

**GruppoPoli**

RELAZIONE  
DI GESTIONE  
**2015**



RELAZIONE  
DI GESTIONE  
2015

**Gruppo Poli**  
Innoviamo per tradizione, dal 1938



# RELAZIONE DI GESTIONE

<b>1</b>	<b>L'IDENTITÀ AZIENDALE</b>	6
1.1	LA MISSIONE	8
1.2	I VALORI	8
1.3	LE TAPPE EVOLUTIVE	8
1.4	LE SOCIETÀ DEL GRUPPO	8
1.5	LE STRATEGIE E POLITICHE DI GOVERNANCE	10
1.6	LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	13
<b>2</b>	<b>IL CONTESTO E L'ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ</b>	14
2.1	LO SCENARIO ECONOMICO	16
2.2	LE STRATEGIE E LE POLITICHE PERSEGUITE	21
2.3	LE INSEGNE E LA DIFFUSIONE SUL TERRITORIO	22
2.4	L'ANDAMENTO DEL FATTURATO	24
2.5	OPERATION E SVILUPPO	27
2.6	L'ANDAMENTO DEI MARGINI	31
2.7	L'ANDAMENTO DEI COSTI	31
2.8	IL RISULTATO ECONOMICO	32
2.9	GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI E L'ANDAMENTO FINANZIARIO	33
2.10	I DATI DI SINTESI E GLI INDICI DI BILANCIO	34
<b>3</b>	<b>LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>	36
3.1	LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	38
3.2	LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	39
<b>4</b>	<b>LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE</b>	40
4.1	L'AZIENDA	42
4.2	IL PERSONALE	46
4.3	I CLIENTI	68
4.4	I FORNITORI	88
4.5	I FINANZIATORI	96
4.6	LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	102
4.7	LA COLLETTIVITÀ	108
4.8	L'AMBIENTE	118
<b>5</b>	<b>L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE</b>	128
5.1	L'AMBITO ECONOMICO E PATRIMONIALE	130
5.2	I FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 31 DICEMBRE 2015	132

**RELAZIONE COLLEGIO SINDACALE** ..... 137

**RELAZIONE SOCIETÀ DI REVISIONE** ..... 138



***Mai prima d'ora  
abbiamo avuto così poco tempo  
per fare così tanto.***

*Franklin Delano Roosevelt (1882-1945), politico statunitense,  
32° presidente degli Stati Uniti d'America.*

01

# L'IDENTITÀ AZIENDALE





## 1.1 LA MISSIONE

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

## 1.2 I VALORI

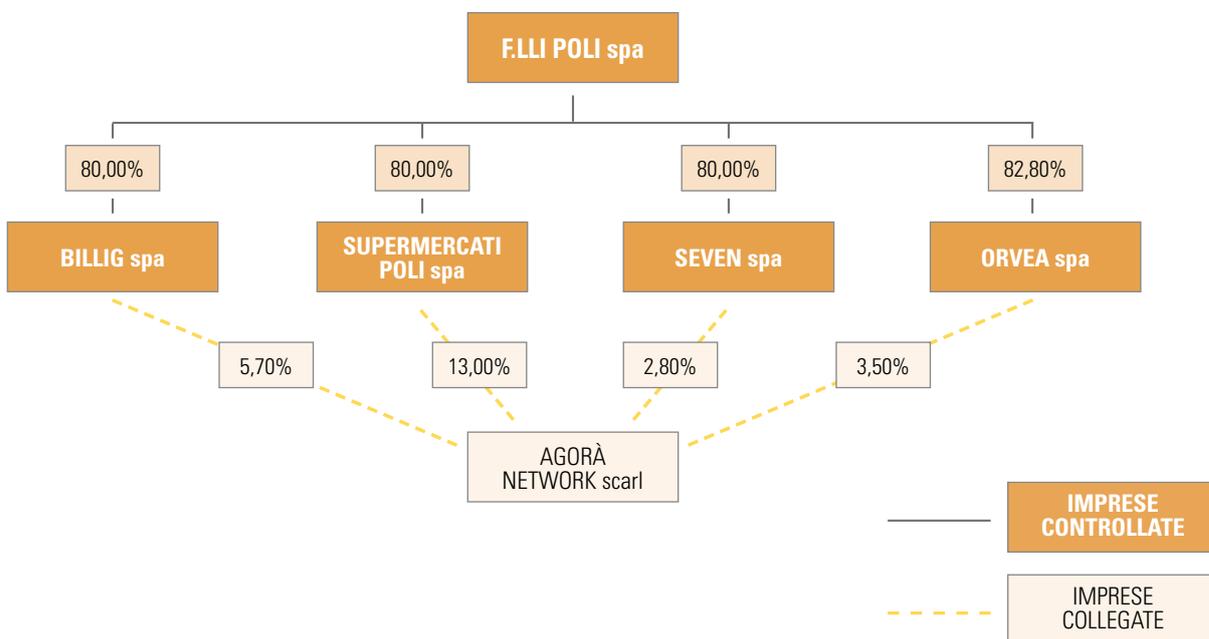
- Salute dei consumatori
- Onestà
- Rispetto delle persone
- Ordine e pulizia
- Impegno e responsabilità
- Coerenza
- Tenacia

## 1.3 LE TAPPE EVOLUTIVE

Poli, un'Azienda di famiglia da sempre vicina al territorio e alle sue genti e una storia lunga più di 70 anni, che ancora continua, passo dopo passo, grazie alla volontà di innovare, di offrire prodotti e servizi sempre nuovi e di investire nel mondo dell'informatica, dell'ambiente, dell'ecologia.



## 1.4 LE SOCIETÀ DEL GRUPPO



# anni '80

LA CREAZIONE DEL  
FORMAT REGINA E LA PRIMA  
APERTURA IN SUDTIROLO

# anni '00

IL PERIODO  
DELLE ALLEANZE

# OGGI

# anni '70

IL COMPLETAMENTO  
DELLA RETE SULLA CITTÀ  
DI TRENTO

# anni '90

LA DIFFUSIONE REGIONALE,  
NUOVE APERTURE ED AQUISIZIONI  
DI GRAPPOLI DI PUNTI VENDITA

# anni '10

LA GESTIONE IN  
UN CONTESTO DI CRISI

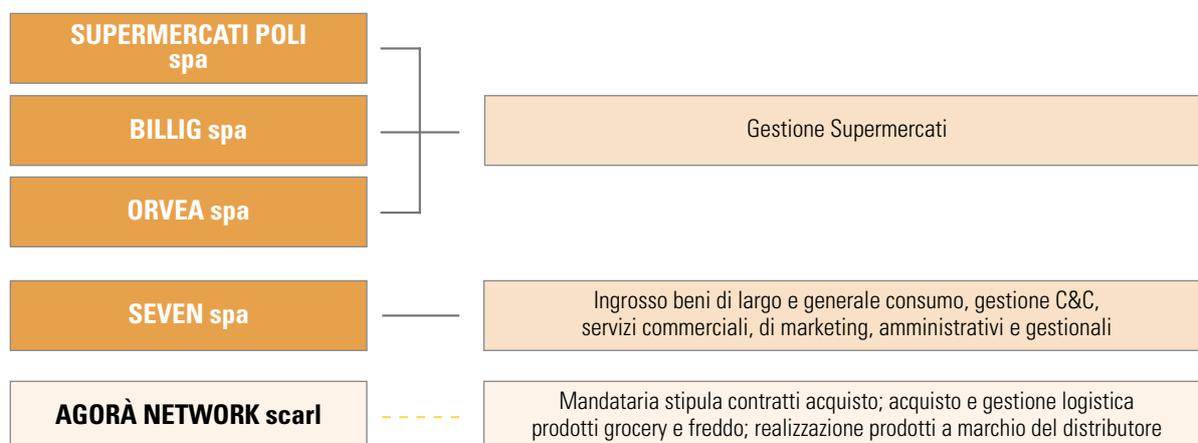
5  
SOCIETÀ

1.700  
DIPENDENTI

72  
PUNTI  
VENDITA

501  
MILIONI DI €  
DI VENDITE

## L'ambito economico delle varie società



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.

## 1.5 LE 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. Per Orvea SpA gli Azionisti hanno sottoscritto un patto parasociale, che riflette il patto di investimento concordato all'atto del take-over societario.

### 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 da tre membri, ovvero 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 Supermercati Poli SpA, Billig SpA, Seven SpA, 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. Il Socio di minoranza in Orvea SpA è Bertoldi Holding Srl, società riferibile agli eredi di terza generazione del fondatore della società.

## 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 quattro membri, in rappresentanza diretta dei quattro beneficiari economici effettivi. 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.

Orvea SpA è un'azienda che svolge attività analoga e negli stessi ambiti territoriali della controllata Supermercati Poli SpA. La caratura detenuta da F.Ili Poli SpA in Orvea SpA è oggi pari all'82,80%, la quota residua, come più sopra specificato, è a mani di Bertoldi Holding Srl.

Lo statuto di Orvea SpA è assimilabile, se non conforme, a quello in essere presso le altre controllate di F.Ili Poli.

Come precedentemente accennato, gli Azionisti hanno sottoscritto un patto parasociale che intende regolare, per il quinquennio 2015-20, i seguenti temi:

- modalità di sostegno finanziario allo sviluppo aziendale;
- composizione degli Organi Sociali;
- trasferimenti di azioni, prelazioni, diritti di covendita;
- rimedi in caso di stallo decisionale.

Unica difformità nella governance, rispetto alle altre società controllate, risiede nel numero dei componenti l'Organo Amministrativo, fissato in tre membri. Sono oggi Consiglieri i due Presidenti delle società azioniste ed un Dirigente di Seven SpA.

## 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 dirette 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, da tre esponenti della terza generazione familiare, tutti impegnati operativamente in Azienda, nonché dagli altri tre manager. Queste nove 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 possono essere talvolta soddisfatte da finanziamenti dalle società più liquide alle richiedenti, erogati con la formula della commercial paper e regolati ad un tasso correlato a quelli usualmente applicati da operatori del credito, in relazione anche al rating proprio delle singole società. 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 quattro Gruppi Soci, fra cui Poli, detengono oggi ciascuno una quota del 25% del capitale. La partecipazione del Gruppo è suddivisa fra Supermercati Poli SpA (13%), Billig SpA (5,70%) Orvea SpA (3,50%) e Seven SpA (2,80%).

Il Consiglio d'Amministrazione è 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 Presidente attualmente in carica è esponente del Gruppo Poli.

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 31.12.2025; essi garantiscono principalmente l'adeguata dotazione patrimoniale e finanziaria della società e l'impegno dei Soci alla partecipazione alle attività consortili. Precisano inoltre in modo maggiormente dettagliato gli aspetti più sopra citati e che sono stati oggetto di revisione statutaria: governance, ampliamento base sociale, recesso, cambio di controllo del Socio.

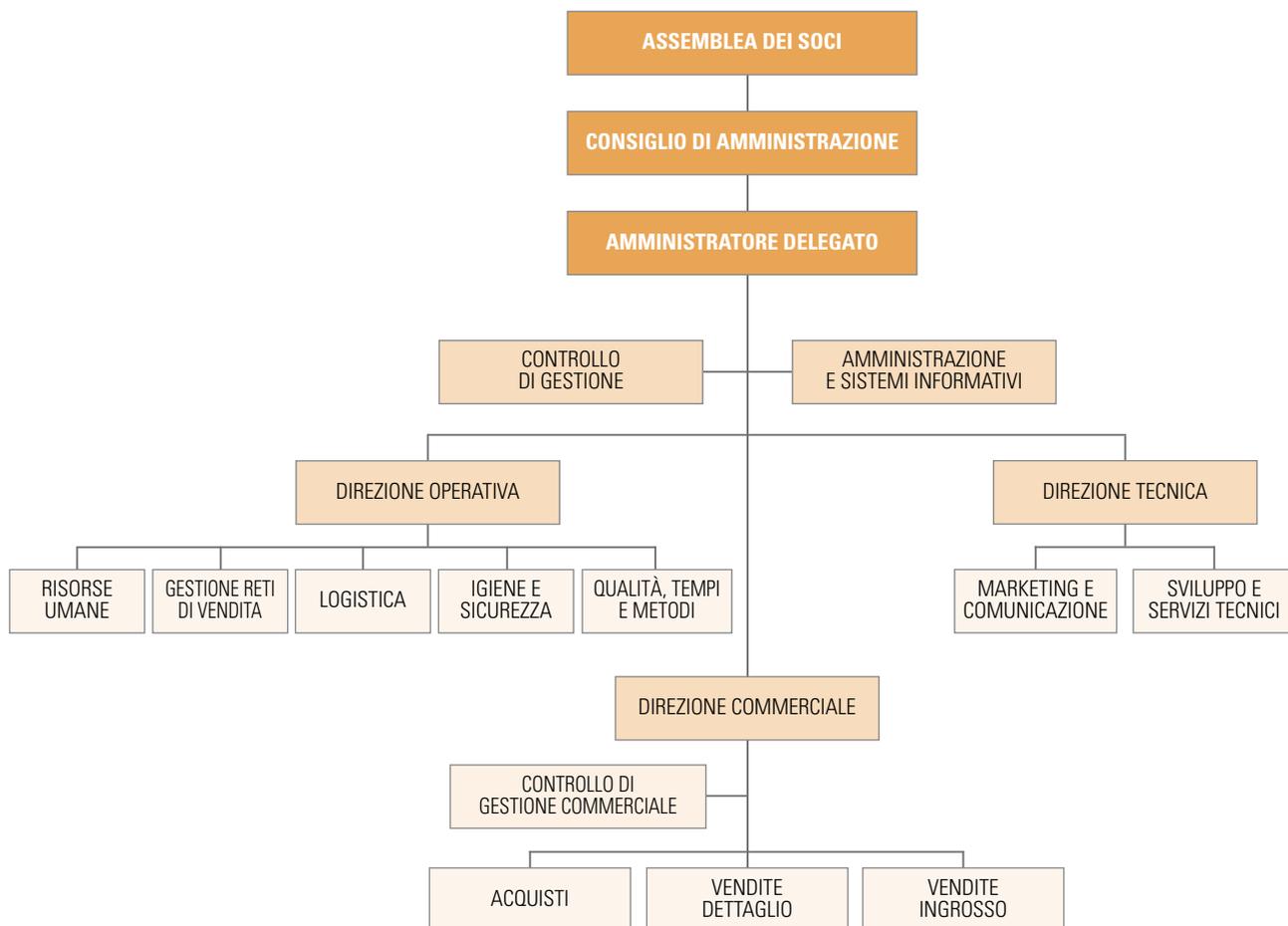
## Certificazione dei bilanci

Per la capogruppo, così come per le controllate, è stato conferito al Revisione Contabile anche l'incarico per la certificazione volontaria dei bilanci d'esercizio.

## 1.6 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

È ormai ampiamente consolidata la struttura organizzativa ridisegnata a livello di Gruppo a fine 2009 ed implementata nel corso del 2010, con gli obiettivi di semplificare e rendere più efficace l'agire quotidiano, favorire la crescita delle risorse interne che hanno dimostrato la capacità di reggere ruoli dirigenziali e, infine, assecondare il 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.

### L'organigramma aziendale



# 02

## IL CONTESTO E L'ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ





## 2.1 LO SCENARIO ECONOMICO

### Una boccata di ossigeno (prima della nuova apnea)

Dal punto di vista economico, il 2015 può essere di certo considerato un anno migliore dei 7 o 8 che lo hanno preceduto. Lo si era percepito dal clima politico sociale, caratterizzato da minori turbolenze rispetto al passato e dalla realizzazione, finalmente, di importanti riforme necessarie per il Paese, ma latenti da decenni. Lo hanno confermato anche i parametri economici di consuntivo che, seppur non ancora esaltanti, sono risultati in deciso miglioramento. È migliorata la dinamica del PIL, che l'Istat ha valutato in crescita del +0,8%, grazie ad un aumento (+0,9%) della spesa delle famiglie residenti ed al contributo dei non residenti, come i turisti, che hanno elevato all'1,1% la spesa sul territorio. Gli occupati sono cresciuti in un anno di 186 mila unità ed il tasso di disoccupazione è sceso all'11,9%. Deficit e debito pubblico ancora su (se non oltre) livelli di guardia, ma potendo contare su una certa maggior benevolenza da parte della Comunità Europea, che ha permesso fra l'altro di rinviare un ulteriore inasprimento fiscale, che avrebbe (ed avrà quando applicato) effetti infausti sulla dinamica dei consumi. Questi risultati sono stati raggiunti grazie alle politiche fiscali e di incentivazione dell'occupazione varate dal Governo e grazie alla fiducia dei consumatori, il cui indice si è mantenuto elevato per tutto l'anno, per poi ripiegare a dicembre, alla spinta dei grandi eventi, in primis l'Expo di Milano e, nel nostro settore, anche a causa di effetti contingenti come la stagionalità. Un'estate particolarmente calda, soprattutto se paragonata con quella piovosa del 2014, ha spinto in alto, dal 15% al 20%, i consumi di prodotti "freschi", quali le acque e le bevande, le birre, i salumi, i gelati, la frutta e la verdura. Probabilmente proprio assecondando i segnali di ripresa, anche l'inflazione si è timidamente risvegliata in corso d'anno, per poi invertire decisamente la tendenza verso la fine.

Le performance cautamente positive sono arrivate nonostante il quadro di riferimento internazionale ed i fattori macroeconomici e "geo-politici" non fossero del tutto favorevoli. Da una parte il rallentamento della crescita dell'economia cinese ha condizionato, forse oltre misura, i giudizi sulla salute di quella mondiale. Dall'altro ha avuto non poco impatto la crisi, per motivi diversi, di Paesi come Brasile e Russia. Nell'ultimo caso, forse, il problema è che non si riesce a stimare quale sia l'impatto di un fattore teoricamente positivo per l'economia, come quello dei prezzi bassi dei prodotti petroliferi e più in generale dell'energia. A ciò si aggiunga il rallentamento delle economie dei Paesi Emergenti e la bassa crescita in generale in tutta Europa. Per quanto riguarda il Vecchio Continente, persistono i timori legati alle difficoltà del sistema bancario, dai Non-Performing Loans agli Strumenti Derivati di cui gli attivi bancari sono ricchi, il rischio di un veloce disfacimento della Comunità Europea e del Mercato Comune, con la possibile spallata causata dalla "Brexit" e la difficile ge-



stione del "rischio default" della Grecia, con relativi impatti sulla moneta unica. Infine si valutino gli effetti della situazione geo-politica, i problemi generati dalla gestione di un fenomeno epocale come quello dell'immigrazione da Africa e Medio Oriente verso il Vecchio Continente, i conflitti armati in particolare nel Mondo Arabo, i correlati fenomeni di terrorismo, di prevalente matrice islamica, che colpiscono la gente comune senza riserve di territorio. Tutto ciò determina un enorme senso di insicurezza e la reazione delle popolazioni, in quasi tutto il mondo occidentale, è quella di un arroccamento e rafforzamento dei nazionalismi. Un radicalismo che risponde quindi ad un altro radicalismo, fattore di certo non di buon auspicio per il nostro futuro.

## Il tasso di sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata

Le performance registrate dalla GDO nel corso del 2015 sono valutate in maniera disomogenea dalle due principali società di rilevazione, anche a causa dei perimetri non uniformi considerati. IRI pare essere la più ottimista, dichiarando una crescita di fatturato a rete corrente del +2,1% ed una parità rispetto all'anno precedente, se considera il dato a rete omogenea. Secondo un'elaborazione del CERMES, partendo dagli stessi dati, la crescita a rete complessiva realizzata nel 2015 sarebbe pari al +1,8%, mentre la rete omogenea avrebbe perso fatturato in misura del -0,4%. I dati migliori di crescita si sono concentrati nei mesi estivi, con una progressiva convergenza verso l'azzeramento della crescita da ottobre in poi. Nielsen stima invece che la crescita di fatturato realizzata nei canali Iper+Super sia stata pari nel 2015 al +0,5% e ciò quale risultante di volumi più sostenuti di vendita di prodotti di largo consumo confezionato (+2%), ma di un regresso del fresco a peso variabile (-0,5%) e soprattutto del No Food (-5,5%). Le performance degli Iper+Super sono differenti a seconda dell'area geografica di collocazione: sono del tutto positive al Nord Ovest (+2%), stentano di più nel Nord Est (+0,3%) ed al Centro (+0,2%), mentre sono ancora negative al Sud/Isole (-2,2%), dipingendo così l'immagine di un Paese che viaggia a 2 o 3 velocità diverse. In ogni caso tutti i risultati visti sono migliori di quelli del recente passato.

Ritornando ai dati forniti da IRI, è evidente che la dinamica del fatturato è ben differenziata anche in dipendenza dei vari formati distributivi. I risultati più brillanti sono ancora una volta raccolti dai drugstore (+7,1%) e dai superstore (+8%), ma si segnala una rimonta dei supermercati (+3,4%), mentre sembrano per la prima volta faticare i discount (+1,4%). Cash&carry e libero servizio piccolo crescono del +0,6%, mentre ancora una volta il peggior canale si rivela essere l'ipermercato (-1,4%). Con riferimento alla consistenza della rete di vendita, sempre IRI segnala che la numerica di ipermercati e supermercati è in leggero calo (in questo range di superficie crescono peraltro i superstore), scende anche il numero di superette e cash&carry, mentre cresce quello di discount e, soprattutto, drugstore. Ciò significa che, se da una parte lo sviluppo riguarda i formati più performanti, i loro stessi risultati (calcolati a rete corrente) sono determinati dallo sviluppo. L'altra considerazione riguarda il canale discount, che pare indubbiamente stia perdendo vendite a perimetro immutato. È comunque

evidente il fenomeno di ristrutturazione dei canali di vendita in corso. Una ricerca del CERMES, che mette a confronto dati del 2008 con quelli di fine 2015 evidenzia, relativamente alle quote a valore dei mercati LCC, che a fronte di una sostanziale stabilità del canale supermercati (da una quota del 39,8% a quella del 39,5%) hanno guadagnato importanti quote i superstore (da 8,4% a 12,6%), i discount (da 9,5% a 11,5%) ed i drugstore (da 2,1% a 4,4% - quota più che raddoppiata!) e ciò a scapito degli ipermercati.

Il CERMES constata che, pur a fronte di un calo della numerica dei negozi, la superficie di vendita complessiva rimane pressoché invariata, il che determina probabilmente un eccesso di capacità distributiva. Se è vero infatti che la Germania offre una rete di vendita consistente in mq. 340 di superficie ogni 1000 abitanti, l'Italia è a quota mq. 220, superando di gran lunga Paesi considerati patria del liberismo commerciale come Francia (mq. 193) e Regno Unito (mq. 99). Tutto ciò, dopo anni di flessione del fatturato a rete omogenea, determina un'inefficienza sostanziale delle strutture che, essendo sottoutilizzate, registrano valori di vendite a mq. del tutto insoddisfacenti. Ciò nonostante, un grande gruppo tedesco quale è Aldi sta preparando il suo ingresso sul mercato italiano. La competizione è destinata quindi ad inasprirsi ulteriormente.





Il livello dei prezzi nel 2015 è stato mediamente più sostenuto che nell'anno precedente. Se è peraltro vero che da maggio essi hanno avuto un'impennata, passando da una crescita dello 0,5% all'1,9% (fonte Nielsen) e mantenendola per un semestre, è altrettanto vero che a dicembre l'indice è repentinamente sceso al +0,8%, un valore quindi inferiore a quello di 12 mesi prima. Parrebbe quasi che la filiera sia stata incoraggiata dai deboli segnali di ripresa dei consumi a migliorare i margini, ma che si sia tempestivamente ricreduta in tale comportamento al primo palesarsi di una nuova stagnazione di mercato. In realtà l'inflazione ha dato un contributo ancora inferiore alla crescita dei fatturati, in quanto le variazioni di mix negli acquisti hanno

impattato in maniera considerevole, abbassando ad esempio a dicembre l'indice dei prezzi del -0,6% (dal +0,8% di inflazione, quindi, al +0,2% di variazione dei prezzi). La partecipazione agli incassi delle promozioni in media d'anno è diminuita (da 29,3% a 28,8%), ma anche in tal caso il rallentamento dei consumi di fine d'anno ha indotto i distributori a spingere sul pedale della pressione promozionale che, a dicembre, è cresciuta fino a raggiungere il 29,6% (+0,1% su a.p.). È stato ancora un anno non brillante per la Marca del Distributore che, secondo il CERMES, complessivamente perde 0,2 punti di quota. La sua partecipazione alle vendite a valore è ora pari al 18,2%. Anche in questo caso si evidenziano andamenti differenziati a seconda del posizionamento della Marca. Nel segmento Mainstream, infatti, la MDD è in discreto recupero (+2,5%), mentre nel segmento Primo Prezzo l'andamento è fortemente negativo (-28,0%); la vera performance si realizza nel segmento Premium/Bio, dove la crescita è stata pari al +13,2%.

Dando un'occhiata al mondo Industria di Marca gli affari sono andati meglio che l'anno precedente, ma non pare ancora in modo soddisfacente: fra i primi 10 Gruppi industriali solo 2 hanno aumentato le vendite in Italia, fra i primi 25 solo 8. Per ottenere questi risultati i Top 25 produttori hanno dovuto investire pesantemente in attività per esercitare una pressione promozionale del 33,0%, nettamente superiore a quella degli altri produttori industriali (27,1%) e, ovviamente, della Marca del Distributore (20,5%).

Aldilà dei cambiamenti di casacca di alcune insegne, che hanno determinato variazioni anche rilevanti nei Gruppi Distributivi, è interessante quanto emerge dalla lettura dei dati di quota di mercato e, soprattutto, dalle loro differenze anno su anno. Sono confermate infatti le difficoltà che incontrano sul mercato italiano i grandi gruppi multinazionali, con Auchan che perde 0,7% di quota, posizionandosi ora all'8,6%, e Carrefour ancora in flessione, seppur limitata al -0,1% (ora quota del 6,4%). Un travaso pare essersi realizzato fra i due grandi Gruppi cooperativi, visto che Coop Italia mantiene la leadership con il 16,1%, ma perde 0,6%, esattamente la quota acquisita da Conad, che ora la tallona con il 14,8% del mercato.

Differenti le performance della GD italiana, con Esselunga in ulteriore crescita del +0,4% (ora a 11,2%), Finiper e Bennet stabili rispettivamente a quota 2,9% e 2,3% e con Gruppo Pam in flessione del -0,1% (ora al 2,6%). Agorà Network guadagna ancora un +0,2% di quota, arrivando al 2,8% del mercato, segnale di grande vitalità ed efficacia nell'interpretare il business. Nel ranking compilato da IRI nel 2015 Agorà Network ha compiuto il sorpasso su Gruppo Pam ed ormai braccia Finiper. La concentrazione di mercato nel nostro Paese è in aumento. Si calcola che oggi il primo Gruppo in Italia intercetti il 16,1% del fatturato, i primi 3 Gruppi il 42,1%, i primi 5 il 61,9%, con quote ancora più concentrate se si esaminano i singoli territori.

## Le Centrali d'Acquisto

Entrati a regime i sommovimenti di fine 2014, il peso delle diverse Centrali d'Acquisto è variato in modo significativo. Anzitutto vi è stato un cambio di leadership, con Esd Italia (+1,4%) che ha scavalcato Centrale Coop Italia (-1,9%) ed ora comanda la fila. Questo è avvenuto, oltre che a seguito dell'uscita di Despar Servizi dalla Centrale cooperativa e l'ingresso di Aspiag in ESD, per i diversi risultati conseguiti in corso d'anno dai Gruppi Distributivi associati alle diverse Centrali.

Tutti i Soci ESD hanno infatti cresciuto le proprie quote, SUN anche avendo reclutato a fine anno Gulliver (precedentemente indipendente), mentre Coop ha vissuto in casa propria la dissoluzione di due cooperative friulane, vittime di gravi difficoltà finanziarie, ed in casa Sigma l'uscita delle due aziende ad insegna Decò.

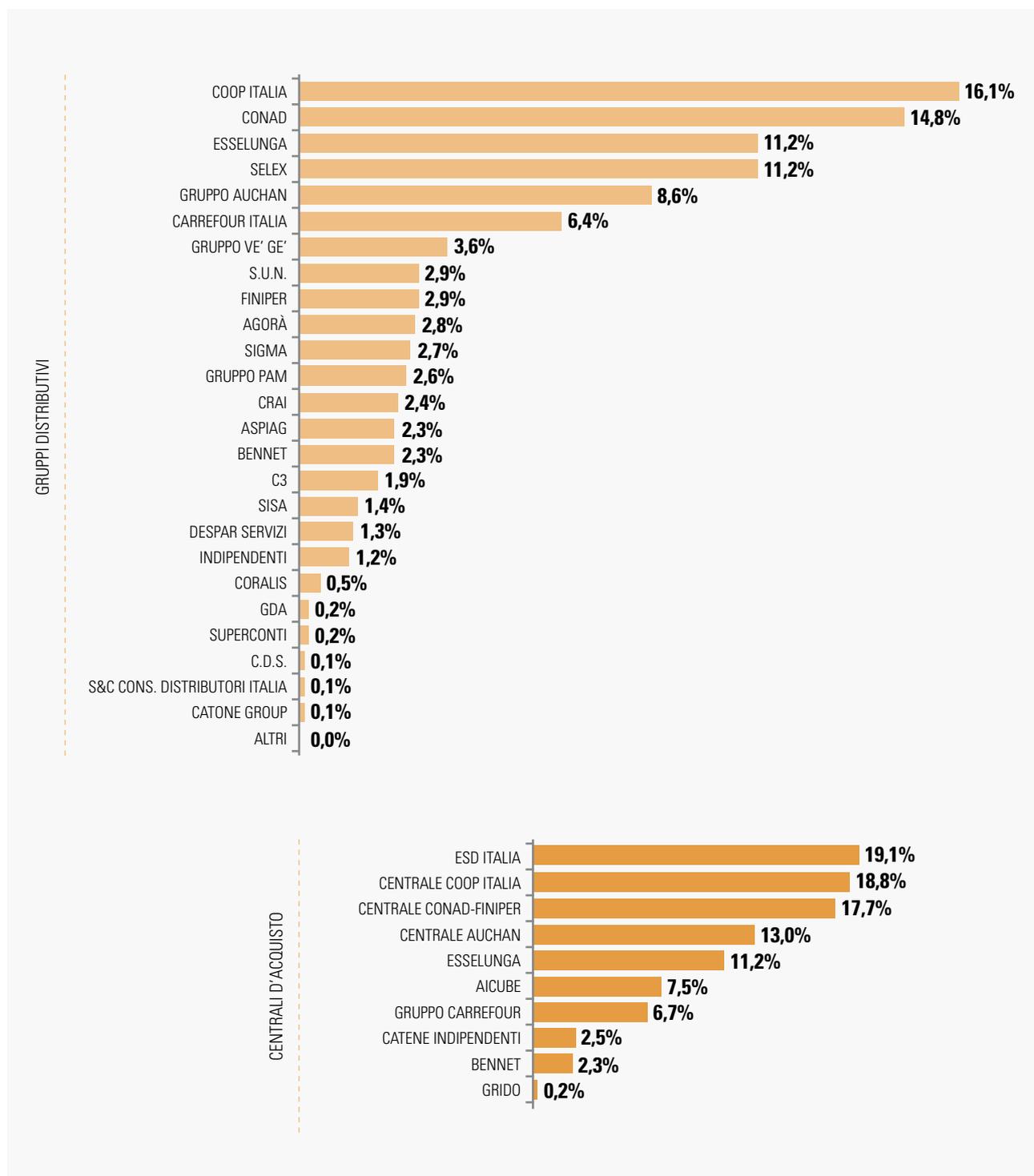
Mentre Centrale Conad-Finiper è cresciuta (+0,5%) grazie ai risultati di Conad, con i volumi di vendita realizzati dei negozi acquisiti da Billa, Esselunga è cresciuta di quasi altrettanto (+0,4%) per linee interne. Le Centrali francesi

hanno perso ampiamente quota (Centrale Auchan -1%, Gruppo Carrefour -0,5%), mentre chi ha effettuato il balzo più consistente è risultata essere Aicube (+1,5%). È questo il risultato della politica di reclutamento messa in atto da Vegè, Gruppo al quale hanno aderito Supermercati Tosano (in uscita da C3), Multicedi e Fratelli Arena (come sopra detto usciti da Sigma). Non essendo evidentemente riusciti a superare i problemi posti dall'Antitrust, Superconti non ha ancora potuto perfezionare la cessione delle attività a Coop Italia e rimane pertanto indipendente.

La tornata negoziale del 2016 presenterà, quindi, ancora grosse novità ai blocchi di partenza. La situazione alla data del 1° gennaio 2016 viene rappresentata nei grafici sottostanti. Si ricorda che la nostra Azienda aderisce ad ESD Italia, centrale che oggi risulta essere prima per quota di mercato, ma tale - o certamente fra le migliori - anche per qualità espressa dalle aziende mandanti, per crescita, per quote di mercato regionali e per molti altri aspetti.

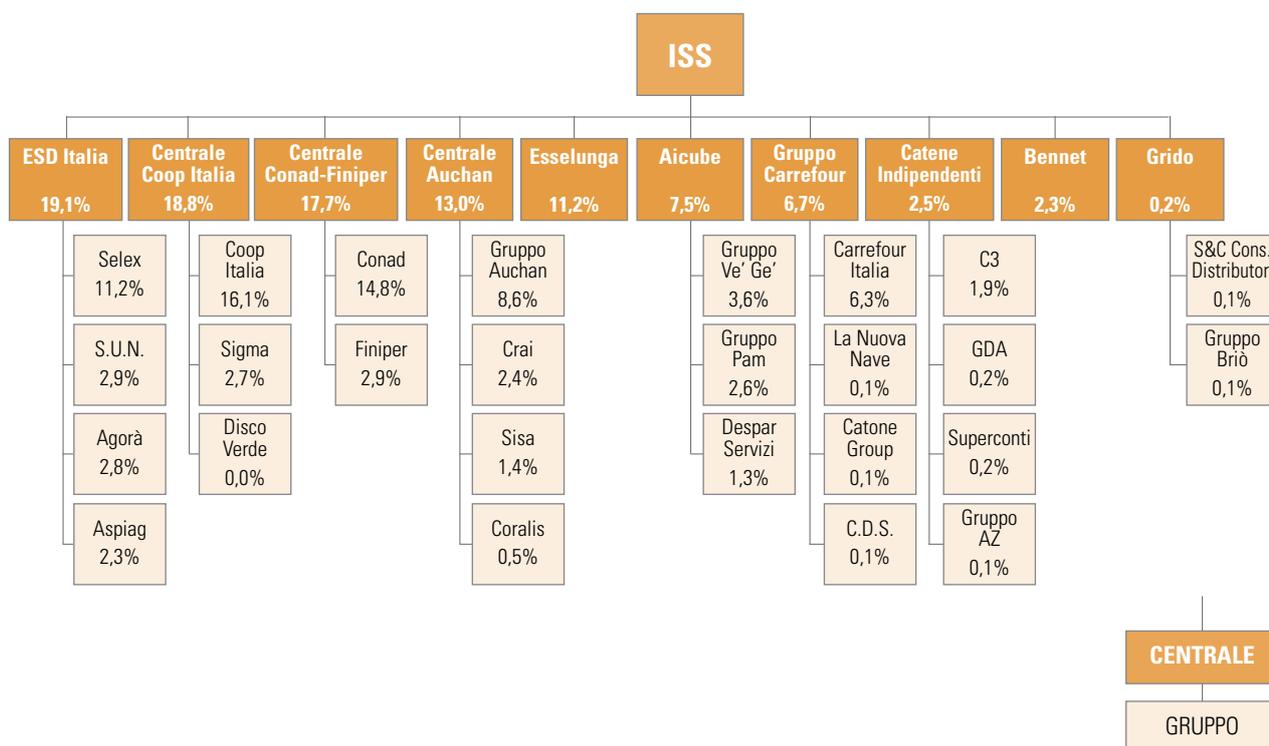
## La struttura della distribuzione moderna: Gruppi Distributivi e Centrali d'acquisto

(Potenziale ISS-LCC; fonte IRI - Information Resources - Servizio Top Trade 1° gennaio 2016)



## La composizione delle Centrali d'acquisto al 31/12/2015 - canale ISS

(Potenziale ISS-LCC; fonte IRI - Information Resources - Servizio Top Trade 1° gennaio 2016)



## Il contesto normativo

Se sul fronte nazionale non si sono registrate significative novità nella normativa sul commercio (per quanto possa influire su di un territorio regionale con competenze primarie in tema di commercio), le due province autonome sui quali territori si sviluppa maggiormente la rete di vendita della nostra Azienda hanno dimostrato comportamenti in continuità con il passato più recente.

L'unica iniziativa parlamentare che potrà avere significativo riverbero sulle norme applicate sul nostro territorio è quella relativa alla definizione di un modesto numero di giornate in corso d'anno (soprattutto le maggiori festività religiose) nelle quali gli esercizi commerciali dovranno osservare la chiusura obbligatoria. Tale norma si pone in deciso contrasto sia con le disposizioni della Comunità Europea in tema di libera concorrenza, sia con la legislazione vigente, i cosiddetti "Decreti Monti". Il contenuto che si sta cercando di far approvare avrà peraltro un significato più simbolico che sostanziale ed incrocerà solo parzialmente le istanze promosse soprattutto da Chiesa cattolica e da Organizzazioni dei Lavoratori. Dopo aver tentato invano (almeno in Provincia di Trento) un approccio di autoregolamentazione che, viste anche le quote concentrate, non sarebbe di certo risultato gradito all'Autorità Antitrust, a livello locale la politica sta tentando di ottenere un risultato analogo agendo sulle Norme di attuazione dello Statuto d'Autonomia, facendo quindi risultare quale peculiarità



di un territorio l'esigenza di regolare i criteri di apertura degli esercizi commerciali in deroga ai principi nazionali e generali della libera concorrenza. Sta percorrendo la stessa strada anche la Provincia Autonoma di Bolzano per bloccare gli insediamenti del commercio al dettaglio nelle zone produttive, sempre in contrasto con la disciplina concorrenziale. È indubbio, peraltro, che in questo caso la richiesta parrebbe maggiormente logica e motivabile. Lo sviluppo urbanistico in una regione di montagna, dove il territorio libero è bene scarso e quindi ancor più prezioso, è possibile che debba essere guidato da norme più stringenti rispetto ad altre aree del Paese, dove la pianificazione risulta avere meno necessità di vincoli. In attesa di nuove sentenze della Corte Costituzionale sui limiti impo-

sti dalle attuali norme della Provincia Autonoma di Bolzano, sentenze che stranamente tardano ad arrivare, l'introduzione del criterio di specificità delle Norme di Attuazione pare l'unica via per i Governi locali per riuscire ad imporre in qualche modo restrizioni (o rallentamenti) allo sviluppo del grande commercio.

Con obiettivi finali possibilmente simili, ma con un approccio al problema del tutto diverso, nella Provincia Autonoma di Trento gli Enti delegati (Comunità di Valle, Comuni di Trento e Rovereto) hanno concluso per contro l'iter per l'approvazione delle varianti urbanistiche atte ad individuare i siti nei quali potranno insediarsi le Grandi Strutture di Vendita. A onor del vero all'appello manca ancora il Comune di Trento. Ciò ha dato il via alla possibilità di insediare nuovi punti di vendita in zone idonee, recuperando prioritariamente a tal fine edifici esistenti da riconvertire alla nuova destinazione. Di tali decisioni ha potuto beneficiare anche la nostra Azienda, realizzando due nuovi insediamenti, uno nel Comune di Malè, l'altro in quel di Rovereto. Con tali atti si può considerare completata la "Riforma Olivi".

## 2.2 LE STRATEGIE E LE POLITICHE PERSEGUITE

Le linee strategiche della nostra Azienda evidenziano ampia continuità con quanto esplicito nei documenti di Bilancio precedenti. La volontà è quella di gestire una rete di vendita efficiente e ben radicata sul territorio regionale, con negozi ed insegne che si distinguano. Intendiamo perseguire l'eccellenza nella proposta e nel servizio, garantire la convenienza al Cliente, mantenendo in tal modo la leadership territoriale nel canale distributivo Iper+Super. Le politiche perseguite sono sommariamente riassunte qui di seguito.



**Rete di vendita:** progressivo aumento della superficie media dei negozi, anche mediante rimpiazzo o eventualmente chiusura di quelli di dimensioni e fatturati minimi, differenziazione dei formati distributivi (Iper, Super, Mini), sviluppo di formati di convenienza, miglioramento complessivo dell'immagine dei punti di vendita. Sviluppo efficiente e ragionato per il completamento della copertura territoriale, razionalizzazione della rete estesa, eliminazione di sovrapposizioni, anche dovute alle politiche di acquisizione.

**Clienti:** adozione di sistemi di vendita self-service ad alto contenuto qualitativo, massima informatizzazione delle attività di front-office, con adozione di sistemi di self-scanning/payment/self check-out e delle tecnologie mobile. Sperimentazione modalità e-commerce strettamente correlate alla rete fisica dei punti di vendita. In generale, riduzione dei livelli di prezzo proposti e contrasto ai fenomeni inflativi. Sviluppo moderato dell'one-to-one marketing e di programmi di fidelizzazione che creino effettivo valore per il Cliente, quale strumento complementare alle attività di mass-marketing, che devono essere migliorate, semplificandole. Miglioramento dei sistemi di ascolto della Clientela e della comunicazione istituzionale, prima ancora che commerciale. Semplificazione quindi di ogni modalità di relazione.

**Merci:** nei comparti grocery e freddo, aumento della massa critica di acquisto mediante partenariato sulle attività commerciali e logistiche, aumento del portafoglio prodotti disponibili; miglioramento delle modalità di selezione dei prodotti freschi, individuazione di sinergie d'acquisto per i prodotti base. In generale, significativo miglioramento delle condizioni d'acquisto, controllo e razionalizzazione dei costi logistici. Sviluppo ragionato di una Marca del Distributore di qualità in ogni segmento di gamma, prezzo d'attacco, mainstream, premium, biologico. Valorizzazione delle produzioni locali ed artigianali, anche mediante ricerca e stimolo alla realizzazione di item esclusivi. Collaborazioni per dare sbocco a prodotti "km zero". Sviluppo del comparto biologico e "libero da". Processo di "democratizzazione della qualità", con l'obiettivo di ridurre il gap di prezzo fra alto di gamma e mainstream.



