

REPORT INTEGRATO 2015



Aspiag Service S.r.l.
Despar Nordest

Aspiag Service S.r.l. fa parte del gruppo internazionale Spar Austria con sede a Salisburgo, ed è la concessionaria del marchio Despar per il Nordest italiano.

SEDE LEGALE: Bolzano.

CAPITALE SOCIALE: Euro 79.320.000,00 interamente versato.



REPORT INTEGRATO 2015

Attraverso il Report Integrato vogliamo essere sempre più vicini a tutti gli Stakeholder, dando continuità al nostro impegno di presentare la realtà Aspiag Service nel modo più completo, trasparente e accessibile.

Buona lettura.

HIGHLIGHTS 2015



QUOTA
DI MERCATO:
15,66%

+2,0%

La crescita del fatturato nasce dall'impegno speso nel farsi carico delle esigenze dei consumatori

HARALD ANTLEY



VENDITE
NETTE:
1,622
mld

+5,0%



PUNTI
VENDITA DIRETTI:
217

+3,8%

Siamo riconosciuti come promotori di cambiamenti autentici

PAUL KLOTZ



NUMERO
DI CLIENTI:

69,6
mln

+5,8%



CONSUMO DI
ENERGIA (KWH):

383
mila LFL

-1,2%



DIPENDENTI:

7.067

+4,9%

■ ■ I 330 collaboratori in più rispetto
al 2014 sono un valore aggiunto
nel panorama contemporaneo ■ ■

MARINO FINESCHI



Siamo impegnati quotidianamente a fare la differenza

Gentili Stakeholder,

viviamo in tempi straordinariamente complessi.

La discontinuità del contesto socioeconomico, in qualche modo, è entrata a far parte della nostra esperienza quotidiana: come una specie di condizione permanente che però non ha nulla di statico, non è mai uguale a sé stessa, e proprio per questo è difficile da comprendere e navigare. Anche il panorama internazionale è frazionato, complesso, spesso drammatico. In un simile contesto, qualcuno potrebbe dire che non è poi così cruciale che un'azienda come la nostra vada meglio o peggio dell'anno precedente, in questa parte del mondo che continua comunque ad essere privilegiata. **E invece è importante, e fa la differenza.**

Fa la differenza per le quasi 7.000 persone che lavorano in Aspiag Service: donne e uomini per cui un incremento del 5% di fatturato al pubblico rispetto all'anno precedente è una garanzia di stabilità, e una promessa di crescita futura.

Fa la differenza per le aziende fornitrici, in particolare per i piccoli produttori locali, che grazie alla collaborazione con Aspiag Service possono promuovere i loro prodotti e la loro attività, e persino trasmettere la cultura, la storia e la competenza che li hanno fatti nascere e affermare, usufruendo dei nostri punti vendita come di un palcoscenico. E potranno farlo anche in futuro.

Fa la differenza per le tante realtà locali, associazioni, comunità, che la nostra Azienda sostiene pro bono nel corso dell'anno: alcune di loro si occupano delle grandi emergenze dei nostri tempi, molte si occupano delle necessità del territorio in cui Aspiag Service è presente e opera ogni giorno, tutte si occupano di persone.

Fa la differenza, in poche parole, perché ci permette di continuare a restituire valore al nostro territorio, alle comunità e alle persone che lo abitano.

Le radici di Aspiag Service, come quelle dell'abete che è il suo logo, si estendono nel territorio con la consapevolezza che esso è il fondamento della sua salute e del suo benessere.

Per questo ci impegniamo ogni giorno a restituire valore attraverso la qualità dei prodotti e del servizio, il rispetto per l'ambiente e la promozione delle realtà locali.

Lo facciamo mettendo in gioco una struttura finanziariamente trasparente e eticamente solida, che pone al centro le persone, i loro diritti, le loro potenzialità.

E lo facciamo vivendo pienamente il presente e spingendoci nel futuro con prodotti e format di negozio sempre più in linea con i bisogni dei clienti, del territorio, dell'ambiente.

Benvenuti nel racconto del nostro impegno a restituire valore.

RUDOLF STAUDINGER
PRESIDENTE



GUIDA ALLA LETTURA

FINALITÀ

Il Report Integrato è uno strumento informativo volto in primo luogo a illustrare come e su quali basi l'Azienda crea valore nel breve, medio e lungo periodo primariamente per i propri fornitori di capitale; consente di rappresentare, valutare e monitorare, in modo sistematico, coerente e strutturato, ma anche chiaro e sintetico, l'insieme di azioni, risorse - specie di natura intangibile - e risultati che, pur avendo rilevanza strategica per l'Azienda ai fini della propria efficienza ed efficacia competitiva, non trovano sistematici riscontri documentali e analitici nei tradizionali parametri, nell'attività di misurazione e nel reporting civilistico.

Per una miglior comprensione del Report si suggerisce la lettura della Nota Metodologica a **[pag. 104]** che approfondisce le modalità di redazione, i riferimenti, il perimetro di rendicontazione e la materialità delle tematiche analizzate.

RIFERIMENTI ADOTTATI

- L'International Integrated Reporting Framework dell'International Integrated Reporting Council
- Le linee guida G4 emanate dal Global Reporting Initiative, livello di applicazione: Core
- La normativa civilistica
- I principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità

DIFFUSIONE

Il Report Integrato viene illustrato al CDA in occasione della presentazione del Bilancio d'Esercizio.



VERSIONE STAMPATA

- Copie cartacee: 200
- Estratto sintetico: 1.000 copie



VERSIONE DIGITALE

- Disponibile sul sito www.despar.it

LINK INTERATTIVI

I link interattivi ai siti internet sono segnalati in **[verde]**.

I link interni sono segnalati in **[blu]**.



INDICE

Report Integrato	5
01. Identità e contesto operativo	6
02. Governance	14
03. Business Model	22
04. Strategia	40
05. Performance	56
06. Prospettive future	72
Bilancio di Esercizio	77
Performance Overview	78
Bilancio al 31/12/2015	80
Rendiconto finanziario	88
Relazione della Società di Revisione	89
Tabelle di riepilogo	91
Tabella dell'Informativa e degli Indicatori GRI-G4	92
Relazione della Società di Revisione sulla Revisione Limitata dell'Informativa GRI	99
Nota Metodologica	103
Glossario	111





REPORT INTEGRATO



01. Identità e contesto operativo	6
02. Governance	14
03. Business Model	22
04. Strategia	40
05. Performance	56
06. Prospettive future	72

01

Identità e contesto operativo



Il mio sorriso? Nasce dalla consapevolezza di poter offrire prodotti e servizi qualità... perché sono cliente anch'io



Mission, Vision e Valori	7
Le tappe evolutive	8
Assetto proprietario e la struttura del Gruppo	9
Spar Austria	10
L'origine internazionale del brand Despar	12
Spar nel mondo	12
Il marchio Despar in Italia	13



MISSION, VISION E VALORI

Operiamo nel settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari, nonché alla promozione, realizzazione e gestione dei centri commerciali e punti vendita per la raccolta, il deposito, lo smistamento e la vendita dei suddetti prodotti.

«In Despar Nordest, nel perseguire obiettivi di profitto, siamo orientati alla qualità del servizio, alla valorizzazione del cliente e del collaboratore come persone, alla tutela della loro salute e al rispetto dell'ambiente.»

L'obiettivo è quello di ricoprire il ruolo di leader di mercato nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) nella trading area di riferimento.

Il nostro sistema valoriale promuove atteggiamenti e comportamenti tesi a realizzare la *mission* aziendale sulla base della direzione indicata dalla *vision* e tali da agevolare l'allineamento degli obiettivi strategici.



Questi quattro valori, individuati grazie al coinvolgimento di tutto il management aziendale sono coerenti con la nostra storia, la nostra cultura organizzativa e il nostro business e caratterizzano l'identità della nostra azienda.

Tali valori costituiscono le linee guida del nostro agire quotidiano, ispirando i comportamenti e le decisioni e sviluppando un senso di appartenenza e di identità comune al fine di condividere i successi.

In particolare ci aiutano a:

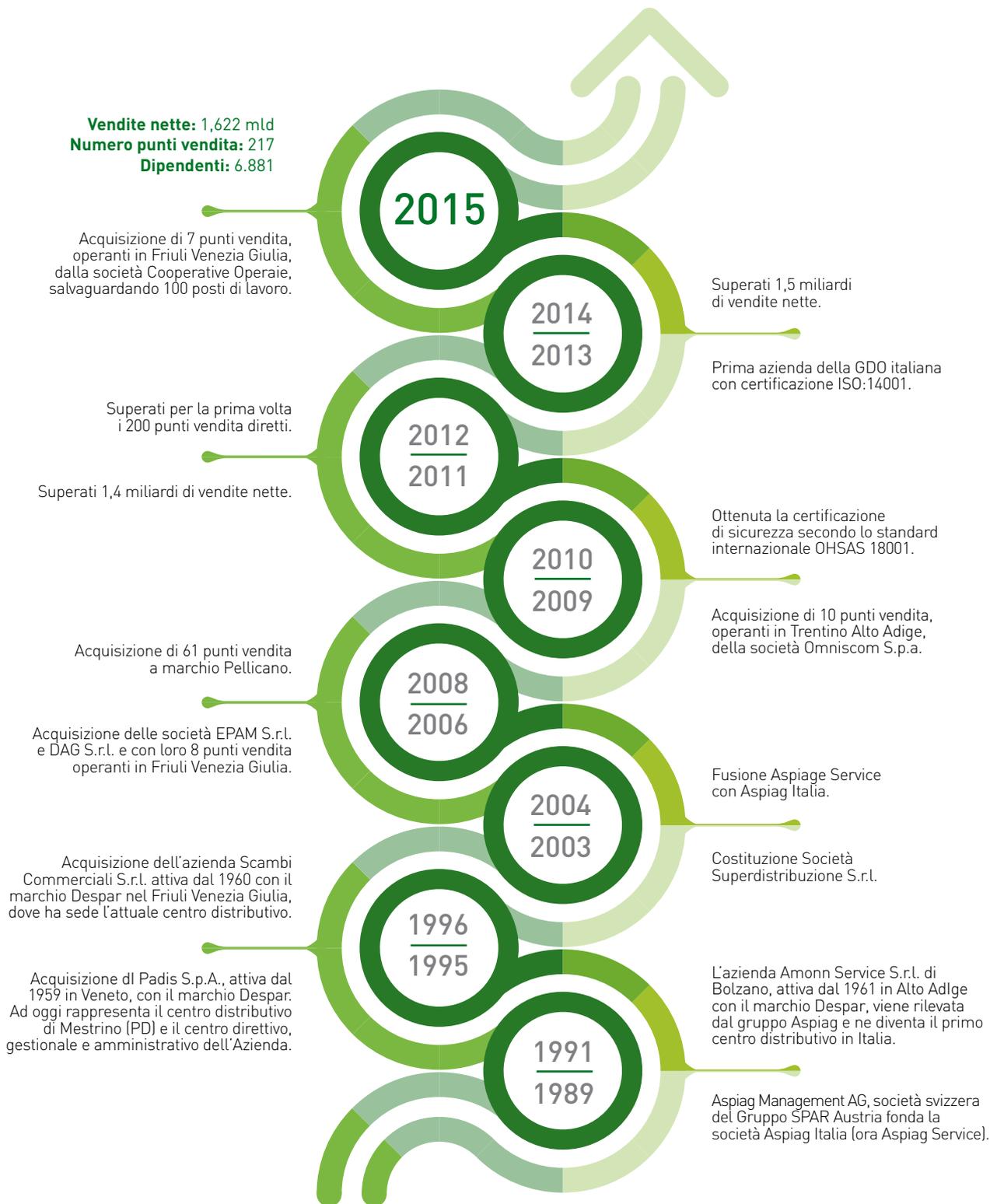
- garantire ai nostri **clienti** la costante disponibilità di prodotti e servizi di alta qualità;
- **rinnovare e innovare**, per mantenere e accrescere la competitività del nostro business;
- far crescere la professionalità dei nostri **collaboratori** in un clima lavorativo sereno e produttivo;
- essere **sostenibili**, contribuendo a migliorare le condizioni economiche e sociali degli Stakeholder e dell'ambiente in cui operiamo.

Il management è impegnato a diffondere i valori aziendali in modo tale che i collaboratori acquisiscano un vero e proprio bagaglio culturale e di competenze che costituisce una ricchezza per l'azienda, migliora le performance economiche e alimenta la reputazione dell'Azienda stessa.



LE TAPPE EVOLUTIVE

2018 ▶ QUOTA DI MERCATO: 18%

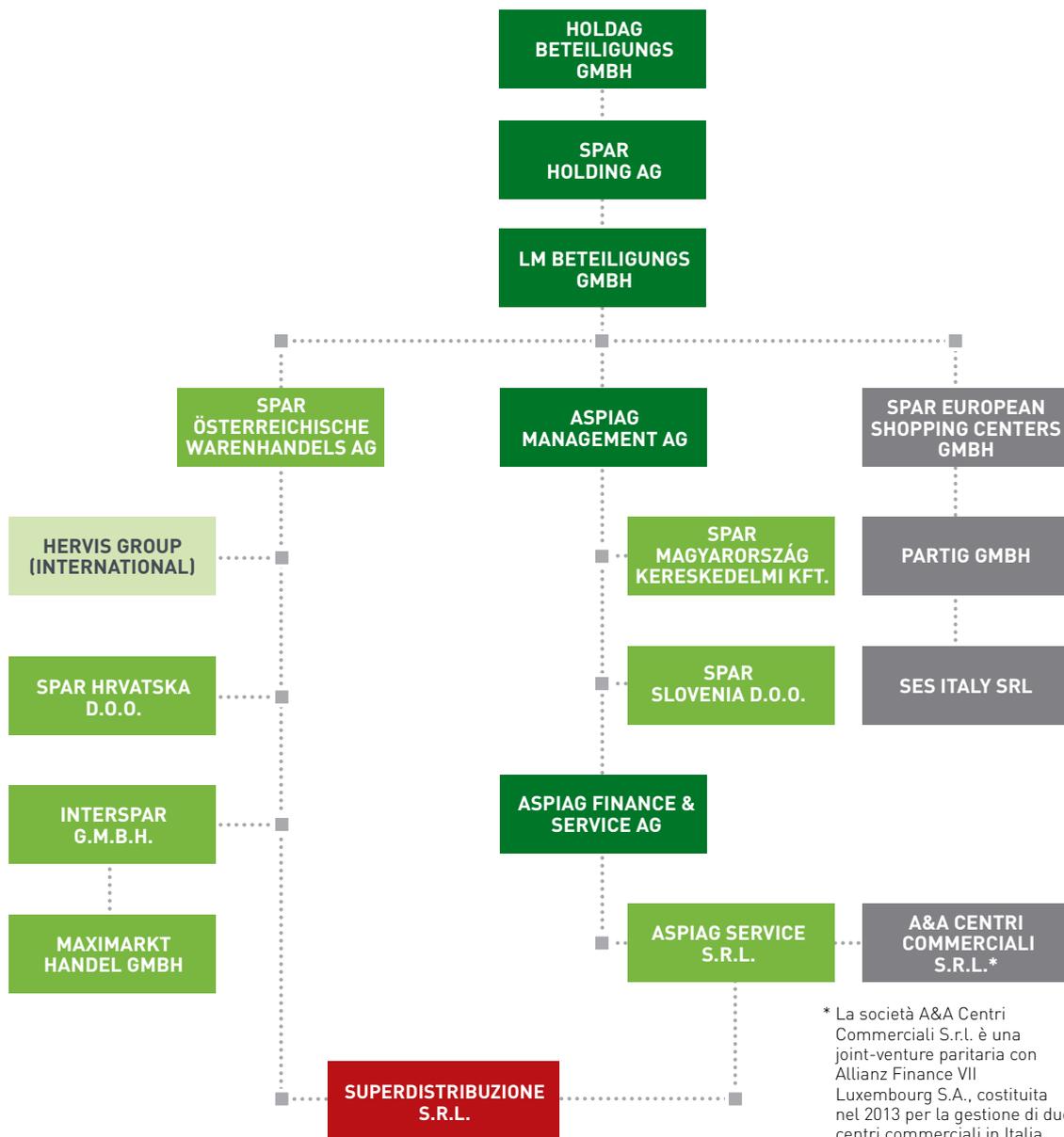


ASSETTO PROPRIETARIO E STRUTTURA DEL GRUPPO

La Società è soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte del socio unico Aspiag Finance & Services AG, avente sede a Widnau (Svizzera) e facente parte del gruppo HOLDAG Beteiligungs GmbH, il cui Headquarter si trova a Salisburgo.

L'assetto proprietario relativo alla capogruppo HOLDAG è lo stesso fin dal 1970.

La seguente rappresentazione grafica, aggiornata al 31/12/2015, evidenzia le più significative società incluse nel Gruppo SPAR Austria, ciascuna colorata in modo diverso in base al proprio "Core Business".





SPAR AUSTRIA

L'acronimo Aspiag deriva da "Austria SPAR International AG", la casa madre nata in Austria negli anni Cinquanta (www.spar.at).

SPAR Austria realizza circa il 40% del fatturato mondiale di SPAR International ed è la più grande tra le organizzazioni SPAR nel mondo: nel 2015 ha prodotto un volume di vendita di 13,18 miliardi di euro, conta 74.942 collaboratori e 3.004 punti vendita, tra filiali di proprietà e dettaglianti affiliati.

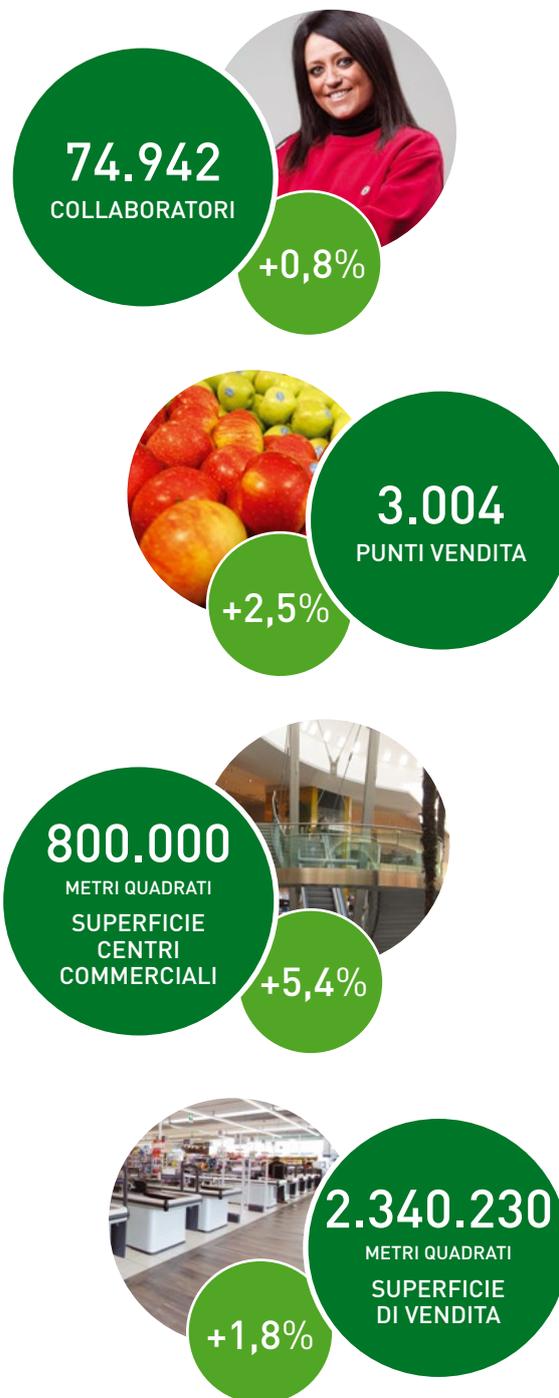
La prima organizzazione SPAR austriaca, nota come Handelsvereinigung SPAR Tirol / Pinzgau, nasce nel 1954 per opera del fondatore Hans F. Reisch presentandosi, in quel momento, come una catena di medie dimensioni costituita dall'Azienda grossista e da un centinaio di dettaglianti affiliati che collaboravano nell'ambito degli acquisti, dell'organizzazione, degli aspetti tecnici e di marketing.

Dopo la nascita e lo sviluppo di altri grossisti nelle diverse regioni austriache, nel 1959 il marchio SPAR si diffonde in tutto il territorio nazionale e negli anni Settanta, dall'unione di tutte le piccole e medie aziende affiliate, nasce SPAR Österreichische Warenhandels AG, ossia SPAR Austria.

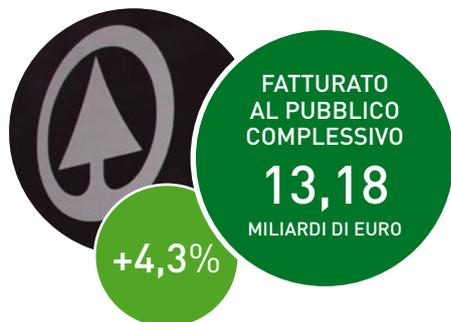
Ancora oggi il Gruppo, che fa capo alla società Holdag Beteiligungs GmbH, rimane profondamente legato alla propria identità e all'idea originaria. Le famiglie fondatrici lavorano in ruoli direzionali, pur ricoprendo nel tempo incarichi diversi per rispondere ai bisogni di adattamento e cambiamento necessari all'evoluzione della Società.

