale la nostra prosperità dipenderà dall'innovazione che sapremo realizzare oggi, da un migliore impiego delle risorse e dalla centralità che daremo alla conoscenza, ai valori etici e di solidarietà che il nuovo secolo richiede"*

Fulvio Conti, Amministratore Delegato Enel Sustainability day, Madrid, 15 febbraio 2011

## ▼ Responsabilità Sociale e Comunità

Stefano Zamagni, 67 anni, professore ordinario di Economia politica all'Università di Bologna e di Economia politica internazionale alla Johns Hopkins University, è da anni un forte sostenitore del ciclo virtuoso della CSR. Nella sua raccolta di saggi "L'economia del bene comune" (2007, Città Nuova), nel

# CRESCERE ed ESPANDERCI,



contesto di una più generale crescita dell'economia civile, fa emergere una visione complessivamente ottimista sul futuro della responsabilità sociale di impresa. Il perché è presto detto. *“Fino a 40 anni fa - ricorda Zamagni - l'unico obiettivo dichiarato per l'impresa capitalistica era quello di massimizzare il profitto. Basti ricordare l'articolo di Milton Friedman, pubblicato sul New York Times del 13 settembre 1970 dal titolo significativo: La responsabilità sociale dell'impresa è di aumentare i suoi profitti. Ma dopo quella data, il quadro ha cominciato rapidamente a cambiare e oggi non si dubita più del valore della responsabilità sociale”.*

La CSR richiede di ripensare all'organizzazione d'impresa in termini complessivi, interpretando la singola azienda come protagonista dello sviluppo di un territorio o addirittura di un Paese. E un'impresa che guarda alla dimensione relazionale ha bisogno di fare riferimento al bene comune, per rendere un buon servizio a se stessa e agli altri. Bisogna auspicare quindi il ritorno del bene comune come luogo delle relazioni: l'interesse di ciascun individuo, di ciascuna impresa, ente o organizzazione si realizza, infatti, insieme a quello degli altri e non a loro discapito.

### ▼ Responsabilità Sociale e Risorse Umane

La quarta edizione del Rapporto sulla Classe Dirigente, promosso nel 2010 dalla Libera Università Internazionale degli Studi Sociali, in collaborazione con Fondirigenti e l'Associazione *Management Club*, ha individuato le caratteristiche fondamentali del *Manager* del nostro millennio, un punto di riferimento capace di emergere dalla crisi ed inaugurare un nuovo modo di fare impresa.

*“Un tratto essenziale del DNA della nostra classe dirigente è la centralità delle persone e la costante attenzione per la dimensione etica. Un'etica pratica e pragmatica, come deve essere quella degli affari, ma che è di vitale importanza per il benessere complessivo e la stabilità del sistema sociale ed economico. Un'etica che rimette al centro la responsabilità del management nelle scelte aziendali, con la consapevolezza che da queste scelte derivano sempre delle conseguenze sulle persone, sulla società e sull'ambiente”*

Rapporto 2010 Classe Dirigente - Università LUISS  
Guido Carli, Fondirigenti, Associazione Management Club

A confermare ciò che gli studiosi vanno sostenendo in tema di Responsabilità Sociale e della sua crescente importanza, emerge l'indagine condotta da ASA, società di *executive search* con sedi a Milano e Roma, che tempo fa ha intervistato oltre 200 dirigenti di imprese di medie e grandi dimensioni, quotate e non, sulla propensione verso la CSR. Secondo la rilevazione, negli ultimi 5 anni è fortemente cresciuta fra i top *manager* l'importanza attribuita alla responsabilità sociale: tre su quattro la ritengono oggi fondamentale

per garantire il successo dell'azienda nel medio lungo periodo.

*“Nella scelta di un buon Manager, oggi si tiene conto anche della sua capacità di rispettare le regole. La reputazione delle imprese riflette quella dei dirigenti: la Responsabilità Sociale non è più un optional, ma contribuisce a creare e mantenere relazioni positive”*

Vito Gioia, Managing Partner ASA

*“La Responsabilità Sociale sta diventando pervasiva in tutto il tessuto economico. Le imprese non danno un generico assenso al concetto di CSR, ma piuttosto lo considerano funzionale allo sviluppo di un'equilibrata redditività”*

Giorgio Fiorentini - Direttore Master in Management delle imprese Sociali, Università Bocconi di Milano

### ▼ Responsabilità Sociale e Consumatori

Più senso civico. Questo si aspetta la collettività dalle imprese. Per questo, l'azienda che adotta una visione strategica del proprio ruolo nella società, può prosperare cogliendo opportunità economiche a soluzione dei bisogni sociali e conquistando la fiducia dei consumatori. Consumatori che stanno via via aumentando la loro consapevolezza ed il loro interesse sulle questioni etiche. Il mutare delle loro aspettative ha aumentato la complessità del “contratto sociale”, quell'accordo non scritto tra imprese e società. Oggi, molto più che in passato, alle aziende si chiede non solo di creare prodotti di qualità, ma di contribuire in senso più ampio alla società, assumendo un ruolo attivo nella tutela dell'ambiente e investendo risorse in attività utili alla comunità in cui opera.

Ricerche recenti, svolte da McKinsey & Company, hanno riscontrato che i consumatori comprano più volentieri da chi dimostra di restituire al benessere collettivo parte dei propri profitti.

*“Solamente inglobando gli interessi della società nella strategia aziendale, le imprese possono soddisfare le aspettative collettive, creando anche le fondamenta per prosperare nel lungo termine.”*

Lenny Mendonca, direttore McKinsey

Il bisogno di etica, di trasparenza e responsabilità è sempre più sentito dall'opinione pubblica. Il susseguirsi di emergenze ambientali, scandali, *crack* finanziari e piaghe sociali hanno portato alla nascita di un nuovo consumatore, molto esigente verso le aziende, cui chiede, oltre alla qualità dei prodotti, una sostanziale coerenza globale e correttezza dei comportamenti.

*“L'etica diventa parte integrante della qualità del prodotto stesso. L'importante è che l'etica entri al 100% nella vita dell'azienda”.*

Giampaolo Fabris, (1938-2010, sociologo, esperto internazionale nello studio del consumatore)

## ▼ Il nostro modo di agire socialmente responsabile

Il nostro modello imprenditoriale intende coniugare valori etici e risultati economici, attraverso una logica manageriale orientata all'attenzione costante verso tutti gli interlocutori che animano l'ambiente di riferimento, ed al contempo rivolta alla massimizzazione della redditività nel medio-lungo periodo.

Come in passato, anche oggi i valori, dichiarati e perseguiti, rappresentano importanti linee guida per il nostro modo di fare impresa. Da sempre ci impegniamo ad adottare un approccio socialmente attento; intendiamo offrire al Cliente qualità, convenienza, attenzione e cura.

Siamo poi consapevoli degli impatti complessivi ed assai più ampi della nostra attività sul territorio e nella società. Questa consapevolezza, ci spinge sempre più ad amministrare l'attività di impresa nel miglior modo possibile, a sviluppare capacità e competenze, a mettere in gioco tutto il *know how*, l'impegno, l'entusiasmo, l'energia e le risorse di cui disponiamo per offrire ai vari portatori di interesse stabilità e sicurezza, assicurando in tal modo anche la nostra capacità di crescere in maniera proficua.

## ► LA RENDICONTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

### *Perché rendicontare?*

*...Per diventare portatori di cultura ed esperienza  
...perché il dialogo con il territorio e tutti gli interlocutori costituisce un patrimonio culturale da inseguire, conquistare, conservare e mettere a frutto  
... per contribuire a definire un nuovo modo di fare impresa, entrando da protagonisti in un dibattito che ha come orizzonte l'intera economia globale*

Il nostro primo Bilancio Sociale è nato nel 2001, fungendo principalmente da strumento di comunicazione per condividere in maniera allargata i nostri valori, gli obiettivi e le azioni intraprese a supporto di uno sviluppo duraturo.

Questo è stato solo l'inizio di un percorso che continua fino ad oggi: nel corso degli anni, il modo di rendicontare e comunicare all'intera comunità gli effetti dell'attività del Gruppo si è progressivamente evoluto. Il documento redatto volontariamente è stato reso via via sempre più trasparente, neutrale e comparabile, nel tempo e nello spazio, con altre organizzazioni, trasformandosi da semplice strumento di rendicontazione, ad un sistema molto più articolato, completo e responsabile di programmazione, gestione e misurazione delle *performance*.

È un mezzo che, oggi, concorre ad accrescere un bene immateriale di primaria importanza - la reputazione - dalla quale nascono consenso, fiducia e legittimazione.

Le prime edizioni sono state elaborate secondo le linee guida del "Gruppo di Studio per la Statuizione

dei principi di redazione del Bilancio Sociale" (GBS) e, per gli aspetti più strettamente professionali e procedurali, osservando i principi contabili di comune accettazione (Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri - IASC).

Negli anni successivi i contenuti si sono progressivamente arricchiti con analisi centrate su tematiche ambientali e con i risultati emersi da tavoli di lavoro attivati con i vari portatori di interesse.

Nel 2005 il documento si è ulteriormente evoluto: il modello di *reporting*, da sempre ancorato agli *standard* di riferimento riconosciuti a livello nazionale, ha per la prima volta abbracciato le linee guida promosse dalla "Global Reporting Initiative" (GRI), orientate ad un maggior livello di comparabilità e trasparenza dei contenuti.

Dalla edizione del 2007 pubblichiamo un lavoro a cui abbiamo dato il nome di Bilancio Integrato: un unico documento riferito all'intero perimetro societario, compresa la capogruppo, elencante sia i contenuti e gli elementi di informazione economico finanziaria di cui agli artt. 2424, 2425 e 2427 del Codice Civile, sia gli indicatori e le notizie utili per la valutazione dell'efficacia di un modello di gestione socialmente responsabile.

Il *report* integrato non è semplicemente l'unione dei dati finanziari con il *report* di sostenibilità: esso include in un linguaggio chiaro, un'informazione materiale che consente agli *Stakeholder* di valutare le *performance* dell'organizzazione e di fare previsioni informate sulla capacità di creare e perseguire valore. Questo tipo di rendicontazione analizza come le interdipendenze esistenti fra fattori ambientali, sociali, di *governance* e finanziari, influenzino sul lungo, ma anche sul medio e breve termine, le conseguenze delle decisioni prese, rendendo così manifesto il legame esistente fra la sostenibilità ed il valore economico. Questo rappresenta il modo di comunicare l'impresa forse più completo e coerente con gli obiettivi di trasparenza, completezza e chiarezza che Poli intende perseguire nel medio-lungo periodo.

## ▼ Dalla rendicontazione al controllo ed alla pianificazione

*Governance e gestione di impresa:  
la passione per un progetto di crescita condiviso,  
fondato su valori etici in cui tutti  
possano riconoscersi*

La rendicontazione periodica consente di constatare quali siano i risultati conseguiti dall'Azienda in tema di *CSR*, di paragonare le *performance* ottenute con quelle attese e di riallineare politiche ed attività nel caso di loro non coincidenza. Effettuare questa valutazione a posteriori, consuntivando una sola volta all'anno, rischiava di rendere inefficaci le attività per carenza di un loro presidio e di una valutazione oggettiva dei risultati. Inoltre, la raccolta di informazioni

provenienti dalle fonti più disparate, risultava particolarmente laboriosa, con spreco di risorse e di tempo oltre ad essere, talvolta, anche poco precisa. Di qui la decisione di integrare nel controllo di gestione aziendale dei parametri di natura non economica, capaci di fornire misura, in maniera puntuale e tempestiva, dell'andamento aziendale anche con riferimento agli obiettivi di *CSR* che l'Azienda si dava.

Gli strumenti interni di *Management Intelligence* e *Business Intelligence* permettono di analizzare con semplicità i diversi aspetti salienti legati alla gestione

aziendale, fornendo in tempo reale dati oggettivi, quantificabili e aggregabili in maniera funzionale.

Gli indicatori di diversa natura sono aggiornati con cadenza mensile, ma spesso anche settimanale e giornaliera e sono messi a disposizione del *Top Management* e delle diverse funzioni aziendali, per le aree di propria competenza, in modo da diffondere la consapevolezza degli andamenti e migliorare l'efficacia delle attività, anche accorciando i tempi di reazione nel caso di disallineamento degli andamenti rispetto agli obiettivi.

## ► LE LINEE GUIDA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

Coerentemente con i valori condivisi e la missione dichiarata, si ritiene che esista un modello industriale e culturale di successo da applicare nello sviluppo della propria attività, dotandosi di strumenti di *CSR* da integrare nei processi decisionali.

Si elencano di seguito le Linee Guida: esse sono visute come obiettivi imprescindibili nella direzione della vita economica d'impresa.

### ▼ Personale

- Garantire trasparenza, correttezza e pari opportunità nelle politiche di gestione delle risorse umane
- Valorizzare le capacità e le competenze dei Collaboratori, accompagnando la loro crescita individuale e professionale
- Corrispondere retribuzioni adeguate a ruoli e responsabilità
- Cercare soluzioni concrete che permettano, soprattutto al personale femminile, di conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative
- Attuare una severa politica di controllo ed eliminazione delle sacche di inefficienza al fine di preservare la competitività aziendale e, di conseguenza, i posti di lavoro

### ▼ Finanziatori

- Prediligere i finanziatori attenti alle esigenze del mercato locale
- Ottimizzare il rendimento della liquidità generata e la sua messa in disponibilità al sistema di credito locale
- Concorrere allo sviluppo e diffusione dei mezzi elettronici di pagamento evoluti per contribuire alla riduzione dei costi di sistema

### ▼ Clienti

- Consolidare il legame con i Clienti attraverso i sistemi di ascolto, risolvendo in maniera tempestiva le problematiche riscontrate
- Migliorare il sistema di comunicazione, cercando di trasferire con maggior efficacia l'insieme dei valori aziendali

- Potenziare l'offerta commerciale attraverso una gamma assortimentale ampia e completa, sviluppando al contempo il livello di servizio
- Aumentare la convenienza reale dei prodotti, mediante politiche di *pricing* efficaci ed un forte slancio promozionale
- Sostenere lo sviluppo delle marche Primia e Bontà delle Valli, migliorandone anche le caratteristiche qualitative

### ▼ Fornitori

- Sostenere lo sviluppo dei Fornitori locali, valorizzando i loro prodotti e favorendone la diffusione anche nelle reti di vendita dei *partner* di Agorà Network
- Impegnarsi per la realizzazione di iniziative di *partnership* reale, superando le contrapposizioni negoziali e creando un indotto positivo a supporto delle imprese e dell'economia della nostra Regione

### ▼ Pubblica Amministrazione

- Porre la giusta attenzione ai progetti socialmente utili promossi dalla Pubblica Amministrazione e relativi a temi di particolare interesse per la collettività

### ▼ Collettività

- Proseguire l'impegno per i progetti a sostegno delle popolazioni del Sud del mondo
- Porre in atto azioni a sostegno di chi si occupa delle nuove povertà

### ▼ Ambiente

- Attivare iniziative per limitare la produzione dei rifiuti da imballaggio, sia professionale, che domestico
- Proseguire nel recupero e nell'avvio al riciclo dei rifiuti
- Attivare iniziative di risparmio ed utilizzare anche fonti energetiche pulite ed alternative



## PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

La sostenibilità economica può essere definita come la capacità di un sistema di generare una crescita duratura degli indicatori economici, in particolare, la capacità di generare reddito e lavoro.

### ► LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il Valore aggiunto rappresenta una delle principali grandezze utilizzate per fotografare la situazione economica di un'impresa e per capire la sua evoluzione nel tempo. In termini strettamente economici il Valore Aggiunto, chiamato anche plusvalore, misura l'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi grazie all'intervento dei fattori produttivi, capitale e lavoro. In altre parole, ritrae la ricchezza prodotta

dall'Azienda, quantificandola prima della remunerazione del Personale, dell'Amministrazione Pubblica, del Capitale di Credito e di Rischio e si ottiene attraverso la riclassificazione di ricavi e costi assunti dal conto economico aggregato che raggruppa le risultanze contabili delle varie società.

Nel prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale sono state considerate tutte le società del Gruppo, consolidate con il metodo integrale.

#### Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale (importi espressi in migliaia di euro)

	(€ x 1000)	2010	2009	2008
<b>A) Valore della produzione</b>				
Ricavi delle vendite e delle prestazioni		373.701	358.097	315.042
Variazioni delle rimanenze		2.823	-140	1.035
Altri ricavi e proventi		1.354	1.079	1.029
<b>Ricavi della produzione tipica</b>		<b>377.878</b>	<b>359.036</b>	<b>317.106</b>
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>				
Costo per acquisto merce		-257.330	-246.075	-221.368
Costo per servizi		-25.314	-22.688	-18.775
Costo per godimento di beni di terzi		-7.951	-8.167	-5.864
Accantonamento per rischi		-1.599	-1.553	-1.304
Oneri diversi di gestione		-441	-258	-295
<b>Valore aggiunto caratteristico lordo</b>		<b>85.243</b>	<b>80.295</b>	<b>69.500</b>
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>				
Ricavi accessori		1.547	1.352	1.438
Costi accessori		0	0	0
Ricavi straordinari		1.842	1.666	1.475
Costi straordinari		-352	-343	-1.065
<b>Valore aggiunto globale lordo</b>		<b>88.280</b>	<b>82.970</b>	<b>71.348</b>
Ammortamenti		-14.744	-14.521	-11.044
<b>Valore aggiunto globale netto</b>		<b>73.536</b>	<b>68.449</b>	<b>60.304</b>

## ► LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale, viene di seguito proposto anche quale risultante del-

le remunerazioni percepite dagli interlocutori interni ed esterni all'Azienda.

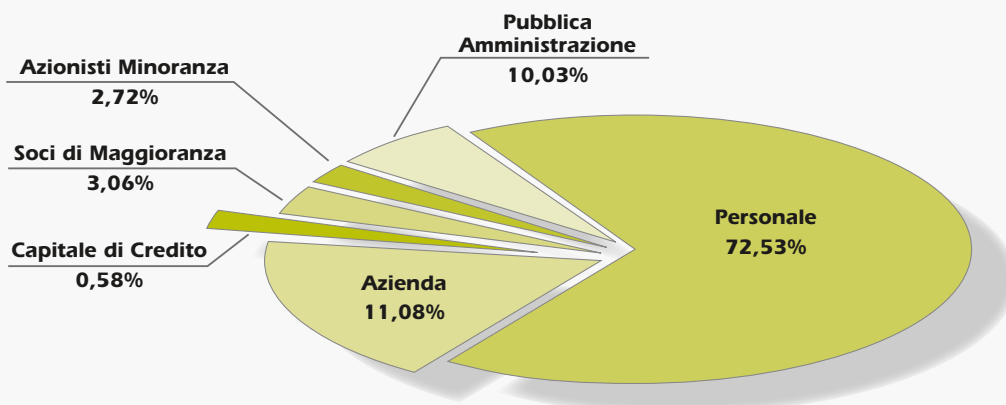
### Prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale (importi espressi in migliaia di euro)

	(€ x 1000)	2010	%	2009	%	2008	%
<b>A) Remunerazione Personale</b>		<b>53.335</b>	<b>72,53%</b>	<b>52.161</b>	<b>76,20%</b>	<b>46.642</b>	<b>77,34%</b>
Personale non dipendente		5.355	7,28%	4.991	7,29%	4.434	7,35%
Personale dipendente							
Remunerazioni dirette		37.680	51,24%	36.838	53,82%	33.179	55,02%
Remunerazioni indirette		10.300	14,01%	10.332	15,09%	9.029	14,97%
<b>B) Remunerazione Pubblica Amm.ne</b>		<b>7.374</b>	<b>10,03%</b>	<b>6.983</b>	<b>10,20%</b>	<b>6.163</b>	<b>10,22%</b>
Imposte dirette		6.900	9,38%	6.544	9,56%	5.883	9,76%
Imposte indirette		547	0,74%	451	0,66%	383	0,64%
Sowvenzioni in c/esercizio		-73	-0,10%	-12	-0,02%	-103	-0,17%
<b>C) Remunerazione Capitale di Credito</b>		<b>424</b>	<b>0,58%</b>	<b>526</b>	<b>0,77%</b>	<b>301</b>	<b>0,50%</b>
Oneri per capitali a breve termine		333	0,45%	417	0,609%	177	0,29%
Oneri per capitali a lungo termine		91	0,12%	109	0,159%	124	0,21%
<b>D) Remunerazione Azionisti di Minoranza</b>		<b>2.000</b>	<b>2,72%</b>	<b>1.800</b>	<b>2,63%</b>	<b>1.600</b>	<b>2,65%</b>
Utili distribuiti		2.000	2,72%	1.800	2,63%	1.600	2,65%
<b>E) Remunerazione Soci di Maggioranza</b>		<b>2.250</b>	<b>3,06%</b>	<b>1.500</b>	<b>2,19%</b>	<b>1.500</b>	<b>2,49%</b>
Utili distribuiti		2.250	3,06%	1.500	2,19%	1.500	2,49%
<b>F) Remunerazione dell'Azienda</b>		<b>8.153</b>	<b>11,09%</b>	<b>5.479</b>	<b>8,01%</b>	<b>4.098</b>	<b>6,80%</b>
Variazione delle riserve del Gruppo		7.549	10,27%	5.324	7,78%	4.072	6,75%
Variazione delle riserve di pertinenza di terzi		604	0,82%	155	0,23%	26	0,04%
<b>Valore aggiunto globale netto</b>		<b>75.536</b>	<b>100%</b>	<b>68.449</b>	<b>100%</b>	<b>60.304</b>	<b>100%</b>

Note alla lettura: gli importi destinati alla remunerazione degli Azionisti di Minoranza sono stati deliberati successivamente alla data del 31 dicembre 2010. Trattasi quindi di dividendi che, pur essendo da ricondurre alla competenza 2010, sono stati effettivamente erogati nel 2011.

### Ripartizione del Valore Aggiunto in forma grafica

Grafico n. 8





a come abbiamo  
puntato sull'**INNOVAZIONE**

# PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE

## ► GLI STAKEHOLDER

*L'Azienda non ha degli Stakeholder...  
...l'Azienda è i propri Stakeholder.*

Il concetto di *Stakeholder* è stato teorizzato per la prima volta dallo *Stanford Research Institute* nel 1963 per indicare tutti coloro che nutrono un interesse nell'attività di una determinata azienda (da "stake", che significa posta, scommessa ed "holder", che significa portatore).

La definizione attualmente più utilizzata è quella di Freeman (1984): "Stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e stampa, sono tutti da considerare *Stakeholder*". Recentemente (Clarkson, 1995), il concetto di *Stakeholder* è stato esteso a tutti quei soggetti portatori di interessi anche solo potenziali.

Nella pratica, sono tutti gli individui o gruppi di individui i cui interessi sono toccati in modo essenziale

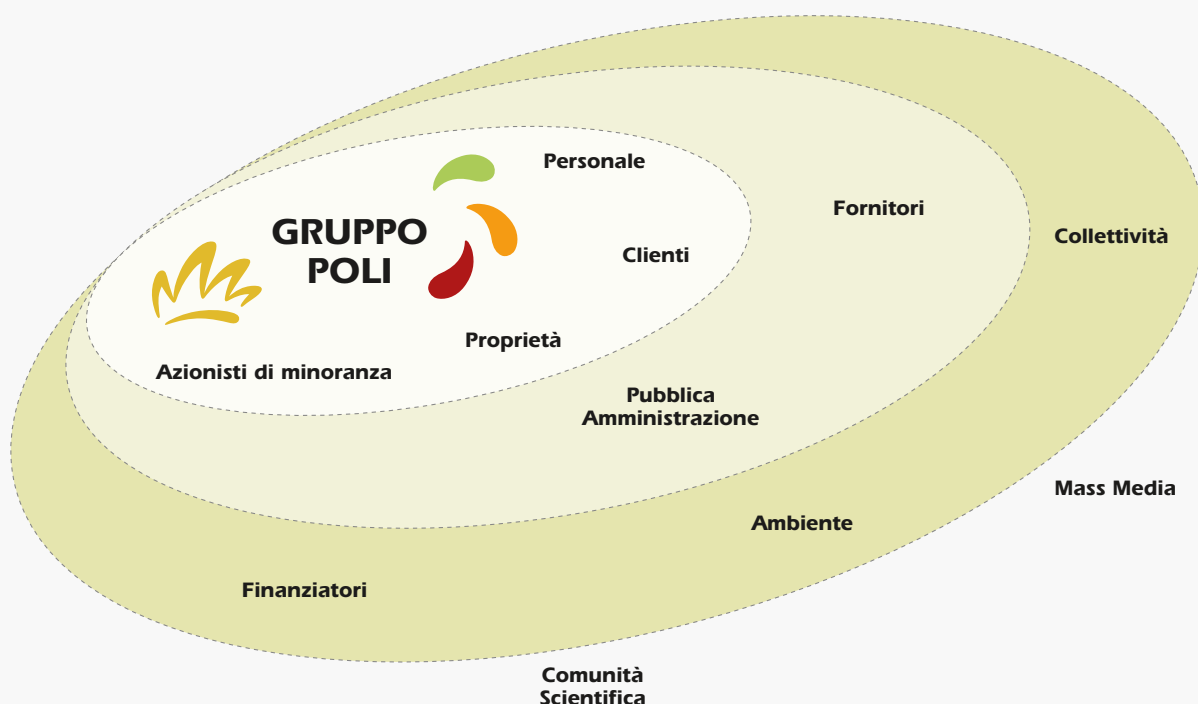
dall'attività di un'impresa, e che pertanto, avendo un interesse rilevante in gioco, sia in quanto partecipanti a transazioni, sia per via di ricadute esterne, si trovano nella posizione di rivendicare un diritto nei confronti dell'azienda.

Sono i portatori di aspettative, ma anche di valori: gli interlocutori senza il cui appoggio e la continua partecipazione, l'impresa non è in grado di sopravvivere.

Le varie categorie di *Stakeholder* sono molto eterogenee, essendo ciascuna di esse caratterizzata da relazioni, principi ed esigenze diverse rispetto alle prestazioni economiche, sociali ed ambientali dell'organizzazione. All'interno di un percorso centrato sulla responsabilità sociale diviene dunque fondamentale "fotografare" i vari interlocutori, metterne a fuoco le specificità, delinearne le aspettative e rappresentarne la rilevanza in funzione dell'intensità della loro relazione con l'Azienda e della loro centralità nel *business*.

### La mappa degli Stakeholder

Grafico n. 9



## L'AZIENDA

### ► GLI INTANGIBILI

*In quel momento apparve la volpe.  
"Buon giorno" disse la volpe.  
"Vieni a giocare con me" le propose  
il piccolo principe.  
"Non posso giocare con te" disse la volpe  
"non sono addomesticata."  
Dopo un momento di riflessione  
il piccolo principe soggiunse:  
"Che cosa vuol dire addomesticare?"  
"È una cosa da molto dimenticata.  
Vuol dire creare dei legami..."  
"Creare dei legami?"  
"Certo - disse la volpe - Tu, fino ad ora,  
per me, non sei che un ragazzino uguale  
a centomila ragazzini. E non ho bisogno di te.  
E neppure tu hai bisogno di me.  
Io non sono per te che una volpe uguale  
a centomila volpi. Ma se tu mi addomestichi,  
noi avremo bisogno l'uno dell'altro.  
Tu sarai per me unico al mondo,  
e io sarò per te unica al mondo."  
"Comincio a capire - disse il piccolo principe -  
C'è un fiore...credo che mi abbia addomesticato"  
"È possibile - disse la volpe,  
guardò a lungo il piccolo principe  
e poi disse - Per favore... addomesticami"  
"Volentieri" rispose il piccolo principe.  
Così il piccolo principe addomesticò la volpe.*

*E quando l'ora della partenza fu vicina, la volpe  
disse "Và a rivedere le rose. Capirai che la tua  
è unica al mondo. Quando ritornerai  
a dirmi addio, ti regalerò un segreto."  
Il piccolo principe se ne andò a rivedere  
le rose e parlò con loro: "Voi non siete per niente simili  
alla mia rosa. Nessuno vi ha addomesticato  
e voi non avete addomesticato nessuno.  
Voi siete belle, ma siete vuote. Certamente,  
un qualsiasi passante crederebbe che la mia rosa  
vi rassomigli, ma lei, lei sola, è più importante  
di tutte voi. Perché è lei che ho inaffiato.  
Perché è lei che ho messo sotto la campana di  
vetro. Perché è lei che ho riparato col paravento. Perché  
è la mia rosa" E poi ritornò dalla volpe.*

*"Addio - disse la volpe - Ecco il mio segreto.  
È molto semplice: non si vede bene che col cuore.  
L'essenziale è invisibile agli occhi".  
"L'essenziale è invisibile agli occhi", ripeté  
il piccolo principe, per ricordarselo.  
"È il tempo che tu hai perduto per la tua rosa  
che ha fatto la tua rosa così importante.  
Tu diventi responsabile per sempre di quello  
che hai addomesticato.  
Tu sei responsabile della tua rosa..."  
"Io sono responsabile della mia rosa..."  
ripeté il piccolo principe per ricordarselo.*

Antoine de Saint-Exupéry, Il piccolo Principe, 1943

Le imprese che vogliono essere competitive nel 21° secolo, così turbolento e dinamico, devono imparare ad assumere atteggiamenti sempre più aperti al cambiamento, devono rapportarsi all'esterno con un elevato grado di pro-attività in modo da riuscire a cogliere le possibilità che ad esse vengono offerte dall'adeguarsi in modo rapido ed efficiente a situazioni sempre diverse.

In uno scenario simile, la rilevanza di fattori quali la conoscenza, la cultura relazionale, la struttura organizzativa diventano predominanti. La capacità di innovare, le competenze ed il *know how* delle persone, l'immagine sul mercato, il patrimonio di relazioni instaurate con l'ambiente di riferimento e lo scambio di informazioni: sono questi gli elementi che concorrono in misura sempre maggiore a determinare il valore di un'azienda e la sua capacità di competere sul mercato.

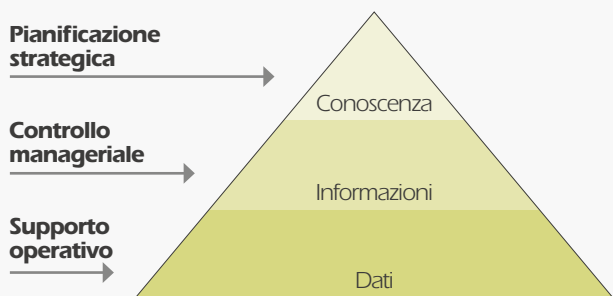
*Sono quelle risorse in grado di fare la differenza...  
...essenziali anche se invisibili agli occhi*

Sono i beni intangibili, quelli che possono essere definiti "una nuova ricchezza". Essi si strutturano in tre dimensioni: il **Capitale Umano**, costituito essenzialmente dalle qualità ed attitudini delle persone che operano in Azienda, il **Capitale Strutturale**, prodotto dalla capacità di organizzare e trasferire le conoscenze, ed il **Capitale Relazionale**, consistente nel valore generato dalle relazioni intrecciate con gli *Stakeholder*. Appare evidente che il futuro valore di un'azienda dipende sempre più da come essa stessa sia in grado di gestire e valorizzare questi capitali intangibili, che non compaiono nel bilancio tradizionale, ma che rappresentano elementi di importanza critica per il successo futuro. Da questo risulta chiaro che le imprese devono iniziare ad attrezzarsi per rendere visibile e comunicare, sia esternamente che internamente, la valutazione dei propri asset intangibili, soprattutto alla luce dei benefici che si possono trarre da una corretta valutazione.

Gli indicatori che misurano il processo di generazione del Capitale Intellettuale sono riportati, a seconda del tema analizzato, nelle sezioni dedicate ai differenti *Stakeholder*. In questa sede si propongono gli indici del Capitale Strutturale, detto anche Capitale Organizzativo.

### ▼ La gestione della conoscenza

Dati, informazioni, conoscenza: tre elementi chiave, che compongono la piramide del sapere diffuso all'interno dell'organizzazione. Alla base si trovano i dati grezzi, disponibili in larga quantità. Essi devono essere utilizzati efficacemente, elaborati, strutturati e trasformati in conoscenza condivisa. Perché questa è, in ultima analisi, l'essenza del Capitale Organizzativo. Esso è costituito da qualsiasi forma di conoscenza che viene strutturata: *software*, *database*, meccanismi operativi, assetto organizzativo. Si tratta di un capitale plasmato sulle peculiarità dell'organizzazione, sulle sue attività. Risulta pertanto indissolubilmente legato ad essa e, quindi, difficilmente imitabile; è in grado di amplificare e diffondere le potenzialità del singolo mettendole a frutto a vantaggio dell'Azienda.



Il Capitale Strutturale si costruisce facendo leva sul Capitale Umano, che a sua volta migliora, quanto più efficace è la gestione dell'organizzazione. Ciascun dipendente può accrescere le proprie competenze e consolidare le proprie capacità se può sfruttare le conoscenze aziendali: per questo devono essere strutturate in qualche forma tangibile, diffuse e rese disponibili a tutto il Personale.

È fondamentale definire procedure operative, manuali e direttive che possano guidare al raggiungimento delle migliori performance. Questo significa razionalizzare il *know how*, renderlo trasferibile e, di conseguenza, fare in modo che esso sedimenti nell'organizzazione.