**Risorse Umane:** miglioramento del livello di preparazione mediante iniziative di formazione continua. Maggior spinta alla job rotation. Selezione ed introduzione di risorse con buona preparazione tecnica conseguente al grado di scolarità. Disimpegno dalle mansioni a più basso valore aggiunto. Abbassamento del costo del lavoro entry level. Introduzione massiva degli ausili informatici alla gestione. Mappatura dei processi e creazione di standard di prestazioni. In termini generali, ricerca dell'efficienza e del miglioramento della produttività, con alleggerimento delle strutture di sede.

## 2.3 LE INSEGNE E LA DIFFUSIONE SUL TERRITORIO

Il Gruppo Poli è impegnato da anni nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. Da sempre promuove lo sviluppo di formati moderni con una rete di vendita concentrata e diffusa capillarmente sull'intero territorio regionale, che si sviluppa attraverso il canale alimentare (insegne Poli, IperPoli, MiniPoli, Amort, Orvea e IperOrvea), attraverso il format dei grandi magazzini (insegna Regina) ed attraverso il canale ingrosso (C+C Italmarket).

### Le insegne



Supermercati medio-grandi, dal format moderno, con assortimenti completi ed alto livello di servizio



Formato dei negozi di ridotte dimensioni che sviluppano un servizio di vicinato; plus concentrati attorno al concetto della "spesa piccola"



Maxi-formato dei negozi oltre i 3mila mq che accolgono assortimenti molto vasti, linee prezzo differenziate e importanti spazi promozionali; prezzi orientati alla politica EDLP



Supermercati di convenienza; assortimenti orientati alle esigenze locali, presenza di multi-pack e posizionamento prezzi più basso rispetto al mercato



Magazzini medio-grandi focalizzati sui principali settori del non alimentare



Cash&Carry per la vendita nel settore ingrosso in provincia di Trento

## La diffusione sul territorio

Complessivamente, al 31.12.2015, la rete del Gruppo si compone di 72 strutture di vendita.

In provincia di Bolzano si contano 20 negozi, di cui 3 a insegna Amort, 3 MiniPoli, 11 Supermercati Poli, 1 IperPoli e 2 Regina.

In provincia di Trento, se ne contano 49, di cui 4 Amort (Pergine e Spiazzo e, in seguito al cambio insegna avvenuto rispettivamente a maggio e ottobre 2015, anche Caldonazzo e Ziano), 4 MiniPoli, 22 Supermercati Poli, 3 IperPoli, 8 Regina, 7 negozi Orvea ed il C+C Italmarket di Trento.

Tra i punti vendita fuori regione vanno menzionati il Regina di Lugagnano di Sona e le due strutture Orvea ed IperOrvea ad Affi.

Il 2015 è stato un anno movimentato per le modifiche avvenute sulla rete di vendita. Come accennato pocanzi, in corso d'anno i due Supermercati Poli di Caldonazzo e Ziano, sono stati convertiti in Amort, il formato convenienza che continua a raccogliere un consenso elevato. Dicembre, il mese più vivace, ha visto le due importanti inaugurazioni dell'IperPoli di Malè e dell'IperOrvea a Rovereto e la contestuale chiusura di tre punti vendita: Dimaro, e a Rovereto, il piccolo Orvea di Corso Rosmini e l'Orvea di via Porte Rosse.



## 2.4 L'ANDAMENTO DEL FATTURATO

Gli investimenti aziendali, anche per l'anno appena concluso, sono stati rivolti all'ottimizzazione della rete di vendita. Il processo di riqualificazione della rete si è concentrato maggiormente sulle strutture ereditate dalla società Orvea: la quasi totalità dei negozi è stata infatti interessata da interventi di ristrutturazione più o meno profondi, nonché dalla revisione delle proposte assortimentali e delle politiche di prezzo, per renderle più attrattive per la Clientela rispetto al recente passato. La strategia di concentrazione su punti vendita a maggiore efficienza viene perseguita anche mediante l'apertura di nuovi sta-



bilimenti ed eventuale graduale chiusura dei negozi meno performanti. Nel commercio difficilmente le posizioni si consolidano per lungo tempo e quindi questo processo di continuo ricollocamento è necessario per mantenere la leadership territoriale. L'operazione compiuta nel 2015 a Rovereto, per la quale un nuovo IperOrvea ha recepito l'attività prima svolta dallo storico "Orvea 2000" situato a qualche centinaio di metri di distanza e della quale si parlerà ampiamente nel paragrafo successivo (2.5 Operation e Sviluppo), ne è un chiaro esempio, ed è stata pianificata pur nella consapevolezza che l'apertura dell'IperOrvea avrebbe cannibalizzato vendite di negozi molto ben performanti, come quello di via Craffonara.

L'apertura dell'IperPoli di Malè ha determinato la chiusura del supermercato di Dimaro, riposizionando l'offerta aziendale su livelli di maggior gradimento per i Clienti della valle. La gradualità nelle chiusure/cessioni e/o la loro contemporaneità con le aperture hanno minimizzato, se non annullato, le ripercussioni sul Personale.

Un'altra strategia per limitare l'effetto di saturazione territoriale e la sovrapposizione è consistita nel differenziare insegne e formati di vendita, in modo da poter raggiungere target più vasti di Clientela. Appurando che i risultati migliori sono quelli realizzati nei negozi con politiche di "Every Day Low Price", o meglio "Fair Price", capaci di comunicare al consumatore in maniera più adeguata il valore della convenienza (formati Iper e CC Amort), si è provveduto ad un cambio insegna, da Supermercati Poli ad Amort per alcuni negozi della rete (Pergine Valsugana, Caldonazzo, poi Ziano) esprimendo così una proposta maggiormente orientata alla convenienza piuttosto che al servizio. Ne consegue che una fetta sempre più ampia dei fatturati aziendali è sviluppata da negozi con questo tipo di politica commerciale, che si traduce in un andamento più lineare delle vendite, senza i picchi tipici registrati, durante i periodi delle attività promozionali, dalle insegne che adottano politiche di tipo "high - low".

L'ammontare degli incassi del Gruppo, sviluppati nel corso del 2015, ha superato l'importante soglia di 500 milioni di euro, al lordo dell'Imposta sul Valore Aggiunto, incrementando del 4,4% rispetto all'anno precedente e del 3,6% rispetto alle previsioni di budget.

A fare da traino per lo sviluppo delle vendite è ancora una volta il comparto alimentare, che cresce del 5,9%, mentre quello No Food soffre un calo delle vendite misurabile nell'ordine del 7,4%, dato che però risulta pesantemente influenzato dall'assenza degli incassi precedentemente svi-



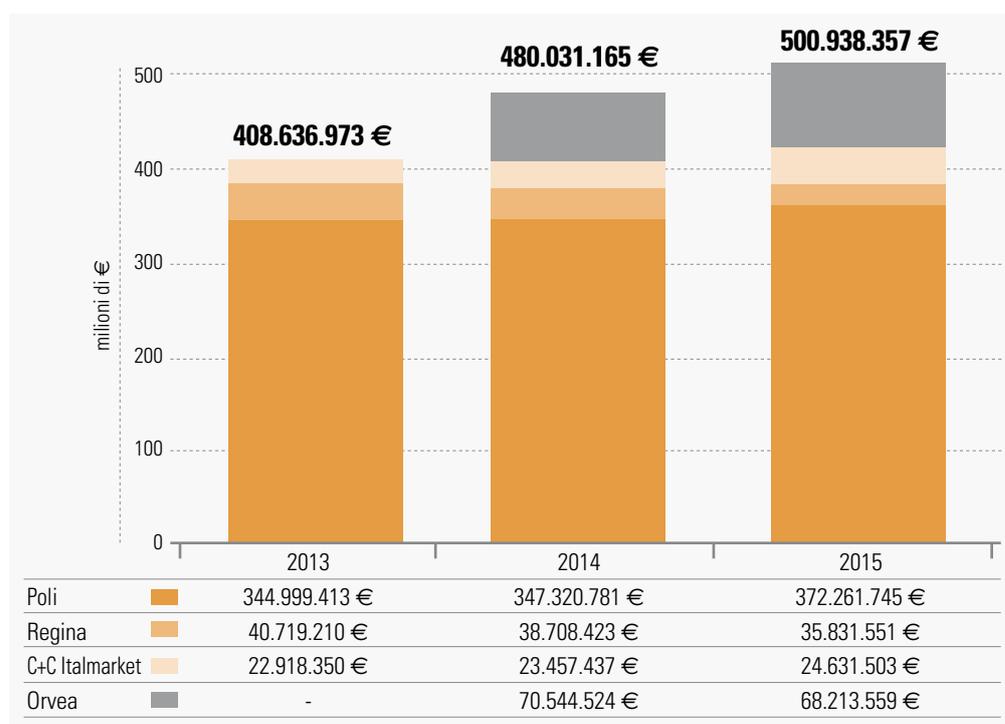
luppato dal Regina di Cassola (VI), chiuso nel 2014 e di Borgo Valsugana (TN), incorporato nella struttura alimentare a seguito dell'ampliamento della superficie. Il decremento del canale ingrosso va imputato alla chiusura, a fine 2014, del Cash&Carry Orvea di Rovereto e alla sua parallela conversione in struttura di vendita al dettaglio.

Buone performance derivano anche dall'attività svolta dal CC Italmarket nei confronti di operatori commerciali del settore HoReCa e di piccole strutture di vendita, che incrementa del 5% sull'anno precedente e si attesta a 24,6 milioni di euro.

Le vendite per canale	2013	2014	2015	Var.	Var. %
Dettaglio alimentare	€ 344.999.413	€ 415.823.883	€ 440.475.304	€ 24.651.421	5,93%
Regina	€ 40.719.210	€ 38.708.423	€ 35.831.551	-€ 2.876.872	-7,43%
Ingresso	€ 22.918.350	€ 25.498.859	€ 24.631.503	-€ 867.356	-3,40%
<b>Totale</b>	<b>€ 408.636.973</b>	<b>€ 480.031.165</b>	<b>€ 500.938.358</b>	<b>€ 20.907.193</b>	<b>4,36%</b>

Nota alla lettura: nella voce "Dettaglio alimentare" rientrano le vendite registrate nei negozi a insegna Poli, MiniPoli, IperPoli e, a partire dal 2014, anche quelle dei negozi Orvea e IperOrvea.

## Le vendite generate



**Prosegue l'andamento positivo a livello di Gruppo (+4,36%), con C+C Italmarket e rete Poli best performer (+5,01% e +7,18%)**

## Le quote di mercato regionali

Analizzando i principali player di mercato a livello regionale, il Gruppo Poli si distingue per la propria vivacità competitiva: il 2015 si conclude infatti con quote in crescita, vendite in crescita e punti vendita nuovi che guadagnano quota su piazza. La rete distributiva a livello regionale cresce complessivamente di 5 strutture di vendita. Con tre nuove aperture e due acquisizioni da Sisa, Conad spicca fra i gruppi in forte ampliamento numerico con 5 unità aggiuntive; seguono a ruota prima Despar, con una ristrutturazione e annesso ampliamento della superficie e un negozio acquisito da Sisa, e poi Coop,

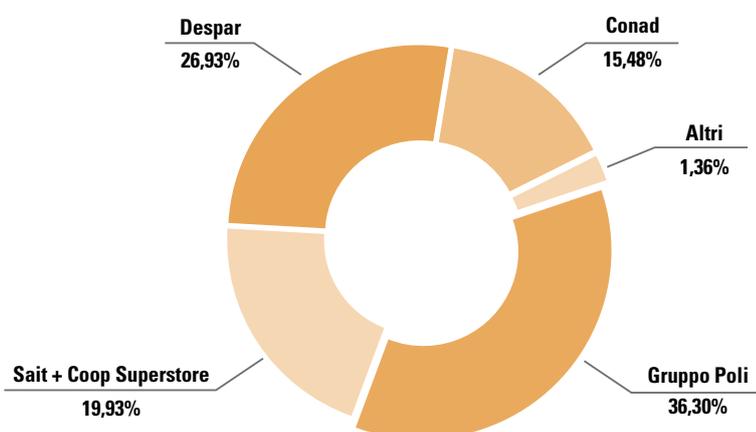
che registra un saldo positivo di due negozi. Sisa invece cede 3 negozi ai competitors, mentre per il nostro Gruppo il saldo è di un negozio in meno, considerando tre chiusure e le due nuove aperture di Malè e Rovereto. Nonostante la flessione in numerica di negozi, la maggiore potenzialità delle strutture nuove rispetto a quelle chiuse, ci permette di migliorare la quota di mercato, che si attesta al 36,30%.

L'altro gruppo con potenziale in crescita è Conad, grazie alle nuove aperture. Sale di poco Despar (+0,28% rispetto al pari periodo dell'anno precedente), mentre continua a scendere il piazzamento di Coop arrivando a fine anno al 19,93% (Fonte SymphonyIRI Group, Servizio Top Trade, canale IPER + SUPER quota LCC).

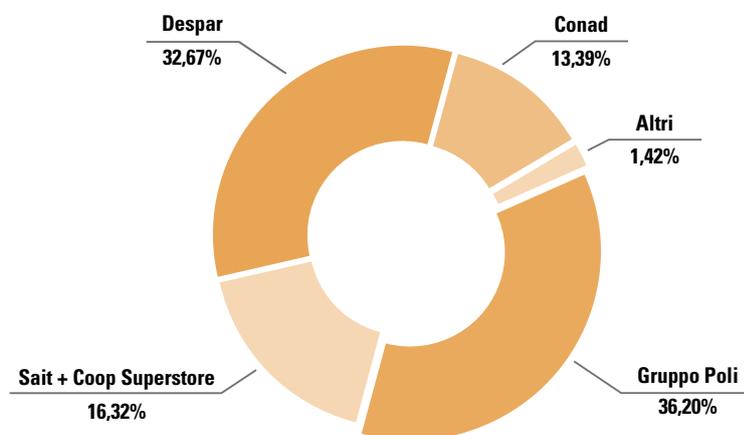
È interessante peraltro scomporre il dato a livello provinciale. In provincia di Trento, la crescita segnata dal Gruppo è sostenuta, nonostante la contrazione di una unità nella rete di vendita. La quota di mercato passa, infatti, da 43,62% a 44,25% proprio per il saldo positivo della potenzialità delle aperture/chiusure citato anche pocanzi. Per contro, continua a competere con difficoltà il primo concorrente di zona, Coop, che vede ridurre la propria quota di -0,70%.

In provincia di Bolzano, la quota Poli passa da 25,95% a 26,02% grazie all'andamento positivo delle vendite. Migliora il proprio posizionamento anche Conad, ma questo solo grazie all'apertura di una nuova struttura mentre Despar, pur ampliando la propria rete di una unità, resta stabile in quota per effetto delle sue performance non eccellenti.

## Le quote di mercato regionali



Fonte: SymphonyIRI Group, Servizio Top Trade, canale IPER + SUPER quota LCC  
Dati al 01.01.2016 - Trentino Alto Adige



Fonte: Nielsen, servizio Guida Nielsen Largo Consumo, canale IPER + SUPER, quota LCC  
Dati al 01.01.2016 - Trentino Alto Adige

## 2.5 OPERATION E SVILUPPO

È indubbio che nel corso del 2015 l'Azienda abbia destinato la gran parte delle proprie risorse (non tanto e non solo economiche) al progetto di risanamento di Orvea SpA. L'eclatante squilibrio fra costi e ricavi che tale società dimostrava da anni, rendeva il piano piuttosto complicato. Non era infatti plausibile risolvere i problemi agendo su una sola leva, come il taglio dei costi o, considerato lo scenario economico e competitivo e le possibilità espresse dall'Azienda, aumentare significativamente e velocemente i ricavi. Era quindi necessario operare con una strategia articolata, che non considerasse solo gli economics ma, ad esempio, mirasse a rimotivare il Personale, fornendo ai Collaboratori fiducia nella nuova proprietà ed un nuovo spirito di appartenenza...missione quasi impossibile, quando era ben chiaro che contestualmente si sarebbe dovuto pressoché dimezzare il costo del Personale. Tant'è, proprio da questo bisognava partire! Come già riferito nella relazione del precedente esercizio, dopo l'apertura del dovuto confronto con le Organizzazioni Sindacali, si è dato il via ad una procedura di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria sulla base di un programma di ristrutturazione e risanamento che avrebbe dovuto impegnare un biennio. La CIGS ha interessato, ad iniziare da novembre 2014, oltre 1/4 dell'organico di Orvea SpA, ovvero il Personale di 2 punti di vendita chiusi, quello amministrativo di sede e delle strutture logistiche, tutte unità ubicate in provincia di Trento. Per il Personale che non avrebbe trovato ricollocazione al termine della CIGS o che avesse preferito lasciare l'Azienda, era stata aperta la Mobilità Volontaria. Al termine della procedura, i dipendenti coinvolti dalla CIGS avrebbero goduto di una particolare indennità integrativa, che si è trovato il modo di far pervenire rateizzata ai lavoratori mediante anticipo operato da un Istituto di Credito, oltre ad un incentivo all'esodo per coloro che avessero scelto di aderire alla Mobilità Volontaria. Il valore totale messo a disposizione dall'Azienda per rendere più efficaci gli ammortizzatori sociali è stato pari a circa 600 mila euro. Il rientro in Azienda di almeno una parte dei lavoratori è iniziato ben presto, man mano che i punti di vendita rimasti aperti manifestavano esigenze di Personale, o per l'intensificazione del lavoro, o per normale turn-over. Per altri si è trovata collocazione o presso altre società del Gruppo o presso aziende impegnate col Gruppo in appalti, in particolare in ambito logistico. La previsione di poter aprire entro l'anno una Grande Struttura di Vendita a Rovereto, in quella che era stata la sede del Cash&Carry poi chiuso, ha accelerato tale processo. Già nel corso dell'estate perciò si sono organizzati i corsi di formazione e riqualificazione per coloro che si erano dichiarati disponibili, anche cambiando la propria professionalità, al rientro al lavoro nella nuova unità produttiva di Rovereto. Questa apertura in tempi record ha infine consentito di chiudere la CIGS alla scadenza del primo anno, con ricollocazioni al lavoro superiori in numero rispetto a quelle ipotizzate al momento dell'apertura della procedura. Gli esuberanti sono stati gestiti prevalentemente tramite Mobilità Volontaria e quindi non si è dovuto ricorrere a licenziamenti collettivi.

Il Contratto Integrativo Aziendale di Orvea, che sarebbe giunto a scadenza il 30 giugno 2015, rappresentava un altro macigno sulla via del risanamento aziendale. Dal lato dei meri costi diretti il valore complessivo della spesa non era particolarmente diverso da quello di altre aziende del Gruppo, ma gli elementi di incentivazione erano di certo mal posizionati. Ciò che pesava erano soprattutto i lacci posti all'Azienda nella razionale organizzazione del lavoro e che tendevano a favorire aree di privilegio per pochi, a scapito dei molti. Non essendo riusciti infine a convenire con le OO.SS. sulla necessità di negoziare una revisione dell'accordo, Orvea SpA si è trovata nella condizione di comunicare il recesso dal CIA, pur dichiarando fin da subito la volontà di rinegoziarlo, evidentemente su basi diverse. Nel mentre le relazioni industriali nel corso della gestione della ristrutturazione aziendale sono state improntate al massimo rispetto e correttezza, in questa vicenda i vertici delle OO.SS. locali hanno utilizzato i media per porre pressione sul vertice aziendale, con una campagna di "informazione" distorta e tendente a screditare l'Azienda, nel caso delle frange più estreme con parole ed atti al limite (se non oltre) della diffamazione e della liceità. In questo frangente ha probabilmente contato la concorrenza fra diverse sigle sindacali, concretizzatasi in una sorta di rincorsa all'oltranzismo. Grazie anche alla responsabilità ed alle capacità di valutazione dimostrate dai Lavoratori, il nuovo accordo si è però chiuso prima di fine d'anno ed ha consentito di armonizzare i trattamenti in Orvea con quelli vigenti in Supermercati Poli. Il nuovo CIA è stato approvato dal 96% dei Lavoratori partecipanti alla consultazione.



Altri costi sono stati significativamente ridotti e comunque armonizzati con quelli di Gruppo. Anzitutto il costo delle merci, delegando le funzioni di acquisto a Seven e ad Agorà Network; ciò ha comportato un profondo ricambio negli assortimenti e costi straordinari per la liquidazione delle merci che sarebbero uscite dal catalogo. Quindi i costi logistici e di sede, con l'affidamento in outsourcing a collaudati soggetti imprenditori e/o alle strutture di Gruppo di tali attività. Infine le altre rilevanti spese generali, come energia, pulizie, pubblicità, costi per la monetica, ecc.

Dal lato dei ricavi si è voluto rivitalizzare la proposta commerciale anche in tal caso agendo su più fattori. Oltre al rinnovo degli assortimenti, più sopra menzionato, posizionando i prezzi di vendita ad un maggiore livello di competitività giacché, soprattutto su mercati estremamente competitivi come il Garda Veronese, Orvea si proponeva con gap di listino ben superiore a 10 punti percentuali, fattore che orientava la scelta del consumatore (soprattutto di quello residente) verso altre insegne concorrenti. L'investimento in questo senso è stato considerevole ma si può ritenere ripagato dall'aumento dei volumi e finanziato in parte da investimenti in operazioni di marketing straordinarie che, in misura via via decrescente per i primi due anni di rilancio, i fornitori partner hanno accordato. È stato quindi avviato l'ammodernamento dei punti di vendita, in alcuni casi fermi ad un ventennio fa. Si è iniziato con il completo rifacimento del supermercato di Trento, via S. Pio X, per poi affrontare l'impegnativa ristrutturazione dell'ipermercato di Affi. In tal caso sono state leggermente ridotte le superfici di vendita, realizzando due negozi con affaccio sulla galleria del centro commerciale che, opportunamente locati, contribuiranno a diminuire i costi immobiliari dell'unità produttiva. In entrambi i negozi si è rivista l'offerta di servizi, razionalizzandola il più possibile, pur sempre non diminuendo l'appeal per i Clienti. Si sono introdotte nuove tecnologie, riguardanti anche i sistemi di cassa. Interventi di minor impatto sono stati effettuati sui punti di vendita di Mezzolombardo e Civezzano. La partecipazione dei Clienti ci ha dimostrato che le novità apportate sono state apprezzate. Ma la sfida più grande è intervenuta con l'esecuzione del progetto di Rovereto, via del Garda. In questa città Orvea aveva una presenza storica articolata su 3 e, per un breve periodo, su 4 punti vendita. Tutti questi negozi segnavano pesanti perdite nel proprio conto economico. Grazie al confronto con l'Amministrazione locale si è sortito il risultato di una piena ristrutturazione della rete; l'apertura di un IperOrvea di oltre 3.000 mq. di superficie di vendita nell'ex sede del Cash&Carry, con contestuale depotenziamento ad attività del settore non alimentare del vicino ex Orvea 2000 e la chiusura dello storico supermercato di corso Rosmini (attività poi ceduta a terzi). L'iter burocratico è stato compiuto con velocità inusuale (almeno per le tradizioni italiane) ed in questo senso va un ringraziamento alle Amministrazioni (nel percorso le elezioni avevano cambiato il governo della città) ed alla struttura del Comune di Rovereto. Imprese ed impiantisti hanno lavorato altrettanto bene ed in fretta, così come i Collaboratori che hanno provveduto all'allestimento del negozio ed al caricamento delle merci. Nell'immediata vigilia di Natale si è quindi concretizzata l'apertura al pubblico ed il negozio ha riscosso fin da subito lo sperato successo. La ristrutturazione di tutti questi negozi ha avuto riguardo anche ad una loro riqualificazione energetica - e ciò in coerenza con le linee guida di CSR, volte a limitare l'impatto ambientale delle nostre attività - con l'obiettivo di ridimensionare i costi energetici, spesso abnormi in Orvea.

Di certo Orvea ha beneficiato delle efficienze di Gruppo e delle competenze che i suoi esponenti e Collaboratori esprimono. Il 2015 è stato un anno ancora importante per il miglioramento di queste competenze e dei processi ai quali sono applicate. Per sommi capi si riepilogano i principali progetti di miglioramento che sono in corso ed hanno impegnato la struttura.

## Merci

È giunto ad una fase conclusiva, e comunque sta già producendo i risultati attesi, il progetto per la minimizzazione delle differenze inventariali. Tale progetto si propone dal lato Cliente di offrire in vendita prodotti sempre più freschi e comunque con la miglior shelf-life, dal lato azienda di mappare con la miglior precisione possibile le fonti di perdita per differenze inventariali, eliminando quelle occulte e di organizzare la filiera in modo da evitare dispersioni e sprechi. Dal lato Fornitore di valorizzare quelli fra loro che maggiormente si impegnano nei due obiettivi precedenti, che devono essere considerati di interesse comune. Un ruolo importante in tali processi è giocato dalla puntuale verifica qualitativa dei prodotti freschi e freschissimi in ingresso nei centri distributivi. Questo vuol dire che, anche ai fini di avere disponibile il corretto lasso di tempo prima che il prodotto perda le proprie qualità fisico/chimiche ed organolettiche, deve essere posto in atto un costante ed approfondito controllo sulle merci al momento della loro consegna da parte dei Fornitori, paragonando il loro stato con quello considerato ottimale, come descritto dettagliatamente nei capitoli di fornitura. Fattori come il grado di freschezza e di matu-



razione degli ortofrutticoli, la vita percorsa e quella residua dei latticini e dei salumi fanno la differenza. Oltre a ciò da parte dell'Azienda vi è l'impegno a garantire un'ineccepibile catena del freddo in fase di trasporto e nei siti ed il miglioramento continuo delle attività logistiche, così da minimizzare il time-to market. I prossimi sviluppi del progetto, infatti, determineranno un cambio del software di gestione del magazzino e dell'organizzazione degli orari di approvvigionamento e rifornimento dei negozi.

## Logistica

Si è anzitutto lavorato ad un ridisegno del sistema dei trasporti da depositi a punto di vendita, con gli obiettivi di diminuire il frazionamento delle consegne nell'arco della medesima giornata e di saturare in quota massima i mezzi in circolazione. Questo lavoro ha contemperato ovviamente l'ottimizzazione delle tratte verso i punti vendita Orvea, integrandole con i trasporti verso Poli. La gestione dei depositi è totalmente affidata in appalto ad operatori specializzati. Per quanto concerne il sito di Agorà Network basato a Brignano Gera d'Adda (BG), si sono registrate in corso d'anno considerevoli turbolenze fra il personale di cooperativa impiegato, soprattutto dopo il cambio di appalto da Kuehne+Nagel, gestore dal 2007, a Kamila, attiva da settembre 2015. Il protrarsi dello stato di agitazione delle maestranze ha comportato rilevanti disagi all'organizzazione e all'offerta dei negozi, soprattutto nel periodo natalizio di intensificazione del lavoro.

## Tecnologie di punto di vendita

Si è lavorato in parte per recuperare alcuni gap nei confronti dei concorrenti più avanzati, dall'altro per spingere sull'innovazione. Due esempi in questo possono essere i sistemi di cassa e l'e-commerce. Nel primo caso la nostra Azienda è stata fra le primissime in Italia ad investire sui sistemi self-scanning, che nel tempo hanno dimostrato di riuscire a riscuotere il gradimento dei Clienti, determinandone la loro fidelizzazione. Al contrario non si è sufficientemente creduto nei sistemi self-check-out, ritenendo gli stessi maggiormente destinati ad un target di clientela occasionale/turistica, anziché stanziale. Il gap è stato colmato in occasione della ricostituzione della barriera casse dell'IperOrvea di Affi, ed a seguire con la realizzazione delle barriere dell'IperPoli di Malè e IperOrvea di Rovereto, dove si è cercato di integrare al massimo le tecnologie per consentire l'utilizzo congiunto dei sistemi autonomi di scanning e check-out. Un altro progetto giunto ormai a compimento è quello dell'e-commerce con il sistema del "click&collect". L'opportunità data al Cliente è quella di ordinare la propria spesa da casa via web, prenotare la fascia oraria per il prelievo e godere della consegna della merce fin nel baule della propria auto nel parcheggio del supermercato.



In prima battuta il servizio è fornito da due punti di vendita, uno a Trento ed uno a Rovereto. L'assortimento garantito è pressoché quello totale del negozio, i listini prezzi identici a quelli in store, il servizio di preparazione gratuito. In questo caso, seppur replicando esperienze di successo di altri operatori nazionali, il progetto si è rivelato innovativo per il nostro territorio regionale ed ha rafforzato ulteriormente l'immagine di dinamismo che caratterizza l'Azienda.

## Organizzazione dei negozi

È passato dalla fase di progetto a quella di processo ed applicato su ogni unità produttiva il sistema di valutazione dei tempi e metodi nei principali reparti. Partito soprattutto grazie al supporto ed al know-how trasferito da una società di consulenza, l'intero processo è oggi gestito da risorse interne. Un apposito team ne garantisce la corretta applicazione e ne cura gli sviluppi. Ma questo è diventato ormai un irrinunciabile strumento di lavoro a disposizione dei responsabili di punto vendita, che dimostrano di servirsene con metodo e costanza, traendone ottimi risultati. La pianificazione delle attività lavorative ne risulta estremamente facilitata, a beneficio dei Lavoratori, che godono di orari di lavoro individuali ben più stabili che in passato, dell'Azienda, che non spreca risorse grazie alla piena saturazione degli addetti presenti, e dei Clienti, che vedono minimizzate le occasioni di disservizio per carenza di Personale. In considerazione della mole di dati di cui la pianificazione necessita per realizzare il fine-tuning delle attività di negozio, si è investito nell'acquisizione di software gestionali specifici, riducendo le attività routinarie, per consentire ai gestori di concentrarsi sulla parte più qualitativa di tale lavoro.

## Organizzazione di sede

L'acquisizione di Orvea ha consentito di realizzare efficienza nei servizi di sede, recuperando peraltro alcune delle professionalità presenti in quella società da prima dell'acquisizione. È ferma convinzione che sia una necessità quella di ottimizzare i processi amministrativi in modo da poter ridurre progressivamente l'incidenza dei costi di sede sul fatturato. L'organizzazione deve peraltro seguire le modificazioni che si realizzano a seguito dei cambi di strategie e degli adattamenti alle esigenze di mercato. Scelte effettuate come quella di una progressiva riduzione dell'investimento nel canale No Food, devono prevedere la riallocazione delle risorse eccedenti, che altrimenti finirebbero per gravare maggiormente su business secondari, determinandone alla lunga la soppressione. Al ridisegno di molte attività, a partire da quelle delle segreterie commerciali, sono state dedicate adeguate risorse, in un processo che non può avere fine, ma che si sviluppa in continuità. Per migliorare l'interazione fra le Persone e l'efficacia del loro lavoro è in programma una completa ristrutturazione degli uffici di sede, con organizzazione su logiche ed ambienti open-space.

## Rete di vendita

La strategia di concentrazione su punti vendita a maggior efficienza viene perseguita mediante l'apertura di nuovi stabilimenti ed eventuale graduale chiusura dei negozi meno performanti in sovrapposizione, con particolare attenzione al riposizionamento dell'offerta su livelli di maggior gradimento per i Clienti, come ad esempio i formati di Every Day Low Price. Degli interventi attuati ai fini della razionalizzazione della rete di vendita si è ampiamente parlato al paragrafo 2.4.

I risultati di molte di queste azioni hanno determinato un deciso miglioramento del conto economico di Gruppo. La quota maggiore di tale performance è indubbiamente attribuibile ad Orvea SpA che, grazie al miglioramento anno su anno del risultato finale per quasi 4 milioni di euro, è tornata dopo lungo tempo in area di profitto. Quel conto economico è stato significativamente influenzato da ricavi difficilmente ripetibili, come alcuni contributi di marketing accordati dalle aziende fornitrici, ma allo stesso modo ha dovuto sopportare costi di natura straordinaria, come quelli legati al Personale per la ristrutturazione aziendale, le svalutazioni sullo stock merci liquidato in occasione del cambio degli assortimenti, le inefficienze della fase di turnaround e gli extra-costi dell'apertura di Rovereto. Anche le altre società del Gruppo hanno peraltro beneficiato dei miglioramenti gestionali, così come dell'efficacia delle politiche commerciali, migliorando tutte la bottom-line. Seven SpA ha goduto oltremodo delle economie di scala e dell'efficienza creata con l'ingresso nel perimetro organizzativo di Orvea. La convinzione è di poter ancora spingere su questi fattori critici di successo per poter consolidare anche nel medio termine i nuovi livelli di risultato conseguiti.



## 2.6 L'ANDAMENTO DEI MARGINI

Dopo un 2014 in recupero sulla marginalità dell'anno precedente, il 2015 conferma il trend in atto, mostrando un andamento dei margini sostanzialmente stabile. Questo vale con riferimento al secondo livello, il cosiddetto margine lungo, che chiude a fine anno con un 32,55% di incidenza sulle vendite nette.

Poco significativa risulta invece l'analisi del margine di primo livello, definito anche margine corto, poiché influenzato dal trend in atto da qualche anno e già descritto nelle relazioni dei precedenti esercizi, che vede una struttura dei contratti quadro con i fornitori commerciali che privilegia quote sempre maggiori di sconti riconosciuti direttamente in fattura anziché liquidati in modalità differita. L'effetto è quello di una riduzione diretta del costo del venduto a scapito di ricavi riguardanti sconti e contributi, precedentemente contabilizzati in forma autonoma.

Analizzando in maniera più approfondita la struttura della marginalità aziendale emerge che il suo incremento deriva unicamente dalla crescita delle quantità vendute. La perdita maggiore a livello di margine deriva invece dagli aumenti di listino attuati dai fornitori, cui si aggiungono ulteriori cali dovuti dall'abbassamento dei prezzi di vendita e dal diverso mix di prodotti acquistati dalla Clientela, che sta spostando la propria scelta su prodotti con minore marginalità. Una diversa chiave di lettura dei dati sopra esposti ci porta ad affermare che, nonostante gli aumenti dei listini praticati dai fornitori, il Gruppo non ha smesso di investire sul contenimento dei prezzi di vendita e ciò ha avuto un riflesso diretto su un incremento generalizzato delle quantità vendute, a conferma che gli investimenti in tema di politiche commerciali sono serviti da stimolo per le vendite.

I margini commerciali	2013	2014	2015	Var.	Var. %
Vendite netto resi	€ 368.179.263	€ 431.046.656	€ 450.774.882	€ 19.728.226	4,58%
Acquisti di merci	€ 268.882.369	€ 310.290.104	€ 323.158.108	€ 12.868.004	4,15%
Delta scorte	€ 2.876.244	€ 1.497.345	€ 1.181.908	-€ 315.437	-21,07%
Costo del venduto	€ 270.758.613	€ 311.787.449	€ 324.340.016	€ 12.552.567	4,03%
<b>marginie "di primo livello"</b>	<b>€ 97.420.650</b>	<b>€ 119.259.207</b>	<b>€ 126.434.866</b>	<b>€ 7.175.659</b>	<b>6,02%</b>
<b>marginie "di primo livello %"</b>	<b>26,46%</b>	<b>27,67%</b>	<b>28,05%</b>		<b>1,37%</b>
compensi promozionali	€ 18.757.514	€ 20.906.450	€ 20.311.170	-€ 595.280	-2,85%
<b>marginie "lungo"</b>	<b>€ 116.178.164</b>	<b>€ 140.165.657</b>	<b>€ 146.746.036</b>	<b>€ 6.580.379</b>	<b>4,69%</b>
<b>marginie "lungo %"</b>	<b>31,55%</b>	<b>32,52%</b>	<b>32,55%</b>		<b>0,41%</b>

## 2.7 L'ANDAMENTO DEI COSTI

Procedendo con l'analisi dei costi generali notiamo che le spese per servizi crescono dello 0,71% (+0,27 milioni di euro), in misura di gran lunga inferiore all'andamento del volume delle vendite. In particolare, si registrano risparmi nelle voci che riguardano i costi per energia elettrica, acqua e gas, che si riducono di 1,1 milioni di euro, delle consulenze tecniche, legali e notarili, in calo di 0,85 milioni di euro, delle quote di servizio per personale interinale, in calo di 0,27 milioni di euro e delle spese per assicurazioni, vigilanza e pulizia, che si riducono di 0,26 milioni di euro.

Sono invece in crescita di 2,6 milioni di euro i costi relativi al trasporto ed all'approvvigionamento delle merci, andamento strettamente legato ai servizi prestati nei confronti dei nuovi negozi della rete Orvea. Tale voce è anche quella di maggior peso fra quelle che compongono le spese per servizi, con un valore di 17,3 milioni di euro. Le altre voci presentano invece andamenti pressoché stabili rispetto all'anno precedente o con variazioni non particolarmente significative.



I compensi erogati a beneficio dei componenti gli organi societari ammontano complessivamente a 884 mila euro, in decremento di 23 mila euro sull'anno precedente (-2,5%), mentre per la revisione legale dei conti sono stati spesi 64 mila euro, 6 in più del 2014 (+10%). Le spese per godimento di beni di terzi sono costituite prevalentemente dai canoni d'affitto pagati dal Gruppo per i contratti di locazione di magazzini e supermercati e dalle spese condominiali relative e si riducono del 3,7%, arrivando a 10,1 milioni di euro. Il costo relativo al rapporto di lavoro dipendente ammonta complessivamente a 65,2 milioni di euro, in calo del 2,6% sull'anno precedente.

Il costo del lavoro	2013	2014	2015	Var.	Var. %
<b>Personale diretto</b>					
Stipendi e salari	€ 36.234.219	€ 47.146.164	€ 46.503.784	-€ 642.380	-1,36%
Oneri sociali	€ 10.949.265	€ 14.319.285	€ 13.923.466	-€ 395.819	-2,76%
Trattamento di fine rapporto	€ 2.706.534	€ 3.290.391	€ 3.270.631	-€ 19.760	-0,60%
<b>Totale</b>	<b>€ 49.890.018</b>	<b>€ 64.755.840</b>	<b>€ 63.697.881</b>	<b>-€ 1.057.959</b>	<b>-1,63%</b>
<b>Lavoro interinale</b>					
Costo lavoro somministrato	€ 1.881.663	€ 2.190.686	€ 1.541.562	-€ 649.124	-29,63%
Commissione di servizio	€ 191.769	€ 217.001	€ 174.137	-€ 42.864	-19,75%
<b>Totale</b>	<b>€ 2.073.432</b>	<b>€ 2.407.687</b>	<b>€ 1.715.699</b>	<b>-€ 691.988</b>	<b>-28,74%</b>
<b>Totale costo del lavoro</b>	<b>€ 51.771.681</b>	<b>€ 66.946.526</b>	<b>€ 65.239.443</b>	<b>-€ 1.707.083</b>	<b>-2,55%</b>
<b>Totale costo inclusi servizi</b>	<b>€ 51.963.450</b>	<b>€ 67.163.527</b>	<b>€ 65.413.580</b>	<b>-€ 1.749.947</b>	<b>-2,61%</b>

Il valore degli ammortamenti cresce di 0,8 milioni di euro, arrivando a complessivi 20,4 milioni di euro (+4%). Tale tendenza va prevalentemente ricondotta agli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, che aumentano di quasi un milione di euro (+6,4%) arrivando così a superare i 15,7 milioni di euro, mentre quelli calcolati sulle immobilizzazioni immateriali, pari a 4,7 milioni di euro si contraggono in misura del -3,6%. Le svalutazioni operate riguardano in parte licenze software contabilizzate fra le immobilizzazioni immateriali, non più utili al ciclo produttivo (58 mila euro) ed in parte crediti dell'attivo circolante che, a seguito di tentativi di recupero con esito negativo, sono stati considerati non più incassabili (49 mila euro). Gli accantonamenti per rischi (1,14 milioni di euro) rimandano al potenziale debito nei confronti della Clientela che ha aderito al concorso "DupliCard Collection", in funzione dei punti fidelity erogati nel 2015 e non ancora utilizzati alla chiusura del presente esercizio.

## 2.8 IL RISULTATO ECONOMICO

Dopo un biennio in cui i risultati economici del Gruppo sono stati condizionati da eventi straordinari, i margini di contribuzione e conseguentemente, anche il risultato economico, tornano sui livelli antecedenti il 2013. Ricordiamo, infatti, che il 2013 era stato interessato da importanti svalutazioni dell'attivo, una riguardante la partecipazione in Orvea, di cui non si deteneva ancora la maggioranza del capitale e l'altra riguardante l'immobile di Trento, via Brugnara, demolito per la realizzazione di un nuovo complesso. Il risultato del 2014 invece era stato influenzato non da operazioni straordinarie, ma dall'incorporazione di Orvea SpA, che soffriva di un risultato economico pesantemente negativo dato dalla precedente gestione, che ha interessato la maggior parte dell'anno.

Come detto quindi, i margini aziendali fanno registrare una decisa ripresa: il margine di contribuzione netto (Ebitda) passa dal 5,76% di incidenza sulle vendite al 7,33% ed ammonta a 34,7 milioni di euro. Il risultato operativo (Ebit) passa dall'1,1% di incidenza sulle vendite al 2,75%, raggiungendo i 13 milioni di euro ed il risultato ante imposte (EBT) sale dall'1,68% al 3,01% ed ammonta a 14,2 milioni di euro. Il risultato netto d'esercizio salda positivamente a 7,4 milioni di euro, contro gli 1,4 milioni del 2014, valore di poco inferiore a quello del risultato conseguito nell'esercizio 2012. I principali indicatori di redditività, come rappresentato nella tabella al punto 2.10, sono tutti in miglioramento rispetto a quelli degli ultimi due esercizi.

## 2.9 GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI E L'ANDAMENTO FINANZIARIO

Come già ampiamente descritto al paragrafo 2.5 - Operation e Sviluppo, gli investimenti attuati dal Gruppo nel corso dell'anno sono stati rivolti principalmente alla riqualificazione della rete di vendita, avvenuta tramite nuove aperture, ristrutturazioni e diversificazione delle politiche commerciali.

Investimenti di rilievo hanno anche riguardato l'ambito tecnologico a supporto delle attività di negozio (sistemi di pagamento evoluti tramite casse self-checkout e self-scanning) e a supporto della gestione degli stock di merce.

Altri investimenti in tecnologia hanno riguardato da un lato l'aggiornamento dei sistemi di networking esistenti e dall'altro la realizzazione della piattaforma per la gestione del servizio di spesa on line

Per il finanziamento degli investimenti sopra descritti, si sono dimostrate sufficienti le risorse finanziarie interne all'Azienda. La situazione finanziaria del Gruppo risulta infatti florida e la Posizione Finanziaria Netta rimane ampiamente positiva, a 39 milioni di euro, in incremento di 8 rispetto all'anno precedente.