Oltre all'importante crescita e diffusione sul territorio nazionale, SPAR Austria ha contribuito alla nascita e al consolidamento di nuove organizzazioni oltre i confini geografici, fondando negli anni Novanta la società Aspiag Management AG, con sede in Svizzera ma presente nei territori del Nordest italiano (con Aspiag Service S.r.l.), in Slovenia, in Croazia e in Ungheria.

HIGHLIGHTS 2015 DEL GRUPPO SPAR AUSTRIA



RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DEL FATTURATO 2015 DEL GRUPPO SPAR AUSTRIA



	QUOTA
• Austria	43,7%
• SES Spar European Shopping Centers (Austria, Croazia, Italia, Rep. Ceca, Romania, Slovenia, Ungheria)	19,3%
• Italia	14,4%
• Ungheria	11,3%
• Slovenia	5,2%
• Croazia	2,7%
• Hervis (Austria, Croazia, Germania, Rep. Ceca, Romania, Slovenia, Ungheria)	3,4%
	100%

LE SOCIETÀ DEL GRUPPO SPAR AUSTRIA NEL PERIMETRO OPERATIVO



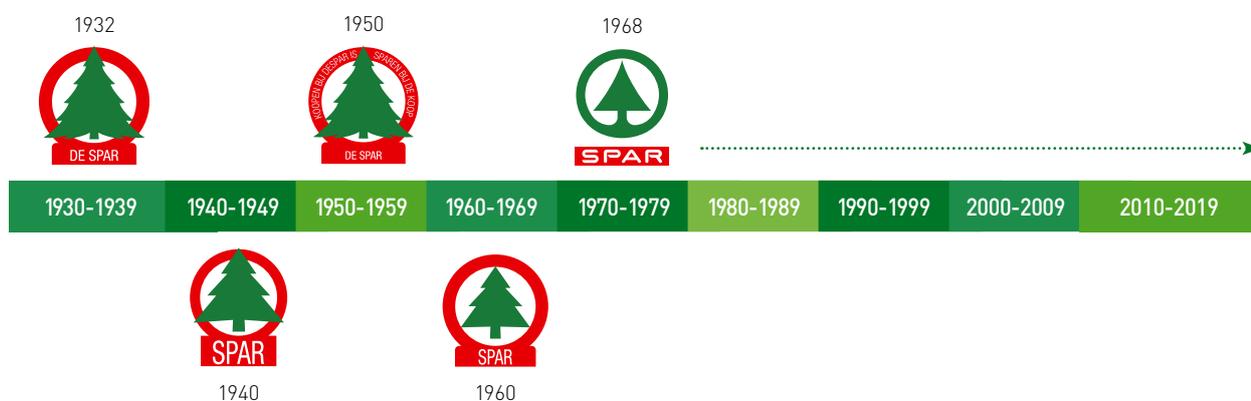


L'ORIGINE INTERNAZIONALE DEL BRAND DESPAR

A livello internazionale il nostro marchio è gestito da Spar International, società cooperativa fondata nel 1932 da Adriaan van Well presso Zoetermeer (Paesi Bassi) come prima unione volontaria di grossisti e commercianti al dettaglio.

“SPAR” è una parola olandese che significa “abete” e che ha determinato la scelta del simbolo che caratterizza il marchio sin dalla fondazione. Il nome originario del gruppo DESPAR, inoltre, è l'acronimo di *“Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig”*, che significa *“Dalla cooperazione armoniosa tutti traggono vantaggio in ugual modo”*.

Negli anni Cinquanta il marchio viene abbreviato in ‘SPAR’ e si diffonde dapprima in Europa e poi nel resto del mondo. Il suo arrivo in Italia viene seguito dalla nascita, nel 1960, dell'Unione Volontaria SPAR, che sceglie di adottare il vecchio nome del marchio trasformandosi in Despar.



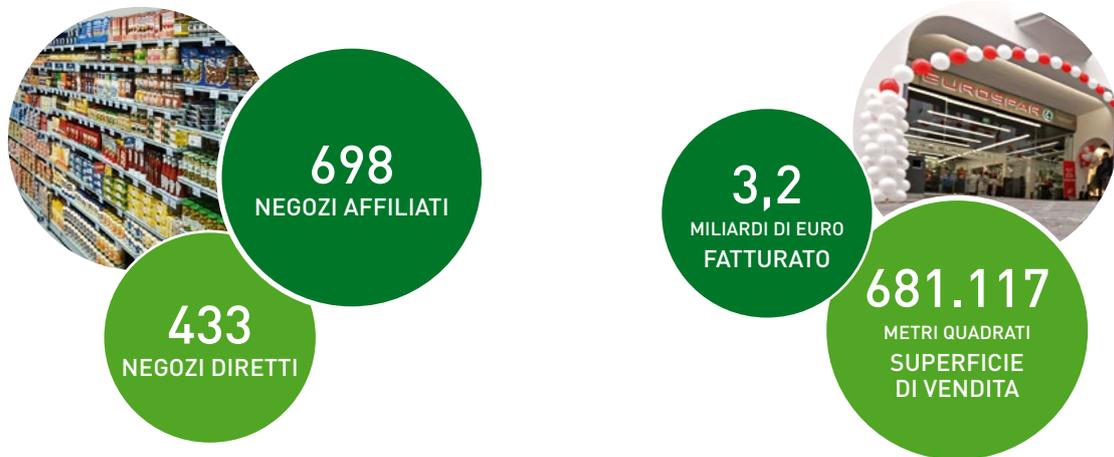
SPAR NEL MONDO

SPAR International (www.spar-international.com) opera oggi in 40 paesi, in tutti i continenti. Complessivamente, nel 2014, le organizzazioni SPAR nel mondo hanno prodotto un fatturato al pubblico di 31,86 miliardi di euro e gestito 12.314 supermercati, per una superficie di vendita di circa 7,0 milioni di metri quadrati.





IL MARCHIO DESPAR IN ITALIA



Al 31 dicembre 2015 il marchio Despar è gestito in Italia da 6 diversi soci indipendenti uniti nel Consorzio a Responsabilità Limitata Despar Italia (www.desparitalia.it), con sede a Casalecchio di Reno (BO). Aspiag Service risulta essere il socio di maggior peso, realizzando da sola il 60% del fatturato.

Ciascun socio può esercitare la propria attività esclusivamente in un'area geografica predefinita, all'interno della quale detiene una licenza d'uso esclusiva del marchio Despar e gestisce i propri centri distributivi per rifornire tutti i punti vendita diretti e indiretti (in franchising o affiliati) presenti sul territorio.

I compiti del Consorzio Despar Italia sono di tipo istituzionale e comprendono la tutela del marchio, i rapporti con enti e istituzioni, i contatti diretti con Spar International e lo sviluppo dei prodotti a marchio.

L'appartenenza al Consorzio definisce inoltre precise restrizioni, alle quali i consociati devono attenersi, riguardo sia all'utilizzo delle insegne (regolato da specifici contratti di affiliazione e clausole definite a livello consortile), sia all'arredo e all'allestimento dei punti vendita. Anche le campagne promozionali e le raccolte punti vengono elaborate, limitatamente alle linee guida, a livello centrale.



02

Governance



La responsabilità,
la correttezza e la
trasparenza guidano
il nostro lavoro, a
tutti i livelli aziendali



Il Sistema di Governance	15
L'Assemblea dei Soci	15
Il Consiglio di Amministrazione	16
Organigramma	17
Il Collegio Sindacale	18
La Società di Revisione	18
Il Comitato di Gestione	18
I Procuratori	19
L'Organismo di Vigilanza	19
Il Modello organizzativo 231/01	20
• Il Codice Etico	20
• Il Regolamento aziendale interno e la mappatura dei poteri	21
• Il Manuale dei Protocolli	21
• Il sistema sanzionatorio	21



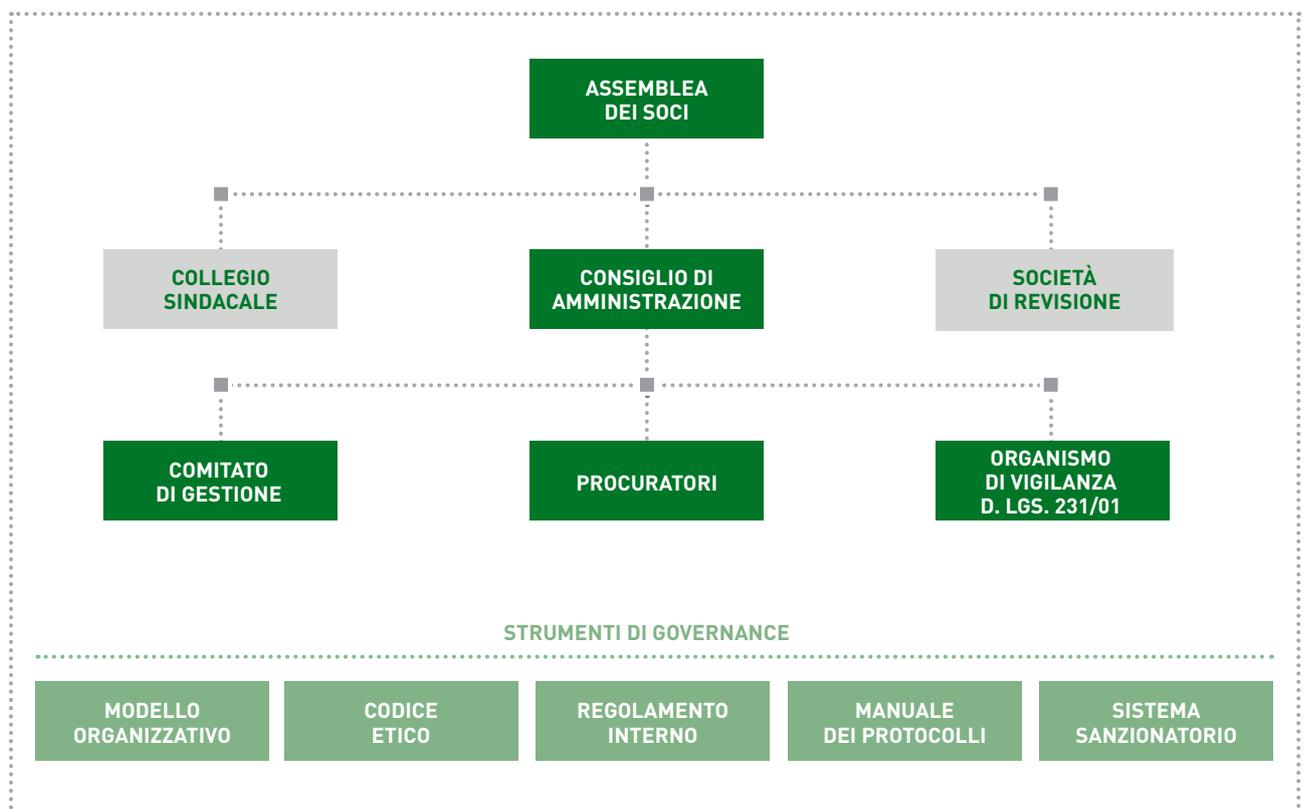
IL SISTEMA DI GOVERNANCE

Il nostro sistema di corporate governance è fondato su alcuni principi cardine, quali una corretta e trasparente scelta di gestione dell'attività d'impresa assicurata anche attraverso l'individuazione di flussi informativi tra gli organi sociali e un'efficiente definizione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il modello di governance dell'Azienda prevede una struttura gerarchica che coinvolge diversi attori, al cui vertice è posta l'Assemblea dei Soci.

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione (di seguito "C.d.A."), al quale viene affiancato un Collegio Sindacale. Il controllo contabile è demandato ad una primaria Società di Revisione esterna.

Non sono presenti comitati formali dei lavoratori che abbiano rapporti diretti con il C.d.A. ma sono tuttavia attive, su base regionale, altre modalità di relazione sindacale con la Direzione aziendale.



L' ASSEMBLEA DEI SOCI

L'Assemblea dei Soci è presieduta dal Presidente del C.d.A. o da altra persona designata dall'Assemblea stessa a maggioranza semplice. Sono riservate all'esperienza dei soci in sede assembleare le competenze previste dalle normative civilistiche e dallo Statuto.

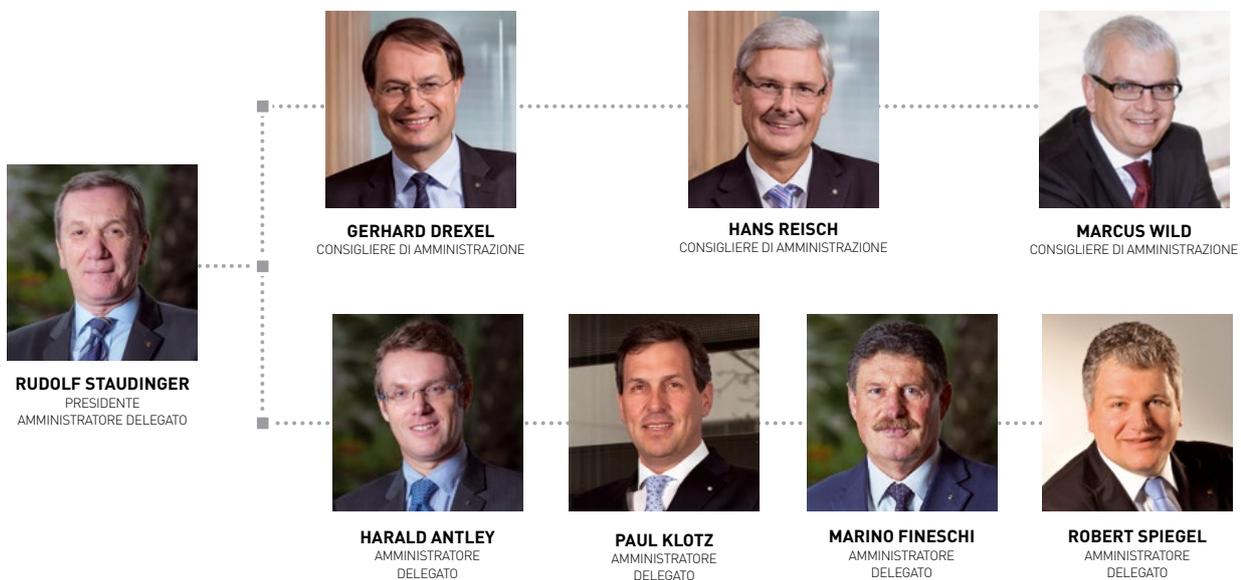
Nell'esercizio 2015 si è tenuta un'assemblea il 30/04/2015 per l'approvazione del bilancio al 31/12/2015 di Aspiag Service S.r.l.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

L'amministrazione della Società è affidata ad un C.d.A. che la esercita in conformità alla legge, allo Statuto e ad un Regolamento aziendale interno (ex D. Lgs. 231/01) secondo il principio collegiale maggioritario, ed è investito di tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, con l'eccezione di quelli riservati dalla legge ai soci.

I poteri del C.d.A. possono essere delegati, nei termini e nei limiti di cui all'art. 2381 del Codice Civile e per le materie per le quali il Regolamento aziendale interno non preveda la competenza collegiale del C.d.A., ad uno o più Amministratori Delegati. Il C.d.A. attualmente si compone di 8 membri, di cui 5 esecutivi incluso il Presidente.

L'organo amministrativo può nominare istitori, direttori, procuratori e mandatari determinandone i rispettivi poteri. Ogni atto sottoposto alla firma degli Amministratori Delegati deve essere siglato anche dai Direttori o Responsabili delle Unità Operative aziendali che ne hanno fatta richiesta. La rappresentanza della Società compete al Presidente del C.d.A. e agli Amministratori Delegati nell'ambito e nei limiti delle rispettive deleghe, previste nella mappatura dei poteri del Modello Organizzativo.



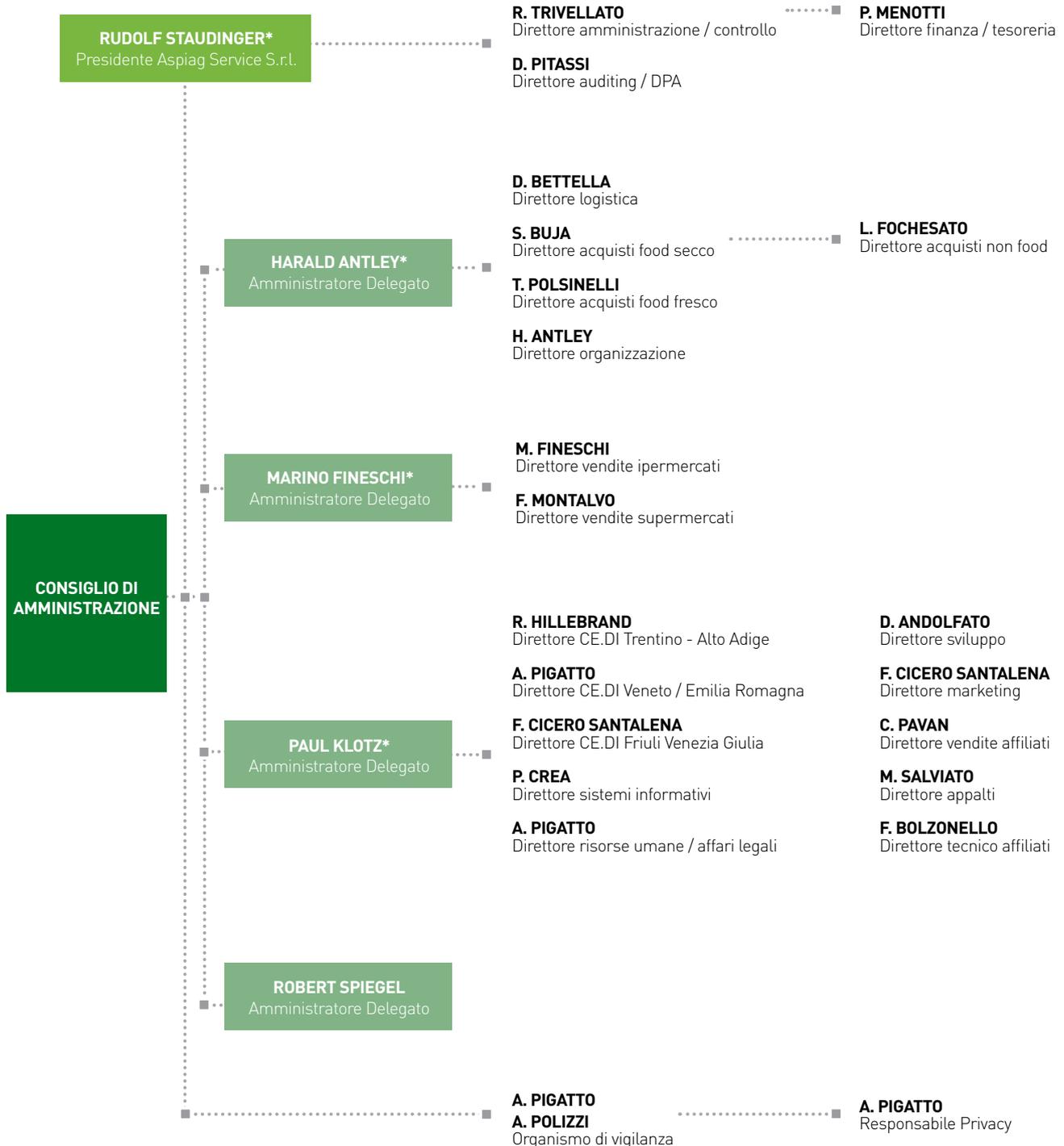
La scelta di nominare diversi Amministratori Delegati non ha reso la struttura aziendale ulteriormente onerosa, poiché agli Amministratori non spetta alcun compenso per la carica ricoperta. La suddivisione dei compiti, inoltre, assicura una direzione maggiormente coinvolta nelle dinamiche riconducibili alle varie aree aziendali ma, allo stesso tempo, viene garantita una gestione coerente e compatta riconoscendo nel Comitato di Gestione l'organo decisionale di rilevanza interna.

La rappresentanza legale spetta, inoltre, ai Procuratori nei limiti dei poteri loro conferiti dall'organo amministrativo.

	UOMINI	DONNE	TOTALE	TRA 30 E 50 ANNI	OLTRE 50 ANNI
Consiglio di Amministrazione	8	-	8	1	7
Comitato di Gestione	4	-	4	1	3
Organo di Vigilanza	2	-	2	1	1
Collegio Sindacale	4	1	5	2	3
Società di Revisione	2	4	6	6	-
Procuratori	41	7	48	26	22

Nel 2015 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 6 volte in data: 06/02/2015, 23/03/2015, 30/04/2015, 07/07/2015, 25/09/2015, 27/11/2015.

ORGANIGRAMMA



* COMPONENTI DEL COMITATO DI GESTIONE



IL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale di Aspiag Service si compone di 5 membri nominati dall'Assemblea: il Presidente, 2 sindaci effettivi e 2 sindaci supplenti. La durata del loro incarico, pari a 3 esercizi, scadrà alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio 2016.

Come specificato dall'art. 2403 del Codice Civile, il Collegio vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto Sociale, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, con particolare attenzione verso l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento, oltre a possedere funzioni di controllo sulla gestione.

COLLEGIO SINDACALE

NOME	CARICA	DURATA
Christoph Jenny	Presidente del Collegio Sindacale	fino approvazione del bilancio al 31/12/2016
Manlio Buattini	Sindaco effettivo	fino approvazione del bilancio al 31/12/2016
Werner Teutsch	Sindaco effettivo	fino approvazione del bilancio al 31/12/2016
Andrea Polizzi	Sindaco supplente	fino approvazione del bilancio al 31/12/2016
Simona Gallo	Sindaco supplente	fino approvazione del bilancio al 31/12/2016

LA SOCIETÀ DI REVISIONE

Nonostante il mancato obbligo di legge, dato che l'Azienda non ricorre al mercato del capitale e non è obbligata a redigere il Bilancio Consolidato, Aspiag Service ha conferito l'incarico del controllo contabile ad una Società di Revisione iscritta nel registro istituito presso il Ministero della Giustizia, previo parere positivo del Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 2409 del Codice Civile.