L'esistenza ed il miglioramento del Capitale Strutturale presuppongono la disponibilità di ogni individuo a condividere le informazioni, a sviluppare spirito di squadra ed un orientamento verso gli obiettivi definiti. Ciò non dipende solo dalle sue attitudini, ma anche da scelte portate avanti dall'Azienda per diffondere una cultura di *team work* e condivisione.

## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE STRUTTURALE

LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

### Gruppi di lavoro attivati

	2010	2009	2008
Gruppi di lavoro attivati	17	15	16
Partecipanti a gruppi di lavoro	122	227	128
Ore dedicate a gruppi di lavoro	1.854	14.504	3.022

Tra i vari gruppi di lavoro attivati nel corso del 2010, menzioniamo il progetto di riordino assistito nel mondo alimentare, il progetto di valorizzazione del settore abbigliamento, numerosi tavoli di lavori volti a differenziare la nostra offerta nei supermercati, talvolta introducendo nuove specialità, come nel caso dei prodotti etnici, talvolta migliorando l'offerta già in essere, come è avvenuto per il biologico o per i prodotti attenti alla salute.

Il progetto di clusterizzazione dell'offerta commerciale, attivato nel 2009 per il canale supermercati con grande impiego di risorse (61 collaboratori di varie funzioni per oltre 11 mila ore) è proseguito nel 2010, concentrandosi, in questo caso, sulla mappatura di tutte le merceologie del Canale Regina.

### ▼ Informatizzazione

Il sistema informativo, nella sua articolazione più completa di infrastrutture, *database*, applicativi è un elemento fon-

damentale del Capitale Organizzativo in quanto permette, grazie all'automazione dell'attività, di rendere agevolmente operative le scelte aziendali e di promuoverne l'efficacia. Il Gruppo è impegnato ad alimentare lo sviluppo dei sistemi informativi sia per la parte *hardware* che per la parte *software*: gli investimenti effettuati sono il frutto della scelta di presidiare, anche da un punto di vista informatico, i fattori critici di successo e gli obiettivi ad essi strettamente correlati.

## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE STRUTTURALE

INFORMATIZZAZIONE

	2010	2009	2008
Sviluppo sistema informatico	€1.442.830	€1.863.049	€926.751
Incidenza su fatturato	0,39%	0,52%	0,29%
Numero PC	270	258	255
Utilizzo informatico	19,16%	18,43%	19,88%
Trasfer. informatico informazioni	16,75%	16,79%	17,54%

Note alla lettura: l'indicatore di utilizzo informatico rapporta il numero di PC all'organico totale, mentre il trasferimento informatico di informazioni contempla la percentuale di utenti collegati alla rete intranet.

Una delle condizioni essenziali affinché gli applicativi supportino adeguatamente l'attività aziendale è che essi siano frequentemente aggiornati. La misurazione dello sviluppo del sistema informatico è un buon testimone dell'impegno rivolto al mantenimento in efficienza dell'intera struttura e del grado di ammodernamento delle dotazioni informatiche, sia *hardware* che *software*. L'indicatore prende in considerazione tutte le spese per consulenze ed assistenza tecnica, i canoni legati ad interventi di manutenzione, sia ordinaria che straordinaria ed, oltre a ciò, il valore dei nuovi investimenti sostenuti in corso d'anno.

In secondo luogo, è essenziale valutare l'adattabilità dei programmi alle esigenze specifiche dell'organizzazione e la capacità di supportare attività diverse, a partire da passaggi meramente operativi, fino ad arrivare ad elaborazioni dei dati utili a livello strategico e direzionale.

Degno di nota è il progetto legato al riordino assistito che ha coinvolto sia il magazzino che i punti di vendita della rete alimentare. Nell'attività di ripristino dell'assortimento, il responsabile di negozio (ma anche di magazzino) è ora supportato dal sistema che, avvalendosi dei dati di entrato-uscito e di elaborazioni basate su analisi storiche, venduto medio, calendario, cadenza settimanale dell'ordine e giorni necessari per il ripristino delle scorte, suggerisce il potenziale di vendita del negozio e dell'intera organizzazione, quantificando il lotto d'ordine ideale. Il sistema permette inoltre di modificare l'algoritmo di calcolo, riparametrando i suoi coefficienti anche in considerazione di circostanze esterne non prevedibili (previsioni meteorologiche, eventuali ritardi nelle consegne, blocco dei trasporti, ecc.). Il progetto ha fino ad ora coinvolto 27 negozi.

## IL PERSONALE

*Le nostre Persone rendono vivi i nostri valori*

Qualsiasi cosa facciamo, possiamo realizzarla solamente grazie alle persone. Le persone sviluppano idee; le persone apportano miglioramenti, le persone contribuiscono all'innovazione.

Studi ed analisi recenti sui processi che consentono il raggiungimento del vantaggio competitivo delle aziende individuano nel Capitale Umano una leva gestionale altrettanto importante quanto le fonti più tradizionali (tecnologia di prodotto, risorse finanziarie, economie di scala...).

Il termine "Capitale Umano" è stato introdotto nel 1961 dall'economista e premio Nobel Theodore William Schultz, ma ha preso piede in ambito economico solo negli ultimi decenni. Il concetto rimanda all'idea di Persona che diventa Risorsa, grazie al carico di componenti individuali, come intelligenza, progettualità ed esperienza, energia, affidabilità, impegno, ma anche voglia di imparare e di mettersi in discussione.

Il punto di forza di ogni organizzazione è difatti

l'individuo, che attraverso il suo patrimonio intellettuale è in grado di determinare il successo dell'impresa.

In questa ottica, diviene determinante che la Direzione delle Risorse Umane faccia proprie alcune pratiche strategiche nella gestione del Personale (note come *SHRM - Strategic Human Resources Management*), affiancandole alle tradizionali politiche interne e ricercando l'allineamento, il più completo possibile, tra tali pratiche, la strategia, la cultura e la *mission* aziendale. Il contratto di lavoro, quindi, non può più essere basato solo sul mero scambio retribuzione-lavoro o sull'assegnazione di qualche *benefit* aggiuntivo, ma deve essere vissuto in maniera più ampia. L'elemento di cambiamento deve poggiare le basi su politiche orientate alla creazione e al consolidamento di relazioni stabili fra le parti, fondate principalmente sul coinvolgimento, sulla motivazione e sulla condivisione dei valori associati al *brand* aziendale.

### ► STRUTTURA ED EVOLUZIONE DELL'ORGANICO AZIENDALE

#### ▼ Composizione e consistenza del Personale

### Scenari esterni

Nella media del 2010, l'occupazione si è ridotta dello 0,7% rispetto all'anno precedente, attestandosi a quota 56,9%. La flessione è dovuta esclusivamente alla componente maschile (-1,1%, pari a 155.000 unità in meno). Alla riduzione del tasso di occupazione complessivo nel Nord e nel Centro si accompagna la nuova significativa flessione nel Mezzogiorno. Il calo su base annua dei dipendenti è dovuto alla discesa dell'occupazione a tempo indeterminato (-1,3%).

Nel 2009, nella classe di età 15-64 anni, il tasso di occupazione si attesta a livello nazionale al 57,5%. Si tratta di un valore in calo rispetto all'anno precedente (-1,2%) e inferiore di oltre 7 punti percentuali rispetto alla media dell'Unione Europea (64,6%).

Leggendo i dati a livello regionale tuttavia, la situazione appare decisamente diversa: il Trentino Alto Adige, con un tasso di occupazione pari a 68,5% e un picco di 71,1% in provincia di Bolzano, si colloca al primo posto nella graduatoria nazionale.

Il numero di disoccupati è aumentato su base annua di 158.000 unità, soprattutto a causa della crisi che ha caratterizzato i primi mesi del 2010. L'aumento delle persone senza lavoro interessa principalmente le regioni settentrionali e, in sei casi su dieci, è dovuto a quanti hanno perso il lavoro. Nella media, il tasso di disoccupazione è stato pari a 8,4%, in aumento rispetto al 7,8% registrato nel 2009. Anche in questo caso, emerge la frammentazione del territorio nazionale in sottoaree, talune particolarmente deficitarie, in cui il tasso di disoccupazione sfiora i 15 punti percentuali, a fronte di regioni virtuose. Fra queste il Trentino Alto Adige, dove solo il 3,5% (valore più basso in Italia) della popolazione in cerca di occupazione è risultato senza lavoro.

Il tasso di disoccupazione giovanile cresce di 2,4 punti percentuali, portandosi, nella media del 2010, al 27,8%, con un massimo del 40,6% per le donne residenti nel Mezzogiorno.

(Fonte Istat- Rilevazione sulla forza lavoro - media 2010)

Poli, il maggiore datore di lavoro privato in Trentino, gioca un ruolo importante sul territorio in termini di salvaguardia e crescita dei posti di lavoro. La consi-

stenza del Personale è misurata nella tabella sottostante secondo diverse modalità di calcolo.

### Consistenza del Personale

Personale	2010	2009	2008	Var. % 2010 vs 2009
Dipendenti in forza a dicembre	1.409	1.400	1.283	0,64%
Nr. medio dipendenti	1.401	1.415	1.297	-1,02%
Nr. teorico addetti a tempo pieno	1.299	1.317	1.199	-1,37%

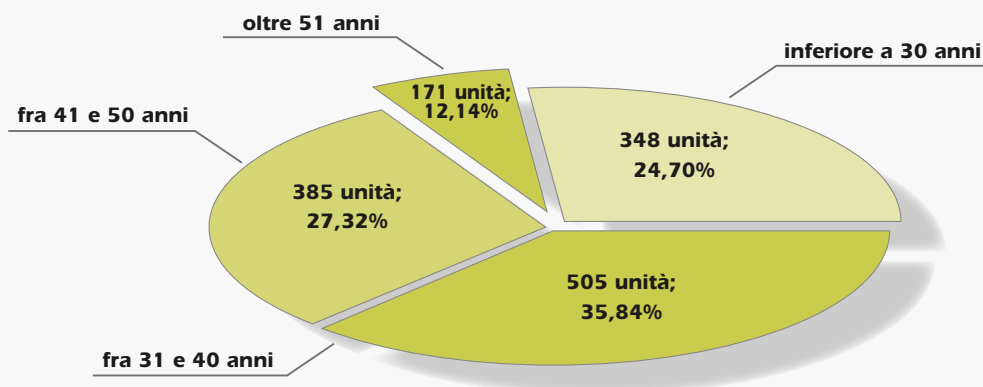
Note alla lettura: Il primo dato rappresenta il numero effettivo di Collaboratori in forza a fine anno.

Nel calcolo del numero medio dipendenti sono contemplati tutti i Collaboratori che, nell'arco dell'anno, hanno siglato almeno un'ora di presenza. Per il calcolo di questi due indicatori è stato preso in considerazione il solo Personale dipendente, avente cioè una relazione di subordinazione e/o collaborazione, regolata da un rapporto contrattuale perfezionato direttamente con una delle società del Gruppo.

Il numero teorico di addetti a tempo pieno misura invece l'apporto complessivo ed effettivo di lavoro, considerando anche il contributo dei lavoratori interinali e temporanei, utilizzati a fronte di punte di intensa attività legate a richieste di mercato o all'esecuzione di progetti particolari. Il dato trovato è puramente teorico e rappresenta il numero di dipendenti a tempo pieno necessari a coprire il monte ore complessivamente lavorato nell'arco dell'anno (*Full-time equivalente*).

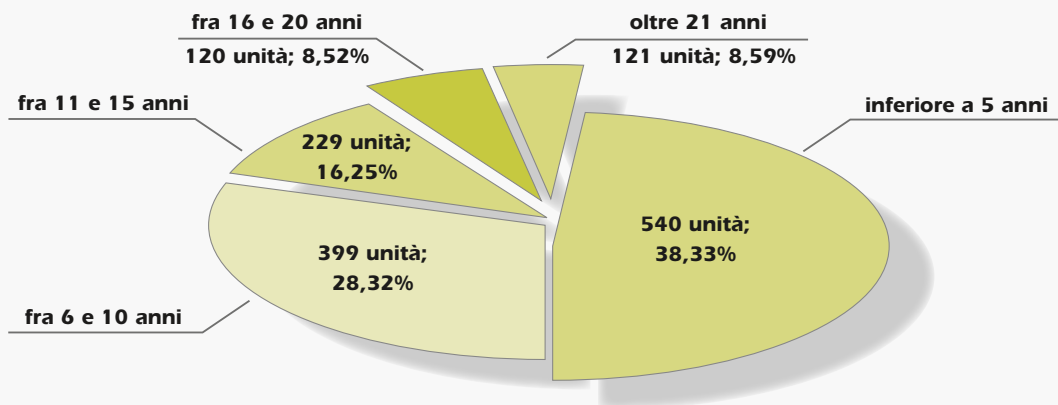
### Composizione del Personale per età (base calcolo: organico in forza a dicembre 2010)

Grafico n. 10



### Composizione del Personale per anzianità (base calcolo: organico in forza a dicembre 2010)

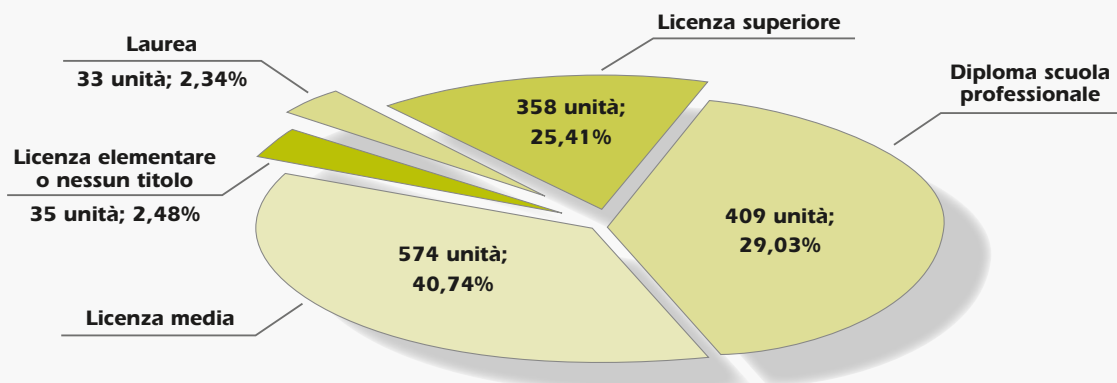
Grafico n. 11





## Composizione del Personale per livello di scolarizzazione (base calcolo: organico in forza a dicembre 2010)

Grafico n. 12



Alla stagnazione economica ed alla crisi dei consumi si può reagire, investendo ancora una volta sul Capitale Umano. Il *Management* ha ben chiaro infatti che, per poter competere su un mercato, che negli ultimi anni sta diventando sempre più complesso, occorrono risorse più preparate e competenti. L'aumento della domanda di laureati e diplomati ne è la conferma, così come la maggiore richiesta di profili professionali altamente qualificati.

### GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

QUALITÀ PROFESSIONALI  
E ATTITUDINI PERSONALI

#### Elevata scolarità

(% laureati e diplomati sull'organico in forza)

2010	2009	2008
27,75%	27,57%	27,12%

### ▼ Politica delle assunzioni e orientamento all'occupazione

#### Assunzioni per tipologia di contratto

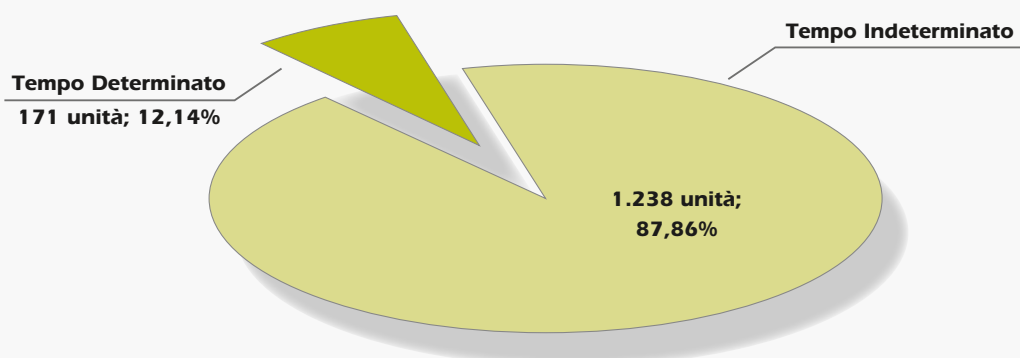
Anno	Tempo indeterminato	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	TOTALE	Lavoro interinale (ore)
2010	16	74	16	53	<b>159</b>	123.902
2009	175	36	21	41	<b>273</b>	114.963
2008	26	46	16	58	<b>146</b>	89.093

L'impiego di lavoratori stagionali figura nelle ore di lavoro interinale ed è gestito tramite contratti di somministrazione soprattutto da parte di Adecco,

società di lavoro temporaneo con la quale, ormai da anni, prosegue un proficuo cammino di collaborazione.

## Composizione del Personale per tipologia di contratto (base calcolo: organico in forza a dicembre 2010)

Grafico n. 13



Le flessibilità introdotte con le riforme sul mercato del lavoro, principalmente attraverso la legge Biagi, rispondono efficacemente alle esigenze di crescita del nostro apparato aziendale, che è alla ricerca

continua della qualità e non della precarietà. Lo dimostrano anche i dati sui rapporti di collaborazione a tempo determinato, in buona parte destinati a trasformarsi a breve in contratti duraturi.

### Indice di conferma dei contratti in scadenza

Anno	Apprendistato			Inserimento		
	In scadenza	Nr. Stabilizzazioni	%	In scadenza	Nr. Stabilizzazioni	%
2010	16	11	69%	17	14	82%
2009	4	3	75%	41	31	76%
2008	12	6	50%	52	30	58%

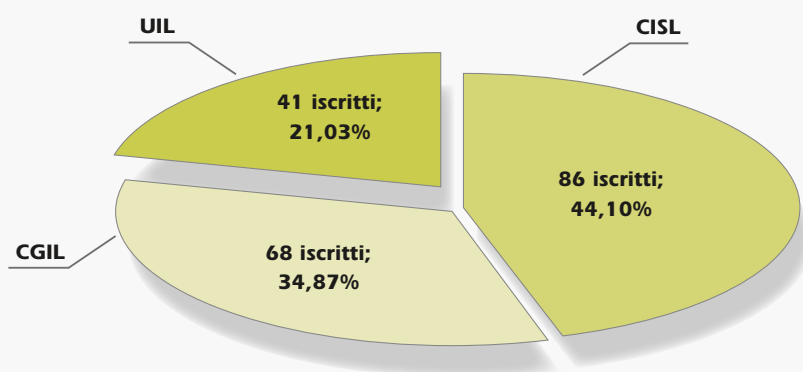
### ▼ Relazioni sindacali

Il livello di sindacalizzazione in Azienda risulta relativamente basso; le tre rappresentanze sindacali con-

federali raccolgono complessivamente 195 iscritti, pari al 13,84% del totale dipendenti.

### Livello di sindacalizzazione e organizzazioni sindacali

Grafico n. 14



### Partecipazione ad attività sindacali

Attività	2010		2009		2008	
	Ore	Giorni teorici equivalenti	Ore	Giorni teorici equivalenti	Ore	Giorni teorici equivalenti
Permesso sindacale	2.214	342	1.734	260	1.406	211
Sciopero	28	4	14	2	84	13
Assemblea sindacale (in orario di lavoro)	6	1	54	8	62	9
Assemblea sindacale (fuori orario di lavoro)	277	43	217	33	109	16
Aspettativa cariche sindacali	1.177	182	1.207	181	1.232	185
<b>Totale</b>	<b>3.702</b>	<b>572</b>	<b>3.226</b>	<b>483</b>	<b>2.893</b>	<b>433</b>

È da rilevare come il 91,6% del monte ore dedicato ad attività sindacali sia assorbito da rappresentanti e

delegati (permesso + aspettativa), mentre la base fruitrice di una minima quota percentuale pari a 8,4%.

per dare ai  
nostri CLIENTI



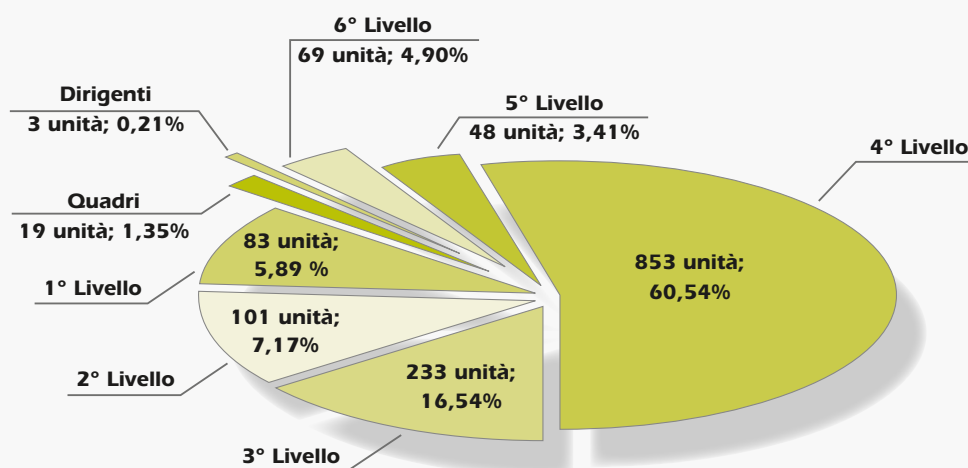
## ► L'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

### ▼ Il sistema di remunerazione e incentivazione

In Azienda, soprattutto negli ultimi anni, è cresciuta la domanda di impiegati con elevata competenza, tecnici ed operai specializzati.

#### Composizione del Personale per livello (base calcolo: organico in forza a dicembre 2010)

Grafico n. 15



Le politiche adottate sono orientate alla valorizzazione dell'attività dei Collaboratori anche dal punto di vista monetario. Nel fare ciò, l'Azienda monitora costantemente le tendenze e gli indicatori di produttività dei mercati di riferimento. Integra i trattamenti economici sia a livello collettivo che individuale ed eroga incentivi correlati ai risultati, anch'essi sia a livello generale che personale.

I dipendenti sono inquadrati secondo le norme del C.C.N.L. del settore Terziario, integrato dalla contrattazione di secondo livello. Nella tabella seguente sono dettagliati gli importi mediamente percepiti dai dipendenti Poli; la differenza (in positivo), rispetto alla retribuzione media prevista dal Contratto Nazionale, misura l'entità dei trattamenti migliorativi verso le semplici previsioni di legge.

#### Retribuzione media annua lorda e confronto con retribuzione da CCNL

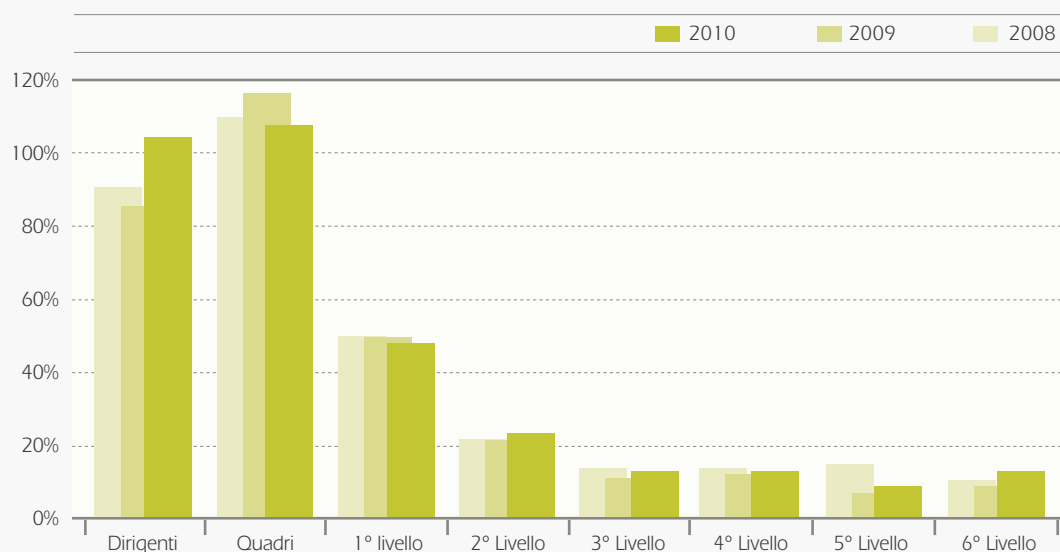
2010	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti	€ 0	€ 105.361	€ 105.361	€ 50.989	€ 54.372	106,64%
Quadri	€ 52.444	€ 70.325	€ 69.384	€ 33.176	€ 36.208	109,14%
1 Livello	€ 37.802	€ 41.662	€ 40.861	€ 27.445	€ 13.417	48,89%
2 Livello	€ 30.519	€ 30.785	€ 30.714	€ 24.701	€ 6.014	24,35%
3 Livello	€ 25.250	€ 25.873	€ 25.534	€ 22.146	€ 3.388	15,30%
4 Livello	€ 23.350	€ 23.031	€ 23.278	€ 20.116	€ 3.163	15,72%
5 Livello	€ 19.967	€ 21.349	€ 20.796	€ 18.862	€ 1.935	10,26%
6 Livello	€ 20.206	€ 20.488	€ 20.277	€ 17.661	€ 2.616	14,81%

In breve, alcune note esplicative circa le modalità di calcolo dell'indicatore

- La base di calcolo contempla i dipendenti di tutte le società del Gruppo, ad esclusione degli assunti e dei cessati in corso d'anno.
- I Collaboratori a progetto e gli amministratori restano esclusi dal calcolo.
- I dati anagrafici dei dipendenti sono riferiti all'ultima validità inserita nel programma aziendale per la gestione delle paghe. I dati relativi alle retribuzioni invece, grazie alle nuove potenzialità di esportazione del programma gestionale delle paghe, sono effettivi, calcolati puntualmente mese per mese e poi cumulati in una unica somma annuale.
- I contratti a tempo parziale sono stati "normalizzati" a contratti a tempo pieno.
- Gli scatti di anzianità non sono compresi nel conteggio.
- La Retribuzione Annua Lorda (parte alta del cedolino e corrispondente alla retribuzione prevista dalla Contrattazione Nazionale) è comprensiva della tredicesima e quattordicesima mensilità, calcolata come intero anche per gli assunti nel secondo semestre del 2009.
- La retribuzione integrativa aziendale è calcolata secondo il criterio di competenza; corrisponde pertanto alla somma puntuale dei premi e delle voci variabili erogati sia a titolo di anticipo che di conguaglio.

## Andamento variazione % retribuzione aggiuntiva rispetto a CCNL

Grafico n. 16



Nella politica retributiva aziendale assumono una particolare valenza gli incentivi erogati in funzione dei risultati ottenuti e dell'impegno profuso.

**Incentivazione individuale**, destinata a taluni Collaboratori e riconosciuta a fronte del raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi definiti a inizio anno, condizionati dall'efficacia della prestazione del Collaboratore.

A fine anno è stato siglato il rinnovo del contratto integrativo per la società Supermercati Poli. L'accordo, giunto in concomitanza con la trattativa per il rinnovo del contratto nazionale, ha definito un incremento del premio economico pari al 20%, portandolo ad un monte complessivo di 1.830 € annui. Dal punto di vista normativo, l'intesa ha previsto l'aumento degli incontri con le rappresentanze sindacali in tema di aperture domenicali e festive; ha definito nuove modalità di informazione e gestione degli orari di lavoro per migliorare la conciliazione tra vita familiare e lavorativa; ha infine inserito permessi aggiuntivi rispetto a quelli previsti dalla legge per visite specialistiche proprie o dei figli e congedi per gravi motivi estendendoli anche al convivente.

### GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

#### Sistema individuale di incentivazione

	2010	2009	2008
Nr. dipendenti coinvolti	95	92	92
% dipendenti coinvolti	6,78%	6,50%	7,09%
Monte salario destinato	€ 360.250	€ 335.250	€ 348.840
Raggiungimento obiettivi	€ 279.392	€ 249.336	€ 232.660
% raggiungimento obiettivi	77,56%	74,37%	66,70%

**Incentivazione collettiva**, rivolta a tutti i Collaboratori in forza; il Premio di Risultato viene erogato in funzione del raggiungimento di obiettivi generali, legati a fattori di produttività, redditività ed efficienza, individuati e monitorati con cadenza annuale. Il valore liberato, viene quindi distribuito in relazione al livello di assiduità al lavoro registrato da ciascun dipendente.

### GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

#### Sistema collettivo di incentivazione

	2010	2009	2008
Nr. dipendenti coinvolti	1.269	1.285	1.159
% dipendenti coinvolti	90,58%	90,81%	89,36%
Monte salario destinato	€ 1.792.217	€ 1.593.984	€ 1.526.987
% raggiungimento obiettivi	72,36%	50,53%	48,70%
Importo erogabile	€ 1.296.854	€ 805.390	€ 743.670
Importo effettivam. erogato	€ 1.207.929	€ 781.559	€ 730.381
% erogaz. su monte salario teorico	67,40%	49,03%	47,83%

## ▼ La valorizzazione del Personale attraverso la formazione e l'addestramento

Il Gruppo investe nella crescita professionale del Personale, impegnandosi a favorire l'acquisizione e l'esercizio di competenze distintive attraverso una formazione costante, che miri a coltivare le potenzialità individuali. La funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo in base al quale sono programmate diverse attività, tendenzialmente rivolte a tutto il Personale:

- **formazione trasversale**, finalizzata a sviluppare una cultura aziendale coesa ed a diffondere i valori di impresa, facilitando la creazione di un clima interno di fiducia, il senso di appartenenza ed il mantenimento di relazioni durature con i Collaboratori.

- **formazione specialistica**, nozioni tecnico-commerciali rivolte principalmente ai Collaboratori che operano in punto vendita, per trasmettere le modalità di vendita più adatte, le tecniche da seguire nella cura dei vari reparti ed alcuni consigli per gestire la relazione con il Cliente.

- **formazione d'ingresso**, nozioni base di natura relazionale e commerciale rivolte ai neo-assunti, aventi scopo di avvicinare la realtà di negozio alla realtà di sede, illustrando i meccanismi alla base dell'attività organizzativa e le reciproche esigenze di Collaboratori che sono impegnati in funzioni diverse, seppur complementari.

### Analisi interventi formativi

Attività Formative	Partecipanti	Ore di formazione	Ore dedicate da formatori interni
Formazione di ingresso	228	10.398	9.670
Formazione specialistica rete di vendita	795	10.309	3.915
Formazione trasversale	220	2.528	0
Formazione Igiene sanitaria	59	228	0
Formazione Sicurezza	1.199	2.848	0
<b>Totale</b>	<b>2.501</b>	<b>26.311</b>	<b>13.585</b>

Note alla lettura: qualora un Collaboratore partecipi a più sessioni formative, questo viene conteggiato tante volte quante gli eventi a cui egli ha preso parte. In varie occasioni, i corsi sono stati curati da Personale interno.

Balzano verso l'alto gli investimenti in formazione, siglando un aumento del 40% rispetto all'anno precedente. Il coinvolgimento di formatori interni diventa sempre più importante: il tempo da loro dedicato raddoppia in un anno, quadruplica nel biennio. Puntare sulle risorse interne, che hanno maturato espe-

rienza direttamente sul campo e conoscono in prima persona l'Azienda, la sua gestione, la sua attività e le eventuali problematiche, permette di apportare, soprattutto nei casi di addestramento specialistico, un valore aggiunto maggiore in termini di trasferimento del *know how*.

### Investimenti in formazione: composizione dei costi

Anno	Costo dipendenti in formazione	Costo formatori interni	Costi esterni di formazione	Investimento a mezzo terzi	Investimento totale
<b>2010</b>	€ 618.835	€ 319.519	€ 83.106	€ 216.600	<b>€ 1.238.060</b>
<b>2009</b>	€ 485.684	€ 148.582	€ 49.434	€ 188.648	<b>€ 872.348</b>
<b>2008</b>	€ 455.961	€ 162.216	€ 78.156	€ 80.903	<b>€ 777.236</b>

## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

QUALITÀ PROFESSIONALI E ATTITUDINI PERSONALI

### Consistenza della formazione

Entità di formazione	2010	2009	2008
Partecipanti	2.501	1.916	1.651
Ore di formazione	26.311	26.098	25.275
Formaz. pro-capite (per partecip.)	10,52	13,62	15,31
Formaz. pro-capite (per dipend.)	18,78	18,44	19,49

### Investimenti in formazione

Entità dell'investimento	2010	2009	2008
Investimento totale	€ 1.238.060	€ 872.348	€ 777.236
Investimento pro-capite	€ 884	€ 617	€ 599
Incidenza formazione su fatturato	0,33%	0,24%	0,25%

## **FOCUS- La formazione... strumento in crisi o strumento che batte la crisi?**

Su base nazionale calano sensibilmente gli investimenti aziendali nella formazione mentre aumentano le adesioni dei lavoratori a corsi individuali e lezioni private. A rilevarlo è il Rapporto 2010 sulla formazione continua realizzato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in collaborazione con ISFOL - Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori.

L'analisi ha preso le mosse dalla profonda crisi economica ed occupazionale che ha investito il nostro Paese e rispetto alla quale le iniziative di formazione sono state comunque orientate e condizionate. In generale si rileva un impegno sensibilmente minore rispetto agli altri *partner* comunitari. Del resto solo il 20,7% delle imprese italiane ricorre ad analisi strutturate dei propri fabbisogni formativi.