Le giacenze di cassa ed i depositi bancari a vista ammontavano, alla data del 31 dicembre 2015, a 73 milioni di euro (+22,5%).

Il valore del cash flow generato dalla gestione aziendale è stato pari a 24,6 milioni di euro. Il patrimonio netto del Gruppo, a valore di libro, è pari a 200 milioni di euro e copre in quota dell'86% il totale delle immobilizzazioni.

La salute patrimoniale e finanziaria di cui gode il Gruppo ne determina un ottimo rating a livello bancario, potendo così godere di tassi di interesse sui prestiti a breve termine molto bassi, ancor più in un momento storico in cui gli istituti di credito hanno la necessità di effettuare impieghi per mettere a frutto i fondi ottenuti dalla Banca Centrale Europea, puntando su interlocutori che possibilmente presentino un margine di rischio estremamente basso. Paradossalmente quindi, mai come in questo periodo risulta d'attualità il detto che più dimostri alla tua banca di non avere bisogno di denaro, più denaro ti viene messo a disposizione!

In quest'ottica, l'indebitamento bancario di breve termine, cresciuto nel corso dell'anno, ha una valenza di carattere opportunistico ed è utilizzato quasi unicamente per sfruttare, a beneficio della gestione finanziaria, il differenziale fra i tassi attivi e quelli passivi applicati al Gruppo.

I debiti bancari ammontano complessivamente a 34,8 milioni di euro (+19,4%). Di questi, 27 milioni di euro riguardano sovvenzioni a breve termine, la cui ragion d'essere trova spiegazione in quanto poc'anzi accennato e per i restanti



7,8 milioni di euro, riguardano rate residue di mutui a medio/lungo termine. Più precisamente un mutuo ipotecario gravante su un immobile acquisito a seguito di fusione societaria ed un mutuo chirografario il cui capitale di riferimento, alla data di accensione, era 10 milioni di euro e per cui è stato stipulato un contratto derivato di copertura delle variazioni di tasso (I.R.S.). Non si è dato corso ad ulteriori investimenti di natura finanziaria, in particolare non sono stati effettuati investimenti in strumenti derivati di carattere speculativo.



## 2.10 I DATI DI SINTESI E GLI INDICI DI BILANCIO

### Dati di sintesi di bilancio

Di seguito si propone lo schema con i dati di sintesi dello stato patrimoniale consolidato per una immediata evidenza della composizione percentuale del capitale investito, in base al grado di liquidità delle attività e delle fonti di finanziamento, sia proprie che di terzi.

Attivo (importi in migliaia di Euro)		2013	%	2014	%	2015	%
Attivo immobilizzato	(AI)	208.625	67,09%	235.165	68,11%	239.592	66,69%
Attivo corrente	(AC)	43.260	13,91%	49.948	14,47%	46.142	12,84%
Liquidità	(LI)	59.093	19,00%	60.138	17,42%	73.519	20,46%
<b>Totale capitale investito</b>	<b>(CI)</b>	<b>310.978</b>	<b>100,00%</b>	<b>345.251</b>	<b>100,00%</b>	<b>359.253</b>	<b>100,00%</b>

Passivo (importi in migliaia di Euro)		2013	%	2014	%	2015	%
Capitale Netto	(CN)	199.321	64,09%	194.976	56,47%	199.880	55,64%
Passivo Fisso	(PF)	15.770	5,07%	28.117	8,14%	24.950	6,94%
Passivo Corrente	(PC)	95.887	30,83%	122.158	35,38%	134.423	37,42%
<b>Totale fonti di finanziamento</b>	<b>(FF)</b>	<b>310.978</b>	<b>100,00%</b>	<b>345.251</b>	<b>100,00%</b>	<b>359.253</b>	<b>100,00%</b>

Conto Economico (importi in migliaia di Euro)		2013	%	2014	%	2015	%
Ricavi netti di vendita	(Sales)	389.811	100,00%	454.917	100,00%	474.144	100,00%
Costi correlati alle vendite		269.289	69,08%	310.259	68,20%	323.259	68,18%
<b>Margine di contribuzione lordo</b>		<b>120.522</b>	<b>30,92%</b>	<b>144.658</b>	<b>31,80%</b>	<b>150.885</b>	<b>31,82%</b>
Altri costi di gestione		95.863	24,59%	118.447	26,04%	116.233	24,51%
<b>Margine di contribuzione netto (Ebitda)</b>		<b>24.659</b>	<b>6,33%</b>	<b>26.211</b>	<b>5,76%</b>	<b>34.652</b>	<b>7,31%</b>
Ammortamenti		16.792	4,31%	19.608	4,31%	20.383	4,30%
Accantonamenti e svalutazioni		1.530	0,39%	1.572	0,35%	1.265	0,27%
<b>Risultato operativo (Ebit)</b>		<b>6.337</b>	<b>1,63%</b>	<b>5.031</b>	<b>1,11%</b>	<b>13.004</b>	<b>2,74%</b>
Risultato della gestione finanziaria		559	0,14%	848	0,19%	519	0,11%
Rettifiche di valore Attività Finanziarie		-4.289	-1,10%	45	0,01%	105	0,02%
Risultato della gestione straordinaria		-1.500	-0,38%	1.741	0,38%	593	0,13%
<b>Risultato ante imposte (Ebt)</b>		<b>1.107</b>	<b>0,28%</b>	<b>7.665</b>	<b>1,68%</b>	<b>14.221</b>	<b>3,00%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio		3.076	0,79%	4.793	1,05%	4.617	0,97%
<b>Risultato al lordo delle quote di terzi</b>		<b>-1.969</b>	<b>-0,51%</b>	<b>2.872</b>	<b>0,63%</b>	<b>9.604</b>	<b>2,03%</b>
Risultato attribuibile ai terzi		971	0,25%	1.477	0,32%	2.205	0,47%
<b>Risultato d'esercizio per il Gruppo (Net Earning)</b>		<b>-2.940</b>	<b>-0,75%</b>	<b>1.395</b>	<b>0,31%</b>	<b>7.399</b>	<b>1,56%</b>

## Indici economico-finanziari

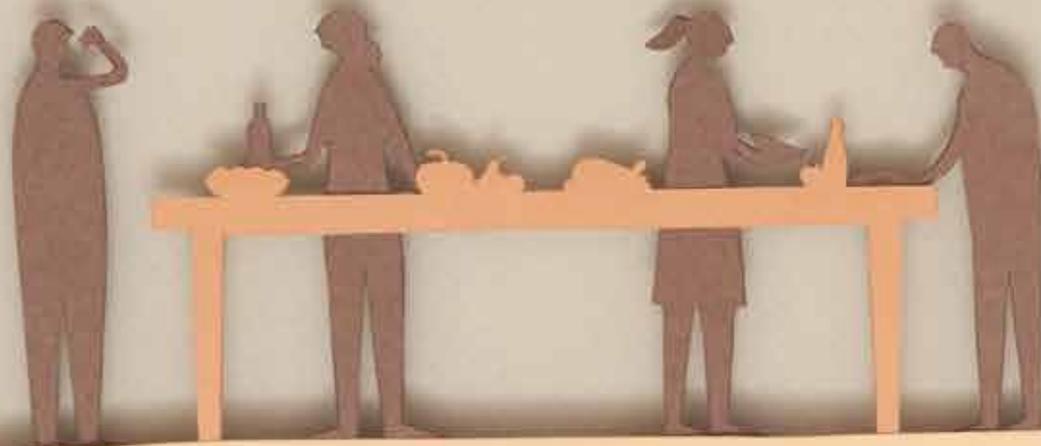
Utilizzando i prospetti sopra riportati, sono stati ricavati alcuni indici che misurano il grado di solidità patrimoniale e finanziaria del Gruppo e la redditività prodotta.

Indici di solidità patrimoniale e finanziaria		2013	2014	2015
Indice primario di struttura	CN / AI	95,54%	82,91%	83,43%
Indice secondario di struttura	(CN+PF) / AI	103,10%	94,87%	93,84%
Indice di indebitamento complessivo (leverage)	(PF+PC) / CN	56,02%	77,07%	79,73%
Indice di disponibilità	(AC+LI) / PC	106,74%	90,12%	89,02%
Indice di copertura del capitale circolante	AC / PC	45,12%	40,89%	34,33%
Indice di dipendenza finanziaria	(PF+PC) / FF	35,91%	43,53%	44,36%
Margine di tesoreria (dati in migliaia di euro)	(LI+AC) - PC	6.466	-12.072	-14.762
Capitale circolante netto (dati in migliaia di euro)	AC - PC	-52.627	-72.210	-88.281

Indici di redditività		2013	2014	2015
Return On Investment (ROI)	Ebit / CI	2,04%	1,46%	3,62%
Return On Equity (ROE)	Net Earning / CN	-1,48%	0,72%	3,70%
Return On Sales (ROS)	Ebit / Sales	1,63%	1,11%	2,74%
Incidenza delle gestioni extra operative	Gestioni e.o. / Ebt	-135,50%	22,71%	4,17%
Tax Rate	Imposte / Ebt	277,87%	62,53%	32,47%

03

# LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA





## 3.1 LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE



All'interno dell'Azienda è sempre più diffusa la consapevolezza di come la sostenibilità sociale, ambientale e di governance siano elementi cardine per la longevità del business. Per Poli, la possibilità di contribuire ad uno sviluppo sostenibile parte necessariamente dal raggiungimento del proprio successo commerciale, senza il quale non potrebbe generare valore per il territorio in cui opera, supportare la crescita dei propri dipendenti, adottare soluzioni positive ed innovative per l'ambiente e per l'intera comunità. Di seguito si riporta la ricchezza prodotta dall'Azienda (ante remunerazione di Personale, Pubblica Amministrazione, Capitale di Credito e di Rischio), che si ottiene attraverso la riclassificazione del conto economico aggregato. Tutte le società del Gruppo sono state consolidate con il metodo integrale.

La produzione del valore aggiunto (importi in migliaia di Euro)	2013	2014	2015
<b>A) Valore della produzione</b>			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	386.923	451.949	471.110
Variazioni delle rimanenze	-1.852	-1.494	-1.182
Altri ricavi e proventi	1.089	1.226	1.224
<b>Ricavi della produzione tipica</b>	<b>386.160</b>	<b>451.681</b>	<b>471.152</b>
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>			
Costo per acquisto merce	-268.420	-310.165	-324.059
Costo per servizi	-29.610	-33.386	-32.271
Costo per godimento di beni di terzi	-9.096	-10.463	-10.080
Accantonamento per rischi	-1.566	-1.106	-1.211
Oneri diversi di gestione	-637	-1.476	-651
<b>Valore aggiunto caratteristico lordo</b>	<b>76.831</b>	<b>95.085</b>	<b>102.880</b>
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>			
Ricavi accessori	2.475	2.698	2.234
Costi accessori	0	0	0
Ricavi straordinari	2.101	3.059	1.790
Costi straordinari	-7.130	-290	-585
<b>Valore aggiunto globale lordo</b>	<b>74.277</b>	<b>100.552</b>	<b>106.319</b>
Ammortamenti	-16.793	-19.608	-20.383
<b>Valore aggiunto globale netto</b>	<b>57.484</b>	<b>80.944</b>	<b>85.936</b>

## 3.2 LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE



Il prospetto di riparto del valore aggiunto globale, viene di seguito proposto anche quale risultante delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni ed esterni all'Azienda. Gli importi destinati alla remunerazione degli Azionisti di Minoranza sono stati deliberati successivamente alla data del 31 dicembre 2015. Trattasi quindi di dividendi che, pur essendo da ricondurre alla competenza 2015, sono stati effettivamente erogati nel 2016.

Dopo due anni di remunerazione negativa, dovuta all'erogazione di risorse proprie per far fronte ai costi straordinari senza corrodere la quota destinata agli altri Stakeholder, l'Azienda chiude con un saldo positivo di oltre 4,9 milioni di euro.

La ripartizione del valore aggiunto (importi in migliaia di Euro)	2013	%	2014	%	2015	%
<b>A) Remunerazione Personale</b>	<b>55.889</b>	<b>97,23%</b>	<b>71.329</b>	<b>88,12%</b>	<b>70.156</b>	<b>81,64%</b>
Personale non dipendente	6.035	10,50%	6.423	7,94%	6.342	7,38%
Personale dipendente						
Remunerazioni dirette	39.424	68,58%	50.959	62,96%	50.342	58,58%
Remunerazioni indirette	10.430	18,14%	13.947	17,23%	13.472	15,68%
<b>B) Remunerazione Pubblica Amministrazione</b>	<b>3.178</b>	<b>5,53%</b>	<b>6.317</b>	<b>7,80%</b>	<b>6.062</b>	<b>7,05%</b>
Imposte dirette	3.076	5,35%	4.793	5,92%	4.617	5,37%
Imposte indirette	795	1,38%	1.951	2,41%	1.949	2,27%
Sovvenzioni in c/esercizio	-693	-1,21%	-427	-0,53%	-504	-0,59%
<b>C) Remunerazione Capitale di Credito</b>	<b>386</b>	<b>0,67%</b>	<b>426</b>	<b>0,53%</b>	<b>114</b>	<b>0,13%</b>
Oneri per capitali a breve termine	303	0,53%	376	0,46%	100	0,12%
Oneri per capitali a lungo termine	83	0,14%	50	0,06%	14	0,02%
<b>D) Remunerazione Azionisti di Minoranza</b>	<b>1.200</b>	<b>2,09%</b>	<b>1.200</b>	<b>1,48%</b>	<b>1.700</b>	<b>1,98%</b>
Utili distribuiti	1.200	2,09%	1.200	1,48%	1.700	1,98%
<b>E) Remunerazione Soci di Maggioranza</b>	<b>3.000</b>	<b>5,22%</b>	<b>3.000</b>	<b>3,71%</b>	<b>3.000</b>	<b>3,49%</b>
Utili distribuiti	3.000	5,22%	3.000	3,71%	3.000	3,49%
<b>F) Remunerazione Azienda</b>	<b>-6.169</b>	<b>-10,73%</b>	<b>-1.328</b>	<b>-1,64%</b>	<b>4.904</b>	<b>5,71%</b>
Variazione delle riserve del Gruppo	-5.940	-10,33%	-1.605	-1,98%	4.399	5,12%
Variazione delle riserve di pertinenza di terzi	-229	-0,40%	277	0,34%	505	0,59%
<b>Valore aggiunto globale netto</b>	<b>57.484</b>	<b>100%</b>	<b>80.944</b>	<b>100%</b>	<b>85.936</b>	<b>100%</b>

# 04

## LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE





# 4.1

## L'AZIENDA



UN PATRIMONIO DI PERSONE, RELAZIONI E INFRASTRUTTURE

## LE LINEE GUIDA

FAR CRESCERE LA CULTURA AZIENDALE

...

PERFEZIONARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

...

MIGLIORARE L'IMMAGINE SUL MERCATO

...

INNOVARE

# 2 milioni di €

DESTINATI ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATICO

# 305

I DIPENDENTI DOTATI DI PC

## 4.1.1 LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

L'Azienda ogni anno dedica ingenti risorse, in termini di tempo e persone, a riunioni e gruppi di lavoro: sono momenti della vita d'impresa che coinvolgono tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione, nei quali più persone con ruoli e competenze diverse mettono a fattor comune informazioni ed esperienze per uno scopo condiviso.

### Il progetto ammanchi

Merita una nota il progetto ammanchi, che ha apportato ampi benefici sia in termini economici che organizzativi. Nella vita di negozio il valore degli ammanchi assume spesso un peso considerevole: diviene un costo incisivo, capace di intaccare il risultato economico e, pertanto, non può essere assolutamente trascurato. Per dare un ordine di grandezza, nel canale Supermercati, senza considerare i negozi a insegna Orvea, il fenomeno nel 2014 ammontava a circa 10 milioni di euro, il 2,75% del fatturato totale generato.

Le cause possono essere ricondotte alle motivazioni più disparate; tra le più importanti si segnalano i furti (da parte di fornitori, dipendenti, clienti o aziende terze), i cali fisici di lavorazione delle merci, in particolare quelle deperibili accompagnati, in alcuni casi, da stime errate sugli sfridi, gli errori amministrativi di codifica, la mancanza di adeguati controlli in entrata merci o, ancora, la composizione degli assortimenti. Le molteplici cause, sia interne che esterne all'azienda, contribuiscono ad accrescere la complessità delle attività di monitoraggio, quantificazione e contenimento degli ammanchi. È stata pertanto individuata la funzione aziendale cui indirizzare la responsabilità e la gestione del fenomeno e, a seguire, un team di lavoro con l'obiettivo di apportare le necessarie rivalutazioni dei processi e delle procedure aziendali, intercettando così anche effettive possibilità di risparmio. In collaborazione con la società di consulenza Temsi è stato redatto un nuovo piano di lavoro che ha coinvolto tutti gli attori dei diversi settori interessati, definendo in modo dettagliato gli indirizzi da seguire nelle attività, a partire dall'organizzazione a livello trasversale per poi arrivare ad interessare tutte le principali aree aziendali: dagli acquisti, alla logistica, dalle vendite alla funzione di controllo di gestione.

Già nel primo anno di lavoro i risultati sono stati soddisfacenti: con 900mila euro di costi risparmiati, a fine 2015 il valore degli ammanchi si è ridimensionato dello 0,5%.



## 4.1.2 L'INFORMATIZZAZIONE

Il sistema informatico, nella sua articolazione completa di infrastrutture, database, applicativi, è un elemento fondamentale per gestire le informazioni, processarle, renderle fruibili all'interno dell'organizzazione ed automatizzare in maniera efficace molte attività operative. Per questo l'Azienda investe costantemente al fine di mantenere aggiornati applicativi e strumenti informatici, sia per la parte hardware che per la parte software.

### SIPO, il nuovo sistema per la gestione della forza lavoro

Tra i nuovi programmi informatici si segnala SIPO, il Sistema Integrato per la Pianificazione degli Organici. Testato a inizio anno presso il punto vendita di Rovereto con il principale obiettivo di fornire un ausilio nella pianificazione di orari e nel dimensionamento dell'organico, ha fin da subito palesato vantaggi indiscussi rispetto allo strumento excel fino ad allora utilizzato. Eccoli in breve: in primo luogo, la possibilità di servirsi di un unico applicativo, uguale per tutti i punti vendita, intuitivo ed efficace nel fornire linee guida per una corretta previsione e pianificazione del lavoro.

Il sistema importa settimanalmente più flussi, elabora e restituisce dati puntuali relativi a vendite, colli immessi, transazioni, ore lavorate, numero di addetti impiegati e situazione di ferie e permessi. Essendo un sistema multi-utente, consente di creare viste personalizzate, filtri per area e reportistiche dedicate, rivelandosi così un supporto essenziale nella pianificazione di lungo periodo e in particolare nella definizione del numero corretto di risorse necessarie per far funzionare al meglio il punto vendita.



L'implementazione sulla rete si è conclusa a luglio 2015, con il coinvolgimento di gerenti e vicegerenti. I primi risultati parlano di un miglioramento generalizzato nella previsione degli incassi e nel conseguente fabbisogno di Personale, di una riduzione delle inefficienze e dei tempi d'attesa nei reparti serviti e in cassa, oltre che di una più facile pianificazione del piano ferie annuale con verifica saldo a fine anno.

E sono ancora molti i benefici acquisiti in tema di gestione degli orari, delle assenze o dei cicli di turnazione.

#### GLI INTANGIBILI

L'informatizzazione	2013	2014	2015
Sviluppo sistema informatico	€ 1.361.273	€ 1.238.492	€ 2.066.029
Incidenza su fatturato	0,35%	0,32%	0,44%
Numero PC	279	281	305
Utilizzo informatico Numero PC / Dipendenti in forza a dicembre	20,59%	20,27%	17,89%
Numero licenze Lotus Notes	239	240	252
Trasferimento informatico di informazioni % utenti collegati a rete intranet	17,64%	17,32%	14,78%

# 4.2

## IL PERSONALE



LINFA VITALE DI OGNI PROGETTO

## LE LINEE GUIDA

TRASPARENZA, CORRETTEZZA E PARI OPPORTUNITÀ

...

CRESCITA INDIVIDUALE, PROFESSIONALE E  
VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

...

RETRIBUZIONI ADEGUATE A RUOLI E RESPONSABILITÀ

...

SOLUZIONI CONCRETE PER CONCILIARE LE ESIGENZE  
FAMILIARI E LAVORATIVE

...

ELIMINAZIONE DELLE INEFFICIENZE PER PRESERVARE  
LA COMPETITIVITÀ ED I POSTI DI LAVORO

# 1.705

COLLABORATORI IN FORZA A DICEMBRE

# 96%

DEI CONTRATTI DI LAVORO A TEMPO INDETERMINATO

# 88

NUOVI ASSUNTI NELL'ULTIMO ANNO;  
209 NELL'ULTIMO TRIENNIO

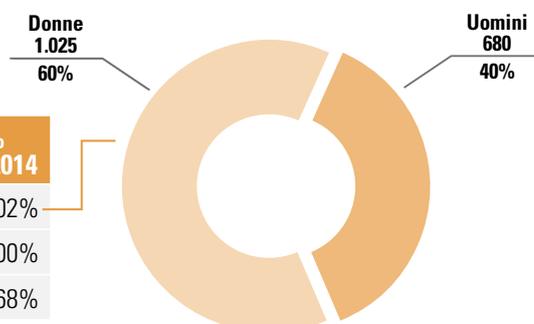
# 1,7 milioni di €

DESTINATI AD INCENTIVI PER I DIPENDENTI

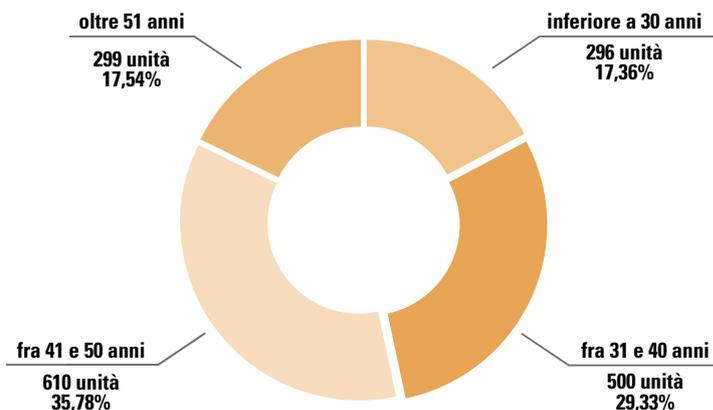
## 4.2.1 LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Il Gruppo Poli è la più grande azienda privata del Trentino per numero di Collaboratori. È una realtà giovane - quasi la metà dei dipendenti ha meno di 40 anni - che offre opportunità di crescita concrete e che valorizza le collaborazioni durature. La consistenza del Personale è rappresentata secondo diverse modalità di calcolo. L'indicatore Full-Time equivalenti rappresenta il numero teorico di dipendenti a tempo pieno necessario a coprire il monte ore complessivamente lavorato nell'arco dell'anno, considerando anche il contributo dei lavoratori interinali e temporanei.

I Collaboratori	2013	2014	2015	Var. % 2015 vs 2014
Dipendenti in forza a dicembre	1.355	1.386	1.705	23,02%
Nr. medio dipendenti	1.373	1.368	1.751	28,00%
Nr. Full-Time equivalenti	1.159	1.185	1.430	20,68%



### L'età

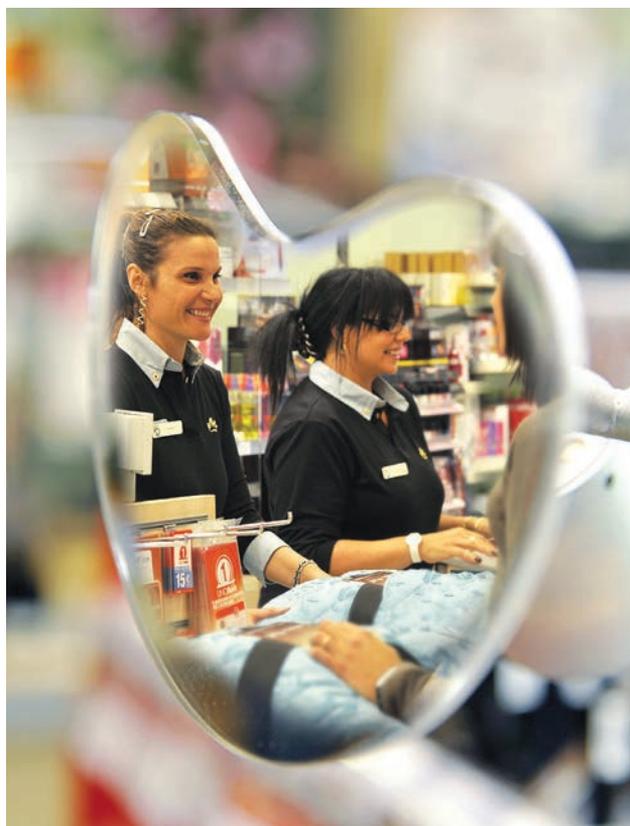


il **47%** dei dipendenti ha meno di **40** anni; il **17%** meno di **30**

### L'anzianità di servizio



il **43%** dei Collaboratori è in Azienda da oltre un decennio; grande valore è dato anche alle nuove leve (**34%**)



#### GLI INTANGIBILI

La scolarizzazione	2013	2014	2015
% laureati e diplomati su totale organico in forza	28,78%	31,09%	32,38%

## 4.2.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Il Gruppo Poli lavora attraverso un'accurata politica di gestione dei processi di lavoro, che prevede una pianificazione attenta degli orari, una adeguata distribuzione dei carichi di lavoro e la differenziazione di ruoli, mansioni e contratti di lavoro. L'orario lavorativo per tutte le società del Gruppo è articolato su una base di 38 ore settimanali, distribuite su sei giorni, dal lunedì al sabato. Il servizio reso nei giorni festivi o in occasione di eventuali aperture domenicali viene di norma recuperato per garantire i riposi di legge e prevede comunque la corresponsione di una maggiorazione.

L'analisi presenze - assenze	2015		
Presenze al lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ore Lavorate	2.435.882	384.815	84,74%
Assenze dal lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ferie e Permessi	316.070	49.932	11,00%
Malattia e Ricovero	86.006	13.587	2,99%
Congedi Parentali	24.175	3.819	0,84%
Infortunio	4.941	781	0,17%
Attività Socio-Sindacali	5.538	875	0,19%
Altre Assenze	1.881	297	0,07%
<b>Totale lavorabile</b>	<b>2.874.493</b>	<b>454.106</b>	<b>100,00%</b>



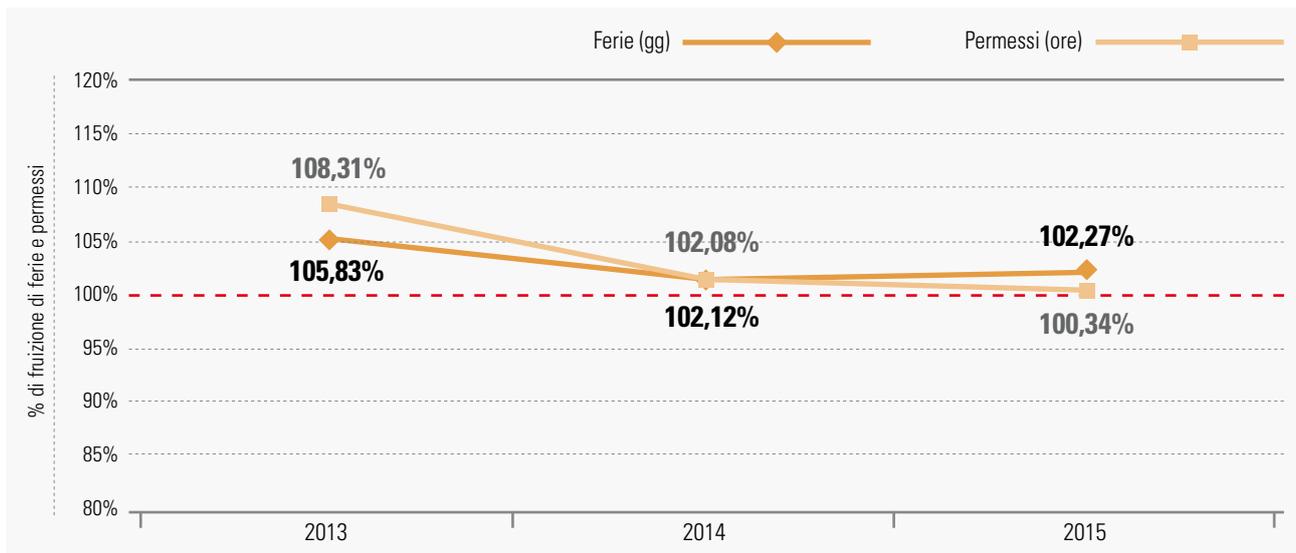
Il lavoro straordinario	2013	2014	2015
Ore di lavoro straordinario	99.377	115.007	149.738
Ricorso al lavoro straordinario Ore di straordinario su ore ordinarie	5,06%	5,87%	6,17%
Incidenza del lavoro straordinario Ore di straordinario su ore lavorate	4,81%	5,54%	5,81%

L'ingresso definitivo di Orvea all'interno del perimetro di Gruppo ha prodotto un aumento delle ore di lavoro straordinario, cui è stato necessario ricorrere nelle prime fasi di organizzazione del lavoro in negozio e durante le più importanti ristrutturazioni.

## Le ferie e i permessi

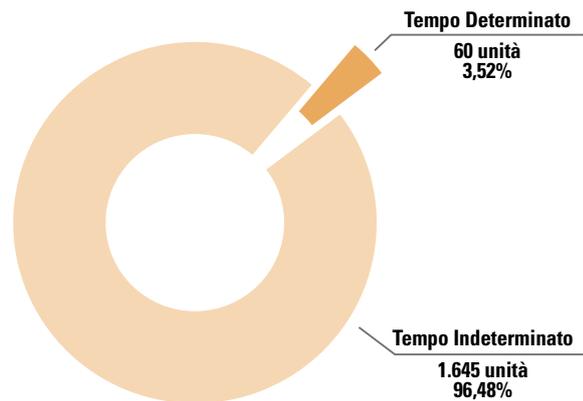
Prosegue la politica aziendale mirata al progressivo smaltimento di ferie e permessi arretrati, che a livello di gruppo si attestano ad un valore medio complessivo pari a 5,3 giorni di ferie e 18 ore di permesso. Considerando le ferie, sono gli impiegati di sede ad avere un valore più alto da smaltire, quasi doppio rispetto ai colleghi che operano nelle società al dettaglio (7,82 vs 4,35), mentre per i permessi non si riscontrano differenze significative (17,46 ore per Seven e 17,71 ore sulla rete di vendita).

Residuo medio per dipendente	2013		2014		2015	
	Ferie (gg)	Permessi (ore)	Ferie (gg)	Permessi (ore)	Ferie (gg)	Permessi (ore)
Billig	7,28	16	5,52	17	5,52	17
Seven	8,8	23	9,38	19	7,82	17
Supermercati Poli	5,91	21	5,09	18	4,05	17
Orvea	/	/	/	/	3,82	21
<b>Residuo Totale Medio</b>	<b>6,62</b>	<b>20</b>	<b>6,2</b>	<b>18</b>	<b>5,3</b>	<b>18</b>



## La tipologia dei contratti

Il rapporto di lavoro a tempo indeterminato è la forma contrattuale più comune utilizzata all'interno del Gruppo. Si ricorre a contratti a termine in misura minima - e fisiologica (3,5% sul totale) - solamente per far fronte con la dovuta celerità ed efficienza alle posizioni che via via rimangono scoperte per malattie, maternità e picchi di lavoro, anche in periodi stagionali.



## Le nuove assunzioni

Tradizionalmente la rete di vendita rappresenta l'area in cui il Gruppo è maggiormente impegnato nella ricerca del Personale, anche in relazione alla stagionalità del business. L'inaugurazione di nuovi negozi in corso d'anno - un IperPoli a Malè in Val di Sole e l'IperOrvea a Rovereto - ha permesso non solo di riassorbire il Personale proveniente dai punti vendita dismessi a Dimaro e Rovereto, ma anche di riallocare tutti i dipendenti coinvolti nella procedura di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria aperta in Orvea, senza peraltro precludere un ulteriore reclutamento di nuove leve.

Tra i nuovi contratti stipulati nel corso dell'esercizio, 88 in totale, oltre il 35% è a tempo indeterminato, mentre tra quelli in scadenza, 1 su 3 è stato confermato in via definitiva.

Le nuove assunzioni	Tempo indeterminato	Apprendistato	Tempo determinato	Totale	Lavoro interinale (ore)
2013	7	15	11	<b>33</b>	101.043
2014	16	39	33	<b>88</b>	112.034
2015	31	39	18	<b>88</b>	89.154



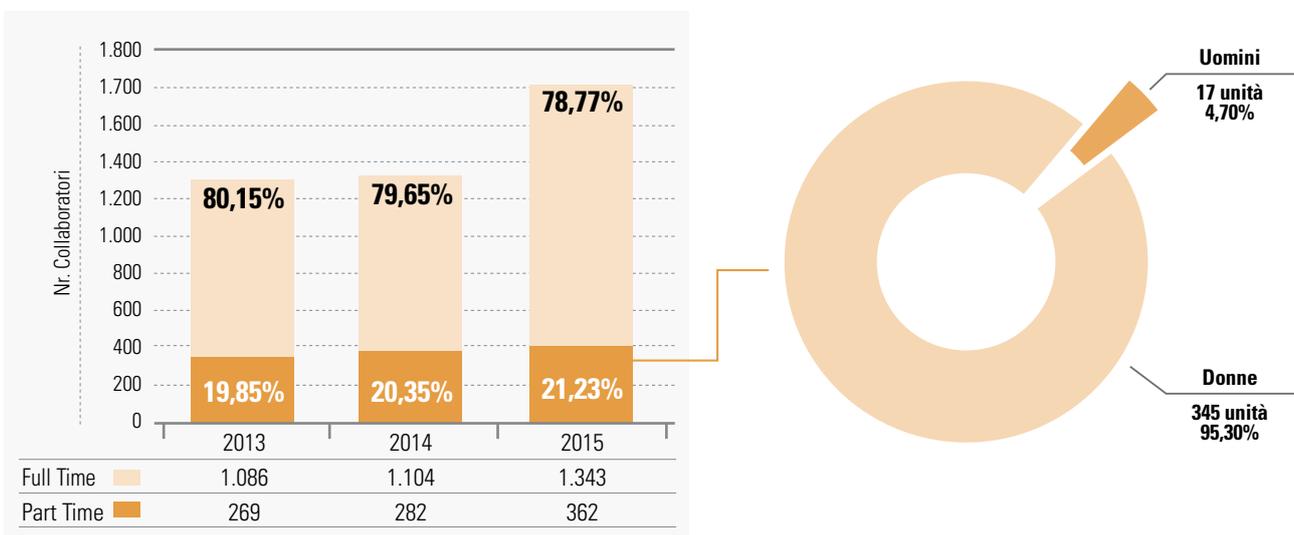
La conferma dei contratti in scadenza	Apprendistato			Inserimento			Totali conferme	
	In scadenza	Conferme	%	In scadenza	Conferme	%	Numero	%
2013	15	11	73%	34	25	74%	<b>36</b>	<b>73%</b>
2014	8	6	75%	7	4	57%	<b>10</b>	<b>67%</b>
2015	9	3	33%	0	0	0%	<b>3</b>	<b>33%</b>

Tra i contratti in scadenza, **1 SU 3** confermato a tempo indeterminato

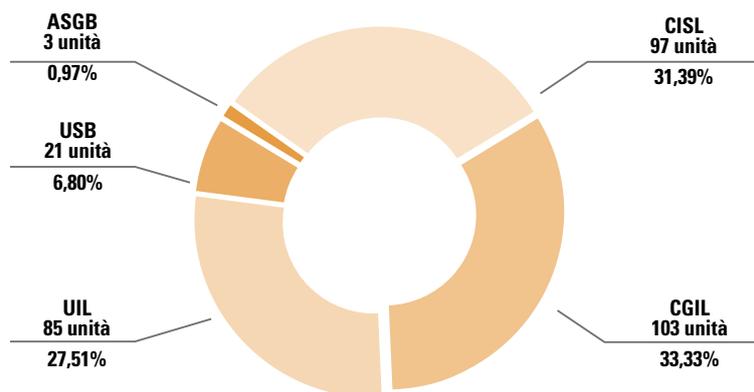
### I contratti a tempo parziale

Il Personale impiegato a tempo ridotto rappresenta più di un quinto dell'organico totale, in crescita del 28% rispetto allo scorso anno. Tale incremento è legato esclusivamente ai colleghi "ereditati" da Orvea, tra i quali ben 90 beneficiavano di un contratto part time.

La stipula di tali contratti proviene sempre da una richiesta diretta dell'interessato, per la maggior parte mamme con bimbi piccoli e l'Azienda, compatibilmente con le esigenze organizzative, cerca di dare risposta positiva consentendo un ampio ricorso a regimi di orario parziale. In generale, una Collaboratrice su tre può beneficiare di un contratto Part Time.

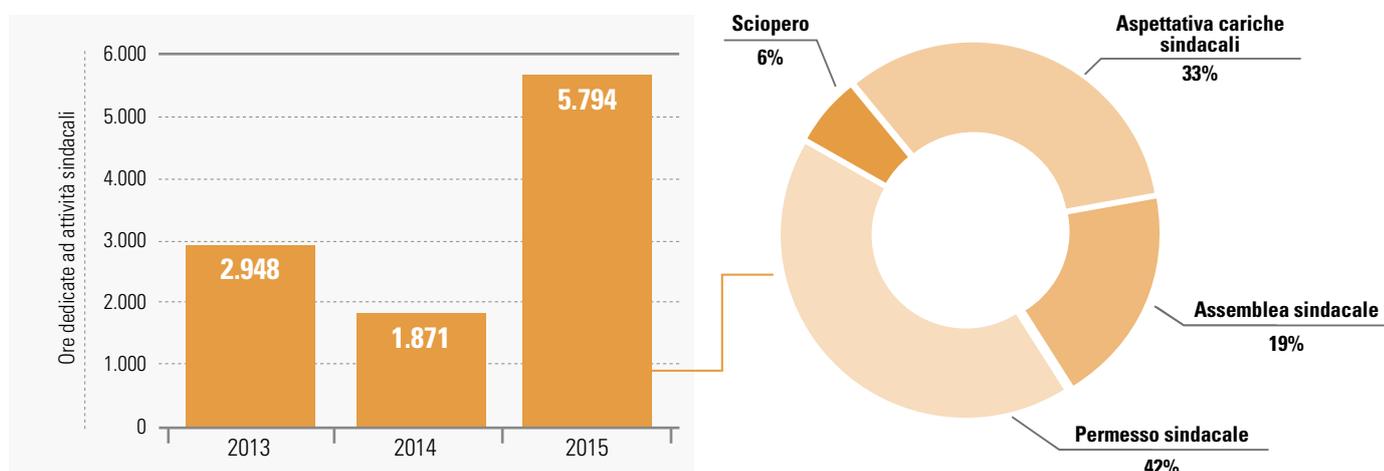


## Le relazioni sindacali



Il livello di sindacalizzazione in Azienda risulta relativamente basso: cinque rappresentanze sindacali confederali raccolgono complessivamente 309 iscritti, pari al 18,12% del totale dipendenti. L'incremento di circa 3 punti percentuali, 100 persone in totale, è legato all'ingresso della realtà Orvea. Si è assistito, di conseguenza, ad un contestuale aumento delle ore dedicate ad attività sindacali. La quota più consistente delle assenze è da attribuire ai permessi sindacali che da soli contano 2.463 ore. Crescono rispetto all'anno precedente anche le ore dedicate ad assemblee sindacali, 1.075 in totale considerando gli incontri avvenuti sia in orario che fuori orario di lavoro, per affrontare tematiche come il rinnovo contrattuale e la procedura di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria.

Balzano verso l'alto anche gli scioperi, passando da 64 a 344 ore complessive e, infine, dopo tre anni di valori pari a zero, l'assenza dei rappresentanti e delegati a titolo di aspettativa per le cariche sindacali ha assorbito un monte di 1.912 ore, imputabili totalmente ad un dipendente Orvea distaccato, in carico presso la UIL di Verona.

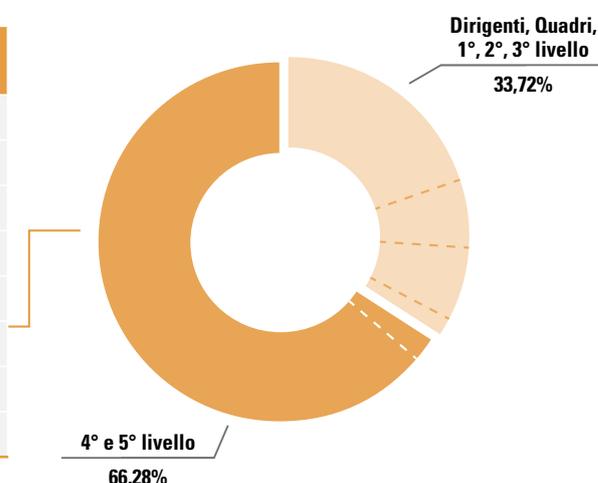


## 4.2.3 LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

### L'inquadramento

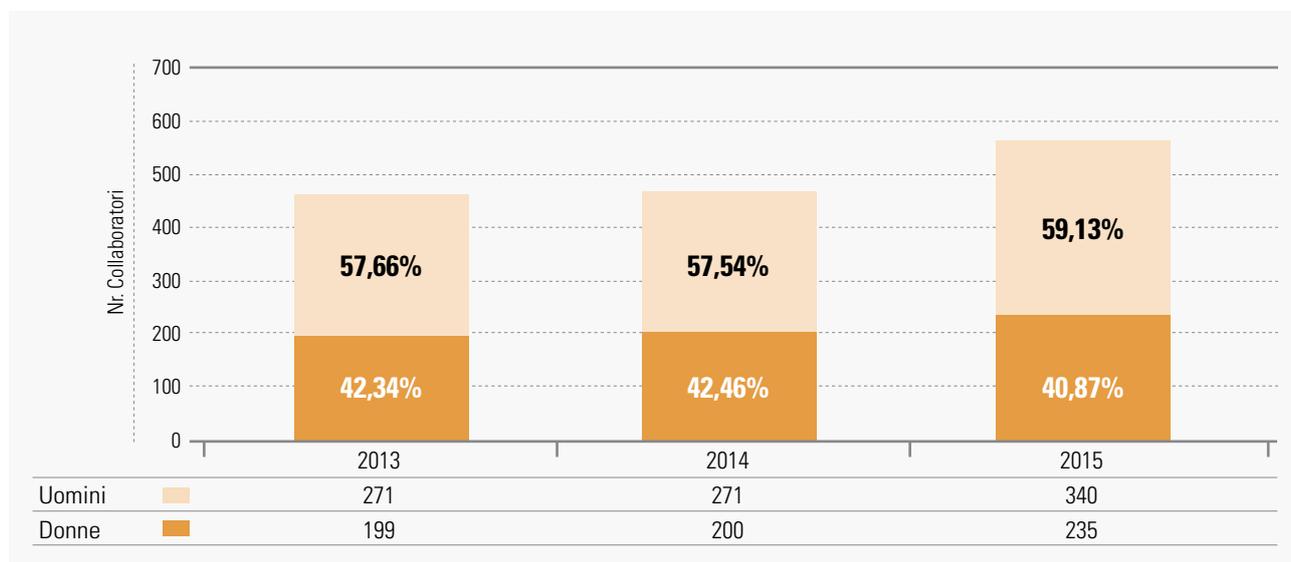
I dipendenti sono inquadrati secondo le norme del C.C.N.L. del settore terziario integrato dalla contrattazione di secondo livello. L'inquadramento dei Collaboratori è attribuito sulla base delle mansioni svolte nell'ambito del proprio ruolo e nel rispetto di quanto statuito dal mansionario aziendale.