La durata del loro incarico, pari a 3 esercizi, scadrà alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio 2015.

SOCIETÀ DI REVISIONE

NOME	CARICA	DURATA
Reconta Ernst & Young S.p.A. via San Crispino, 106 35129 Padova	Soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti	fino approvazione del Bilancio al 31/12/2015

IL COMITATO DI GESTIONE

Con l'adozione di un Regolamento aziendale, è stato istituito - mediante apposita delibera del C.d.A. del 14 settembre 2006 - un Comitato di Gestione quale organo decisionale di rilevanza interna.

Il Comitato ha compiti propositivi e preparatori a proposito delle materie riservate alla competenza esclusiva del C.d.A. in composizione collegiale. In relazione alle suddette materie, il Comitato di Gestione fornisce altresì idoneo supporto tecnico e gestionale al C.d.A. nella fase esecutiva dei relativi progetti.

Tale Organo è tenuto a redigere entro il mese di novembre di ciascun anno una proposta di budget della Società per l'esercizio successivo, da sottoporre alla formale approvazione del C.d.A.



Il Presidente del Comitato di Gestione è tenuto ad informare il C.d.A. sull'andamento della Società durante l'esercizio: egli invia un resoconto scritto sull'andamento della situazione gestionale e finanziaria della Società, commentando le variazioni rispetto al corrispondente periodo del budget dell'esercizio corrente e del consuntivo dell'esercizio precedente.

Il Comitato di Gestione è composto da un numero variabile di membri e ne fanno parte, di diritto, il Presidente del C.d.A. e tutti gli Amministratori Delegati.

Il C.d.A. può tuttavia designare quali membri anche amministratori non delegati, che rimangono in carica per la durata stabilita, di volta in volta, dal C.d.A.

L'attuale Comitato di Gestione è composto dal Presidente Rudolf Staudinger e dagli Amministratori Delegati Harald Antley, Paul Klotz e Marino Fineschi.

Nel corso del 2015 il Comitato di Gestione si è riunito 13 volte, secondo il calendario disposto dal Presidente.

I PROCURATORI

Il C.d.A., nel rispetto dei limiti di legge e di statuto, può nominare e revocare Procuratori, con o senza rappresentanza e con o senza poteri di spesa, conferendo ad essi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione nell'ambito delle attività dagli stessi gestite.

Anche gli Amministratori Delegati e i Procuratori, nel rispetto delle deleghe loro conferite, possono nominare o revocare Procuratori ad negotia o ad acta con mandato limitato nel tempo.

Attualmente sono in carica 48 Procuratori, con poteri di rappresentanza a vario titolo e di diversa ampiezza.

L'ORGANISMO DI VIGILANZA

Il Compliance Office (di seguito "C.O.") svolge la funzione di Organismo di Vigilanza ai sensi e ai fini del D. Lgs. 231/01, che disciplina la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reati ("reati presupposto"), posti in essere nell'interesse o a vantaggio dell'ente.

Il C.O. di Aspiag, composto da due membri, è stato istituito dal C.d.A. con delibera del 14 settembre 2006, con il compito di vigilare sull'osservanza e il funzionamento del Modello Organizzativo (in seguito descritto) nel suo complesso e di curarne l'aggiornamento.

È obbligo del C.O. riferire periodicamente in merito all'attuazione del Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/01 e, in ogni caso, al momento dell'emersione di eventuali criticità.

All'inizio di ogni anno, inoltre, è tenuto a predisporre il piano delle verifiche e dei controlli ordinari da eseguire nell'anno in corso, fornendone copia anche al C.d.A. e al Collegio Sindacale.

La Società ha attivato uno specifico indirizzo e-mail dell'Organismo di Vigilanza, da utilizzare per l'invio di suggerimenti, richieste di chiarimento, segnalazioni, documentazione, Report, informazioni, ecc.: co_aspiagservice@despar.it



IL MODELLO ORGANIZZATIVO 231/01

In applicazione alle disposizioni del Decreto Legislativo n. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa degli enti, Aspiag Service, con delibera del C.d.A. del 4 maggio 2005, ha scelto volontariamente di dotarsi di un "Modello di organizzazione, gestione e controllo della Società" (di seguito il "Modello"), al fine di prevenire che vengano commessi reati previsti nel Decreto stesso e sue successive modifiche, nell'interesse della Società.

Global Reporting Initiative G4-S04

Nel corso del 2015 il numero totale di impiegati formati in Veneto su Modello organizzativo e Codice Etico sono stati 21.

Il Modello adottato è così strutturato:

- Organismo di Vigilanza interno (precedentemente descritto);
- Codice Etico e disciplinare di comportamento;
- Regolamento aziendale interno e mappatura dei poteri;
- Manuale dei Protocolli interni per la prevenzione del rischio di reato;
- Sistema sanzionatorio relativo all'inosservanza di quanto previsto dal Modello.

IL CODICE ETICO

Da sempre consideriamo l'etica come un principio fondamentale nella nostra attività di erogazione di servizi e prodotti di qualità ai clienti. Alla luce di ciò, abbiamo adottato, dal 2005, un "Codice etico e disciplinare di comportamento" che esprime i valori aziendali e individua l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità nei confronti degli interlocutori interni ed esterni: **«Il Codice Etico esprime i valori aziendali e fornisce una guida alle nostre attività; tutti siamo chiamati a promuoverne la conoscenza e a vigilare sul suo rispetto.»**

Il Codice Etico è per Aspiag Service la "Carta Costituzionale" dell'Azienda, dove sono contenuti diritti e doveri morali e definisce le responsabilità etico-sociali di ogni partecipante all'organizzazione aziendale. Il Codice esprime, dunque e conferma i valori aziendali, individuando nello stesso tempo l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità nei confronti di qualsiasi interlocutore interno o esterno alla Società. Il Codice, che costituisce parte integrante del "Modello di organizzazione, gestione e controllo della Società" adottato in conformità alle disposizioni del D. Lgs. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa degli enti, si fonda sui principi di legalità, correttezza, trasparenza, diligenza, riservatezza, equità, responsabilità verso la Società, tutela dei soci e dei creditori, ed etica professionale. L'osservanza dei principi contenuti nel Codice, periodicamente modificati per adeguarli alle evoluzioni normative, viene espressamente richiesta a tutti i collaboratori della Società, a tutti i soggetti terzi che intrattengono rapporti con o per conto della stessa o i cui atti siano ad essa riferibili ed è posto come condizione contrattuale nel rapporto con i fornitori di merci e servizi esterni. Il rispetto di tali principi costituisce per Aspiag Service elemento essenziale della prestazione lavorativa, traducendosi altresì in un comportamento responsabile nei confronti della Società da parte degli Amministratori, dei Procuratori, dei Sindaci, del Soggetto incaricato di eseguire la revisione legale dei conti, degli altri Dipendenti e dei Terzi, i quali sono tutti tenuti a conoscere e rispettare le norme contenute nel Codice.

Tutti i soggetti interessati devono evitare situazioni o attività che possano dar luogo ad un conflitto di interessi o che potrebbero interferire con la capacità di assumere decisioni imparziali nel miglior interesse della Società e nel pieno rispetto del Codice Etico stesso.

L'organismo di Vigilanza e la Direzione Auditing vigilano sul rispetto del conflitto di interessi. Il testo del Codice Etico e disciplinare di Aspiag Service, aggiornato con delibera del C.d.A. del 26 settembre 2013, può essere consultato e scaricato al seguente indirizzo internet: www.despar.it/it/node/17/codice-etico/.

Global Reporting Initiative G4-S06

In linea con i principi definiti all'interno del Codice Etico la Società non elargisce contributi, diretti o indiretti e sotto qualsiasi forma, a partiti, movimenti, organizzazioni e comitati politici e sindacali, a loro esponenti e candidati, se non nell'ambito consentito da specifiche normative e nel rispetto del principio di trasparenza.



IL REGOLAMENTO INTERNO E LA MAPPATURA DEI POTERI

Nel Regolamento aziendale interno sono raccolte le norme che disciplinano la gestione operativa della Società da parte degli organi dotati di poteri di amministrazione e rappresentanza, le loro competenze e i loro poteri.

Ogni violazione del Regolamento costituisce inadempimento del suo autore agli obblighi derivanti a suo carico dal rapporto con la Società, inadempimento la cui gravità viene determinata e sanzionata in conformità a quanto previsto dal Modello.

Il Regolamento aziendale viene portato a conoscenza di tutti i neoassunti, è affisso in tutti gli albi aziendali, sia presso le sedi (compresi i magazzini) sia presso i punti vendita, ed è consultabile nella intranet aziendale.

IL MANUALE DEI PROTOCOLLI

Il Manuale dei Protocolli ha l'obiettivo di definire ed attuare meccanismi di controllo interno volti, da un lato, a programmare il procedimento decisionale della Società nelle attività potenzialmente a rischio di commissione di reato e, dall'altro, a presidiare, da un punto di vista gestionale, sotto la vigilanza del C.O., le diverse funzioni che gestiscono attività sensibili.

In tale prospettiva, tutte le azioni, operazioni, transazioni ed attività effettuate dalla Società tramite i suoi Amministratori e Procuratori devono possedere i seguenti requisiti:

- verificabili, documentate, coerenti, congrue e basate su informazioni documentabili e complete;
- legittime, rispettose di norme, procedure e regolamenti nonché conformi alle disposizioni del Modello e dei suoi allegati e rispettose del principio della separazione delle diverse funzioni aziendali;
- aperte ad analisi e verifiche obiettive, anche da parte del C.O., con puntuale individuazione dei soggetti e delle funzioni aziendali coinvolte.

IL SISTEMA SANZIONATORIO

Il sistema sanzionatorio ha la funzione di presidiare l'osservanza del Modello Organizzativo 231/01, delle procedure e dei principi di condotta.

La violazione degli obblighi in esso contenuti, anche se finalizzata al perseguimento di un interesse aziendale, costituisce sempre e comunque inadempimento contrattuale e illecito disciplinare.

Infatti, la Società non intende perseguire alcun vantaggio derivante da un fatto illecito e, pertanto, nell'eventualità in cui un reato sia stato commesso, quest'ultima rinuncerà al vantaggio conseguito.

Sono inoltre previste specifiche sanzioni in caso di violazione o inosservanza di obblighi, doveri e/o procedure contemplate dal Modello e dagli allegati allo stesso.

03

Business Model



Ognuno di noi è importante, come gli anelli di una catena la cui solidità è essenziale per creare valore



Il nostro modello di business	23
Le competenze distintive dell'azienda	24
Il processo di creazione di valore	24
Stakeholder, canali di comunicazione e dialogo	25
Rischi e Opportunità	27
Il mercato	30
I punti vendita e i centri distributivi	32
La struttura dell'offerta	33
Nuova Centrale di Acquisto ESD Italia	34
Category management	34
I prodotti e gli assortimenti	34
I prodotti a marchio	35
La supply chain	36
Le piattaforme	38
Il Centro Carni Superdistribuzione S.r.l.	39



IL NOSTRO MODELLO DI BUSINESS

Aspiag Service è stata costituita con lo scopo di gestire supermercati a vocazione prettamente alimentare e per organizzare attività di acquisto di beni di largo consumo da fornitori di merce (industria di marca e non) da rivendere nei propri punti vendita.

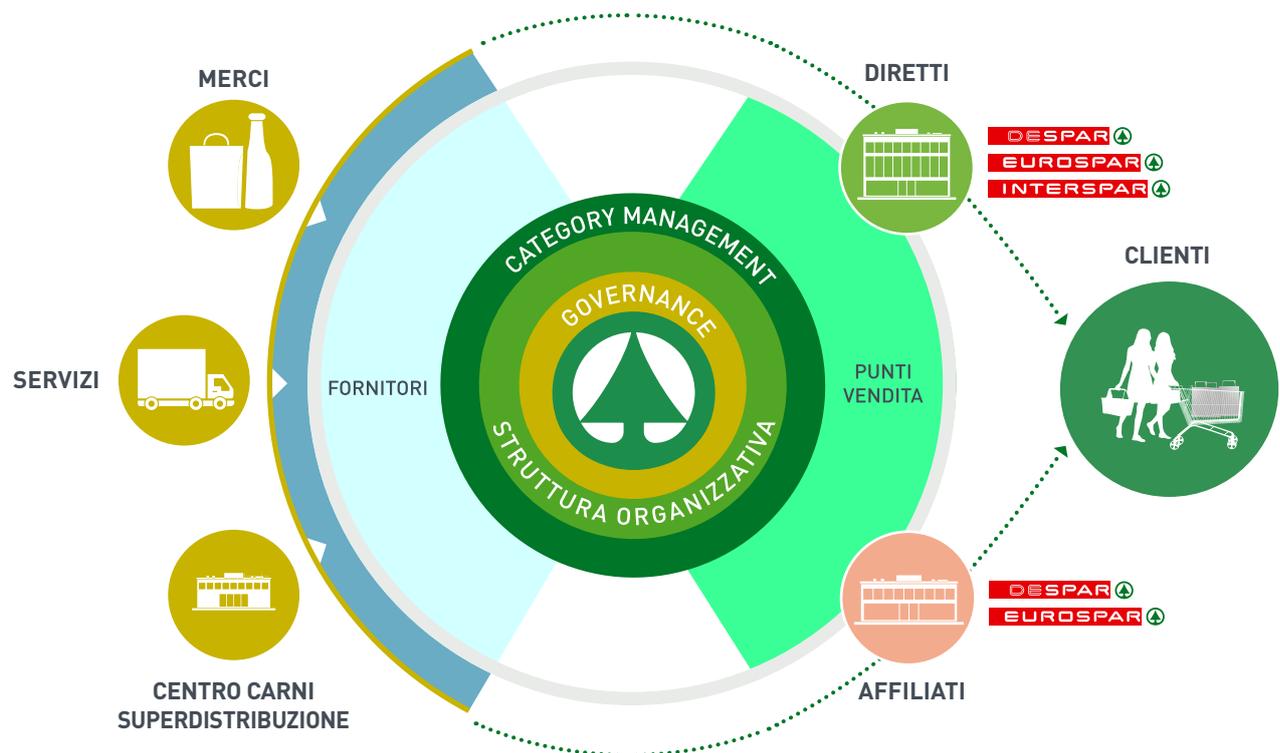
Alla base del nostro modello di business vi è una gestione articolata su due canali:

- la **gestione diretta** di 217 punti vendita (filiali Despar, filiali Eurospar, filiali Interspar), per la quale abbiamo la responsabilità dell'intera filiera e di tutta la struttura necessaria alla vendita;
- la **gestione in affiliazione** di 345 punti vendita (affiliati Despar e affiliati Eurospar) a cui, mediante contratto, rivendiamo all'ingrosso la merce e prestiamo servizi; l'Azienda rimane titolare dell'insegna concessa in comodato d'uso all'associato, il quale riceve il know-how tecnico e tutte le politiche commerciali e di marketing.

Per trasferire il massimo valore al **cliente finale**, ci avvaliamo della collaborazione di **fornitori diversificati** e in possesso di requisiti qualitativi predefiniti, il che ci consente di esprimere un'offerta di prodotto estremamente articolata e di elevata qualità.

La conduzione del business avviene attraverso l'attività dei **category manager** che individuano le diverse categorie merceologiche - ciascuna caratterizzata da una propria logica gestionale, suddivisa per canale di vendita - e hanno la responsabilità del prodotto dalla fase di contrattazione fino all'allocazione sullo scaffale. [pag. 34]

Il **sistema di corporate governance** - allineato con le best practice nazionali e internazionali - viene costantemente consolidato e rafforzato al fine di gestire la complessità delle situazioni in cui la società si trova a operare e le sfide da affrontare per attuare una strategia di sviluppo chiara e sostenibile.



All'interno di un modello di business così complesso e articolato, il nostro Report Integrato supera la propria funzione di strumento di rendicontazione per divenire esso stesso un processo in grado di generare effetti sui processi e sulle decisioni, sia nel corso della sua redazione sia dopo la pubblicazione: anche grazie ad esso, infatti, l'Azienda può coordinare le proprie unità interne, adeguare le metodologie di rendicontazione del valore creato e convogliare le proprie informazioni per le decisioni.



LE COMPETENZE DISTINTIVE DELL'AZIENDA

Ciò che distingue Aspiag Service dai concorrenti della grande distribuzione è la sua natura locale e, allo stesso tempo, globale.

La possibilità di poter contare sul know-how di SPAR Austria, infatti, è stato uno dei principali fattori alla base della modernizzazione dell'Azienda, che dagli anni '90 a oggi si è evoluta da una forma tradizionale ad una più innovativa e decisamente internazionale.

Il dinamismo della nostra Società parte dalle persone: porre i clienti e i collaboratori al centro del progetto d'impresa favorisce lo sviluppo di un clima aziendale sereno e stimolante, che si ritrova nei supermercati e nella relazione tra il personale e i clienti.

IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE

Il processo di creazione di valore è un ciclo in cui i capitali - incrementati, ridotti, trasferiti attraverso le attività e gli output aziendali - al termine del periodo diventano i capitali disponibili per il Business Model nel periodo successivo.

Sulla base dei capitali posseduti - finanziario, materiale e infrastrutturale, organizzativo, umano, relazionale / sociale e naturale, meglio descritti nella nota metodologica a [pag. 104] - la nostra Azienda acquisisce 'input' di diversa natura e mette in campo azioni gestionali mirate, dalle quali ottiene una varietà di 'output' ed 'outcome' che configurano i risultati della propria strategia di creazione del valore. Dall'esterno attingiamo ai fondi necessari per lo sviluppo del business, dei punti vendita, delle merci, delle risorse umane necessarie, delle risorse naturali e del know-how acquisito nel tempo.

La struttura organizzativa utilizza tali risorse nei propri processi interni in modo diverso in base alle funzioni coinvolte nel business.

I punti vendita vengono gestiti direttamente e in franchising: la loro struttura e la loro dotazione sono oggetto di un costante monitoraggio volto allo sviluppo degli stessi e alla loro modernizzazione [pag. 32].

L'approvvigionamento dei prodotti (a marchio e non) posti in vendita viene assicurato da un'efficiente gestione logistica, come spiegato più avanti [pag. 36].

La gestione richiede poi un efficiente sistema di servizi interni e una governance pienamente coinvolta nel business aziendale, allo scopo di assicurare il corretto funzionamento dei processi, e di un adeguato numero di collaboratori.

Il business aziendale, inoltre, produce anche effetti sugli individui che vengono direttamente coinvolti nei processi (dipendenti, consumatori, fornitori), sulla comunità e sull'ambiente circostante.

Non è solo la nostra attività a influenzare la società, ma sono anche le condizioni sociali esterne a influenzarci, nel bene e nel male. In effetti l'ambiente esterno, cioè il contesto in cui opera la nostra azienda - include le condizioni economiche, i cambiamenti tecnologici, le questioni sociali e le sfide ambientali - influenza la capacità di creare valore nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

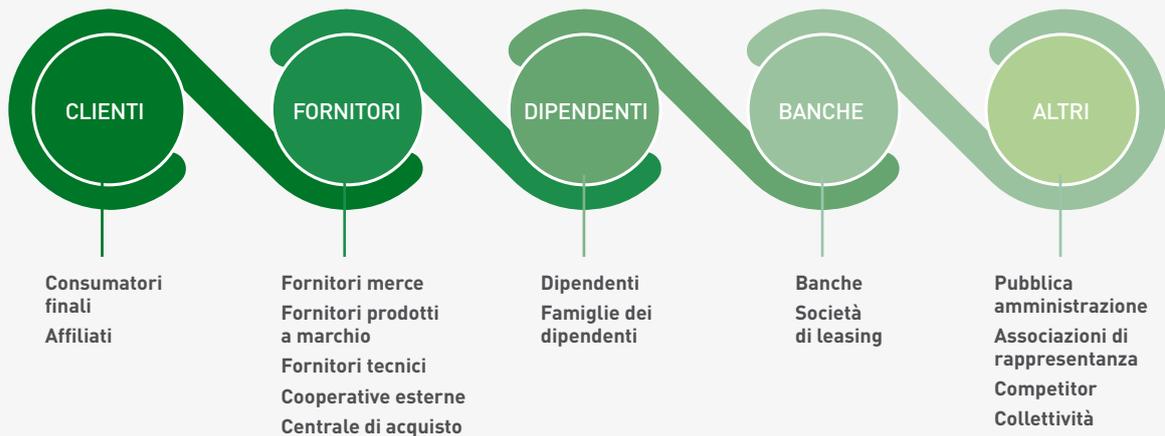
Questi legami esterno-interno possono condizionare notevolmente la capacità di attuare la nostra strategia, specie nel lungo periodo.

L'interdipendenza fra la nostra Azienda e la società costituisce l'opportunità per la creazione di un valore condiviso, specie qualora interessi temi significativi per il contesto competitivo.



STAKEHOLDER, CANALI DI COMUNICAZIONE E DIALOGO

Nello svolgimento delle nostre attività, **entriamo quotidianamente in contatto con molteplici Stakeholder**, destinatari di numerose e sistematiche attività di engagement condotte secondo la logica del miglioramento continuo.