Statistiche recenti dell'Istat (2008) ci collocano infatti al terz'ultimo posto della gerarchia europea (EU a 27 paesi), prima di Bulgaria e Grecia, con una percentuale di imprese impegnate a svolgere una qualche attività formativa pari al 32% (contro la media europea del 60%), mentre allo stesso tempo il Ministero del Lavoro evidenzia che i Fondi Interprofessionali (creati con la Finanziaria del 2001) hanno accumulato risorse non impegnate equivalenti al 62% delle risorse incassate.

Tra le modalità praticate dell'attività formativa primeggiano i tradizionali corsi esterni (nel 71,4% dei casi), mentre scarsa rilevanza hanno le moderne e più efficaci metodologie, quali la formazione in situazione di lavoro (33,8%), la rotazione e l'affiancamento (16,5%) l'autoapprendimento (6%) e i circoli di qualità (5,8%). È necessario, però, fare delle distinzioni territoriali: i tassi di partecipazione ad attività formative sono più bassi al Sud dove, alla minore densità dell'offerta formativa aziendale si accompagna una scarsa disponibilità di reddito; sono invece alti al Nord e in particolare nel Nord Est

L'origine del fenomeno può essere ricondotta a diverse motivazioni: miopia imprenditoriale, rendimenti insufficienti degli investimenti in formazione oppure talvolta, fallimento delle politiche di formazione. Una prima risposta la potremmo trovare sempre nei dati Istat, sui motivi per cui le imprese non farebbero formazione: il 50% dichiara che le competenze esistenti sono sufficienti, o che il personale assunto è già formato (41%).

Fonti: Isfol, 2010 "Rapporto sulla Formazione continua"; Istat, 2008 "La formazione del personale nelle imprese italiane"

Lo spettro della recessione economica spaventa ancora molti attori del mercato. A noi però piace pensare di far parte di quel gruppo di "irriducibili" che non si lasciano intimidire dalle difficoltà congiunturali, ma anzi le sfidano; di quel gruppo di "ostinati ottimisti" che pensano che spesso i problemi siano tali, solamente perché li si affrontano sempre allo stesso modo.

*"Chi vuol navigare finché non sia passato ogni pericolo... è meglio che non prenda mai il mare!"* sosteneva lo storico britannico Thomas Fuller; e noi condividiamo questo pensiero.

Bisogna agire, re-agire ed aprirsi al futuro con coraggio. Coraggio di sfidare se stessi, coraggio di aprirsi a nuove idee, coraggio di andare controcorrente e cambiare rotta se necessario, coraggio di investire a favore della qualità. Una qualità del pensare e del fare, che significa conoscere, capire, sperimentare, aggiornarsi, evolversi e migliorarsi. Costantemente.

In questa ottica, investire in formazione significa per noi avviare un circolo virtuoso capace di affrontare anche i periodi più neri e porci come protagonisti del mercato e dei suoi cambiamenti.

Per questo, nella nostra visione, la formazione non è vista come frutto di decisioni sporadiche o isolate, ma piuttosto come parte di un insieme di pratiche lavorative (si pensi al coinvolgimento, al lavoro di squadra, alla valutazione delle *performance* e alla strutturazione di percorsi di carriera) messe in atto nell'intento di perseguire competitività, longevità e sviluppo lungo un sentiero di innovazione e miglioramento. Per tutti.

Tali pensieri hanno trovato concretezza in un progetto innovativo partito nello scorso autunno. Trattasi di un PIANO INTEGRATO DI FORMAZIONE CONTINUA BIENNALE (2011-2012) presentato al fondo interprofessionale For.te., nostro nuovo *partner* a partire da ottobre 2010. Concretamente l'iniziativa mira a pianificare l'attività di formazione in maniera strategica, continuativa e strutturata a livello di Gruppo, articolandola su molteplici argomenti ed attività: dall'inserimento dei nuovi assunti all'individuazione e valorizzazione dei talenti che già lavorano in Azienda, dagli interventi di sicurezza sul lavoro a quelli dedicati alla vita concreta in negozio; da aspetti economici o prettamente operativi, a quelli più introspettivi volti a migliorare la propria autostima. Riteniamo infatti che la crescita dell'Azienda nel suo complesso debba attuarsi attraverso la crescita delle singole persone che ne fanno parte.

Questo piano integrato di formazione si rivolge a 1.177 dipendenti, 647 donne e 530 uomini, appartenenti a tutte le aree organizzative; le attività verranno organizzate in modo da consentire la massima fruibilità da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, prevedendo, di norma, la loro realizzazione nell'ambito

del normale orario di lavoro. Sono previste 1.875 ore di formazione, articolate in 5 progetti formativi che, secondo la griglia di riferimento del Fondo For.Te. riguarderanno la conoscenza del contesto lavorativo, la gestione aziendale, temi informatici, aspetti legati alla salute e sicurezza sul lavoro e infine il mondo delle vendite e del *marketing*.

L'investimento complessivo destinato al progetto supera il mezzo milione di euro: 450mila € a titolo di finanziamento e 167mila di esborso diretto da parte dell'Azienda.

Le modalità formative verranno sviluppate con metodologie didattiche diversificate a seconda delle esigenze di apprendimento dei partecipanti, ciò allo scopo di costruire un ambiente coinvolgente, che faciliti l'assimilazione dei concetti essenziali e la loro successiva traduzione in corretti comportamenti sul lavoro.

Le lezioni frontali saranno orientate a favorire un approccio partecipativo, puntando alla massima schematizzazione e semplificazione dei contenuti.

I giochi di ruolo (*role play*) saranno continui, con l'obiettivo di aiutare i partecipanti a svolgere al meglio le mansioni loro affidate all'interno del proprio contesto di provenienza.

Si ricorrerà ampiamente anche ad esercitazioni, a *case study* formulati ad hoc e ad attività di *project work*, metodologia didattica basata su compiti reali, che implica azione e lavoro manuale in cui l'apprendimento avviene per esperienza diretta.

Uno specialista del cambiamento (il *coach*) accompagnerà passo a passo i partecipanti, stimolandoli attraverso il *coaching*, un sistema che agisce sull'autoconsapevolezza personale e sul proprio senso di autoefficacia, facilitando l'espressione e lo sviluppo delle proprie potenzialità.

Dal punto di vista organizzativo il Piano è articolato in vari stadi: il primo importante passaggio, svolto da settembre a dicembre del 2010, è stato interamente centrato sull'analisi dei fabbisogni di formazione e sulla progettazione preliminare dei possibili interventi. In questa fase sono stati consultati i responsabili delle varie società del Gruppo ed, attraverso scelte condivise, sono stati individuati gli obiettivi da raggiungere ed i Collaboratori da coinvolgere.

La definizione di dettaglio dei contenuti formativi, secondo *step* del progetto, sarà accompagnata da azioni di ricerca per garantire la migliore aderenza dei risultati via via raggiunti ai fabbisogni esplicitati in sede di programmazione.

Infine, la realizzazione delle attività formative, che avverrà a partire dal 2011, troverà ampia diffusione sia all'interno che all'esterno del Gruppo mediante gli strumenti di comunicazione abitualmente utilizzati.

Un progetto innovativo, importante, basato su un concetto di sapere che va continuamente costruito. Un sapere inteso come il saper fare, il saper interpretare, il saper essere ed il saper diventare. Riteniamo infatti che sia proprio questo lo spirito necessario per mantenere la competitività su un mercato che corre, che non aspetta nessuno né si volta mai indietro.

### ▼ La partecipazione e il coinvolgimento del Personale

Per l'Azienda è importante coinvolgere direttamente i Collaboratori, vera chiave di successo dell'organizzazione: divulgare la cultura aziendale, informare il Personale sia in merito a nuovi progetti che ai principali risultati dell'attività, identificando eventuali aree di miglioramento.

Comunicare, dunque, per condividere. Informare le persone sulle linee strategiche intraprese e fare in modo che ognuno si muova consapevolmente per portarle a compimento, contribuendo con la propria professionalità ad accrescere il valore dell'Azienda. Per questo motivo in corso d'anno vengono organizzati vari momenti di incontro e confronto fra i Collaboratori delle diverse aree funzionali.

A ottobre 2010, replicando l'esperienza degli anni passati, è stata organizzata la terza edizione di "Incontriamoci", il *meeting* rivolto a tutti i dipendenti di sede ed ai responsabili di negozio per riflettere insieme sugli andamenti di mercato, condividendo i risultati e le strategie aziendali, presenti e fu-

ture. In quell'occasione Marcello Poli, Amministratore Delegato del Gruppo, dopo aver esposto i contenuti salienti del Bilancio Consolidato 2009, ha riservato ampio spazio al tema del "talento", la più preziosa risorsa per l'affermazione, lo sviluppo e la crescita di qualunque realtà.

La scelta di incentrare l'incontro sul tema della talentuosità si spiega con la partenza nel 2009 del progetto "Incubatoio talenti", l'innovativo programma di formazione ideato con il supporto di consulenti esterne per lo sviluppo delle risorse umane.

Ospite d'onore della *convention* è stato Radostyn Stoytchev (primo allenatore della squadra di pallavolo Trentino Volley) che ha illustrato secondo un diverso punto di vista, quello sportivo, l'importanza della cura, attenzione e valorizzazione dell'individuo, sia come soggetto autonomo che come parte integrante di un *team*. Anche nella pallavolo, la ricerca del talento è un percorso lungo e impegnativo, fatto di duro lavoro da parte dell'allenatore e del giocatore per il miglioramen-



to non solo personale, ma di tutta la squadra. L'incontro, cui hanno partecipato 217 dipendenti, è stato anche un'occasione per introdurre alcuni temi legati a una serie di cambiamenti aziendali in atto, come il processo di revisione della struttura organizzativa aziendale ed il passaggio societario dei canali *cash&carry* e ingrosso dalla società Italmarket srl alla società Seven SpA, avvenuto a settembre 2010.

## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

### MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

**Eventi informativi** (numero eventi organizzati, partecipanti e monte ore dedicato ai momenti di confronto e informazione)

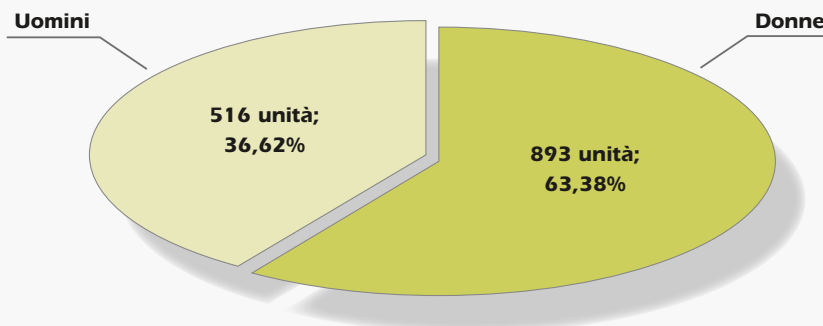
Eventi informativi	2010	2009	2008
Eventi organizzati	7	12	9
Partecipanti	559	673	500
Ore dedicate	1.611	1.897	1.320

## ► L'ORIENTAMENTO SOCIALE

### ▼ Pari opportunità

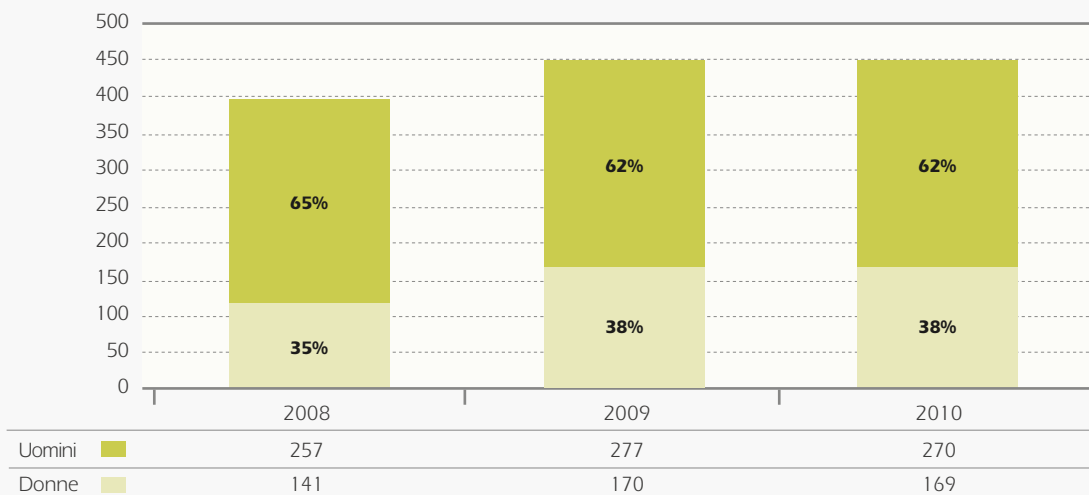
**Composizione del Personale per sesso** (base calcolo: organico in forza a dicembre 2010)

Grafico n. 17



### Analisi dipendenti *Key People*

Grafico n. 18



I dipendenti con inquadramento superiore al terzo livello, che esercitano mansioni non solo operative,

ma anche di concetto, sono considerati *Key People*. Nel 2010 essi rappresentano il 31% del Personale.

## ▼ Composizione del Personale per tipologia di contratto

### Scenari esterni

Oggi, in Europa, un lavoratore su cinque ha un contratto a tempo parziale ma in alcuni Paesi la percentuale sale ancora. È soprattutto il mondo femminile ad essere occupato *part time*, ma ora questa tipologia di lavoro si sta allargando a comprendere anche figure di responsabilità. Questi sono i risultati emersi da un'indagine di Eurofound, la fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, che ha analizzato le realtà imprenditoriali di 30 Paesi europei e da cui è emerso che è l'Olanda al primo posto, con 48,3% di contratti a tempo parziale.

Ma in Italia il *part time* stenta a decollare. Alcuni dati Istat fanno emergere una situazione preoccupante per la conciliazione lavoro-famiglia nel nostro Paese, dove la percentuale di lavoratori *part-time* nel 2010 supera di poco il 15%. Gli occupati a tempo parziale aumentano su base annua del 7,9% (+258.000 unità), ma si tratta in gran parte di *part-time* forzato, dato dall'impossibilità di trovare un lavoro *full time*. E se si leggono le statistiche per genere, la percentuale di lavoratori impossibilitati ad impiegarsi a tempo pieno risulta essere per la maggior parte di uomini. Il lavoro a tempo parziale, in questa prospettiva, cessa di essere uno strumento consapevole di conciliazione tra famiglia e lavoro e rischia di tramutarsi in una condizione obbligatoria per l'ingresso nel mondo del lavoro.

Poli regge il passo con il dato nazionale: in crescita costante nel corso degli anni (+11% registrato solo nell'ultimo anno), il Personale impiegato a tempo ridotto ha superato nel 2010 il 15% dell'organico totale. A differenza di quanto avviene nel panorama nazionale, l'opzione dell'orario di lavoro ridotto proviene sempre da una diretta richiesta dell'interessato. Questo perché l'Azienda tiene in con-

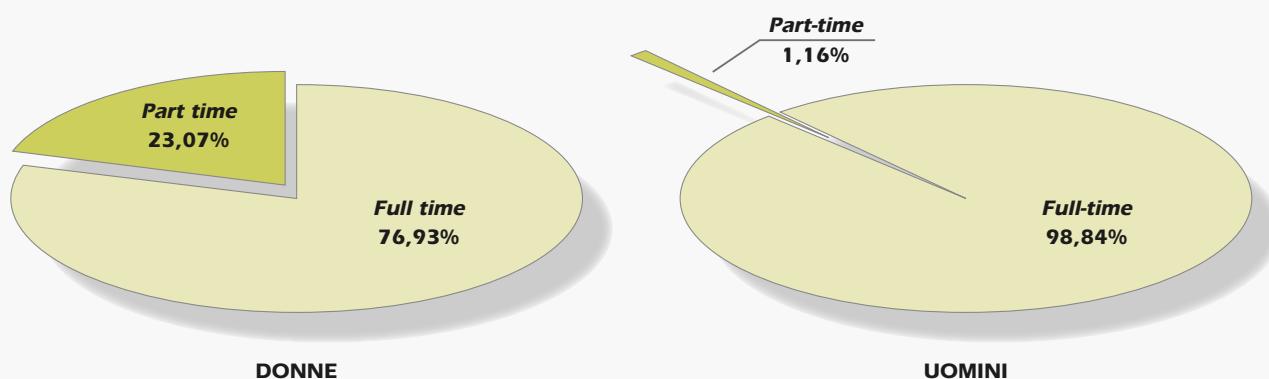
siderazione le necessità di natura extra-lavorativa del Personale e, compatibilmente con le esigenze organizzative, si impegna ad alleggerire la durata della prestazione lavorativa individuale, investendo in maniera crescente soprattutto a favore delle madri. La netta preponderanza dei contratti *part time* (97,17%) interessa infatti il Personale femminile.

### Composizione del Personale per tipologia di contratto

Anno	Part-time		Full-Time		Totali
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
2010	212	15,05%	1.197	84,95%	1.409
2009	191	13,64%	1.209	86,36%	1.400
2008	166	12,94%	1.117	87,06%	1.283

### Analisi tipologia di contratto per sesso (base calcolo: organico in forza a dicembre 2010)

Grafico n. 19



ancora più COMODITÀ  
e SERVIZI,



## ▼ Sicurezza e salubrità del posto di lavoro

### Le malattie

#### Analisi assenze per malattia

Indicatore	2010	2009	2008
Nr. eventi	1.877	2.017	1.822
Giorni di assenza	14.399	16.875	14.583
Assenza media (gg)	7,67	8,37	8,00
Dipendenti con evento	851	892	837
% dipendenti con evento	60,74%	63,04%	64,53%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	16,92	18,92	17,42
Tasso annuo di assenza	3,16%	3,67%	3,50%

Note alla lettura: il tasso annuo di assenza per malattia è calcolato rapportando le ore di assenza totali registrate nell'anno per malattia e ricovero ospedaliero al monte ore effettivamente lavorabili dall'organico in essere.

### Gli infortuni

#### Scenari esterni

Gli incidenti mortali sul lavoro diminuiscono nel 2010 e scendono per la prima volta dal dopoguerra sotto quota mille: l'Inail, che definisce il dato comunque inaccettabile, rileva per l'anno appena trascorso 980 morti sul lavoro (-6,9% sul 2009) e conferma nelle stime preliminari anche la tendenza alla diminuzione degli incidenti nel complesso (-1,9% sull'anno).

Gli infortuni sul lavoro in totale nel 2010 sono stati 775.250 a fronte dei 790.112 del 2009. Nell'industria si registra un calo consistente (-6,1% a fronte di una diminuzione dell'occupazione del 2,9%); l'agricoltura segna una riduzione del 4,9%, mentre nei servizi il numero degli infortuni aumenta di +1,3%. Il dato comunque risente parzialmente anche della crisi economica, che ha portato con sé una riduzione dell'occupazione nel complesso, ma anche un alto ricorso alla cassa integrazione e riduzione dello straordinario.

Dal punto di vista territoriale, segnala l'Inail, il calo è generalizzato, ma il Mezzogiorno, che più ha sofferto per la crisi occupazionale (-1,6% contro -0,4% del Nord e un lieve miglioramento del dato al Centro), fa registrare una contrazione del 3,2% per gli infortuni in complesso, a fronte di un calo dell'1,8% del Centro e dell'1,5% del Nord.

In conclusione è possibile affermare che nel 2010 si consolida una tendenza alla diminuzione degli infortuni già emersa negli ultimi anni.

Questo andamento positivo, secondo il presidente dell'Inail, può ascriversi solo in piccola parte alla diminuzione delle ore lavorate, mentre, in misura preponderante, deve essere ricondotto alla maggiore consapevolezza dei rischi negli ambienti di lavoro, maturata grazie alla sensibilizzazione diramata da parte delle parti sociali e delle istituzioni.

Fonte: Banca dati INAIL

In conformità alle leggi vigenti, l'Azienda attua un piano di sorveglianza sanitaria destinato ai dipendenti, prevedendo controlli sanitari mirati ai rischi specifici delle diverse mansioni. Al fine di migliorare la sicurezza nei luoghi di lavoro, il Gruppo investe nell'utilizzo di misure preventive e nella standardizzazione delle procedure di formazione delle Squadre di Primo Soccorso e di Evacuazione Emergenza: nel 2010 sono state

erogate 2.848 ore di formazione, che hanno interessato 1.199 Collaboratori, il doppio rispetto al 2009.

I risultati raggiunti nel 2010 sono positivi: considerando solo gli incidenti avvenuti sul luogo di lavoro, essi diminuiscono del 9,68% rispetto all'anno precedente; si riducono notevolmente i giorni di assenza (-19,46%), come pure il numero di Collaboratori infortunati (-3,51%).

## Analisi assenze per infortunio

Indicatore	2010			2009			2008		
	Infortunati totali	di cui sul lavoro	di cui in itinere	Infortunati totali	di cui sul lavoro	di cui in itinere	Infortunati totali	di cui sul lavoro	di cui in itinere
Nr. eventi	<b>80</b>	56	24	<b>83</b>	62	21	<b>71</b>	56	15
Giorni di assenza	<b>2.015</b>	1.279	736	<b>2.104</b>	1.588	516	<b>1.187</b>	786	401
Assenza media (gg)	<b>25,19</b>	22,84	30,67	<b>25,35</b>	25,61	24,57	<b>16,72</b>	14,04	26,73
Dipendenti con evento	<b>76</b>	55	21	<b>76</b>	57	19	<b>69</b>	54	15
% dipendenti con evento	<b>5,42%</b>	3,93%	1,50%	<b>5,37%</b>	4,03%	1,34%	<b>5,32%</b>	4,16%	1,16%
Assenza media dipend. con evento (gg)	<b>26,51</b>	23,25	35,05	<b>27,68</b>	27,86	27,16	<b>17,20</b>	14,56	26,73
Tasso annuo di assenza	<b>0,43%</b>	0,27%	0,16%	<b>0,41%</b>	0,31%	0,10%	<b>0,26%</b>	0,18%	0,09%

## Dimensioni del rischio infortunistico

Indici	2010	2009	2008
<b>Indice di frequenza</b>	<b>37,40</b>	<b>38,18</b>	<b>35,40</b>
di cui sul lavoro	26,18	28,52	27,92
di cui in itinere	11,22	9,66	7,48
<b>Frequenze relative</b>	<b>57,12</b>	<b>58,67</b>	<b>54,76</b>
di cui sul lavoro	39,99	43,83	43,19
di cui in itinere	17,13	14,84	11,57
<b>Indice di gravità</b>	<b>0,94</b>	<b>0,97</b>	<b>0,59</b>
di cui sul lavoro	0,60	0,73	0,39
di cui in itinere	0,34	0,24	0,20
<b>Rapporto di gravità</b>	<b>1,44</b>	<b>1,49</b>	<b>0,92</b>
di cui sul lavoro	0,91	1,12	0,61
di cui in itinere	0,53	0,37	0,31

Note alla lettura: indicatori calcolati secondo le direttive della norma UNI 7249 - 2007 "Statistiche degli infortuni sul lavoro".

- **INDICE DI FREQUENZA:** numero di infortuni avvenuti ogni milione di ore lavorate
- **FREQUENZE RELATIVE DI INFORTUNIO:** numero di infortuni occorsi ogni mille dipendenti
- **INDICE DI GRAVITÀ:** giorni di lavoro persi per infortunio ogni mille ore lavorate
- **RAPPORTO DI GRAVITÀ:** giorni di lavoro mediamente persi da ogni addetto a causa di infortunio

## Gli interventi e le sanzioni delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro

- Con Decreto del 12 dicembre 2010, il Giudice per le Indagini Preliminari ha disposto, in conformità alla richiesta del Pubblico Ministero, l'archiviazione della procedura a carico del Legale Rappresentante di Supermercati Poli SpA, aperta a seguito di notizia di reato dell'U.O.P.S.A.L. di Trento in data 16 gennaio 2009 e relativa all'infortunio di un macellaio, avvenuto in fase di lavorazione di un pezzo di carne. L'archiviazione è stata decisa perché si è "ritenuto che gli elementi acquisiti non sono idonei a sostenere l'accusa".
- È ancora in secondo grado, a seguito di proposizione di appello da parte degli imputati, il procedimento contro il Legale Rappresentante di Super-

mercati Poli SpA ed il gerente del punto vendita dove, il 4 luglio del 2005, è accaduto l'infortunio di una collaboratrice, che ha reclamato di aver subito lesioni temporanee e permanenti, essendo stata investita da prodotti caduti perché mal accatastati. In primo grado il Magistrato non aveva ammesso perizia volta a verificare se vi fosse compatibilità fra le lesioni lamentate e la dinamica dei fatti, come descritti dalla vittima dell'infortunio. Nell'iter del secondo grado tale prova è stata ammessa e le risultanze della C.T.U. vanno a dimostrare che le lesioni lamentate dall'infortunata non sono compatibili con la dinamica dei fatti dalla stessa descritta. Si attende sentenza del Tribunale d'Appello.

## ► L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

### ▼ Organizzazione del lavoro

A seconda delle diverse esigenze di carattere tecnico-organizzativo delle varie società del Gruppo, l'orario di lavoro è articolato su una base di 40 ore o di 38 ore settimanali distribuite su sei giorni, dal lunedì al sabato. Le prestazioni lavorative svolte nei giorni festivi o in occasione di eventuali aperture domenicali, vengono recuperate nei giorni successivi

in modo da garantire i riposi di legge e prevedono comunque la corresponsione di una maggiorazione. È vivo l'impegno per favorire l'equilibrio nel rapporto fra tempo libero e tempo lavorativo dei propri Collaboratori, garantendo la massima fruizione di ferie e permessi maturati e cercando di limitare il ricorso al lavoro straordinario.

### Analisi situazione di ferie e permessi

Ferie (gg)	Maturato	Goduto	%
2010	34.266	33.789	<b>98,61%</b>
2009	34.042	32.961	<b>96,82%</b>
2008	32.843	31.121	<b>94,76%</b>
Permessi (ore)	Maturato	Goduto	%
2010	82.242	93.922	<b>114,20%</b>
2009	102.151	104.417	<b>102,22%</b>
2008	108.601	99.815	<b>91,91%</b>

### Analisi del lavoro straordinario

Indicatore	2010	2009	2008
Ore di lavoro straordinario	85.732	98.645	80.143
Ricorso al lavoro straordinario	4,18%	4,75%	4,16%
Incidenza del lavoro straordinario	4,01%	4,54%	4,00%

Note alla lettura: l'indicatore Ricorso al lavoro straordinario quantifica lo sforzo aggiuntivo richiesto al Personale dipendente rispetto al normale orario di lavoro. L'incidenza del lavoro straordinario misura il peso degli straordinari sul totale ore lavorate dall'organico nell'arco dell'anno.

### ▼ Produttività del Personale in relazione alla presenza

### Analisi presenze e assenze del Personale

Presenze al lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ore Ordinarie	2.053.101	317.113	83,01%
Assenze dal lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ferie e Permessi	308.859	47.705	12,49%
Malattia e Ricovero	78.050	12.055	3,16%
Congedi parentali	16.716	2.582	0,68%
Infortunio	10.649	1.645	0,43%
Attività Socio-Sindacali	4.936	762	0,20%
Altre Assenze	1.052	162	0,04%
<b>Totale lavorabile</b>	<b>2.473.363</b>	<b>382.024</b>	<b>100,00%</b>

Note alla lettura: i dati contemplati in tabella considerano il solo Personale dipendente; restano invece esclusi i lavoratori interinali. I giorni equivalenti sono calcolati tenendo in considerazione le percentuali di Collaboratori aventi contratto articolato su 38 o su 40 ore.

I Congedi parentali contemplano le assenze dal lavoro attinenti la vita familiare del dipendente (permessi prenatali, per malattia bimbo e allattamento, assistenza ai familiari portatori di handicap, lutto, congedi matrimoniali e così discorrendo).

Nella voce infortuni sono comprese le assenze legate ad incidenti occorsi sia durante l'orario di lavoro che quelli in itinere. Le Attività Socio-Sindacali raggruppano le assenze riferibili ad attività socialmente utili (donazione sangue e midollo osseo), permessi elettorali, permessi studio e tutti i distacchi dal lavoro per attività sindacale. Le assenze non giustificate o quelle in attesa di precisa codifica ai fini retributivi sono ricondotte alla voce Altre Assenze.

## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

### MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

#### Grado di attaccamento al lavoro

	2010	2009	2008
Tasso di assenteismo	3,49%	3,95%	3,61%
Disponibilità al lavoro straordinario	4,18%	4,75%	4,16%
Litigiosità	1	1	2

Note alla lettura: l'assenteismo preso in considerazione per l'analisi interna va ricondotto esclusivamente alle assenze "nocive" sul piano della programmazione del lavoro, in quanto non prevedibili e che, talvolta, possono costituire un valido indicatore di eventuali forme di disagio o insoddisfazione del Personale. Le causali comprese sono esclusivamente le assenze per malattia e infortunio (non il ricovero ospedaliero) e, nella categorie delle assenze socio-sindacali, l'astensione dal lavoro solo per sciopero.

L'indicatore relativo al lavoro straordinario indica la disponibilità del dipendente al lavoro aggiuntiva rispetto all'orario di lavoro previsto da contratto.

Con il termine litigiosità si intende il numero di cause di lavoro intentate contro l'Azienda.

#### ▼ Dispute fra Azienda e Collaboratori

Nel 2010 la Billig SpA è convenuta in una causa di lavoro intentata da un collaboratore dipendente della filiale di San Giacomo, il quale lamentava di aver subito, nell'aprile 2009, un illegittimo trasferimento ad altra sede lavorativa. Il citante in causa sosteneva inoltre di aver diritto ad un diverso livello di inquadramento, richiedendo di conseguenza il riconoscimento di spettanze retributive, anche arretrate.

La causa si è conclusa con sentenza del 28 gennaio 2011, ove il Tribunale di Bolzano ha dichiarato nullo il trasferimento del ricorrente, perché considerato non derivante da effettive necessità organizzative ed ha stabilito la conseguente rassegnazione alla sede di lavoro originaria. Tuttavia, ha respinto ogni richiesta del lavoratore in merito a risarcimento di danni,

anche per demansionamento, rifiutando anche la richiesta di diverso inquadramento e miglioramento retributivo.

Ancora con riferimento alla filiale di San Giacomo, una collaboratrice dipendente ha impugnato il licenziamento per superamento del periodo di comporta, chiedendo la reintegra nel posto di lavoro ed il rimborso dei danni conseguenti ad un infortunio dovuto, a giudizio della ricorrente, a carenze di formazione specifica da parte dell'Azienda. L'evento si era verificato nel corso dell'operazione di pulizia dal pavimento di una macchia d'olio, che la dipendente stessa aveva causato.

Billig SpA ha chiamato in causa la Compagnia Assicurativa con la quale è stata stipulata polizza R.C.O. ed ha richiesto la nomina di un C.T.U. che valutasse la riconducibilità dei danni lamentati all'infortunio dalla stessa patito. La perizia è stata depositata nel maggio 2011 e statuisce che i problemi fisici lamentati dalla ricorrente non possono essere ricondotti all'infortunio subito, ma semmai a conseguenze di un precedente incidente stradale, patito anni orsono non in ambito lavorativo. Si ipotizza che la sentenza possa essere emessa in corso d'anno 2011.

Anche in questo caso quindi, come nel caso del procedimento penale aperto nel confronto di esponenti di Supermercati Poli SpA, parrebbe che il danno lamentato dalla ricorrente quale conseguenza di infortunio, non sia in realtà correlato e che la stessa, quindi, abbia goduto di lunghi periodi di assenza dal lavoro non giustificati dagli eventi ed ottenuto (o tentato di ottenere) risarcimenti del tutto immotivati.

Si segnalano poi sei contenziosi sollevati in corso d'anno a seguito di provvedimenti disciplinari emanati dall'Azienda. In cinque casi, i contenziosi si sono risolti in sede di conciliazione: i provvedimenti, pur attenuati nell'entità della sanzione, sono stati convalidati e ritenuti fondati da parte della Commissione del Collegio di Conciliazione.

In un caso è invece fallito il tentativo di accordo; il contenzioso è stato affidato ad uno studio legale, e fino ad ora non ha prodotto conseguenze di natura giudiziale.