L'inquadramento	Nr.	%
Dirigenti	3	0,18%
Quadri	19	1,11%
1° Livello	92	5,40%
2° Livello	121	7,10%
3° Livello	340	19,94%
4° Livello	1.076	63,11%
5° Livello	54	3,17%
<b>Totale</b>	<b>1.705</b>	<b>100,00%</b>



### I Key People

Attestandosi al 34% anche nel 2015, rimane stabile la percentuale dei Collaboratori con inquadramento superiore al terzo livello. Le quote rosa si ridimensionano leggermente, ma solo per effetto dell'ingresso del Personale di Orvea all'interno del Gruppo.



### La politica retributiva

Gli accordi integrativi delle diverse società del Gruppo prevedono un sistema economico e normativo di miglior favore rispetto a quanto previsto dalla contrattazione collettiva e sono orientati al conseguimento di obiettivi di generale miglioramento aziendale. Il 3 dicembre 2015 è stato sottoscritto il nuovo CIA - Contratto Integrativo Aziendale - per l'azienda Orvea. Alla consultazione, organizzata nelle giornate del 23, 24 e 25 novembre, ha preso parte il 75% dei Collaboratori (225 su 299), con un esito di 215 voti con assenso.

Di seguito sono dettagliati, per livello, gli importi mediamente percepiti dai dipendenti del Gruppo e la differenza, in positivo, rispetto alla retribuzione prevista dal Contratto Nazionale. La base di calcolo contempla i dipendenti di tutte le società del Gruppo, ad esclusione di assunti e cessati in corso d'anno, normalizzando a tempo pieno tutte le voci retributive nel caso di contratti a tempo parziale.

La retribuzione media (RAL)	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti	€ 0	€ 128.416	€ 128.416	€ 59.127	€ 69.289	117,19%
Quadri	€ 58.744	€ 74.907	€ 74.057	€ 32.525	€ 41.532	127,69%
1° Livello	€ 39.660	€ 41.906	€ 41.418	€ 29.999	€ 11.419	38,06%
2° Livello	€ 32.565	€ 32.263	€ 32.329	€ 26.949	€ 5.380	19,96%
3° Livello	€ 27.126	€ 27.448	€ 27.268	€ 24.049	€ 3.219	13,39%
4° Livello	€ 24.525	€ 24.110	€ 24.409	€ 21.661	€ 2.748	12,69%
5° Livello	€ 22.228	€ 22.142	€ 22.176	€ 20.349	€ 1.827	8,98%

**17,68%** di retribuzione aggiuntiva media complessiva rispetto a CCNL

Nonostante l'attenzione crescente attribuita dall'Azienda al ruolo femminile, permane un discreto divario retributivo di genere: rispetto agli uomini, le donne del Gruppo guadagnano in media circa il 18% in meno per ora lavorata. Tale divario può essere ricondotto da un lato alle diverse modalità che caratterizzano la partecipazione all'attività lavorativa in termini di tempo e disponibilità di orari nell'arco della settimana, dall'altro alla differenza verticale nelle posizioni organizzative che, soprattutto ai livelli più alti, sono affidate per la quasi totalità a uomini.



## Il sistema di incentivazione

Il sistema di incentivazione, sia a titolo individuale che a titolo generalizzato, svolge un ruolo importante nel rapporto lavorativo: oltre ad indirizzare in modo più diretto l'organizzazione del lavoro agli obiettivi d'impresa, stimola il lavoratore ad un maggior rendimento, facendolo partecipare alla redditività dell'Azienda e ai risultati che questa ha ottenuto con l'aumento della produttività.

Nel 2015 l'importo complessivamente erogato a titolo di incentivi supera 1,7 milioni di euro e si traduce in 1.018 euro percepiti in media da ciascun dipendente.

### GLI INTANGIBILI

L'incentivazione individuale	2013	2014	2015
Nr. dipendenti coinvolti	118	113	114
% dipendenti coinvolti	8,59%	8,26%	6,51%
Monte salario destinato	€ 380.200	€ 393.600	€ 392.200
Raggiungimento obiettivi	€ 283.958	€ 281.456	€ 308.156
% raggiungimento obiettivi	74,69%	71,51%	78,57%

### GLI INTANGIBILI

L'incentivazione collettiva	2013	2014	2015
Nr. dipendenti coinvolti	1.267	1.315	1.592
% dipendenti coinvolti	92,28%	96,13%	90,92%
Monte salario destinato	€ 1.942.787	€ 2.049.341	€ 2.137.341
% raggiungimento obiettivi	64,62%	65,10%	71,61%
Importo erogabile	€ 1.255.378	€ 1.334.199	€ 1.530.547
Importo effettivamente erogato	€ 1.210.979	€ 1.224.769	€ 1.427.847
% erogazione su monte salario teorico	62,33%	59,76%	66,80%

## La formazione

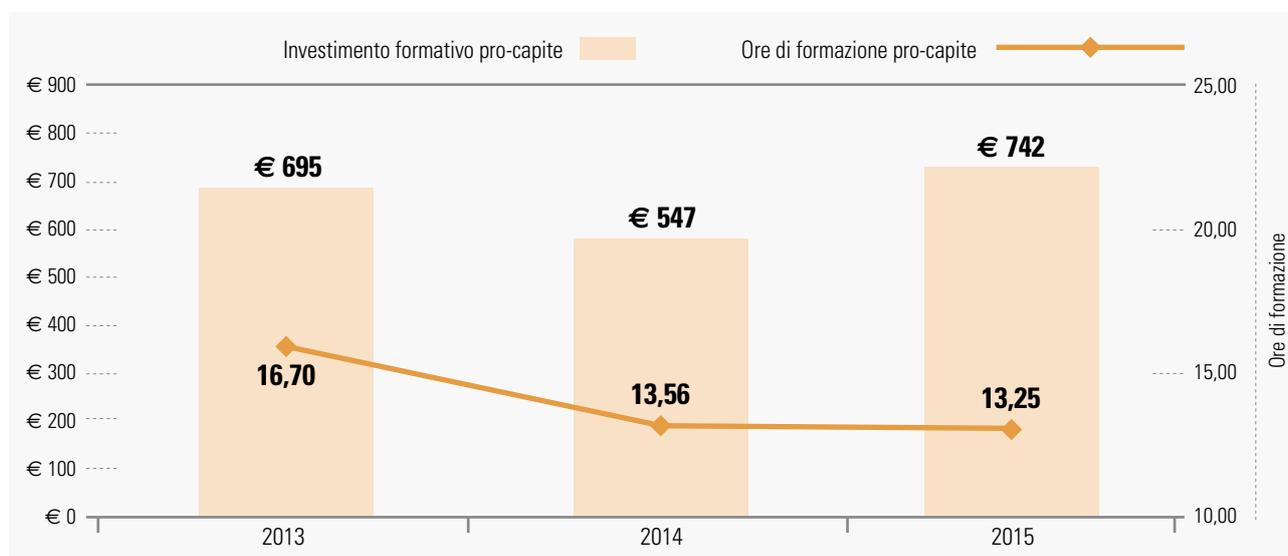
La funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo che comprende corsi di addestramento tecnico-specialistico, formazione mirata alla gestione delle relazioni con i Clienti e corsi specifici per l'acquisizione di nuove competenze. Gli interventi sono tendenzialmente rivolti a tutti i Collaboratori ed in varie occasioni sono curati da formatori interni che, solo nell'ultimo anno, hanno dedicato ai propri colleghi 11.474 ore, un valore quasi triplo rispetto all'anno precedente. Sono diversi gli aspetti che concorrono a determinare il complessivo investimento in formazione: i servizi forniti da terzi per le docenze e per l'organizzazione dei corsi, i costi dei materiali impiegati ed il costo ora delle risorse coinvolte nel programma formativo, in primis il Personale formato, ma anche i formatori interni e la funzione di staff responsabile della formazione.

La consistenza della formazione	2013	2014	2015
Nr. Partecipanti	2.086	1.797	1.882
Ore di formazione	22.930	18.545	23.207
Investimento totale	€ 953.638	€ 747.896	€ 1.015.592
Incidenza formazione su fatturato	0,25%	0,19%	0,22%



Nel 2015 il monte ore complessivo è stato destinato per metà a formazione specialistica per gli addetti della rete di vendita; il 32% è stato assorbito dalla formazione di ingresso dedicata ai neo assunti e le restanti ore, oltre 4.700, hanno riguardato interventi di qualificazione e aggiornamento in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, igiene e qualità degli alimenti ed altre tematiche trasversali.

### La formazione pro-capite



## La partecipazione ed il coinvolgimento del Personale

È evidente che, in qualsiasi ambiente lavorativo e produttivo, per operare in maniera coesa ed efficiente è necessario essere compatti e far sì che tutti i dipendenti, dal primo all'ultimo, sentano di prendere parte ad un progetto comune.

In quest'ottica, le leve su cui l'Azienda punta sono molteplici: in primo luogo la comunicazione interna, curata attraverso newsletter istituzionali e comunicati periodici per divulgare offerte commerciali, iniziative di solidarietà o comunicazioni inerenti nuovi prodotti e servizi; in secondo luogo attraverso momenti di incontro e condivisione allargata.

Sempre più attenzione e cura si riserva ad "Incontriamoci", il meeting annuale rivolto ai Collaboratori, divenuto nel corso del tempo uno degli eventi più apprezzati, in cui riflettere insieme sugli andamenti di mercato, condividere i risultati e le strategie aziendali, ma anche in cui trascorrere un piacevole momento di incontro fra colleghi.

L'ottava edizione si è svolta presso le Gallerie di Piedicastello, una location tanto insolita, quanto affascinante che sicuramente ha lasciato un ricordo indelebile ai partecipanti. Le Gallerie erano due tunnel stradali utilizzati fino all'ottobre del 2007 per far scorrere il traffico della tangenziale di Trento. Una di colore bianco, l'altra nera, entrambe lunghe 300 metri, sono state attualmente convertite a polo museale. Gestite dalla Fondazione Museo Storico del Trentino oggi raccontano in modo nuovo, grazie ad un approccio multimediale, la realtà storica e contemporanea locale.

La consueta presentazione del bilancio è stata accompagnata da due sportive di tutto rilievo: Francesca Dallapè e Tania Cagnotto, le "nostre" campionesse di tuffo sincronizzato, vincitrici di 7 ori europei consecutivi e 2 argenti mondiali.

Passione, talento, determinazione e duro lavoro: ecco alcuni dei nutrimenti essenziali per crescere nello sport, come nel lavoro, ma soprattutto nella vita. Le due atlete hanno così raccontato la loro esperienza, individuando diverse analogie con la vita di impresa, sottolineando l'importanza di valori quali armonia, fiducia e lealtà, per riuscire a "saltare in coppia", sempre più in alto, grazie ad un lavoro di squadra vincente.



la parola a...

**Sabrina Bortolotti**

Marketing e Comunicazione Gruppo Poli



## La vita in negozio, Storytelling su Facebook

### ***Storytelling su Facebook, un approccio nuovo per Poli, vero?***

Sì, decisamente. Volevamo trovare qualcosa di originale per raccontare un po' di noi, della nostra realtà, del nostro modo di lavorare, dei prodotti e dei servizi che ogni giorno con cura dedichiamo ai nostri clienti. Lo abbiamo fatto cavalcando la freschezza portata da Facebook, uno dei Social più potenti e diffusi.

### ***Raccontare e comunicare. Ma cosa?***

Questo è stato proprio il punto di partenza: capire cosa gli utenti si aspettano di sentire! E così abbiamo lavorato per individuare le caratteristiche dei contenuti da pubblicare su Facebook: in primo luogo dovevano essere attrattivi e di interesse; in secondo luogo dovevano essere concreti e capaci di portare i lettori direttamente all'interno della nostra realtà, in un certo senso "farli calare virtualmente all'interno del negozio", creando un ponte fra la quotidianità della vita reale e la vita virtuale.

Tutto questo senza necessariamente predisporre una pubblicità incalzante su particolari prodotti, ma puntando piuttosto sulla riconoscibilità delle persone. Per riassumere quindi: comunicazione, contatto, relazione e non mera promozione.

### ***Qual è secondo te un punto di forza di questo approccio?***

Il punto di forza di questo progetto è stato proprio il coinvolgimento di chi lavora in negozio, e che giorno dopo giorno ha modo di confrontarsi in maniera diretta con il cliente, di conoscerlo meglio di chiunque altro. Abbiamo così coinvolto i capi-reparto di due importanti ipermercati, Trento, via De Gresti e Bolzano, via Galvani, chiedendo loro di "metterci la faccia", di parlare su Facebook in prima persona, dando consigli, suggerimenti, raccontando curiosità e rispondendo a domande, proprio come avviene nella quotidianità di negozio. Al momento i reparti interessati sono stati il pane-pizza-pasticceria, l'ortofrutta, la macelleria, la pescheria e la gastronomia.

Abbiamo individuato gli argomenti più interessanti da sviluppare e, in collaborazione con Archimede, abbiamo definito i copy da pubblicare in abbinata alle fotografie dei veri protagonisti sul campo.

### ***Secondo te questo è un approccio che può avere appeal anche qui in Trentino, dove notoriamente siamo un po' "chiusi" e restii alle novità?***

È inutile nasconderselo: che si voglia credere oppure no, i sistemi di social networking rappresentano un circuito che offre opportunità più uniche che rare per comunicare e creare attenzione; sono capaci di amplificare in modo impressionante un messaggio lanciato apparentemente nel vuoto, raggiungendo il giusto target dell'attività che si vuole promuovere.

La presenza sui social media diventa cruciale, soprattutto se gestita in modo insolito, divertente e accattivante. Una comunità attiva è un turbinio di opinioni e notizie interessanti, uno scambio continuo di contenuti che ci aiuta a rafforzare da un lato la nostra immagine nel vissuto degli internauti e dall'altro la nostra capacità di ascoltare e imparare dagli utenti.

## Parlando della campagna, come è andato il lancio?

A maggio siamo partiti con i primi post in cui abbiamo presentato alla web community i nostri specialisti: ad esempio Mauro, il macellaio, Giuliana, la panettiera, Diego, il pescivendolo...

Le risposte sono state immediate. Sono volati i "Like" e la visualizzazione dei post è schizzata verso l'alto. Si è quindi avviato un vero e proprio dialogo con i clienti, a partire dalle persone che lavorano coi noi - che di fatto sono i primi clienti - e via via a cascata, fino a coinvolgere molti altri clienti. Un successo virale!

Abbiamo infatti raccolto tantissima simpatia da parte degli utenti che, riconoscute le persone di fiducia, hanno commentato con apprezzamenti rivolti alle persone in prima battuta, ma anche ai nostri servizi. Ci hanno poi riempiti di orgoglio i giudizi positivi sull'Azienda, che elogiavano la nostra volontà di dare spazio e visibilità alle risorse umane e al loro valore all'interno dell'organizzazione. Insomma, mettere in luce le nostre persone è anche una sorta di riconoscimento e ringraziamento per il loro grande impegno quotidiano.

## la parola a...

### Giuliana la Barbera

panettiera dell'IperPoli di Trento



## E in negozio come è andata?

### Come sei stata coinvolta in questo progetto?

Tutto è iniziato con una intervista.. Un giorno Sabrina del Marketing si è presentata in reparto e ha iniziato a raccogliere informazioni sul mio lavoro. In particolare, ricordo che era molto interessata ai servizi innovativi oppure ai prodotti speciali... E allora ho iniziato a raccontarle dei prodotti senza glutine, dei pani speciali, della possibilità di richiedere torte su ordinazione... Ma all'epoca ancora non sospettavo nulla.

È stato solo dopo un po' di tempo che il Direttore di negozio, mi ha chiesto la disponibilità a fare degli scatti fotografici che poi sarebbero stati utilizzati per una campagna di comunicazione su Facebook.

### ***Come è stata la tua esperienza da "fotomodella"?***



Devo dire che è stata una bella esperienza. Oltre ad essermi divertita molto - avevano allestito un vero mini-set fotografico in reparto con tanto di ombrello e luci - mi sono sentita gratificata. Ho vissuto questa esperienza come un regalo da parte dell'Azienda nei miei confronti ed un ringraziamento per il mio lavoro.

In questa occasione, ancora di più, mi sono sentita orgogliosa di far parte di una realtà così attenta al cliente, sì, ma anche alle sue persone. Sorrido poi a pensare che non ho nemmeno una foto del mio matrimonio... ma in compenso ho un vero e proprio book fotografico grazie a Poli!



### ***Come è stato diventare ufficialmente uno dei volti di Poli?***

Bellissimo! Lavoro in Poli da più di 20 anni e da sempre sono fiera di poter mettere a disposizione tutta la mia esperienza, energia e passione... Adesso lo sono ancora di più.

Ed è piacevole rendersi conto che ci sono clienti, tanti, che ti riconoscono, ti ricordano, che ti hanno notato per come li servi o magari anche solo per il sorriso con cui li saluti ogni giorno. Insomma è bello sapere che il tuo lavoro ha lasciato il segno!



### ***Pensi quindi sia un progetto che possa funzionare e piacere ai clienti?***

Di certo. Ormai tutti usano i Social. Sono un approccio moderno per comunicare e creare relazioni. Questo progetto, secondo me, ci ha permesso di trovare un nuovo modo per dire: ci siamo! Anche qui. E siamo a disposizione se hai da chiedere qualcosa, anzi, qualsiasi cosa. Penso sia bello per il cliente vedere dei volti su Facebook e poi ritrovarli in negozio. E poi, i commenti lasciati in rete sono numerosi... questo vuol dire che il messaggio è arrivato!

## 4.2.4 L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

### Le assenze per malattia

Le assenze per malattia	2013	2014	2015
Nr. eventi	1.718	1.492	2.047
Giorni di assenza	14.750	12.557	17.152
Assenza media (gg)	8,59	8,42	8,38
Dipendenti con evento	855	756	983
% dipendenti con evento	62,27%	55,26%	56,14%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	17,25	16,61	17,45
Tasso annuo di assenza	3,25%	2,75%	2,99%



### Le assenze per infortunio

Ogni anno il Gruppo attua un piano di formazione continua in tema di sicurezza sul lavoro e prevenzione degli infortuni ed aggiorna costantemente specifici manuali per la sicurezza, redatti allo scopo di standardizzare le procedure operative da seguire all'interno dei vari reparti nello svolgimento delle diverse mansioni e definire le misure preventive da adottare. Apposite sessioni formative sono inoltre previste per i componenti delle Squadre di Primo Soccorso e di Evacuazione Emergenza. Nel 2015 sono state erogate 800 ore di formazione, che hanno interessato 169 Collaboratori.

Le assenze per infortunio	2013			2014			2015		
	Infortuni	sul lavoro	in itinere	Infortuni	sul lavoro	in itinere	Infortuni	sul lavoro	in itinere
Nr. eventi	<b>55</b>	40	15	<b>43</b>	28	15	<b>51</b>	39	12
Giorni di assenza	<b>975</b>	634	341	<b>1.330</b>	797	533	<b>1.020</b>	773	247
Assenza media (gg)	<b>17,73</b>	15,85	22,73	<b>30,93</b>	28,46	35,53	<b>20,00</b>	19,82	20,58
Dipendenti con evento	<b>54</b>	39	15	<b>39</b>	25	15	<b>49</b>	37	12
% dipendenti con evento	<b>3,93%</b>	2,84%	1,09%	<b>2,85%</b>	1,83%	1,10%	<b>2,80%</b>	2,11%	0,69%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	<b>18,06</b>	16,26	22,73	<b>34,10</b>	31,88	35,53	<b>20,82</b>	20,89	20,58
Tasso annuo di assenza	<b>0,20%</b>	0,13%	0,07%	<b>0,30%</b>	0,18%	0,12%	<b>0,17%</b>	0,13%	0,04%

## Le dimensioni del rischio infortunistico

Da anni l'Azienda monitora alcuni indicatori suggeriti dalla norma UNI 7249 - 2007 "Statistiche degli infortuni sul lavoro".

Le dimensioni del rischio infortunistico	2013	2014	2015
<b>INDICE DI FREQUENZA</b>			
<b>Nr. di infortuni ogni milione di ore lavorate</b>	<b>26,63</b>	<b>20,72</b>	<b>19,80</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	19,37	13,49	15,14
<i>di cui in itinere</i>	7,26	7,23	4,66
<b>FREQUENZE RELATIVE</b>			
<b>Nr. di infortuni ogni mille dipendenti</b>	<b>40,05</b>	<b>31,44</b>	<b>29,13</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	29,13	20,47	22,28
<i>di cui in itinere</i>	10,92	10,97	6,85
<b>INDICE DI GRAVITÀ</b>			
<b>Giorni persi per infortunio ogni mille ore lavorate</b>	<b>0,46</b>	<b>0,64</b>	<b>0,40</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	0,29	0,38	0,30
<i>di cui in itinere</i>	0,17	0,26	0,10
<b>RAPPORTO DI GRAVITÀ</b>			
<b>giorni persi in media da ogni addetto</b>	<b>0,71</b>	<b>0,97</b>	<b>0,58</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	0,46	0,58	0,44
<i>di cui in itinere</i>	0,25	0,39	0,14

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

Nel corso del 2015 non si segnalano interventi delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro.

## La produttività del Personale

L'analisi della produttività rapportata alla superficie di vendita fa emergere un consistente calo nel canale supermercati, da imputare esclusivamente alla resa produttiva dei negozi Orvea, di molto inferiore rispetto ai valori raggiunti dalla sola rete Poli (4.228 €/mq rispetto a 6.612 €/mq).

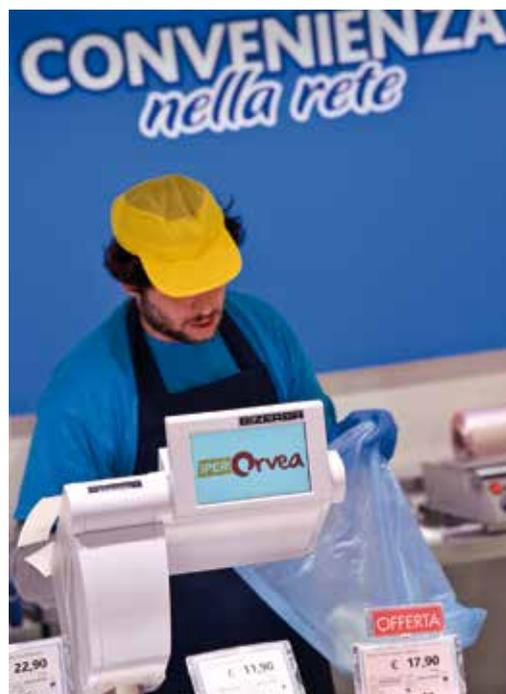
La produttività per metro quadro	2013	2014	2015
Supermercati	€ 6.613,38	€ 6.491,22	€ 6.097,38
Regina	€ 2.388,92	€ 2.588,45	€ 2.709,99
Ingresso (C+C)	€ 3.343,37	€ 3.481,29	€ 3.807,05
<b>Totale</b>	<b>€ 5.761,15</b>	<b>€ 5.507,20</b>	<b>€ 5.490,63</b>

I dati riportati nella tabella che segue esprimono la resa produttiva effettiva del Personale. Nel calcolo sono considerate esclusivamente le voci che contribuiscono in maniera diretta all'espletamento dell'attività lavorativa. Secondo questa logica vengono pertanto escluse le ore per formazione, addestramento e corsi di specializzazione, così come le assenze per servizio o le ore di lavoro prestato da società terze.

La produttività oraria	2013	2014	2015
Supermercati	€ 205,59	€ 202,73	€ 201,20
Regina	€ 189,76	€ 193,71	€ 204,85
<b>Totale</b>	<b>€ 203,51</b>	<b>€ 201,79</b>	<b>€ 201,47</b>

La continua estensione degli orari di apertura dei negozi, obbligata anche da situazioni di concorrenza, richiede un dispendio sempre maggiore di ore lavorate, che si traduce in un aumento del costo del lavoro, spesso maggiore rispetto alla crescita degli incassi. Di conseguenza, la produttività ne risente e in particolar modo quella dei negozi alimentari dove incidono maggiormente le aperture straordinarie, festive ed il prolungamento degli orari di apertura. Migliora invece costantemente la resa produttiva nel canale Regina (+11 euro in media ogni ora lavorata rispetto all'anno precedente, +15 euro in un biennio).

Per dare una misura indicativa del fenomeno, si propone di seguito un'analisi delle giornate di apertura condotta a parità di rete, escludendo pertanto i punti vendita aperti o chiusi nell'arco del triennio e quelli che hanno subito importanti lavori di ristrutturazione che hanno comportato un periodo di chiusura al pubblico non trascurabile. Il dato, pur essendo sottostimato in quanto non considera l'abolizione delle mezze giornate di chiusura infrasettimanale e l'estensione degli orari di apertura, evidenzia comunque un continuo dilatarsi del numero di giornate di apertura (86 in più rispetto allo scorso anno e 204 rispetto al 2013) che senza dubbio si ripercuote sulla produttività complessiva.



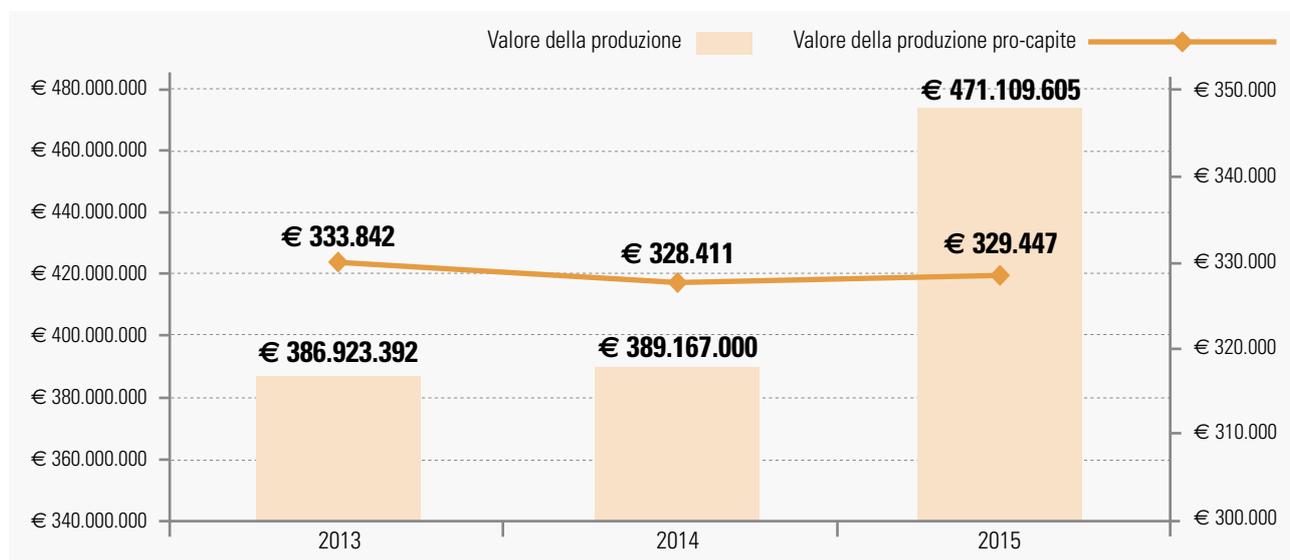
Analisi a parità di rete (59 negozi)	2013	2014	2015
Nr. giorni di apertura	18.270	18.474	18.559
Var. rispetto AP	-	204	86
Var. % rispetto AP	-	1,11%	0,46%

## L'efficienza del Personale

L'efficienza del Personale può essere misurata sia in termini di valore della produzione che in termini di costo del lavoro. Gli indicatori relativi agli importi pro-capite proposti negli schemi seguenti sono calcolati considerando il numero teorico di addetti a tempo pieno.

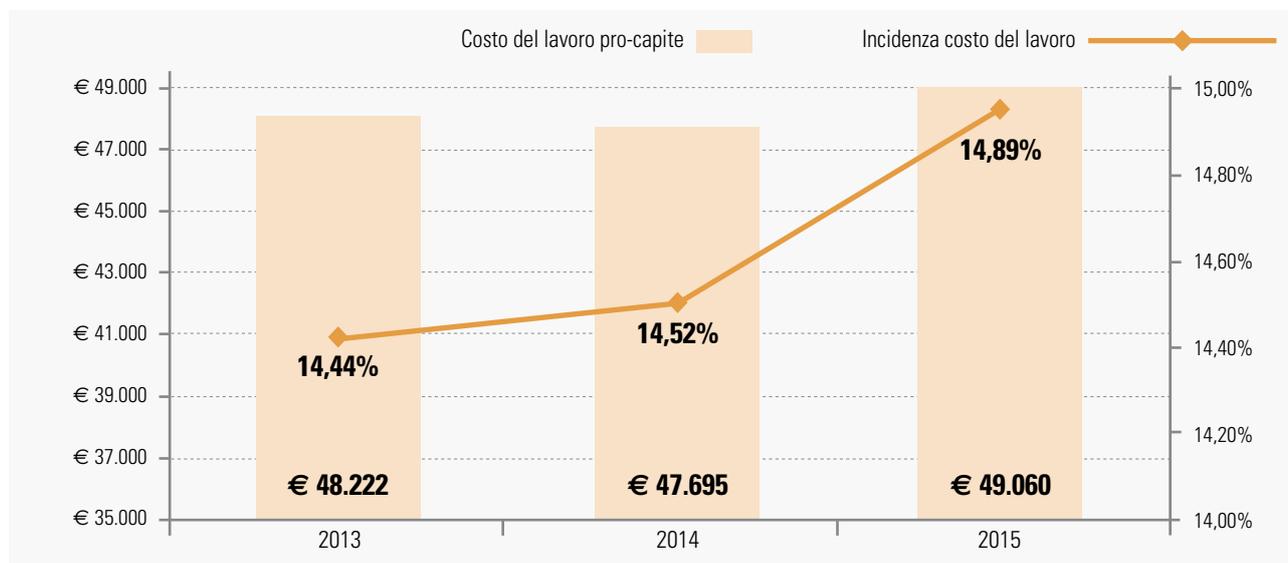
### Il valore della produzione

In termini assoluti, l'incremento complessivo del valore della produzione va ricondotto all'ingresso dei punti vendita della rete Orvea nel perimetro di consolidamento del Gruppo. Il valore pro-capite si mantiene pressoché costante, siglando un incremento marginale pari a 0,32%.



## Il costo del lavoro

L'incidenza del costo del lavoro è calcolata rapportando l'importo totale destinato a remunerazioni dirette e indirette del Personale, sia dipendente che interinale, al valore della produzione.



## La stabilità del Personale

Volendo proporre un'istantanea del numero complessivo di rapporti di lavoro terminati nel 2015, si contano 39 dimissioni di carattere volontario, 4 licenziamenti disciplinari, 2 termini di collaborazione per non superata prova e altrettanti per superamento del periodo di comporto, 22 cessazioni di contratti a termine, 16 interruzioni fisiologiche tra pensionamenti e decessi e, infine, 60 termini di collaborazione fra mobilità e cambi societari.

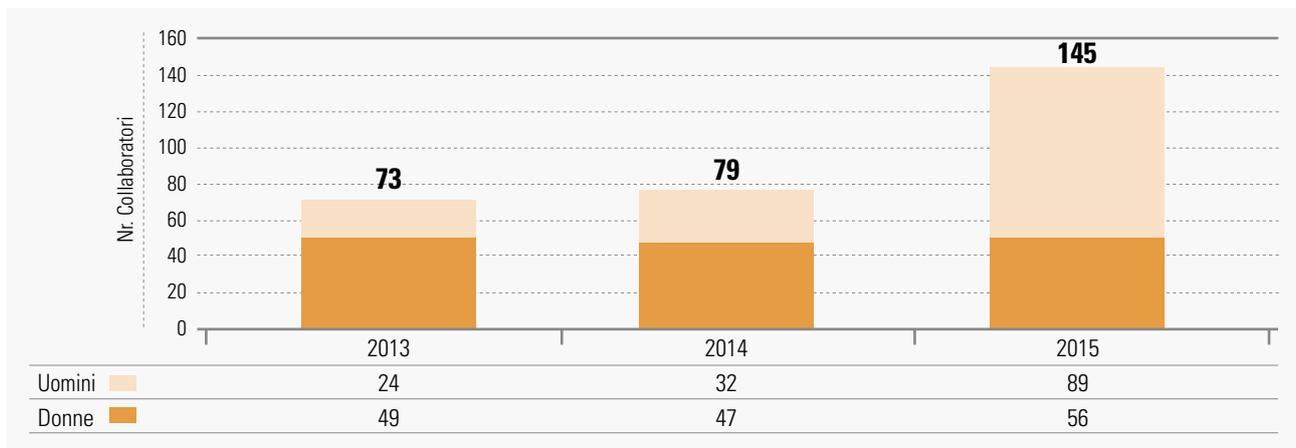
Nei primi mesi dell'anno infatti, si è resa definitiva l'integrazione nell'organizzazione di Gruppo della società Orvea. Questo ha preventivamente richiesto la soluzione di quella autonoma, comportando la chiusura del centro logistico e della sede amministrativa di Trento. Contestualmente è stata avviata una procedura di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria,





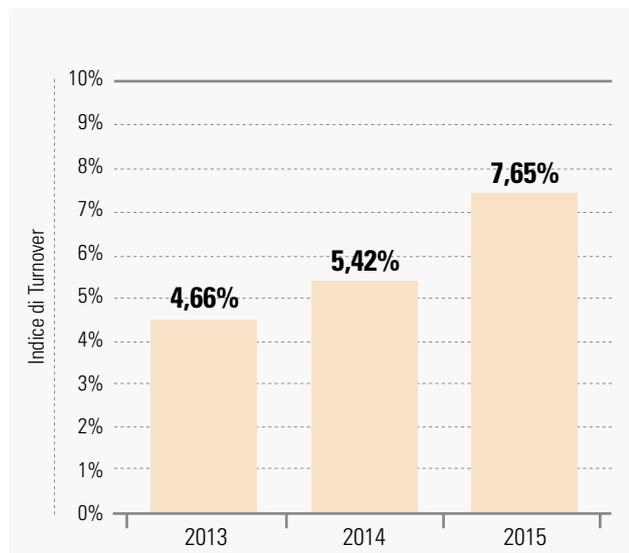
che ha coinvolto 100 persone delle quasi 400 in organico. La previsione iniziale annunciava una durata CIGS pari a 24 mesi, con 70 licenziamenti collettivi. La relazione con le Organizzazioni Sindacali per risolvere al meglio tali problematiche è stata piuttosto lunga, gravosa e complicata, ma il grande impegno di tutti gli attori coinvolti ha prodotto risultati più che positivi rispetto alle ipotesi iniziali: in soli 12 mesi, la procedura CIGS si è conclusa senza dover ricorrere ad alcun licenziamento collettivo e in meno di un semestre 43 collaboratori sono stati reintegrati all'interno delle varie società del Gruppo, o presso i punti vendita o direttamente presso la sede; 57 persone hanno aderito alla mobilità volontaria, mentre 3 collaboratori hanno rassegnato dimissioni volontarie senza mobilità.

### Le collaborazioni terminate

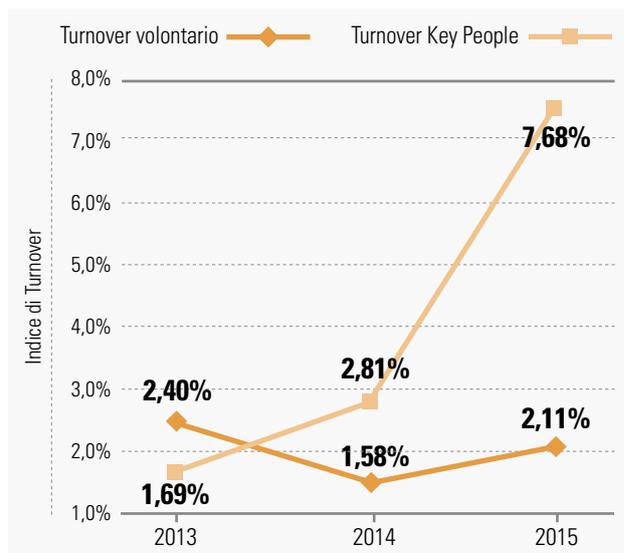


L'analisi dei rapporti di lavoro conclusi in corso d'anno permette di calcolare il tasso di turnover, l'indice che considera il flusso di Personale in uscita ad esclusione dei contratti a tempo determinato, che, per loro natura, sono destinati a concludersi al termine del periodo concordato. L'analisi del turnover viene poi dettagliata ed analizzata per aree aziendali, per punto vendita, oltre che per tipologia di Personale e per ruolo all'interno dell'organizzazione.

## Il turnover complessivo



## Il turnover volontario e dei "Key People"



L'incremento del turnover dei Key People è principalmente dovuto alla riorganizzazione della rete Orvea che ha comportato la messa in mobilità di un centinaio di lavoratori, molti dei quali impiegati con ruoli di responsabilità presso gli uffici amministrativi, chiusi definitivamente in corso d'anno e presso altri negozi dismessi.



## Dispute fra Azienda e Collaboratori

Nel corso del 2015 sono stati applicati 61 provvedimenti disciplinari, nessuno dei quali contestato e 4 licenziamenti disciplinari. Tra questi, un licenziamento è stato inizialmente impugnato da parte del lavoratore, ma non ne è seguita alcuna azione giudiziaria successiva in quanto l'impugnazione è stata ritirata dallo stesso dipendente. Non si evidenziano, pertanto, cause di lavoro intentate contro l'Azienda.

# 4.3

## I CLIENTI



AL CENTRO DEL NOSTRO OPERATO

## LE LINEE GUIDA

CONSOLIDARE IL LEGAME CON I CLIENTI

...

MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ED I SISTEMI DI ASCOLTO

...

POTENZIARE L'OFFERTA COMMERCIALE  
IN TERMINI DI ASSORTIMENTO E SERVIZIO

...

AUMENTARE LA CONVENIENZA REALE DEI PRODOTTI

**20,6 milioni**

DI PASSAGGI ALLE CASSE

**10,4 milioni**

DI VISITE DEI CLIENTI ABITUALI; 236 MILA CARTE FEDELTA' ATTIVE

**549 mila**

ACCESSI TOTALI AL SITO WEB, IL 47% DA DISPOSITIVI MOBILI

**46,3 milioni di €**

INVESTITI PER TAGLIARE I PREZZI DI VENDITA

## 4.3.1 LE VISITE DEI CLIENTI

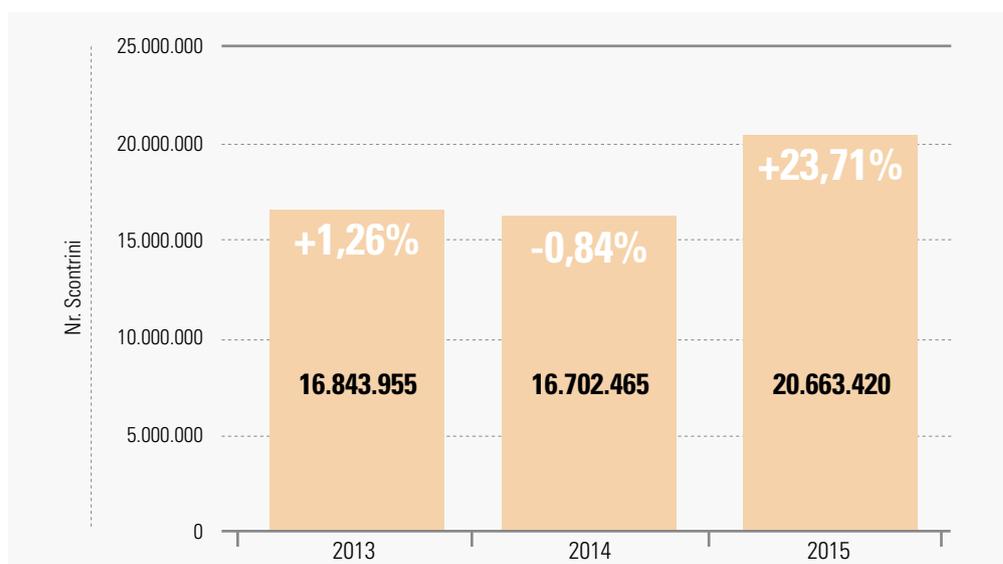
Il forte impulso riscontrato sia per valore complessivo della spesa che per numero di visite dei Clienti, va senza dubbio ricondotto all'ingresso, a tutti gli effetti, dei negozi a insegna Orvea nel perimetro di Gruppo: 10 a inizio anno, rimangono 9 a dicembre in seguito all'asestamento della rete che ha portato alla chiusura di due strutture a Rovereto e alla contestuale inaugurazione del nuovo IperOrvea proprio nel "chilometro del commercio" della zona industriale della città.