CLIENTI - CONSUMATORI FINALI: sono i destinatari del nostro impegno a soddisfare i bisogni di acquisto primari.

MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO:

- direttamente presso il punto vendita;
- tramite siti internet, blog, social media, e posta elettronica (info@despar.it);
- indagini di mercato periodiche (a cura di società esterne).

CLIENTI - AFFILIATI: per lo più piccoli imprenditori locali a cui forniamo merci e servizi e supporto al loro business.

MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO:

- riunioni periodiche fra i rappresentanti degli affiliati e i referenti aziendali per confrontarsi sulle principali problematiche riscontrate e condividere le azioni strategiche da intraprendere, per anticipare i futuri cambiamenti a livello organizzativo e normativo che interesseranno i punti vendita;
- frequenti visite da parte dei responsabili del canale affiliati presso i punti vendita di riferimento.

FORNITORI: sono i partner commerciali con i quali collaboriamo, nell'interesse reciproco, per realizzare l'obiettivo della soddisfazione del cliente finale; particolare importanza rivestono *i fornitori di prodotti in vendita, i fornitori tecnici, i fornitori di servizi e le cooperative esterne.*

Alla *centrale di acquisto* è affidato il coordinamento commerciale delle attività legate ai fornitori di merce.

MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO:

- confronto individuale fra il category manager e il singolo fornitore durante il quale vengono anche condivise le principali azioni di marketing da intraprendere;
- analisi delle indagini condotte su un campione rappresentativo delle principali aziende.



DIPENDENTI: risorsa essenziale, il cui impegno, competenza, professionalità e benessere risultano decisivi per il raggiungimento degli obiettivi.

MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO:

- l'house organ 'InDespar' pubblicato dal 1996 per aggiornare il personale interno su tutte le attività svolte e in corso, suscitare il loro coinvolgimento emotivo, favorendo il senso di appartenenza e l'identificazione con i valori aziendali;
- indagini biennali sul clima interno per verificare la qualità dell'ambiente lavorativo e comprendere le esigenze dei diversi collaboratori.

BANCHE e FINANZIATORI: sono i partner finanziari ai quali ci rivolgiamo per ottenere un supporto economico finalizzato alla realizzazione dei diversi obiettivi.

MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO:

- incontri periodici all'interno dell'Azienda;
- conferenza stampa annuale per la presentazione dei dati aziendali.

ALTRI STAKEHOLDER

- *Pubblica Amministrazione:* monitora l'attività svolta ed è il riferimento per le principali pratiche di autorizzazione.
- *Associazioni di Rappresentanza:* per l'Azienda nel suo complesso, attraverso Federdistribuzione, sono uno strumento di confronto e supporto nell'analisi delle peculiarità della GDO; per i singoli collaboratori, attraverso le rappresentanze sindacali, rappresentano la garanzia che le proprie esigenze vengano conciliate con quelle aziendali. Le *Relazioni sindacali a livello regionale*, infatti, sono strumenti di coordinamento e confronto periodico su temi quali sviluppo, andamento economico, organizzazione del lavoro, tipologie contrattuali e sicurezza. Le *Relazioni sindacali a livello di unità produttiva* sono, invece, strumenti di condivisione obbligatoria di informazioni sull'andamento del punto vendita in materia di organizzazione del lavoro, programma ferie, variazioni degli organici, piani di formazione, progetti di ristrutturazione e sicurezza sul lavoro e con un particolare riguardo agli indicatori aziendali presi a riferimento per il sistema premiante (produttività oraria, conto economico di filiale, differenze inventariali).
- *Competitor:* rappresentano un benchmark costantemente monitorato in quanto possono condizionare in positivo o in negativo il mercato di riferimento e, quindi, i nostri risultati.
- *Collettività:* sono tutte le realtà con cui interagiamo non direttamente riconducibili ad un individuo, che vengono influenzate dagli effetti generati dall'apertura di un punto vendita, mitigati attraverso il coinvolgimento delle persone e l'offerta di servizi aggiuntivi, per costruire una risorsa a valore aggiunto. L'attività di Stakeholder engagement è bi-direzionale in modo da bilanciare i messaggi diffusi con il riscontro dei destinatari.



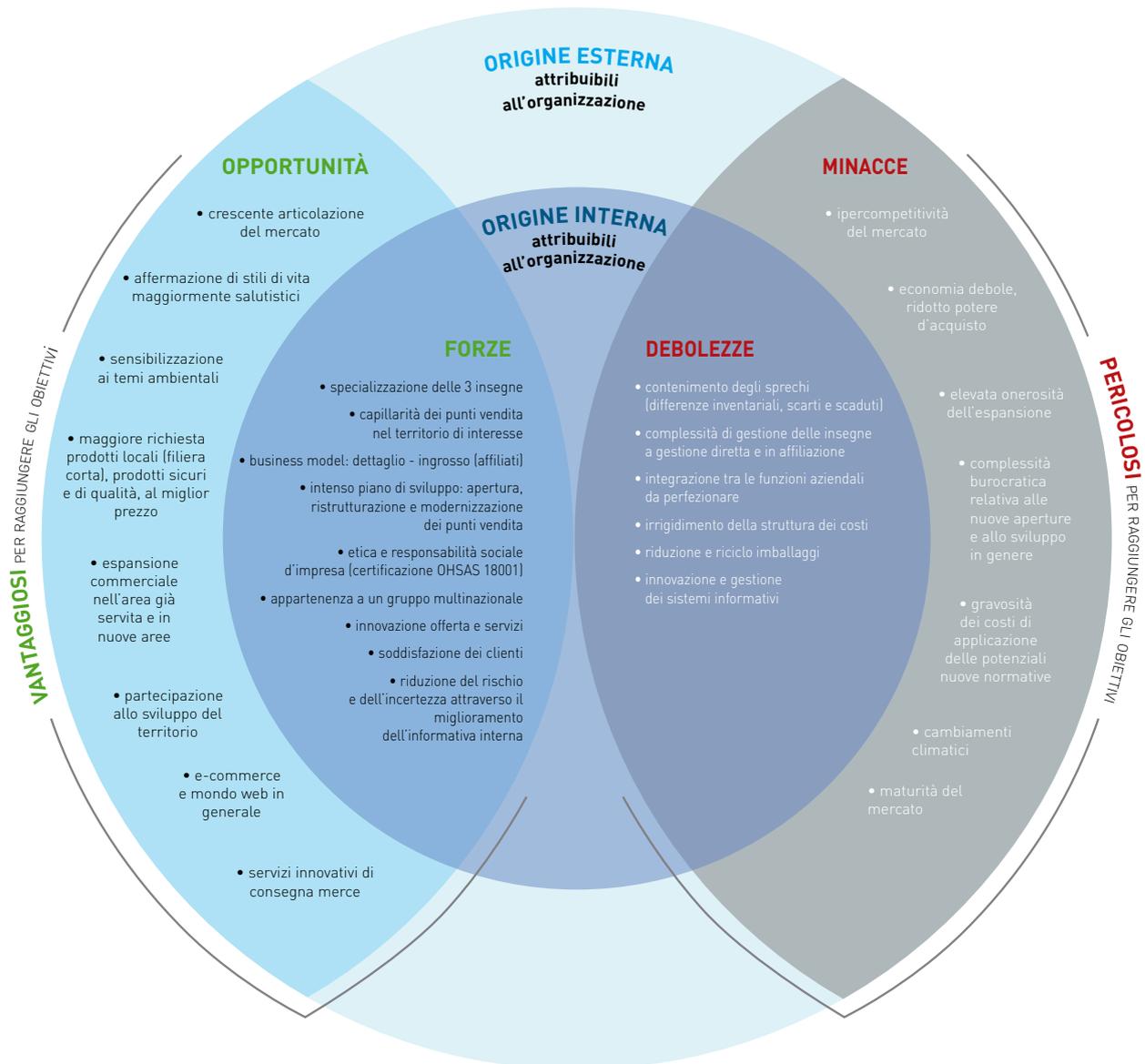
RISCHI E OPPORTUNITÀ

L'ANALISI S.W.O.T.

Per identificare quali fattori interni (forze e debolezze) e quali fattori esterni (opportunità e minacce) influiscono positivamente e negativamente sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, realizziamo autonomamente un'analisi S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), illustrata nello schema sottostante.

L'analisi viene periodicamente rivista dal Management, che monitora accuratamente le fonti di rischio e le opportunità di sviluppo.

Grazie a questo strumento di pianificazione strategica siamo in grado di individuare le iniziative e le azioni preventive di aiuto per limitare l'impatto dei diversi fattori di rischio, facendo leva sulle sinergie interne e sulle possibilità di sviluppo esterne.





IL SISTEMA DEI RISCHI

Oltre ad essere esposta a rischi e incertezze connessi al contesto macroeconomico generale e/o allo specifico settore in cui opera, Aspiag Service deve anche tener conto dei possibili rischi derivanti da scelte strategiche e di politica finanziaria, nonché a rischi interni di gestione e reputazionali.

Per garantire maggiore certezza al perseguimento degli obiettivi aziendali, gli Amministratori, il Management e altri operatori della struttura effettuano un monitoraggio continuo dei fattori di rischio nelle aree maggiormente esposte, allo scopo di individuare eventi che possano influire negativamente sull'attività e intraprendere le azioni necessarie a mitigarne eventuali effetti.

Per ulteriori informazioni sulle tipologie di rischio e sulla modalità della loro gestione da parte della Società si rinvia alla Relazione sulla gestione all'interno del Bilancio di esercizio.

Inoltre, si evidenzia che nello svolgimento delle nostre attività di business dobbiamo rispettare una serie di norme riguardanti la qualità della merce in vendita e la tutela della persona (clienti e collaboratori), e confrontarci con un quadro normativo in costante evoluzione, in particolare con un sistema di leggi e regolamenti connesso alla gestione corrente delle attività, la cui violazione comporta pesanti sanzioni, anche penali.

All'interno dell'Azienda esiste pertanto una gestione diffusa della "conformità" che risulta in carico a ciascun responsabile di funzione, il quale presidia le relative normative di competenza.

Ogni attività aziendale viene monitorata per verificarne la compliance con le norme che la regolano; le funzioni interne, coadiuvate da esperti qualificati, mantengono le procedure costantemente aggiornate e informano puntualmente il personale in merito alle evoluzioni normative.

LA MAPPATURA DEI RISCHI

Per ogni tipologia di rischio è stata individuata, in relazione a ciascuna categoria di Stakeholder, la probabilità di accadimento dell'evento, le azioni adottate per mitigarlo e gli indicatori volti a misurarne la corretta modalità di gestione.

Sono stati delineati sia i rischi di tipo esterno, comprendendo tutti quelli che nascono al di fuori dell'Azienda, sia quelli di tipo interno, derivanti dal modello di struttura e dalle caratteristiche specifiche di Aspiag Service.

Alcune delle tipologie di rischio individuate possono riguardare anche più Stakeholder.

Nella pagina seguente sono rappresentate le mappature relative a quattro classi di rischio.



Classe di rischio: COMPLIANCE				
RISCHIO	STAKEHOLDER	PROBAB.	MISURE PER MITIGARE IL RISCHIO	INDICATORE
Ambientale	Collettività	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Procedura ambientale interna • Ottenimento certificazione ISO:14001 	<ul style="list-style-type: none"> • Valore monetario delle sanzioni • N. di sanzioni non monetarie • Consumi ed emissioni
	Azienda			
Privacy	Clieni	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabile del trattamento dei dati 	
	Dipendenti			
	Fornitori			
Sicurezza Alimentare	Clieni	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione e gestione attenta dei fornitori di riferimento • Azioni di monitoraggio della qualità delle forniture e delle merci e del servizio prestato ai clienti • Presenza di un ufficio Sicurezza Alimentare interno • Mappatura della supply chain aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e controlli di qualità • Sanzioni per errata informativa ed etichettatura prodotti, merce scaduta, temperatura non corretta dei frigoriferi • Reclami per non conformità
Compliance negli appalti	Fornitori	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> • Ottenimento documentazione attestante la regolarità contributiva, previdenziale ed assicurativa degli appaltatori 	
Di reporting	P.A.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilanza da parte del Collegio Sindacale e della Società di Revisione 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione della Società di Revisione e del Collegio Sindacale
Normativa	P.A.	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento e formazione • Presenza di un ufficio legale interno • Relazioni frequenti con legali e consulenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanzioni subite per non conformità a leggi e regolamenti
Sicurezza sul lavoro	Dipendenti	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Certificazione di sistema aziendale per la gestione della sicurezza OHSAS 18001 • Formazione ad hoc del personale sulla sicurezza nei luoghi di lavoro • Ispezioni da parte dei responsabili • Stipula di contratti di assicurazione ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> • Giornate di infortunio e indice di frequenza • N. incidenti sul luogo di lavoro • Costi sostenuti per manutenzioni di sistemi inadeguati

Classe di rischio: FINANZIARIO				
RISCHIO	STAKEHOLDER	PROBAB.	MISURE PER MITIGARE IL RISCHIO	INDICATORE
Credito	Affiliati	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del cliente in fase di stipula di nuovi contratti e monitoraggio successivo periodico • Monitoraggio costante dei crediti, stima mensile del fondo svalutazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendite nette medie per affiliato • Andamento fondo svalutazione crediti
	Clieni	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> • L'incasso della vendita è immediato. 	
Liquidità	Banche	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione periodica da parte del management dell'equilibrio economico-finanziario (liquidità generata e fabbisogno finanziario) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo degli affidamenti
Tasso	Banche	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Operazioni di copertura in strumenti derivati • Numero di banche significativo ai fini della diversificazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Indebitamento a tasso fisso e indebitamento a tasso variabile

Classe di rischio: OPERATIVO				
RISCHIO	STAKEHOLDER	PROBAB.	MISURE PER MITIGARE IL RISCHIO	INDICATORE
Tecnologico	Azienda	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione ottimale dei sistemi informativi • Innovazione tecnologica • Selezione accurata di fornitori e consulenti di hardware e sistemi • Diffusa installazione del sistema ERP • Misure di back up - disaster recovery 	
Strategico / Commerciale	Azienda	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi sull'allineamento dell'offerta rispetto alle richieste del mercato • Monitoraggio dei costi sostenuti per la politica commerciale rispetto ai risultati ottenuti in termini di acquisizione nuovi clienti e di mantenimento dei clienti "affezionati" 	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento della quota di mercato • Costi commerciali
Risorse umane efficienti	Azienda	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione formazione ad hoc • Ricorso alla delega dei compiti per evitare concentrazioni di competenze e mansioni • Comportamenti basati sul Codice Etico • Attenzione in fase di recruiting 	<ul style="list-style-type: none"> • N. ore formazione erogate • Rapporto stipendio uomo-donna • Tasso di assenteismo • Turnover del personale

Classe di rischio: MERCATO				
RISCHIO	STAKEHOLDER	PROBAB.	MISURE PER MITIGARE IL RISCHIO	INDICATORE
Prezzo	Clieni	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione al consorzio Centrale di Acquisto • Innovazione tecnologica e di processo continua per aumentare l'efficienza dell'offerta 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagine di mercato sulla Corporate Image • Customer satisfaction • Andamento quota di mercato
	Fornitori			
	Concorrenza	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione accurata dei fornitori con rapporto qualità / prezzo migliore 	
Valutazione assets	Azienda	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Periodiche analisi di impairment 	<ul style="list-style-type: none"> • Svalutazione delle immobilizzazioni
Furti e Frodi	Azienda	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Investimenti in impianti di antitaccheggio, servizio di ispettorato interno / esterno • Adozione del modello organizzativo in applicazione del D. Lgs. 231/2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di non-efficienza e non-qualità
Reputazionale	Azienda	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni di monitoraggio della qualità delle forniture e delle merci e del servizio prestato ai clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e controlli di qualità • Customer satisfaction
	Collettività	Media		
	Concorrenza	Media		



IL MERCATO

Il contesto italiano

Il mercato italiano della grande distribuzione si caratterizza per una crescente saturazione, un eccesso di capacità produttiva e in generale per il raggiungimento della maturità del settore.

Nell'ultimo decennio la superficie della grande distribuzione ha segnato un significativo incremento dell'estensione (+30%) a fronte di una flessione dei consumi (-10%), generando in questo modo una disponibilità superiore alle effettive necessità del mercato (+40%) e una crescente competitività. Il mercato italiano si contraddistingue inoltre per una maggiore presenza di superstore a differenza di altri paesi in cui è più significativa la presenza di altre tipologie di punti vendita di dimensioni maggiori (nella grande distribuzione anglosassone e francese) o minori (si pensi ai discount nel mercato tedesco).

Si segnala come le grandi superfici siano al momento influenzate negativamente dall'andamento dei beni non alimentari e dalla crescente concorrenza dell'offerta online. Risultano invece in crescita l'estensione delle superfici dei punti vendita focalizzati sul prezzo (discount), su particolari segmenti merceologici (specialisti drug), così come anche il format superstore (attento al servizio e all'assortimento dei prodotti alimentari).

I punti vendita di minore dimensione hanno invece riscontrato maggiori difficoltà (fonte: Nielsen).

Il bacino di riferimento Despar

Il nostro bacino commerciale comprende i territori che vanno dal Triveneto all'Emilia Romagna (escluse le province di Forlì-Cesena, Piacenza e Rimini) e le province lombarde di Mantova e Brescia, coerentemente con il mandato ottenuto dal Consorzio Despar Italia. Di seguito viene rappresentato il confronto tra Aspiag Service e il mercato nella trading area di riferimento.

CONFRONTO ASPIAG /MERCATO SU NUMERO E SUPERFICI PUNTI VENDITA

REGIONE	N. PUNTI VENDITA MERCATO 2014	N. PUNTI VENDITA MERCATO 2015	DELTA MERCATO 2015/2014	N. PUNTI VENDITA ASPIAG SERVICE 2014	N. PUNTI VENDITA ASPIAG SERVICE 2015	DELTA ASPIAG SERVICE 2015/2014
Emilia Romagna	1.777	1.743	-34	49	47	-2
Friuli Venezia Giulia	704	676	-28	142	156	14
Trentino Alto Adige	790	784	-6	203	199	-4
Veneto	2.322	2.255	-67	161	160	-1
Totale	5.593	5.458	-135	555	562	7

Fonte: Nielsen

Aspiag Service è presente nella propria area di riferimento con 217 punti vendita diretti, per una superficie totale di 269.281 metri quadrati e rifornisce 345 affiliati per una superficie totale di vendita di 105.568 metri quadrati, tramite la formula del franchising o della somministrazione di merce.

CONFRONTO ASPIAG /MERCATO SU NUMERO E SUPERFICI PUNTI VENDITA

REGIONE	SUPERFICI PUNTI VENDITA MERCATO 2014	SUPERFICI PUNTI VENDITA MERCATO 2015	DELTA MERCATO 2015/2014	SUPERFICI PUNTI VENDITA ASPIAG SERVICE 2014	SUPERFICI PUNTI VENDITA ASPIAG SERVICE 2015	DELTA ASPIAG SERVICE 2015/2014
Emilia Romagna	1.241.392	1.261.595	20.203	26.447	26.455	8
Friuli Venezia Giulia	500.616	495.096	-5.520	101.772	107.487	5.715
Trentino Alto Adige	330.629	339.011	8.382	91.851	92.699	848
Veneto	1.724.644	1.722.891	-1.753	145.495	148.209	2.714
Totale	3.797.281	3.818.593	21.312	365.564	374.849	9.285

Fonte: Nielsen

La progressiva razionalizzazione e modernizzazione dei punti vendita rende inevitabili, da un lato, la chiusura / cessione dei punti vendita più datati e meno performanti (soprattutto nel settore affiliati) e, dall'altro, la costante ricerca di nuove aperture per un miglior servizio alla clientela e una copertura capillare del territorio.

Nell'area del Triveneto e della provincia di Ferrara deteniamo una quota di mercato pari al 15,66% (+0,31 rispetto al 2014). Vista la crescente importanza acquisita dai discount, abbiamo deciso di fare riferimento al dato di AC Nielsen che contiene anche tale canale.

	2013	2014	2015
Quota di mercato AC Nielsen (%)	14,92%	15,35%	15,66%

Dati al 31.12.2015 comprensivi del canale discount e riferiti al Triveneto + Ferrara (non sono state considerate le altre province di competenza).

Il mercato all'interno della nostra area di competenza si presenta molto frammentato: i potenziali competitor sono una cinquantina tutti con una quota di mercato inferiore al 10% (fonte: AC Nielsen).

Nel 2015, a fronte di un incremento complessivo delle vendite della Grande Distribuzione italiana pari allo 1,5%, i nostri volumi di vendita sono aumentati del 5,0%, consentendoci di incrementare ulteriormente la quota di mercato e di rafforzare la leadership sul mercato di riferimento.





LA STRUTTURA DELL'OFFERTA

Le insegne

I punti vendita Aspiag Service sono strutturati in quattro tipologie, con l'obiettivo di offrire al cliente diversi ambienti tra i quali scegliere, a seconda delle proprie preferenze e necessità. I nostri punti vendita vengono suddivisi sulla base della superficie di vendita e dell'assortimento dell'offerta.

DESPAR

Fedelmente all'identità originaria, l'insegna Despar identifica i supermercati di quartiere dalle dimensioni contenute, con un assortimento di prodotti indirizzato soprattutto alla spesa giornaliera e specializzato in prodotti freschi e freschissimi, in grado di coniugare professionalità e convenienza all'interno di uno spazio tipicamente familiare. Parte di questi supermercati viene gestita direttamente da Aspiag e parte da affiliati, che spesso sono famiglie residenti nella zona.