#### ▼ Produttività del Personale in relazione alle vendite

##### Produttività per metro quadro

Canale	2010	2009	2008
Supermercati	€ 6.686,56	€ 6.618,42	€ 6.907,43
Regina	€ 2.637,16	€ 2.492,95	€ 2.690,78
Ingresso (C+C)	€ 2.437,18	€ 2.557,51	€ 3.092,06
<b>Totale</b>	<b>€ 5.447,39</b>	<b>€ 5.344,62</b>	<b>€ 5.561,72</b>

## Produttività oraria

Canale	2010	2009	2008
Supermercati	€ 178,30	€ 175,80	€ 176,72
Regina	€ 188,00	€ 176,90	€ 167,99
<b>Totale</b>	<b>€ 184,36</b>	<b>€ 181,24</b>	<b>€ 182,95</b>

## ▼ Produttività del lavoro

### GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

EFFICIENZA

#### Analisi produttività (importi in €)

Anno	Valore della produzione		Valore Aggiunto Globale Netto	
	Valore totale	Pro-capite	Valore totale	Pro-capite
2010	373.701.378	287.684	73.536.000	56.610
2009	358.097.320	271.904	68.449.000	51.973
2008	315.042.027	262.754	61.086.000	50.947

#### Analisi costo del lavoro

Anno	Valore totale	Valore pro-capite	Inc. costo lavoro
2010	€ 53.335.000	€ 41.059	14,27%
2009	€ 52.161.000	€ 39.606	14,57%
2008	€ 46.642.000	€ 38.901	14,81%

Note alla lettura: i valori pro-capite indicati nelle tabelle soprastanti sono calcolati considerando l'organico normalizzato, ossia il numero teorico di teste a tempo pieno necessario a coprire le ore lavorate nel corso dell'anno.

## ▼ Stabilità del Personale

### Scenari esterni

La crisi ci lascia il "lavoro debole", quello precario e a tempo determinato. Declinano i vecchi contratti a lunga durata e si impone il nuovo contratto con, invece, scadenza incorporata e tanta insicurezza. Nel biennio orribile 2009-2010 della recessione globale il 76% delle assunzioni è stato fatto utilizzando i contratti temporanei. Segno dell'instabilità del quadro economico ma forse anche della nuova via imboccata definitivamente dal mercato del lavoro. Vuol dire, molto probabilmente, che per i giovani, il cui tasso di disoccupazione in meno di un decennio è cresciuto di 7 punti percentuali, il lavoro continuerà ad essere una porta girevole, entrate e uscite, senza stabilità. Lavoro debole, appunto. È il secondo Rapporto Uil sulle comunicazioni obbligatorie a offrire questa chiave interpretativa delle dinamiche nel mercato del lavoro basandosi sui risultati di un'indagine elaborata su assunzioni, trasformazioni e cessazioni dei rapporti di lavoro in Italia.

La riprova di un mercato del lavoro a porte girevoli arriva dai dati relativi alle cessazioni dei contratti: il 68%, pari a circa 9 milioni di contratti, riguarda quelli deboli (a tempo determinato o collaborazioni non continuative) a fronte di circa 4,1 milioni di cessazioni di contratti *standard*. L'instabilità dei rapporti di lavoro si ricava anche da un altro dato impressionante: solo il 18,4 per cento dei contratti cessati hanno avuto una durata superiore a un anno.

#### Collaborazioni terminate

Anno	2010		2009		2008	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Uomini	50	32,47%	69	45,70%	62	41,06%
Donne	104	67,53%	82	54,30%	89	58,94%
<b>Totale</b>	<b>154</b>	<b>100,00%</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>



## La causale di dimissione

Causale di dimissione	2010	% su totale	2009	% su totale	2008	% su totale
Dimissioni volontarie	78	50,65%	62	41,06%	87	57,62%
Cessione ramo azienda / Cambio società	1	0,65%	27	17,88%	2	1,32%
Fine Tempo Determinato	26	16,88%	20	13,25%	15	9,93%
Fine Inserimento	3	1,95%	11	7,28%	4	2,65%
Dimissioni Post Maternità	12	7,79%	9	5,96%	10	6,62%
Pensionamenti / decessi	14	9,09%	9	5,96%	5	3,31%
Non Superata Prova	3	1,95%	3	1,99%	8	5,30%
Fine Sost. Maternità	5	3,25%	3	1,99%	9	5,96%
Licenziamento Sup. Comporto	3	1,95%	3	1,99%	4	2,65%
Cessazioni Tecniche	1	0,65%	2	1,32%	4	2,65%
Fine Apprendistato	5	3,25%	1	0,66%	-	0,00%
Licenziamento Disciplinare	3	1,95%	1	0,66%	3	1,99%
<b>Totale</b>	<b>154</b>	<b>100,00%</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>

Negli ultimi anni il mercato del lavoro ha subito grandi cambiamenti, che si sono tradotti in una progressiva riorganizzazione interna alle aziende oltre che in una crescente difficoltà per le imprese di reclutare e soprattutto mantenere figure professionali valide. Se per molto tempo, in passato, è stata sottovalutata l'importanza strategica delle Risorse Umane ai fini della competitività aziendale, non attribuendo molta attenzione alle diverse attitudini, ai valori e al patrimonio intellettuale che ogni individuo porta con sé, oggi la situazione sembra essersi capovolta: non sono più i "talenti" a rincorrere le aziende, bensì il contrario, ed

essi costituiscono una merce alquanto rara nel mercato del lavoro. Sono i soli in grado di garantire quel vantaggio che le aziende devono mantenere per poter vincere le sfide competitive globali.

Reperire, ma soprattutto fidelizzare il Capitale Intellettuale è un'impresa complessa, che richiede il massimo impegno, anche in considerazione del recente mutamento culturale che ha modificato i criteri di scelta e valutazione: le persone oggi scelgono il lavoro attribuendo un peso sempre maggiore ai benefici immateriali che esso offre, piuttosto che ai benefici materiali e relativi, dunque, alla retribuzione.

### Scenari esterni

Un lavoratore su cinque si propone di cambiare impiego. Le motivazioni vanno ricondotte all'insoddisfazione per l'attuale occupazione o alla voglia di avere una migliore retribuzione. In Italia, secondo i dati Plus-Isfol, solo il 49,9% degli italiani è soddisfatto delle prospettive di carriera e la retribuzione appaga solo il 53,8%. Inoltre l'attuale mercato propone percorsi di lavoro frammentati, incoerenti e spesso poco remunerati.

Quindi diventa sempre più comune la voglia di cambiare per trovare un lavoro che meglio si sposi con le proprie aspettative. C'è, secondo gli esperti, una stretta correlazione tra il livello di soddisfazione del lavoro e la voglia di spostarsi. Tanto che si arriva anche a parlare di una specie di ciclo periodico in cui si alternano l'insoddisfazione per il lavoro e l'effetto "luna di miele" appena si cambia, una specie di felicità indipendente dalle condizioni oggettive, a cui fa seguito una inesorabile ricaduta. Con il rischio che dopo qualche mese si ripresenti il problema.

Secondo i dati dell'ultimo Eurobarometro, il servizio di ricerca della Commissione europea sulle tendenze dell'opinione pubblica negli Stati membri, il 21% degli italiani non ha mai cambiato azienda durante l'arco della propria carriera professionale e il 47% lo ha fatto tra una e 5 volte. Il 28% lavora con lo stesso datore di lavoro da più di dieci anni e il 13% da almeno sei. Solo il 3% da meno di un anno.

La comunicazione dei valori diviene allora un elemento strategico per attrarre e mantenere risorse di talento. Le aziende devono costruire una forte *corporate brand reputation*, sviluppando la propria immagine aziendale sia sul mercato interno, sia sul

mercato del lavoro, in modo che sia il *brand* a fidelizzare i soggetti che si riconoscono nella cultura aziendale. Sostanzialmente sono due le direttrici principali su cui è importante agire: da un lato cercare di favorire la collaborazione fra colleghi,

massimizzando il senso di appartenenza all'azienda; dall'altro, adottare una serie di politiche e attività che contribuiscano a presentare l'azienda come un *brand* appetibile. Con la coscienza che si può perdere un cliente per una promessa non mantenuta e allo stesso modo si può rischiare di perdere la fiducia dei propri collaboratori, attuali e potenziali, deludendone le aspettative.

Per quanto riguarda il *retaining* le attività di Poli sono concentrate sulla soddisfazione del Personale nell'ambiente lavorativo, sulle possibilità di crescita messe a disposizione attraverso la formazione e la politica di *job rotation*, sulla valorizzazione delle qualità e competenze individuali, nonché sulla garanzia di un adeguato livello retributivo.

Le *performance*, in termini di *turnover*, dei vari responsabili della sede e della rete di vendita sono costantemente monitorate: i coordinatori che nella propria area di competenza fanno registrare un alto tasso dovranno essere aiutati a sviluppare migliori competenze nella gestione del Personale.

L'analisi dei rapporti di lavoro conclusi in corso d'anno permette di calcolare il tasso di *turnover*. L'indice complessivo considera tutte le collaborazioni terminate ad esclusione delle sostituzioni per maternità, aspettativa, servizio militare, malattia, e dei contratti stagionali o temporanei, che, per loro natura, sono destinati a concludersi al termine del periodo concordato. Tale indice comprende una parte di "*turnover fisiologico*", che rimanda principalmente ai pensionamenti e ai decessi e di "*turnover imposto*", legato ai licenziamenti o mancati superamenti del periodo di prova; infine si compone di una parte volontaria, definibile anche come "*turnover patologico*", in quanto è prevalentemente a questa voce che devono essere ricondotti il malessere ed il disagio del dipendente che decide di interrompere la collaborazione. Un ulteriore passo in avanti per misurare il grado di fedeltà all'Azienda rimanda al numero di dimissioni volontarie dei Collaboratori che ricoprono ruoli chiave ("*key people*") all'interno dell'organizzazione.

## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

### MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

#### Analisi indice di *turnover*

	2010	2009	2008
<b>Turnover complessivo</b>	<b>8,71%</b>	<b>7,23%</b>	<b>9,64%</b>
di cui volontario	6,43%	5,08%	7,48%
di cui fisiologico e imposto	2,29%	2,14%	2,16%
<b>Turnover key people</b>	<b>5,99%</b>	<b>6,00%</b>	<b>5,93%</b>



ancora più  
QUALITÀ  
e RISPARMIO.

## I FINANZIATORI

Il Gruppo intrattiene rapporti con 10 differenti Istituti di credito, di cui 7 hanno sede in Regione.

Nelle proprie scelte di *partnership* l'Azienda privilegia gli Istituti di credito regionali, riscontrando in essi gli interlocutori più attenti e vicini alle proprie esigenze

ed aspettative. Le relazioni positive in essere sono state consolidate anche coinvolgendo i referenti bancari in relazione ai piani di sviluppo dell'Azienda attraverso incontri, colloqui informali o fornendo loro documentazione di approfondimento.

### ► LE MOVIMENTAZIONI BANCARIE

#### **FOCUS- Denaro contante... ma quanto ci costi???**

La moneta elettronica riuscirà presto a soppiantare banconote e monetine?

Lo scenario è plausibile ma ancora lontano, almeno da noi. Il nostro è un Paese culturalmente legato al denaro tangibile. Lo conferma anche l'Abi, l'Associazione delle Banche Italiane: l'Italia è tra gli stati occidentali con il più basso utilizzo di carte di credito. Secondo la più recente mappatura, sono 34,2 milioni le carte e 33 milioni i bancomat. Al Nord del paese si concentra il 57% delle carte in circolazione contro il 22% del Centro e il 21% di Sud e Isole.

Eppure la possibilità di utilizzare comodamente la moneta elettronica ci sarebbe. Lo rileva una ricerca di Cpp Italia, divisione della multinazionale inglese specializzata nella protezione delle carte di pagamento, che ha stilato la classifica dei Paesi (fonte Bce/Eurostat) dove è più facile pagare con bancomat e carte di credito.

La Grecia, con un Pos (Point of sale) ogni 30,2 abitanti, è la nazione dell'Unione Europea con la maggiore densità di apparecchi per i pagamenti elettronici. A seguire, con un apparecchio ogni 31,9 abitanti, c'è la Spagna. Scorrendo la graduatoria di Cpp incontriamo Malta al terzo posto, Cipro al quarto. Quinta l'Italia, con un POS ogni 44,7 abitanti.

Molti attori del mondo economico quindi, vedono la "guerra al contante" come una sfida da vincere al più presto possibile. Per un motivo fondamentale: i soldi, quelli fatti di carta e metallo, costano troppo. È ancora l'Abi che ci illumina con i dati del suo Ufficio studi: il costo della gestione del contante e della sua sicurezza incide in Europa per 50 miliardi di euro l'anno, di cui 10 spesi dall'Italia. Questo significa che per pagare il personale, le perdite, i furti, le apparecchiature, il trasporto, la sicurezza, i magazzini, la vigilanza, le assicurazioni spendiamo circa 200 euro a testa l'anno.

Proprio per sensibilizzare i consumatori sul costo delle banconote, il 21 giugno 2011 si terrà il primo "No Cash Day", una manifestazione che invita le persone ad utilizzare almeno per ventiquattro ore solo sistemi elettronici di pagamento. L'idea è partita dall'esperto di comunicazione Geronimo Emili, è patrocinata dalla Presidenza del Consiglio, dal Ministero dello Sviluppo Economico e sponsorizzata da Mastercard. Così la motiva Emili: "Il no cash day è una piattaforma di comunicazione che punta a sensibilizzare i consumatori sui numerosi aspetti negativi del denaro contante e ad avviare un dialogo sull'uso responsabile della moneta tradizionale. Sono molte le motivazioni che dovrebbero indurci a migrare su altri sistemi di pagamento, a partire dal costo esorbitante della gestione, l'impatto ambientale, l'utilizzo per evadere le tasse, ma anche la pericolosità per la salute e per l'igiene. Il contante, inoltre, contribuisce a gravi iniquità fiscali e sociali per i cittadini. Infine non è tracciabile, e ciò fa incrementare il fenomeno del sommerso".

Non a caso il Ministro del Tesoro della Svezia, dove il 95% dei pagamenti avviene per via elettronica, ha sostenuto senza troppi giri di parole che ormai a utilizzare le banconote sono solo malavita e vecchiette. In Italia, però, la situazione è differente, essendo il Paese europeo più legato alla banconota.

In verità sul fronte dell'incentivazione della moneta elettronica come mezzo contro l'evasione fiscale qualche passo si è fatto anche da noi. La prima tappa, risalente alla scorsa legislatura, è stata l'introduzione di limiti precisi all'uso del denaro contante e degli assegni non tracciabili. Con il decreto Bersani del luglio 2006, infatti, i compensi ai professionisti sono divenuti riscuotibili solo mediante strumenti finanziari tracciabili e non in contanti, fatta eccezione per somme unitarie inferiori a 100 euro. Con il Decreto Legge 78 del 31 maggio 2010 è stato dato un ulteriore giro di vite: non è più possibile trasferire denaro contante, avere libretti al portatore, emettere assegni trasferibili di importo pari o superiore a 5mila euro.

Secondo l'Abi, con una maggiore diffusione delle carte di pagamento, carte di credito e prepagate si potrebbero recuperare fino a 40 miliardi di euro, pari a 3 punti di Pil, sottraendoli all'economia sommersa. È quanto afferma uno studio sulla circolazione del contante e sull'uso dei sistemi di pagamento moderni, condotto dall'Ufficio Analisi Economiche dell'Associazione.

Ma la lotta alla cartamoneta si basa anche su altri argomenti, tra cui la sicurezza e la salute. Nel 2009 si sono registrate in Europa circa 1.800 rapine in banca. Di queste, il 40% è stato messo a segno in Italia. Inoltre, nel primo semestre del 2010, la Banca d'Italia ha riconosciuto false oltre 72 mila banconote. Il più contraffatto è il taglio da 20 euro, con il 53,3% del totale dei falsi individuati in circolazione. In Europa, nell'ultimo anno, sono stati ritirati 387 mila biglietti in euro falsi.

Anche gli aspetti igienici forniscono validi motivi per abbandonare l'uso del contante.

Uno studio condotto negli Usa documenta come il 18% delle monete e il 7% delle banconote in circolazione siano veicoli di batteri anche potenzialmente pericolosi come l'escherichia coli e lo stafilococco aureo. Inoltre, 9 banconote su dieci negli Usa registrano la presenza di cocaina sulla propria superficie. Scenario preoccupante, se si pensa che la vita media di un biglietto da 1 dollaro è di circa 18 mesi, mentre una banconota da 100 dollari passa di mano in mano anche per 7 anni e mezzo.

Considerando invece la valuta che ci riguarda più da vicino, le monete bimetalliche da 1 euro e da 2 euro sono realizzate con una lega di rame-nichel e con una di nichel-ottone e una ricerca pubblicata sul British Journal of Dermatology ne ha evidenziato la capacità allergizzante.

Un'altra curiosità del contante è il rischio di perderlo, dimenticarlo o rovinarlo: la Banca d'Italia ha evidenziato come nel passaggio dalla lira all'euro siano andati letteralmente persi circa 2.500 miliardi di lire. Queste banconote (in gran parte pezzi da mille) tra poco non potranno essere più convertite e perderanno ogni valore.

L'impegno delle banche nella direzione della virtualizzazione del denaro è costante da alcuni anni a questa parte. Di recente molti Istituti hanno introdotto dei costi per il prelievo del denaro dagli sportelli, in modo da incentivare i clienti a passare ai conti *online* e a usare bancomat e carte di credito. Un'operazione che ha sollevato però le polemiche delle associazioni dei consumatori per i modi in cui è stata portata avanti. È tuttavia vero che riducendo il numero di operazioni agli sportelli e gestendo il proprio conto attraverso la rete, è possibile risparmiare diverse decine di euro ogni anno. Secondo le rilevazioni di Supermoney, il portale del confronto conti correnti e delle tariffe, un cliente di 30 anni con un'alta operatività e una giacenza media sul conto di 1.500 euro, che accredita lo stipendio sul conto e che usa il conto solo online, guadagna fino a 47,9 euro all'anno. Viceversa, chi necessita di un rapporto con la filiale, spende fino a oltre 110 euro.

Il denaro contante ha anche un negativo impatto ambientale: mantenere le oltre 13 miliardi di banconote di euro attualmente in circolazione equivale a 1,6 miliardi di km percorsi in auto o a 2 milioni di lampadine da 60W accese per un anno. A precisarlo è Alfredo Liberatori, dirigente del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), ente nazionale con il compito di svolgere, promuovere e valorizzare attività di ricerca nei principali settori di sviluppo scientifico, tecnologico, economico e sociale del Paese.

Dunque monete e banconote in pensione? In realtà la strada, a ben guardare, sembra ancora lunga. Solo per quanto riguarda l'euro, attualmente sono in circolazione oltre 13 miliardi e 600 milioni di banconote per un valore di 815 miliardi e ogni anno, ne vengono rimpiazzate tra 6 e 10 milioni. Sul fronte delle monete, ne circolano 91 miliardi e oltre 800 milioni di esemplari che valgono, in totale, quasi 22 miliardi di euro e che formerebbero, messe una sopra l'altra, una pila lunga 4 volte la circonferenza della Terra.

Fonti: La Repubblica (20 giugno 2011); ABI - Associazione Bancaria Italiana; CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche

Con l'intento di rendere più economiche e sicure le transazioni bancarie, l'Azienda si impegna ad incrementare, nella gestione delle attività di incasso e disposizione, l'utilizzo di strumenti elettronici.

Tale attività è supportata anche attraverso la diffusione, presso le proprie reti di vendita, di moderni sistemi di pagamento per le carte elettroniche, malgrado i costi da riconoscere al sistema non contribuiscano certo ad incentivare tali iniziative. Come riportato nella relativa tabella, infatti, l'incidenza del

costo medio di una transazione elettronica, rispetto all'importo transato, supera lo 0,34%, mentre i costi sostenuti per la movimentazione e la conta del denaro incidono mediamente per lo 0,13% del contante gestito.

Sembra quindi, che la struttura tariffaria imposta dal sistema bancario, non tenga conto dei benefici economici, sociali e di sicurezza, derivanti dalla riduzione del contante ed evidenziati dalle ricerche condotte a vario livello, citate nel Focus sopra riportato.

## Le operazioni generate nella rete di vendita

Tipologia di operazioni	2010			2009			2008		
	Nr. transazioni	Importo transato	%	Nr. transazioni	Importo transato	%	Nr. transazioni	Importo transato	%
Bancarie	155.048	€ 227.449.453	57,94%	135.653	€ 205.766.726	56,41%	132.520	€ 190.996.144	60,19%
Attraverso Bancomat	2.929.695	€ 137.020.500	34,90%	2.872.300	€ 135.278.990	37,09%	2.313.551	€ 109.096.044	34,38%
Attraverso Carta di credito	596.488	€ 28.115.485	7,16%	471.912	€ 23.731.581	6,51%	334.048	€ 17.226.589	5,43%
<b>Totale operazioni</b>	<b>3.681.231</b>	<b>€ 392.585.438</b>	<b>100%</b>	<b>3.479.865</b>	<b>€ 364.777.297</b>	<b>100%</b>	<b>2.780.119</b>	<b>€ 317.318.777</b>	<b>100%</b>

Note alla lettura: i dati riportati in tabella contemplano gli incassi registrati nei negozi della rete considerando il canale Supermercati, il canale Regina e, per il ramo ingrosso, solamente il *Cash & Carry* sito a Trento in via Brugnara. L'analisi del 2010 comprende invece anche le vendite ingrosso effettuate a mezzo agenti.

Le operazioni bancarie indicano, in numero e valore, i versamenti effettuati presso i vari Istituti di credito a mezzo vettori, l'ammontare delle spese pagate in contanti od assegni, le movimentazioni di denaro attraverso bonifici, il pagamento da parte dei fornitori e gli spostamenti di somme tra i vari conti correnti attivi.

### ► I DEPOSITI BANCARI

Le caratteristiche peculiari del tipo di attività svolta dall'Azienda, la rendono "liquida" poiché il saldo dei flussi di cassa risulta sempre attivo. Tale peculiarità può anche essere considerata secondo l'aspetto che riguarda la valenza sociale a favore della territorialità, dal momento che la liquidità messa a disposizio-

ne degli Istituti bancari, viene circuitata attraverso la concessione di finanziamenti, in gran parte riservati ad altre imprese operanti sul territorio.

La consistenza dei depositi al 31/12/2010 ammonta a oltre 36 milioni di euro, dei quali una quota corrispondente al 73% presso istituti locali.

### Giacenza media di conto corrente

Anno	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2010	€ 17.451.512	83,74%	€ 3.387.539	16,26%	<b>€ 20.839.051</b>
2009	€ 14.316.292	79,96%	€ 3.587.239	20,04%	<b>€ 17.903.531</b>
2008	€ 8.369.323	79,35%	€ 2.177.742	20,65%	<b>€ 10.547.065</b>

### ► LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI

La politica di investimento del Gruppo è prevalentemente orientata all'ampliamento e all'ammodernamento della rete di vendita. In particolare, nel corso del 2010, sono stati svolti importanti lavori di ristrutturazione sui punti vendita acquisiti nell'anno precedente dall'azienda Omniscom Spa e si è dato il via al progetto di riqualificazione ambientale attuato

attraverso l'installazione di pannelli fotovoltaici presso 5 siti produttivi.

Le tabelle seguenti schematizzano la necessità di ricorrere a mezzi finanziari esterni al Gruppo e la loro suddivisione fra Istituti di credito locali ed Istituti extra-regionali.

### Mutui a medio lungo termine

Indebitamento medio mensile	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2010	€ 1.196.345	100%	€ 0	0%	<b>€ 1.196.345</b>
2009	€ 1.370.916	100%	€ 0	0%	<b>€ 1.370.916</b>
2008	€ 1.491.784	100%	€ 0	0%	<b>€ 1.491.784</b>
Debito residuo al 31/12	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2010	€ 1.127.244	100%	€ 0	0%	<b>€ 1.127.244</b>
2009	€ 1.294.470	100%	€ 0	0%	<b>€ 1.294.470</b>
2008	€ 1.447.407	100%	€ 0	0%	<b>€ 1.447.407</b>

## Finanziamenti a breve termine

<b>Indebitamento medio mensile</b>	<b>Istituti locali</b>	<b>%</b>	<b>Istituti extra-regionali</b>	<b>%</b>	<b>Totale</b>
2010	€ 7.712.329	100%	€ 0	0%	<b>€ 7.712.329</b>
2009	€ 597.260	100%	€ 0	0%	<b>€ 597.260</b>
2008	€ 2.000.000	100%	€ 0	0%	<b>€ 2.000.000</b>
<b>Utilizzo di credito in conto corrente</b>	<b>Istituti locali</b>	<b>%</b>	<b>Istituti extra-regionali</b>	<b>%</b>	<b>Totale</b>
2010	€ 3.842.936	48,10%	€ 4.145.969	51,90%	<b>€ 7.988.905</b>
2009	€ 12.249.410	80,85%	€ 2.900.625	19,15%	<b>€ 15.150.035</b>
2008	€ 1.053.583	85,53%	€ 178.308	14,47%	<b>€ 1.231.891</b>

La situazione a fine anno evidenzia un ammontare totale di debiti a breve termine pari 13,3 milioni di euro. Il 92% dei prestiti ottenuti (12,2 milioni di euro) è da attribuire agli Istituti locali. Rispetto all'an-

no precedente si è provveduto ad un incremento dei finanziamenti a breve termine, quantificabile nell'ordine dei 5 milioni di euro. Questo ha permesso di ridurre l'esposizione sui conti correnti.

## Fidejussioni prestate nell'interesse del Gruppo

<b>Anno</b>	<b>Istituti locali</b>	<b>%</b>	<b>Istituti extra-regionali</b>	<b>%</b>	<b>Totale</b>
2010	€ 495.517	41,78%	€ 690.513	58,22%	<b>€ 1.186.030</b>
2009	€ 725.621	69,30%	€ 321.463	30,70%	<b>€ 1.047.084</b>
2008	€ 377.000	42,84%	€ 503.000	57,16%	<b>€ 880.000</b>

La maggior parte delle garanzie prestate dalle banche nell'interesse del Gruppo, riguarda le manifestazioni a premi svolte presso le reti di vendita ed i

contratti di affitto relativi agli immobili che ospitano i punti di vendita.

## ▼ La remunerazione ai fornitori di capitale

La remunerazione riservata agli interlocutori finanziari incide in quota pari allo 0,24% dei ricavi totali di Gruppo; 0,58 % rispetto al valore aggiunto com-

pletivamente ripartito. I dati sono di seguito rappresentati, disaggregati per tipologia di corresponsione erogata.

## Remunerazioni ai fornitori di capitale

<b>Tipologia di commissione</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>Var. % 2010 vs 2009</b>
Interessi passivi	€ 327.359	€ 451.286	€ 247.033	-27,46%
Spese gestione C/C ed incasso	€ 53.090	€ 48.835	€ 48.819	8,71%
Commissioni su garanzie fideiussorie	€ 9.807	€ 4.664	€ 5.172	110,27%
Commissioni su pagamenti elettronici	€ 566.862	€ 457.684	€ 386.918	23,85%
<b>Totale oneri finanziari</b>	<b>€ 957.118</b>	<b>€ 962.469</b>	<b>€ 687.942</b>	<b>-0,56%</b>

## Analisi costi bancari

Indicatore	2010	2009	2008
Costo medio bancario totale	€ 0,260	€ 0,283	€ 0,247
Costo medio gestione C/C	€ 0,342	€ 0,360	€ 0,368
Costo medio finanziamenti richiesti	1,95%	2,64%	5,23%
Commissione media per transazione elettronica	€ 0,161	€ 0,137	€ 0,146
Incidenza commissioni per transazioni elettroniche	0,34%	0,29%	0,31%

Note alla lettura:

- Il Costo medio bancario totale, quantifica l'importo mediamente speso per ciascuna operazione bancaria, rapportando le commissioni complessivamente versate dal Gruppo senza distinzione di categoria al monte totale di operazioni effettuate e servizi richiesti.
- Il Costo medio di gestione di conto corrente, considera i costi di apertura, gestione ed eventuale chiusura di conto corrente, rapportandoli alle operazioni effettuate in termini di versamenti e prelievi tramite assegni o contanti.
- Il peso degli importi corrisposti a titolo di interesse passivo sul totale degli stanziamenti richiesti è misurato dal Costo medio finanziamenti.
- La Commissione media per transazione elettronica quantifica il costo pagato dall'Azienda per singola operazione effettuata, considerando a livello aggregato le transazioni con carta di debito e quelle con carta di credito.
- Contribuire alla diffusione e all'utilizzo di mezzi di pagamento evoluti comporta costi che gravano sul Gruppo. Essi sono misurati dall'Incidenza commissioni per transazioni elettroniche rapportando le commissioni pagate per pagamenti elettronici all'importo totale transato attraverso carta di debito o credito.



Una riflessione sull'attenzione  
ai PICCOLI  
PARTICOLARI,



## I CLIENTI

Le relazioni che l'Azienda intrattiene con l'ambiente di riferimento rappresentano il nutrimento necessario per la sua crescita e la sua prosperità. Queste relazioni, dette anche Capitale Relazionale, mettono in evidenza i processi che l'impresa ha adottato per alimentare la quantità e qualità dello scambio con i diversi interlocutori. Esprime il patrimonio di contatti e rapporti creati con gli *Stakeholder* ed è rappresentato da immagine, reputazione, soddisfazione e fidelizzazione, valori che si generano ed accrescono

no con l'aumentare dei momenti collaborativi. All'interno di questo insieme di risorse intangibili si colloca il lavoro svolto nei confronti dei consumatori finali. La soddisfazione del Cliente è un obiettivo fondamentale da raggiungere, richiede lo sviluppo di una cultura di qualità, che si realizza solamente se le Persone sono portatrici di una forte tensione verso il miglioramento continuo, da realizzarsi attraverso molteplici iniziative: garanzia di qualità nel prodotto e nei processi, eccellenza nei servizi, assistenza e dialogo.

### ► LA FOTOGRAFIA DEI CLIENTI

#### Numero di scontrini

Grafico n. 20



Note alla lettura: il numero di scontrini si riferisce alla rete di vendita dei Supermercati e Regina; resta escluso il canale Ingresso

### GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

FIDELIZZAZIONE DELLA CLIENTELA

#### Variazione percentuale del fatturato e del numero di scontrini

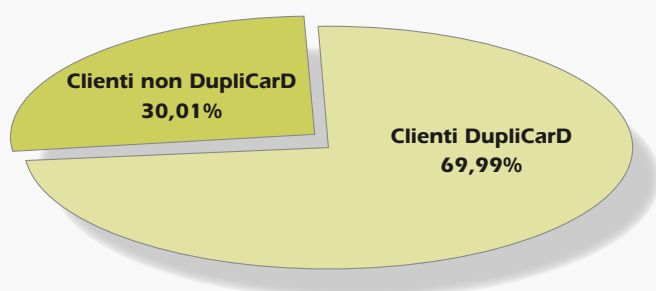
Fidelizzazione	2010	2009	2008
- in termini di spesa	+4,26%	+12,45%	+1,05%
- in termini di visite	+3,34%	+15,12%	+0,72%

Note alla lettura: la variazione in termini di spesa si riferisce all'aggregato pro-forma di conto economico; il dato prende in esame i ricavi complessivi delle vendite al netto di premi, resi da clienti, sconti e abbuoni. Il numero di visite richiama il solo ramo dettaglio. Il ramo ingrosso resta escluso dall'analisi.

Grande peso rivestono i Clienti fidelizzati. Nel 2010 hanno coperto il 70% delle transazioni ed oltre il 78% degli acquisti. Alcuni chiarimenti sono doverosi per una lettura corretta dei dati: l'analisi si concentra sui soli canali di vendita al dettaglio; non prende invece in considerazione il canale ingrosso, dato che esso non prevede l'utilizzo della carta fedeltà. Tra i Clienti senza carta, rientrano però anche quelli di tre supermercati ad insegna Amort siti in Alto Adige a Lana, Merano e Bolzano in via Rencio; pertanto, se si escludessero dall'analisi, le percentuali relative al numero di passaggi alle casse e alle vendite ascrivibili ai possessori di DupliCarD arriverebbero rispettivamente a quota 74% e 84% sul totale.

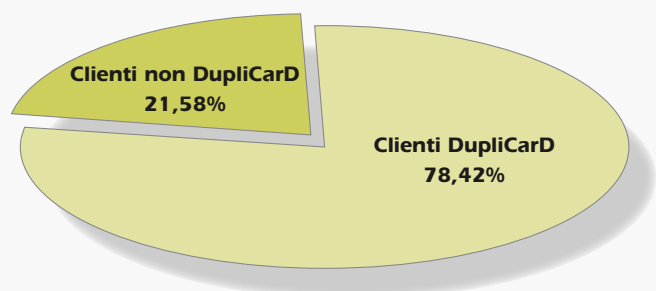
## Analisi Clientela in relazione al numero di visite

Grafico n. 21



## Analisi Clientela in relazione agli acquisti

Grafico n. 22



## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

ANALISI DELLA CLIENTELA

Clients DupliCard	2010	2009	2008
- numero di visite	10.778.601	10.440.037	9.177.858
- valore acquisti	€ 291.418.472	€ 278.146.330	€ 242.552.547
- spesa media	€ 27,04	€ 26,64	€ 26,43

Clients non DupliCard	2010	2009	2008
- numero di visite	4.621.216	4.462.066	3.766.989
- valore acquisti	€ 80.190.549	€ 77.688.586	€ 65.500.617
- spesa media	€ 17,35	€ 17,41	€ 17,39

Note alla lettura: i dati riportati in tabella richiamano il solo ramo dettaglio. Il ramo ingrosso resta escluso dall'analisi.