L'andamento delle performance poi, si differenzia nei vari formati di vendita: fanalino di coda sono i Regina dove la frequenza di acquisto continua la sua progressiva discesa, accelerata dalla chiusura a fine 2014 del negozio di Cassola (-7,6%, che si aggiunge al -6,41% dell'anno precedente), accompagnata di pari passo dalla riduzione degli acquisti (-7,4%)

A seguire i MiniPoli, in cui il numero di scontrini si riduce del 6%; i Supermercati Poli reggono e fanno patta con l'anno precedente. Bene invece le insegne Amort e Iper, entrambe in crescita per numero visite, acquisti e scontrino medio.



### Gli scontrini della rete di vendita al dettaglio



Balzo delle visite con l'apporto dei nuovi negozi Orvea; scontrino medio a livello di Gruppo si mantiene costante sopra i **23€**

## La carta fedeltà e il comportamento di acquisto

L'utilizzo della Carta Fedeltà	2013	2014	2015
Tessere Attive	248.475	245.428	236.139
di cui utilizzate per "Faccio lo"	42.964	43.183	47.008
<i>% su totale tessere</i>	<i>17,29%</i>	<i>17,59%</i>	<i>19,91%</i>

**7.199** nuovi Clienti "Faccio lo" nel 2015, di questi, **6.300** hanno effettuato almeno una spesa

Il comportamento di acquisto dei Clienti DupliCard	2013	2014	2015
Numero di visite	10.932.984	10.267.749	10.447.519
<i>- penetrazione carta fedeltà su visite</i>	<i>70,04%</i>	<i>66,84%</i>	<i>67,24%</i>
Valore degli acquisti	€ 281.916.798	€ 271.640.397	€ 276.860.687
<i>- penetrazione carta fedeltà su valore acquisti</i>	<i>81,16%</i>	<i>78,75%</i>	<i>79,12%</i>
Scontrino medio	€ 25,79	€ 26,46	€ 26,50

Gli indicatori di penetrazione della carta fedeltà sul numero di visite e sul valore acquistato migliorano soprattutto grazie al formato lper. Il canale lavora molto bene con la carta fedeltà grazie ai servizi annessi al suo utilizzo e, pur non erogando punti DupliCard, si mantiene o addirittura supera i livelli dei supermercati per frequentazione e giro d'affari.

Il comportamento di acquisto dei Clienti non DupliCard	2013	2014	2015
Numero di visite	5.910.971	6.434.716	10.215.901
Valore degli acquisti	€ 103.801.825	€ 114.455.007	€ 199.417.800
Scontrino medio	€ 17,56	€ 17,79	€ 19,52

Le transazioni dei Clienti senza carta si dilatano per una concomitanza di motivazioni: da un lato il progressivo aumento dei negozi Amort, che non prevedono l'utilizzo della DupliCard e che nel 2015 arrivano a quota 7, a seguito del cambio insegna di Caldonazzo e Ziano; dall'altro, il ramo Orvea, che per tutto il 2015 ha lavorato senza DupliCard, introdotta, difatti, solo a far data dal 16 maggio 2016, con il lancio del nuovo Catalogo.



L'analisi dei Clienti - anno 2015	Nr. Clienti	Acquisti	Var. Acquisti	Var. Visite	Var. media per Cliente
Clienti Persi	37.859	€ 0	-€ 6.018.139	-252.337	-€ 159
Clienti Comuni con AP	204.625	€ 266.281.146	€ 9.958.130	320.730	€ 49
Clienti Nuovi	29.330	€ 10.579.541	€ 10.579.541	410.005	€ 361

I dati esprimono un effetto sostituzione positivo fra Clienti Nuovi e Persi in quanto le vendite generate dai nuovi riescono più che a compensare le mancate vendite legate a quelli perduti in corso d'anno. Si fidelizzano ulteriormente i Clienti comuni arrivando anche a spendere di più: aumentano le visite e incrementano la loro spesa di 49 euro all'anno.

## 4.3.2 I PRODOTTI

La chiave per crescere anche in mercati e tempi difficili è capire le aspettative del Cliente ed essere pronti a rispondere efficacemente alle mutate esigenze di consumo in termini di prodotti e servizi attesi. Per questo è importante qualificare l'assortimento rendendolo vario, conveniente e sempre in linea con le tendenze del mercato.

### I prodotti a marchio del distributore

I prodotti Primia	2013	2014	2015
Nr. prodotti	1.148	1.232	1.387
Nr. categorie	53	52	53
Vendite generate	€ 33.595.288	€ 32.622.216	€ 42.009.029
Pezzi venduti	21.670.444	20.721.073	26.700.507
Clienti DupliCard acquirenti	206.087	198.836	201.180
% Clienti DupliCard acquirenti	93,84%	93,72%	94,10%

Prosegue anche nel 2015 lo sviluppo di Primia con 155 nuovi inserimenti in continuativo.

Migliorano nell'ordine del 30% le performance in termini di spesa e pezzi acquistati e si consolida la percentuale di Clienti affezionati al marchio, superando, per la prima volta, la soglia del 94% nel canale Supermercati.

### Le nuove gamme Primia: Percorsi di Gusto e Via Verde Bio

Per valorizzare le eccellenze agroalimentari italiane ed i prodotti Bio, senza tuttavia rinunciare alla convenienza, Agorà Network ha deciso di lanciare due nuove linee all'interno del mondo Primia, scegliendo accuratamente fornitori ed ingredienti.



## Percorsi di Gusto: l'Italia dei sapori

La linea Percorsi di Gusto Primia comprende un'ampia selezione di alimenti di pregio, prodotti esclusivamente in Italia. Si distinguono per le materie prime impiegate e per la lavorazione tradizionale. Molti di essi si fregiano della certificazione dei marchi DOP e IGP, con relativi disciplinari, che ne assicurano i controlli su origine e qualità. Pasta, legumi, aceto balsamico, olive e sughi, sono solo alcune delle oltre 100 referenze che oggi compongono la gamma Percorsi di Gusto.



## Via Verde Bio: tutto il gusto della natura

La gamma Via Verde Bio è invece dedicata ai prodotti da agricoltura biologica, che fa uso esclusivamente di tecniche di coltivazione e allevamento naturali, senza l'utilizzo di fitofarmaci e fertilizzanti di origine chimica, né tantomeno di prodotti OGM. È rispettando il terreno con rotazioni colturali che se ne preserva la ricchezza. Oli extravergine d'oliva, passate di pomodoro, uova, burro, pizze Margherita con Kamut: tutti i prodotti Via Verde Bio impiegano processi produttivi e ingredienti rispondenti alla rigida normativa che disciplina il biologico in Italia. La filiera, interamente tracciabile, offre una gamma di oltre 100 prodotti, tutti qualificati con il logo verde dell'Unione Europea, che certifica l'origine biologica, la salvaguardia delle risorse naturali e il benessere degli animali impiegati.

La promozione di queste due nuove linee è avvenuta seguendo diversi canali: la rivista Buonaidea, innanzitutto, che oltre alle pagine pubblicitarie propone in ogni numero un articolo dedicato. E poi ancora totem trifacciali, espositori, manifesti, slim a scaffale e filmati che, oltre ad essere caricati sul canale YouTube, vengono proposti a ciclo-continuo su monitor collocati all'interno dei punti vendita.



I prodotti Bontà delle Valli	2013	2014	2015
Nr. prodotti	65	96	95
Nr. categorie	19	20	20
Vendite generate	€ 2.267.805	€ 4.896.856	€ 5.197.248
Pezzi venduti	807.346	935.861	1.085.297
Clienti DupliCard acquirenti	117.656	125.388	125.602
% Clienti DupliCard acquirenti	53,58%	59,10%	58,80%

## I prodotti a prezzo d'attacco

Con oltre 2 milioni di euro in più, pari ad un +58% rispetto all'anno precedente, balzano verso l'alto le vendite dei prodotti unbranded, riconoscibili sugli scaffali dallo slim "Spesa Leggera". I risultati sono senza dubbio da attribuire anche alla diffusione del brand sulla rete di negozi Orvea.

I prodotti a prezzo d'attacco	2013	2014	2015
Nr. prodotti	219	178	192
Nr. categorie	35	34	38
Vendite generate	€ 3.503.400	€ 3.530.791	€ 5.569.976
Pezzi venduti	4.062.559	4.028.768	5.234.239
Clienti DupliCard acquirenti	144.491	137.419	141.355
% Clienti DupliCard acquirenti	65,80%	64,77%	66,10%

## I prodotti etici e attenti alla salute

Prosegue convinta la strategia di "democratizzazione" dei consumi del biologico, che oltre all'ampliamento continuo della proposta in assortimento, si attiva praticando una politica di prezzi morigerata, con margini più bassi rispetto alla concorrenza specializzata.

### La novità: Regina presenta il corner Bio!

Potrebbe sembrare strano e invece è così: accanto al reparto cura persona, è stato predisposto un angolo dedicato ai prodotti attenti alla salute - l'angolo REGINA GREEN - che si differenzia dall'assortimento biologico tipico dei supermercati e lo completa. L'offerta Bio di Regina, implementata ora in 8 negozi, è interamente a marchio "Fior di Loto" e per il 50% riguarda prodotti di uso comune, come dolciario, farina, pasta e riso. Il restante 50% riguarda prodotti più ricercati, come spezie, basi e preparati oppure prodotti biologici ed ecologici per la cura della casa e della persona. Si parte dalle 200 e si arriva ad oltre 370 referenze, di cui la quasi totalità certificate "Vegan".

Le motivazioni principali che hanno spinto a puntare ulteriormente sul biologico e, soprattutto, a collocarlo da Regina sono state principalmente due: in primo luogo la presa di coscienza di come il trend del biologico si sia evoluto in pochi anni in un vero e proprio mercato;





in seconda battuta, la volontà di caratterizzare il mondo della “cura del sé” focalizzandosi su prodotti per la cura persona e alimenti attenti alla salute, che provengono da coltivazioni e produzioni che preservano la ricchezza dell’ambiente e del territorio nel rispetto totale dei cicli naturali. E così, da Regina è stata introdotta un’offerta che non ci si aspetta, Bio + Vegan, ma che nelle tendenze di consumo sta riscuotendo un interesse via via crescente.

Gli obiettivi di REGINA GREEN sono molteplici: creare nuove opportunità di acquisto all’interno del canale, testare nuovi approcci di vendita per verificare l’interesse della Clientela alla nuova offerta e integrare l’assortimento biologico dei supermercati che, per dimensioni, layout e caratteristiche, non potrebbero accogliere al loro interno un corner dedicato (come nel caso di Trento in via Fermi e di Gardolo).

I prodotti etici	Biologici			Equo-solidali		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Nr. prodotti	907	941	1561	43	42	49
Nr. categorie	38	38	39	9	10	9
Vendite generate	€ 5.128.425	€ 5.784.180	€ 9.848.945	€ 717.272	€ 708.660	€ 882.957
Pezzi venduti	2.348.425	2.626.250	4.586.640	295.715	283.348	350.034

Tra gli obiettivi importanti su cui si sta lavorando, vi è sicuramente l’accentuazione dei mercati del “free from”: senza glutine, senza lievito, senza lattosio, senza zucchero, nuova frontiera cui il mercato sta rivolgendo un interesse via via maggiore. Si conferma il trend in salita per il mondo del Senza Glutine, complice senza dubbio la liberalizzazione della fruizione dei prodotti gluten-free; raddoppiano gli articoli introdotti e le vendite crescono del 70% solo nell’ultimo anno.

I prodotti attenti alla salute	Senza glutine			Senza lattosio		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Nr. prodotti	255	282	509	127	113	127
Nr. categorie	18	18	24	8	9	10
Vendite generate	€ 3.195.133	€ 3.494.286	€ 5.878.065	€ 1.520.426	€ 1.339.793	€ 1.951.734
Pezzi venduti	1.546.015	1.757.665	2.888.098	610.402	760.537	1.185.705

## La qualità e la sicurezza

La sicurezza dei prodotti venduti in negozio viene garantita dagli sforzi compiuti da tutti gli attori coinvolti nella filiera distributiva, a partire dai produttori e trasportatori, fino ad arrivare al Personale che opera in filiale. Appositi manuali definiscono le responsabilità in capo ai diversi ruoli e le attività da svolgersi per assicurare la corretta gestione di locali e impianti ed il rispetto delle normative igienico sanitarie. Diverse verifiche vengono attuate tramite il sistema di autocontrollo H.A.C.C.P. ed attraverso la programmazione periodica di audit a sorpresa in negozio e di tamponi ambientali per rilevare eventuali cariche microbiche sulle superfici analizzate. Sostanziale è poi lo sviluppo di buone prassi lavorative ed igieniche da parte del Personale, al quale ogni anno è dedicata apposita formazione.

L'autocontrollo interno H.A.C.C.P.	2013	2014	2015	Var. % 2015 vs 2014
Nr. controlli	4.795	4.327	4.432	2,43%
Spesa sostenuta	€ 428.165	€ 42.823	€ 43.841	2,38%
Le check list e le verifiche ambientali	2013	2014	2015	Var. % 2015 vs 2014
Nr. tamponi ambientali	1.784	702	641	-8,69%
Spesa sostenuta	€ 5.959	€ 1.987	€ 1815	-8,66%



Nel 2015 si è dato avvio ad un progetto allargato sulla sicurezza alimentare che ha posto Agorà al centro della gestione del prodotto non conforme, al fine di definire procedure e modalità operative comuni all'interno delle 4 Aziende aderenti al network.

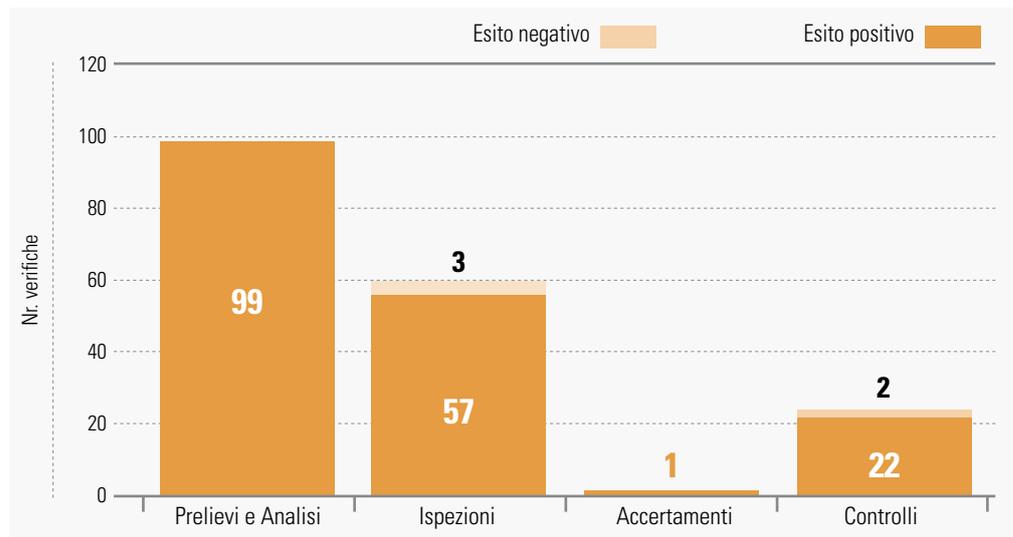
La casistica è ampia e spazia dai ritiri di prodotto disposti dai fornitori alle segnalazioni dei Clienti, dai reclami alle verifiche effettuate in autocontrollo, dai controlli in ingresso svolti dai CEDI agli esiti di analisi ufficiali e non. Il tutto viene gestito tramite un unico portale di comunicazione web all'interno del quale i Soci fanno convergere tutte le informazioni necessarie. In linea generale, per il prodotto MDD, Agorà è il collettore destinatario di tutte le eventuali segnalazioni di non conformità o presunte tali; per tutti gli altri prodotti invece, ciascun socio mette in atto un proprio filtro per confermare o smentire la presenza del difetto riscontrato.

Il progetto, inizialmente limitato ai soli prodotti a marchio Primia e Spesa Leggera, è stato poi esteso a tutto l'assortimento gestito in Agorà, comprese le referenze a marca industriale e Bontà delle Valli.

Oltre alla definizione delle procedure da seguire in caso di non conformità, il progetto Sicurezza ha anche avviato tutta una serie di attività collaterali di prevenzione, a maggior garanzia della tutela del Cliente finale. Le principali rimandano alla qualifica del fornitore, agli audit organizzati in loco presso gli stabilimenti produttivi su campioni prelevati in fase di produzione, nonché ad una gestione più oculata e focalizzata sui reali rischi dei piani analitici.

I controlli sui prodotti Primia	2013	2014	2015	Var. % 2015 vs 2014
Nr. controlli routinari	984	272	393	44,49%
Spesa sostenuta	€ 292.550	€ 159.167	143.955	-9,56%
Nr. Audit fornitori in campo e a distanza	8	58	43	-25,86%
Spesa sostenuta	€ 5.300	€ 50.830	37.896	-25,45%
Nr. Panel test	33	24	26	8,33%
Spesa sostenuta	€ 50.150	€ 37.675	36.779	-2,38%
<b>Totale nr. controlli</b>	<b>1.025</b>	<b>354</b>	<b>462</b>	<b>30,51%</b>
<b>Totale spesa sostenuta</b>	<b>€ 348.000</b>	<b>€ 247.672</b>	<b>218.630</b>	<b>-11,73%</b>

## I controlli esterni delle Autorità Pubbliche



Su **184** rilievi, il **97** % ha dato esito regolamentare

Tra controlli, ispezioni, accertamenti e prelievi, le Autorità pubbliche delegate al controllo del rispetto delle normative commerciali ed igienico sanitarie hanno effettuato 184 visite presso i punti di vendita e le piattaforme logistiche del Gruppo. Tra questi, 179 (il 96,76%) hanno dato esito regolamentare.

Quattro controlli hanno richiesto un intervento correttivo di adeguamento per sanare le anomalie riscontrate, senza tuttavia prevedere alcuna sanzione amministrativa. In due casi invece, i N.A.S. di Trento e di Padova, hanno comminato sanzioni amministrative per un valore complessivo di 3.818 euro.



## Le sanzioni amministrative pagate

Sanzioni Amministrative Pagate - Anno 2015			
Data accertamento	Ente Sanzionatore	Norma violata	Importo pagato
08/01/2015	N.A.S. di Padova	art.23, c.7 D. Lgs 08/04/2010 n.61 "Tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini, in attuazione dell'articolo 15 L. 07/07/2009 n. 88"	€ 2.800,00
06/07/2011	N.A.S. di Trento	art.6, c.8 D. Lgs 06/11/2007 n.193 "Violazione corretta applicazione piano autocontrollo igienico"	€ 1.017,80

Si segnala infine il sequestro di un lotto di forbici attuato dalla Guardia di Finanza presso il Regina di Rovereto, per la presunta mancanza del marchio CE che le rendeva non vendibili come giocattoli. Dopo due mesi, tuttavia, le Autorità hanno appurato la conformità del prodotto, venduto correttamente all'interno del reparto cancelleria, e ne hanno ordinato l'immediato dissequestro.

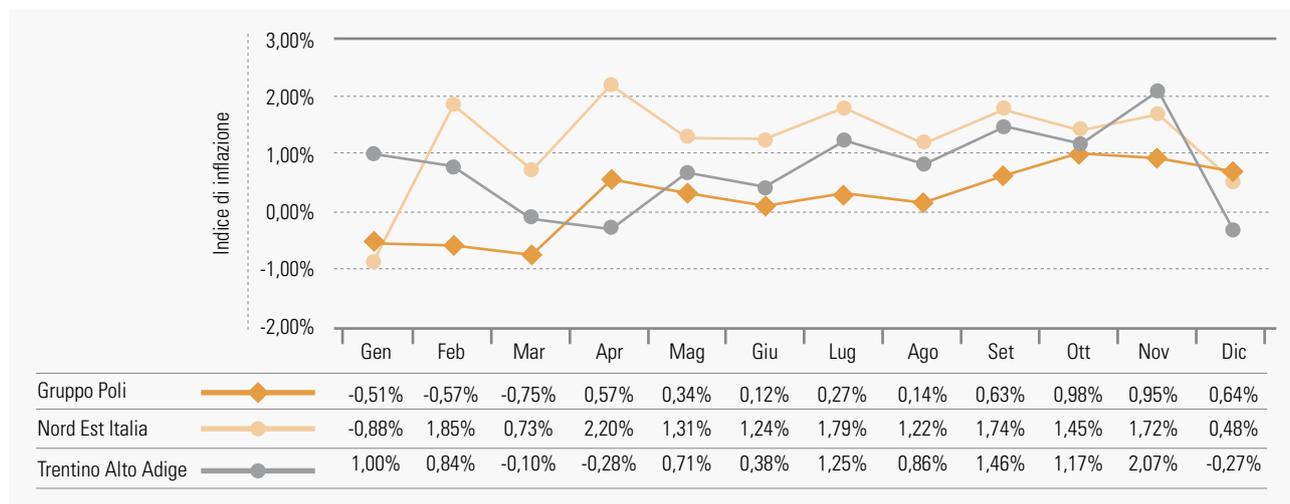
### 4.3.3 LA CONVENIENZA

Otto italiani su dieci ritengono che la situazione economica del Paese sia peggiorata dell'ultimo anno e più della metà è convinta che continuerà a peggiorare. Il 47,2% delle famiglie non riesce ad arrivare a fine mese con le proprie entrate ed il 62,8% è costretto ad utilizzare i propri risparmi per far quadrare il bilancio (fonte: Eurispes Rapporto Italia 2015). In un simile contesto, Poli si attiva su molti fronti per garantire il contenimento del costo della spesa. Il grafico seguente mette in evidenza l'impegno del Gruppo: per l'intero anno mantiene il proprio livello di prezzi sotto il benchmark registrato nel Nord Est Italia e in regione. Solo il mese di dicembre ha immortalato un'isolata inversione di rotta, dovuta, con forte probabilità, all'abbassamento contingente dei prezzi da parte della concorrenza allo scopo di recuperare vendite a chiusura d'anno.



#### L'indice di inflazione alla vendita

Fonte: Nielsen - Inflazione al consumo calcolata con indice di Laspeyres

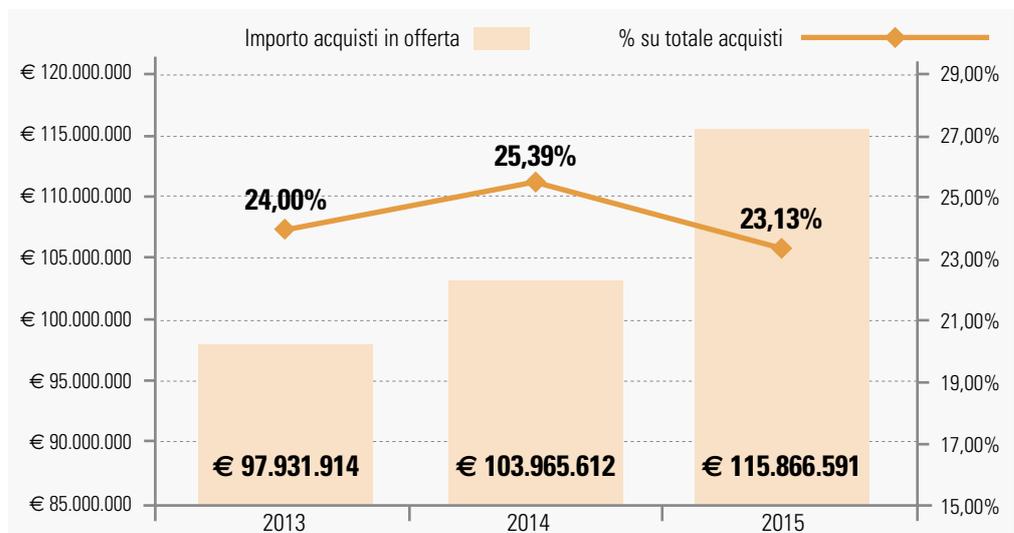




## Le Promozioni

In tempo di crisi il consumatore pianifica con maggiore attenzione il proprio budget di spesa ed è sicuramente “nomade” nel ricercare la convenienza. Lo fa anche diversificando i canali presso i quali si approvvigiona, spostandosi laddove è garantito il maggiore risparmio. Spesso esso deriva dalla ricerca e stoccaggio di prodotti in promozione, ma, tendenza emergente negli ultimi anni, anche dall’acquisto presso concept di vendita orientati a politiche di Every Day Low Price. Le rilevazioni effettuate internamente confermano questa propensione: da un lato si assiste ad un aumento costante degli acquisti in offerta speciale (+11,45% rispetto al 2014) e, dall’altro, alla diversificazione della spesa complessiva sui vari formati di vendita, con visite sempre più frequenti a quelli di convenienza quotidiana (Iper e Amort), basata non più sulla svalorizzazione dei prezzi di vendita, bensì su di un abbassamento definitivo dei prezzi. Qui trova appunto giustificazione anche il ridimensionamento dell’incidenza degli acquisti in promo.

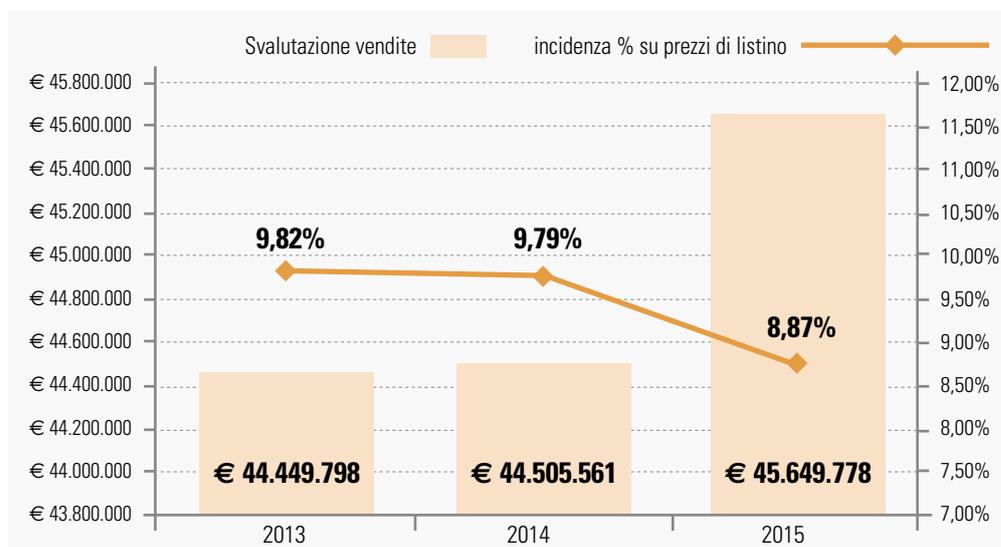
### Gli acquisti in offerta



**Gli acquisti in offerta crescono dell' 11,45% nell'ultimo anno e del 18% negli ultimi due**

Il risparmio effettivo per i Clienti trova una prima misura nell'importo destinato alla svalorizzazione dei prezzi di listino, dato che nel 2015 sfiora i 46 milioni di euro e che comprende principalmente gli sconti a volantino, le attività promozionali che coinvolgono i vari reparti, le attività di micro-marketing, gli sconti personalizzati e le offerte gestite in-store, stagionali o continuative, come ad esempio le operazioni "quasi gratis" o "prezzi a pezzi".

## Il contenimento dei prezzi di vendita



**46,3 milioni di euro trasferiti al Cliente, considerando anche gli sconti aggiuntivi (+1,30% vs 2014)**

In aggiunta alle tipiche promozioni da volantino e quelle sommariamente elencate sopra, vengono proposte molte altre iniziative a sostegno della convenienza che vanno ad incrementare ulteriormente l'investimento dell'Azienda per tagliare i prezzi di vendita.

Tra queste rientrano le attività estemporanee proposte in occasione di iniziative di breve a sostegno del fatturato di alcuni specifici negozi. Anche nella raccolta a punti DupliCard è valorizzato il tema della convenienza: tra i premi da collezionare, tante formule risparmio, come buoni carburante o buoni energia, ma soprattutto la possibilità di redimere i punti accumulati in sconti immediati alla cassa con tagli a partire da 5 euro. Nel 2015, la sola conversione di punti in sconti diretti ha portato nelle tasche dei Clienti un valore di 640 mila euro.

Gli sconti aggiuntivi	2013	2014	2015
Aperture e attività straordinarie	€ 174.080	€ 71.500	€ 9.912
Couponing e promo su prodotti industria	€ 99.095	€ 92.947	€ 0
Attività di fidelizzazione e premi convenienza	€ 173.796	€ 1.032.115	€ 638.555
<b>Totale sconti aggiuntivi</b>	<b>€ 446.971</b>	<b>€ 1.196.562</b>	<b>€ 648.467</b>

Sommando gli investimenti del Gruppo tesi a ridurre i prezzi di listino nelle promozioni continuative (svalorizzazione vendite) a quelli a sostegno di ulteriori occasioni di convenienza, si arriva ad un valore complessivo di oltre 46,3 milioni di euro trasferito al Cliente finale, in crescita dell'1,30% (+600 mila euro) rispetto all'anno precedente.

## Le offerte personalizzate per il Cliente

### Sconta Tu

Con grande gradimento della "community MyDupliCard" prosegue oramai da più di un anno "Sconta Tu", la promozione che permette di scegliere, ogni giorno, fino ad un massimo di 5 prodotti da scontare ulteriormente rispetto all'offerta già

presente a volantino. Basta selezionarli dal sito web oppure dall'App Poli&Regina e in automatico lo sconto aggiuntivo viene caricato sulla propria carta fedeltà. Il ribasso è valido solo nel giorno in cui viene scelto; l'indomani, se ne possono scegliere di nuovi. Nel 2015 hanno aderito alla promozione 2.293 utenti, con 73.831 pezzi acquistati e 13.663 euro di risparmio complessivo.

### **Solo per te, grandi marche a prezzi esclusivi, sempre.**

Lanciata per la prima volta a giugno dello scorso anno, PerTe è il nome della promozione web personalizzabile a seconda del proprio gusto. Con PerTe è il Cliente a scegliere i prodotti di marca preferiti sui quali assicurarsi, per un periodo di circa tre mesi, un prezzo imbattibile, ancora più basso delle possibili offerte a volantino. Per ciascun prodotto è stato definito il numero massimo di Clienti che possono selezionarlo tra i preferiti ed il numero massimo di pezzi acquistabili nell'intero periodo.



The advertisement shows several tubs of Mila yogurt in various flavors (Vanilla, Strawberry, Orange, etc.) and a blue DupliCard with the Poli & Regina logo. The text reads: "YOGURT MILA GR 125", "solo perTe", "0,25€ Al pezzo", and "Prezzo esclusivo per l'acquisto di massimo 30 pz. Disponibile per 600 Clienti perTe."

Il prezzo esclusivo, caricato direttamente sulla DupliCard, una volta in cassa viene automaticamente calcolato alla chiusura dello scontrino fino all'esaurimento dei pezzi acquistabili.

Nella sezione MyDupliCard è sempre pubblicato l'elenco dei prodotti proposti nell'ambito della promozione, la lista di quelli selezionati fra i preferiti e le quantità ancora disponibili.

La prima tranche dell'iniziativa ha coinvolto complessivamente 23 prodotti delle marche più apprezzate e conosciute, tra i quali se ne potevano selezionare fino ad un massimo di 9. La promozione è stata replicata, da ottobre a dicembre, con l'interessamento di ulteriori 44 prodotti. Considerando i risultati cumulati delle due edizioni, hanno aderito 3.145 Clienti, per un valore risparmiato pari a 23.290 euro.

### **Le attività per gratificare il Cliente**

Merita un rapido cenno anche Buonaidea, la rivista di Gruppo giunta ormai al quarto anno di edizione che racconta i luoghi e i sapori del Trentino-Alto Adige, parla di buon cibo e buona cucina, affrontando anche importanti temi di attualità, svago e divertimento. Ogni mese oltre 70 mila copie vengono distribuite gratuitamente a tutti i Clienti detentori di carta fedeltà.

Considerando solo il prezzo di copertina, il valore trasferito ai Clienti nel 2015 supera i 640 mila euro.



## 4.3.4 I NEGOZI - NUOVE APERTURE E RISTRUTTURAZIONI

Sono significative, ogni anno, le risorse destinate all'ammodernamento della rete di vendita. Le ristrutturazioni e le nuove aperture rispondono alla volontà di rendere i negozi sempre più ordinati, puliti, vivibili e ben organizzati. Questo significa anche garantire una maggiore comodità di accesso andando ad agire, ove necessario, sulla viabilità esterna ed interna, potenziando, riqualificando e migliorando oltre la parte esclusivamente immobiliare anche la zona parcheggi. Nel 2015 si segnalano alcuni lavori particolarmente rilevanti.

### LE NUOVE APERTURE

Dicembre 2015 è terminato col botto, grazie all'inaugurazione di due colossi dal cuore green, con innovazioni tecnologiche ed estetiche a fare da cornice alla qualità e convenienza di sempre.

Entrambi puntano su tecnologia e sostenibilità, convenienza, servizio, ed un'offerta particolarmente attenta ai prodotti del territorio, quelli speciali e quelli che cavalcano le nuove tendenze. Due nastri tagliati in due settimane: il 3 dicembre ha portato a battesimo l'IperPoli di Malè, prima vera alternativa alla migrazione dei Solandri verso la Val di Non; il 18 dicembre è stata la volta dell'IperOrvea di Rovereto, in via del Garda, una nuova scommessa per rilanciare e servire al meglio la Città della Quercia. Due negozi che potremmo definire fratelli per le analogie che propongono in tema di prezzi, assortimento e sostenibilità.

### Il nuovo IperPoli di Malè

A Malè, dopo soli 250 giorni di lavoro, è stata inaugurata la più grande struttura della vallata: un investimento di oltre 6 milioni di euro, una superficie di vendita di circa 1.800 mq, una squadra di 26 persone ed un posizionamento medio dei prezzi inferiore del 10%-15% rispetto al mercato di riferimento. Un gioiello architettonico, che a buon diritto è stato definito il più bel negozio della rete di vendita, grazie all'utilizzo di materiali pregiati per la costruzione degli esterni (legno e vetro) insieme a una copertura di lastre di zinco titanio, per garantire un miglior inserimento nel paesaggio.

Bello fuori e ricco dentro, con un assortimento studiato ad arte, orientato alla valorizzazione dei prodotti locali, del Bio e del mondo del Free From, e alcune novità per la piazza, come il reparto pesce fresco, l'angolo libri o le casse automatiche. Oltre a questo, il negozio, che vanta una classe energetica molto vicina ad A+, è dotato di pannelli fotovoltaici e di un impianto all'avanguardia nella gestione del freddo alimentare e della climatizzazione dei locali funzionante a CO2, con potenzialità aggiuntive rispetto agli impianti simili installati su altri negozi della rete. Una chicca è infine il tetto verde, realizzato in legno con una copertura di piante sempreverdi per alleggerire l'impatto ambientale.

### Il nuovo IperOrvea di Rovereto

A Rovereto invece, è stato riqualificato lo stabile preesistente portandolo alla classe A (dalla precedente E). Anche in questo caso il risultato si distingue per innovazione, tecnologia, estetica e rispetto per l'ambiente, attuato con diversi strumenti: dal fotovoltaico all'installazione di un impianto a LED dimerato, dalla creazione di un lucernario per garantire l'apporto della massima quantità di luce, a importanti lavori sul cappotto esterno per abbassare i consumi, fino ad arrivare alla centrale a CO2 gemella dell'impianto installato a Malè. 3.200 mq di superficie, 70 dipendenti ed un'offerta tipica dei negozi di grande formato, ma con particolare focus sulla convenienza in ogni settore, non solo nel Food: tra giocattoli, cura casa e casalinghi, c'è una scelta a 360° per mangiare, bere, vestire e vivere la casa. Meritano un cenno alcune novità, prima fra tutte "Magno", il punto di ristoro all'interno del supermercato che permette ai Clienti di consumare comodamente i prodotti appena acquistati sugli scaffali o ai banchi freschi. A seguire poi l'inserimento, per la prima volta, del servizio Faccio IO abbinato al self check-out, oppure DupliCarDrive per fare la spesa on-line e, ancora, il servizio di una lavanderia interna, utilizzabile dal Cliente magari proprio mentre fa la spesa.



## LE RISTRUTTURAZIONI

### Cambio insegna per Caldonazzo e Ziano di Fiemme: da Supermercati diventano Amort

Non c'è dubbio che nella situazione in cui viviamo oramai da anni di crisi perdurante, il tema della convenienza abbia scalfato la classifica dei bisogni dell'utente finale. I modelli di consumo si stanno modificando e stanno migrando gradualmente alla richiesta di massima convenienza, ma il consumatore, nonostante la crisi, non è tuttavia disposto a rinunciare alla qualità. Questo è quello che da anni si sperimenta in Alto Adige con il marchio CC Amort, e dal 2012 anche in Trentino, quando per la prima volta si decise di testare la medesima formula di "prezzi bassi tutti i giorni" con l'apertura di un primo



Amort a Pergine: un negozio diverso, curato sì, ma senza fronzoli, dove trovare la qualità a basso costo, il tutto senza volantini né promozioni, dato che eventuali scontistiche spuntate in sede contrattuale sono trasferite direttamente sul prezzo a scaffale. La risposta dei Clienti è stata positiva fin da subito, tanto che dopo un triennio si è deciso di mutuare la formula anche nell'area limitrofa di Caldonazzo, dove, a partire dallo scorso maggio, il Supermercato Poli ha cambiato insegna, diventando a tutti gli effetti il secondo Amort della Valsugana.

Il 4 ottobre 2015 è stato l'ultimo giorno con l'insegna Supermercati Poli per il negozio di Ziano di Fiemme. Un solo fine settimana di chiusura e da martedì 6 ottobre si è ripartiti con il nuovo formato, Amort per l'appunto. L'obiettivo è stato quello di ampliare il bacino di utenza grazie ad una diversa proposta commerciale: il cambio insegna ha portato con sé l'integrazione dell'assortimento preesistente con una parte significativa dedicata alle grandi confezioni, multi-pack e confezioni risparmio. Uno spazio maggiore in negozio è stato riservato al take-away, puntando in special modo sul reparto carne, con l'introduzione di confezioni formato famiglia, sul reparto formaggi, che ha raggiunto un'ottantina di referenze, e sui salumi, con forte incre-

mento degli affettati in confezioni ATM. I prezzi sono stati riallineati secondo il listino del canale Amort, il che si è tradotto in una riduzione generale di circa il 10%. Con l'occasione anche il negozio Regina è stato totalmente ristrutturato con ottimizzazione della proposta commerciale, l'ampliamento del reparto cura persona ereditato dal vecchio supermercato e l'inserimento di un vasto reparto dedicato ai prodotti per la salute ed il benessere.

### L'impegno di Poli per il rilancio di Orvea

Con l'obiettivo di spingere i punti vendita in un'area di forte crescita già nei primissimi mesi dell'anno sono state avviate due importanti ristrutturazioni.

Il primo intervento ha interessato lo storico negozio Orvea di via San Pio X a Trento, di cui sono stati rivisti layout e attrezzature. Dopo aver messo a nuovo gli impianti, l'illuminazione, i banchi frigo ed i reparti gastronomia, pescheria e macelleria, sono stati inseriti nuovi servizi come il take-away, il pane self o la pizzeria d'asporto. Si è lavorato molto anche sull'assortimento con l'inserimento del marchio Primia e la rivisitazione, verso il basso, dei prezzi per renderli più concorrenziali.

La seconda operazione ha interessato l'ipermercato di Affi, struttura di cinquemila metri quadrati in provincia di Verona. Anche in questo caso la ristrutturazione è stata pressoché totale, interessando la parte illuminotecnica, frigorifera nonché la struttura e l'allestimento di tutti reparti. Sono stati inseriti i prodotti biologici e speciali (linea senza glutine, senza lattosio, per vegetariani e vegani) con un assortimento superiore alle mille referenze. Per quanto concerne il mondo del non food, invece, si è puntato all'inserimento dei settori casalingo, libreria, cura di sé, giocattolo, cancelleria, intimo e abbigliamento. Ultima novità, nata grazie alla condivisione dei valori interni al network Agorà, sono le casse self check-out.



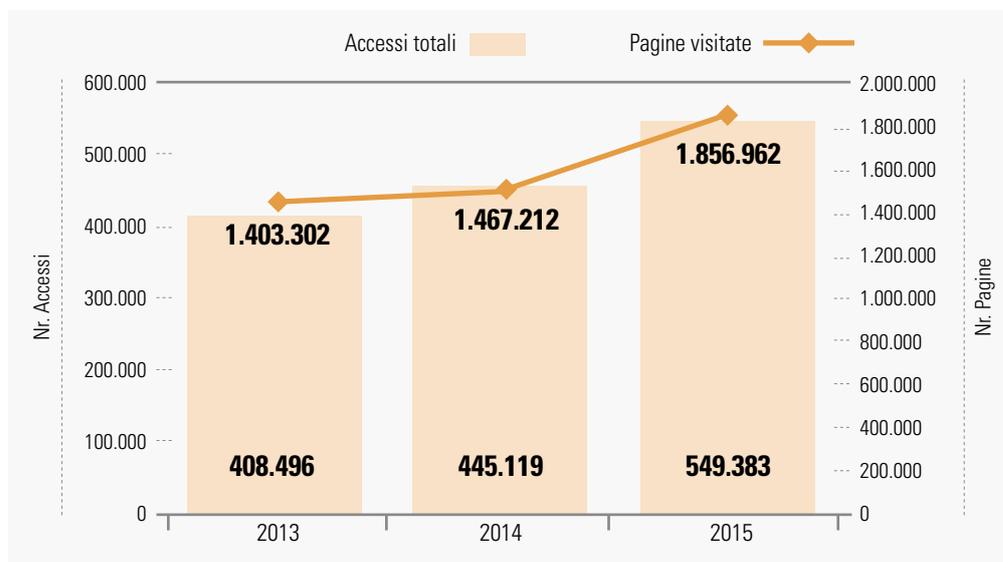
## 4.3.5 IL MONDO WEB



### Il sito internet

L'attenzione verso il Cliente perseguita anche attraverso il web e la crescente proposta di attività di fidelizzazione da fruire tramite la piattaforma on-line dedicata ai vantaggi personalizzati (trasferimento punti fra tessere a fine Collection, promozioni personalizzate come Sconta Tu e PerTe) ha dato forte impulso non solo alla crescita degli iscritti al sito nella sezione MyDupliCard, che raddoppiano in un solo anno, ma anche alla navigazione generale. In media, ogni giorno, si registrano circa 1.505 accessi, 286 in più rispetto al 2014.