Negozi
di quartiere / città
(100-800mq)

EUROSPAR

L'insegna Eurospar, creata negli anni '70, coincide con punti vendita di media grandezza, attorno ai 1.500 mq di superficie, in grado di servire un'area urbana più vasta e con necessità di consumo differenziate. Un punto vendita pensato per la spesa settimanale / quindicinale e, quindi, capace di offrire un ampio assortimento di prodotti alimentari freschi e non, con un'integrazione delle principali referenze del non alimentare e di alcuni servizi base.



Negozi
di quartiere / città
(801-2.499mq)

INTERSPAR

L'insegna Interspar, infine, identifica i punti vendita di più ampie dimensioni. Caratterizzati dal massimo assortimento di prodotti alimentari freschi e freschissimi, una vasta gamma di servizi e prodotti non food che spaziano dall'elettronica al giardinaggio, fino agli elettrodomestici.



Superstore
(2.500-3.999mq)
Iperstore
(4.000-6.000mq)

FOCUS

Altri format

I PUNTI VENDITA DESPAR EXPRESS

Costituiscono una tipologia innovativa di supermercati, che sorgono in luoghi di grande afflusso quali le zone centrali delle città o le stazioni ferroviarie. Grazie ad orari continuati, assortimento garantito e di qualità, semplicità e rapidità di acquisto, riescono a soddisfare le esigenze di chi ha poco tempo a disposizione per la spesa o di coloro che cercano uno spuntino o un pranzo veloce, grazie alle specialità già pronte e ai prodotti take away.

I PUNTI VENDITA DESPAR PREMIUM

Il modello "Premium" caratterizza un ambiente di vendita confortevole ed elegante in cui viene data grande importanza ai dettagli, sia per quanto riguarda la qualità dei prodotti che per gli aspetti relativi alla struttura architettonica interna - caratterizzata da semplicità e chiarezza - ed esterna - coerente ed armonica con il centro storico cittadino. All'interno, inoltre, gli impianti vengono implementati per contenere l'impatto ambientale e favorire il risparmio energetico.



NUOVA CENTRALE DI ACQUISTO ESD ITALIA

Nel corso del 2015, a seguito dello scioglimento della centrale acquisti Centrale Italiana, Aspiag Service ha deciso di entrare nella nuova centrale acquisti ESD ITALIA: è una Centrale di Acquisto e di marketing che negozia, in nome e per conto dei propri Soci contratti annuali di fornitura con le Industrie produttrici di beni di Largo e Generale Consumo, che abbiano rilevanza sul territorio nazionale.

I Soci di ESD ITALIA sono: Acqua e Sapone, Agorà Network, Aspiag Service, Selex Gruppo Commerciale e Sun.

ESD ITALIA opera sullo scenario internazionale attraverso la Centrale EMD, al primo posto in Europa tra le Centrali di acquisto, con una quota di mercato del 12%.

EMD riunisce 500 protagonisti del commercio alimentare indipendente presenti in 16 Paesi con 150.000 punti di vendita. Le principali attività consistono nella realizzazione di accordi commerciali con le grandi industrie a livello europeo.

CATEGORY MANAGEMENT

In Aspiag Service gestiamo le categorie merceologiche come singole Business Unit, secondo il modello del "category management". In questo modo, le categorie - identificate come gruppi di prodotti percepiti come correlati e/o sostituibili dal consumatore nella soddisfazione di un suo bisogno - vengono gestite come centri di profitto aventi ciascuno un ruolo e un'importanza diversa a seconda del canale di vendita. Il "category management" è un nodo di collegamento fondamentale fra gli uffici acquisti, vendite e marketing.

Responsabili di tali attività sono i "category manager", che si occupano dell'acquisto e soprattutto della vendita di ogni specifica categoria di prodotti, cercando di massimizzare le performance e il margine dell'insieme di articoli di riferimento attraverso l'aumento della soddisfazione del consumatore che si reca nel punto vendita.

I PRODOTTI E GLI ASSORTIMENTI

Da sempre rispondiamo alle esigenze dei nostri clienti articolando l'offerta di prodotto in assortimenti modulari, ritagliati su misura per le diverse tipologie di punti vendita e organizzati in unità definite 'cluster'.

Il numero medio di prodotti presenti in ciascun punto vendita varia quindi in relazione all'insegna e alla sua superficie. Esistono variazioni anche tra le zone geografiche, dato che le caratteristiche fisiche del territorio determinano spesso la tipologia e le dimensioni dei punti vendita.

I PRODOTTI A MARCHIO

Accanto ai prodotti di marche nazionali e internazionali, proponiamo un ampio assortimento di Private Label. L'assortimento a marchio proprio presidia tutte le categorie merceologiche e include oltre 2.500 prodotti, creati in esclusiva per Despar dai migliori produttori. Tutte le materie prime, le procedure di lavorazione e i criteri di confezionamento passano attraverso controlli accurati e severi. I prodotti a marchio proprio e i marchi esclusivi di Despar, inoltre, garantiscono un'elevata qualità a un prezzo inferiore rispetto agli analoghi prodotti di marca. Attraverso il lancio di un numero sempre maggiore di prodotti a marchio cerchiamo di coprire differenti fasce

di prezzo e categorie merceologiche tradizionalmente riconducibili all'industria di marca. I prodotti a marchio sono sempre più rivolti a consumatori attenti alla propria salute e ai propri bisogni emergenti, come prodotti funzionali-salutistici e prodotti specifici per intolleranti. Ciò risponde anche a strategie imprescindibili, quali la fidelizzazione e soddisfazione del cliente. L'incidenza sul fatturato delle vendite di prodotti Private Label nel 2015 è pari a circa il 21%.

Per una più completa descrizione delle singole marche: www.despar.it/it/produotti-a-marchio-despar/.



FOCUS

La pulizia naturale di 'Gemma Verde'

La sensibilità di Aspiag verso l'ambiente si traduce periodicamente nella creazione di prodotti innovativi con un'anima ecologica.

'Gemma Verde' è la nuova linea di detersivi a marchio Despar studiata per offrire una pulizia efficace e per assicurare allo stesso tempo il massimo rispetto per l'uomo e la natura, attraverso un attento studio di tutte le fasi della filiera, dal ciclo di produzione a quello di distribuzione.

La composizione dei detersivi Gemma Verde prevede un elevato impiego di sostanze vegetali e in ogni caso non tossiche, non allergeniche e non inquinanti: non vengono utilizzati sbiancanti ottici, coloranti, addensanti, perlanti e sostanze di sintesi con azione nociva, e i profumi sono esenti da allergeni e dichiarati 'Safe Perfum'. Per i flaconi non viene impiegata plastica vergine ma plastica proveniente da raccolta differenziata, valorizzando così gli sforzi compiuti dai cittadini per la riduzione dei rifiuti domestici.

A livello di produzione, Aspiag si appoggia ad una struttura specializzata che lavora i detersivi con la stessa tecnologia impiegata per gli alimenti, usando ad esempio acqua osmotizzata e sanificata, linee di riempimento sotto battente di aria microfiltrata e monitoraggio della conta batterica in tutte le diverse fasi del lavoro.

GEMMA VERDE
ECOLOGICA & VEGETALE



I prodotti della linea Gemma Verde fanno parte del progetto ECO RISPETTO.

Nel 2015 i prodotti Gemma Verde hanno ottenuto la Certificazione LCA - ISO14040 (Life-Cycle Assessment), che misura l'impatto ambientale associato a tutti gli stadi di vita di un prodotto.



LA SUPPLY CHAIN

La logistica riveste un ruolo fondamentale nell'innovazione che perseguiamo e nella volontà di soddisfare la domanda dei clienti, in base alle tendenze delineatesi nell'ultimo quinquennio.

I nostri fornitori di riferimento vengono accuratamente selezionati secondo una logica customer-oriented e devono rispettare requisiti di qualità predefiniti in termini di prezzo, trasparenza dei rapporti, qualità dei beni forniti e dei servizi erogati. La gestione efficiente degli approvvigionamenti è supportata, inoltre, da processi e sistemi ad hoc per la condivisione dell'informazione tra azienda e fornitore che velocizzano il flusso avente origine con l'emissione degli ordini di acquisto e termine nella consegna dei beni ai punti vendita, fino ad arrivare alla soddisfazione del cliente.

Con alcuni fornitori abbiamo concordato consegne di tipo just-in-time, particolarmente utili nel caso di prodotti cosiddetti "continuativi". La sinergia tra le diverse metodologie di consegna e la dotazione di appropriate tecnologie consente il rifornimento della merce con una particolare attenzione al contenimento dei costi connessi e alla riduzione delle scorte (importante soprattutto per i prodotti food), sempre in un'ottica di rifornimento efficiente degli scaffali. A tal proposito, si sottolinea che la disponibilità a scaffale deve bilanciare la scadenza dei prodotti con la richiesta degli stessi da parte del cliente, e soddisfare nel contempo le esigenze legate al trend - sempre più diffuso - delle promozioni, che presuppone un'efficiente gestione delle scorte.

La pratica di effettuare acquisti centralizzati sulla base della tipologia di prodotto (soprattutto non-food) consente lo sfruttamento di economie di scala (riduzione tempi di attesa, maggiore programmabilità dei rifornimenti, beneficio di scontistiche riconosciute a fronte della concentrazione delle consegne in un unico luogo da parte del fornitore) e di successiva ottimizzazione del carico (saturazione dei camion), che impattano positivamente non solo sui costi ma anche sulle emissioni di CO₂. Ciò viene ulteriormente favorito dall'attenzione posta in generale su tutti i servizi di trasporto, che si sviluppano tra i Ce.Di., le piattaforme e i punti vendita.

La freschezza dei prodotti ortofrutta viene garantita da una distribuzione "ventilata", che prevede ripartizioni ai punti vendita richiedenti specificamente progettate per coprire il fabbisogno relativo alle vendite in modo ottimale fino alla consegna successiva.

La movimentazione dei magazzini richiede processi di gestione molto efficienti in grado di preservare la freschezza del prodotto ma allo stesso tempo di garantire le scorte necessarie. Tale esigenza ha determinato il ricorso alla tecnologia del Voice Picking, un sistema di prelievo merce a comandi vocali. I benefici derivanti da tale tecnologia favoriscono una maggior libertà di movimento degli operatori, che oltre a poter lavorare a mani libere e con maggiore visibilità e sicurezza, possono inoltre sfruttare la macchina per il prelievo da locazioni meno agevoli; la più alta produttività che deriva dall'impiego di questo sistema si accompagna ad una riduzione degli errori e degli incidenti.

Rilevante l'utilizzo di casse in plastica riutilizzabile e riciclabile al 100% in parziale sostituzione dei tradizionali contenitori in cartone, legno, plastica a perdere per la movimentazione e trasporto dei prodotti ortofrutticoli. Le casse rappresentano un unico sistema di movimentazione dei prodotti ortofrutticoli della filiera, dal produttore all'esposizione nel punto vendita, con quindi migliore qualità, freschezza ed igiene del prodotto e minori scarti e rifiuti.

La freschezza e la qualità dei prodotti nei punti vendita viene garantita anche attraverso rigorose procedure, che prevedono il ritiro del prodotto alcuni giorni prima della scadenza. Tali prodotti vengono quindi recuperati attraverso la donazione ad una onlus del territorio per aiutare le persone in difficoltà [\[pag. 54\]](#).

Infine, la presenza di diverse piattaforme favorisce un ulteriore contenimento dei costi di dislocazione della merce e un monitoraggio mirato delle aree di competenza.

In virtù degli aspetti descritti, la nostra supply chain è caratterizzata da relazioni con i fornitori che tendono a divenire via via più affidabili nel corso del tempo, favorendo così la creazione di valore misurabile in fattori quali:

- lo sviluppo di preziose sinergie,
- l'opportunità di integrare la gestione dei rischi,
- il contenimento di costi,
- la riduzione dell'impatto ambientale.

I VALORI AGGIUNTI DELLA SUPPLY CHAIN PER IL CLIENTE

QUALITÀ

Selezione dei fornitori.
 Procedure informatizzate acquisti e consegne.
 Formazione continua del personale di vendita.



FRESCHEZZA

Acquisti con consegne just in time.
 Distribuzione "ventilata" (fabbisogno predeterminato).
 Gestione efficiente dei processi di magazzino con prelievi a tecnologia "Voice Picking".
 Produzione propria carni e derivati.

ATTENZIONE ALL'AMBIENTE

Casse in plastica riutilizzabili e riciclabili al 100%.
 Ottimizzazione del carico e dei percorsi dei mezzi di trasporto.

SICUREZZA ALIMENTARE

Garantita dall'adozione di procedure conformi a sistemi HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point).
 Continui controlli con tamponi superficiali e analisi sui prodotti lavorati in punto vendita.



VARIETÀ

Ricerca sulla tendenza delle preferenze dei consumatori.
 Indagini di Customer Satisfaction.



ECONOMICITÀ

Convenienza.
 Diversificazione.
 Prezzo.



Gestione intelligente approvvigionamenti con la condivisione delle informazioni tra fornitore e azienda.

DISPONIBILITÀ

Attenzione al cliente.
 Vasto assortimento.
 Pulizia del punto vendita.

SERVIZIO



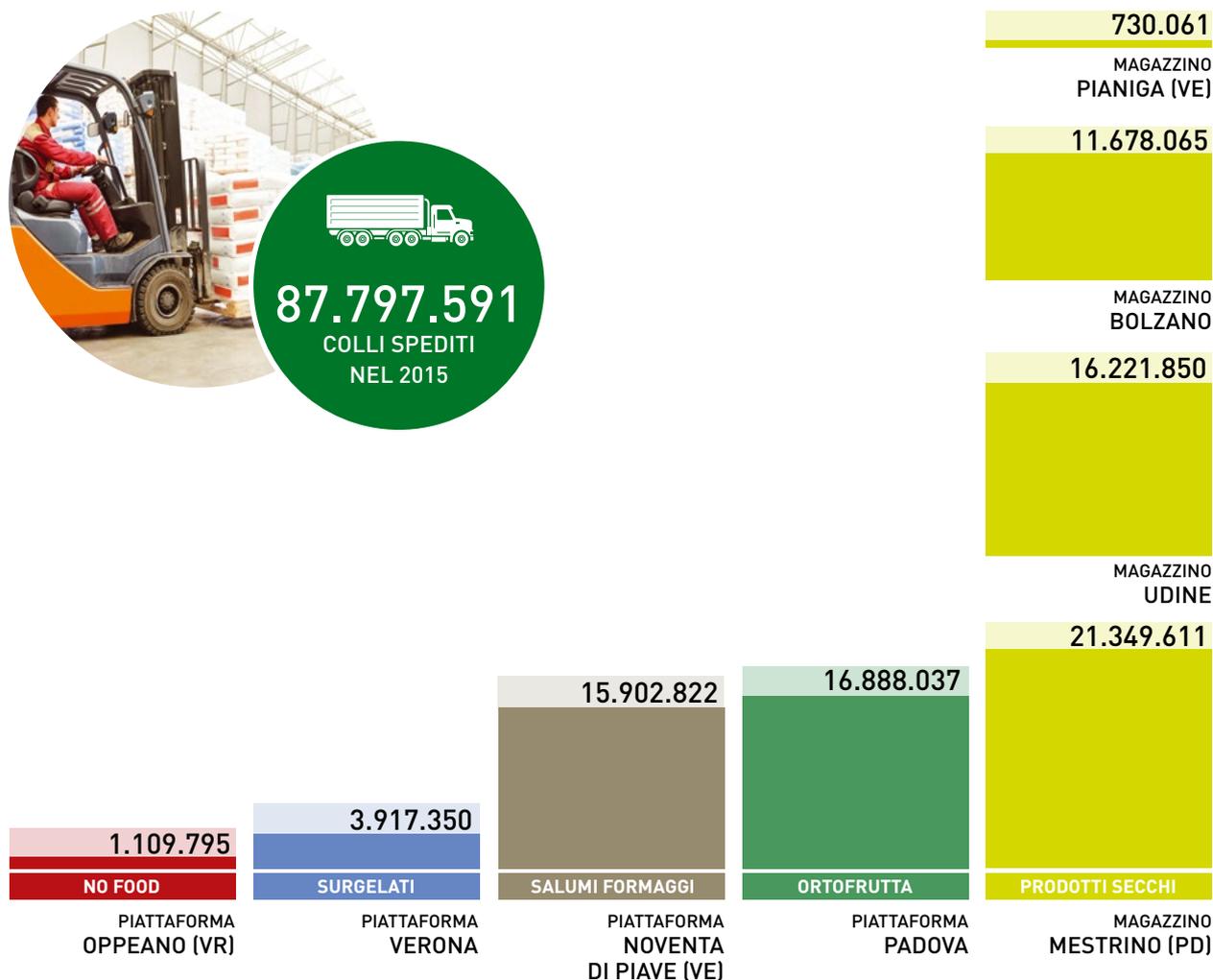
LE PIATTAFORME

Il sistema distributivo di Aspiag Service ottimizza i flussi logistici delle merci e compie il controllo qualità e il monitoraggio di ogni fase del processo distributivo, in modo da garantire quotidianamente la freschezza e la sicurezza dei prodotti e la costanza dell'approvvigionamento ai punti vendita.

È costituito da 8 piattaforme distributive, dislocate strategicamente sul territorio e gestite con attrezzature e tecnologie avanzate, e da 2 fornitori specializzati (carne e pesce).

Tutte le nostre piattaforme utilizzano il sistema di prelievo merce tramite tecnologia Voice Picking.

ATTIVITÀ DELLE PIATTAFORME DISTRIBUTIVE





IL CENTRO CARNI SUPERDISTRIBUZIONE S.R.L.



Il Centro Carni Superdistribuzione S.r.l. di Bolzano si occupa della gestione del prodotto "carne fresca" per tutti i punti di vendita diretti di Aspiag Service, per una quota consistente degli affiliati e per i Paesi in cui siamo presenti con il marchio SPAR (Austria, Slovenia, Ungheria, Croazia).

Assolve la duplice funzione di stabilimento di produzione e di piattaforma distributiva, per quanto riguarda le carni rosse (bovino adulto, vitello, suino) e i salumi cotti (principalmente prosciutti cotti e mortadelle) e rappresenta una parte importante del business model, in quanto la centralizzazione delle sue attività (disosso e confezionamento, lavorazione e vendita di carni porzionate e macinate, carni marinate, spiedini, salumi e insaccati) assicura un livello qualitativo costante e garantisce alti livelli di sicurezza alimentare e genuinità per il consumatore finale.

La fornitura delle carni rosse può essere in tagli anatomici confezionati sottovuoto (pronti da essere lavorati nelle macellerie dei punti di vendita) oppure in vaschette pronte confezionate in atmosfera controllata per il libero servizio.

Il Centro Carni Superdistribuzione può vantare:

- la certificazione internazionale ISO 22000:2005, per i sistemi di gestione della sicurezza e dell'igiene alimentare;
- la certificazione internazionale OHSAS 18001 sui sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro.

I prodotti commercializzati da Centro Carni riportano su ogni etichetta un codice di tracciabilità, attraverso cui è possibile ripercorrerne tutta la storia produttiva, arrivando fino alla nascita del capo e alla sua alimentazione.

Innovazione

Le innovazioni introdotte e gestite dal Centro Carni Superdistribuzione si concentrano su 4 aree specifiche.

- **Ingredienti e nuovi prodotti di salumeria:** sostituzione degli ingredienti contenenti potenziali allergeni o responsabili di intolleranze alimentari, con altri privi di queste problematiche.
- **Filiera e carni pregiate:** l'Azienda è orientata ad estendere il valore della filiera a tutte le categorie del settore carne, evidenziando le eccellenze del territorio e aprendo spazi sempre più ampi alle produzioni sostenibili e biologiche.
- **Prodotti elaborati pronti da cuocere:** fornitura di prodotti a base di carne macinata, con farciture di vario tipo, spiedini, salsicce; si tratta per lo più di prodotti già confezionati in atmosfera modificata, che hanno l'aspetto e il contenuto della preparazione artigianale, pur essendo prodotti in una realtà industriale.
- **Tecnologia:** acquisto di macchinari innovativi, anche a livello di prototipi, da sviluppare ed applicare a lavorazioni di nuovo tipo o già esistenti. L'obiettivo è orientare la produzione verso prodotti di qualità alta e costante, migliorando continuamente lo standard di sicurezza alimentare.

Obiettivi

Il Centro Carni Superdistribuzione persegue attualmente due ordini di obiettivi:

1. lo sviluppo di prodotti di provenienza regionale e nazionale per valorizzare e qualificare i banchi carne anche con le specificità delle diverse aree del nord-est;
2. l'implementazione di nuove tecnologie per ampliare l'offerta dei prodotti pronti, nell'ottica delle nuove tendenze alimentari e delle nuove esigenze di informazione e di coinvolgimento del consumatore.

04

Strategia

“ I clienti hanno aspettative sempre più elevate sotto diversi punti di vista: rispondere alle loro esigenze, ogni giorno, è una vera soddisfazione ”

Il sistema dinamico degli obiettivi strategici per la creazione di valore

41

L'orientamento strategico

42

• Generazione di risorse finanziarie

43

• Nuove aperture e ristrutturazioni

44

• Soddisfazione del cliente

46

• Valorizzazione dei collaboratori

49

• Attenzione all'ambiente e al territorio

54

IL SISTEMA DINAMICO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI PER LA CREAZIONE DI VALORE

Incrementare la propria quota di mercato rappresenta un obiettivo strategico fondamentale e necessario, in quanto consente non solo di accrescere la propria presenza e la riconoscibilità del marchio ma anche di razionalizzare e ottimizzare gli investimenti e più in generale di migliorare le prestazioni economico-finanziarie.