## Adesione alla Carta Fedeltà

Analisi Carta Fedeltà	2010	2009	2008
Tessere Attive	252.715	253.279	217.641
di cui abilitate a "Faccio lo"	70.181	58.630	45.755
Clients	237.850	239.286	200.186

Note alla lettura: con il termine tessere attive si intendono tutte le carte fedeltà che nel corso del 2010 hanno tracciato almeno un euro di acquisto presso uno o più punti vendita della rete di vendita al dettaglio. Depurando il dato totale dalle sostituzioni, annullamenti e revocche si ottiene il numero effettivo di Clients attivi.

Incrementano le richieste di adesione al servizio di *self scanning*: 9.763 nuove attivazioni nel 2010, hanno portato a 27,77% la percentuale di acquirenti abilitati al servizio di "Faccio lo".

## Analisi nuove attivazioni ed annullamenti della Carta Fedeltà

	2010			2009			2008		
	Numero	Vendite generate-perse	%	Numero	Vendite generate-perse	%	Numero	Vendite generate-perse	%
Tessere totali	252.715	289.074.041		253.279	263.662.873		217.641	242.143.999	
Tessere nuove	45.461	23.444.841	8,11%	70.278	34.649.188	13,14%	40.950	20.206.553	8,34%
Tessere perse	46.025	14.275.661	4,94%	34.640	14.516.385	5,51%	38.246	17.333.580	7,16%

Note alla lettura: i dati presentati in tabella sono al lordo delle sostituzioni.

Le tessere nuove rappresentano le nuove richieste di attivazione registrate in corso d'anno: trattasi in altre parole delle tessere con acquisto nel 2010 e senza fatturato nel 2009.

Le tessere perse descrivono invece gli annullamenti e le disattivazioni; raccolgono le carte che nel 2009 avevano registrato acquisti, non mantenuti però nel 2010.

Per una corretta lettura dei dati, occorre tenere presente che la forte spinta di Clients nuovi registrata nel 2009 era principalmente dovuta all'acquisizione di sette punti vendita del ramo di azienda ex-Omniscam. Per un problema di compatibilità fra il sistema informativo utilizzato dall'azienda acquisita ed i programmi in uso presso Poli, non è stato possibile recuperare la quota di fatturato legato ai nuovi Clients registrati nel periodo gennaio-giugno 2009.

Per comprendere i flussi di Clientela rispetto all'anno precedente, si propone di seguito un metodo assai più efficace di un mero conteggio, che rimanda invece all'analisi della matrice di fedeltà: essa consente di segmentare la clientela in relazione alla spesa (scontrino medio) e frequenza di acquisto, delineando così differenti comportamenti di acquisto.

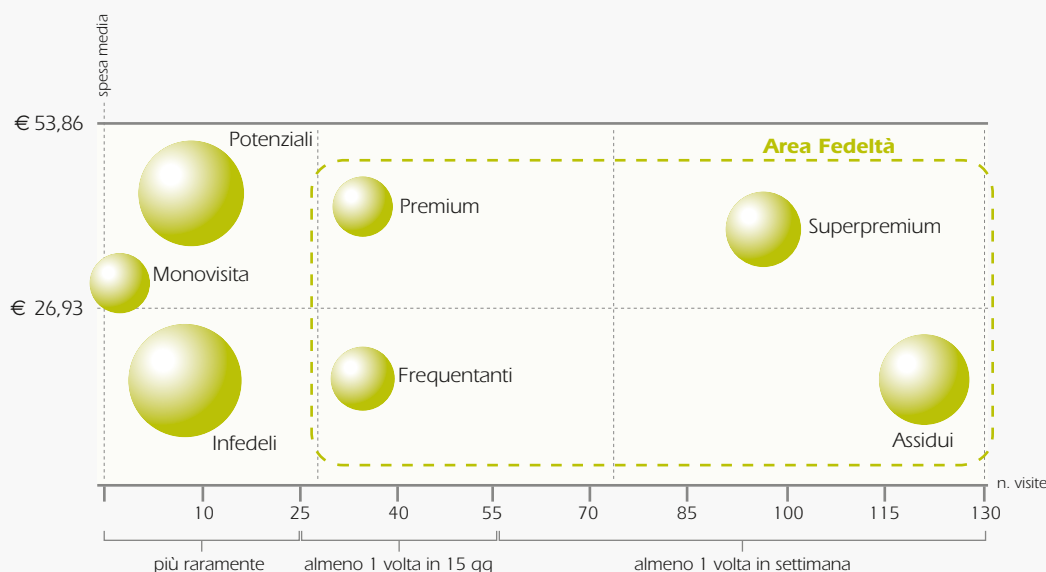
Il diagramma a bolle sotto-riportato rappresenta sull'asse delle ascisse il numero di visite presso i negozi della nostra rete di vendita, mentre sull'asse delle

ordinate l'importo della spesa. La linea tratteggiata centrale riproduce lo scontrino medio carta.

La cosiddetta "Area Fedeltà", visibile anche nel grafico sotto-riportato, comprende i segmenti "Superpremium", "Premium", "Frequentanti" e "Assidui"; essi rappresentano i Clienti maggiormente fidelizzati all'insegna, quelli più importanti per la nostra attività, sui quali si concentrano le principali analisi per comprendere i risultati delle attività messe in atto nei loro confronti.

## Analisi della matrice della Fedeltà

Grafico n. 23



Brevemente si riportano le evidenze più significative emerse dal confronto fra 2009 e 2010.

Il 2010 presenta un numero complessivo di Clienti sostanzialmente invariato rispetto all'anno precedente (-0,6%). I dati si mostrano coerenti con il recente sviluppo della rete, iniziato nel 2009, in zone precedentemente non presidiate come il bolzanino e le Giudicarie, in cui sarebbe irrealistica l'idea di affermarsi da subito come insegna di riferimento. Questo perché i comportamenti dei consumatori raramente si modificano in modo radicale e in tempi ristretti, ma, al contrario, hanno bisogno di tempo per consolidarsi.

Importanti considerazioni emergono dall'analisi dell'area di fidelizzazione più stretta. Ogni insieme dell'Area Fedeltà registra una crescita in numerica Clienti rispetto al 2009, segnale forte, questo, di attaccamento e fiducia nei confronti dell'insegna Poli. L'incremento più significativo, pari al 9,7%, si è registrato nel segmento SuperPremium. Complessiva-

mente l'Area Fedeltà avanza di 3,5 punti percentuali, attestandosi al 44% in termini di Clientela e all'87% in termini di fatturato.

Risultano invece in flessione i tre gruppi dell'area dell'infedeltà (potenziali, infedeli e monovisita).

Fra i Clienti attivi in entrambi gli anni (oltre 193mila), il 61% ha mantenuto costante o incrementato i propri acquisti, mentre il restante 39% li ha diminuiti. Il saldo in termini di fatturato rimane comunque positivo, dal momento che la flessione registrata nel secondo gruppo è più che compensata dal potenziamento della spesa del primo gruppo: rispetto al 2009 si registra un aumento del fatturato pari al 7% e corrispondente a quasi 15 milioni di euro. In aumento complessivamente anche lo scontrino medio (+1,4%) e la frequenza in punto vendita (+5,2%). È quest'ultimo dato, come quasi sempre accade, a spiegare la crescita di fatturato: nel 2010 un cliente medio ha visitato un punto vendita ogni 7,9 giorni, nel 2009 lo visitava ogni 8,4 giorni.

## ► LA CENTRALITÀ DEL CLIENTE

### ▼ I sistemi di ascolto e monitoraggio

#### Il Servizio Clienti

Mezzo di segnalazione	2010	2009	2008
Telefonica	1.464	1.803	1.170
E-mail	596	656	244
Segnalazioni da punti vendita	112	100	71
Altro	4	4	9
<b>Richieste totali</b>	<b>2.176</b>	<b>2.563</b>	<b>1.494</b>

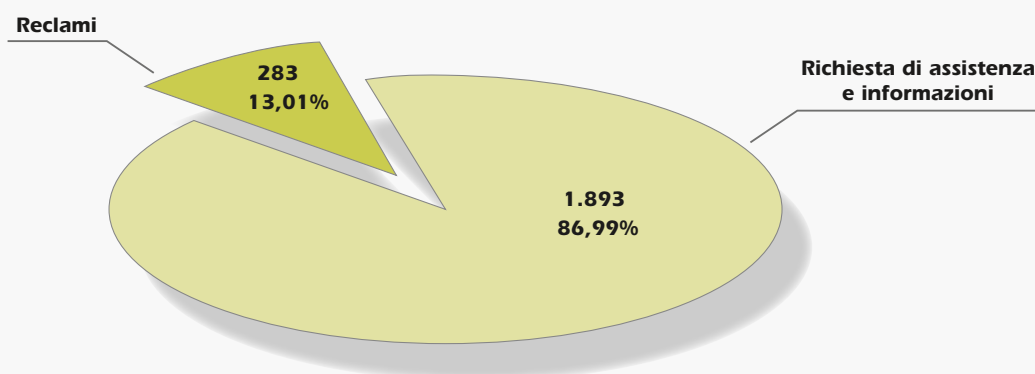
Il numero verde del Servizio Clienti Poli Regina, attivo dal 2003, rappresenta lo strumento di interazione con l'Azienda maggiormente utilizzato. Il servizio è gestito con risorse interne ed è attivo tutti i giorni, dal lunedì al venerdì. Sono molti gli argomenti oggetto delle richieste: carta fedeltà e funzionamento del concorso a premi, informazioni su punti vendita, prezzi e prodotti, domande riferite al volantino, al

sito internet e ad altre iniziative promozionali. Il Servizio Clienti è lo strumento ideale anche per segnalare eventuali disagi, evidenziare disfunzioni nei servizi o problemi legati ai prodotti.

Il 2010 ha visto in media 180 chiamate al mese, circa 8 al giorno; i reclami sono raddoppiati in incidenza rispetto all'anno precedente.

#### Tipologia di segnalazione

Grafico n. 24



## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

Il Servizio Clienti	2010	2009	2008
Ore dedicate ad assistenza Clienti	229,4	237,3	130,0
Risposta immediata o nei tempi previsti	97,15%	97,19%	96,59%
Numero reclami	283	185	173
Peso dei reclami sul totale segnalazioni	13,10%	7,22%	11,58%
Grado di insoddisfazione	18,38	12,41	13,36

Note alla lettura: il grado di insoddisfazione indica il numero di reclami pervenuti ogni milione di scontrini emessi.

## ▼ Le informazioni verso i Clienti

### La corrispondenza

L'Azienda si impegna a garantire ai suoi Clienti un flusso di informazioni costante e completo. L'invio del volantino e dei cataloghi rimane ancora lo strumento più importante di comunicazione, poiché permette, meglio di ogni altra forma di contatto, di illustrare in maniera dettagliata i contenuti delle promozioni e delle attività organizzate a vantaggio del Consumatore. Ai volantini distribuiti indistintamente all'intero parco Clienti, si aggiunge la corrispondenza diretta. Si evidenziano a tal proposito le 8.000 lettere di ringraziamento spedite alla clientela che ha aderito al progetto umanitario legato alla DupliCarD Collection.

### Il sito internet

Il sito internet istituzionale, raggiungibile agli indirizzi [www.superpoli.it](http://www.superpoli.it), [www.magazziniregina.it](http://www.magazziniregina.it), [www.minipoli.it](http://www.minipoli.it), rappresenta un punto di riferimento sempre più importante per la *virtual community* dei nostri Clienti; offre una panoramica completa dell'Azienda e della sua attività, con particolare attenzione a prodotti, promozioni e servizi. Nel 2010 è stato completamente rivisitato e qualificato con importanti novità in termini di navigazione. Digitando uno qualsiasi degli indirizzi *web* accreditati, il visitatore accede ad una *home page* di Gruppo, organizzata nei diversi sottoinsiemi che delineano i contenuti del sito. La pagina iniziale permette di accedere facilmente alle singole *home page* di insegna così come alla sezione istituzionale, creata appositamente per divulgare la nostra missione, i

nostri valori, la nostra identità ed il nostro modo di operare all'interno della comunità locale.

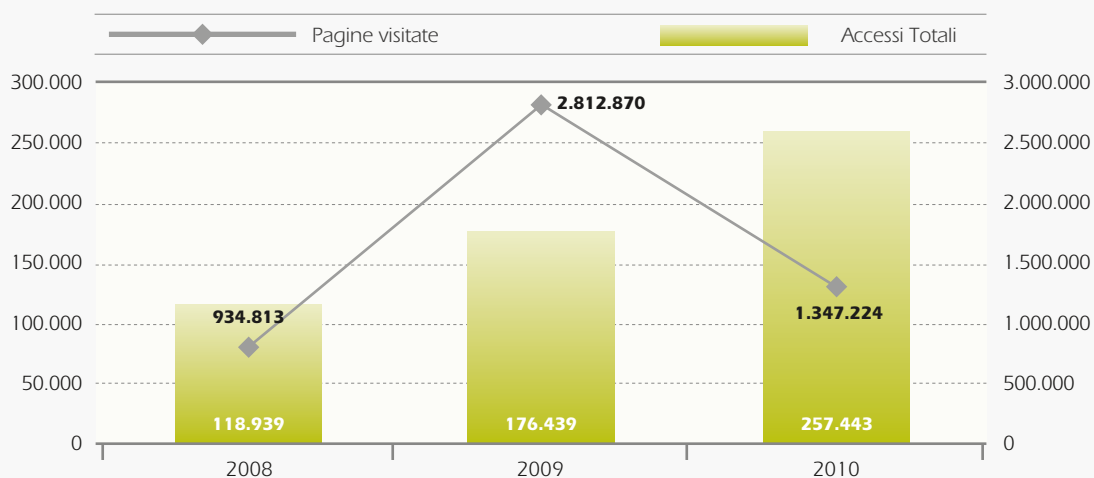
La *welcome page* ha un cuore sempre in movimento: sezioni create ad hoc ed aggiornate con cadenza settimanale canalizzano l'attenzione dei visitatori, dando prominenza a contenuti di vario genere (promozioni, segnalazioni, pubblicità, post in evidenza, ma anche informazioni generali, iniziative attivate e molto altro). Una di queste finestre permette di accedere alla sezione *news*, in cui sono raccolte le novità e le informazioni più importanti che riguardano la nostra Azienda.

Anche l'interattività è stata notevolmente arricchita attraverso la sezione MyPoli, un'area dedicata ai Clienti che hanno associato alla registrazione internet la propria tessera DupliCarD. Essa permette di verificare il saldo punti della raccolta DupliCarD e del concorso parallelo QuiconTe, consultare l'estratto conto delle spese effettuate presso i vari negozi, visualizzare un catalogo premi personalizzato in base al monte punti accumulato, prenotare i premi del concorso in maniera facile e veloce ed, infine, usufruire dei vantaggi riservati solo agli utenti internet.

Il sito permette, inoltre, di consultare le offerte di lavoro, di inoltrare un curriculum strutturato, di ricevere *newsletter* aggiornate e visionare l'anteprima del volantino, pubblicata *on line* con un paio di giorni di anticipo rispetto alla tradizionale veicolazione pubblicitaria tramite Poste o fornitori affini.

### L'utilizzo del sito internet

Grafico n. 25



### Dettaglio accessi medi giornalieri con nuovo sito

giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	MEDIA
659	606	622	589	636	979	1.258	<b>764</b>

A young boy with a bright smile is the central focus of the image. He is wearing a white t-shirt with a logo on the sleeve that includes the text 'LLOTTI' and 'SALVIGNOTTI'. The background is a vibrant, colorful mural with abstract shapes and patterns in shades of blue, yellow, and red. The overall mood is positive and hopeful.

ai grandi temi  
SOCIALI

La diminuzione delle pagine visitate è da ricondurre al cambiamento nella struttura del sito: quella attuale permette infatti di accedere direttamente alla sezione interessata senza passaggi vincolati.

Il rinnovamento del sito internet ha fatto registrare un incremento significativo degli accessi medi giornalieri (+28%), che balzano da 598 a 764.

## GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

LE INFORMAZIONI VERSO I CLIENTI

Il Sito internet	2010	2009	2008
Iscritti totali al sito	38.714	35.355	9.320
Iscritti totali alla newsletter	33.597	20.412	5.437
Numero di newsletter inviate	25	60	48

Note alla lettura: gli iscritti al sito e alla newsletter sono intesi come utenti complessivamente registrati, mentre il dato riguardante l'invio di newsletter rimanda al numero di pubblicazioni avvenute per singolo anno oggetto d'analisi. Per quanto concerne l'invio di newsletter si segnala l'interruzione del servizio per oltre 5 mesi, dovuta al passaggio al nuovo gestore del sito internet.

### ► LE AZIONI PER LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

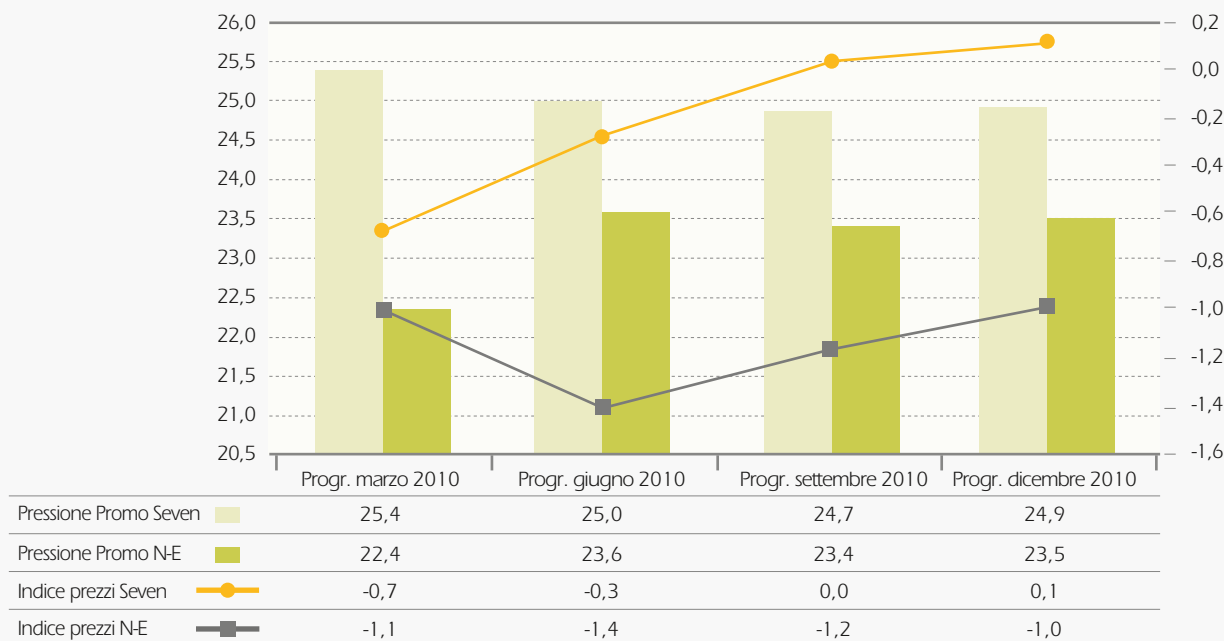
#### ▼ La convenienza

In un contesto di mercato caratterizzato da una perdita preoccupante del potere d'acquisto da parte delle famiglie, Poli continua a sviluppare una politica di prezzo tesa a garantire il contenimento del costo della spesa, attivandosi su molteplici fronti. Alcuni esempi sono la diversificazio-

ne della proposta assortimentale; l'inserimento di primi prezzi; il potenziamento della marca commerciale, il contrasto, già in sede negoziale, agli aumenti di listino richiesti dall'Industria di Marca ed il mantenimento di un'adeguata pressione promozionale.

### Osservatorio prezzi Largo Consumo Confezionato (Fonte: I.R.I. Infoscan) Dati al 31/12/2010

Grafico n. 26

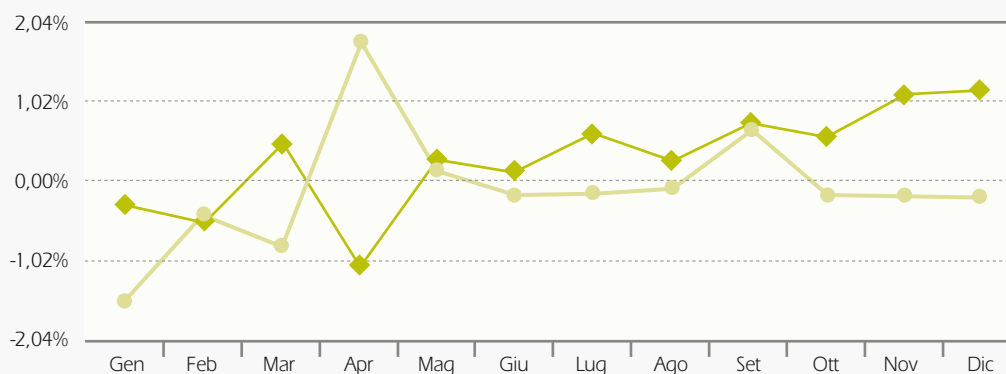




## Il monitoraggio dell'inflazione alla vendita

Fonte: Nielsen - Osservatorio Prezzi 2010 - Inflazione calcolata con indice di Laspeyres

Grafico n. 27



Mese	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Nord Italia	-0,34%	-0,44%	0,50%	-1,11%	0,33%	0,12%	0,61%	0,35%	0,84%	0,58%	1,12%	1,16%
Inflazione Gruppo Poli	-1,51%	-0,38%	-0,81%	1,81%	0,13%	-0,26%	-0,19%	-0,02%	0,77%	-0,26%	-0,22%	-0,27%

### ▼ Iniziative a sostegno della convenienza

In aggiunta alle promozioni che si susseguono con continuità in corso d'anno, attiviamo molte altre iniziative a sostegno della convenienza, come l'attività di *couponing*, l'emissione di buoni da redimere in

sconto e vari concorsi a premi straordinari. Complessivamente tali attività, che illustriamo brevemente di seguito, si sono tradotte in oltre 2 milioni di euro di risparmio per i nostri Clienti.

### Importi redenti in occasione di iniziative straordinarie

Attività promosse e finanziate da Poli	
Coupoing	€ 1.776.394
Concorsi ad estrazione premi	€ 162.777
Attività promosse e finanziate in accordo con l'industria	
Sconti su prodotti industria	€ 159.164
<b>Totale sconti aggiuntivi</b>	<b>€ 2.098.335</b>

### Buoni "Magic Market"

Terminata la spesa, assieme allo scontrino i Clienti molto spesso ricevono i buoni sconto chiamati "Magic Market", da utilizzare per acquisti futuri. Ai buoni che vengono emessi in occasione di aperture straordinarie e festive, si aggiungono quelli legati ad iniziative particolari (Pasqua, Natale, vendite stagionali e a tema), ma anche quelli finanziati direttamente dall'industria di marca per promuovere la vendita di svariati prodotti.

### Raccolta "Qui Con Te"

"Qui Con Te" è una raccolta parallela alla DupliCarD Collection riservata ai partecipanti al programma DupliCard Per Te. Essa permette di alimentare un saldo punti che può essere convertito in buoni sconto sulla spesa fino alla data di conclusione del concorso a premi. L'accumulo di punti in questo caso avviene acquistando un vasto numero di prodotti, visualizzabili anche sul sito internet, che racchiudono i tratti differenzianti della proposta commerciale di Poli, ma che, al

contempo, sono vicini alle esigenze dei consumatori. Rientrano in questo paniere le referenze a marchio Primia e Bontà delle Valli, espressione della qualità e convenienza che Poli mette in atto quotidianamente per i suoi Clienti; i prodotti locali, emblema di genuinità e tradizione, frutto del lavoro di aziende radicate sul territorio regionale; gli articoli delle categorie biologico, senza glutine, etnico ed equo solidale, espressione di esigenze specifiche di salubrità, solidarietà e curiosità verso il mondo; infine gli *eco-bag*, ossia gli *shopper* ecologici utilizzati da chi rispetta l'ambiente anche facendo la spesa. A questi si aggiungono periodicamente altri articoli appositamente selezionati da Regina per soddisfare con nuove idee convenienti i bisogni di tutti i giorni.

Per comprendere il successo dell'iniziativa, partita ad ottobre 2010, è bene considerare i risultati raggiunti al termine del concorso a premi (aprile 2011): i punti erogati sono stati oltre 53 milioni. Di questi, 37 milioni sono stati convertiti in buoni sconto, che si sono tradotti in 346.398 euro di risparmio per i nostri Clienti.

## Vinci e stravinci

“Vinci e stravinci” è il nome del concorso a premi lanciato da Poli nell’autunno 2010, con l’intento di dare una risposta alternativa ed originale alla richiesta di risparmio, sempre più diffusa e sentita. Nel periodo fra il 21 settembre ed il 18 ottobre 2010, era sufficiente fare la spesa presso un supermercato Poli per poter vincere migliaia di premi.

Il concorso prevedeva due tipologie di premio: buoni spesa immediati da 10 euro, per un valore complessivo di 17.000 euro, e 160 buoni spesa da 1.000 euro come superpremio finale.

Per vincere uno dei premi direttamente alla cassa era sufficiente acquistare 4 prodotti contrassegnati dallo slogan “Vinci e stravinci” indicati sia nel volantino che nelle corsie del negozio. Il Cliente poteva poi redimere lo sconto, presentando il buono in occasione della spesa successiva.

Ogni spesa di 25 euro o multipli su scontrino unico, il Cliente riceveva inoltre una cartolina “Vinci e Stravinci”, che debitamente compilata ed imbucata nell’apposita urna, dava diritto a partecipare all’estrazione del superpremio finale.

Un investimento complessivo da quasi mezzo milione di euro, considerando anche tasse e spese, in funzione anticongiunturale, 330mila euro il monte premi riservato ai Clienti: questi i numeri che possono testimoniare la buona riuscita dell’iniziativa.

## Il programma fedeltà

Nel corso degli anni Poli ha lavorato per rinnovare ed estendere le possibilità di risparmio e di vantaggio riservate alla Clientela. Insieme ai soci di Agorà Network, ha avviato un’analisi interna relativa ai dati di partecipazione e di gradimento delle diverse componenti del programma fedeltà. Inoltre, con l’aiuto dello staff dell’Università di Parma, ha monitorato la situazione del mercato esterno, nazionale ed internazionale. Contemporaneamente ha studiato le nuove tecnologie e l’apporto che esse possono offrire in termini di rapporto diretto con il Cliente, per comprendere appieno come renderlo consapevole di essere il principio e l’essenza dell’attività aziendale.

Il percorso di analisi ha fatto comprendere come, ora molto più che in passato, occorrono strumenti di *marketing* e di promozione che tengano conto delle

infinite possibilità per il Cliente di scegliere fra un’insegna e l’altra, fra un prodotto e l’altro, fra un prezzo e l’altro. Inoltre, anche i consumatori si sono evoluti e ricercano, di conseguenza, proposte nuove e differenziate, che tengano conto delle esigenze personali, anche in un settore tradizionalmente generalista come quello della distribuzione. Sanno che un programma fedeltà costa parecchio denaro a chi lo propone e per questo si aspettano vantaggi concreti.

Il catalogo premi, in effetti, rappresenta una delle voci di investimento *marketing* più consistenti, nel nostro caso ammonta allo 0,7% del fatturato. Sarebbe quindi sensato che un importo significativo come quello speso sul programma di fidelizzazione fosse concentrato sulla remunerazione dei Clienti migliori, riservando a loro i vantaggi più incisivi.

Analizzando le dinamiche di partecipazione ai precedenti concorsi è emerso invece che non sempre i Clienti più fedeli avevano percepito come effettivamente di valore i premi previsti dal concorso: solo la metà ritirava oggetti del catalogo, preferendo piuttosto la conversione dei punti in servizi e buoni sconto.

Alla luce di questa considerazione si è lavorato per rilanciare e migliorare i contenuti del programma di fidelizzazione. Il catalogo premi è stato mantenuto, ma la proposta ha subito un’importante rivisitazione: sono stati introdotti con successo i premi “esperienza”, per trasformare i punti in un momento rilassante, di svago o in un servizio ed è stata data la possibilità di convertire i punti in buoni sconto o in prodotti, attraverso la formula dei punti al risparmio.

Si è cercato poi di sviluppare vantaggi differenziati per i vari segmenti di clientela, in modo da premiare i frequentatori più assidui. A questo scopo, assai efficace si è rivelato il programma DupliCard per Te che, parallelamente alla tradizionale raccolta a punti, ha permesso ai Clienti iscritti di accedere a vantaggi personalizzati, come ad esempio punti aggiuntivi, punti moltiplicati in alcuni periodi (punti doppi o tripli) e sconti sul punteggio necessario per il ritiro dei premi del concorso.

La Collection 2010-2011, conclusa ad aprile 2011, ha visto la partecipazione di quasi 100mila Clienti, che si sono aggiudicati 225mila premi, tra prodotti fisici (75%) ed esperienze o servizi (25%).

## ▼ I servizi e le iniziative

### I principali servizi offerti al Cliente

Copertura dei servizi	Orario Continuato		Faccio Io			Profumo di Pane		
	Valore	% su totale	Valore	% su totale	% su rete super	Valore	% su totale	% su rete super
Nr. punti vendita	31	49,21%	13	20,63%	26,53%	40	63,49%	81,63%
Ponderazione su nr. Clienti	10.610.464	68,90%	5.969.597	38,76%	45,81%	12.385.062	80,42%	95,04%
Ponderazione su incassi	€ 267.039.967	71,86%	€ 167.638.594	45,11%	53,50%	€ 306.028.001	82,35%	97,67%

Prosegue la volontà di potenziare i servizi che contribuiscono a velocizzare il processo di acquisto. Fra questi si ricordano:

- Orario continuato in molti negozi, per garantire al Cliente la possibilità di fare la spesa durante la pausa pranzo;
- Faccio lo, il sistema di *self-scanning*, attraverso cui i possessori di carta fedeltà possono fare la spesa calcolando in maniera automatica il conto da pagare alla cassa;
- Profumo di pane, il reparto panetteria *self-service*, offerto come alternativa al pane sfuso, venduto con assistenza degli addetti.

## I Viaggi di Poli

Grazie alla collaborazione oramai consolidata con il *tour operator* Igna's Tour, Poli continua ad offrire ai propri Clienti proposte viaggio di vario tipo a prezzi molto economici. L'informazione al pubblico è veicolata attraverso il volantino, il sito internet aziendale e quello di Igna's Tour. L'organizzazione tecnica del viaggio è curata direttamente dal *tour operator* che, lavorando da molti anni con grandi catene della distribuzione alimentare tedesca ed austriaca, vanta grande esperienza nel settore delle vacanze *low-cost*.

La Clientela ha dimostrato di apprezzare il servizio: nel 2010 sono stati 2.504 i pacchetti acquistati con 5.781 viaggiatori. Fra questi oltre 1.600 ragazzi sono andati in vacanza gratis o hanno beneficiato di sconti particolari ed il 9% dei turisti ha viaggiato più volte in corso d'anno.

## FOCUS- Minipoli, per fare semplice la spesa

La storia della civiltà e dei contatti tra i popoli vede nel commercio uno dei più importanti canali di comunicazione.

Oggi questo settore è considerato un elemento fondamentale della vivibilità sul territorio. Una rete distributiva articolata sulla piccola e media impresa commerciale, con imprenditori disposti a rinnovarsi e a qualificarsi, oltre a produrre ricchezza e occupazione, tutela e garantisce una preziosa rete di rapporti sociali.

Il commercio sta cambiando pelle: il punto di forza sta proprio nella capacità di produrre un equilibrio nel tessuto sociale attraverso quel reticolo di attività commerciali che gli esperti chiamano "di vicinato". In più la sua importanza viene maggiormente percepita da quando, a causa della vita frenetica che stiamo vivendo e degli ampliamenti - talvolta stravolgimenti - urbanistici, le città hanno iniziato a perdere di vista il rapporto sociale.

È invece un dato di fatto che, dove c'è la presenza di una diffusa rete commerciale, la qualità della vita è migliore, aumenta la sicurezza cittadina e termini come "solidarietà", "coesione sociale", "senso di appartenenza" rimangono ancora ricchi di significato.

L'operatore che apre la sua attività su una piccola strada di paese, che ha un rapporto costante, diretto e personale con i suoi clienti e con il quartiere non è solo un venditore, ma un importante centro di rapporti sociali.

La presenza del piccolo commerciante, la sua vigilanza, la sua conoscenza del territorio offrono poi un contributo non secondario alla sicurezza e alla tranquillità di tutti. In questo senso le attività commerciali sono una parte non marginale del rilancio dei centri storici visti come occasione di sviluppo e cuore pulsante della vita cittadina.

*Vicino a te, per una spesa più semplice e veloce, quella di tutti i giorni, per accoglierti in modo cordiale e disponibile, per offrirti i tuoi prodotti preferiti e il meglio in fatto di qualità e freschezza. Ti siamo vicini anche con le promozioni, studiate su misura per te e con gli stessi prezzi dei supermercati Poli. Naturalmente con tutti i vantaggi che solo la tua tessera DupliCarD può darti.*

Questo il messaggio che vogliamo trasmettere al nostro Cliente con il nuovo *format* di negozio, ultimo nato in casa Poli, dei punti vendita più piccoli della rete che sviluppano un servizio di vicinato.

Proprio attorno al concetto di spesa piccola si sviluppano alcuni plus del nuovo MiniPoli, come la convenienza, invariata rispetto ai negozi più grandi, e la qualità di sempre, il risparmio di tempo, la relazione con il Personale, ma anche la facilità nella scelta, la comodità di acquisto e la gradevolezza degli ambienti.