### L'utilizzo del sito internet

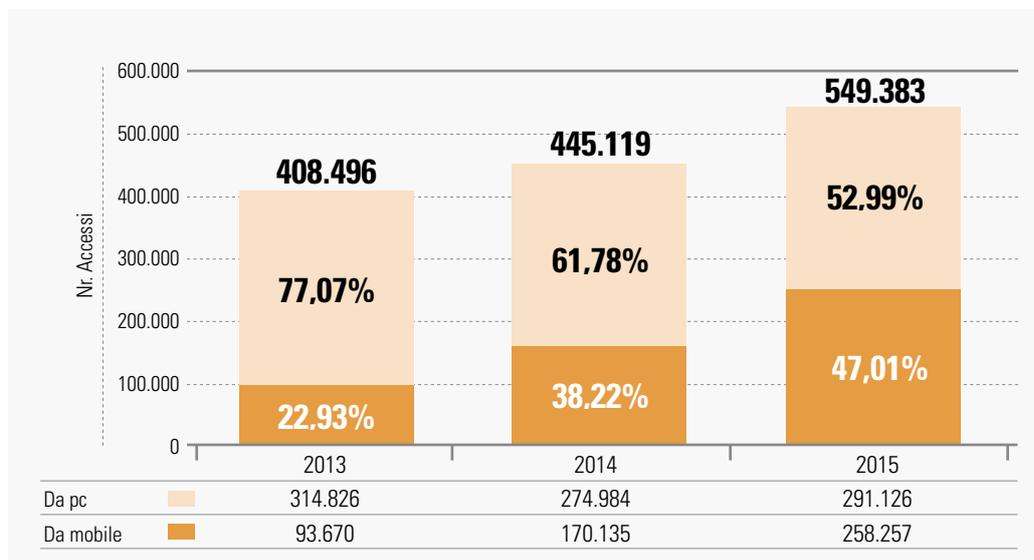


Raddoppiano gli iscritti alla sezione MyDupliCard e arrivano a quota **14.124**

## Il mondo mobile

Continua l'aumento esponenziale degli accessi da dispositivi mobili tanto che oggi rappresentano la metà degli accessi totali. Questa tendenza ha spinto il Gruppo a dare ulteriore slancio ai contenuti per il mondo mobile, iniziando a lavorare per la creazione di un nuovo sito, completamente responsive, fruibile da tutti i dispositivi.

### Gli accessi da dispositivi mobili



Prosegue il trend di crescita degli accessi da mobile:

**+47%** nell'ultimo anno, **triplica** nel biennio

Merita, infine, un cenno l'Area Social costituita da Facebook e YouTube. Grazie alla pagina Facebook Poli & Regina, che a dicembre contava quasi 5mila fan, la comunità virtuale può accedere ai contenuti più disparati: presentazione di prodotti, consigli pratici, eventi, viaggi, aneddoti e curiosità. Tra i contenuti più cliccati del 2015 si ricordano il video caricato per il primo anniversario dell'IperPoli di Trento (1.744 Clienti), il post per il lancio dell'iniziativa benefica Coltiviamo i Vostri Progetti (1.118 Clienti) e quello dedicato all'inaugurazione di Malè (1.079 Clienti). Molto apprezzato anche il canale YouTube, che principalmente viene utilizzato per la pubblicazione di video commerciali o illustrativi di nuovi servizi o nuove categorie di prodotto.

### Il nuovo servizio DupliCarDrive

A gennaio 2016, dopo mesi di progettazione e preparazione, è stato lanciato DupliCarDrive, l'innovativo servizio dedicato a tutti i possessori di carta fedeltà, che permette di fare la spesa on line e ritirare gli acquisti direttamente

**ORDINI ON LINE,  
RITIRI AL VOLO!**

[www.duplicardrive.it](http://www.duplicardrive.it)

**IPER Poli** **IPER Orvea**  
TRENTO ROVERETO

in negozio. In una manciata di minuti e senza costi aggiuntivi, la spesa si può fare direttamente da casa collegandosi al portale dedicato. Immediato e alla portata di tutti, il servizio è stato attivato presso l'IperPoli di Trento e l'IperOrvea di Rovereto. Con DupliCarDrive si accede a un negozio virtuale che offre oltre 10mila articoli, compresi freschi, freschissimi e surgelati. Complice anche la campagna di lancio divertente e originale, il servizio ha suscitato fin da subito l'interesse e l'apprezzamento dei Clienti.

Nel primo semestre di attività, sono stati 1.530 i Clienti che hanno testato il servizio con 6.904 spese. Lo scontrino medio è alto e complessivamente il servizio incide per il 2,30% sul totale fatturato generato dai due negozi.

## la parola a...

### Denise Santi

Cliente di Trento - Impiegata presso Banking Care Formazione Lavoro Scpa



## DupliCarDrive, per fare la spesa in pochi click: l'esperienza di chi ha provato il nuovo servizio

### **Una cliente ora abituale del servizio... vuoi raccontarci la tua "prima volta"?**

Sì, a ragione posso definirmi una cliente abituale del servizio, dato che da quando lo avete proposto non ho più fatto la spesa in modo tradizionale. Da quando l'ho provato ne sono entusiasta.

La prima volta, ero appena rientrata a casa dall'ufficio e Sky, il mio chihuahua pinscher, era pronto per la passeggiata serale, ma io dovevo ancora fare la spesa. Mi sono seduta sul divano e dal computer mi sono collegata a [www.duplicardrive.it](http://www.duplicardrive.it). Registrarsi è stato semplicissimo: essendo già una cliente registrata ho potuto utilizzare le credenziali MyDupliCard. In ogni caso, l'iscrizione all'area riservata comporta solo l'inserimento di nome, cognome, data di nascita ed ovviamente numero di DupliCard.

### **Dal negozio alla rete... è stato difficile abituarsi?**

Assolutamente no. Navigare sul sito è molto intuitivo. Si può scegliere fra i vari reparti, adeguatamente divisi fra frutta e verdura, carne e pesce, pane e pizza

e per velocizzare gli acquisti, i prodotti sono stati ulteriormente divisi: ad esempio, all'interno della sezione "yogurt e dessert", si può selezionare l'etichetta "yogurt" e lì si trovano tutti i prodotti della categoria, a loro volta isolati per caratteristiche, ad esempio "bianco", "ai frutti", "da bere".

### **Tanti prodotti, come sceglierli e come trovarli?**

È veramente facile trovare i prodotti: ci sono vari metodi di ricerca oltre alla visita virtuale di ogni reparto. Ad esempio è possibile selezionare direttamente i prodotti in offerta o quelli speciali, come i biologici, senza glutine o lattosio. E c'è anche il tasto "cerca", utile quando si vuole trovare immediatamente una marca o un prodotto ben preciso. E poi, cosa comoda per me che son piuttosto abitudinaria negli acquisti, ho potuto inserire i prodotti in una lista personalizzata, che rimane salvata anche per le spese successive. Così, di volta in volta, ho già pronta una base da cui partire...devo solo rettificarla aggiungendo o togliendo prodotti.

### **Una delle cose che hai apprezzato di più?**

Le informazioni in termini di peso o quantità necessarie per la preparazione delle ricette, inserite principalmente sui prodotti dei reparti frutta e verdura e carne e pesce. Ad esempio il sistema mi propone il peso indicativo di una zucchina, oppure mi comunica quanti grammi di carne o pesce acquistare a seconda del numero di persone per cui devo cucinare.



### ***E la qualità dei prodotti? Ti fidi?***

Mi fido, mi fido. Fino ad ora ho potuto notare che, specie per il reparto frutta e verdura, i prodotti che mi consegnano sono addirittura migliori di quelli che sceglievo io quando facevo la spesa in negozio.

Una volta, per curiosità, ho chiesto al ragazzo che mi stava consegnando le buste della spesa come faceva a prepararla. Mi ha spiegato che non c'è solo lui, ma ci sono più colleghi che se ne occupano. I prodotti di sala vengono magari preparati già alla sera, una volta chiusi gli ordini, e collocati nel magazzino adibito alle consegne. I prodotti freschi, freschissimi e surgelati, invece, vengono preparati solo poco prima del ritiro e sistemati provvisoriamente nelle celle frigo e surgelati adiacenti ai locali del DupliCarDrive per essere conservati al meglio fino al momento del ritiro.

### ***In pillole, quali sono per te i punti di forza del servizio?***

Prima fra tutti, la possibilità di fare la spesa in qualsiasi momento. E poi anche il ritiro è molto elastico: tutti i giorni, compreso il sabato e la domenica, dalle 9 alle 20.

Secondo, la possibilità di modificare l'ordine e di aggiungere prodotti che magari avevo dimenticato.

Terzo, la comodità di vedersi consegnare la spesa, già organizzata ordinatamente in borse diverse per tenere separati i prodotti alimentari da quelli non alimentari... sicuramente meglio di quello che facevo io, di solito sempre di corsa!



## 4.4 I FORNITORI



ANELLI DELLA STESSA CATENA, INSIEME VERSO IL FUTURO

## LE LINEE GUIDA

SOSTENERE LO SVILUPPO DEI FORNITORI LOCALI

...

VALORIZZARE I PRODOTTI TIPICI DEL NOSTRO TERRITORIO

...

ATTIVARE INIZIATIVE DI PARTNERSHIP REALE,  
SUPERANDO LE CONTRAPPOSIZIONI NEGOZIALI

...

CREARE UN INDOTTO POSITIVO,  
A SUPPORTO DELL'ECONOMIA DELLA NOSTRA REGIONE

# 74 mila

ARTICOLI TRATTATI, 501 MILIONI DI EURO DI VENDITE GENERATE

# oltre 50%

DI QUOTA DI FATTURATO RISERVATA AI FORNITORI LOCALI  
NELLE CATEGORIE FOOD SIGNIFICATIVE PER IL NOSTRO TERRITORIO

# 104

AZIENDE DI SERVIZIO, DI CUI 85 LOCALI

# 17,9 milioni di €

DI FATTURATO GENERATO CON I FORNITORI DI  
SERVIZIO LOCALI, 96,4% SUL TOTALE

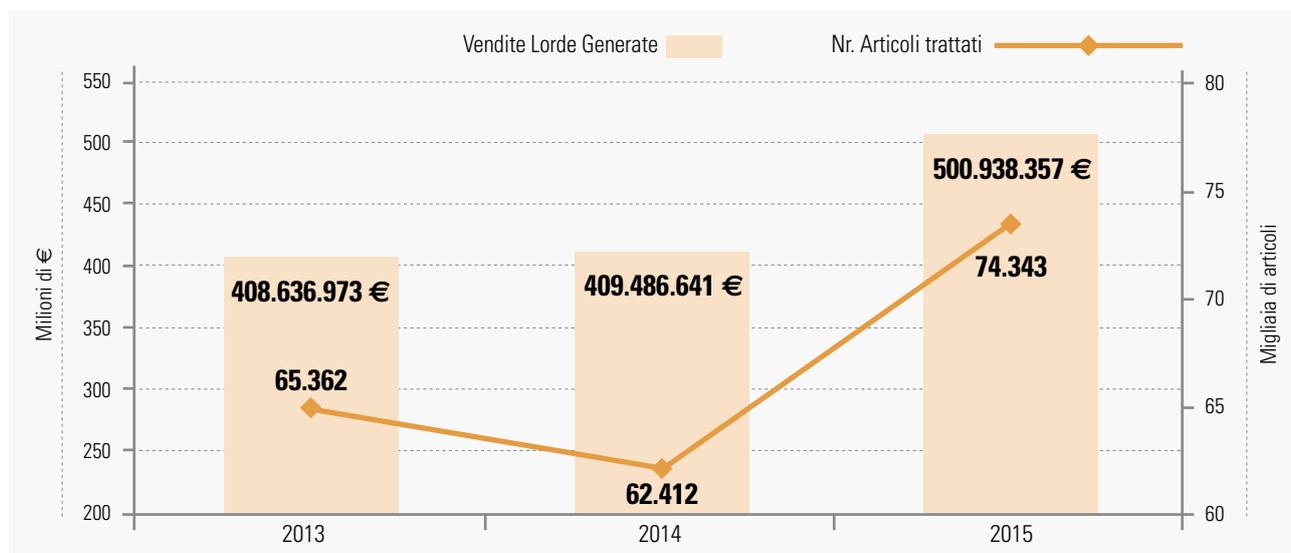
## 4.4.1 I FORNITORI DI MERCI

Il forte radicamento di Poli nella realtà trentina nasce anche come frutto dell'indotto generato a sostegno della territorialità e della valorizzazione di prodotti e produttori locali.

Siamo convinti che il dialogo e la collaborazione anche verticale fra gli attori della filiera siano la chiave vincente per il futuro: lavorare al massimo, ciascuno secondo il proprio ruolo, le proprie competenze e qualità, per riuscire a posizionare al meglio non la singola azienda, produttiva o della distribuzione che sia, ma l'intero sistema nel suo complesso.

In un momento di incertezza e crisi dei consumi, crediamo fortemente che questo approccio possa aiutare il nostro territorio e le realtà che in esso operano a guardare avanti in ottica di sviluppo, attraverso un sistema che si autoalimenta, riservando la massima valorizzazione alle tipicità locali.

### Gli articoli in assortimento e le vendite generate



Crescita in ogni campo: vendite **(+22%)**, prodotti a scaffale **(+19%)**  
e vendita media per articolo **(+2,70%)**



Il localismo è un valore importante, sia per il potere di attrazione del consumatore, che per la ricaduta economica sul territorio di competenza. Per questo, su alcune categorie che esprimono al meglio le tipicità, il gusto e le tradizioni del nostro territorio, il Gruppo punta sulle imprese locali, che, sia pur spesso di piccole o medie dimensioni, dimostrano di essere dinamiche e capaci di dare una risposta solerte alle esigenze del mercato.

Stiamo parlando di prodotti come il pane, il latte, la panna e il burro, del mondo degli yogurt e dei dessert, della pasticceria, di salumi, formaggi, e farine, ma anche di vini, spumanti, grappe e liquori tipici montani.

Concentrando l'analisi su questo "spaccato di assortimento" ad alta vocazione locale, il 2015 è stato proficuo per i fornitori del Trentino-Alto Adige sia in termini di incremento delle vendite (+16% ed una quota di fatturato pari a quella dei concorrenti nazionali) sia in termini di maggiore presenza a scaffale, grazie all'inserimento di oltre 300 nuovi articoli (+11,15%).

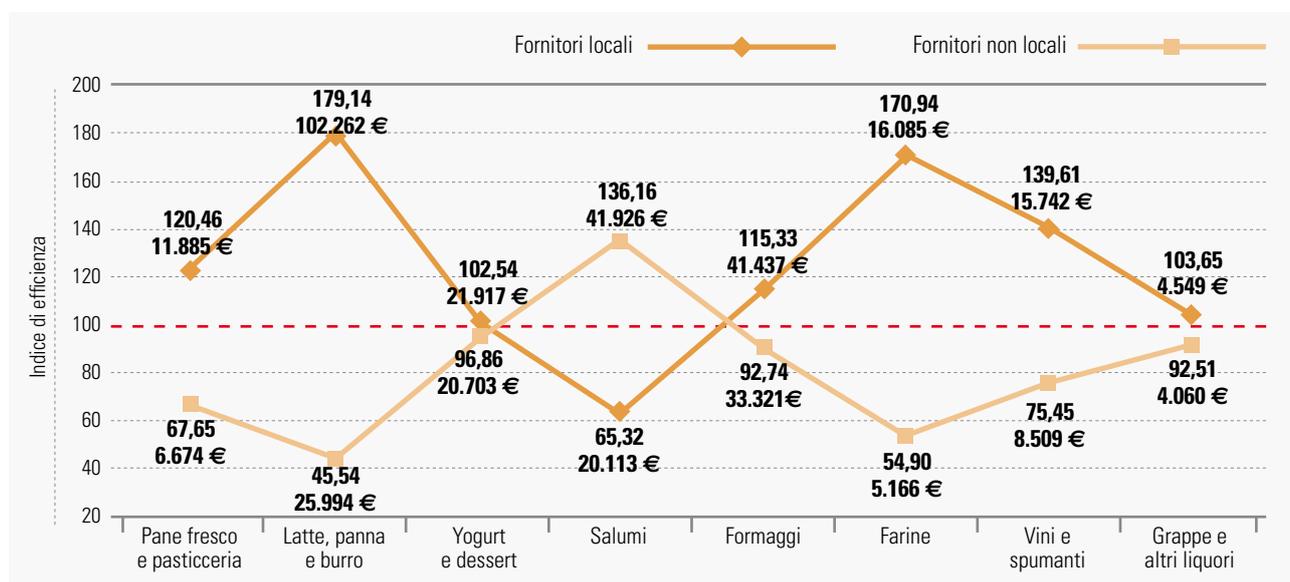
Il numero di Fornitori	2013	%	2014	%	2015	%
Locali	183	<b>31,44%</b>	191	<b>31,41%</b>	204	<b>29,31%</b>
Non Locali	399	<b>68,56%</b>	417	<b>68,59%</b>	492	<b>70,69%</b>
<b>Totale</b>	<b>582</b>	<b>100,00%</b>	<b>608</b>	<b>100,00%</b>	<b>696</b>	<b>100,00%</b>

Il numero di Prodotti	2013	%	2014	%	2015	%
Locali	2.628	<b>53,95%</b>	2.798	<b>54,79%</b>	3.110	<b>49,14%</b>
Non Locali	2.243	<b>46,05%</b>	2.309	<b>45,21%</b>	3.219	<b>50,86%</b>
<b>Totale</b>	<b>4.871</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.107</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.329</b>	<b>100,00%</b>

Le Vendite	2013	%	2014	%	2015	%
Locali	€ 53.618.905	<b>52,14%</b>	€ 54.692.679	<b>52,32%</b>	€ 63.699.051	<b>50,27%</b>
Non Locali	€ 49.211.286	<b>47,86%</b>	€ 49.838.043	<b>47,68%</b>	€ 63.013.633	<b>49,73%</b>
<b>Totale</b>	<b>€ 102.830.191</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 104.530.722</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 126.712.684</b>	<b>100,00%</b>

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

### Gli indici di efficienza alla vendita per categoria



## I progetti condivisi

Qualità, rispetto della natura, buona alimentazione, innovazione: sono questi alcuni dei valori che caratterizzano il percorso, intrapreso già da qualche anno, di promozione e sostegno delle realtà imprenditoriali locali più virtuose. Sono molte le iniziative attivate con successo in collaborazione con i partner del territorio, come ad esempio l'Angolo del Contadino, lo Stecco del Trentino, i prodotti Dermé.

Novità del 2015 è il progetto Bio d'Alpe, un ulteriore passo avanti nella valorizzazione del territorio Trentino.

Cinque allevatori biologici, animali selezionati autoctoni della Val Rendena, latte di altissima qualità, e una collaborazione vincente all'interno della filiera agroalimentare fra il mondo privato e quello cooperativo con il patrocinio della Provincia Autonoma di Trento: nasce così l'idea di portare in tavola il meglio della Val Rendena e produrre una linea di formaggi biologici, fiore all'occhiello per il territorio Trentino.

Bio d'Alpe, il marchio cappello all'intera linea di formaggi biologici, è un nome studiato apposta per testimoniare lo stretto legame con il territorio e diventare al più presto espressione della genuinità e del gusto di un formaggio unico. Coinvolgendo tutti i negozi della rete Poli e Orvea, si è partiti con il lancio di una caciotta, Bianco Rendena, e dopo qualche mese è stato aggiunto anche un formaggio Latteria Dolce.

I primi risultati sono incoraggianti: parlando solo di Bianco Rendena, da metà ottobre, momento del lancio, al 31 dicembre 2015 sono stati venduti 1.680 kg di prodotto, corrispondenti a 4.200 confezioni da 400 grammi e l'andamento è in divenire, tanto che si stima un valore di venduto pari a circa 100mila euro annui. Vendite importanti, perché permettono agli allevatori di mantenere attiva una produzione che altrimenti sarebbe andata a sparire.



## la parola a...

### Rino Artini

Titolare dell'Azienda Agricola Artini di Zuclo, in Val Rendena



## Bio d'Alpe, quando la tradizione diventa eccellenza

***Gli Artini, allevatori per tradizione nella splendida Val Rendena. In breve, ci racconta la storia dell'azienda?***

Noi Artini, a Zuclo, facciamo "Bio" da quattordici anni, ma di allevamento ce ne occupiamo ormai da quattro generazioni. Io sono subentrato nell'azienda di mio padre, a sua volta tramandata dai miei nonni e bisnonni.

Classe 1958, qualche volta mi definiscono la "colonna" dell'azienda, ma è Ivan, uno dei miei figli che ha iniziato a seguire le mie orme, il presente che sta crescendo e il futuro che arriverà.

Di certo per ora rappresento la memoria storica della mia famiglia: mi piace sempre raccontare di come mio padre

decise di non abbandonare la campagna anche quando il lavoro nei campi sembrava iniziasse a subire i colpi dell'industria che avanzava, e nonostante un profitto, per chi si occupava di agricoltura e allevamento, che si assottigliava sempre di più. Era bello però, un lavoro che ci gratificava tutti quanti.

Al tempo eravamo in tanti, anche in quindici nei campi, c'erano zii e zie, tutta la famiglia allargata. Avevamo tempo di pranzare e pure di fare merenda... oggi invece fatico a prendere il caffè. L'azienda si è ingrandita negli anni, fino all'ultimo ampliamento, quello dell'aprile 2013, grazie alla nuova stalla destinata ai vitelloni a pochi metri da quella principale. Ad oggi abbiamo circa una sessantina di capi da mungitura. Latte e carne,

quindi, sono i prodotti che commerciamo, ma non sono per tutti! Fare agricoltura biologica è un po' come gestire una boutique: non la puoi riempire o produrre quantità esagerate, perché non funziona. È un mercato di nicchia, per clienti che cercano un prodotto di qualità e sono magari disposti a pagare qualcosa in più per riceverlo.



### ***Scegliere il biologico... perché?***

In un'ottica che vede la qualità dell'alimentazione come fonte di benessere, scegliere il biologico significa rivolgere un'attenzione privilegiata all'ambiente e alla salute. Il biologico non è semplicemente una moda passeggera: significa qualità e opportunità. Qualità perché è un'agricoltura o un allevamento che impone la massima attenzione e professionalità per poter ricavare il meglio da un ambiente complesso, ma incontaminato, come le nostre montagne. Opportunità, perché nel nostro caso, ci aiuta a diffondere le eccellenze e le tradizioni della nostra vallata e creare le condizioni per una continuità dell'economia del nostro territorio.

### ***Il latte biologico prodotto dalle vostre vacche ora viene impiegato anche per produrre una linea di formaggi esclusivi per Poli. Di chi è stata l'idea?***

Di preciso non lo so... So solo che un giorno sono stato contattato dal Gruppo Poli e dal Consorzio Latte Trento perché volevano propormi un progetto per la produzione esclusiva di una linea di formaggi biologici.

Quindi, in questo caso, al metodo Bio, riconosciuto a livello nazionale ed internazionale come una delle massime espressioni valoriali, potevamo aggiungere la valorizzazione di una nostra identità, cioè l'allevamento della vacca rendena, una razza autoctona, rara, quasi unica nel suo genere. Ho subito intuito i molteplici benefici che ne potevano nascere: da un lato la possibilità di impiegare al meglio i quantitativi in eccesso di latte biologico che, all'epoca, venivano trattati come latte convenzionale. Dall'altro la possibilità di realizzare un prodotto altrettanto unico, che potesse essere a ragione definito un'eccellenza, fiore all'occhiello per il nostro Trentino, carico di bontà e tradizione difficili da trovare altrove, proprio perché prodotto con un latte di qualità superiore. E così siamo partiti, anche con il patrocinio della Provincia di Trento ed abbiamo lanciato la caciotta Bianco Rendena.



### ***Ottima descrizione commerciale... ma, sulla tavola, come è questa caciotta?***

Bianco Rendena è un formaggio a pasta molle, prodotto con il solo utilizzo di latte vaccino biologico pastorizzato, sale e caglio, secondo una ricetta che affonda le sue radici nelle antiche tradizioni della nostra valle ed è ottenuto senza aggiunta alcuna di conservanti o additivi.

Ha un sapore dolce e morbido al palato, che nella versione estiva, quella derivante dal latte d'alpeggio, acquisisce note più intense, spesso floreali, assieme a una colorazione più marcata. È un formaggio dal gusto fresco, semplice ed estremamente versatile, adatto ad un consumo a tutto pasto oltre che all'utilizzo per la preparazione di ricette più elaborate.



### ***Dove sta il segreto di un prodotto così buono?***

Gran parte del segreto di questo formaggio sta proprio nel latte e, dunque, negli animali che lo producono. La razza rendena è particolarmente resistente e longeva. Sono mucche che vivono quasi il doppio delle altre, che fra pascolo e malga rimangono all'aperto fino a 120 giorni all'anno e che, soprattutto, non vengono sfruttate per la produzione di latte come quelle di altre razze. Le quantità sono infatti molto inferiori, parliamo di medie di 40-45 quintali rispetto ai 100 che possono produrre le altre; e grazie a questo l'animale non viene eccessivamente sforzato e può vivere anche fino a 12-15 anni. Ma per la realizzazione di un prodotto di qualità così alta, ogni particolare è importante. In primis l'alimentazione. Da noi gli animali vengono nutriti con foraggio biologico, per tre quarti di nostra produzione, che viene integrato dove serve con mangime, anch'esso rigorosamente biologico privo di OGM o insilati. Questo ovviamente comporta dei costi aggiuntivi rispetto agli allevamenti tradizionali... basti pensare che il mangime Bio costa il 35% in più di quello standard. In estate portiamo all'alpeggio in malga circa la metà degli animali, per non far calare troppo la produzione. Quello che si ottiene è un latte di alta qualità, migliore, con il quale si possono fare praticamente tutti i formaggi. Ma in tutto questo abbiamo delle regole ben precise da rispettare: ad esempio il rapporto tra capi di bestiame ed ettaro di pascolo è determinato e deve essere inferiore a 2.

### ***Quindi dovete seguire un disciplinare?***

Certamente, sia la mia che le altre 4 aziende coinvolte nel progetto, operano nel rispetto di precise tecniche di allevamento contenute nel disciplinare Bio di ICEA (Istituto per la Certificazione Etica e Ambientale), che prevede un utilizzo ridotto di antibiotici ed un ricorso prevalente alla medicina omeopatica e alla fitoiatria. Le mucche possono subire un solo trattamento farmacologico all'anno, salvo circostanze gravi di pericolo di vita, ed anche in quel caso, è previsto un periodo di sospensione doppio rispetto a quello prescritto dalla casa farmaceutica.

### ***Un po' di curiosità per i non addetti ai lavori che stanno leggendo: nella pratica, cosa c'è dietro ad una caciotta Bianco Rendena?***

Tanto latte, fieno, acqua e aria pura e soprattutto tanto lavoro, esperienza e passione. Per dare qualche numero più concreto, pensate che una mucca può produrre al giorno circa 6 caciottine Bio di 4 etti ciascuna. Sì, perché ogni esemplare produce quotidianamente circa una ventina di litri di latte e ne servono ben 3 per fare una sola caciotta. E

per produrre quel latte, la razione alimentare giornaliera è di circa 20 kg tra fieno (14 kg) e mangime biologico (6 kg). Passando invece al tempo di preparazione, ogni singola caciotta richiede 4 ore per la produzione (che va dalla pastorizzazione alla coagulazione del latte, dall'aggiunta del fermento al taglio della cagliata, fino ad arrivare allo spurgo e scarico negli stampi), una notte per ottenere la corretta acidificazione, alcune ore di sale e alcuni giorni di stagionatura. Da qui potete capire che non si tratta di un prodotto improvvisato!

**Per concludere, quale è secondo voi il vero cuore dell'iniziativa?**

Penso che l'aspetto più significativo rimandi alla volontà che ciascuno di noi ha dimostrato nel collaborare e portare a termine una simile iniziativa, di spessore per il territorio, mettendo in gioco le proprie competenze chiave. E con il termine "noi" non intendo solo noi allevatori, ma anche il consorzio Latte Trento a rappresentanza del mondo della cooperazione, l'azienda privata Poli e gli esponenti della Pubblica Amministrazione.

## 4.4.2 I FORNITORI DI SERVIZI

Sono numerosi i rapporti di collaborazione allacciati con imprese di pulizia, cooperative di lavoro ed altri operatori che si occupano di logistica, trasporti, vigilanza, prelievo denaro e con società specializzate per la raccolta e il trattamento di rifiuti e di materiale riciclabile, attività non ritenute core competence e che, per loro natura, possono essere espletate in maniera autonoma rispetto alla gestione organizzativa interna attraverso l'esternalizzazione.



Pulizia, raccolta e trattamento materiale riciclabile	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	66	82,50%	€ 2.213.834	89,87%
Non locali	14	17,50%	€ 249.488	10,13%
<b>Totale</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 2.463.322</b>	<b>100,00%</b>

Rispetto all'anno precedente, aumentano i partner locali, 6 in più pari al **14%**, e cresce in misura più che proporzionale il fatturato generato con loro, **+24%**

Trasporti, logistica di magazzino ed altri servizi	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	19	79,17%	€ 15.598.573	97,37%
Non locali	5	20,83%	€ 421.210	2,63%
<b>Totale</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 16.019.783</b>	<b>100,00%</b>

Fatturato con partner locali in crescita del **19%** rispetto all'anno precedente; **+52%** nell'ultimo quinquennio

# 4.5

## I FINANZIATORI



RISORSE DA FAR FRUTTARE

## LE LINEE GUIDA

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

**11 partner bancari**

DI CUI 6 CON SEDE IN TRENTINO ALTO ADIGE

**501 milioni di €**

TRANSATI, 246 CON MONETA ELETTRONICA

**39,5 milioni di €**

DI GIACENZA MEDIA, 36 MILIONI PRESSO CONTI CORRENTI LOCALI

**1,1 milioni di €**

DI REMUNERAZIONE AI FORNITORI DI CAPITALE

## 4.5.1 LE MOVIMENTAZIONI BANCARIE

L'impegno profuso dall'Azienda nel promuovere lo sviluppo dei mezzi di pagamento elettronici, ritenuti più economici e sicuri, ha contribuito al progressivo aumento della loro incidenza sul totale delle transazioni finanziarie (49,20% nel 2015, a fronte del 46,79% nel 2014 e 46,56% nel 2013).



Le transazioni finanziarie	2013			2014			2015		
	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%
Bancomat	3.575.738	€ 157.294.457	38,49%	3.684.364	€ 158.533.751	38,72%	4.621.712	€ 196.731.790	39,27%
Carta di credito	750.119	€ 32.965.315	8,07%	787.431	€ 33.079.540	8,08%	1.214.467	€ 49.704.945	9,92%
Altre transazioni finanziarie	110.299	€ 218.377.201	53,44%	165.702	€ 217.873.350	53,21%	124.249	€ 254.501.623	50,80%
<b>Totale</b>	<b>4.436.156</b>	<b>€ 408.636.973</b>	<b>100%</b>	<b>4.637.497</b>	<b>€ 409.486.641</b>	<b>100%</b>	<b>5.960.428</b>	<b>€ 500.938.358</b>	<b>100%</b>

## 4.5.2 I DEPOSITI BANCARI

### La giacenza media di conto corrente

L'attività caratteristica svolta dall'Azienda la rende tendenzialmente liquida. Nel corso dell'esercizio, ulteriori flussi sui conti correnti bancari sono affluiti grazie all'utilizzo di finanziamenti bancari concessi a saggi di interesse particolarmente favorevoli, tali da permettere al Gruppo di sfruttare a proprio favore il differenziale con i tassi applicati sui depositi. In questo tipo di operazione trovano giustificazione i dati relativi alla giacenza media espressi in tabella, che si mantengono a livelli elevati.



La consistenza dei depositi al 31/12/2015 ammonta a 73 milioni di euro, affidati per più di due terzi a istituti locali.

La giacenza media	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 28.849.891	98,93%	€ 311.879	1,07%	<b>€ 29.161.770</b>
2014	€ 38.876.489	99,86%	€ 54.028	0,14%	<b>€ 38.930.517</b>
2015	€ 35.751.061	90,39%	€ 3.800.953	9,61%	<b>€ 39.552.014</b>

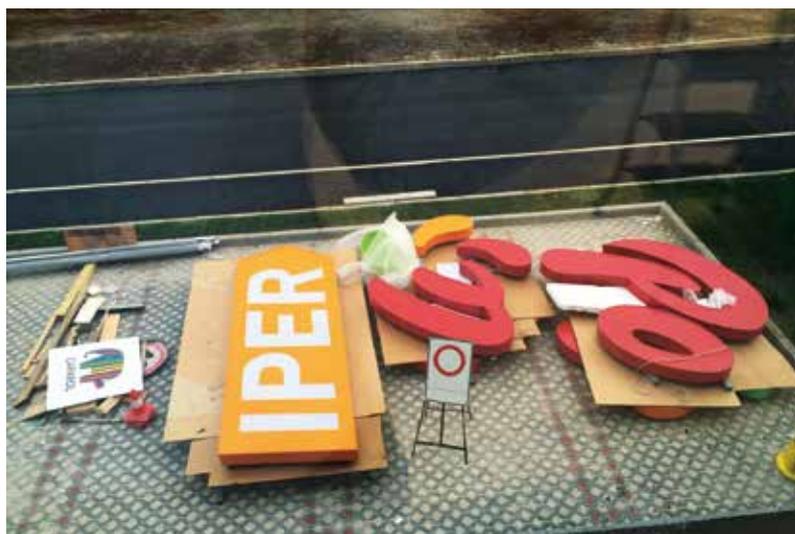
A fine anno, depositi pari a **73** milioni di €;  
50 milioni, il **68,65%**, affidati a banche locali

### 4.5.3 LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI

Pur essendo stato il 2015 un anno caratterizzato da importanti operazioni di sviluppo della rete distributiva (apertura di due strutture di vendita a Malè e Rovereto, ristrutturazione di molti negozi Orvea e rivisitazione completa dei locali ai fini del cambio insegna per i negozi di Ziano e Caldonazzo), il Gruppo, contando sulla propria autonomia finanziaria, ha preferito impegni di breve termine rispetto a quelli di medio lungo periodo.

#### I mutui con scadenza a medio lungo termine

In tabella è rappresentato il ricorso da parte del Gruppo a mezzi finanziari esterni di medio/lungo termine e la loro suddivisione fra Istituti di credito locali ed Istituti extra-regionali. Le condizioni di miglior favore continuano ad essere proposte da un istituto nazionale. L'incremento registrato nel valore medio mensile dei mutui con scadenza a medio-lungo termine, trova giustificazione nel fatto che il mutuo chirografario acceso nel 2014 risale al mese di settembre e quindi, per quell'anno, incide sulla media per soli tre mesi.



I mutui a medio-lungo termine (media mensile)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 604.010	100%	€ 0	0%	<b>€ 604.010</b>
2014	€ 499.371	20%	€ 1.958.183	80%	<b>€ 2.457.554</b>
2015	€ 433.147	6%	€ 6.315.790	94%	<b>€ 6.748.937</b>

I mutui a medio-lungo termine (quota al 31/12)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 540.575	100%	€ 0	0%	<b>€ 540.575</b>
2014	€ 458.166	6%	€ 7.368.421	94%	<b>€ 7.826.587</b>
2015	€ 408.128	7%	€ 5.263.158	93%	<b>€ 5.671.286</b>

## I finanziamenti a breve termine

Nelle tabelle successive si dà evidenza del livello d'indebitamento (sia come dato medio mensile che come importo residuo al 31/12) relativo alle quote dei finanziamenti con scadenza entro i 12 mesi.

### I mutui con scadenza a breve termine

I mutui a breve termine (media mensile)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 126.427	100%	€ 0	0%	<b>€ 126.427</b>
2014	€ 104.602	16%	€ 559.481	84%	<b>€ 664.083</b>
2015	€ 66.156	3%	€ 2.105.262	97%	<b>€ 2.171.418</b>

I mutui a breve termine (quota al 31/12)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 126.882	100%	€ 0	0%	<b>€ 126.882</b>
2014	€ 82.321	4%	€ 2.105.263	96%	<b>€ 2.187.584</b>
2015	€ 49.991	2%	€ 2.105.261	98%	<b>€ 2.155.252</b>

### Le sovvenzioni a breve

Le sovvenzioni a breve (media mensile)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 5.000.000	100%	€ 0	0%	<b>€ 5.000.000</b>
2014	€ 0	0%	€ 12.934.300	100%	<b>€ 12.934.300</b>
2015	€ 0	0%	€ 18.201.370	100%	<b>€ 18.201.370</b>

Le sovvenzioni a breve (quota al 31/12)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 5.000.000	100%	€ 0	0%	<b>€ 5.000.000</b>
2014	€ 0	0%	€ 12.003.932	100%	<b>€ 12.003.932</b>
2014	€ 0	0%	€ 27.000.000	100%	<b>€ 27.000.000</b>

Le sovvenzioni a breve aumentano in modo importante nel 2015, proseguendo peraltro un trend di crescita iniziato già da un triennio, principalmente perché, visti i tassi favorevoli, sono state utilizzate in sostituzione delle aperture di credito in conto corrente.

### Le aperture di credito in conto corrente

Le aperture di credito in c/c (media mensile)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 10.630.653	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 10.630.653</b>
2014	€ 10.153.194	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 10.153.194</b>
2015	€ 0	0,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 0</b>

Le aperture di credito in c/c (quota al 31/12)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 8.634.323	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 8.634.323</b>
2014	€ 7.145.852	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 7.145.852</b>
2015	€ 0	0,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 0</b>

## Le Fidejussioni

Le fidejussioni	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2013	€ 908.876	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 908.876</b>
2014	€ 1.124.395	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 1.124.395</b>
2015	€ 937.171	78,66%	€ 254.260	21,34%	<b>€ 1.191.431</b>

La maggior parte delle fidejussioni prestate da banche nell'interesse del Gruppo riguardano polizze stipulate a garanzia di manifestazioni a premi svolte presso le reti di vendita, opere edilizie e contratti di affitto relativi agli immobili che ospitano i vari negozi. Il dettaglio delle polizze fidejussorie è elencato fra i conti d'ordine della Nota Integrativa.

In conclusione, a fine anno l'indebitamento complessivo ammonta a 34,8 milioni di euro mentre quello a breve termine raggiunge quasi i 29,2 milioni di euro.

## 4.5.4 I COSTI BANCARI

Il costo medio bancario totale quantifica l'importo mediamente speso per ciascuna operazione, rapportando le commissioni complessivamente versate dal Gruppo, senza distinzione di categoria, al monte totale di operazioni effettuate e servizi richiesti. Il miglioramento dell'indicatore nell'ordine di oltre un 21% va principalmente ricondotto a un generale abbassamento del costo del denaro. Il costo medio di gestione di conto corrente considera i costi di apertura, gestione ed eventuale chiusura di conto corrente e, per il 2015, anche quelli straordinari legati alla riorganizzazione della partecipata Orvea, rapportandoli alle operazioni effettuate in termini di versamenti e prelievi tramite assegni o contanti.

In corso d'anno, a fronte di una crescita dei costi complessivi di gestione di conto corrente che si aggira attorno al 33%, si è prodotta una crescita inferiore del numero di operazioni effettuate (+17%). Per questo motivo l'indicatore medio per operazione lievita, siglando un incremento del 77%. Il costo medio dei finanziamenti, l'indicatore che misura il peso degli interessi passivi corrisposti per gli stanziamenti richiesti, rispecchia l'andamento favorevole dei tassi di interesse espresso dal mercato, in particolare per i finanziamenti a breve termine. Si mantengono in linea con l'andamento degli anni precedenti, contraendosi comunque ulteriormente, la commissione media per transazione elettronica e l'incidenza delle commissioni effettuate con carta di debito o credito sul totale transato, segno questo di una capacità di contrattazione sempre maggiore a beneficio di minori costi di sistema e di un approccio ben strutturato con i vari istituti di credito.

I costi di intermediazione	2013	2014	2015
Costo medio bancario totale	€ 0,215	€ 0,229	€ 0,180
Costo medio gestione C/C	€ 0,410	€ 0,289	€ 0,512
Costo medio finanziamenti richiesti	1,86%	1,50%	0,82%
Commissione media per transazione elettronica	€ 0,136	€ 0,137	€ 0,134
Incidenza commissioni per transazioni elettroniche	0,31%	0,32%	0,32%

## La remunerazione ai fornitori di capitale

Gli oneri finanziari	2013	2014	2015
Interessi passivi	€ 303.548	€ 393.279	€ 223.597
Spese gestione C/C ed incasso	€ 45.256	€ 47.831	€ 63.615
Commissioni su garanzie fidejussorie	€ 16.718	€ 9.313	€ 5.772
Commissioni su pagamenti elettronici	€ 586.246	€ 611.689	€ 779.652
<b>Totale oneri finanziari</b>	<b>€ 951.768</b>	<b>€ 1.062.112</b>	<b>€ 1.072.636</b>

La remunerazione degli interlocutori finanziari incide per lo **0,21%** sulle vendite

# 4.6

## LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



FRENO O LEVA PER LO SVILUPPO

## LE LINEE GUIDA

RICERCARE NUOVE E PIÙ PROFICUE FORME  
DI DIALOGO E COLLABORAZIONE

...

SEGUIRE CON ATTENZIONE I PROGETTI SOCIALMENTE UTILI PROMOSSE  
DALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

...