INCREMENTO DELLA QUOTA DI MERCATO

Per il conseguimento di questo obiettivo strategico principale, il nostro business ruota attorno ai seguenti cinque obiettivi funzionali ed ancillari:

GENERAZIONE DI RISORSE FINANZIARIE

NUOVE APERTURE E RISTRUTTURAZIONI

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

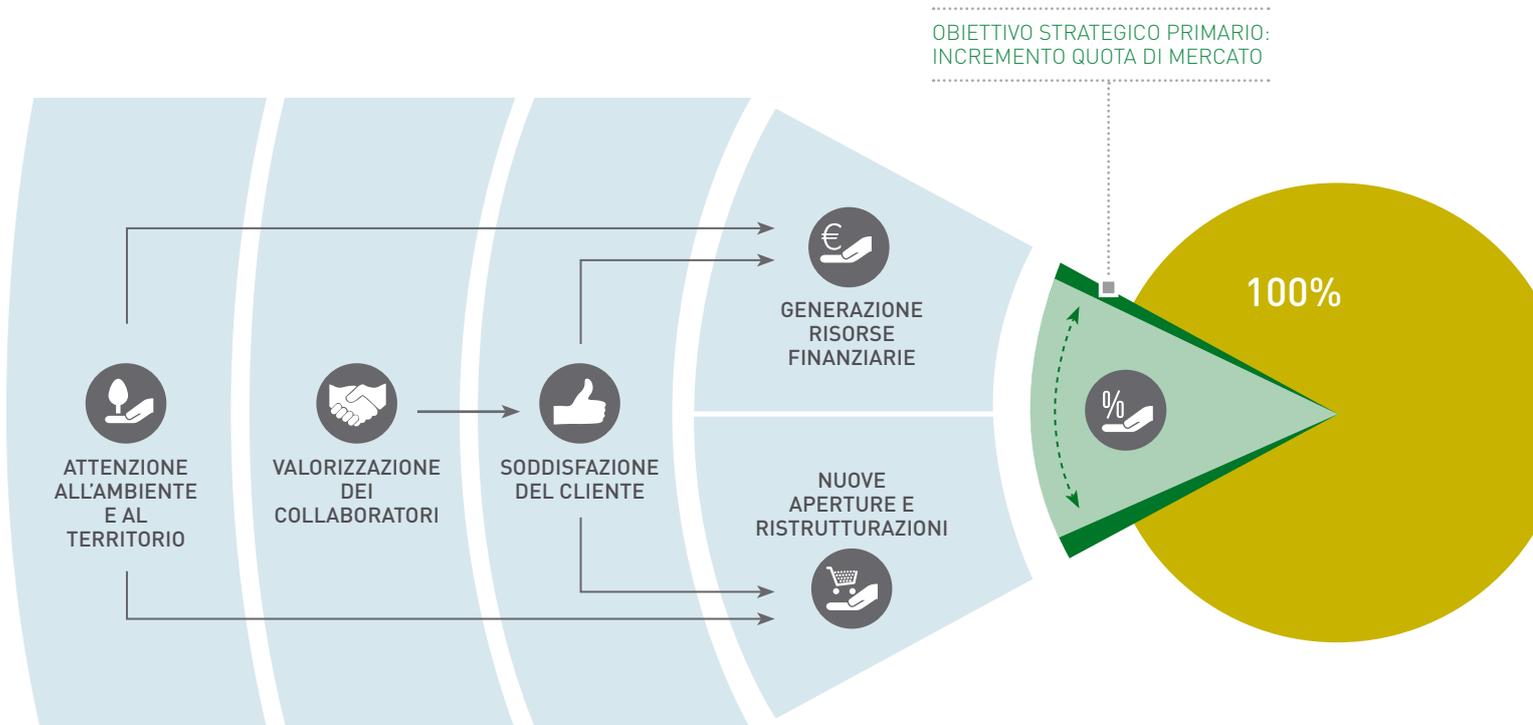
ATTENZIONE ALL'AMBIENTE E AL TERRITORIO

La politica adottata per il conseguimento dei cinque obiettivi funzionali si basa principalmente sull'insieme dei comportamenti aziendali che derivano dai nostri valori [pag. 7], e che hanno come denominatore comune lo sviluppo economico e sociale sostenibile e si esplicano attraverso i seguenti due gruppi di azioni.



La Sostenibilità è per noi un valore e una caratteristica importante nell'ambito degli obiettivi, delle operazioni e delle decisioni.

L'ORIENTAMENTO STRATEGICO



La nostra strategia aziendale di lungo periodo è di tipo cliente-centrica, nella convinzione che, per aumentare la quota di mercato, sia fondamentale ricercare continuamente la migliore offerta possibile di prodotti e di servizi, cercando di soddisfare le aspettative dei clienti e misurandone il grado di soddisfazione. In uno scenario mutevole come quello attuale, ciò significa non solo trovare ottime soluzioni ma cercarne sempre di nuove ed innovative.

Mentre il mercato esterno tende spesso a competere sul fronte del prezzo più basso, in Aspiag Service perseguiamo anche la qualità in tutte le iniziative e in tutte le offerte proposte, per fornire un valore aggiunto al cliente che possa fare la differenza.

Anche la logistica gioca la sua parte: grazie all'efficienza di questa funzione, possiamo permetterci di servire anche i piccoli negozi, svolgendo quel ruolo sociale che appartiene da sempre al nostro modo di fare impresa e continuando a migliorare la relazione con il territorio, l'ascolto del cliente e dei collaboratori, il rispetto dell'ambiente.

La valorizzazione dei collaboratori, la gestione attenta delle risorse finanziarie e le implicazioni funzionali, sociali e ambientali delle nuove aperture sono i capisaldi che sostengono la nostra strategia attuale.

Attraverso questa attitudine proattiva e una distintiva ricchezza di idee, Aspiag Service si pone l'obiettivo di lungo termine di diventare leader nell'innovazione e nelle tematiche del rispetto dell'ambiente e dei contesti sociali, assumendo il ruolo di *trend-setter* nella progettazione e nel layout dei negozi, nell'assortimento, nella presentazione del prodotto, nella politica di marketing così come nei riallestimenti tecnici, creando nel contempo una cultura aziendale tale da permettere che tutti i processi generino simultaneamente valore economico e valore socio-ambientale.

In quest'ottica si inserisce anche la scelta di adottare il Report Integrato quale strumento di rendicontazione verso l'interno e verso l'esterno del proprio modello di business, della propria strategia, dei risultati e delle prospettive future, anche in ottica di miglioramento della reputazione aziendale.



GENERAZIONE DI RISORSE FINANZIARIE



La solidità finanziaria è alla base del percorso intrapreso dall'Azienda verso uno sviluppo sostenibile, inteso in primo luogo come sostenibilità economica, con il soddisfacimento dei fornitori di capitale e quale condizione di permanenza nel mercato, successivamente come sostenibilità sociale, con la soddisfazione delle aspettative degli Stakeholder sia interni che esterni all'impresa in tema di condizioni e stili di vita, e infine come sostenibilità ambientale, come gestione efficiente delle risorse naturali riducendo al minimo l'impatto ambientale delle attività dell'impresa.

La stessa solidità finanziaria è essenziale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali: le risorse finanziarie utilizzate da Aspiag Service derivano dai risultati dell'attività operativa - interamente reinvestiti a supporto del rafforzamento della rete di vendita e della politica di sviluppo - dai rapporti con le banche e dai soci.

**DA SEMPRE
GLI UTILI SONO
REINVESTITI**

In questo senso da tempo l'Azienda si è avviata verso una organizzazione e una raccolta di dati e informazioni la cui rendicontazione, nel medio-lungo periodo, entrerà negli obblighi di legge [pag. 104].

La pianificazione economica e finanziaria della Società è frutto di un processo articolato basato su varie fasi, di seguito sinteticamente descritte.



La comunicazione sulle tematiche economico-finanziarie all'interno dell'Azienda è continua ed efficace, come evidenziato dalle numerose riunioni con scopo di reciproca organizzazione, confronto ed informazione (si veda lo schema sottostante). Le verifiche sull'andamento della gestione aziendale e le decisioni sugli investimenti sono effettuate in un ambito di coordinamento diretto a favorire un miglior livello di concertazione e una maggiore velocità decisionale.

Le riunioni del Consiglio di Amministrazione si svolgono con modalità itinerante nei diversi territori del perimetro operativo, favorendo le visite da parte degli Amministratori presso i nuovi punti vendita e nelle nuove aree di espansione al fine di agevolare i rapporti con le istituzioni locali.

RIUNIONI	2015
Marketing Meeting	1
Comitato di Gestione differenze inventariali	3
Retroplanning	8
Comitato commerciale	8
Coordinamento dirigenti	25
Comitato di Gestione	13
Management Meeting	5
Consiglio di Amministrazione	6

PIANIFICAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	2015
Approvazione del business plan	febbraio
1° forecast	maggio
Revised budget	giugno
2° forecast	ottobre
Approvazione del budget	novembre



NUOVE APERTURE E RISTRUTTURAZIONI



«Raccogliere e condividere informazioni chiave, considerando la complessità e la volubilità del contesto operativo, per individuare soluzioni evolutive a sostegno del vantaggio competitivo.»

Il ruolo dei punti vendita

L'innovazione è un elemento determinante per la costruzione di una strategia efficace al fine del successo della nostra Azienda e della sostenibilità del vantaggio competitivo.

La continua ricerca di innovazione ci permette in particolare di essere sempre all'avanguardia nella realizzazione di Punti vendita tecnologicamente avanzati e sostenibili. Per l'azienda l'innovazione costituisce un valore e assume un ruolo strategico: per questo motivo valorizziamo e incentiviamo le proposte innovative che derivano dai nostri collaboratori, ritenendole importanti sia per la loro crescita professionale che per il nostro sviluppo economico.

La necessità di raggiungere il maggior numero possibile di clienti ci spinge a valutare costantemente l'opportunità di aprire punti vendita in aree non servite e ristrutturare e ammodernare punti vendita già esistenti.

PUNTI VENDITA DIRETTI

12 NUOVE APERTURE

14 RISTRUTTURAZIONI E AMMODERNAMENTI

PUNTI VENDITA AFFILIATI

13 NUOVE APERTURE

4 RISTRUTTURAZIONI E AMMODERNAMENTI



I punti vendita costituiscono il primo luogo di incontro tra l'Azienda e il cliente: per rispondere in modo più mirato ai bisogni di questi ultimi abbiamo sviluppato diversi format di supermercato che, grazie alla loro capacità di soddisfare un'ampia gamma di richieste, costituiscono il nostro principale vantaggio competitivo.

L'offerta di un ambiente ordinato, pulito e in grado di garantire la vivibilità degli spazi costituisce uno dei punti di forza dei nostri market.

Gli investimenti per l'ammodernamento dei punti vendita rivestono particolare importanza anche nella configurazione di nuovi layout delle attrezzature e conseguentemente dei display merceologici. Negli anni abbiamo sviluppato specifici sistemi di gestione degli spazi (*space allocation*) nella consapevolezza che la sistemazione dei prodotti all'interno dei negozi costituisce un altro importante driver nella scelta del punto vendita da frequentare da parte del cliente, nonché un valore aggiunto per i fornitori.

L'integrazione nel territorio

Coerentemente con la nostra strategia ambientale, abbiamo deciso di concentrare la nostra attenzione sulla progettazione di punti vendita integrati nel territorio, che fanno dell'efficienza energetica un valore distintivo.



ILLUMINAZIONE

Sono illuminati interamente a LED 69 punti vendita ed il magazzino logistico di Mestrino e ne stiamo estendendo via via l'applicazione a tutte le nuove filiali e alle ristrutturazioni totali e parziali.



RISCALDAMENTO E CONDIZIONAMENTO

Per ottimizzare gli impatti ambientali in inverno e in estate, abbiamo adottato tecnologie che modulano l'attività degli impianti di riscaldamento e condizionamento in funzione delle temperature e dei parametri di qualità dell'aria all'interno dei punti vendita.



GAS METANO

Grazie alla Building Automation possiamo ottenere ritorni importanti in termini di risparmio di gas metano: il calore generato dagli impianti frigo viene reimpiegato in inverno per riscaldare l'acqua ad uso sanitario e i sistemi di climatizzazione, rendendo possibile l'apertura di punti vendita senza centrale termica.



EMISSIONI INQUINANTI IN ATMOSFERA

L'adozione di pompe di calore e l'utilizzo del geotermico in sostituzione della centrale termica tradizionale consentono non solo di ridurre i consumi energetici e semplificare gli impianti ma anche di abbassare le emissioni inquinanti in atmosfera. Inoltre, a partire dal 1° gennaio 2014 viene utilizzata esclusivamente "energia verde" certificata, ovvero prodotta da fonti rinnovabili.



FREDDO ALIMENTARE

Si tratta del settore con il maggior peso in termini di consumi elettrici. 3 le aree di intervento su cui siamo impegnati:

- l'efficienza dei banchi frigo e delle centrali;
- l'impiego di nuovi impianti che utilizzano la CO₂ come gas refrigerante e consentono un risparmio in termini di costo e l'eliminazione totale dei gas ozono lesivi;
- l'implementazione del progetto E.S.I.F. "Energy Saving Impianti Frigo" diretto ad ottimizzare i consumi della centrale frigorifera attraverso il monitoraggio costante dei parametri ambientali e delle esigenze di freddo richieste dai banchi frigo.

FOCUS

L'innovazione continua per noi è un valore

Innovazione tecnologica e architettonica

- *Punti vendita senza centrale termica.*
- *Ottimizzazione dei consumi del freddo alimentare.*
- *Realizzazione di edifici in Classe A.*
- *Ottimizzazione degli impianti di condizionamento ambientale.*
- *Recupero locali storici.*
- *Eleganza e comfort negli ambienti.*

Marketing e comunicazione

- *Multicanalità: utilizzo di canali di comunicazione tradizionali e multimediali, come blog, siti internet e social media.*
- *Sviluppo di portali internet e della rivista DiVita Magazine che fungono da guida per una vita all'insegna del benessere.*
- *Sponsorizzazione di attività e incontri con il territorio - Sviluppo CSR aziendale.*

Sicurezza alimentare

- *Adozione di procedure conformi a sistemi HACCP.*
- *Nuove tecnologie per il controllo delle condizioni igienico-sanitarie dei punti vendita.*
- *Lettura e verifica da remoto delle temperature di conservazione degli impianti frigoriferi di tutte le unità di vendita.*

Personale dipendente

- *Formazione continua e aggiornamento dei collaboratori (sistema formazione e-learning).*
- *Adozione di misure che consentano l'integrazione di collaboratori disabili.*
- *Adozione di un sistema premiante basato su clausole meritocratiche ed obiettivi.*
- *Promozione dei valori aziendali.*

Politica ambientale

- *Adozione di una politica ambientale certificata ISO 14001 (prima azienda della GDO in Italia ad ottenere tale riconoscimento).*
- *Adozione del presente Report Integrato quale strumento di comunicazione dei dati aziendali.*
- *100% di utilizzo di energia verde certificata, prodotta da fonti rinnovabili.*
- *Utilizzo di gas non inquinanti per le centrali frigo.*
- *Impegno contro lo spreco.*



SODDISFAZIONE DEL CLIENTE



«Ricerca costantemente il punto di vista del cliente, i suoi bisogni e le sue necessità, al fine di orientare il proprio operato ad un servizio di qualità che crei valore per il cliente.»

La tutela e la valorizzazione dei consumatori e clienti che decidono di rivolgersi ai punti vendita Despar Nordost, o che continuano a farlo nel tempo, viene perseguita attraverso:



Offerta

Qualificare l'offerta di prodotto e di servizio in modo da soddisfare il più possibile la varietà della domanda dei nostri clienti, è da sempre uno dei nostri principali obiettivi. Tale asset strategico ha imposto nel tempo una convergenza di obiettivi trasversale alle funzioni aziendali.

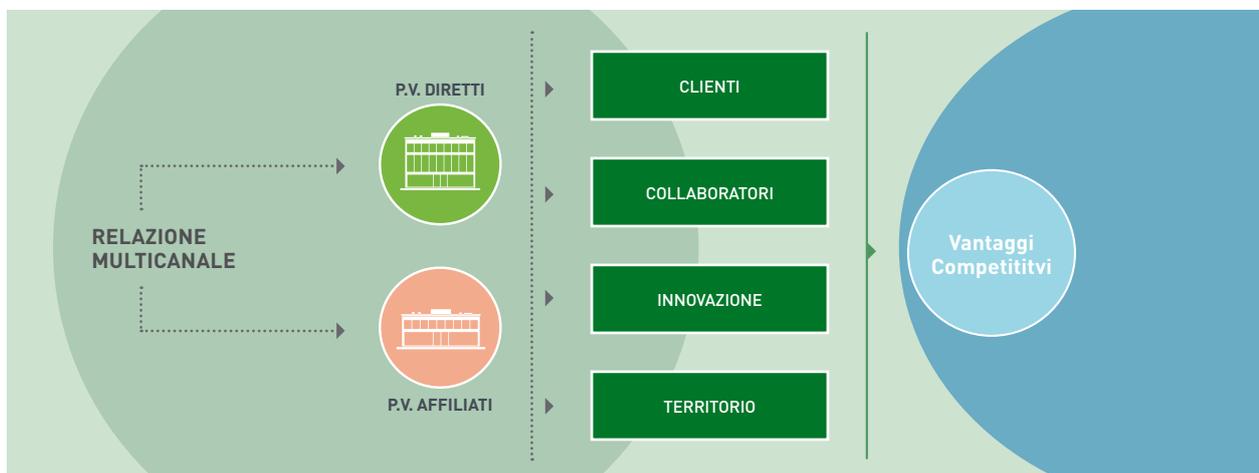
La qualificazione dell'offerta, è uno stimolo costante che nasce dalla consapevolezza che tale miglioramento debba essere continuo e in linea con i bisogni dei clienti e dell'ambiente circostante: pensiamo che offrire valore al cliente crei un circolo virtuoso di cui può beneficiare l'Azienda stessa.

Cerchiamo di diversificare l'assortimento di prodotti sia in base al format del punto vendita che al territorio, introducendo anche prodotti funzionali-salutistici e prodotti specifici per intolleranti, e garantendo diverse fasce di prezzo per tutelare anche il potere di acquisto dei nostri clienti [pag. 63].

Siamo infatti convinti che la sostenibilità stia diventando un modello di riferimento nella scelta di acquisto dei consumatori.

Sempre di più, infatti, i nostri clienti basano la propria scelta sulla base di indicatori sostenibili, come ad esempio prodotti a basso impatto ambientale e che favoriscono il riciclo e il riuso, di cui si conosce la provenienza e che dichiarino i metodi di produzione.

Altra importante modalità con cui la relazione con il cliente si realizza è la multicanalità, che ci consente di rispondere contemporaneamente a bisogni diversi attraverso due forme di distribuzione (filiali dirette e dettaglianti affiliati) e tre insegne tra loro complementari (Despar, Eurospar, Interspar). L'intreccio tra questi elementi produce notevoli vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza presente sul territorio di riferimento e consente di segmentare le risposte alle esigenze dei clienti, diversificando l'offerta di prodotto e servizio.





Sicurezza Alimentare

Nell'ottica della soddisfazione del cliente, una delle priorità della Società è la sicurezza alimentare, garantita da una preventiva definizione dei prerequisiti (strutturali e gestionali) della merce e da un'attenta selezione di fornitori qualificati, dai quali si esige la massima qualità attraverso il rispetto delle norme igieniche nella produzione, manipolazione e conservazione degli alimenti e nella filiera distributiva.

L'approvvigionamento e la distribuzione dei prodotti ai punti vendita è improntato alla massima rapidità, allo scopo di salvaguardarne la freschezza. Operiamo attraverso procedure basate sul sistema HACCP, ci avvaliamo delle attrezzature più avanzate per assicurare la migliore conservazione delle merci, e formiamo non solo il personale dipendente ma anche i fornitori esterni.

La tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti commercializzati viene garantita per tutte le fasi della distribuzione, come richiesto dall'art.18 della Direttiva Europea 178/02.



Vengono inoltre eseguite periodicamente analisi microbiologiche [pag. 65] su prodotti preparati presso i punti vendita (come macinati e preparazioni pronto a cuocere) e tamponi superficiali presso i reparti freschi su taglieri, coltelli ed attrezzature (come affettatrici, pinze in gastronomia e tritacarne in macelleria).



Abbiamo, inoltre, la possibilità di accedere da remoto alla lettura e alla verifica delle temperature di conservazione degli impianti frigoriferi di tutte le unità di vendita.

Comunicazione

L'Azienda da tempo ha impostato un dialogo molto concreto e frequente con i suoi clienti e utenti, con l'obiettivo di conoscere più in profondità le loro esigenze e soddisfarle al meglio. Ciò avviene mediante lo sviluppo di canali di comunicazione tradizionali, come volantini, pubblicità su quotidiani, radio e TV locali, ma anche mediante canali multimediali di comunicazione, quali blog, siti internet e social media come Facebook e Twitter, che costituiscono oggi dei tasselli fondamentali per la strategia di marketing di Aspiag Service.