La progettazione del *format* ha cercato di valorizzare diversi punti di forza. Il reparto assistito è previsto solo per salumi e latticini, mentre è garantito un ampio assortimento in modalità *self* per ortofrutta, carne, pane, formaggi, latticini, pasticceria e freschi libero servizio.

Il *grocery* è stato razionalizzato, con l'obiettivo di semplificare lo scaffale, rendendolo facilmente leggibile, ma senza impoverirlo. Ad esclusione delle nicchie di mercato, sono state quindi mantenute tutte le categorie assortimentali e le scale prezzi rispecchiano quelle dei negozi più grandi.

Considerando l'aspetto promozionale, è stato definito un piano annuale ad hoc, con cadenza quindicinale. Le promozioni, comunicate attraverso un volantino di otto pagine, hanno la stessa incisività di quelle dei supermercati, ma coinvolgono meno referenze e sono concentrate in particolar modo sul mondo dei freschi.

La rivisitazione degli ambienti ha seguito le linee guida tracciate da un progetto di immagine e comunicazione coordinata appositamente realizzato.

L'implementazione del formato di vicinato è partita dal negozio di Gardolo in via Feininger a metà febbraio 2011; ha poi coinvolto i punti vendita di Rovereto in via Bezzi, di Rio Pusteria e Merano. La conversione a MiniPoli è prevista per altri cinque negozi nel corso del 2011, per un totale di nove sulla rete.

Questa nuova veste, più vicina al Cliente, è stata comunicata attraverso una lettera di presentazione, inviata tramite posta alla Clientela più assidua, ed attraverso un *folder* di presentazione distribuito in negozio.

Il Personale è stato adeguatamente formato, nell'ottica di potenziare e consolidare la relazione positiva di fiducia tra Cliente e negozio.

Un punto vendita più piccolo, quindi, per soddisfare meglio le esigenze di tutti. Un formato più vicino alla quotidianità delle nostre genti. Un negozio in cui il Cliente diventa il vero protagonista e rimane al centro di ogni nostra scelta.

## ▼ I Prodotti

### Qualità e sicurezza

Al fine di conseguire il pieno rispetto di tutte le norme igienico sanitarie e di sicurezza previste dal protocollo di autocertificazione H.A.C.C.P., vengono periodicamente organizzati corsi di aggiornamento rivolti

al Personale di vendita, che peraltro può avvalersi di pubblicazioni appositamente redatte dall'Azienda. I prodotti a marchio Primia vengono periodicamente testati attraverso analisi di laboratorio.

### I controlli sui prodotti

<b>Autocontrollo interno H.A.C.C.P.</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>Var. % 2010 vs 2009</b>
Nr. controlli	2.682	2.096	1.845	27,96%
Spesa sostenuta	€ 42.232	€ 43.520	€ 30.997	-2,96%
Costo opuscoli distribuiti	€ 239	€ 410	€ 219	-41,76%
<b>Controlli su prodotti Primia</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>Var. % 2010 vs 2009</b>
Nr. controlli	910	678	638	34,22%
Spesa sostenuta	€ 273.411	€ 227.583	€ 208.496	20,14%

Nel corso del 2010 i punti di vendita e le piattaforme logistiche del Gruppo sono state soggette a 70 ispezioni da parte delle Autorità pubbliche delegate al controllo del rispetto delle normative commerciali ed igienico sanitarie. I prelievi di prodotto effettuati dalle Autorità di vigilanza e finalizzati alla verifica di conformità sono stati 145; ad essi si aggiungono 21 accertamenti. Solo una ispezione ha avuto esito

negativo: presso il punto vendita di Egna, le Autorità hanno rilevato irregolarità nelle etichettature di alcuni prodotti del reparto pasticceria; al riguardo si è ancora in attesa di pronuncia.

Le violazioni ravvisate ed i relativi provvedimenti sono sinteticamente elencati qui di seguito, raggruppati per società.

## Billig SpA

- Nel corso di una ispezione presso due punti vendita di Bolzano, in via Galvani e in via Resia, esponenti del Nucleo di Polizia Tributaria della Guardia di Finanza hanno rinvenuto esposti in vendita alcuni articoli del reparto *pets*, non conformi per irregolarità delle etichettature ai sensi del D. Lgs 206/2005 (Codice del Consumo), nonché da tutte le disposizioni speciali vigenti in materia di marcatura CE ed etichettatura dei prodotti esposti al pubblico. Nello specifico, le etichette, pur descrivendo genericamente le proprietà e le qualità dei prodotti, risultavano prive di una completa indicazione della composizione analitica del contenuto. Sono state pertanto sottoposte a sequestro cautelare 88 confezioni di prodotti per l'igiene e la toelettatura di cani e gatti ed è stata comminata una sanzione amministrativa per violazione di cui all'art. 11 del D. Lgs 206/2005. Ai fini della verifica della conformità della merce posta in sequestro, verrà valutata l'eventualità di attivare il Ministero dello Sviluppo Economico e/o un laboratorio di analisi in per il dosaggio dei componenti dei prodotti in esame. Nel verbale di contestazione, si dà atto che non sono stati arrecati danni a persone o a cose.

## I Prodotti a prezzo d'attacco

Permane l'attenzione alle esigenze delle categorie di Consumatori con basso potere di acquisto, garantendo il mantenimento di scale prezzo complete ed orientate verso il basso. Grazie alla collaborazione

## Supermercati Poli SpA

- Il Comune di Pergine Valsugana ha confermato una sanzione amministrativa, irrogata nel 2006 dalla Polizia Municipale Alta Valsugana, relativamente alla "vendita prodotti non compresi nel settore merceologico autorizzato" nel punto di vendita ad insegna Regina aperto nel Centro Commerciale Shop Center Valsugana, respingendo in tal modo i motivi addotti da Supermercati Poli SpA nelle propria memoria difensiva.

con Agorà Network, l'assortimento propone prodotti *unbranded*, che vantano un ottimo rapporto qualità-prezzo e si riconoscono sugli scaffali grazie alla segnalazione dello *slim* "Prezzo OK".

## Analisi prodotti a prezzo di attacco

Prodotti Prezzi OK	2010	2009	2008
Nr. prodotti	189	201	173
Nr. categorie	40	41	39
Vendite generate	€ 3.105.520	€ 3.294.617	€ 2.954.944
Pezzi venduti	3.758.543	4.056.355	3.683.385
Clienti DupliCarD acquirenti	152.732	148.651	132.311
% Clienti DupliCarD acquirenti	70,87%	68,28%	71,45%

Note alla lettura: con il termine "Clienti" si intende il numero di tessere DupliCarD; i dati relativi al numero di prodotti, al numero di categorie, alle vendite generate e pezzi venduti fanno riferimento alla totalità della rete di vendita, considerando quindi i tre canali distributivi. I dati relativi ai Clienti invece non contemplano il canale Ingrosso.

## Prodotti a marchio privato

Il marchio **Primia** riesce a coniugare al meglio le caratteristiche di qualità, sicurezza e convenienza: tutti i prodotti provengono da Fornitori di fiducia, vengono accuratamente selezionati e testati con regolarità, a garanzia di uno *standard* qualitativo paragonabile a quello dei *leader* di mercato. Grande attenzione è riservata anche all'aspetto della comunicazione: i prodotti Primia godono infatti di uno spazio privilegiato all'interno del volantino promozionale. Il *brand* **Bontà delle Valli** contribuisce a mante-

nerne vive le tradizioni locali, attraverso la proposta di prodotti tipici delle valli alpine di elevato *standard* qualitativo, da esitare all'interno della rete di vendita dei *partner* di Agorà Network. Ideato nel 2004, il marchio Bontà delle Valli ha costantemente accresciuto il suo valore nel tempo. Partendo dalle categorie del conservato, più visibili in negozio e più adatte a comunicare i *plus* del prodotto ai potenziali Clienti, la linea è stata progressivamente estesa anche al comparto dei freschi, freschissimi e ortofrutta.

## Analisi dei prodotti a marchio privato

	Primia			Bontà delle Valli		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Nr. prodotti	733	673	525	60	64	64
Nr. categorie	43	42	41	17	17	14
Vendite generate	€ 24.562.050	€ 22.405.032	€ 15.660.799	€ 2.759.810	€ 2.541.165	€ 2.173.807
Pezzi venduti	16.628.326	15.592.195	11.228.277	1.717.533	1.073.713	1.147.259
Clienti DupliCarD acquirenti	200.639	192.722	167.473	134.175	128.611	112.378
% Clienti DupliCarD acquirenti	93,10%	88,52%	90,44%	62,26%	59,07%	60,69%

Note alla lettura: con il termine "Clienti" si intende il numero di tessere DupliCarD; i dati relativi al numero di prodotti, al numero di categorie, alle vendite generate e pezzi venduti fanno riferimento alla totalità della rete di vendita, considerando quindi i tre canali distributivi. I dati relativi ai Clienti invece non contemplano il canale Ingresso.

### Prodotti etici

Pur contrassegnando nicchie ristrette di mercato, i prodotti etici continuano a richiamare l'interesse dei consumatori. Tra questi si ricordano le soluzioni naturali bio-compatibili, provenienti da materie prime esenti da trattamenti chimici o di sintesi e da produzioni che rispettano l'ambiente ed i prodotti del commercio Equo e Solidale, che utilizzano materie prime dei Paesi in via di sviluppo. La loro commercializzazione nei paesi di destinazione viene curata dal

consorzio CTM AltroMercato, che in Trentino opera attraverso la cooperativa Mandacarù, società senza fini di lucro.

La variazione nel numero di prodotti è significativa solo in apparenza: infatti, dipende esclusivamente dall'assortimento ereditato in seguito all'acquisizione della rete di vendita ex-Omniscum, comprensivo di prodotti che poi, nel corso del 2009, sono stati gradualmente sospesi.

### Analisi prodotti etici

	Biologici			Equo-solidali		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Nr. prodotti	232	235	169	48	79	30
Nr. categorie	31	28	26	11	14	14
Vendite generate	€ 2.654.894	€ 2.311.113	€ 1.888.512	€ 529.399	€ 468.753	€ 303.742
Pezzi venduti	1.294.134	1.199.388	972.173	237.719	216.169	137.790

### I prodotti senza glutine

Nota di rilievo nel panorama delle alimentazioni alternative è lo spazio dedicato ai prodotti *gluten-free* destinati alle persone affette da celiachia, un'intolleranza permanente alla sostanza proteica presente in avena, frumento, farro, kamut, orzo, segale, spelta e triticale.

La diffusione di questa malattia è in rapidissima espansione: se negli anni '80 in Europa solo una persona su mille ne era affetta, adesso, nell'arco di un ventennio, si stima sia malato un soggetto ogni 100 persone. Per curare la celiachia, attualmente, occorre escludere dal regime alimentare alcuni degli alimenti più comuni, quali pane, pasta, biscotti e pizza, ma anche eliminare le più piccole tracce di farina da ogni piatto. Questo implica un forte impegno di educazione alimentare, perché l'assunzione di glutine, anche in piccole dosi, può procurare seri danni. Consapevole della necessità di reperire facilmente menu, alimenti ed ingredienti privi di glutine, avvertita in misura sempre crescente da queste categorie

svantaggiate di consumatori, l'Azienda si impegna a garantire in assortimento articoli destinati ai consumatori affetti da celiachia.

Anche in questo caso è bene fare attenzione nella lettura del dato 2009, essendo esso comprensivo di molte referenze ereditate con l'acquisizione della rete di vendita ex-Omniscum. Tali prodotti sono stati via via sospesi, in quanto andavano a duplicare, in maniera non coerente, l'assortimento già presente nei negozi ad insegna Poli.

### Analisi prodotti senza glutine

	2010	2009	2008
Nr. prodotti	40	62	30
Nr. categorie	9	10	7
Vendite generate	€ 174.885	€ 142.471	€ 123.214
Pezzi venduti	84.301	65.580	58.041



e a quelli  
AMBIENTALI.

## Scenari esterni

Si stima che in Trentino i malati di celiachia siano 5.000 di cui solo 1.280 diagnosticati. Perché questa patologia, caratterizzata dall'intolleranza al glutine con conseguenti problemi gastrointestinali e che può provocare anche depressione, ansia, disturbi del comportamento fino all'autismo infantile, è spesso di difficile individuazione. Tre intolleranti su quattro sono donne, l'età media è in aumento. E i malati crescono ad un ritmo del 10% all'anno.

(Fonte: AIC - Associazione Italiana Celiachia)

Il Trentino attende l'approvazione del disegno di legge 143, che potrebbe introdurre importanti novità a favore dei soggetti affetti da celiachia.

La proposta di legge, prima a livello locale, unica in Italia ma anche in Europa, finalmente rende giustizia ad una malattia ormai diffusa definendola "sociale" e non più rara. La nuova normativa imporrebbe una presa in carico del problema in maniera più organizzata e consapevole, cercando di migliorare da un lato la formazione degli operatori e dall'altro la diffusione degli alimenti senza glutine.

Oggi ogni celiaco può godere di un buono mensile di 198 euro da spendere in farmacia (in Provincia di Trento sono meno di 10 quelle che hanno in vendita i cibi adatti). Con la nuova legge, se approvata, si avrà diritto alla gratuità dei prodotti dietoterapeutici, che si potranno comprare anche nei negozi della grande distribuzione. In pratica la Provincia potrà assegnare al malato una somma annua, erogabile anche mensilmente.

(Fonte: AIC Trentino 2011)



## I FORNITORI

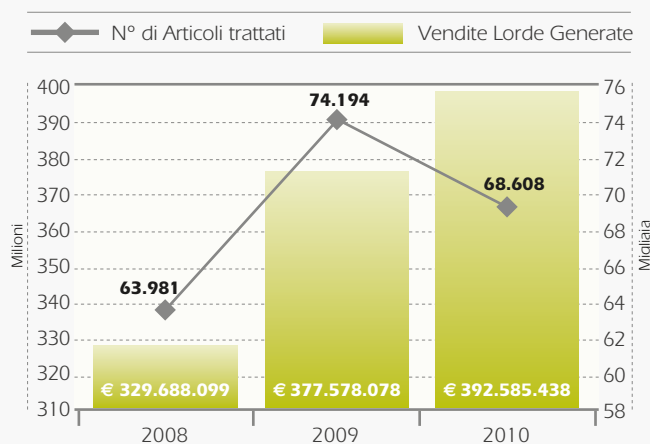
In una terra di montagna come è il Trentino Alto Adige, dove le potenzialità delle risorse produttive non sono pari a quelle delle grandi pianure collocate al nord ed al sud delle Alpi, la creazione di una rete di imprese, reciprocamente solidali ed orientate al sostegno della crescita economica comune, è considerata una linea d'azione prioritaria, al fine di impedire nel medio-lungo periodo l'impoverimento, se non la spoliazione, dell'intero territorio. Per questo l'Azienda considera i Fornitori regionali veri e propri *partner* commerciali, con cui tessere e mantenere nel tempo rapporti di intensa collaborazione e a cui riconoscere una corretta remunerazione per il lavoro e per i servizi offerti, da stimolare, talvolta, nel miglioramento delle produzioni o nell'efficacia delle politiche commerciali, a garanzia della loro crescita e del loro sviluppo.

### ► I FORNITORI DI MERCI

Nelle politiche perseguite dal Gruppo, l'assortimento deve risultare ampio e profondo ed esprimere in modo diretto e concreto il legame esistente con le tradizioni gastronomiche culturali del territorio. Si ritiene che ciò possa contribuire a contenere il più possibile il rischio di omologazione della proposta commerciale. Il vero vantaggio competitivo consiste nel valorizzare quelle realtà che, anche se di modeste dimensioni, dimostrano dinamismo, vivacità produttiva e capacità di interpretare le esigenze del mercato.

### La fotografia dei fornitori

Grafico n. 28



### ▼ La distribuzione territoriale dei fornitori

L'attenzione riposta nello sviluppo dei prodotti locali è misurata nelle tabelle seguenti, che analizzano le categorie merceologiche più rappresentative sul versante della politica regionale. Solo un numero ridotto di prodotti trattati dall'Azienda è, infatti, reperibile in loco: molti ambiti merceologici sono di totale appannaggio di produttori nazionali o internazionali. In particolare, è quasi nulla la produzione regionale di referenze tipiche del settore *non-food* che, nella costruzione dell'assortimento, costituiscono una parte rilevante.

### Analisi categorie merceologiche per numero di fornitori

Anno 2010	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
Pane fresco e pasticceria	36	45%	44	55%	<b>80</b>
Latte, panna e burro	12	23%	40	77%	<b>52</b>
Yogurt e dessert	8	32%	17	68%	<b>25</b>
Salumi	31	34%	59	66%	<b>90</b>
Formaggi	14	16%	71	84%	<b>85</b>
Farine	8	40%	12	60%	<b>20</b>
Vini e spumanti	47	33%	95	67%	<b>142</b>
Grappe e altri liquori	28	51%	27	49%	<b>55</b>
<b>Totale</b>	<b>184</b>	<b>34%</b>	<b>365</b>	<b>66%</b>	<b>549</b>

## Analisi categorie merceologiche per numero di articoli

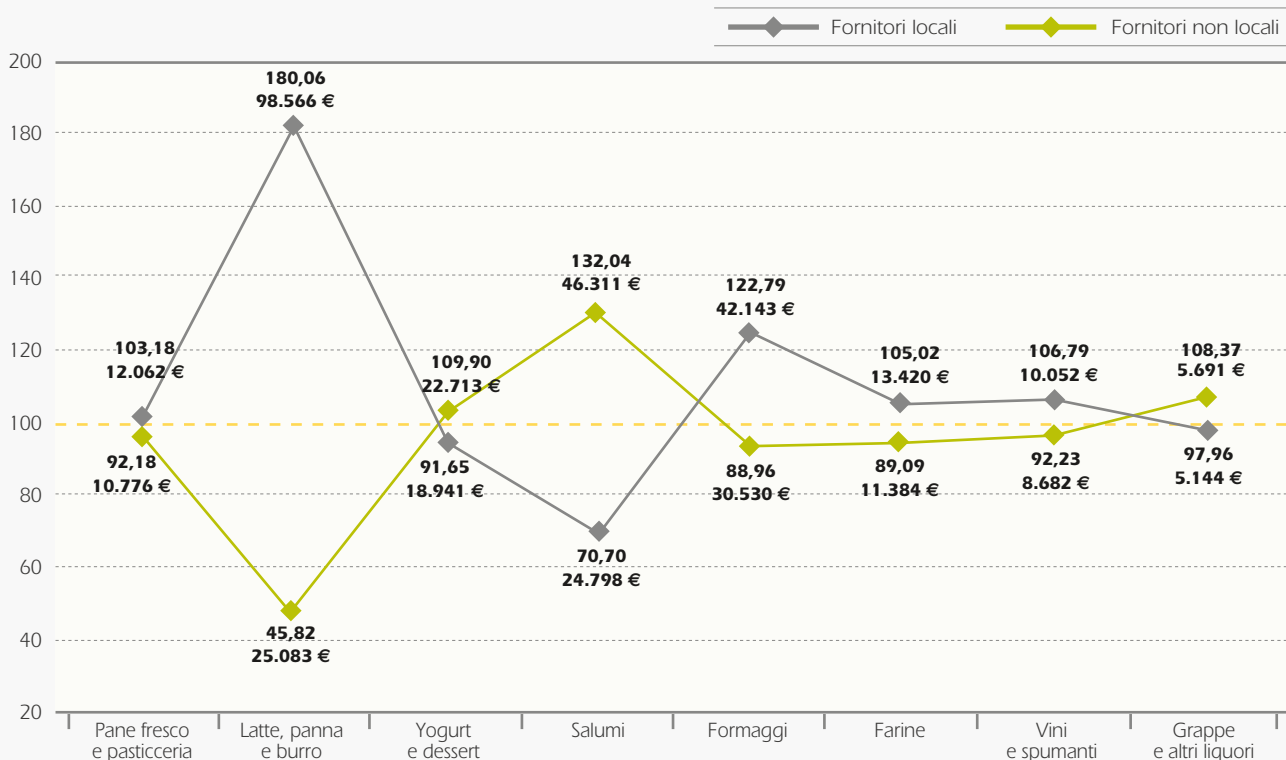
Anno 2010	Prodotti locali		Prodotti non locali		Totale
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
Pane fresco e pasticceria	777	71%	316	29%	<b>1.093</b>
Latte, panna e burro	90	40%	133	60%	<b>223</b>
Yogurt e dessert	249	54%	210	46%	<b>459</b>
Salumi	350	52%	320	48%	<b>670</b>
Formaggi	250	33%	516	67%	<b>766</b>
Farine	76	68%	35	32%	<b>111</b>
Vini e spumanti	468	53%	409	47%	<b>877</b>
Grappe e altri liquori	259	80%	63	20%	<b>322</b>
<b>Totale</b>	<b>2.519</b>	<b>56%</b>	<b>2.002</b>	<b>44%</b>	<b>4.521</b>

## Analisi categorie merceologiche per vendite generate

Anno 2010	Prodotti locali		Prodotti non locali		Totale
	Vendite	%	Vendite	%	Vendite
Pane fresco e pasticceria	€ 9.372.186	73%	€ 3.405.305	27%	<b>€ 12.777.491</b>
Latte, panna e burro	€ 8.870.895	73%	€ 3.336.099	27%	<b>€ 12.206.994</b>
Yogurt e dessert	€ 4.716.316	50%	€ 4.769.830	50%	<b>€ 9.486.146</b>
Salumi	€ 8.679.322	37%	€ 14.819.609	63%	<b>€ 23.498.931</b>
Formaggi	€ 10.535.832	40%	€ 15.753.445	60%	<b>€ 26.289.277</b>
Farine	€ 1.019.937	72%	€ 398.442	28%	<b>€ 1.418.379</b>
Vini e spumanti	€ 4.704.492	57%	€ 3.550.791	43%	<b>€ 8.255.283</b>
Grappe e altri liquori	€ 1.332.358	79%	€ 358.504	21%	<b>€ 1.690.862</b>
<b>Totale</b>	<b>€ 49.231.338</b>	<b>51%</b>	<b>€ 46.392.025</b>	<b>49%</b>	<b>€ 95.623.363</b>

## Vendita media per articolo ed indice di efficienza alla vendita

Grafico n. 29



Il grafico riporta, per ciascuna categoria merceologica, gli indici di efficienza alla vendita e le vendite medie generate. Posto pari a 100 il valore totale indicante la vendita media per articolo (linea tratteggiata nel grafico), l'indice di efficienza misura le *performance* di vendita prodotte, in ciascuna categoria, dagli articoli locali e da quelli *extra-regionali*.

Le spezzate permettono di comprendere in maniera immediata le prestazioni dei fornitori del nostro territorio e quelle dei concorrenti nazionali.

Il dato globale è ottenuto rapportando le vendite totali per categoria al numero totale di prodotti componenti la medesima categoria. Gli indicatori relativi a prodotti locali e non locali sono calcolati secondo la stessa logica considerando, naturalmente, le sole vendite ed i soli articoli di competenza.

In corso d'anno abbiamo attivato numerosi gruppi di lavoro in collaborazione con i fornitori. Di seguito un breve elenco.

### Progetto biologico

L'assortimento del biologico è stato completamente rivisitato, con l'intento di arrivare a definire una gamma di prodotti completa, ma allo stesso tempo diversificata rispetto all'omologazione delle proposte che si trovano sugli scaffali dei nostri principali *competitors*. Senza prescindere dal valore chiave della qualità, abbiamo voluto "democratizzare" la vendita delle referenze bio, impegnandoci a ridurre il *gap* di prezzo rispetto ai *leader* di categoria e mantenendolo quindi ad un livello non superiore del 10%-15%. Il progetto ha avuto come negozio test l'IperPoli di Bolzano ed è stato gradualmente esteso ad altri 5 punti vendita della rete. Saranno 9 in totale i negozi che entro la fine del 2011 accoglieranno il nuovo assortimento.

### Progetto carne ATM

Abbiamo cercato di migliorare il servizio e la qualità dei prodotti del reparto macelleria anche presso i negozi che, per questioni logistiche e dimensionali, non sono dotati del servizio a banco assistito. L'intento è stato quello di individuare un fornitore certificato e qualificato, con quotazioni in linea rispetto al mercato del prodotto tal quale, che potesse sviluppare, sulla base delle nostre richieste, una linea di prodotti confezionati in ATM (Atmosfera modificata o Atmosfera protettiva). Le carni in ATM vengono refrigerate e confezionate all'origine con l'immissione di una miscela di gas, specifica per ciascuna tipologia di prodotto, al fine di migliorare e prolungare la loro conservazione. Questo particolare tipo di confezionamento garantisce una maggiore salubrità del prodotto e una migliore tenuta nel tempo in termini di *shelf life*.

La selezione dell'ottima materia prima avviene già in partenza in funzione di questo confezionamento che, esaltando le caratteristiche di gusto e freschez-

za, si traduce in una costanza qualitativa che non sempre si riscontra sui prodotti preconfezionati. L'accordo con il produttore locale ha previsto l'elaborazione di una linea personalizzata, composta da una vasta gamma di tagli e preparati. Nell'assortimento, inoltre, sono state introdotte confezioni a ridotta grammatura e monoporzioni, adatte a piccoli consumi.

### Progetto carne di Scottona

La "scottona" è una giovane femmina, della specie bovina, di età non superiore a 15/16 mesi che non ha mai partorito. Il nome deriva da tempi molto remoti, quando i contadini che allevavano bovini erano costretti a portare al macello le femmine giovani che non erano riuscite a far ingravidare, per questo restandone appunto "scottati".

La carne della scottona si riconosce dalle piccole venature di grasso nella massa muscolare, chiamate in gergo mazzature. Durante la cottura, le mazzature si sciolgono e conferiscono alla carne un gusto delizioso, vellutato e dalla proverbiale morbidezza. La carne di scottona trova il suo miglior utilizzo nelle cotture ai ferri, ma anche i tagli considerati meno pregiati sono ottimi per la preparazione di altri piatti. Ad esempio con la polpa scelta della spalla ed il sottospalla si ottengono gustosissimi bolliti, gulash, brasati, stufati e spezzatini.

Il progetto attivato da Poli, in collaborazione con il fornitore Indal, ha portato all'introduzione di questa carne particolarmente pregiata in 15 negozi. In fase iniziale, il prodotto è stato offerto solo presso il banco assistito, ma si stanno già tracciando le linee guida per estenderne la vendita in modalità *self*, attraverso confezioni appositamente preparate dai nostri macellai.

La scottona in vendita presso i nostri supermercati appartiene alla filiera ITA, che garantisce un'alimentazione controllata ed equilibrata, condizioni di allevamento con *standard* di benessere ottimali per l'animale e severi controlli dei capi, eseguiti da personale altamente specializzato. Il prodotto è totalmente rintracciabile secondo quanto previsto dai disciplinari per l'etichettatura delle carni bovine approvati dal Ministero delle politiche Agricole e Forestali. Il produttore con cui collaboriamo ha inoltre istituito ed attua un sistema di gestione della qualità in conformità alla norma DIN EN ISO 9001:2008

### Partnership con Olimpias

In corso d'anno ci siamo impegnati a migliorare l'offerta del mondo abbigliamento dal punto di vista sia qualitativo che di interesse per il Cliente finale. La prima fase del progetto ha fatto perno sulla ricerca di un fornitore di capi di abbigliamento per uomo, donna e bambino che avesse maturato nel tempo un elevato livello di *know how*, competenze e conoscenze tecniche per poter instaurare un rapporto di *partnership* duraturo e proficuo nel tempo. La scelta ci ha portato ad Olimpias, un gruppo che nasce

dall'unione di diverse realtà industriali, all'avanguardia nel panorama tessile europeo e con forte radicamento industriale nel territorio italiano. Forte per dimensioni ed integrazione dei processi produttivi, il *partner* individuato si è subito rivelato in grado di offrire una gamma completa di prodotti e servizi con l'ausilio delle migliori tecnologie e competenze oggi disponibili sul mercato. Ogni prodotto è certificato OEKO-TEX classe 100 ed i metodi di controllo qualitativo sono certificati ISO 9001. La collaborazione

instaurata prevede un coordinamento continuo ed una progettazione congiunta fra *buyer* del Canale Regina ed i responsabili Sviluppo Prodotti del Gruppo Olimpias. Anticipando di 7-8 mesi la stagionalità, congiuntamente vengono trattati e condivisi gli obiettivi di vendita, le referenze da trattare ed i relativi quantitativi, già suddivisi per la parte del continuativo e per quella del promozionale e, ancora, i criteri attraverso cui proporre le offerte speciali o le liquidazioni di fine stagione.

## **FOCUS- Pane precotto, sempre buono e ancora più fresco.**

Ogni pasto prevede il pane. Non importa se si tratta di una *brasserie*, di un locale di tendenza, di un ristorante, di una tavola calda o di casa propria. La cultura del pane va oltre il pane inteso come accompagnamento alle pietanze. Che sia bianco tradizionale, pane integrale, pane al burro, all'olio o altre specialità originali, è un elemento irrinunciabile nel momento in cui ci si siede a tavola e non c'è nessuno che non apprezzi la fragranza di un pane fresco e croccante!

Presso i negozi della nostra rete dotati di un forno, come alternativa al prodotto fresco consegnato dai vari panifici locali, offriamo già da alcuni anni anche il pane "cotto bianco", questo il termine tecnico usato dagli addetti ai lavori. Si tratta di un prodotto molto simile a quello fresco: l'unica differenza consiste nel fatto che va sfornato a cottura ancora non ultimata ed immediatamente congelato. A questo punto viene confezionato e distribuito ai supermercati, che provvedono direttamente alla doratura finale prima della messa in vendita. In questo caso il prodotto è tenuto distinto dal pane fresco; sull'etichetta compare l'elenco degli ingredienti e la dicitura di "Pane speciale, ottenuto da pane parzialmente cotto e surgelato, dorato in negozio". Il vantaggio del cotto bianco precongelato consiste nel poter preparare solo i quantitativi effettivamente necessari a soddisfare le richieste della clientela, garantendo così, nelle varie ore del giorno, un prodotto sempre fresco. Tuttavia, nella fase di scongelamento e doratura finale questo tipo di pane perde alcuni gradi di umidità e l'effetto freschezza inevitabilmente regredisce con il passare delle ore.

Alla luce delle considerazioni elencate nell'incipit del nostro *focus*, abbiamo deciso di intraprendere un percorso per valorizzare maggiormente la freschezza ed il gusto del pane prodotto per doratura nei nostri reparti panetteria. L'idea è subito parsa come occasione ideale per mettere in atto, ancora una volta, i processi tipici di un approccio orientato al *joint business*: un piano strategico integrato fra distributori e produttori, da sviluppare con l'intento di utilizzare le competenze chiave di ciascuna parte, presidiare il mercato di riferimento, puntare ad un miglioramento condiviso, il tutto attraverso una collaborazione proattiva per raggiungere il comune obiettivo di trasferire valore anche al consumatore finale.

Come primo passo, ci siamo messi alla ricerca del *partner* ideale con cui intraprendere il progetto ed affrontare la nuova sfida, ricercando gli elementi e le caratteristiche necessarie per un vero e proprio salto di qualità. Sono state prese in considerazione aziende artigiane *leader*, aziende emergenti e fornitori ad alto potenziale di crescita; in ogni caso realtà vicine alla nostra missione e alla nostra visione d'impresa. La scelta è ricaduta sull'azienda Tecchiolli di Vezzano, un panificio locale che vanta oltre un secolo di storia nella Valle dei Laghi. Abbiamo così condiviso il nostro obiettivo: arrivare ad offrire un pane buono come quello fresco, superando il limite del rapido invecchiamento tipico del prodotto in origine surgelato. Un prodotto nuovo, a cui nessuno aveva ancora pensato, un prodotto completamente da inventare. La nostra richiesta è stata accolta con entusiasmo e fin da subito vissuta come occasione di grande stimolo e miglioramento. Per la famiglia Tecchiolli la nostra proposta significava poter esplorare percorsi fino a quel momento non considerati, riqualificarsi in termini di innovazione ed attenzione alle richieste emergenti, senza rinnegare una storia saldamente ancorata alla tradizione dell'arte bianca e della panificazione da oltre 4 generazioni.

A seguito di un confronto reciproco, si è deciso di lavorare allo sviluppo di una linea di prodotti precotti, ma non congelati. Dal profilo qualitativo, questi pani non hanno nulla da invidiare al pane "normale". Essi prevedono una cottura parziale al momento della panificazione, che deve poi essere completata in negozio, poco prima della vendita. È un prodotto che, in un certo senso, può essere considerato "più fresco del pane fresco": prima della doratura finale conserva per almeno tre giorni le caratteristiche

organolettiche e qualitative e, passato in forno all'ultimo momento, si mantiene fragrante e croccante, annullando quasi completamente le ore di conservazione.

Una volta delineato l'obiettivo, il panificio Tecchiolli si è attivato per implementare la nuova linea di produzione. Il risultato finale ha richiesto un lungo periodo di ricerca e preparazione: il pane è stato sottoposto a rigidi controlli e rigorose analisi di laboratorio, a garanzia di un prodotto di elevata qualità, sano e sicuro per il consumatore. Anche le caratteristiche di conservabilità e durabilità sono state ripetutamente testate.