SOSTENERE CON IL GETTITO TRIBUTARIO LE POLITICHE  
DI RILANCIO DELL'ECONOMIA LOCALE

**18,6 milioni di €**

DI INTROITO FISCALE GARANTITO DALL'AZIENDA NEL 2015

**48,3 milioni di €**

NEGLI ULTIMI 3 ANNI

**16,8 milioni di €**

A BENEFICIO DEL TERRITORIO NEL 2015

**43 milioni di €**

NEGLI ULTIMI 3 ANNI

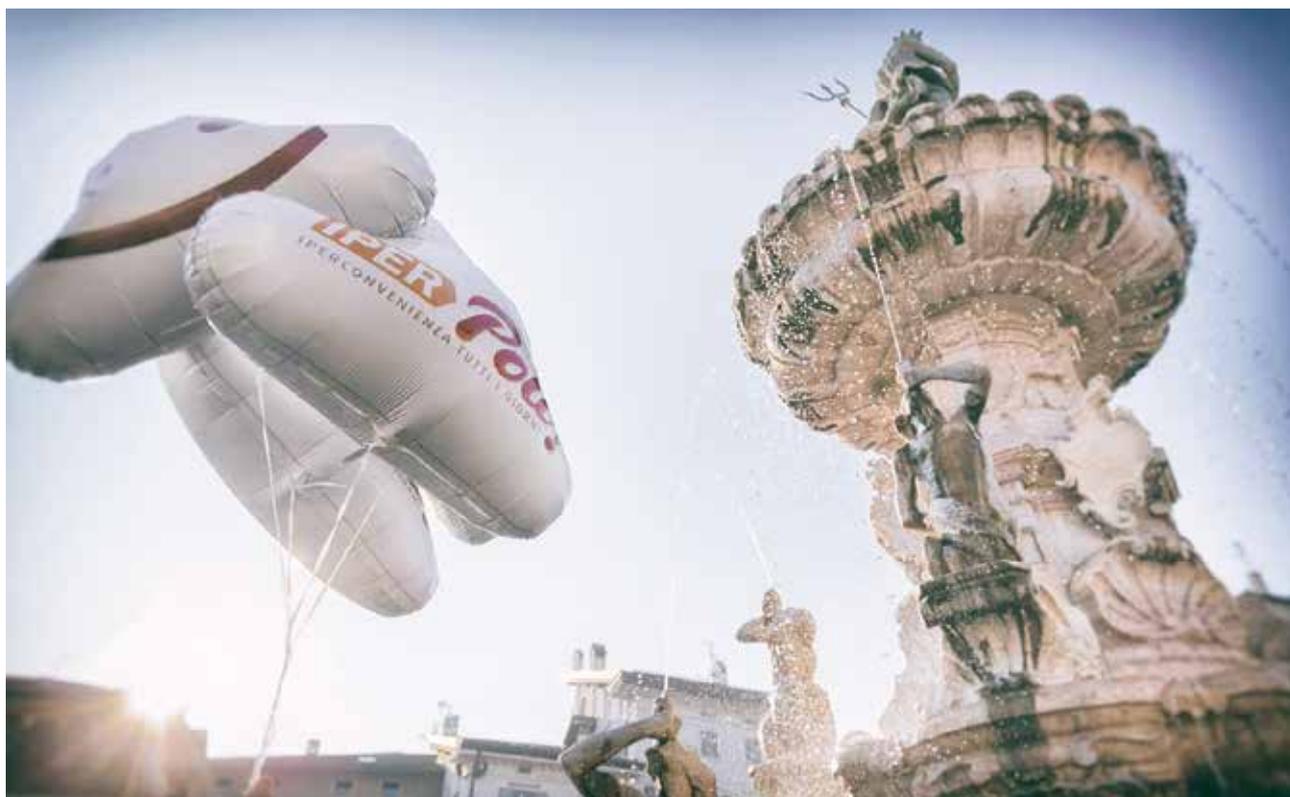
## 4.6.1 I VERSAMENTI ERARIALI

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, calcolandoli secondo il criterio di cassa. Per questo motivo, gli importi non sempre trovano corrispondenza con le voci esposte in bilancio che, invece, rispettano il criterio di competenza, come previsto dal Codice Civile.

Le imposte e le tasse	2013	2014	2015	Totale
Imposte dirette	€ 3.997.662	€ 887.495	€ 2.587.018	€ 7.472.175
Imposte sostitutive	€ 106.453	€ 0	€ 0	€ 106.453
Imposta sul Valore Aggiunto	€ 4.729.315	€ 2.282.375	€ 4.602.185	€ 11.613.875
Imposte e tasse di gestione	€ 260.503	€ 325.417	€ 213.919	€ 799.839
Ta.Ri.	-	€ 726.260	€ 889.667	€ 1.615.927
Imposta Municipale Unica (IMU)	€ 385.188	€ 423.055	€ 716.728	€ 1.524.971
Imposte di Registro	€ 146.405	€ 154.137	€ 169.415	€ 469.957
Vidimazioni e diritti annuali	€ 30.108	€ 29.239	€ 22.607	€ 81.954
Tasse automobilistiche	€ 3.225	€ 2.748	€ 2.710	€ 8.683
<b>Totale imposte e tasse</b>	<b>€ 9.658.859</b>	<b>€ 4.830.726</b>	<b>€ 9.204.249</b>	<b>€ 23.693.834</b>

La discontinuità dei valori rilevati negli anni con riferimento alle imposte dirette e all'imposta sul valore aggiunto deriva proprio dalla rappresentazione per cassa dei flussi finanziari. Le imposte sostitutive, invece, presentano un andamento ciclico in base alla presenza o meno di elementi dell'attivo che ne richiedano il versamento. In aggiunta a questi elementi, si ricorda l'inclusione della società Orvea all'interno del perimetro di consolidamento di Gruppo.



L'intermediazione fiscale	2013	2014	2015	Totale
Sostituto d'imposta	€ 7.917.005	€ 7.294.568	€ 9.427.504	<b>€ 24.639.077</b>

L'effetto sui flussi rappresentati in tabella è dovuto all'aggiunta, all'interno del Gruppo, di un ulteriore sostituto di imposta rappresentato dalla società Orvea.



## 4.6.2 LA REDISTRIBUZIONE DEI FLUSSI TRIBUTARI

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 redistribuzione dei flussi fiscali a favore degli Enti Locali. Di seguito è proposta una stima di tali importi, stante a quanto prescritto dallo Statuto Speciale per il Trentino-Alto Adige in materia di ripartizione delle entrate tributarie.

Ente Locale beneficiario	2013	%	2014	%	2015	%	Totale	%
Prov. Autonoma di Bolzano	€ 1.712.995	<b>11,02%</b>	€ 1.746.075	<b>16,41%</b>	€ 1.673.042	<b>9,95%</b>	€ 5.132.112	<b>11,94%</b>
Prov. Autonoma di Trento	€ 12.812.750	<b>82,44%</b>	€ 7.675.831	<b>72,14%</b>	€ 12.729.344	<b>75,71%</b>	€ 33.217.925	<b>77,26%</b>
Regione Trentino Alto Adige	€ 945.863	<b>6,09%</b>	€ 456.475	<b>4,29%</b>	€ 920.437	<b>5,47%</b>	€ 2.322.775	<b>5,40%</b>
Comuni in Prov. di Trento	€ 42.546	<b>0,27%</b>	€ 479.518	<b>4,51%</b>	€ 1.216.971	<b>7,24%</b>	€ 1.739.035	<b>4,04%</b>
Comuni in Prov. di Bolzano	€ 27.907	<b>0,18%</b>	€ 282.858	<b>2,66%</b>	€ 274.535	<b>1,63%</b>	€ 585.300	<b>1,36%</b>
<b>Totale devoluto localmente</b>	<b>€ 15.542.061</b>	<b>100%</b>	<b>€ 10.640.757</b>	<b>100%</b>	<b>€ 16.814.329</b>	<b>100%</b>	<b>€ 42.997.147</b>	<b>100%</b>

la parola a...

## Campostrini Ing. Luigi

*Dirigente verde e tutela ambientale, Dirigente lavori pubblici, Dirigente territorio presso il Comune di Rovereto*

### La forza della sinergia fra pubblico e privato: il Progetto IperOrvea di Rovereto

#### ***Parlando del Progetto IperOrvea di Rovereto, lei ricorda come è nato?***

Il progetto IperOrvea di Rovereto è stato un tipico esempio di partenariato pubblico-privato che è nato in periodo di generale revisione della programmazione urbanistica del settore commerciale ed ha saputo coniugare le esigenze dell'Amministrazione comunale con quelle private. La società Orvea aveva la necessità di riorganizzare i propri punti vendita all'ingrosso ed al dettaglio ed ha chiesto all'Amministrazione comunale la possibilità di poter effettuare la vendita al dettaglio nell'allora struttura di vendita all'ingrosso, rinunciando al contempo alla possibilità di vendere la merceologia alimentare nella struttura in località Porte Rosse. L'Amministrazione comunale in quel periodo stava effettuando delle valutazioni in merito alla localizzazione delle grandi strutture di vendita e dei centri commerciali, supportata da uno studio specifico condotto dal Politecnico di Torino e dalla PAT.



Le valutazioni condotte dal Politecnico di Torino, che hanno riguardato aspetti di diversa natura, come la riconversione e la riqualificazione di un manufatto esistente (con consumo di suolo zero), la localizzazione, lo studio della mobilità, i percorsi ciclopedonali, hanno supportato le scelte dell'Amministrazione comunale ed hanno rappresentato un punto cardine, unitamente agli effetti sociali legati all'occupazione, per la stipula dell'accordo.

### ***Quali i benefici per il Gruppo Poli e quali invece per il Comune di Rovereto?***

La società Orvea, al momento della richiesta, aveva la necessità di ottimizzare la rete di vendita e migliorare il servizio al cliente; stava inoltre chiudendo alcuni negozi ed aveva la necessità di reintegrare i collaboratori coinvolti nella procedura CIGS. L'Amministrazione comunale ha visto nella richiesta di Orvea delle opportunità per la riqualificazione della città: ad esempio la possibilità di migliorare l'attrattività di via del Garda con la riqualificazione dell'edificio esistente; il miglioramento della viabilità anche attraverso l'allora imminente apertura della Bretellina ai Fiori e la contestuale diminuzione del traffico nel primo tratto di via del Garda; oppure, la possibilità di favorire la mobilità dolce anche in un contesto produttivo/commerciale attraverso il potenziamento e la creazione di nuove connessioni ciclabili ed il posizionamento di una stazione di bike-sharing e, ancora, la riqualificazione del compendio di via Porte Rosse, attraverso la riorganizzazione della viabilità esistente. Infine, ultimo aspetto, ma di certo non ultimo per importanza, il mantenimento del livello occupazionale della zona.



### ***Quali sono state le caratteristiche ed i punti di forza dell'accordo?***

L'intervento è stato contraddistinto principalmente da velocità e flessibilità nel trovare l'accordo; ciascuna parte ha riconosciuto nell'operazione di partenariato i benefici ed il perseguimento di obiettivi altrimenti difficilmente raggiungibili. Il rapporto di fiducia reciproca che si è venuto a creare nel tempo ha riconosciuto il valore della collaborazione e della sinergia fra pubblico e privato per la costruzione della città, con un ruolo del privato sempre più centrale. Dal punto di vista concreto l'Amministrazione comunale, attraverso la stipula della convenzione urbanistica, ha beneficiato della realizzazione a titolo gratuito di una serie di opere di urbanizzazione completamente a carico di Orvea sia per la zona dell'IperOrvea che per la zona Porte Rosse: ne sono esempio i nuovi tratti di pista ciclopedonale; la realizzazione di una nuova rotatoria; la manutenzione di un'area adibita a verde pubblico; l'allestimento di una stazione di bike-sharing e la cessione di alcune aree.

### ***Ritiene che questa nuova modalità di collaborazione sia una strada da perseguire, magari anche in future occasioni?***

Le operazioni di partenariato pubblico privato stanno caratterizzando sempre più gli interventi pubblici; nella città di Rovereto sono state applicate già in diversi ambiti, proprio perché l'Amministrazione comunale crede molto in questo tipo di collaborazione. La crisi che negli ultimi anni ha investito principalmente il settore privato, ma che comunque ha colpito anche quello pubblico, ha dato l'opportunità di creare delle sinergie fra pubblico e privato nell'attuazione di progetti e strategie altrimenti impensabili.

Il progetto IperOrvea di Rovereto è stato un caso esemplare di collaborazione che ha coinvolto gli Amministratori locali e provinciali, la società Orvea, i progettisti, gli uffici sia comunali che provinciali...

È stato caratterizzato dalla celerità, dalla mutua convenienza e dalla massimizzazione della trasparenza.

Auspichiamo pertanto ce ne siano molti altri, di casi simili. Di fatto l'Amministrazione comunale, negli ultimi anni, ha avviato diverse convenzioni urbanistiche; poi sicuramente gli accordi ed i successivi percorsi di attuazione possono differire... tutto dipende strettamente dagli obiettivi dell'Amministrazione comunale e da quelli dei soggetti privati promotori dell'iniziativa.



# 4.7

## LA COLLETTIVITÀ



OGNI PROGETTO PUÒ FARE LA DIFFERENZA

## LE LINEE GUIDA

PROSEGUIRE NEL CONVINTO SOSTEGNO AD INIZIATIVE  
CHE AIUTANO LE POPOLAZIONI BISOGNOSE

...

FORNIRE UN CONTRIBUTO ALLE ORGANIZZAZIONI  
CHE SI OCCUPANO DELLE NUOVE POVERTÀ

# 64 giornate

DEDICATE AL SOSTEGNO DI INIZIATIVE BENEFICHE,  
33 PUNTI VENDITA COINVOLTI

# 64 tonnellate

DI ALIMENTI RACCOLTI CON LA COLLETTA ALIMENTARE,  
509 NEGLI ULTIMI 10 ANNI

# 1,7 milioni di €

IL VALORE DELLA MERCE DEVOLUTA ALLE MENSE DEI POVERI

# 400 mila €

DEVOLUTI A **20 ONLUS** NELL'AMBITO DELL'INIZIATIVA  
"COLTIVIAMO I VOSTRI PROGETTI", 744 MILA IN UN BIENNIO

## 4.7.1 LE ATTIVITÀ A SCOPO SOCIALE

Nonostante la congiuntura poco favorevole, è proseguito anche per il 2015 il sostegno a diverse associazioni umanitarie operanti sul territorio, attuato attraverso contributi diretti in denaro da parte delle società del Gruppo, raccolte fondi con attività di sensibilizzazione di consumatori, dipendenti e talvolta fornitori, così come attraverso donazioni di prodotti alimentari e non alimentari utili per il sostentamento di numerose famiglie e persone in difficoltà. Si alimenta in questo modo un circolo virtuoso di relazioni di valore fra Azienda, Collaboratori, partner commerciali e Clienti.

Le iniziative benefiche	2013	2014	2015
Nr. iniziative	26	25	16
Nr. punti vendita coinvolti	56	60	33
Nr. giorni	143	135	64



**«La fame oggi ha assunto le dimensioni di un vero “scandalo” che minaccia la vita e la dignità di tante persone. [...]. Non possiamo compiere un miracolo come l’ha fatto Gesù; tuttavia possiamo fare qualcosa, di fronte all’emergenza della fame, qualcosa di umile, e che ha anche la forza di un miracolo. [...]. Condividere ciò che abbiamo con coloro che non hanno i mezzi per soddisfare un bisogno così primario, ci educa a quella carità che è un dono traboccante di passione per la vita dei poveri.»**

*Papa Francesco, Udienza del 3 ottobre 2015, in aula Paolo VI, con il Banco Alimentare*

## Il banco alimentare

Sabato 28 novembre si è tenuta in tutta Italia la Giornata Nazionale della Colletta Alimentare, da 19 anni l'evento di solidarietà più partecipato a livello nazionale. In questa edizione sono state raccolte quasi 9mila tonnellate di alimenti, che, una volta distribuite alle oltre 8mila strutture caritative convenzionate con Banco Alimentare hanno dato sostegno ad 1 milione e mezzo di persone bisognose. Crescono sempre di più i volontari, nel 2015 hanno superato quota 140 mila in tutto lo stivale. Un vero e proprio esercito per raccogliere quanto donato da oltre 5,5 milioni di italiani.

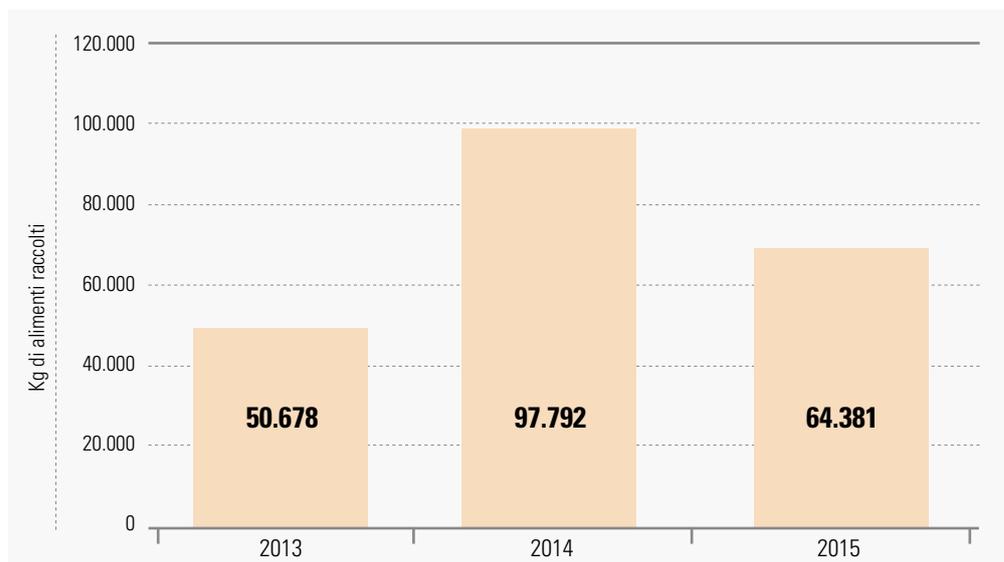
Anche in Trentino Alto Adige la generosità della comunità locale non ha accampato scuse: nei 440 supermercati coinvolti sul territorio sono state raccolte 262 tonnellate di prodotti a lunga conservazione, 6 in più dello scorso anno, che, aggiungendosi poi a quanto raccolto in corso d'anno, hanno permesso di rispondere al bisogno concreto di oltre 18.000 poveri. Presente, sempre su base regionale, una rete di 131 associazioni per un totale di circa 4 mila volontari.

Il Gruppo Poli ha aderito all'iniziativa con 54 negozi, 40 in provincia di Trento e 14 in quella di Bolzano. Il raccolto di oltre 64 tonnellate ha coperto il 24,4% di quanto ricavato complessivamente dalle varie insegne in Regione (Fonte: Associazione Banco Alimentare Trentino Alto Adige Onlus -2015).

Luca Merlino, vice presidente del Banco alimentare in Regione e responsabile per l'Alto Adige, racconta in una intervista rilasciata al quotidiano Alto Adige che la partecipazione registrata è stata commovente, anche nelle zone periferiche. Il gruppo di volontari che ha raccolto più alimenti è stato quest'anno quello degli scout Cngei di Bolzano presso l'IperPoli di via Galvani (Fonte: Alto Adige, 29 novembre 2015).



### La raccolta per il banco alimentare



**509** tonnellate raccolte negli ultimi **10** anni

I dati del 2014 comprendevano anche quanto donato in occasione di una Colletta Straordinaria indetta a inizio estate. Le 42 tonnellate di alimenti raccolte in quell'occasione avevano fatto balzare il dato a quasi 98 tonnellate. L'iniziativa straordinaria non è però stata replicata nel 2015.

## Le mense dei poveri

Oltre ai conferimenti periodici di prodotti all'ordine dei Frati Cappuccini di Trento, prosegue da anni il progetto di recupero di alimenti attuato in collaborazione con l'Associazione Trentino Solidale Onlus, che a livello regionale coinvolge 220 volontari per un totale di oltre 150mila ore di volontariato erogate. Con un parco mezzi composto da 16 furgoni e 27 centri di distribuzione, si stima che giornalmente fruiscono dei pasti oltre 400 nuclei familiari (Fonte: TrentinoSolidale Onlus - assemblea annuale 2015). Fin dalla nascita del progetto, nel 2010, Poli ha aderito provvedendo al quotidiano recupero delle eccedenze alimentari cucinate nei reparti rosticceria, pizzeria, pasticceria, verdure e pesce e di molti altri alimenti confezionati prossimi alla scadenza ma ancora in buono stato.

All'interno dei negozi coinvolti, sono 143 le persone impegnate che ogni settimana dedicano complessivamente quasi 179 ore nella preparazione degli alimenti da consegnare ai volontari. Nel 2015, il valore dei prodotti donati da Poli rappresenta il 67% di quanto raccolto complessivamente a livello regionale (Fonte: TrentinoSolidale Onlus - assemblea annuale 2015).



La collaborazione con i Frati Cappuccini	2013	2014	2015	Var. % 2015 vs 2014
Importo devoluto	€ 64.169	€ 66.921	€ 62.761	-6,22%

più di **100 famiglie sfamate ogni giorno grazie alla merce raccolta dai frati**

La collaborazione con Trentino Solidale	2013	2014	2015	Var. % 2015 vs 2014
Punti vendita coinvolti	48	53	63	18,87%
Alimenti raccolti (in kg)	363.144	404.855	414.475	2,38%
Importo devoluto	€ 1.433.437	€ 1.593.996	€ 1.633.030	2,45%

**Il Gruppo fornisce il 67% di quanto raccolto in Regione, contribuendo così in maniera diretta alla sussistenza di quasi 300 famiglie.**

## 4.7.2 IL PROGETTO CHARITY

Visto il grande successo riscontrato nel 2014, abbiamo dato seguito all'iniziativa "Coltiviamo i vostri progetti", lanciandone la seconda edizione. Anche questa volta il nostro territorio ha confermato una grande voglia di impegnarsi nel sociale. Complessivamente abbiamo contato 80 richieste di adesione, 57 provenienti dalla provincia di Trento e 23 dalla provincia di Bolzano.

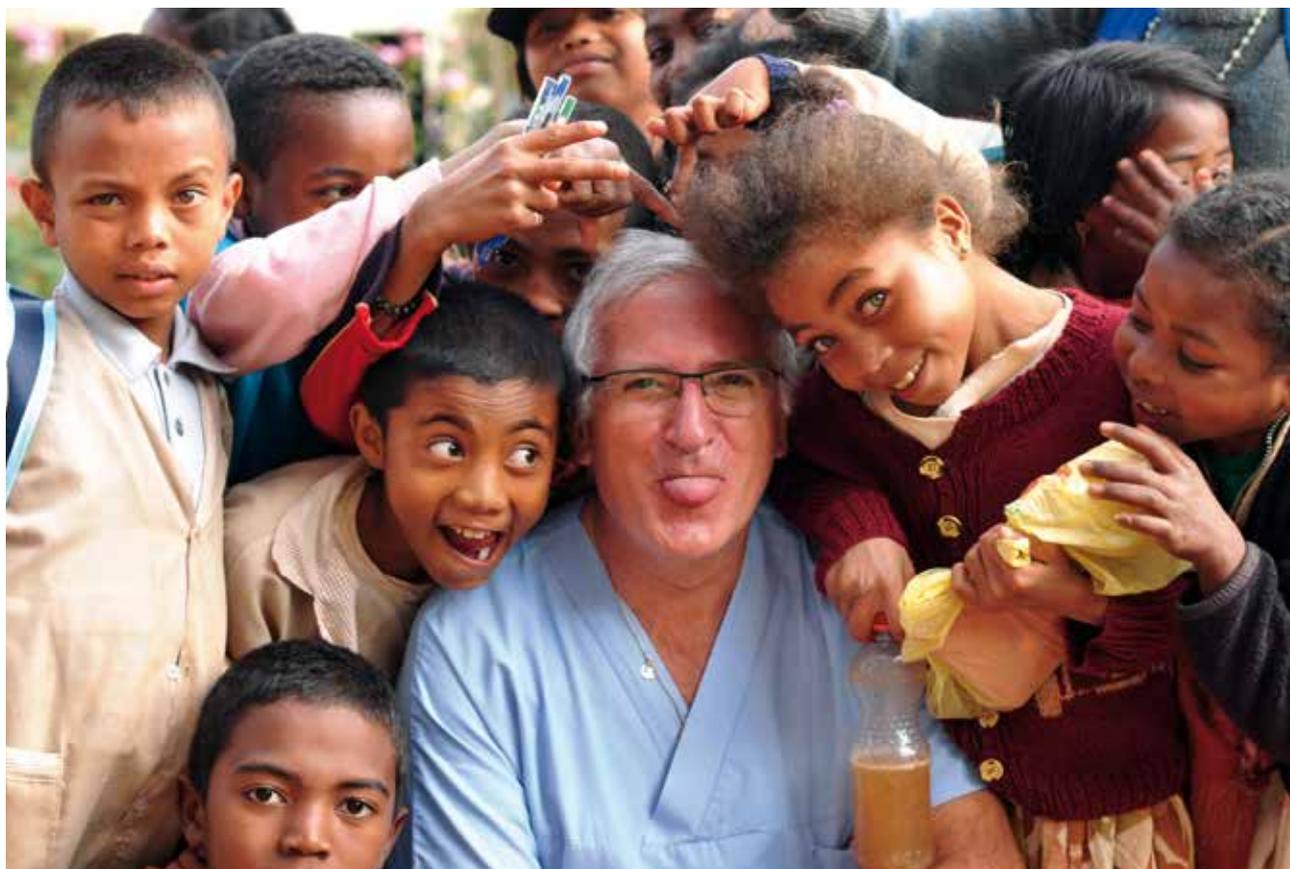
Dopo aver passato in rassegna tutti i progetti, abbiamo convalidato l'elenco delle 20 associazioni ammesse: 3 di diritto provenienti dalla precedente edizione e 17 individuate fra le nuove candidature per l'edizione in corso. La meccanica del progetto è rimasta invariata dalla prima edizione: ciascuna donazione di 200 punti sosteneva la Onlus prescelta con una preferenza utile per la ripartizione della somma base di 200mila euro e con una donazione diretta di 2 euro.

Sono stati diversi i momenti di promozione e sostegno dell'iniziativa: a partire dal lancio, grazie al supporto dei Media Partner, fino ad arrivare al "Mese dei Volontari", che a febbraio ha coinvolto 33 negozi della nostra rete di vendita con oltre 320 giornate di presenza. Oltre a questo poi, ha aiutato molto la costante comunicazione che abbiamo cercato di far fluire attraverso volantini, sito internet, pagina Facebook ed un numero speciale di Buonaidea interamente dedicato alle associazioni.

In questo modo, piccoli gesti di generosità sono diventati un grande sostegno per la Comunità: stiamo parlando di 24mila Clienti che hanno partecipato con 87 mila donazioni di punti, per un valore che supera i 400mila euro, fra la quota base e quella corrispondente alle donazioni aggiuntive.

Coltiviamo i Vostri Progetti	2014	2015	Totale
nr. donazioni	65.441	86.643	152.084
importo devoluto	€ 344.210	€ 400.062	€ 744.272

**36** diverse associazioni coinvolte nelle due edizioni;  
**oltre 24** mila i Clienti che hanno donato i punti nel 2015



la parola a...

## Francesca Voltolini

Marketing e Comunicazione - Relazioni Istituzionali Gruppo Poli



### Coltiviamo i vostri progetti: il dietro le quinte e i protagonisti visti da vicino

#### ***Coltiviamo i vostri progetti, un'iniziativa che possiamo definire consolidata fra le attività di charity del Gruppo. Come la descriveresti in due righe?***

Due anni di cammino insieme, 36 associazioni fino ad ora coinvolte, 152 mila donazioni di punti da parte dei Clienti e 744 mila euro distribuiti. Ma la cosa più bella sono tutti i sorrisi che abbiamo incontrato e che abbiamo visto nascere...quelli non siamo ancora riusciti a contarli. Cosa c'è dietro? Tanto impegno e passione, che hanno reso unici questi anni.



#### ***Hai qualche aneddoto divertente per farci conoscere più da vicino i protagonisti delle associazioni?***

Sì, ce ne sono eccome. Sono molti i momenti di vera gioia che ricordo, in cui ci siamo fatti anche delle belle risate. Ad esempio quando Benedetto - o Babi, come lo chiamano tutti - uno dei nonni dell'Auser, ci ha raccontato la grande felicità di poter finalmente acquistare un programma informatico "come il ciel comanda" per gestire le chiamate in arrivo al Centro e poter garantire così una migliore assistenza agli anziani.

Oppure il momento in cui i ragazzi del Maso Zancanella, la fattoria solidale curata dall'AGSAT - Associazione Genitori Soggetti Autistici del Trentino - hanno potuto buttare via il vecchio tosaerba elettrico e mettere le mani

su quello nuovo con trazione a motore: prima con quello vecchio, mi raccontava Federico Comini, il referente del progetto, quando c'era da tosare il prato tutti i ragazzi facevano "orecchie da mercante". Invece ora prendersi cura del prato è diventato un divertimento, quasi un gioco, tanto che c'è la corsa per prenotarsi "un giro" con il tosaerba.

### ***Ci sono stati momenti difficili?***

La parte più difficile è quella che ci chiede di selezionare i progetti in arrivo. Sono per la quasi totalità meritevoli, interessanti, molti anche commoventi. Le categorie deboli cui si rivolgono sono le più disparate: anziani, emarginati, malati di ogni genere, disabili, minori disagiati, mamme in difficoltà, senza dimenticare i più poveri e bisognosi dei paesi del terzo mondo martoriati da guerre, analfabetismo e carestie. E in questi tempi sarebbe bello poter aiutare tutti. Alla fine però dobbiamo sceglierne, purtroppo, solo 20. Quindi, dopo averli passati in rassegna tutti, uno per uno, supportati da una commissione formata, oltre che da esponenti della nostra Direzione da media partner locali, abbiamo convalidato l'elenco delle 20 associazioni ammesse: 3 di diritto provenienti dalla precedente edizione e 17 individuate fra le nuove candidature per l'edizione in corso. Nella scelta abbiamo tenuto in considerazione diversi criteri, in primis la misurabilità dei risultati, con l'obiettivo di dare spazio alle iniziative più concrete, soprattutto se basate sull'attività di volontari. Abbiamo poi cercato di dare voce a tutto il territorio e di coinvolgere il maggior numero di categorie bisognose. Viviamo veramente male il momento in cui siamo costretti a spostare la scheda di una associazione fra i "non selezionati".



### ***Nel corso del progetto riuscite a dare un volto a queste organizzazioni, oppure gestite tutte le relazioni via mail o telefono?***

Certamente, una volta selezionate le 20 ammesse, le incontriamo tutte: un momento cruciale per noi. Un vero e proprio "tour de force", perché cerchiamo di concentrare le riunioni in due o tre giorni. Prepariamo una scaletta fitta di incontri dedicati alle singole Onlus e le invitiamo a partecipare con presidenti, rappresentanti e referenti vari. Così, dalla mattina alla sera senza quasi interruzione, iniziamo a conoscere di persona le realtà che abbiamo selezionato.

### ***Come è l'impatto?***

La cosa divertente è che nell'attesa di conoscerci c'è una grande emozione da parte nostra. Poi finalmente le persone arrivano e varcano la porta della saletta riservata per l'incontro. All'inizio un po' di formalità: si parte dal "buongiorno", ci si dà del "lei"; loro si presentano come Onlus numero 01, 02 o 03... ma alla fine dell'appuntamento si è già passati al "tu" e a due baci sulle guance quando ci si saluta, invece che la semplice stretta di mano. È un rapporto che nasce in punta di piedi, ma che si rinsalda subito, già con le prime telefonate che seguono l'incontro. A quel punto non esistono più codici numerici o ragioni sociali, ma Bruni dei "nasini", oppure il "nonno Benedetto", o il nostro "dottorino preferito" e ancora Mauro, Angela, David, Valentina... Insomma si entra in confidenza: in poco tempo ci conosciamo tutti per nome e diventiamo amici. Le chiamate si moltiplicano, perché alle associazioni viene richiesto un coinvolgimento diretto in varie attività, per loro non usuali, per le quali hanno bisogno di supporto, o talvolta anche solo di un incoraggiamento. Ma è proprio bello sentire persone così coinvolte, volenterose, impegnate, e potersi rendere utili. Sono bellissime poi, anche le chiamate che arrivano quando partono le donazioni e le associazioni vogliono solamente condividere la gioia nel vedere che i Clienti hanno cominciato a donare i punti.



### ***Abbiamo sentito parlare del mese del volontario, di cosa si tratta?***

Lo scorso febbraio, per tutto il mese, le Onlus hanno potuto presenziare in diversi negozi, presentarsi ai Clienti e raccontare di persona la propria esperienza, le proprie attività ed i progetti in corso.

All'ingresso trovavano un totem e un tavolino su cui disporre i loro materiali, dai volantini alle brochure ai gadget. L'impegno dei volontari e la meccanica migliorativa prevista per questo periodo (ogni donazione di 200 punti valeva 2 preferenze e 3 euro di donazione diretta - anziché 1 preferenza e 2 euro), ha incentivato di molto la voglia di donare, tanto è che in 4 settimane sono state effettuate 26.776 donazioni di punti, un terzo del totale, che hanno immediatamente generato un contributo diretto di 80mila euro. Organizzare tutto è stata davvero una bella sfida. Ho raccolto le adesioni a gennaio e poi ho preparato un calendario gigante che tenevo sotto mano a ogni chiamata e in cui segnavo le richieste di presenza, perché la regola era che non si sovrapponevano associazioni nello stesso negozio il medesimo giorno. Sembrava di giocare a battaglia navale. Volavano codici di punti vendita e date e le colleghe mi sentivano dire "Ce l'ho! No, è già preso... Comunque ti metto come riserva e poi vedo cosa riesco a fare". L'obiettivo era infatti quello di dare le stesse opportunità di visibilità a tutti. Alla fine le giornate di presenza in negozio sono state 320, il triplo rispetto alla prima edizione, con ben 33 negozi coinvolti. Insomma, una comunicazione massiva, che è stata di grande aiuto per far conoscere le associazioni.

### ***Emozioni fino alla fine... è proprio così?***

Esattamente così. E quanto è bello poi incontrarsi di nuovo alla fine del progetto? Altro che "buongiorno"... grandi abbracci e tanta, tanta commozione e soddisfazione. Nel vedere i sorrisi di tutti quegli angeli, avevamo il cuore pieno di gioia e gli occhi lucidi, compreso il nostro Amministratore Delegato ed altri esponenti della Direzione Aziendale, presenti nel pubblico in sala il giorno della premiazione simbolica.

I risultati di questa edizione sono stati eccezionali: 86mila donazioni, 24mila Clienti e oltre 400mila euro distribuiti. La cosa positiva è che siamo riusciti a coinvolgere un numero maggiore di Clienti rispetto all'edizione 2014 (+33%) e con piacere abbiamo riscontrato che chi dona, dona molto: in media 4 donazioni per tessera. Il peso della charity sul totale dei premi è raddoppiato in soli due anni ed ha sfiorato quest'anno la quota dell'11%.

### ***E poi? Si andrà avanti?***

Certo, avanti tutta. I risultati ottenuti, ma soprattutto la risposta dei nostri Clienti ci incoraggia molto, perché vuol dire che stiamo lavorando bene all'interno di una Comunità ricettiva e pronta ad aiutare quando vede iniziative concrete. La consapevolezza di poter fare ancora molto, per molti, ci spinge a proseguire in questa direzione lanciando la terza edizione di Coltiviamo. Protagoniste, come al solito, saranno le Onlus del nostro territorio che si dedicano all'assistenza sociale, sanitaria e formativa. A partire da giugno raccoglieremo le candidature, a settembre e ottobre le valuteremo, a novembre renderemo nota la lista delle Onlus ammesse e poi, spazio alle donazioni!

Novità di quest'anno è la collaborazione instaurata con l'organizzazione Non Profit Network - Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Trento, che si è resa disponibile ad offrire supporto ed assistenza per la partecipazione all'iniziativa alle associazioni che eventualmente ne avessero bisogno.

***Avendo conosciuto di persona  
chi sta dietro a tanti progetti,  
qual è l'idea che vi siete fatti in merito alla  
loro voglia di aiutare?***

***Ci credono veramente così tanto?***

Conoscere tutte queste realtà è stato per noi un grande insegnamento: sono animate da persone che dedicano tanta passione e soprattutto tanto tempo a quello che fanno. Vi racconto il caso di Roberto e Lilli, i due rappresentanti di Chirurgia Pediatrica Solidale. Chirurgo lui, infermiera lei,

da tempo vanno in Africa due volte l'anno per curare bambini affetti da malattie intestinali, ortopediche e anche neoplastiche. Partono con altri medici e infermieri che offrono la loro disponibilità gratuitamente e portano con sé i materiali necessari per organizzare più interventi possibili nelle tre settimane di permanenza. Dove trovano il tempo? Roberto ci ha detto che chi condivide il progetto accetta di impegnare così le proprie ferie... da anni!





E Lilli ci ha confessato che alle volte è proprio stancante, perché laggiù si deve operare in condizioni disagiate senza le comodità e la tecnologia cui siamo abituati, con orari interminabili, spesso saltando pasti, ma subito conclude dicendo che la gioia di vedere un bimbo che riprende a camminare, poi ripaga tutti i sacrifici. Sorrido ancora ricordando ciò che un giorno Lilli mi ha detto parlando del suo "capo": «Più passa il tempo, più il dottor Ghezzi si carica di entusiasmo. Appena tornato, già pensa alla partenza successiva... Potrei definire il suo stato un "Mal d'Africa", ma nonostante io sia un'infermiera mi sto rendendo conto sempre più che questa "sua" malattia non può essere curata».

#### ***Un bel dono per chi riceve. E a chi dona cosa resta?***

Non si tratta di una semplice raccolta di fondi: Coltiviamo è un progetto che lascia il segno. A chi riceve, a chi dona, a chi ne prende parte e anche a chi ne rimane solamente spettatore. Ricordo le parole di Valentina Cereghini della LILT di Trento, quando, parlandomi del progetto dei laboratori grafici e fotografici Ri-Scatto, mi ha detto che alle volte si pensa di "stupire gli altri" con nuove iniziative e invece poi sono i risultati che si ottengono e che magari non ti aspetti che "arrivano a stupire te fino a lasciarti senza parole".

Grazie ai fondi raccolti, la LILT ha già concluso due cicli da 6 incontri ciascuno per bambini, da 8 a 14 anni, che hanno perso una persona cara. E gli effetti sono stati sbalorditivi. Ad esempio, mi diceva Valentina, osservando alcuni disegni realizzati dai bambini, sembrava che parlassero, e così si è resa conto di quanto fosse utile per loro trovare una via alternativa per esprimere le emozioni. Oppure una ragazzina, che per tutto il ciclo era sempre stata taciturna e silenziosa - ormai parlava a stento - l'ultimo giorno ha lasciato tutti a bocca aperta: si è aperta in modo inaspettato raccontando le sue paure, le sue emozioni, i ricordi, la nostalgia... per quasi un'ora ininterrottamente. Col tempo, sono arrivate richieste di aiuto anche da parte degli adulti. E all'inizio di maggio, così, è stato attivato un nuovo gruppo di lavoro rivolto proprio a loro, perché anche dentro gli adulti può celarsi un bambino da consolare, supportare e sostenere.

#### ***Con la premiazione finisce tutto?***

Assolutamente no, le relazioni instaurate in passato non si perdono nel tempo. Noi continuiamo a tenerci in contatto con tutte le associazioni conosciute, anche quelle che hanno preso parte alla prima edizione. Ci piace avere aggiornamenti sulla loro attività, sui loro progetti e a volte sono proprio loro che ci contattano per raccontarci come vanno le cose. Ad esempio il "Gruppo Missionario - Un pozzo per la vita" di Merano ci ha mandato le foto scattate in occasione dell'inaugurazione del pozzo che sono riusciti a costruire in Benin. Ora la scuola e il villaggio di Gougenou possono avere finalmente l'acqua!

Oppure gli amici della "Casa della Solidarietà" di Bressanone ci hanno invitato all'inaugurazione della loro nuova sede, che finalmente hanno potuto aprire in parte anche grazie al nostro contributo. E poi i volontari de "Il Papavero - Der Mohn" erano così entusiasti nel raccontarci che, oltre alle biciclette elettriche utilizzate per le attività di assistenza domiciliare, sono riusciti ad acquistare cinque letti sanitari per l'Hospice appena ristrutturato. Ogni anno salutiamo tutte le persone conosciute con un "Mi raccomando, non perdiamoci di vista!"

# 4.8

## L'AMBIENTE



DIFENDERLO, SOMMANDO PICCOLI E GRANDI GESTI

## LE LINEE GUIDA

LIMITARE LA PRODUZIONE DEL RIFIUTO DA IMBALLAGGIO

...

PROSEGUIRE NEL RECUPERO E NELL'AVVIO AL RICICLO DEI RIFIUTI

...

PUNTARE AL RISPARMIO ENERGETICO  
E ALL'UTILIZZO DI ENERGIE ALTERNATIVE

**2,6 milioni di imballaggi**

RIUTILIZZATI NEL CICLO PRODUTTIVO,  
28 MILIONI DI CASSE IFCO UTILIZZATE IN 17 ANNI

**22 mila tonnellate**

DI RIFIUTI RECUPERATI NELL'ULTIMO QUINQUENNIO

**23 8 mila TEP e  
mila tonnellate di CO<sup>2</sup>**

I CONSUMI GLOBALI DEL GRUPPO

**948 mila Kw/p**

PRODOTTI CON IMPIANTI FOTOVOLTAICI,  
504 TONNELLATE DI CO<sup>2</sup> RISPARMIATE

## 4.8.1 LO SMALTIMENTO DEI RIFIUTI

L'impatto principale dell'attività aziendale sull'ambiente rimanda proprio alla gestione degli imballi secondari, alla loro riduzione e al loro recupero nel momento in cui diventano rifiuto. Tutte le società del Gruppo sono impegnate nella raccolta differenziata secondo diverse modalità, seguendo i criteri di separazione e raccolta definiti dalle varie aziende locali operanti sul territorio nella gestione e nello smaltimento dei rifiuti.

I rifiuti smaltiti (in kg)	2013	%	2014	%	2015	%
Carta e cartone raccolti dal gruppo	1.521.368	35,54%	1.559.402	35,92%	1.668.560	35,02%
Carta e cartone gestiti da municipalizzate	2.113.210	49,37%	2.121.172	48,87%	2.333.172	48,98%
Grassi animali	293.649	6,86%	313.790	7,23%	379.800	7,97%
Nylon	164.856	3,85%	165.101	3,80%	178.235	3,74%
Ferro	126.422	2,95%	127.215	2,93%	146.297	3,07%
Legno	36.452	0,85%	28.762	0,66%	29.337	0,62%
Plastica	11.456	0,27%	12.782	0,29%	14.315	0,30%
Oli di frittura	12.928	0,30%	12.651	0,29%	14.200	0,30%
<b>Totale</b>	<b>4.280.341</b>	<b>100%</b>	<b>4.340.875</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.763.916</b>	<b>100,00%</b>



## 4.8.2 IL RECUPERO DEGLI IMBALLAGGI

Poli ha posto in essere una capillare organizzazione di recupero degli imballaggi riciclabili siano essi in cartone, polistirolo, legno, nylon oppure in plastiche dure. Oltre a questo, per la fornitura delle carni e dei prodotti ortofrutticoli si avvale dei contenitori IFCO, casse autosmontabili a rendere, che producono vantaggi concreti dal punto di vista ambientale. All'interno del canale di approvvigionamento ortofrutta, prosegue poi dal 2011 il circuito a noleggio delle pedane in plastica attraverso il coinvolgimento diretto dei Fornitori. In cinque anni sono stati movimentati 156 mila pallet.