Riteniamo che, come Azienda della Grande Distribuzione, e quindi anello di congiunzione tra produttore e consumatore, possiamo essere un veicolo di sostenibilità, potendo giocare un ruolo strategico nel cambiamento delle abitudini dei consumatori, dando fiducia ai prodotti innovativi, valorizzandoli nei punti vendita, e promuovendo stili di vita sostenibili nei nostri clienti, nella consapevolezza che la logica commerciale debba essere perseguita tenendo in considerazione che tutti i fattori economici, ambientali e sociali si influenzano a vicenda.

LA SOSTENIBILITÀ
È SEMPRE PIÙ
UN DRIVER
PER L'ACQUISTO

Di seguito riportiamo una breve descrizione dei portali dell'Azienda, continuamente arricchiti di materiale informativo, spunti e iniziative per i consumatori.

DESPAR.IT - È il sito istituzionale dell'azienda. Con 180.000 visite medie mensili e 1.500.000 pagine visualizzate al mese è il canale di comunicazione digitale principale della Società, e che permette di essere sempre aggiornato sulle diverse attività promozionali e sulle offerte. Al suo interno si trova una importante sezione dedicata alla Corporate Social Responsibility dell'Azienda.

FACEBOOK.COM/DESPARNORDEST - Un'importante forma di contatto tra Aspiag Service e i consumatori è rappresentata dai social media, dove l'Azienda è già attiva con una vera e propria forma di customer care on line. La business page creata su Facebook, coinvolge quotidianamente gli utenti su iniziative commerciali generiche e/o speciali e su comunicazioni istituzionali.

CASADIVITA.DESPAR.IT - È il blog di Despar Nordest nato nel 2010, dedicato alla sana alimentazione, ed appendice digitale della rivista trimestrale DiVita Magazine. Al suo interno si trovano ricette, consigli, materie prime, prodotti tipici e stagionali, tutti temi trattati in profondità per trasmettere informazioni sui principi di un sano e corretto stile di vita. La redazione si compone di un team motivato e competente: medici e ricercatori, chef e food photographer, blogger, giornalisti e autorevoli consulenti, appassionati di cucina ed esperti del mondo health che aggiornano continuamente le notizie.



FOCUS

Despar Tribù

La digital community creata per dare più valore alla relazione con i clienti aumenta ogni anno il suo successo, a conferma della validità di un'idea 'social' disegnata per offrire vantaggi concreti nella logica dell'inclusività e della condivisione.

>150.000

UTENTI
REGISTRATI

>50.000

BUONI SPESA
SCARICATI

86%

REDEMPTION
DEI BUONI REDENTI

67,64€

SPESA MEDIA
CON LOYALTY TRIBÙ

La App di Despar Tribù

Disponibile da Marzo 2015, l'App dedicata allo speciale programma che ha l'obiettivo di fidelizzare la clientela offrendo un risparmio sulla spesa ha ottenuto un notevole successo.

13.540

APP SCARICATE

>56.000

SCANSIONI MENSILI
DI QR CODE

>32.000

INSERIMENTO DI PRODOTTI
MENSILI IN LISTA SPESA

4.430

COUPON GENERATI

FOCUS

Sapori del nostro Territorio

"Non conosciamo più le stagionalità, non riconosciamo più il lavoro che c'è dietro a un prodotto alimentare finito: ne conosciamo il prezzo ma non il 'valore'. C'è un lavoro anche culturale da fare, a tutti i livelli, per recuperare questa fondamentale consapevolezza."

Questo è il concept che ha ispirato l'iniziativa 'Sapori del nostro Territorio', con la quale intendiamo valorizzare il più possibile i prodotti e i produttori che sono vicini a noi.





VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI



«Mettere al centro la persona e il suo sviluppo, ispirando comportamenti tesi ad un continuo apprendimento con l'obiettivo di facilitare la responsabilità e l'autonomia lavorativa, motivare al raggiungimento degli obiettivi e creare senso di appartenenza.»

Sono le circa 7mila persone di Aspiag a rappresentare il vero vantaggio competitivo dell'Azienda, in quanto svolgono un ruolo fondamentale nella determinazione del livello di qualità del servizio.

DIPENDENTI	2013			2014			2015		
	TESTE MEDIE	TESTE	FTE	TESTE MEDIE	TESTE	FTE	TESTE MEDIE	TESTE	FTE
Femmine	4.363	4.439	3.414	4.430	4.485	3.413	4.357	4.629	3.539
Maschi	2.171	2.219	2.127	2.222	2.252	2.139	2.344	2.438	2.310
Totale	6.534	6.658	5.542	6.652	6.737	5.552	6.881	7.067	5.849

Nota: FTE: Full Time Equivalent. Corrisponde al numero equivalente di dipendenti a tempo pieno.

Teste: numero di dipendenti in essere alla fine dell'esercizio.

Teste medie: media del numero di dipendenti in essere alla fine del mese (ai sensi dell'art. 2427 del Codice Civile).

Per questo sono in aumento le iniziative che ogni anno realizziamo a favore dei collaboratori nelle diverse aree, con l'obiettivo di favorire una gestione operativa dei collaboratori che sia effettivamente funzionale al business.



Gestione del personale

La contrattazione collettiva di Aspiag Service si articola in quattro tipologie che disciplinano rispettivamente il rapporto di lavoro dei dipendenti delle filiali del Veneto e dell'Emilia Romagna, del Friuli Venezia Giulia, della Provincia Autonoma di Trento e, infine, della Provincia Autonoma di Bolzano. Tali contratti collettivi presentano una struttura normativa molto simile e si discostano solo per alcune specificità legate al territorio, all'armonizzazione con la normativa provinciale e alle prassi preesistenti.

Nel corso del 2015 sono rimasti in vigore per tutti i dipendenti i contratti collettivi aziendali scaduti nel 2013 e 2014, così come è ancora vigente la contrattazione collettiva di 2° livello.

Negli ultimi anni le aziende della Distribuzione Moderna Organizzata (tra cui Aspiag Service), hanno favorito un processo di cambiamento del ruolo di addetto di supermercato. La sempre maggiore attenzione al servizio e all'assistenza del cliente, l'introduzione di nuove tecnologie, hanno spostato il peso più sull'aspetto relazionale/concettuale che non sull'aspetto manuale dell'attività. Per questi motivi nel corso dell'esercizio 2015 abbiamo modificato la qualifica dell'addetto di supermercato, da operaio a impiegato, e nel presente Report non verrà presentata la distinzione fra operaio e impiegato.

L'azienda, inoltre, punta alla trasformazione di tutti i contratti di lavoro in formule a tempo indeterminato. I contratti a tempo determinato rappresentano circa l'11% della forza lavoro totale e sono ritenuti comunque fisiologici data la crescita del personale degli ultimi anni.

SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE (Teste medie)	2013		2014		2015	
		DI CUI DONNE		DI CUI DONNE		DI CUI DONNE
Tempo determinato	428	263	448	282	671	395
Tempo indeterminato	6.106	4.100	6.204	4.148	6.210	4.142
Totale	6.534	4.363	6.652	4.430	6.881	4.537



La Direzione Risorse Umane ha proseguito il percorso di sviluppo dell'assistenza alle filiali in ambito sindacale, prevedendo incontri congiunti al fine di raggiungere intese sindacali funzionali alla nuova organizzazione del lavoro conseguente alle liberalizzazioni in materia di orari di apertura.

Queste attività, unitamente alle attività di prevenzione e formazione di seguito descritte:

- **attività di prevenzione:** applicazione corretta della normativa sul lavoro, confronto e dialogo sia a livello individuale che collettivo (filiale, territorio);
 - **attività di formazione:** rivolta ai ruoli di responsabilità per una corretta gestione del personale;
- hanno permesso di mantenere negli ultimi anni un basso tasso di conflittualità, con un numero di vertenze giudiziarie contenuto (8 cause nuove sorte nell'anno, e 22 conciliazioni stragiudiziali effettuate), se rapportato alla popolazione aziendale, e una assenza di pronunce in sede giudiziaria contro l'Azienda per episodi discriminatori.

Per quanto riguarda invece i cambiamenti organizzativi significativi, la normativa prevede espressamente specifici obblighi in capo all'Azienda di consultazione sindacale preventiva nei trasferimenti d'azienda di cui all'art. 2112 del Codice Civile.

Global Reporting Initiative G4-LA16

Global Reporting Initiative G4-HR3

Global Reporting Initiative G4-LA4

Formazione, Sviluppo e Selezione delle Risorse Umane

È stata confermata l'importanza della formazione istituzionale in materia di "servizio al cliente" sia per collaboratori in essere che per nuovi assunti, come evidenziato anche dai sondaggi dei collaboratori effettuati, pur non dimenticando le altre aree aziendali ed in particolare la Sicurezza sul lavoro.

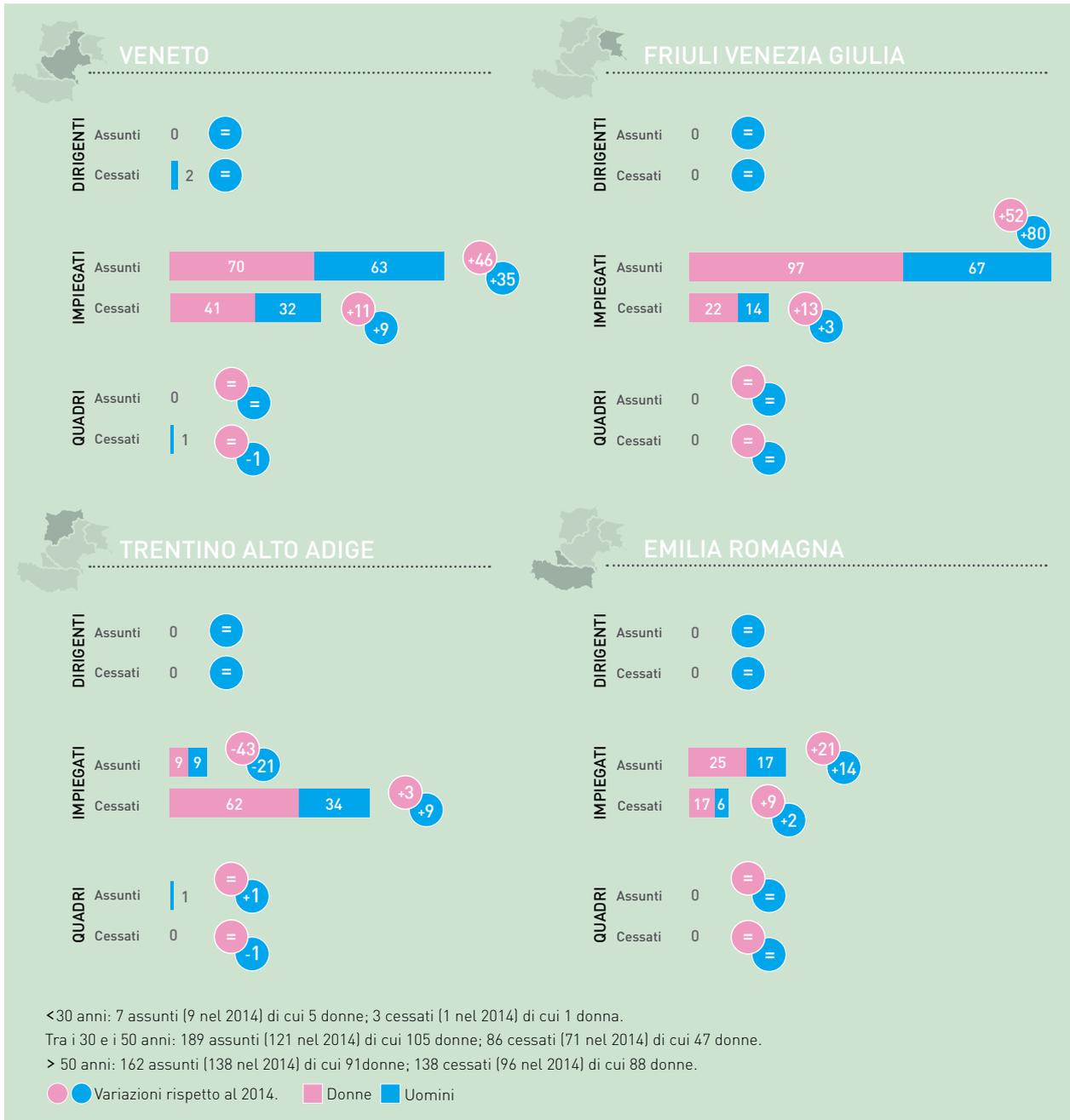
Nel corso del 2015 è stato confermato il consistente volume di ore di formazione d'aula già erogato nel 2014 in materia di business; in aggiunta è stato esteso un sistema di formazione e-learning, che permette in particolare ai collaboratori dei punti vendita di ricevere una formazione efficace all'interno del proprio luogo di lavoro, velocizzando i tempi ed i modi formativi, senza impattare significativamente sull'organizzazione del lavoro.

Il 2015 ha visto un significativo impegno della Società anche sul "Progetto Store manager", che è rivolto allo sviluppo professionale del responsabile del punto vendita.

Dal lato della selezione, per il personale di sede questa viene seguita direttamente dal Responsabile della selezione aziendale. La selezione e il reclutamento del personale delle filiali sono affidati alla direzione vendite con il supporto della direzione del personale, la quale non solo stabilisce le linee guida, ma partecipa talvolta alla selezione tramite figure professionali esperte.

Nel 2015 l'Azienda ha continuato la collaborazione con Enti e Istituzioni esterne (Ministero del Lavoro, Università, ecc.) per favorire i tirocini formativi e di inserimento lavorativo. Si conferma il trend degli anni precedenti secondo il quale il 20% di queste collaborazioni vengono successivamente trasformate in contratti di lavoro.

ASSUNZIONI E CESSAZIONI DI RAPPORTI DI LAVORO A TEMPO INDETERMINATO



Global Reporting Initiative G4-LA1

Global Reporting Initiative G4-LA1

Global Reporting Initiative G4-LA1

Infine, il sistema premiante aziendale si divide sostanzialmente in:

Premi collettivi, conseguenti alla contrattazione collettiva aziendale, rivolti a tutto il personale di vendita al conseguimento di risultati di: produttività oraria, contenimento delle differenze inventariali, risultato economico della filiale di appartenenza;

M.B.O. (Management By Objectives), sistema dedicato al personale direttivo e ai ruoli di responsabilità in ambito commerciale, basato su una bilanciata ripartizione tra obiettivi di reparto e obiettivi aziendali (in particolare il Margine Operativo Lordo); non sono previsti obiettivi collegati ad una valutazione discrezionale sul comportamento organizzativo.



Sicurezza sul lavoro

La nostra Azienda si prefigge l'obiettivo primario di assicurare l'equilibrio tra i fini societari contemplati nello Statuto e le esigenze di salvaguardia della salute delle persone, operando nel rispetto della sicurezza dei propri dipendenti, dei propri clienti e dei terzi in generale, prevenendo il verificarsi di incidenti e mitigandone gli eventuali effetti dannosi (www.despar.it/it/node/23/sicurezza-sul-lavoro/).

Nel corso del 2015 è stata superata positivamente in tutte le sedi e le unità produttive la visita periodica per il mantenimento della certificazione internazionale OHSAS 18001 sui Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro, ottenuta nel 2010.

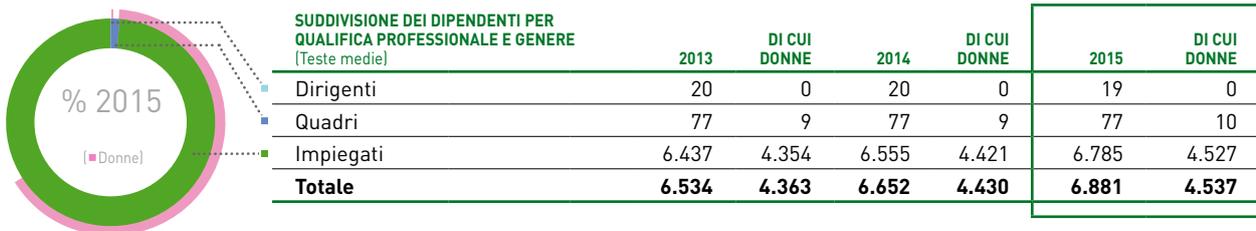
Le attività svolte su questo fronte hanno permesso di raggiungere una notevole riduzione dell'indice di frequenza degli infortuni in Azienda, mantenendo il trend complessivo in diminuzione nel medio-lungo periodo.

In Azienda sono attivi dei comitati per la sicurezza composti da diciotto rappresentanti per la sicurezza dei lavoratori, da un responsabile del servizio di prevenzione e protezione e da sei addetti al servizio di protezione e prevenzione.

**RINNOVO
CERTIFICAZIONE
OHSAS
18001**

Diversità e pari opportunità

La presenza femminile rappresenta ormai da molti anni la maggioranza della nostra forza lavoro (65,93% nel 2015).



Global Reporting Initiative G4-10

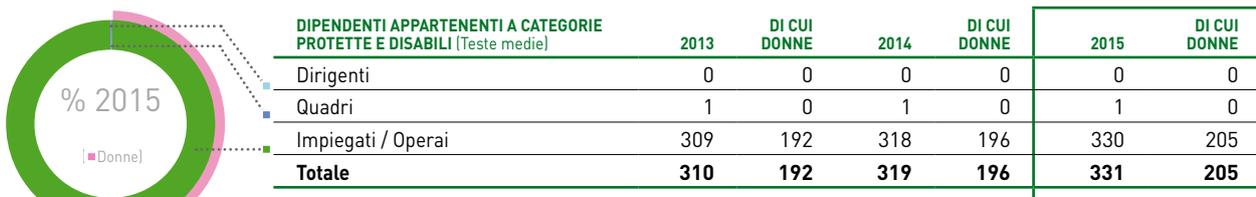
Global Reporting Initiative G4-LA12

La politica aziendale è orientata anche a garantire pari opportunità a uomini e donne. Il rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto alle donne è pressoché uguale, sia nelle sedi che nel magazzino.

RAPPORTO STIPENDIO UOMO-DONNA PER AREA DI LAVORO	2013	2014	2015
NEI PUNTI VENDITA			
- Impiegati	109,79%	110,68%	110,26%
IN SEDE E IN MAGAZZINO			
- Quadri	106,24%	108,58%	93,88%
- Impiegati	107,92%	107,78%	109,69%

Global Reporting Initiative G4-LA13

Aspiag Service collabora attivamente con i SIL - Servizi Integrazione Lavorativa - per promuovere progetti e percorsi di integrazione sociale e lavorativa delle persone con disabilità e/o in situazione di svantaggio.



Global Reporting Initiative G4-LA12



A fronte delle assunzioni di personale disabile, la Pubblica Amministrazione eroga specifici contributi, di seguito riepilogati.

CONTRIBUTI FINANZIARI RICEVUTI DALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (€)	2013	2014	2015
Contributi per disabili / occupazione femminile / formazione apprendisti	108.363	69.511	10.560

Global Reporting Initiative G4-EC4

Work-Life Balance

La maggior parte dei dipendenti è costituita da donne, alle quali l'Azienda riconosce un ampio ricorso a regimi di orario parziale, facilitandone la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita.

NUMERO DEI DIPENDENTI PART-TIME (Teste medie)	2013	DI CUI DONNE	2014	DI CUI DONNE	2015	DI CUI DONNE
Dipendenti con contratto part-time	2.563	2.371	2.647	2.432	2.774	2.511
% Dipendenti con contratto part-time	39,23%	36,29%	39,80%	36,55%	40,32%	36,50%

Global Reporting Initiative G4-10

La tutela di un migliore Work-Life Balance trova conferma nella scelta dei dipendenti stessi, ed in particolare delle donne, di tornare alla propria occupazione al termine del congedo parentale.

DIPENDENTI CHE RITORNANO AL LAVORO DOPO IL CONGEDO PARENTALE (Teste)	2013		2014		2015	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
Dipendenti aventi diritto al congedo parentale	402	706	377	710	347	675
Dipendenti che ricorrono al congedo parentale	9	208	11	209	12	208
Dipendenti che ritornano al lavoro al termine del congedo parentale	5	156	8	157	8	144
Dipendenti che hanno terminato il congedo parentale nell'anno in corso	5	157	8	157	8	146
% di ritorno al lavoro dopo il congedo parentale	100%	99%	100%	100%	100%	99%

Global Reporting Initiative G4-LA3

Nota: il diritto è stato desunto dalla conoscenza della data di nascita dei figli e senza tener conto dell'eventuale fruizione da parte del coniuge. Rispetto al 2014 il dato è stato ricalcolato sui dipendenti che hanno terminato il congedo nell'anno.

FOCUS

Progetto Salute

L'Azienda ritiene che il rapporto con il cliente interno, con il proprio collaboratore, sia decisivo per raggiungere il miglior servizio al cliente. Oltre agli istituti di welfare già previsti dalla contrattazione collettiva, Aspiag Service si è impegnata nel corso del 2015, al lancio del "Progetto Salute".

Da un lato, in collaborazione con la cassa sanitaria del settore della GDO, si è provveduto ad aumentare il numero di case di cura convenzionate.

Dall'altro, l'Azienda ha investito in una campagna informativa capillare destinata ai collaboratori presso i punti vendita sul territorio e ha avviato azioni di sostegno a favore dei collaboratori in difficoltà.

1.800
PARTECIPANTI AI
MEETING INFORMATIVI

>450.000€
RISPARMIATI
DAI COLLABORATORI

>40
STRUTTURE SANITARIE
CONVENZIONATE



ATTENZIONE ALL'AMBIENTE E AL TERRITORIO



«Creare un rapporto equilibrato e duraturo di tutte le attività rispetto ai loro effetti economici, sociali ed ambientali.»