Dal punto di vista pratico, il progetto è partito in fase di test presso due punti vendita della rete, uno sito a Gardolo, l'altro a Trento, in via Maccani. Inizialmente sono state trattate quattro referenze: la baguette formato grande, il panfoglietta, una tipologia di pane dalla consistenza particolarmente morbida, il filoncino rustico ed il mediterraneo. Contestualmente è stato tolto dall'assortimento un numero equivalente di analoghe referenze di pane surgelato.

Diversi aspetti hanno confermato la riuscita del test. In primo luogo citiamo l'apprezzamento dei Clienti, che si è tradotto in un incremento delle vendite in ciascuna delle tipologie di prodotto trattate in sostituzione del congelato. Le economie realizzate nel processo produttivo hanno inoltre consentito di ribassare il prezzo di vendita al pubblico del prodotto dorato in punto vendita.

Superata la fase di rodaggio iniziale, in accordo con il produttore abbiamo tracciato le linee guida per il consolidamento del progetto con l'obiettivo di affinare ulteriormente la gestione dei processi ed agevolare la diffusione del pane precotto in tutti i negozi aventi in dotazione un forno.

Il tavolo di lavoro ha perciò predisposto un manuale contenente le procedure da seguire in negozio, a partire dalle modalità di riordino del prodotto fino ad arrivare al tempo di cottura e al numero di infornate necessarie per coprire le richieste. Ogni negozio è stato quindi dotato di una guida personalizzata in funzione della propria curva di concentrazione di Clientela.

A regime, è stata introdotta una quinta referenza, la spaccatina, pane comune che incontra un gran numero di richieste anche grazie al posizionamento di prezzo.

In ogni caso, su tutta la linea del precotto è stato impostato un *pricing* di convenienza. Rispetto al prodotto fresco di panificio, il riposizionamento verso il basso è compreso fra il 16% ed il 24% nel caso delle spaccatine ed è molto più aggressivo nel caso dei formati speciali, in cui, a partire da una riduzione del 27%, in alcuni tipi arriva alla soglia del 50%.

Attualmente sono serviti 17 supermercati nella provincia di Trento e 10 nella Provincia di Bolzano. Con il 2011 è stato attivato un servizio *cross docking* per servire i negozi più lontani con l'ipotesi di mantenere la consegna diretta per i punti vendita più vicini.

Sicuramente il progetto ha sortito effetti positivi anche in termini di minori costi di produzione. Nel nostro caso il beneficio deve essere principalmente ricondotto al minor tempo di cottura richiesto per la fase di doratura finale. Molto più incisive, invece, le opportunità di risparmio per il Fornitore locale: da un lato, proprio grazie alle caratteristiche di conservabilità del prodotto, ha potuto usufruire di lavoro diurno, anziché dover ricorrere a quello notturno che, come è noto, è gravato da pesanti maggiorazioni dovute all'orario disagiata per i dipendenti. In secondo luogo ha potuto ottimizzare la resa delle attrezzature, affiancando alla tradizionale produzione notturna, un nuovo ciclo produttivo diurno, dedicato appunto alla linea di prodotti precotti.

Inoltre, per una realtà imprenditoriale come Tecchiolli, fondata su valori come artigianalità e consonanza con il territorio, un ulteriore *plus* va ricondotto alla possibilità di sperimentare una linea di produzione innovativa ed esclusiva, ad ampliamento e completamento della gamma assortimentale tipica di un panificio tradizionale. Il progetto ha permesso alla panificazione artigianale di prendersi una sorta di "rivincita" nei confronti dei grandi dell'Industria della surgelazione, fornendo anche l'occasione di affacciarsi a nuovi settori di mercato.

## ► I FORNITORI DI SERVIZI E LE ATTIVITÀ TERZIARIZZATE

L'Azienda si è orientata ad affidare a soggetti terzi lo svolgimento di alcune attività che, per la loro peculiarità, possono essere espletate in maniera autonoma rispetto alla gestione organizzativa interna. Sono numerose ed operanti in campi diversi le imprese con le quali sono allacciati rapporti di collaborazione, perlopiù continuativi e consolidatisi nel tempo. Nello specifico i dati riportati nelle tabelle che seguono, contemplano:

- le cooperative di lavoro che coprono un tratto della filiera logistica attraverso la gestione autonoma dei flussi di merci a magazzino e quelle operanti nei punti di vendita per il rimpiazzo degli *stock*;
- le imprese che si occupano di trasporti;
- le società specializzate per la raccolta e il trattamento di materie prime secondarie, di rifiuti e di materiale riciclabile;
- le imprese di pulizia, operanti presso le varie unità operative, sia centrali che periferiche;
- le ditte che si occupano di vigilanza e prelievo denaro.

### Pulizie, raccolta rifiuti e trattamento materiale riciclabile

Provenienza	2010			
	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	63	95%	€ 1.049.521	100%
Non locali	3	5%	€ 649	0%
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>€ 1.050.170</b>	<b>100%</b>

### Trasporti, logistica di magazzino, cooperative di lavoro ed altri servizi

Provenienza	2010			
	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	30	65%	€ 10.238.763	93%
Non locali	16	35%	€ 815.875	7%
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>€ 11.054.638</b>	<b>100%</b>

## LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

### ► VERSAMENTI ERARIALI

Il rapporto dell'Azienda con la Pubblica Amministrazione si manifesta sia attraverso la propria posizione di soggetto passivo di imposta, sia attraverso il proprio ruolo di sostituto d'imposta nei confronti dell'Erario per i compensi e gli emolumenti liquidati ai propri Collaboratori.

La seguente tabella riepiloga i flussi finanziari dei versamenti effettuati, nel corso dell'anno, a favore dell'erario, secondo quindi un criterio di cassa. Gli importi non sempre trovano corrispondenza con le voci esposte in bilancio, che rispettano il criterio di competenza, previsto dal Codice Civile.

#### Imposte e tasse versate

Tipologia di imposta / tassa	2010	2009	2008	Totale
Imposte dirette	€ 7.538.676	€ 5.285.530	€ 3.345.351	€ 16.169.557
Imposte sostitutive	€ 4.781.480	€ 768.015	€ 136.120	€ 5.685.615
Imposta sul Valore Aggiunto	€ 2.670.881	€ 4.584.725	€ 4.652.236	€ 11.907.842
Imposta Comunale sugli Immobili	€ 210.657	€ 201.169	€ 209.802	€ 621.628
Imposte e tasse di gestione	€ 248.580	€ 182.052	€ 147.855	€ 578.487
Vidimazioni e diritti annuali	€ 29.336	€ 28.659	€ 30.278	€ 88.273
Tasse automobilistiche	€ 3.577	€ 4.892	€ 4.386	€ 12.855
<b>Totale imposte e tasse</b>	<b>€ 15.483.187</b>	<b>€ 11.055.042</b>	<b>€ 8.526.028</b>	<b>€ 35.064.257</b>

La tendenza degli ultimi anni ritrae un progressivo aumento delle quote versate a titolo di imposte dirette e imposte sostitutive. Queste ultime, in particolare, hanno subito una notevole crescita, dovuta ai versamenti effettuati per affrancare un avviamento acquisito in corso d'anno.

In contro tendenza, invece, i versamenti effettuati dal Gruppo a titolo di Imposta sul Valore Aggiunto; il forte calo che ha caratterizzato il 2010 deve essere ri-

condotto ai maggiori investimenti intrapresi per sostenere progetti di vario tipo. Ad esempio ricordiamo le numerose ristrutturazioni effettuate sui punti vendita della rete, l'installazione di pannelli fotovoltaici presso 4 siti produttivi e presso la sede, la riqualificazione ambientale di molte attrezzature e macchinari. Tutte queste voci hanno contribuito ad una crescita consistente di IVA a credito e ad un parallelo abbattimento del debito nei confronti dello Stato.

#### Intermediazione fiscale

Intermediazione fiscale	2010	2009	2008	Totale
Sostituto d'imposta	€ 5.842.775	€ 6.025.440	€ 5.530.296	€ 17.398.511

Nonostante una parziale delocalizzazione della piattaforma logistica in Lombardia e le alleanze nazionali sul fronte degli acquisti, la sede legale di tutte le società del Gruppo rimane sul territorio regionale, così come in Regione sono effettuati i versamenti di tutte le imposte. La presenza del Gruppo sul territorio

consente la re-distribuzione dei flussi fiscali a favore degli Enti Locali. Di seguito si fornisce una stima di tali importi sulla base di quanto prescritto dallo Statuto Speciale per il Trentino-Alto Adige al titolo VI "Finanza della Regione e delle Province" art. 69 - 70 - 75, in materia di ripartizione delle entrate tributarie.

## Redistribuzione dei flussi tributari a favore degli Enti locali

Ente Locale beneficiario	2010	%	2009	%	2008	%	Totale	%
Prov. Autonoma di Bolzano	€ 9.790.057	50,98%	€ 5.584.819	36,30%	€ 5.275.102	41,66%	€ 20.649.978	43,70%
Prov. Autonoma di Trento	€ 8.679.541	45,19%	€ 8.689.618	56,49%	€ 6.256.320	49,41%	€ 23.625.479	50,00%
Regione Trentino Alto Adige	€ 534.176	2,78%	€ 916.945	5,96%	€ 930.447	7,35%	€ 2.381.568	5,04%
Comuni in Provincia di Trento	€ 181.604	0,95%	€ 172.152	1,12%	€ 180.785	1,43%	€ 534.541	1,13%
Comuni in Provincia di Bolzano	€ 19.849	0,10%	€ 19.849	0,13%	€ 19.849	0,16%	€ 59.547	0,13%
<b>Totale devoluto localmente</b>	<b>€ 19.205.227</b>	<b>100%</b>	<b>€ 15.383.383</b>	<b>100%</b>	<b>€ 12.662.503</b>	<b>100%</b>	<b>€ 47.251.113</b>	<b>100%</b>

### **FOCUS- Eco-acquisti in Trentino, insieme per fare acquisti consapevoli e produrre meno rifiuti**

Durante i primi dieci mesi del 2010, secondo il *panel* continuativo Ismea/Nielsen c'è stato un incremento della spesa domestica in prodotti sostenibili del 12,1% sul pari periodo del 2009, a conferma del *trend* positivo degli ultimi due anni (+6,9% nel 2009, +5,2% nel 2008). Il Trentino non fa eccezione rispetto a quanto emerso dall'indagine: sia la Grande Distribuzione che i clienti della medesima hanno manifestato in questi ultimi anni una attenzione sempre maggiore verso la tematica del consumo sostenibile. Ecco perché, nel solco delle politiche comunitarie, la Provincia Autonoma di Trento ha ritenuto di grande importanza strategica coinvolgere attivamente i distributori in varie azioni di sostegno ad un consumo attento all'ambiente.

Per fare un esempio, possiamo citare "Eco-acquisti Trentino", un accordo volontario di durata triennale, siglato a maggio 2010 tra la PAT ed i principali attori della Distribuzione Organizzata trentina, tra cui anche il Gruppo Poli. L'iniziativa ad oggi si concentra soprattutto sul tema dei rifiuti e sulla loro riduzione, mediante politiche di acquisto all'ingrosso e di distribuzione della merce al dettaglio appositamente studiate. Tornare a casa dopo aver fatto la spesa e rendersi conto di aver acquistato imballaggi di ogni genere destinati a diventare quasi subito rifiuto, è un'esperienza capitata probabilmente a tutti. Ma per i Trentini stupefatti di comprare troppi imballaggi da cestinare c'è una buona notizia: a partire da gennaio 2011 esistono punti vendita virtuosi, in cui è possibile fare scelte di acquisto che evitano di portarsi a casa troppi rifiuti da imballaggio, o comunque - se proprio rifiuto dovrà essere - che si possa differenziare. A distinguere tali negozi dagli altri è il marchio Eco-acquisti, un carrello bianco con una foglia verde sullo sfondo.

In concreto, per i supermercati aderenti, il patto prevede l'inserimento di alcune azioni obbligatorie come l'uso di sacchetti in tela o altro materiale riutilizzabile, la disponibilità di cartoni vuoti per portare a casa la merce acquistata, ricariche di detersivi o altri prodotti, acqua e vino in bottiglie con vuoto a rendere e pile ricaricabili. Inoltre i punti vendita si sono impegnati a cedere gli alimenti prossimi alla scadenza ad associazioni benefiche oppure a praticare su di essi sconti importanti, comunicando correttamente alla clientela l'attività e formando costantemente i dipendenti sulla corretta gestione del materiale di scarto.

Il Gruppo Poli ha poi adottato una serie di azioni facoltative, come l'uso di sacchetti in materiale compostabile e carta ecologica anche per confezionare le produzioni interne (frutta, verdura, pane) oppure la vendita di vino sfuso, di gasatori d'acqua e di molti altri prodotti ecologici a marchio Ecolabel.

Le azioni dell'accordo sono destinate ad avere un indubbio beneficio sulla gestione dei rifiuti in Trentino. Ad esempio, secondo i risultati di una ricerca preliminare seguita dalla PAT, l'eliminazione totale dei



sacchetti in plastica porterebbe ad una riduzione complessiva dei rifiuti solidi dello 0,53% di cui 0,13% riconducibile alla mondo della Distribuzione; inoltre, l'utilizzo di prodotti con ricarica porterebbe ad una ulteriore riduzione dei rifiuti dello 0,11%. E ancora, dati nazionali rilevano che un supermercato di medie dimensioni produce circa 18 kg di rifiuti per metro quadro di superficie. Si tratta per due terzi di beni alimentari non vendibili perché non perfetti, ma comunque ancora commestibili. Per una superficie di vendita che a Trento è di circa 25mila mq, si possono stimare 450 tonnellate di cibo riutilizzabile e quindi salvato dalla discarica.

L'accordo Eco-acquisti Trentino, in realtà, non è una novità assoluta. La PAT, infatti, aveva già provveduto nel 2003 ad attivare un'iniziativa omonima, nel frattempo scaduta, con i soggetti della Distribuzione. Ma in questa seconda edizione 2010, l'accordo appare più forte ed efficace, grazie all'introduzione di importanti novità, che rappresentano altrettanti punti di forza, come ad esempio il dialogo fra la Provincia e la Distribuzione Organizzata, la definizione di precisi indicatori per verificare le effettive condotte e l'attivazione di progetti di educazione ambientale.

Per la prima volta in Trentino è stato istituito un canale di comunicazione ambientale tra la Pubblica Amministrazione e gli attori della Distribuzione Organizzata attraverso Tavoli di Concertazione che hanno il compito di definire e coordinare le iniziative operative, di valutare i risultati ottenuti e di introdurre eventuali elementi innovativi.

Il contrassegno Eco-acquisti è, a tutti gli effetti, un marchio di terza parte rilasciato solo a seguito di una verifica positiva, effettuata da verificatori accreditati PAT, del rispetto delle azioni obbligatorie e facoltative. I controlli potranno poi essere ripetuti periodicamente sui vari punti vendita, elemento che accresce la serietà e la credibilità del marchio. Tutti i supermercati Poli del Trentino, 32 in totale, hanno ottenuto il riconoscimento Eco-acquisti.

Oltre a questi punti, l'accordo intende agire anche nei confronti dei cittadini-consumatori, compresi i ragazzi in età scolare, creando in loro la consapevolezza che le proprie scelte possono influenzare l'evoluzione del mercato. È proprio al momento dell'acquisto, infatti, che il Cliente dimostra le proprie preferenze, potendo scegliere prodotti più rispettosi dell'ambiente per ingredienti, provenienza, condizioni di produzione, ma soprattutto per imballaggi destinati a trasformarsi presto in rifiuti.

Oltre agli incontri di natura teorica centrati sulla gestione dei rifiuti e della spesa, il percorso educativo prevede una parte pratica: una visita presso uno dei supermercati che hanno ottenuto il marchio Eco-acquisti. Due classi della scuola media di Gardolo e due dell'Università Popolare Trentina hanno fatto visita a due negozi della rete per approfondire i temi legati all'approvvigionamento delle merci, alla gestione delle giacenze e degli alimenti in scadenza e, infine, al posizionamento dei prodotti all'interno del punto vendita. Gli studenti, divisi in due squadre, hanno potuto sperimentare sul campo quanto appreso in forma teorica: partendo da una lista di prodotti comuni, gli educatori hanno chiesto loro di fare due spese, una tradizionale e una sostenibile, per poi ritrovarsi ad analizzare le differenze in termini di impatto sull'ambiente ed osservare il rapporto fra beni acquistati e scarti prodotti.

In questo modo, il supermercato, da luogo in cui spesso entriamo per compiere gesti meccanici e non meditati, può diventare un luogo di maturazione di una consapevolezza ambientale e rispetto per la nostra terra.

## LA COLLETTIVITÀ

### ► IL PROGETTO DI CHARITY

*“Possiamo dire con giusto orgoglio  
di aver lavorato bene insieme, a distanza  
di 10.000 km gli uni dagli altri,  
ma collegati in spirito e iniziativa,  
per mantenere accesa quella Luce nel buio,  
che da anni rischiarava e indica la via  
di sopravvivenza a migliaia  
di malati nello Zimbabwe...”*

*...Come il rifugio di alta montagna,  
mentre fuori imperversa la tempesta,  
salva la vita agli alpinisti, così i nostri centri  
di assistenza e terapia, grazie a voi,  
riparano dalla tempesta della malattia  
e della miseria migliaia di persone...  
Grazie di cuore, carissimi amici e amiche”*

Carlo Spagnoli

Si è ormai consolidata nel tempo la collaborazione fra Poli e l'Associazione Amici Sen. Giovanni Spagnoli Onlus, con il proposito di contribuire attivamente alla battaglia contro l'Aids nei distretti più poveri dello Zimbabwe, che da anni sta vivendo una situazione sociale e politica molto difficile ed un'emergenza al massimo livello a causa di malnutrizione e malattie. Uno dei maggiori sostenitori dello sviluppo medico a favore dei malati di AIDS è il medico chirurgo trentino Carlo Spagnoli. Impegnato in Africa da oltre 30 anni, oggi Carlo Spagnoli è medico presso l'Ospedale Luisa Guidotti di Mukoto in Zimbabwe ed il coordinatore di 4 Centri di Terapia dell'AIDS, a Mutoko, Mhondoro, Harare e Chinhoyi. Ogni giorno offre cure gratuite a tutti coloro che si rivolgono alla sua carità, cercando di diffondere al contempo una maggior cultura sulle cause e sulla prevenzione della malattia. Grazie ai passi avanti fatti dalla medicina, oggi è possibile arrestare la replicazione del virus dell'HIV attraverso una cura farmacologica costante ed un programma alimentare complementare. Sono migliaia i pazienti disperati che bussano alla porta dei centri assistenziali per chiedere di essere curati; i fondi disponibili però, sembrano non essere mai abbastanza: una cura mensile ha un costo compreso fra i 16 e i 20 euro per gli adulti, fra i 25 e i 30 euro per i bambini.

#### L'iniziativa "un amico in più per fermare l'AIDS"

Per il quinto anno consecutivo, il progetto "Un amico in più per fermare l'AIDS" è stato inserito nell'operazione DupliCarD-Collection 2010/2011. Il meccanismo adottato è rimasto immutato: a fronte della donazione di 500 punti spesa da parte dei Clienti, Poli ha devoluto 13 euro all'associazione. Le 17.992 donazioni dell'ultima edizione, miglior risultato da

quando è iniziata la collaborazione, hanno permesso di devolvere 233.948 euro per la cura di oltre 2.000 malati.

Consapevoli dell'importanza del nostro aiuto per garantire la salvezza di molte persone, continueremo anche in futuro a collaborare con l'associazione.

### Voci per dare voce

Per mantenere alta l'attenzione sul problema dell'AIDS e sensibilizzare la Comunità Trentina, è stata organizzata la quinta edizione di "Voci per dare Voce".

Il 18 marzo 2011, presso l'Auditorium Santa Chiara di Trento, si è tenuto il concerto "For your eyes only", musiche e canzoni dai film di James Bond, che Fabiana Martone, appassionata cantante napoletana, ha interpretato insieme alla Big Band Ritmo Sinfonica Città di Verona. Il concerto è stato un grande duetto fra orchestra e solista, durante il quale il suono di questa storica band, formatasi nel 1946 per iniziativa di alcuni professori d'orchestra dell'Arena di Verona, è servito da imprescindibile sostegno alla voce celestiale di Fabiana. I musicisti hanno donato la loro grande professionalità artistica come un gesto di amore generoso e consapevole; hanno fatto incontrare la musica con la riflessione, avvolgendo tutti i presenti nel linguaggio universale della spiritualità, un linguaggio capace di parlare al cuore.

Carlo Spagnoli, ha dato inizio alla serata raccontando le ultime evoluzioni della situazione economica, politica, sociale e sanitaria dello Zimbabwe e proiettando, in anteprima assoluta, alcune sequenze del documentario sull'impegno della sua associazione in Africa, realizzato da una premiata équipe di videomaker italo-spagnoli.

L'incasso della serata, pari a 9.150 euro, è stato interamente devoluto all'Associazione di Spagnoli.

### ► LE ATTIVITÀ A SCOPO SOCIALE

Si rinnova anche per il 2010 la disponibilità del Gruppo ad accogliere e sostenere alcune iniziative benefiche promosse da diverse associazioni umanitarie finalizzate alla raccolta di fondi da destinare a popolazioni bisognose o soggetti in difficoltà.

#### Le attività a scopo sociale

	2010	2009	2008
Nr. iniziative	16	20	17
Punti vendita coinvolti	39	78	39
Nr. giorni	96	129	79

Note alla lettura: nel caso in cui un punto vendita partecipi a più iniziative viene conteggiato tante volte quanti sono gli eventi a cui ha aderito.

## ▼ Il banco alimentare

### Scenari esterni

Si è svolta il 27 novembre 2010, in oltre 8.100 supermercati e ipermercati, la quattordicesima edizione della "Giornata Nazionale della Colletta Alimentare". Sono stati più di 110mila i volontari che hanno attivamente collaborato con la Fondazione Banco Alimentare, contro lo spreco e contro la fame, per la raccolta di generi alimentari a lunga conservazione.

Nei vari negozi sono state raccolte 9.400 tonnellate di cibo, il 9% in più rispetto all'edizione 2009.

I prodotti raccolti, prevalentemente omogeneizzati, cibi per l'infanzia, olio, tonno, carne, pelati e legumi in scatola, sono stati distribuiti a oltre 8.000 strutture caritative convenzionate con la rete banco alimentare che, ogni giorno, assistono 1,5 milioni di indigenti: associazioni di sostegno per le famiglie e gli anziani, comunità per minori e ragazze madri, centri d'accoglienza e mense per poveri, comunità per anziani, comunità per tossicodipendenti e malati di AIDS, comunità per persone portatrici di *handicap*.

Le donazioni di alimenti ricevute durante la Giornata nazionale della Colletta Alimentare sono andate ad integrare quanto la Rete Banco Alimentare ha raccolto giornalmente, combattendo gli sprechi e salvando, solo nel 2010, 70mila tonnellate di alimenti.

Fonte: Fondazione Banco Alimentare Onlus

Il Gruppo ha aderito con 36 negozi alla raccolta di viveri da destinare al Banco Alimentare. Buona la risposta della nostra Clientela: 50,2 tonnellate di alimenti (il 24,35% di quanto raccolto complessivamente dalle varie insegne in Regione) per un valore stimato di 168 mila euro, sono stati ritirati in sera-

ta dai mezzi della protezione civile e dai volontari per essere stoccati in capannoni e successivamente distribuiti ad enti che si occupano di solidarietà, di assistenza e sostentamento delle famiglie, anche trentine, in difficoltà.

### Rapporto annuale sulla raccolta della Colletta Alimentare (valore espresso in Kg)

Grafico n. 30



### ▼ Le mense dei poveri

Siamo parte attiva anche nelle iniziative di supporto ai più poveri portate avanti con grande carità dall'ordine dei Frati Cappuccini di Trento. Ogni giorno più di cento famiglie vengono sfamate grazie alla merce raccolta dai frati presso diversi supermercati del Trentino. Trattasi di prodotti buoni, ancora in

perfetto stato di conservazione, magari con qualche piccolo difetto sulla confezione esterna.

Nel 2010 abbiamo devoluto prodotti per un valore complessivo di 63.894 euro. Di seguito pubblichiamo un estratto dal Trentino, 8 gennaio 2011.

## **Una volta c'erano i frati da cerca, con il cesto sotto braccio.**

Oggi la solidarietà viaggia a bordo di un Doblò. Padre Fabrizio Forti apre il portabagagli: è zeppo di generi alimentari appena prelevati dall'Italmarket. Deve ancora scaricarli, per portarli nel magazzino del convento di via Spalliera. Ma ora non c'è tempo: sono le 6 di sera e la mensa è piena di gente da sfamare. Il giorno dell'Epifania a cena si sono presentati in 192, un record. «E l'anno scorso - puntualizza - abbiamo distribuito 47 mila e 7 pasti».

Oggi la provvidenza è stata benevola. Da pochi minuti i prodotti sono in cassaforte, al convento: «Questo magazzino è un miracolo che si rinnova ogni quindici giorni. Due volte al mese distribuiamo 12 quintali di generi alimentari», dice accendendo la luce per mostrare la merce. Il colpo d'occhio è notevole. Sembra di essere in un supermercato all'ingrosso, c'è roba dappertutto. Il frate afferra un barattolino di omogeneizzato «Questi li porto alle ragazze madri. Guarda la scadenza: 31 gennaio 2011. E questo salmone? Gennaio 2012. Solo perché la confezione è rovinata o l'etichetta strappata. Ma ci sono anche un sacco di dadi da brodo: preziosissimi...»

Poi si volta verso il ripiano: «C'è di tutto, anche i gli assorbenti da donna, o la lacca: queste bombolette le porto ai malati di Aids. Bisogna continuare a saltare, qui. Le brioche che vedi là scadono in aprile ma io le faccio andare subito. Non voglio dar roba che scade». Sorride, padre Fabrizio. Sorride perché il miracolo si sta compiendo anche oggi. Ci guida in cucina, fra pentoloni di sugo che sbuffano, accuditi dalle cuoche di stasera (vengono a turno dalle diverse parrocchie). E ci mostra un'altra stanza: la dispensa. Ad un gancio sono appese decine di sacche nere, ciascuna con un numero sopra. «Sono 109, una per nucleo familiare. I nomi li conosco solo io, per una questione di riservatezza. Loro riportano la borsa quando è vuota e i volontari provvedono a riempirla nuovamente. Cosa c'è dentro? Zucchero, farina bianca, gialla, olio di semi, di oliva, 2-3 chili di pasta, riso, tonno, pelati... Guarda qui: c'è anche il creme caramel». Tra i destinatari tanti stranieri, ma i trentini - dice il frate - aumentano: «Se prima erano il 5%, adesso sono il 15». Sono i poveri di oggi, l'altra faccia della società del consumo. «Tutto quello che c'è in magazzino andrebbe a finire in discarica. Che mondo strano. Dopo aver distribuito pani e pesci Gesù disse: "Raccogliete i pezzi avanzati, perché nulla si perda". Bellissimo... è frutto del mistero questa roba».

Maragnoli L., Trentino, 8 gennaio 2010

### **Focus- La carità è più forte della crisi**

La dinamica del reddito disponibile e dei prezzi, le ridotte capacità di risparmio e le criticità del mercato del lavoro si riflettono sulle condizioni economiche delle famiglie, confermando una situazione perdurante di crisi economica e di un'ulteriore flessione del potere di acquisto (-0,5%). Alla luce dei dati dell'indagine europea EU-SILC 2010 su reddito e condizioni di vita, il 15,7% delle famiglie presenta tre o più sintomi di deprivazione (era 15,2% nel 2009) mentre l'indicatore di grave povertà riguarda il 7,1% delle famiglie (6,8% nel 2009). Pertanto, circa la metà dei casi in condizioni di difficoltà, lo è in forma grave.

(Fonte: Istat - Rapporto Annuale - la situazione del Paese nel 2010)

Anche in Provincia di Trento sono forti i sintomi di una povertà crescente che coinvolge singoli, nuclei familiari e che non distingue fra trentini o stranieri. 13 mila famiglie, su di un totale di 216mila, nel 2007 era sotto la soglia di povertà (7,5%). I dati del 2008, con un incremento percentuale del +0,2%, portavano al 7,7% le famiglie sotto l'indice di povertà. La Caritas diocesana ha divulgato i dati relativi all'anno 2009 che confermano un'endemica presenza di senza tetto e la tendenza in aumento prosegue anche nel 2010.

Il crescente ricorso ai servizi mensa offerti a Trento, l'aumento degli assistiti dal Banco Alimentare e le 43 mila persone esposte alla povertà monetaria, sono alcuni dei punti critici evidenziati dell'indagine sul fenomeno della povertà e dell'emarginazione sociale in Trentino realizzata dalla Quarta Commissione

Uno sguardo  
al percorso fatto  
**INSIEME**



del Consiglio provinciale. C'è il rischio che fasce via via più ampie di popolazione, silenziosamente e con rassegnazione, si incammino su di un baratro di povertà ed emarginazione sempre peggiore.

In questi ultimi tempi, giornali e televisioni hanno richiamato l'attenzione sull'enorme spreco alimentare, indicando nel 50% lo scarto "dai campi alla cucina" e concludendo con la considerazione che si potrebbero soddisfare le esigenze alimentari di un'altra Italia. Sicuramente un grosso problema, di cui tutti dobbiamo sentirci responsabili e che dovrà essere rimediato con decisioni coraggiose.

Di fronte ad un simile scenario, forte è stata la spinta ad agire attivamente per aiutare le persone in situazione di difficoltà economica o in condizioni di disagio di varia natura.

A partire da febbraio 2010 abbiamo intrapreso una fattiva collaborazione con l'Associazione Trentino Solidale Onlus che prevede la raccolta di prodotti alimentari freschi soggetti a data di scadenza e la successiva distribuzione gratuita ad organizzazioni senza scopo di lucro. Quello che rende possibile il quotidiano recupero di eccedenze alimentari cucinate, nel nostro caso nei reparti rosticceria, pizzeria, pasticceria, verdure e pesce, e di alimenti ancora in ottimo stato, ma facilmente deperibili o prossimi alla scadenza, è la Legge 155/2003 "Disciplina della Distribuzione dei prodotti alimentari a fini di solidarietà sociale", detta del Buon Samaritano.

I volontari dell'associazione passano ogni giorno, di buon mattino, a ritirare presso i nostri supermercati i cibi preparati, tutti ottimi e ancora perfettamente commestibili. In totale sono 16 le filiali coinvolte nel progetto e quotidianamente consegnano una quarantina di contenitori di alimenti di pronto utilizzo che permettono di soddisfare le esigenze alimentari di oltre un migliaio di persone. La distribuzione giornaliera è prevista per le mense, le comunità, i dormitori ed i gruppi, mentre le famiglie assistite, in totale oltre 50, vengono visitate due volte alla settimana.

Il valore della merce distribuita nel 2010 supera i 160 mila euro ed i quantitativi consegnati sono via via incrementati nel corso del tempo. Nei vari negozi sono 38 le persone impegnate nella preparazione degli alimenti da consegnare per un totale di 9 ore al giorno. Annualmente il tempo dedicato supera le 2.700 ore: 72 ore in media per ogni Collaboratore incaricato, vale a dire 2 settimane intere di lavoro.

Crediamo fermamente in questo progetto e siamo orgogliosi di poter offrire un aiuto concreto e capillare alle associazioni che si occupano dei più bisognosi, malgrado la scarsità di mezzi a disposizione e praticamente senza aiuti pubblici. L'essere accanto ai più deboli della nostra comunità è un atto non solo di solidarietà, ma anche di responsabilità civile. È un gesto concreto, un aiuto reale ed un valore educativo per la lotta allo spreco.

## PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Quella in cui viviamo è spesso definita “società dei consumi”, secondo un’idea di crescita economica basata sull’aumento costante delle quantità di merci prodotte e consumate, vale a dire su uno solo dei possibili indicatori economici, il Prodotto Interno Lordo (PIL). Tuttavia, la sola crescita del PIL non può considerarsi un adeguato indicatore del benessere di un Paese in quanto non tiene conto del fatto che le risorse naturali sono limitate. L’inversione di questo modello dominante, la riduzione dei consumi e la produzione di prodotti sempre più ecologici sono passaggi necessari affinché l’obiettivo della sostenibilità possa, in effetti, realizzarsi. Esiste una diretta correlazione fra i consumi e la produzione di rifiuti: l’attivazione di politiche sostenibili può tuttavia invertire questa correlazione. L’Unione Europea, l’Italia, ma anche la nostra Provincia si stanno muovendo in questa direzione: un’adeguata educazione al consumatore può fare molto!

I punti vendita della distribuzione, in quanto luoghi in cui principalmente avvengono le scelte di consumo, sono anche quelli in cui viene acquistata la maggior parte delle merci che diventeranno poi rifiuto. Si tratta quindi di soggetti che possono giocare un ruolo importante nell’obiettivo di ridurre la produzione di rifiuti, in particolare di quelli non riciclabili.

Anche le nuove strategie elaborate a livello nazionale e locale assegnano alla GDO un ruolo chiave per la riduzione dell’impatto ambientale e per il conseguimento di un approccio sostenibile al consumo alimentare.