Gli imballaggi recuperati	2013	%	2014	%	2015	%	Var % 2015 vs 2014
Casse IFCO	2.045.742	97,44%	2.100.030	97,78%	2.591.315	98,33%	23,39%
Contenitori binx e microbinx	24.552	1,17%	15.201	0,71%	5.081	0,19%	-66,57%
Pallet plastica	29.181	1,39%	32.518	1,51%	38.856	1,47%	19,49%
<b>Totale</b>	<b>2.099.475</b>	<b>100%</b>	<b>2.147.749</b>	<b>100%</b>	<b>2.635.252</b>	<b>100%</b>	

Oltre **28** milioni di casse IFCO utilizzate in 17 anni



In un comunicato di aprile 2016 IFCO, il leader del mercato dei contenitori riutilizzabili per il settore dei prodotti alimentari, ha pubblicato i risultati di uno studio sull'analisi del ciclo di vita (LCA- Life Cycle Assessment) che mette a confronto i contenitori di plastica riutilizzabili (RPC) con i contenitori in cartone ondulato utilizzati per confezionare e trasportare prodotti agricoli freschi dai luoghi di produzione ai punti di vendita al dettaglio.

I risultati dimostrano che il trasporto di prodotti agricoli freschi in contenitori di plastica riutilizzabili riduce l'impatto ambientale in tutte le principali categorie.

In particolare gli RPC producono il 31% in meno di emissioni di CO<sub>2</sub>, generano l'85% in meno di rifiuti solidi, consumano il 65% in meno d'acqua, richiedono il 34% in meno di energia ed inquinano in modo significativamente inferiore (72% in meno di eutrofizzazione, 51% in meno di riduzione dello strato di ozono e 48% in meno di acidificazione).

Lo studio sull'analisi del ciclo di vita è stato condotto dalla Franklin Associates, una società di consulenza di levatura internazionale nel settore della Life Cycle Assessment e della gestione dei rifiuti solidi, ai sensi degli standard ISO 14040 e 14044. La Franklin ha esaminato le caratteristiche di sostenibilità degli RPC, di contenitori in fibra ondulata pronti all'esposizione (DRC) e di contenitori in fibra ondulata non pronti all'esposizione (NDC) utilizzati per confezionare, trasportare ed esporre prodotti agricoli freschi. Durante lo studio, un campione variegato di prodotti agricoli freschi è stato esaminato per l'intero ciclo di vita di ciascun sistema di packaging, dall'estrazione delle materie prime allo smaltimento post-consumo.

Questi risultati dimostrano chiaramente che i contenitori riutilizzabili sono la scelta più intelligente per gli agricoltori, i distributori e gli addetti alla trasformazione dei cibi che condividono il comune obiettivo della sostenibilità ambientale.

In occasione del raggiungimento di un traguardo importante - la consegna di un miliardo di casse - IFCO ha provato a rendere più comprensibili e concreti, anche per i non addetti ai lavori, i benefici ambientali derivanti dal recupero degli imballaggi.

Riproporzionando i risultati sulla base dei numeri movimenti dal nostro Gruppo, 28 milioni di casse IFCO utilizzate in 17 anni,

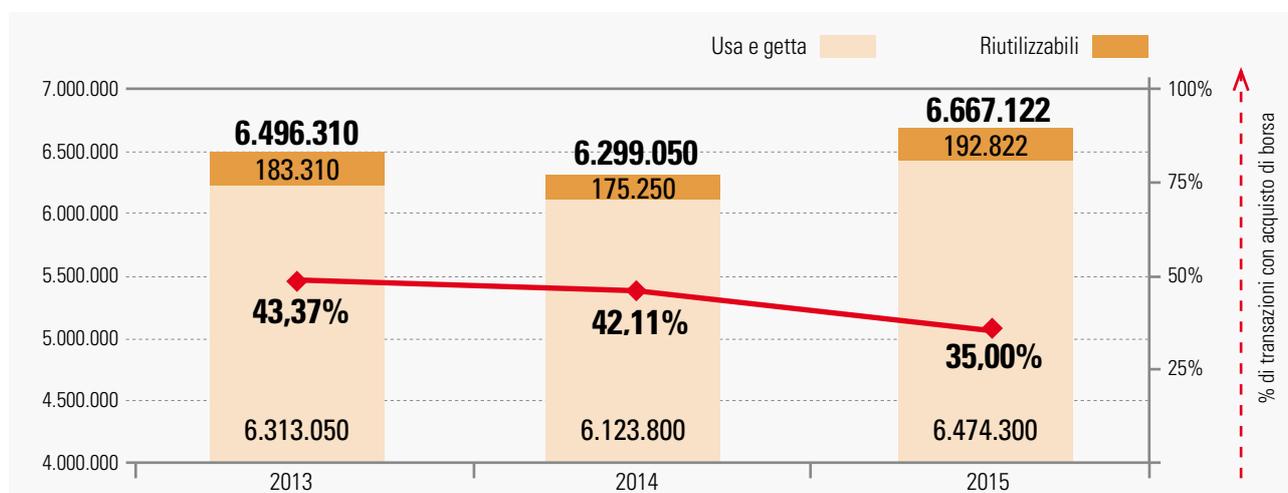
nascono considerazioni degne di nota. L'impatto ambientale complessivo per il trasporto di 28 milioni di confezioni di prodotti freschi con casse IFCO, invece che con imballi monouso, equivale all'eliminazione di emissioni di CO2 pari a quelle di oltre 2 mila veicoli, al risparmio in produzione di rifiuti solidi generati da 11.500 persone e al risparmio dell'acqua consumata da 17mila persone in un anno. Oltre alla riduzione dell'impatto ambientale il sistema IFCO consente di ridurre i costi della catena logistica ed i danni al prodotto, eliminando di fatto circa 115 tonnellate di rifiuti alimentari causati dagli eventuali danni ai prodotti, un risparmio pari a ciò che è necessario per fornire per un anno intero a oltre 80 mila persone le cinque porzioni di frutta e verdura consigliate giornalmente.

## Gli shopper in vendita

Smaltite oramai dal 2011 tutte le borse monouso in polietilene, il Gruppo oggi mette a disposizione dei Clienti solo sacchetti ecologici in carta, Bio-Plastica e riutilizzabili in cotone e polipropilene, il materiale ricavato per il 60% da plastica riciclata. La crescita in valore assoluto del 2015 è da imputare esclusivamente all'ingresso dei negozi Orvea nel perimetro di calcolo che ha di fatto dato un impulso considerevole ai passaggi in cassa. A tal proposito è interessante approfondire l'argomento, individuando la percentuale di transazioni abbinate alla richiesta di una borsa. Considerando il solo mondo alimentare, si passa da un 43,37% del 2013 ad un 35% del 2015, andamento che fa emergere una crescente diffusione di sane abitudini individuali molto attente a limitare lo spreco. In pratica nel 2015 viene richiesta 1 borsa solo ogni tre scontrini.



## Le borse ecologiche in circolazione



## 4.8.3 I CONSUMI

Nell'ottica di un percorso costante di riqualificazione energetica, continua la progressiva sostituzione degli impianti di riscaldamento a gasolio con impianti a minor impatto ambientale.

Tra questi rientrano senza dubbio gli impianti di riscaldamento a metano, previsti sulla grande maggioranza dei siti produttivi, il sistema di teleriscaldamento, cui sono allacciati 7 negozi (gli storici di Bressanone - Supermercato e Regina, Rio Pusteria, Merano e Riva del Garda, cui si aggiungono nel 2015 i negozi Orvea di Riva ed Arco); 6 centrali a CO2 installate presso i siti di Ponte Arche, Spiazzo, Borgo Valsugana, IperPoli di Trento e, nuove arrivate nel 2015 quelle di Malè e dell'IperOrvea di Rovereto, ed altri 4 impianti di riscaldamento a basso impatto ambientale che si basano sul recupero di calore dalle centrali frigorifere. Restano esclusi da pesanti interventi di riqualificazione i soli negozi ubicati in contesti condominiali, per i quali l'Azienda non ha facoltà di intervento.



I consumi di gasolio	2013	2014	2015	Var % 2015 vs 2014
Approvvigionamenti (litri)	86.231	63.878	68.374	7,04%
Superficie (mq)	7.411	6.419	7.482	16,56%
Approvvigionamenti per superficie (litri/mq)	11,64	9,95	9,14	-8,17%

**8** strutture con impianto di riscaldamento a gasolio, di cui **2** condominiali

I consumi di gas metano	2013	2014	2015	Var % 2015 vs 2014
Approvvigionamenti (m <sup>3</sup> )	848.249	791.448	789.011	-0,31%
Superficie (mq)	80.527	77.577	93.457	20,47%
Approvvigionamenti medi per superficie (m <sup>3</sup> /mq)	10,53	10,20	8,44	-17,25%

**53** siti produttivi con impianto di riscaldamento a metano

Il teleriscaldamento	2013	2014	2015	Var % 2015 vs 2014
Consumo (kwh)	459.761	505.002	749.182	48,35%
Superficie (mq)	4.317	4.317	6.267	45,17%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	106,50	116,98	119,54	2,19%

**7** strutture gestite tramite teleriscaldamento al 31 dicembre

I consumi di energia elettrica	2013	2014	2015	Var % 2015 vs 2014
Consumo (kwh)	31.296.668	32.409.196	40.422.757	24,73%
Superficie (mq)	95.309	96.682	117.256	21,28%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	328,37	335,21	344,74	2,84%

In valore assoluto, i consumi si espandono per diversi motivi, come ad esempio l'aumento del parco negozi della rete di vendita, il maggior numero di giornate di apertura dei negozi, l'ampliamento degli orari di vendita, l'abolizione delle mezze giornate di chiusura infrasettimanali ed il crescente utilizzo di tecnologia (videocamere, sistema di allarme, nuovi impianti sicurezza, nuove apparecchiature di supporto alla vendita, ecc.).

Oltre a questo occorre precisare che la rete di negozi Orvea è caratterizzata da impianti energetici e sistemi obsoleti, che senza dubbio saranno destinatari di progressivi interventi di efficientamento. Di fatto però, nel 2015, avendo potuto intervenire, parzialmente peraltro, solo sul Supermercato Orvea di Trento in via San Pio X e sull'IperOrvea di Affi, le diseconomie della rete Orvea hanno inciso sull'indicatore a livello globale.

Di seguito si propone un approfondimento per il solo 2015, ottenuto scorporando i dati di consumo della rete Orvea. I consumi medi al metro quadro di Orvea superano di oltre il 30% quelli del resto del Gruppo.

Approfondimento dato 2015	Solo rete Poli, ingrosso e Uffici	Solo rete Orvea
Consumo (kwh)	31.962.083	8.460.674
Superficie (mq)	97.571	19.685
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	327,58	429,80

Di sicuro interesse è anche l'ulteriore approfondimento che propone un raffronto dei consumi fra filiali di vecchia e nuova generazione. Di seguito sono proposti 4 esempi, virtuosi in due casi e bisognosi di urgente efficientamento negli altri due. Alcune note utili alla lettura: la superficie inserita in tabella rappresenta, per ciascuno degli stabili presi in analisi, l'area che complessivamente assorbe energia, vale a dire la superficie di vendita, ma anche gli spogliatoi, gli ingressi, la zona adibita ad uffici ed il magazzino. Restano invece esclusi i parcheggi. Le ultime due colonne rappresentano rispettivamente i consumi di energia elettrica, che nel caso delle due strutture di nuova generazione sono comprensivi anche di quanto necessario per produrre riscaldamento e condizionamento, ed i consumi energetici totali, che nel caso dei negozi Orvea comprendono anche una quota aggiuntiva da imputare al consumo di gas metano per il riscaldamento dei locali. Le differenze di resa fra l'impianto più performante e quello meno efficiente sono sostanziali: la forbice segna uno stacco di oltre il 78% considerando il solo consumo di elettricità, arriva a 157% considerando il fabbisogno energetico complessivo.

Tipo struttura	Superficie consumante	Superficie totale escluso parcheggi (mq)	Consumi elettrici medi per superficie (kwh/mq/anno)	Consumi energetici totali medi per superficie (MJ/mq/anno)
Nuova generazione	IperPoli Trento	3.491	280,56	1.010,03
Nuova generazione	Amort Spiazzo	1.600	282,16	1.015,78
Vecchia generazione	Orvea Affi	2.178	432,58	2.108,94
Vecchia generazione	Orvea Mezzolombardo	2.524	499,50	2.603,06



## La conversione in TEP e tonnellate di CO<sup>2</sup>

Il TEP (Tonnellate Equivalenti di Petrolio) è l'unità di misura di energia usata per esprimere tutti i tipi di combustibile e le fonti di consumo energetico con un'unica unità per ciascun vettore energetico sulla base di apposite tabelle di conversione. In termini di equivalenze, 1 TEP corrisponde a circa 5.300 kWh elettrici, 11.700 kWh termici oppure 1.200 m<sup>3</sup> di gas naturale. Similmente, esistono precise tabelle di conversione che permettono di tradurre in tonnellate di CO<sub>2</sub> tutto ciò che viene consumato a livello energetico. Grazie a queste informazioni, con pochi calcoli è facile capire quanta CO<sub>2</sub> si emette realmente con lo svolgimento di qualsiasi attività.

Seguendo le indicazioni contenute nella normativa di riferimento (Decreto Ministeriale 28 dicembre 2012) e relativi fattori di conversione, si riesce di seguito a fotografare l'impatto dell'attività del Gruppo prendendo in considerazione tutti i consumi, siano essi elettrici, di riscaldamento, condizionamento o quelli di carburante legati all'utilizzo del parco vetture aziendale.

La conversione dei consumi in TEP e Co <sup>2</sup>	2014		2015	
	TEP	Tonnellate Co <sup>2</sup>	TEP	Tonnellate Co <sup>2</sup>
Energia primaria da consumo elettrico	5.475	14.688,97	7.559	20.280,95
Energia primaria da consumo di gas	649	1.707,26	647	1.702,23
Energia primaria da consumo di gasolio	67	206,82	72	222,26
Energia primaria da carburante autotrazione	88	271,66	97	299,44
<b>Totale</b>	<b>6.279</b>	<b>16.875</b>	<b>8.375</b>	<b>22.505</b>

Nota alla lettura: dati 2014 rettificati rispetto a quanto pubblicato nel precedente documento, per integrazione valori avvenuta in un momento successivo alla chiusura di bilancio.

## 4.8.4 IL RISPARMIO ENERGETICO E LE ENERGIE ALTERNATIVE



### Il fotovoltaico

Gli impianti fotovoltaici installati presso 5 negozi della rete e presso la sede hanno prodotto nel 2015 circa 950 mila Kw di picco. I quantitativi eccedenti alla copertura dei fabbisogni energetici, circa 106 mila Kw pari all'11,2%, sono stati ceduti in rete. Per la produzione di 1 KW di energia elettrica si stima venga emessa una quantità di CO<sub>2</sub> pari a 0,531 kg: il Gruppo, grazie alla produzione da fotovoltaico, evita l'approvvigionamento dalla rete nazionale e garantisce così un risparmio in termini di CO<sub>2</sub> che si aggira attorno alle 504 tonnellate.

La produzione da fotovoltaico	2013	2014	2015	Var % 2015 vs 2014
Nr. impianti	5	5	6	20,00%
Produzione kw/p	675.944	662.258	947.738	43,11%
Cessione in rete	105.913	105.403	106.167	0,72%

**2.974** pannelli e **14** mila mq di copertura (+28% nell'ultimo anno),  
**504** tonnellate di CO<sub>2</sub> risparmiate

## L'energia verde

A conferma del fattivo impegno nella ricerca e nell'utilizzo di energia pulita, il Gruppo ha rinnovato gli accordi per la fornitura di energia che proviene esclusivamente da fonti energetiche non fossili secondo i sistemi di certificazione RECS (Renewable Energy Certificate System) e quindi certificata verde al 100%, con AEW - Azienda Energetica Trading S.r.l. fino al 30 giugno 2015 e successivamente con ENI S.p.A.



## I certificati bianchi

I certificati bianchi, noti anche come "Titoli di Efficienza Energetica" (TEE) sono una sorta di "premio" per l'energia fossile fatta risparmiare al nostro paese. Ognuno di essi corrisponde ad una Tonnellata di Petrolio Equivalente (TEP) risparmiata grazie a interventi di riduzione dei consumi energetici. Per esempio un'industria può cambiare un macchinario, l'illuminazione, un processo industriale, con altri che consumano meno, e riceverà un numero di certificati bianchi pari al risparmio in TEP che otterrà nei primi 5 anni di applicazione della modifica. I certificati ottenuti possono essere poi messi in circolo, venduti ed acquistati sul mercato dei Titoli di Efficienza Energetica organizzato dal GME (Gestore Mercati Energetici).

Considerato l'elevato standard di efficienza energetica ottenuto grazie agli ultimi interventi di riqualificazione che hanno permesso di fruire in maniera ottimale di risorse rinnovabili, anche Poli ha deciso di aderire al sistema, inoltrando richiesta di rilascio laddove siano state raggiunte le soglie minime per la certificazione bianca. In particolar modo per la sede amministrativa di Trento e per l'IperPoli di Malè sono stati richiesti in virtù dell'efficientamento dell'impianto di illuminazione, mentre per l'IperPoli di Borgo Valsugana, Orvea Sarche, IperOrvea di Affi, Orvea San Pio X e IperOrvea di Rovereto ne è stato domandato il rilascio per gli interventi effettuati sia a livello di illuminazione che di centrale frigo.

## La resa delle nostre centrali a CO<sub>2</sub>

I sistemi frigoriferi funzionanti con CO<sub>2</sub> come unico refrigerante hanno attirato l'interesse del Gruppo già da qualche anno: affiancato da aziende di alto profilo nello sviluppo di sistemi frigoriferi, quali Enex e Real Time, primo in regione ed in Italia, ha installato un impianto integrato a base di CO<sub>2</sub> a ciclo transcritico per l'erogazione combinata di freddo alimentare, climatizzazione e riscaldamento dei locali. Questo accadeva



a Ponte Arche, ed era il giugno del 2014.

Poi, nel giro di 6 mesi sono state replicate altre 3 installazioni gemelle, a Borgo Valsugana, a Trento presso l'IperPoli e a Spiazzo Rendena, presso il negozio Amort. Nel 2015 si sono aggiunte le centrali presso i due Iper inaugurati a Malè e Rovereto. L'obiettivo da perseguire era quello di produrre l'intero pacchetto dei servizi termici (refrigerazione alimentare, riscaldamento, climatizzazione, produzione acqua calda sanitaria) migliorando l'economicità e riducendo l'impatto per l'ambiente.

Le problematiche che, stando agli studi di settore, avrebbero potuto intaccare il corretto funzionamento

di queste centrali con temperature ambientali elevate, hanno in realtà fornito lo spunto per testare una carica ulteriore di innovatività: su ciascun impianto è stato installato un particolare pacchetto di soluzioni tecniche "per climi caldi" che, nelle aspettative progettuali, avrebbe dovuto dare risposte positive alle problematiche di funzionalità e di resa.

Al fine di convalidare su un palcoscenico tecnico internazionale la bontà delle soluzioni a CO<sub>2</sub>, è stato istituito un gruppo di lavoro eterogeneo, ma altamente specializzato, con il compito di monitorare e dettagliare numericamente i consumi energetici su impianti test. Da gennaio 2015 la centrale a CO<sub>2</sub> di Spiazzo è entrata a tutti gli effetti a far parte del monitoraggio e si prevede che il sistema di acquisizione dati rimanga operativo almeno fino alla fine del 2016. L'impianto di Spiazzo Rendena, essendo gestibile da remoto, ha permesso di calcolare con la massima precisione i consumi energetici a parità di condizioni esterne (clima) e a parità di resa.

Facendo riferimento ai dati estrapolati, emerge un'importante conferma: il kit tecnologico per climi caldi funziona, e nello specifico, rispetto ad un impianto transcritico standard (quelli che, nel 99% dei casi, sono correntemente installati nella GDO), consente un risparmio energetico strutturale, che migliora via via con il crescere della temperatura esterna. Già al comparire dei primi caldi primaverili, sono state ottime le prestazioni registrate, ma balza all'occhio anche il contributo che questa tecnologia consente pure nel periodo invernale. Di seguito diamo misura dell'efficacia del kit climi caldi, indicando, mese per mese, il minore consumo garantito rispetto a quello che si avrebbe con un impianto a CO<sub>2</sub> tradizionale.

Risparmio vs CO <sup>2</sup> tradizionale senza kit climi caldi	2014	2015
gennaio	12%	26%
febbraio	9%	29%
marzo	17%	16%
aprile	21%	23%
maggio	28%	33%
giugno	34%	36%
luglio	39%	35%
agosto	34%	38%
settembre	26%	37%
ottobre	21%	16%
novembre	28%	34%
dicembre	31%	36%

La tabella seguente contabilizza le energie erogate per la produzione dei servizi termici, la percentuale di calore recuperato dall'impianto del freddo alimentare e che poi viene riutilizzata per il riscaldamento e per la produzione dell'acqua calda sanitaria ed, infine, il risparmio energetico rispetto ad una soluzione impiantistica tradizionale (centrale frigo con refrigerante sintetico, caldaia per il riscaldamento e chiller per climatizzazione estiva) ottenuto grazie alla combinazione degli effetti positivi legati ad un impianto più performante e alla capacità di recuperare energia, per poi riutilizzarla e rimetterla in circolo. I buoni risultati invernali erano per certi aspetti scontati: le basse temperature esterne consentono agli impianti a CO<sub>2</sub> transcritici di conseguire rendimenti migliori di quelli tradizionali, ma ciò che genera la maggior soddisfazione, è la resa misurata nei mesi primaverili ed estivi, che ci permette di dichiarare che l'impianto a CO<sub>2</sub> con compressori ausiliari mantiene prestazioni migliori rispetto alle soluzioni tradizionali anche con le temperature elevate.

2015	POTENZA TERMICA EROGATA			RISPARMI ENERGETICI	
	Freddo alimentare	Riscaldamento	Raffrescamento	Calore recuperato	Minore consumo
Gennaio	27.740 KW	29.440 KW	0 KW	81%	32%
Febbraio	24.540 KW	30.230 KW	0 KW	74%	34%
Marzo	27.840 KW	28.330 KW	0 KW	83%	38%
Aprile	31.560 KW	14.550 KW	9.810 KW	37%	41%
Maggio	45.990 KW	0 KW	17.250 KW	1%	34%
Giugno	51.400 KW	0 KW	31.070 KW	1%	37%
Luglio	53.660 KW	0 KW	38.400 KW	1%	37%
Agosto	54.780 KW	0 KW	39.080 KW	1%	39%
Settembre	42.220 KW	0 KW	28.760 KW	1%	31%
Ottobre	24.880 KW	9.440 KW	0 KW	29%	41%
Novembre	27.450 KW	22.620 KW	0 KW	81%	43%
Dicembre	29.690 KW	31.970 KW	0 KW	89%	37%

## 4.8.5 I CONTROLLI DELLE AUTORITÀ COMPETENTI PER LA PROTEZIONE AMBIENTALE

Non si segnalano per il 2015 interventi da parte delle autorità competenti per la protezione ambientale.



# 05

## L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE



## 5.1 L'AMBITO ECONOMICO E PATRIMONIALE

La fotografia di contesto di questa prima parte dell'anno spegne, o perlomeno attenua, gli ottimismo autorizzati dalla discreta ripresa registrata nel 2015. Il ciclo economico italiano, infatti, evolve con grande lentezza. Le previsioni di Istat e dei principali Istituti internazionali subiscono continue revisioni al ribasso, pur rimanendo cautamente positive ed indicando a tutt'oggi valori superiori a quelli dell'anno precedente. Ad oggi, infatti, si ritiene che nel 2016 il PIL del nostro Paese possa crescere in misura del +1,1%, e che la spesa reale delle famiglie possa essere superiore del +1,4% rispetto a quella dell'anno precedente. Si scommette anche sul miglioramento delle condizioni del mercato del lavoro. Il tasso di disoccupazione a fine aprile era diminuito di -0,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, ma aumentato di +0,2% rispetto al mese precedente. Gli inattivi sono diminuiti in un anno di 292.000 unità, gli occupati aumentati di 215.000 unità, ma la disoccupazione giovanile rimane a livelli inaccettabili (36,9%).

L'andamento dell'economia non è certo favorito dalle turbolenze internazionali e dalla continua pressione su opinione pubblica e mercati esercitata da fattori economici (come il rischio default per le banche, i timori per la "Brexit" con il concreto rischio di un effetto domino a disgregare l'Unione Europea) e socio-politici (come i conflitti in corso soprattutto in Medio Oriente e nell'Africa del Nord e gli attacchi terroristici). I consumi ne hanno risentito, dal momento che IRI stima che nei primi quattro mesi dell'anno il trend di fatturato complessivo della GDO abbia registrato un -0,6%. Se è vero che aprile è risultato finora l'unico mese del 2016 positivo nei fatturati, questo non può di certo essere considerato un segnale di inversione di tendenza, essendo stato determinato da fattori stagionali. Il dato è ancora più pesante se lo si valuta a rete omogenea, dove il calo del fatturato è stato pari al -1,9%. Il canale che ha registrato maggiori difficoltà è stato ancora una volta quello degli ipermercati (-4,1%), penalizzato anche dal calo di richieste di prodotti No Food (-3,5%), accentuatosi ad aprile. Anche il settore dei prodotti freschissimi ha perso pesantemente fatturato (-2,5%), mentre l'unico in territorio leggermente positivo rimane il Largo Consumo Confezionato (+0,5%). Tale ultimo comparto sta accentuando la propria deflazione (-1,3%), trainando con sé anche il costo del carrello (-0,6%). La differenza fra i due valori è determinata dall'effetto mix. Questo significa che i consumatori stanno comperando prodotti a prezzo mediamente più elevato. In questo carrello sono presenti meno prodotti dell'IDM ed invece più prodotti dell'MDD. Dopo quasi un biennio di stanca, questi ultimi riguadagnano quindi spazio nel basket di spesa degli italiani e la loro quota di mercato cresce del +0,5%, attestandosi al 18,7%. Come già nel dicembre 2015, si sta assistendo in questi primi mesi dell'anno ad una ripresa delle attività promozionali, probabilmente quale risposta tattica all'impasse della domanda registrata. Il rialzo della pressione promozionale è elemento comune sia all'IDM, che all'MDD, anche se è ovviamente sui prodotti industriali che si spinge maggiormente l'acceleratore. Per quanto concerne la Marca Del Distributore, nell'anno mobile i segmenti più dinamici sono sempre quelli Bio (+14,5%) e Premium (+8,3%), ma anche il Mainstream performa bene (+2,1%), mentre





si conferma il disinvestimento sul segmento del Primo Prezzo (-13,8%). I prodotti Biologici pesano ormai per il 14% sulle vendite totali della MDD. Gli incrementi di vendita si realizzano anche per la crescita della numerica degli assortimenti (mediamente 1.403 articoli verso i 1.373 dell'anno precedente), anche se pare che il proliferare degli assortimenti sia una tendenza comune a tutti i formati, ad eccezione degli ipermercati, che proseguono la fase di razionalizzazione numerica della proposta a scaffale. Con riferimento al comparto dei prodotti a Peso Variabile, il calo si registra in tutti i comparti più importanti (Carne, Salumi, Formaggi e Ortofrutta), in controtendenza il Pesce, che invece guadagna vendite, fino a salire ad una quota del 9,6% sul totale del Peso Variabile. Anche nella valutazione dei risultati di vendita dei prodotti LCC per canale di vendita si può trovare una continuità dei trend. Al top dello sviluppo si confermano Drugstore (+5,8%) e Superstore (+3,1%), ma non vanno male nemmeno i Supermercati (+1,0%), con i Discount che sostanzialmente mantengono le proprie posizioni (+0,3%). Male invece i soliti noti, Libero servizio piccolo (-0,7%), ma soprattutto Cash&Carry (-1,5%) ed Ipermercati (-3,4%). Dal lato Industria, peraltro, considerando le Top 25 per fatturato, circa metà segnano positivamente. Per loro, però, il trend complessivo a fine aprile (anno mobile) è pari al -0,2%.

In questo panorama competitivo, come sempre accaduto negli ultimi anni, si difendono bene le aziende associate in Agorà Network che, a fine maggio, registrano nel prospetto "Like4Like" a cura di Nielsen una performance pari al +1,86% contro un benchmark relativo del -0,98%. In questo periodo Agorà Network ha mantenuto la seconda posizione nel ranking dei Gruppi per crescita a parità di rete. Anche la nostra Azienda primeggia nella propria area di competenza, segnando in Trentino-Alto Adige una crescita, a parità di rete, stimata da Nielsen nel +1,97%, contro un benchmark relativo del -2,58%. I dati sarebbero ancora migliori tenendo conto delle nuove aperture (che hanno in parte sottratto fatturati alla rete omogenea) e del Garda Veronese, dove la crescita dei fatturati prosegue secondo livelli di soddisfazione. Le difficoltà incontrate dai concorrenti d'area, palesi dalla lettura di alcuni bilanci 2015, si possono leggere nelle politiche di rinnovata aggressività da questi poste in atto, tese evidentemente al recupero di fatturati persi. La nostra risposta è stata quella di operare un ulteriore ritocco al ribasso dei listini di vendita, che coinvolge un vastissimo paniere di prodotti, con un riposizionamento più deciso su molti item della MDD, segmento Mainstream.

Quest'ultima azione descritta impatterà sul margine lungo in misura superiore all'1%, che si conta in parte di finanziare con i recuperi risultanti dalla messa a regime del progetto di limitazione delle differenze inventariali. La compressione dei margini era stata comunque budgettizzata e il consuntivo a fine maggio evidenzia il raggiungimento degli obiettivi in termini percentuali. In termini di valori questi sono al momento migliori delle aspettative, grazie al sorpasso della previsione nei volumi di vendita.



## 5.2 I FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 31 DICEMBRE 2015

L'attività del Gruppo prosegue con l'obiettivo di un progressivo ammodernamento della rete di vendita puntando su una sua razionalizzazione e sulla differenziazione della proposta commerciale nei singoli mercati di riferimento.

In quest'ottica, nel corso dei primi mesi dell'anno, si è provveduto alla completa ristrutturazione del punto vendita di loc. Sarche nel Comune di Madruzzo (TN), presentato alla clientela in una veste completamente nuova e ad una ristrutturazione, di minor portata, per il punto vendita di Egna (BZ), per cui è stata rivista anche la proposta commerciale in ottica Every Day Low Price, con l'assunzione dell'insegna CC Amort.

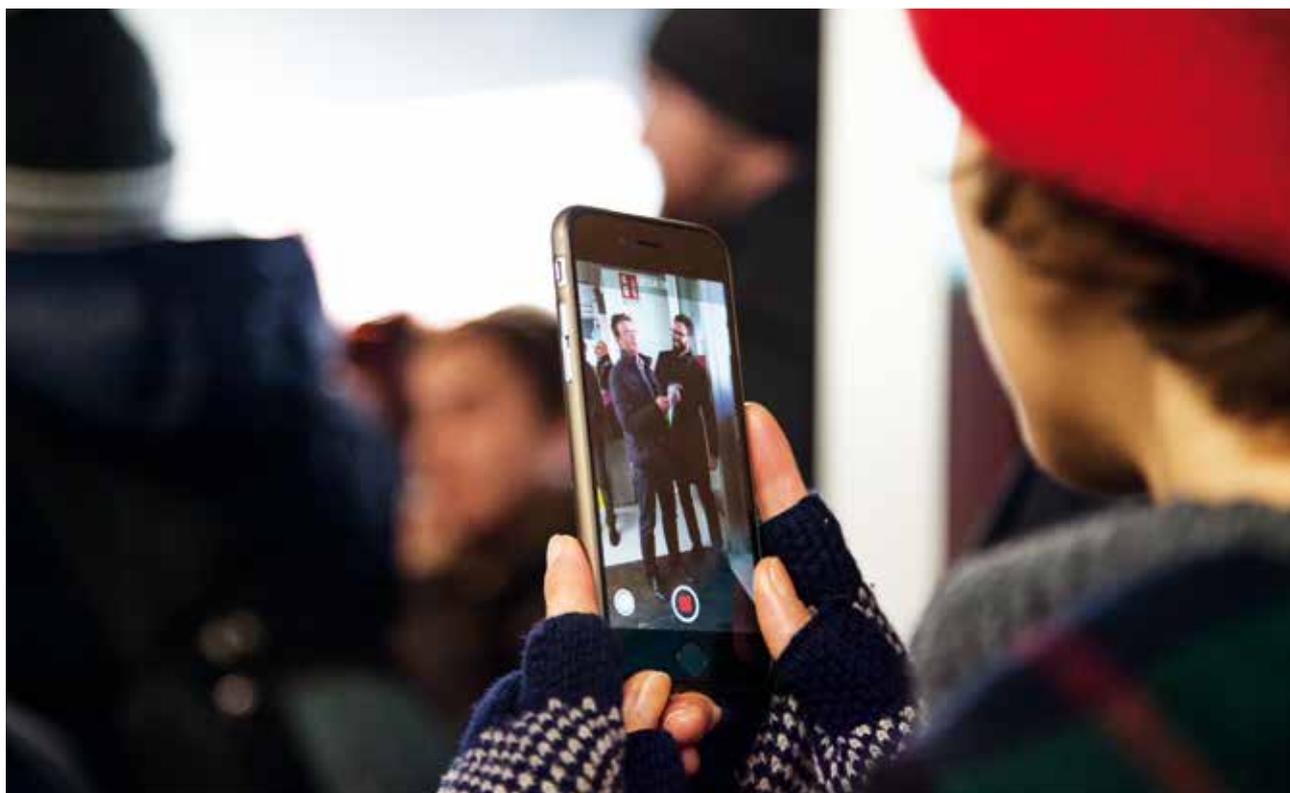
La ricerca di efficienza nella rete di vendita ha comportato anche la rinuncia ad alcuni presidi che, per il fatto di non essere considerati più strategici, per opportunità alternative o per entrambi i motivi hanno fatto optare per la chiusura. È il caso dei punti vendita di Trento, via delle Orfane e Riva del Garda, piazza Verdi che, assieme a quello di Rovereto in corso Rosmini, la cui attività era stata precedentemente sospesa a seguito della chiusura, sono stati affittati ad un'azienda specializzata nella vendita al dettaglio di prodotti per la cura della persona (Cesar - Gruppo Acqua&Sapone).

Questa cessione, unitamente alla chiusura del negozio di Trento, Corso 3 Novembre a seguito di disdetta del contratto di locazione, hanno imposto il reimpiego nella rete corrente di circa 50 persone, solo parzialmente assorbite dal turnover. Alcune professionalità specifiche hanno consentito di assumere la gestione diretta del reparto pescheria del Cash&Carry e di migliorare l'offerta dei freschissimi, con l'assistenza alla vendita nei reparti carni e gastronomia. Si conta di realizzare un'iniziativa di sviluppo entro fine anno che possa occupare una quindicina di addetti. In ogni caso è stato ritenuto importante non attivare strumenti impattanti (ammortizzatori sociali) per gestire questa situazione, con l'obiettivo di non creare turbolenze o insicurezze, cattivo viatico per la gestione di possibili (anche se non ad oggi pianificate) iniziative di razionalizzazione della rete di vendita. L'incidenza del costo del lavoro sul fatturato potrebbe quindi crescere in Supermercati Poli, ma sarà compensata dal recupero di produttività che si registra in Orvea, mentre Billig e Seven dovrebbero avere risultati stabili.

La valorizzazione del patrimonio immobiliare ha visto anche concretizzarsi la conclusione degli accordi per la concessione in affitto di uno dei due spazi commerciali facenti parte dell'immobile di Affi (VR) ad un'azienda che si occupa della vendita di ottica e della superficie commerciale presso l'immobile di Trento, Passaggio Carbonari (complesso Tridente), ad un'azienda che vende calzature e valigeria.

A inizio anno è stato lanciato al pubblico il nuovo servizio di vendita on line DupliCarDrive, interessando, per la consegna della merce ordinata su web, i due a marchi Iper di Trento, via De Gresti e di Rovereto, via del Garda.

L'attività del Gruppo nei primi cinque mesi prosegue in modo regolare con ricavi di vendita che raggiungono i 185 milioni di euro, in incremento rispetto al precedente esercizio ma anche rispetto alle previsioni di budget.





I margini di contribuzione sulle vendite si riducono, in termini percentuali, di oltre mezzo punto anche se in termini assoluti incrementano grazie alla crescita dei volumi di vendita. L'incidenza dei costi generali è stimata in calo ed il risultato operativo lordo in crescita rispetto a quello dell'esercizio appena concluso.

Stando a questi dati, il risultato economico dovrebbe essere influenzato in termini molto positivi dagli andamenti di Orvea, mentre Supermercati Poli potrebbe perdere redditività, avendo alcuni negozi che soffrono il migliorato appeal verso i Clienti di Orvea stessa. Complessivamente si ritiene comunque che le prospettive di reddito per l'anno corrente possano mantenersi analoghe a quelle realizzate nel 2015.

Non si segnalano ulteriori elementi o fatti che rilevino significativamente sull'andamento aziendale.

Trento, 29 maggio 2016

*Il Presidente del Consiglio d'Amministrazione*  
Sig. Marcello Poli



**RELAZIONE  
COLLEGIO  
SINDACALE  
E SOCIETÀ  
DI REVISIONE**



**F.lli POLI S.P.A.**

**Trento – Via Alto Adige, 242**

**Cap. soc. 1.500.000 euro i.v.**

**Reg. Imprese di Trento e C.F. 00120820220**

**RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE  
BILANCIO CONSOLIDATO AL 31-12-2015**

Signori Soci,

ai sensi dell'art. 41 del D.Lgs n° 127/1991 abbiamo sottoposto a controllo il Bilancio consolidato della Società chiuso al 31-12-2015, tenuto conto ed evidenziato che la funzione di controllo contabile ex. art. 2409 bis e segg. del Cod. Civ. è affidata e svolta da Revisore esterno.

Nel merito del nostro controllo possiamo affermare:

- la corrispondenza dei dati utilizzati per il consolidamento con quelli risultanti dal Bilancio della Capogruppo, dai Bilanci delle Società partecipate (comprese nell'area di consolidamento) e dalle informazioni da queste fornite;
- i principi, i metodi e criteri di consolidamento risultano adeguatamente illustrati dall'organo amministrativo;
- la impostazione, formazione e struttura del Bilancio stesso corrispondono alle disposizioni di legge con riferimento in particolare alle indicazioni specifiche richieste dal D. Lgs n° 127/1991;
- la relazione sulla gestione risulta redatta in modo congruente con le risultanze di Bilancio.

Tutto ciò premesso e considerate anche le risultanze dell'attività di controllo svolta dall'organo delegato al controllo contabile – risultanze contenute nell'apposita relazione dallo stesso predisposta – giudichiamo corretto il Bilancio Consolidato dell'esercizio chiuso al 31-12-2015 così come predisposto dall'organo Amministrativo.

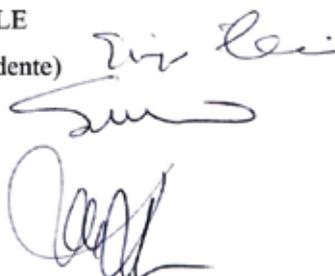
Trento, 06 giugno 2016.

Il COLLEGIO SINDACALE

Armani dott. Giorgio (Presidente)

Dalzocchio dott. Silvano

Zandonella dott.ssa Lucia



**RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE INDIPENDENTE  
ai sensi dell'Art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n.39**

All'Assemblea degli Azionisti di F.LLI POLI S.p.A.

**Relazione sul bilancio consolidato**

Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio consolidato del gruppo F.LLI POLI costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2015, dal conto economico per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

*Responsabilità degli amministratori per il bilancio consolidato*

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

*Responsabilità della società di revisione*

E' nostra la responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio consolidato sulla base della revisione contabile. Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art. 11, comma 3, del D.Lgs. 39/10.

Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato non contenga errori significativi.

La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio consolidato. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio consolidato dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio consolidato dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio consolidato nel suo complesso.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

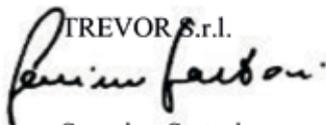
### *Giudizio*

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del gruppo F.LLI POLI al 31 dicembre 2015 e del risultato economico per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

### **Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**

#### *Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio consolidato*

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione, la cui responsabilità compete agli amministratori di F.LLI POLI S.p.A. con il bilancio consolidato del gruppo F.LLI POLI al 31 dicembre 2015. A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio consolidato del gruppo F.LLI POLI al 31 dicembre 2015.

TREVOR S.r.l.  


Severino Sartori  
Socio

Trento, 10 giugno 2016

---

#### **TREVOR S.R.L.**

TRENTO (Sede Legale) - VIA BRENNERO, 139 - 38121 TRENTO - TEL. 0461/828492 - FAX 0461/829808 - e-mail: trevor.tn@trevor.it  
ROMA - VIA RONCIGLIONE, 3 - 00191 ROMA - TEL. 06/3290936 - FAX 06/36382032 - e-mail: trevor.rm@trevor.it  
MILANO - VIA LAZZARETTO, 19 - 20124 MILANO - TEL. 02/67078859 - FAX. 02/66719295 - e-mail: trevor.mi@trevor.it  
C.F. - P.I. e REGISTRO DELLE IMPRESE DI TRENTO N. 01128200225  
CAPITALE SOCIALE 50.000 EURO

*Soggetta a vigilanza CONSOB - Associata ASSIREVI*

Art Direction:

B R A N D  
& S O U R C E

Illustrazioni: Francesca Pasini

Foto: archivio Gruppo Poli



**GRUPPO POLI**

Via Alto Adige, 242 - 38121 Trento - Tel. 0461 400111 - Fax 0461 400220 - [info@gruppopoli.it](mailto:info@gruppopoli.it) - [www.gruppopoli.it](http://www.gruppopoli.it)