### ► LA POLITICA AMBIENTALE

Lo stato di salute della nostra Terra è ormai riconosciuto da tutti come una condizione molto preoccupante, un problema concreto e attuale, che rischia di compromettere il presente e, ancor peggio, rendere impossibile un futuro. Cercare di ignorare questa realtà o limitarsi a ricordarla solo a parole non basta più. È arrivato il momento di agire in modo

tempestivo ed efficace: le grandi realtà commerciali e industriali hanno l’obbligo morale di porsi come capofila in questa battaglia.

Il Gruppo Poli già da tempo ha deciso di fare la sua parte, grazie ad una politica aziendale orientata alla creazione di una cultura ambientale di eco-sostenibilità, che si avvale di diverse soluzioni a breve, medio e lungo termine, più o meno visibili al Cliente, tutte orientate al benessere dell’ambiente che ci circonda. E anche al nostro.

*Combattere i danni ambientali, lo spreco energetico, l’inquinamento sono azioni da perseguire partendo da piccoli gesti. Ogni scelta quotidiana è una potenziale opportunità per essere più vicini al nostro pianeta.*

Per affrontare la tematica ambientale in modo attivo e concreto, abbiamo deciso di intraprendere un percorso insieme alle nostre Persone e ai nostri Clienti, attraverso una serie di idee e proposte studiate ad hoc per un coinvolgimento diretto e responsabile. Dalla sensibilizzazione all’acquisto sostenibile rivolta ai consumatori finali, alla formazione del Personale interno, affinché sia consapevole degli impatti ambientali connessi al lavoro svolto. Dall’attivazione di progetti per la riqualificazione energetica, all’utilizzo di sistemi ed attrezzature eco-efficienti: il tutto per orientare l’attività di impresa al risparmio, al recupero ed alla minimizzazione dei rischi per il nostro ecosistema.

### ▼ Recupero di rifiuti

L’impatto principale dell’attività aziendale sull’ambiente è relativo alla gestione degli imballi secondari, alla loro riduzione ed al loro recupero nel momento in cui diventano rifiuto. La tabella sottostante misura i numeri di tale ultima attività.

### I rifiuti recuperati (valori espressi in Kg)

Tipologia di rifiuto	2010	%	2009	%	2008	%
Carta e cartone	1.316.400	65,76%	1.256.650	69,67%	1.199.980	66,35%
Grassi animali	289.776	14,48%	292.713	16,23%	239.043	13,22%
Nylon	132.060	6,60%	132.630	7,35%	185.340	10,25%
Ferro	119.321	5,96%	33.115	1,84%	90.870	5,02%
Legno	122.730	6,13%	59.750	3,31%	59.130	3,27%
Plastica	7.240	0,36%	14.540	0,81%	19.300	1,07%
Oli di frittura	14.350	0,72%	14.350	0,80%	14.905	0,82%
<b>Totale rifiuti recuperati</b>	<b>2.001.877</b>	<b>100%</b>	<b>1.803.748</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.808.568</b>	<b>100,00%</b>

Per quanto concerne il dato sul recupero di carta e cartone è necessaria una precisazione. Le 1.316 tonnellate indicate in tabella rappresentano la raccolta effettuata da operatori esterni privati, che puntualmente, forniscono formulari completi ed esaustivi per il conteggio degli scarti recuperati.

A tale quantità vanno poi aggiunte altre 2.093 tonnellate, corrispondenti a 8.348.842 colli di carta e cartoni gestiti attraverso aziende municipalizzate. La possibilità di monitorare questi ulteriori quantitativi, deriva dall'entrata in vigore delle disposizioni introdotte dal SISTRI nel corso del 2010.

Il SISTRI (Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti) nasce nel 2009 su iniziativa del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare allo scopo di informatizzare l'intera filiera dei rifiuti urbani e speciali e controllare in modo più puntuale la loro movimentazione. Nel SISTRI viene pienamente ricondotto il trasporto intermodale e posta particolare enfasi alla fase finale di smaltimento, con l'utilizzo di sistemi elettronici in grado di dare visibilità al flusso in entrata ed in uscita degli autoveicoli nelle discariche. Con questo sistema, lo Stato intende dare un segna-

le forte di cambiamento nel modo di gestire le informazioni riguardanti il rifiuto. Da un sistema cartaceo - imperniato su documenti come il Formulario di identificazione dei rifiuti, il Registro di carico e scarico ed il Modello unico di dichiarazione ambientale (MUD) - si passa a soluzioni tecnologiche avanzate in grado, da un lato, di semplificare le procedure e gli adempimenti con una riduzione dei costi sostenuti dalle imprese e, dall'altro, di gestire in modo innovativo, efficiente e in tempo reale un processo complesso e variegato che comprende tutta la filiera dei rifiuti, con garanzie di maggiore trasparenza e conoscenza.

Per il futuro, i vantaggi derivanti dall'applicazione del SISTRI saranno molteplici in termini di legalità, prevenzione, trasparenza, efficienza, semplificazione normativa, modernizzazione. Benefici ricadranno anche sul sistema delle imprese. Una più corretta gestione dei rifiuti avrà, infatti, vantaggi sia in termini di riduzione del danno ambientale, sia di eliminazione di forme di concorrenza sleale tra imprese, con un impatto positivo per tutte quelle che, pur sopportando costi maggiori, operano nel rispetto delle regole.

### ▼ Riutilizzo di imballaggi

Poli ha posto in essere una capillare organizzazione di recupero degli imballaggi riciclabili, a partire da cartoni, polistirolo, legno, nylon e plastiche dure. Oltre a questo, riserva particolare attenzione all'uso, nella filiera di rifornimento ai punti vendita, di contenitori riutilizzabili. Per la fornitura delle carni e dei prodotti ortofrutticoli, il prodotto viene distribuito in casse autosmontabili in plastica per alimenti che, al termine dell'uso, vengono compattate, sottoposte a pulizia e messe nuovamente in distribuzione per il riutilizzo. Molteplici sono i vantaggi generati in seguito all'utilizzo degli imballaggi a rendere (casse IFCO). Ad esempio, la riduzione dei volumi in fase di

trasporto dell'imballaggio vuoto riduce il numero di mezzi che circolano sulle strade e, di conseguenza, l'immissione di gas nocivi nell'aria. Si evita inoltre la produzione di qualsiasi rifiuto: i contenitori eventualmente rotti o non più utilizzabili vengono ridotti in granulato ed utilizzati per la produzione di nuove casse.

L'utilizzo di imballaggi riutilizzabili è progressivamente incrementato. Dal 1999 ad oggi sono state circa 18 milioni le casse IFCO utilizzate: questo ha evitato l'immissione di considerevoli quantitativi di carta e cartone nelle discariche del territorio stimabile, con riferimento a tale periodo, in circa 23.500 tonnellate.

### Gli imballaggi riutilizzati nel ciclo produttivo

Descrizione	2010	%	2009	%	2008	%	Var. % 2010 vs 2009
Casse IFCO	1.977.086	98,93%	1.902.496	99,09%	2.097.257	98,99%	3,92%
Contenitori binx e microbinx	21.320	1,07%	17.519	0,91%	21.463	1,01%	21,70%
<b>Totale riutilizzo</b>	<b>1.998.406</b>	<b>100%</b>	<b>1.920.015</b>	<b>100%</b>	<b>2.118.720</b>	<b>100%</b>	<b>4,08%</b>

### ▼ Utilizzo di carta

Per attività che potenzialmente producono rifiuti, ma tuttavia necessarie a sostegno delle politiche commerciali, come ad esempio il volantino pubblicitario, si provvede alla stampa su carta riciclata al 100%, evitando in tal modo lo spreco di materiale proveniente dalla polpa di legno.

Per ciò che concerne ogni altro tipo di materiale ad uso interno e cancelleria, per scelta volontaria ac-

quistiamo solamente carta certificata FSC. Il marchio FSC (*Forest Stewardship Council*) identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste che partecipano a programmi di riforestazione secondo rigorosi *standard* ambientali. L'FSC è un'organizzazione internazionale non governativa, indipendente e senza scopo di lucro, che include tra i suoi membri gruppi ambientalisti e sociali, comunità indigene, propieta-



ri forestali, industrie che lavorano e commerciano il legno, scienziati e tecnici che operano insieme per migliorare la gestione delle foreste in tutto il mondo. Obiettivo di FSC è promuovere una gestione delle

foreste e delle piantagioni che tutelino l'ambiente naturale, sia utile per la gente (lavoratori e popolazioni locali) e valida dal punto di vista economico, in linea con i principi dello sviluppo sostenibile di Rio.

### ▼ I controlli delle Autorità competenti per la protezione ambientale

Nel corso del 2010 il Sindaco di Villa Lagarina ha disposto l'archiviazione di un verbale di contestazione in materia di rifiuti redatto dalla Polizia Municipale

dello stesso Comune nei confronti di Supermercati Poli SpA, "ritenendo prevalenti le tesi difensive espresse dal ricorrente in contrapposizione al verbale".

### ► L'IMPATTO AMBIENTALE

In considerazione della numerosità dei siti produttivi e della estensione delle loro superfici, è importante perseguire delle politiche di efficienza energetica,

con riferimento sia alla loro climatizzazione che all'illuminazione.

### I consumi di gasolio

Indicatori	2010	2009	2008	Var. % 2010 vs 2009
Approvvigionamenti (litri)	116.575	91.200	71.632	27,82%
Superficie (mq)	16.493	16.525	15.710	-0,19%
Approvvigionamenti per superficie (litri/mq)	7,07	5,52	4,56	28,07%

Note alla lettura: il gasolio viene prevalentemente utilizzato per il riscaldamento dei siti produttivi. Nell'impossibilità di determinare con precisione i consumi effettivi di competenza di un esercizio, sono stati presi in considerazione i volumi di acquisto del carburante. Il dato relativo alla superficie servita rappresenta la somma delle aree destinate alla vendita dei vari siti produttivi. In caso di nuove aperture o chiusure in corso d'anno, la metratura del negozio viene rettificata e ponderata in relazione ai mesi di effettiva attività.

### Modalità di riscaldamento dei siti produttivi

Anno	Metano	Gasolio	Gestione condominiale	Tele-riscaldamento	Totale siti produttivi
2010	34	8	20	4	<b>66</b>
2009	34	9	20	3	<b>66</b>
2008	36	8	12	3	<b>59</b>

L'Azienda ha progressivamente sostituito gli impianti a gasolio con impianti a minor impatto ambientale. Escludendo i negozi ubicati in un contesto condominiale, per i quali l'Azienda non ha facoltà di intervento, e considerando che tre punti vendita funzio-

nanti a gasolio sono dislocati in zone non ancora raggiunte dal gas metano, sono veramente esigui i siti produttivi che potrebbero accogliere provvedimenti di riqualificazione energetica.

### I consumi di gas metano

Indicatori	2010	2009	2008	Var. % 2010 vs 2009
Approvvigionamenti (m <sup>3</sup> )	786.917	715.500	709.721	9,98%
Superficie (mq)	73.694	75.051	66.046	-1,81%
Approvvigionamenti medi per superficie (m <sup>3</sup> /mq)	10,68	9,53	10,75	12,01%

## I consumi di energia elettrica

Indicatori	2010
Consumi (kwh)	29.840.348
Superficie (mq)	94.041
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	317,31

Con riferimento ai consumi di energia elettrica pubblichiamo solo la situazione 2010, primo anno in cui il dato è da ritenersi assolutamente puntuale, grazie all'attivazione della *partnership* con Trenta SpA, società del Gruppo Dolomiti Energia che si occupa della vendita di prodotti e servizi per l'energia elet-

### ▼ I consumi di acqua

L'acqua è un elemento indispensabile per la vita: è una piccola molecola che sostiene grandi ecosistemi. Consapevoli di questo, siamo impegnati a ridurre lo spreco di questo bene così prezioso.

I consumi idrici sono principalmente dovuti alle attività che caratterizzano il nostro operare da distributori. L'acqua viene utilizzata per la preparazione di prodotti nei laboratori dei supermercati, per il funzionamento dei banchi del reparto pescheria e per gli impianti destinati alla conservazione degli alimenti (banchi frigo, surgelatori e celle frigorifere a bassa temperatura). L'acqua viene poi utilizzata anche per la detersione e la disinfezione delle attrezzature e dei reparti, per la pulizia dei locali e per i servizi igienici. In questo caso, ci siamo

### ► AZIONI CONCRETE PER DIFENDERE L'AMBIENTE

Vogliamo essere in prima linea nella difesa dell'ambiente. Vogliamo creare una cultura aziendale Eco Sostenibile da diffondere sia all'interno che all'esterno della nostra realtà. Vogliamo limitare il più possibile i costi e le esternalità negative per il nostro territorio. Ecco perché sono molti i fronti su cui siamo impegnati attraverso programmi, attività ed investimenti volti al risparmio energetico, all'utilizzo di energie alternative o rinnovabili e alla massima riduzione degli sprechi.

L'anno appena trascorso ci è servito per affinare la sperimentazione delle varie iniziative avviate negli esercizi precedenti e studiare nuove soluzioni da implementare negli anni avvenire. Di seguito brevemente, elenchiamo i progetti e le attività che hanno caratterizzato il 2010.

### ▼ L'uso di energie alternative

- A conferma del nostro fattivo impegno nella ricerca e nell'utilizzo di energia pulita, abbiamo rinnovato l'accordo con Trenta S.p.A. che prevede la fornitura solo di energia proveniente da fonti

energetiche ed il gas naturale. Nel corso degli anni precedenti, la fornitura di energia ad opera di un grossista operante a livello nazionale non contemplava la comunicazione accurata e tempestiva dei quantitativi effettivamente consumati nel singolo esercizio. Capitava spesso, quindi, che i consumi di un anno fossero inficiati da conguagli relativi a periodi precedenti, che, per inefficienza dell'azienda fornitrice, venivano comunicati con parecchi mesi di ritardo. Avendo quindi intrapreso un nuovo percorso di misurazione puntuale dei consumi, abbiamo ritenuto opportuno non mettere a confronto il dato 2010 con dati di esercizi precedenti, sicuramente non omogenei e meno attendibili.

attivati per l'installazione presso ogni negozio e sede produttiva di rubinetteria elettronica a fotocellula. Sui rubinetti, che alla massima pressione dell'acqua possono arrivare ad erogare 20 litri al minuto, l'applicazione di aeratori frangigetto in abbinata con sistemi di attivazione a fotocellula, comporta un risparmio di acqua pari al 70%-80%.

Nell'attività di ristrutturazione del piazzale di Trento in via Fermi, abbiamo sperimentato una nuova metodologia per lo smaltimento delle acque piovane. Questa prevede la dispersione delle acque tramite un sistema di trincea drenante e, di conseguenza, permette di non intasare i collettori comunali.

energetiche non fossili, ovvero certificata come verde dal sistema RECS (*Renewable Energy Certificate System*). Trattasi di un programma internazionale volto alla promozione, al riconoscimento e al sostegno economico del valore ambientale dell'energia elettrica prodotta da fonti energetiche rinnovabili. I certificati RECS attestano la produzione di energia elettrica da fonte rinnovabile per una taglia minima pari a 1 MWh nell'arco dell'anno di emissione.

- Continua la politica di abbattimento dei consumi di gas metano e gasolio, da perseguire attraverso l'uso di energie a basso impatto ambientale. Abbiamo cercato di migliorare i risultati in termini di recupero del calore prodotto dalle centrali frigorifere: il sistema di scambiatori a piastra installato nel 2009 presso 9 negozi della rete è stato perfezionato ed ulteriormente affinato, in modo tale da superare il limite delle perdite di carico.
- Nel 2010, anno in cui scadeva il termine per beneficiare della tariffa incentivante prevista dallo Stato, molte realtà italiane si sono attivate per aderire al programma di produzione di energia



e che insieme  
vogliamo  
PROSEGUIRE.

pulita. L'eccessiva richiesta ha colto impreparate le aziende produttrici di inverter e pannelli fotovoltaici, che, conseguentemente, hanno fatto slittare gli ordini di 6, 9, talvolta 12 mesi rispetto alle date di consegna prestabilite. Per questo motivo, gli impianti fotovoltaici predisposti presso 4 negozi della rete e presso la sede, seppur installati già da alcuni mesi, hanno potuto essere collaudati e collegati in rete solo a partire dal 27 dicembre 2010.

- Un notevole risparmio in termini di energia è stato ottenuto grazie alla copertura del tetto presso i siti destinati ad accogliere i pannelli fotovoltaici. L'isolazione termica ha previsto l'applicazione di un manto bianco in "alcortek", una guaina riciclabile al 100%, a differenze delle normali guaine bituminose, molto nocive per l'ambiente e che devono essere gestite come rifiuti speciali. La particolare composizione dei materiali utilizzati ha permesso di abbassare di circa 5 gradi la temperatura nei locali sottostanti; contribuirà inoltre a potenziare la resa degli impianti fotovoltaici (nell'ordine di grandezza di un 4%-5%) nel momento in cui verranno messi in funzione.

### ▼ Il risparmio energetico

- Presso tutti i supermercati della rete di vendita abbiamo radicalmente modificato la struttura illuminotecnica del reparto ortofrutta, razionalizzando il più possibile i consumi dei diversi corpi illuminanti. In alcuni casi abbiamo ridotto la potenza dei faretti tradizionali impiegati (45w anziché 70w); in altri casi abbiamo installato in via sperimentale delle particolari luci a LED da 42w. Così facendo, oltre al risparmio di energia elettrica, abbiamo migliorato la conservabilità della merce esposta grazie alla riduzione della temperatura e alla minore produzione di raggi UV. Nel caso dei faretti a tecnologia LED, l'emissione di calore e di raggi UV è stata completamente eliminata.
- Presso il punto vendita di Borgo Valsugana, è stato sperimentato un nuovo approccio di illuminazione interna per sfruttare al massimo la luce naturale, controllare l'intensità illuminante e ridurre notevolmente i consumi. La luminosità dei locali viene gestita tramite un rilevatore di intensità di illuminazione ed interruttori automatici che provvedono allo spegnimento progressivo delle luci non necessarie. L'esperienza positiva verrà mutuata in futuro anche presso altri punti vendita della rete, qualora emerga la possibilità di utilizzare la luce naturale senza intaccare la resa in termini di luminosità e vivibilità interna al negozio. Anche il supermercato di Riva del Garda è stato oggetto di sperimentazione dal punto di vista dell'impianto illuminante. In questo caso però, l'investimento non ha prodotto i risultati attesi in termini di visibilità all'interno dei locali in quanto, la particolare struttura del negozio, non

permette un utilizzo efficace della luce esterna. L'esperienza, tuttavia, è servita da stimolo per la ricerca e la progettazione di nuove e più adatte soluzioni tecnologiche.

- Presso il punto vendita di via Fermi a Trento, l'illuminazione della parte esterna e dei parcheggi è stata sostituita con luci a LED, corpi illuminanti caratterizzati da elevata resa in termini di luminosità e perdite di potenza praticamente trascurabili. Nello specifico, anziché ricorrere all'illuminazione tradizionale, sono stati installati 20 nuovi corpi illuminanti a LED, aventi ciascuno una potenza di 2x40W, con un risparmio energetico rispetto alla soluzione precedente che raggiunge quota 80%. Il beneficio si è tradotto anche in termini di minore spesa: se il sistema illuminante tradizionale costava circa 8 euro a notte, la tecnologia LED ora costa solamente 1 euro a notte.
- Il progetto di copertura delle vasche adibite alla conservazione dei prodotti surgelati, attivato in fase di test presso il supermercato di Gardolo, è stato replicato su tutti i punti vendita che nel 2010 hanno subito interventi di ristrutturazione, 9 in totale. La riduzione dei consumi rilevata sfiora la soglia del 10%. È bene evidenziare come gli ultimi interventi abbiano previsto la copertura di vasche e banchi nuovi, quindi già predisposti al risparmio energetico, a differenza di quanto avvenuto nel punto vendita test, dove gli impianti congelatori erano piuttosto datati.

### ▼ Progetti ed azioni per la sensibilizzazione alle tematiche ambientali

- Siamo impegnati a trasmettere al consumatore finale una sensibilità diffusa per la tutela dell'ambiente. Per esempio nel 2010 è stata avviata un'importante collaborazione con l'azienda Trenta Spa. L'accordo prevedeva 20 euro di spesa gratis per i Clienti Poli che decidevano di sottoscrivere un contratto di fornitura per l'adesione al mercato libero e per il ricevimento della bolletta via web.

## **FOCUS- Una busta di plastica? No, grazie. Io porto la mia!**

Il 1957 fu l'anno che segnò l'inizio dell'era del sacchetto di plastica, prodotto per la prima volta negli Stati Uniti. Ne hanno decretato il successo le qualità peculiari: leggero, resistente, economico, conveniente e comodo per trasportare generi alimentari, vestiario e altri acquisti. I sacchetti di plastica, da allora, sono stati tra gli oggetti di consumo più diffusi sulla terra.

Con un peso di soli pochi grammi ed una media di pochi millimetri di spessore, le buste in plastica potrebbero sembrare completamente innocue, se non fosse che vengono prodotte a partire dal petrolio e in quantità incredibili. Si stima che in Europa siano circa 100 miliardi i sacchetti che ogni anno si disperdono nell'ambiente. Gli italiani - puntualizza Coldiretti - purtroppo vantano il *record* nell'uso delle borse, con oltre un quarto dei consumi totali a livello di Unione Europea, corrispondenti a 260mila tonnellate di plastica o circa 400 sacchetti a testa!

Il 28% di questi sacchetti diventa rifiuto e va a inquinare l'ambiente in modo pressoché permanente.

(Fonte: WWF Italia - Coldiretti)

Il problema non deve essere solo circoscritto ai cumuli di immondizia che si vedono in città. Sono negli occhi di tutti le immagini dei fiumi che, ad ogni piena, diventano vere e proprie discariche e alberi soffermati da borse di plastica. Si aggiungano poi le stime della *Blue Ocean Society for Marine Conservation*, secondo cui circa il 50% dell'immondizia presente nelle acque degli oceani è costituita da plastica.

Stando ai dati dello *State of the World 2010*, sono 1,9 i milioni di chili di plastica che finiscono ogni ora negli oceani del pianeta, dove vengono scambiati per cibo da diverse specie marine. Così ogni anno, più di un milione di uccelli e oltre centomila mammiferi marini muoiono per avere ingerito dei sacchetti di plastica.

Le conseguenze per l'ecosistema sono pesantissime: a fronte di una vita media di utilizzo di circa 20 minuti, i sacchetti in plastica impiegano secoli per essere degradati, rilasciando sostanze tossiche e bioaccumulabili nell'ambiente, che possono contaminare le acque, i suoli ed entrare così nelle reti alimentari del nostro pianeta. Inoltre, quando vengono bruciati sprigionano sostanze clima-alteranti, come l'anidride carbonica, e inquinanti, come le diossine, composti pericolosissimi non solo per l'ambiente ma anche per la salute dell'uomo.

Le alternative ci sono: pratiche per chi le utilizza; convenienti per l'ambiente. È solo questione di abitudine.

Abbiamo quindi preso coscienza di come, molto spesso, venga utilizzato e messo in circolazione, senza troppi tentennamenti, un numero eccessivo e non necessario di imballaggi, borse o confezioni in plastica.

Consapevoli del valore dell'impegno per la riduzione dell'impatto ambientale delle nostre attività, abbiamo dato nuovo respiro alla prospettiva di un consumo che sia veramente più sostenibile, nei fatti, a partire da piccoli gesti quotidiani.

### **Ecopack, la nuova generazione di imballi per prodotti freschi e gastronomia**

EcoPack è il progetto nato dall'obiettivo di confezionare i nostri prodotti con materiali a basso impatto ambientale, che possano permettere scelte di consumo consapevoli ed orientate all'eco-sostenibilità. L'uso del *packaging* per il confezionamento delle produzioni interne è stato completamente rivisto: in prima battuta si è provveduto all'eliminazione degli imballaggi secondari e delle confezioni in plastica o costituite da materiali accoppiati per poi concentrarsi sulla riduzione degli spessori delle confezioni. L'iniziativa ha inoltre previsto, attraverso la graduale revisione e sostituzione, che tutti gli incarti primari fossero realizzati con materiali eco-compatibili: carta di pura cellulosa certificata FSC; carta ecologica antigrasso per i sacchetti della gastronomia; carta 100% vegetale, biodegradabile e compostabile con finestra in PLA INGEO (acido polilattico - materiale di origine naturale ottenuto da zuccheri ricavati dal mais) per i sacchetti utilizzati nel reparto pane, pasticceria, ma anche frutta secca.

### **Ecobag, le nuove borse di Poli amiche dell'ambiente.**

L'ambizioso progetto EcoPack è stato affiancato dall'introduzione delle nuove EcoBag, buste ecologiche che costituiscono una valida alternativa ai sacchetti di plastica.

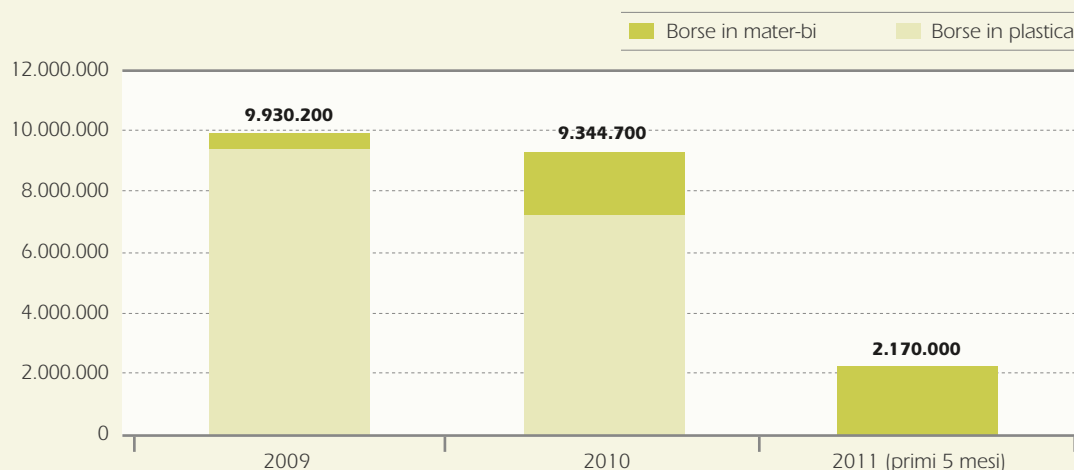
L'obiettivo che ci siamo posti fin dall'inizio è stato quello di accompagnare gradatamente i nostri Clienti nel processo di sostituzione delle buste in polietilene. Abbiamo quindi lavorato per anticipare l'entrata in

vigore della normativa comunitaria, offrendo in negozio diverse soluzioni attente all'ambiente.

Per gli acquisti di tutti i giorni, è possibile scegliere le borse in Materbi, comode e leggere, realizzate con fibra di mais OGM free, un materiale completamente biodegradabile e compostabile, che può essere impiegato anche per la raccolta differenziata del rifiuto organico. I nostri Clienti hanno risposto positivamente all'introduzione dei sacchetti bio, acquistandone 440mila pezzi nel 2009 ed oltre 2 milioni di pezzi nel 2010.

Per le spese *extra-large* può essere utilizzata la Ecobag Cabas. Realizzata in cabà, un materiale derivato dal PVC riciclato, garantisce grande resistenza e comodità: piegata su se stessa, occupa lo spazio di una tasca, ma aperta è capace di contenere e trasportare in tutta sicurezza anche gli acquisti più pesanti ed ingombranti. Infine c'è la versione in cotone al 100%. Grazie alla comoda chiusura a bottone, l'Ecobag Tessuto si può ripiegare ed infilare in ogni borsa; inoltre, grazie ai doppi manici a lunghezza diversa, è adatta ad ogni tipo di trasporto. Dall'inizio del progetto i Clienti Poli e Regina hanno acquistato più di 140mila borse riutilizzabili, scegliendole tra i modelli in cabà e in cotone.

Attraverso questo progetto abbiamo voluto lanciare un segnale di civiltà, maturità e rispetto per la nostra terra, che è stato colto positivamente dalla nostra Clientela. I dati analizzati nel corso degli ultimi due anni testimoniano la rapida diffusione di sane abitudini individuali, molto attente allo spreco, o meglio, al non-spreco. L'utilizzo di borse riutilizzabili e biodegradabili è stato accompagnato da una progressiva riduzione della quantità complessiva messa in circolazione. Il grafico seguente mette in evidenza i quantitativi usciti nell'ultimo biennio. I dati del 2011 riguardano solo i primi 5 mesi; in ogni caso, la stima complessiva annua porta ad un valore che presumibilmente non supererà di molto i 5 milioni di pezzi.



Infine, è doveroso un rapido cenno sui benefici che ricadranno, e che in parte sono già ricaduti, sul nostro ecosistema. Grazie all'introduzione delle borse riutilizzabili, il Gruppo Poli eviterà ogni anno la dispersione nell'ambiente di 135 tonnellate di plastica, un peso paragonabile a quello del rame e dell'acciaio (rispettivamente 22 e 113 tonnellate) impiegati per costruire la mastodontica Statua della Libertà...una statua alta 93 metri, visibile fino a 40 chilometri di distanza!

Se poi immaginassimo quelle stesse borse stese una accanto all'altra, la loro superficie riuscirebbe a coprire uno spazio di circa 4.000 chilometri quadrati...il Molise, quasi, oppure due terzi della Provincia di Trento!

EcoPoli, piccole azioni per avere un grande rispetto dell'ambiente!

## OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO CSR

### ▼ Personale

Favorire la crescita professionale ed il miglioramento delle competenze del Personale sia di sede, che di punto di vendita, attuando formazione e *job rotation*; avviare un processo costante di selezione e maturazione dei talenti, accelerando i percorsi di carriera per dare maggiori opportunità ai giovani; concentrare tali sforzi nelle attività *core* e ad alto valore aggiunto, delegando le altre attività ad aziende terze; mappare con metodo scientifico l'attività dei principali processi di punto di vendita, gestendo il rispetto rigoroso dell'efficienza e dei livelli di servizio stabiliti per il Cliente; favorire l'aumento della produttività, creando nei Collaboratori la coscienza del comune interesse in tale obiettivo; favorire il coinvolgimento e l'accesso ai premi di risultato con erogazioni correlate alle *performance* del punto di vendita; completare la transizione al nuovo modello organizzativo, assecondando la crescita personale e professionale dei *manager* ai fini di sostenere i nuovi ruoli di maggior responsabilità.

### ▼ Finanziatori

Ridurre i costi di relazione; aumentare le disponibilità presso gli Istituti locali e la loro resa.

### ▼ Clienti

Perseguire la convenienza, migliorando il posizionamento competitivo dell'Azienda sul mercato; ciò grazie alle economie realizzate sull'acquisto delle merci e all'efficienza della gestione operativa; rendere accessibili a più ampie fasce di *Clienti* i prodotti di posizionamento *premium* ed a contenuto etico; ampliare e qualificare l'assortimento dei prodotti biologici; migliorare la proposta commerciale grazie alla crescita professionale dei Collaboratori e alla flessibilità nella gestione delle attività banali; adeguare i *format* aziendali alle aspettative della Clientela, in particolare razionalizzando la proposta nei punti di vendita di vicinato; semplificare i meccanismi promozionali per non disorientare il Cliente; estendere, per merceologie e punti di vendita, i servizi idonei a sveltire la missione d'acquisto; migliorare i vantaggi per il Cliente della carta fedeltà, trasferendoli in misura preponderante nell'area della convenienza; comunicare in maniera più efficace il valore dell'operato aziendale in ottica di CSR.

### ▼ Fornitori

Promuovere modelli innovativi di relazione con i produttori regionali, attivando rapporti di vera *partnership*; dedicare più tempo alla comunicazione, per trasferire i valori perseguiti dall'Azienda; ampliare il novero dei Fornitori locali, soprattutto del Sudtirolo; utilizzare i punti vendita per promuovere gli assortimenti estesi dei produttori locali, valutando meglio la possibilità di inserimento di nuovi *item* nel permanente; accelerare l'inserimento delle novità di mercato, agevolando gli sforzi del produttore per giungere efficacemente al consumatore finale.

### ▼ Pubblica Amministrazione

Fornire sostegno, col gettito tributario, alle politiche di rilancio dell'economia varate dalle Amministrazioni locali; ricercare nuove e più proficue forme di dialogo e collaborazione; fornire un apporto consulenziale concreto nelle iniziative per la riduzione dei rifiuti, stimolare la convergenza su metodiche di raccolta e smaltimento omogenee sui diversi territori.

### ▼ Collettività

Proseguire nel convinto sostegno alle iniziative di *Charity* che aiutano le popolazioni del Sud del mondo, fornire un contributo ad organizzazioni che combattono le nuove povertà; migliorare la comunicazione istituzionale, favorendo la percezione del contributo dell'attività dell'Azienda alla Collettività.

### ▼ Ambiente

Affinare la selezione degli imballaggi primari delle produzioni interne con l'obiettivo di ridurre l'impatto; sostenere la diffusione e l'utilizzo di soluzioni alternative allo *shopper* plastico; migliorare le analisi e la progettazione degli impianti finalizzate al risparmio energetico; installare pannelli fotovoltaici sui tetti dei nuovi punti vendita; mantenere la pulizia ed il decoro ambientale negli spazi a servizio dei supermercati.