Aspiag Service è sempre più rivolta a pensare il proprio business in termini di "integrazione Sociale d'impresa", intesa come la volontà di instaurare un percorso che coinvolga l'Azienda e tutti i propri Stakeholder verso un processo virtuoso che consenta di creare valore in modo condiviso. In particolare, la sostenibilità è vista come parte integrante della politica e della strategia dell'azienda, con conseguente inclusione nella gestione del business e nei comportamenti sia del top management che di tutti i collaboratori, come già presentato, ma anche del territorio in cui opera.

Coerentemente con questi principi l'Azienda ha definito e approvato una politica ambientale (www.despar.it/node/30/politica-ambientale/), firmata dagli Amministratori Delegati e condivisa con tutti i collaboratori e gli Stakeholder, volta al continuo miglioramento delle performance in tale ambito e alla quale fa riferimento anche un preciso organigramma ambientale, guidato da uno degli Amministratori della Società, che individua tutti i responsabili dei singoli aspetti del progetto e definisce in dettaglio le relative procedure operative, gestionali e di sistema.

Grazie all'attività effettuata Aspiag è stata la prima impresa della GDO italiana a possedere la certificazione ISO 14001:2004. Tale certificazione è attualmente relativa alle sedi di Mestrino e Udine e a 13 punti vendita di grosse dimensioni, ma l'obiettivo aziendale è quello di estenderla a tutta la rete aziendale.

PRIMA AZIENDA
DELLA GDO ITALIANA
CON CERTIFICAZIONE
ISO 14001:2004



Altra conferma dell'attenzione all'ambiente e al territorio è la decisione aziendale di utilizzare, **dal 1 gennaio 2014, esclusivamente "energia verde" certificata**, ovvero prodotta da fonti rinnovabili.

Per la movimentazione e il trasporto dei prodotti ortofrutticoli, ci serviamo fin dal 2002 del sistema Pool IFCO/Steco, ossia di **contenitori a rendere in plastica totalmente riutilizzabili e riciclabili**, che sostituiscono parte dei packaging tradizionali in cartone, legno e plastica e offrono altri vantaggi, quali:

- incremento della qualità del prodotto;
- riduzione dei rifiuti prodotti;
- migliore efficienza dello stoccaggio e ottimizzazione dei trasporti.

Coerentemente con quanto anticipato, l'Azienda opera da sempre e in maniera volontaria sul fronte della CSR ("Corporate Social Responsibility").

Le attività comprendono raccolte di fondi a favore delle zone alluvionate o terremotate, il sostegno alla ricerca, il supporto di associazioni che sostengono reparti pediatrici presso gli ospedali, la sponsorizzazione di attività sportive e manifestazioni di paese, la collaborazione con diverse onlus o associazioni per la cessione della merce commestibile ma non più commercializzabile, programmi di educazione alimentare effettuati in collaborazione con le scuole.

4 milioni di €
**IN ALIMENTI DONATI
A OLTRE 200 ONLUS
DEL TERRITORIO**

613 t
**DI RIFIUTI
RISPARMIATI
ALL'AMBIENTE**

1.500.000
**PASTI DONATI
A PERSONE
BISOGNOSE**



La sostenibilità è, quindi, uno dei nostri valori e come tale permea tutta l'Azienda, partendo dai vertici e prendendo forma e conoscenza in tutti i collaboratori. Per questo motivo i dipendenti sono formati in modo continuativo sui temi e sulle attività svolte in ambito di sostenibilità e di responsabilità sociale nella convinzione che i comportamenti dei propri collaboratori siano il miglior veicolo di comunicazione verso i clienti.



FOCUS

Le Buone Abitudini

Le Buone Abitudini è un'iniziativa arrivata alla decima edizione quest'anno, è un percorso di prevenzione primaria sostenuto da Despar per il Sociale, rivolto agli insegnanti e agli alunni delle scuole primarie.

Si fonda sul desiderio di rompere quella barriera che impedisce alle conoscenze di farsi pratica quotidiana, accogliendo dentro di noi una "buona abitudine".

ISTITUTI



A.S. 2015/2016

▶ 60

CLASSI



▶ 290

ALUNNI



▶ 7.000

Recupero storico-architettonico e innovazione infrastrutturale

Abbiamo sempre profuso notevoli sforzi per offrire ai nostri clienti spazi d'acquisto piacevoli, funzionali e confortevoli, in grado di trasmettere all'esterno la qualità dei prodotti venduti, l'attenzione per l'innovazione, la riduzione dell'impatto ambientale e la volontà di rispondere con flessibilità alle evoluzioni del mercato.

Una filosofia che si basa sulla ricerca e sul miglioramento continuo dello studio dei materiali, delle tecnologie e degli impianti, dell'accostamento dei colori e degli arredi.

Questo impegno ad evolvere nel tempo un asset strategico fondamentale quale il punto vendita trova espressione anche nelle numerose ristrutturazioni effettuate su locali storici e dismessi - spesso frutto di collaborazioni con enti ed istituzioni locali - che testimoniano l'attenzione di Aspiag Service per il territorio e per la preservazione delle memorie storiche, artistiche e industriali.

In questo quadro si inseriscono le attività di riqualificazione di aree urbane, che prevedono il recupero di aree industriali dismesse e la ristrutturazione di edifici storici per la realizzazione dei punti vendita. Ne sono alcuni esempi:

- la riqualificazione di un ex deposito ACTV per la costruzione del punto vendita a insegna Interspar di Corso del Popolo a Mestre;
- la bonifica e riqualificazione dell'area ex Maritan & Borgato, ditta di autotrasporti, per la realizzazione di un nuovo Interspar a Mestrino (PD);
- il restauro del palazzo Nogarola / Guarienti, che ha ospitato dagli inizi dell'Ottocento fino al 1955 il Caffè Europa, noto punto d'incontro in via Mancini a Trento, per la realizzazione di un punto vendita Eurospar "Premium" salvaguardando e recuperando il patrimonio artistico in esso contenuto, ricco di elementi architettonici e decorativi di pregio;
- l'attività di riqualificazione dell'ex Area Saimp a Padova, un'area industriale abbandonata e pericolante, per la realizzazione di un Interspar, con il recupero dei bassorilievi presenti nella porta principale della fabbrica;
- il recupero di un edificio storico abbandonato da decenni, ex garage Fiat, in Via Manin a Verona per la realizzazione di un punto vendita Eurospar "Premium", restaurando la facciata e mantenendo la monumentalità del portone d'ingresso.

ARMONIZZAZIONE DEI PUNTI VENDITA CON IL TERRITORIO



I negozi e, soprattutto, le nuove aperture che realizziamo rispondono al desiderio di inserirci armoniosamente nel territorio, attraverso:

- architetture non invasive e dall'impatto visivo gradevole,
- comodità di accesso grazie a opere sulla viabilità esterna ed interna,
- parcheggi ampi e razionali,
- eliminazione delle barriere architettoniche,
- impianti di cogenerazione,
- sistemi di illuminazione a consumo ridotto,
- pellicole speciali per evitare la dispersione di freddo nei banchi frigo.

05

Performance



È rassicurante e motivante sapere che l'ambiente in cui lavoro ha ottenuto la certificazione ambientale



Obiettivi strategici e capitali aziendali
I risultati ottenuti nel 2015

57
59

OBIETTIVI STRATEGICI E CAPITALI AZIENDALI

Le nostre attività perseguono i cinque principali obiettivi strategici descritti nel capitolo "Strategia" finalizzati all'obiettivo strategico sovraordinato, cioè l'incremento della quota di mercato.

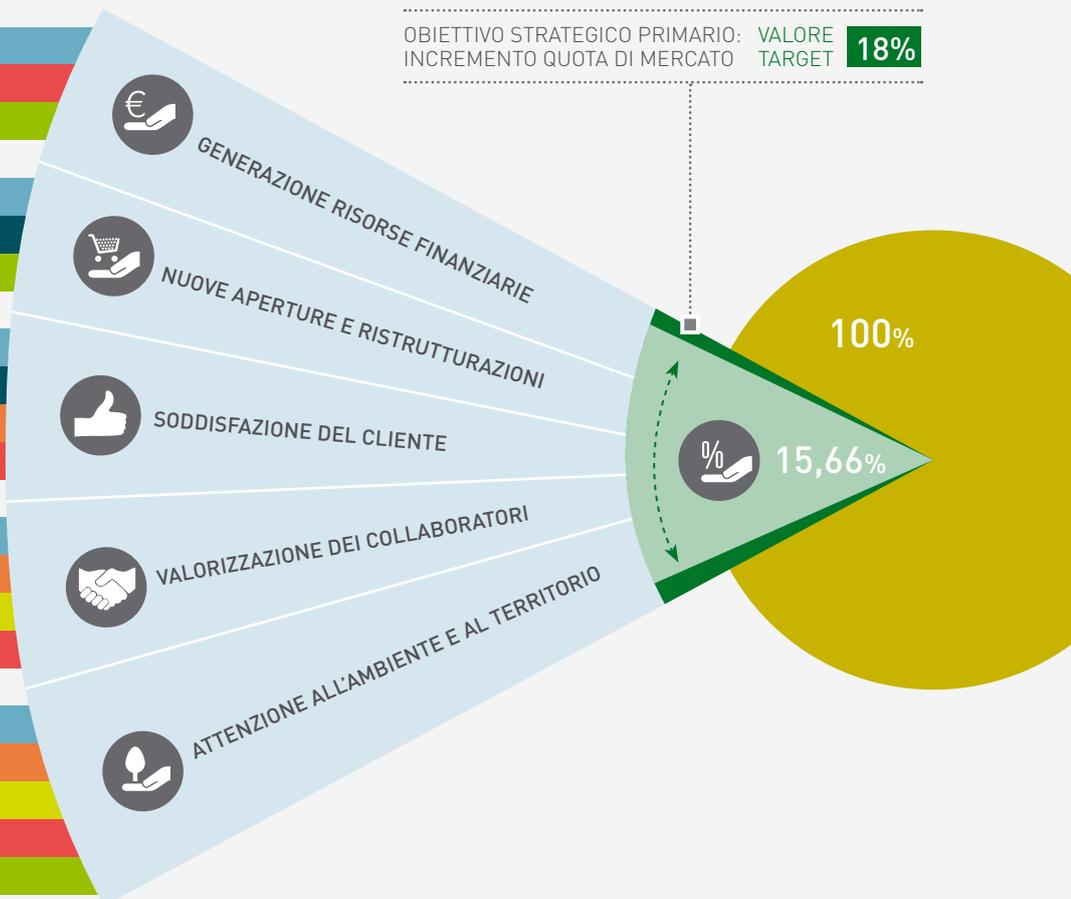
L'Azienda utilizza le proprie risorse e le modifica coerentemente alla propria strategia e al proprio business model, ottenendo risultati dinamici nel tempo e plasmando il proprio processo di creazione del valore: le suddette risorse, ossia i Capitali posseduti, sono diversi tra loro ma "collaborano" in modo interconnesso grazie alla struttura organizzativa adottata per dare sostanza al processo in questione.

Questa visione è sinteticamente rappresentata nello schema sottostante che esprime il legame tra il business model unico e unitario, i contributi dei diversi capitali (ciascuno identificato da un proprio colore) e gli obiettivi fondamentali.

Rispetto al bilancio economico-finanziario - che è concettualmente meno articolato - il presente Report Integrato contiene un particolare elemento qualificante, cioè la ricerca della connettività tra informazioni che normalmente appartengono a differenti sfere di reporting (economico-finanziaria, capitale intellettuale, sostenibilità socio-ambientale).

BUSINESS MODEL

↓ CAPITALI AZIENDALI





Abbiamo provveduto a classificare le diverse dimensioni dei risultati aziendali, commentati nel prosieguo del documento, sulla base di tali obiettivi, legandole anche ai sei concetti di capitale, così da ottenere una “matrice di connettività delle performance”, di seguito presentata. L'andamento globale di questi indicatori evidenzia il raggiungimento dell'obiettivo principale dell'incremento della quota di mercato.



INCREMENTO QUOTA DI MERCATO: +2,0%

OBIETTIVI →	GENERAZIONE RISORSE FINANZIARIE	NUOVE APERTURE E RISTRUTTURAZIONI	SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI	ATTENZIONE ALL'AMBIENTE E AL TERRITORIO
CAPITALI ↓					
FINANZIARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Utile dell'esercizio • EBITDA % • Cash flow • Vendite nette pv diretti • Vendite nette ad affiliati 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero clienti • Scontrino medio 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di dipendenti che ha percepito un premio • Importi stanziati per incentivi • Incidenza degli incentivi sui costi del personale • Luogo di lavoro • Costo per luogo di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Valore economico generato e distribuito • Investimenti in infrastrutture • Spese per la tutela ambientale • Imposte indirette
MATERIALE E INFRASTRUTTURALE		<ul style="list-style-type: none"> • Rete di vendita 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di diversificazione e di copertura dell'offerta • Scelta assortimentale 		
ORGANIZZATIVO			<ul style="list-style-type: none"> • Incidenza della non-efficienza e non-qualità su fatturato • Analisi e controlli di qualità • Spese correnti per la qualità alimentare • Sanzioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanzioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanzioni
UMANO				<ul style="list-style-type: none"> • Costi di formazione • Costo medio di formazione del personale a tempo pieno • Ore di formazione per dipendente • Ore medie di formazione annue per dipendente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ripartizione territoriale dei collaboratori
RELAZIONALE / SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> • Affidamenti e utilizzi • Affidamenti erogati dai primi 5 gruppi bancari con i quali Aspiag Service lavora 		<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Image • Customer satisfaction • Immagine Azienda su stampa e Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondaggio clima aziendale • Tasso di assenteismo • Turnover del personale • Tasso di infortunio sul lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Valore delle sponsorizzazioni • Numero degli eventi sponsorizzati • Prodotti alimentari prossimi alla scadenza recuperati • Raccolta fondi • Iniziative per la scuola
NATURALE	<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio costi energetici 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovazione 			<ul style="list-style-type: none"> • Consumo di elettricità • Emissioni dirette • Emissioni indirette • Consumi diretti e indiretti di energia • Rifiuti prodotti • Peso dei materiali di confezionamento utilizzati



I RISULTATI OTTENUTI NEL 2015

La possibilità di contribuire ad uno sviluppo sostenibile parte necessariamente dal raggiungimento del nostro successo commerciale, senza il quale non potremmo generare valore per il territorio in cui operiamo, realizzare investimenti destinati alla protezione dell'ambiente, garantire ai dipendenti un percorso di crescita professionale sicuro, né adottare soluzioni innovative e sostenibili.

Di seguito sono esposti i risultati e gli indicatori ritenuti maggiormente significativi nonché utili per evidenziare il modo e la misura in cui Aspiag Service ha raggiunto i propri obiettivi strategici.

I valori relativi al 2015 - confrontati con i due esercizi precedenti per favorire un'immediata comprensione del dato - consentono di evidenziare come l'Azienda sia riuscita a perseguire il proprio fine ultimo rappresentato dall'aumento della quota di mercato.



Il 2015 conferma i segni di miglioramento registrati nel corso dell'esercizio precedente, e pur se ancora alcuni punti vendita segnano situazioni di difficoltà, come dimostrano le svalutazioni effettuate, gli indicatori economici indicano un significativo miglioramento.

	2013	2014	2015
UTILE DELL'ESERCIZIO RETTIFICATO (€)	2.703.484	5.473.960	17.097.432
Nota: l'utile indicato è rettificato della componente straordinaria.			
CASH FLOW	61.388.659	71.791.992	91.787.670
EBITDA %	5,16%	5,61%	6,53%



All'interno di questo quadro economico la politica di sviluppo perseguita e le economie di scala realizzate hanno sostenuto i fatturati e gli utili della Società. Le vendite nette, relative ai soli punti vendita diretti, ammontano ad Euro 1.397.978.813 segnando un incremento del 5,42% rispetto al precedente esercizio.

Tale incremento è stato reso possibile sia dall'espansione della rete di vendita, ma anche dal miglioramento dei fatturati nei punti vendita confrontabili.

VENDITE NETTE PUNTI VENDITA DIRETTI (€)	2013	2014	2015
Despar	200.859.650	190.808.229	199.376.033
Eurospar	527.525.363	564.363.875	606.555.998
Interspar	567.512.800	570.912.119	592.046.781
Totale	1.295.897.814	1.326.084.223	1.397.978.813



Continua costante la crescita del numero di clienti, collegata anche alla crescita del fatturato. Rispetto agli scorsi anni si registra un cambio di tendenze nell'andamento dello scontrino medio, che dopo 2 anni di discesa, registra nell'anno una crescita nei supermercati di più piccole dimensioni (Despar e Eurospar), mentre continuano a soffrire i supermercati di grandi dimensioni.

NUMERO SCONTRINI	2013	2014	2015
Despar	16.906.003	16.211.759	16.819.130
Eurospar	27.249.707	29.681.252	31.853.107
Interspar	19.732.127	19.913.613	20.937.980
Totale	63.887.837	65.806.624	69.610.217

SCONTRINO MEDIO (€)	2013	2014	2015
Despar	11,88	11,77	11,85
Eurospar	19,36	19,01	19,04
Interspar	28,76	28,67	28,28



Segna una inversione di tendenza anche l'andamento delle vendite nei confronti dei negozi degli affiliati, che segnano nell'anno un aumento del 2,3%.

Questo ambito si conferma uno dei punti di forza della nostra Azienda, che continua ad investire e a dare fiducia e sostegno ai piccoli imprenditori, supportandoli nell'ottimizzazione del proprio punto vendita in termini di fatturato, di marketing e di allestimento.

VENDITE NETTE AD AFFILIATI	2013	2014	2015
Vendite nette ad affiliati (€)	215.188.360	214.488.356	219.439.270
Numero clienti affiliati	340	346	345
Vendite nette medie per affiliato (€)	632.907	619.909	636.056



Confermata anche la strategia di sviluppo adottata per le nuove aperture e le ristrutturazioni e la volontà di continuare a perseguire i nostri obiettivi. Nel 2015 sono stati effettuati investimenti per circa 91,4 milioni di euro.

INVESTIMENTI (€)	2013	2014	2015
Nuove aperture	51.258.835	44.337.040	35.655.128
Ristrutturazioni	27.471.691	15.897.014	19.686.461
Investimenti su punti vendita di prossima apertura	11.342.655	7.470.061	16.724.435
Altre tipologie di investimenti	35.658.156	11.451.283	19.288.615
Investimenti nello sviluppo dei punti vendita	125.731.338	79.155.398	91.354.640



Tali investimenti hanno consentito di proseguire il processo di sviluppo e razionalizzazione della rete di vendita con 12 nuove aperture di punti vendita diretti e 13 nuovi associati, 14 ristrutturazioni di punti vendita diretti e 4 ristrutturazioni per cambio associato.

RETE DI VENDITA	2013	2014	2015
Despar	78	75	78
Eurospar	98	101	106
Interspar	30	33	33
Totale	206	209	217



Parte di questi investimenti sono rivolti sia al miglioramento degli aspetti ambientali connessi alla presenza del punto vendita che a beneficio della comunità locale e del territorio limitrofo alla struttura. Tali investimenti si concretizzano principalmente in miglioramenti sulla viabilità locale o sulla realizzazione di strutture per la comunità quali sale per anziani, sale per la musica, ecc.

INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE (€)	2013	2014	2015
	1.961.489	2.846.146	1.456.250

Global Reporting Initiative G4-EC7



Nelle principali nuove aperture e ristrutturazioni, già da qualche anno vengono introdotti nuovi concetti di illuminazione a LED per i reparti pesce e banco freschi, e sistemi all'avanguardia per l'impiantistica utilizzata. Al 31 dicembre 2015, ben 69 punti vendita ed il magazzino logistico di Mestrino (PD) utilizzano una tecnologia full-led, con conseguente riduzione di emissioni e costi associati, evidenziando l'impegno dell'Azienda nel perseguimento di un'innovazione continua [pag. 44].



Le premesse riportate si riflettono nei valori degli indicatori, che mostrano come il nostro consumo energetico si sia ridotto significativamente rispetto all'esercizio precedente.

In particolare il consumo medio giornaliero LFL e le conseguenti emissioni di CO₂, a parità di superficie di vendita e di giornate di apertura, risultano in ulteriore diminuzione.

CONSUMO DI ELETTRICITÀ (KWH)	2013	2014	2015
Consumo totale	152.458.686	148.362.639	155.084.294
Consumo LFL nei punti vendita	135.590.221	132.400.632	132.535.204
Consumo medio Giornaliero LFL	404.090	388.037	383.483
Riduzione consumo medio giornaliero	0,93%	3,97%	1,17%

Global Reporting Initiative G4-EN5

Global Reporting Initiative G4-EN6



Tale contrazione, calcolata sul consumo medio giornaliero degli ultimi 2 anni, è pari al 1,17% LFL, con un risparmio di 226.565 Euro LFL.

L'efficienza ottenuta sui consumi si riflette direttamente sul margine operativo della Società, con un risparmio di costi e quindi un aumento delle risorse da destinare allo sviluppo.



I consumi e le relative emissioni, sia dirette che indirette, risultano in aumento a causa dell'incremento della rete di vendita e al maggior utilizzo di gas per il riscaldamento dei magazzini.

In considerazione della nostra scelta di utilizzare a partire dal 2014 unicamente energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili con certificato di Garanzia di Origine, le emissioni indirette di gas a effetto serra negli ultimi due anni sono riconducibili al solo valore del calore da teleriscaldamento.

CONSUMO DIRETTO DI ENERGIA (GJ)	2013	2014	2015
Consumo diretto di energia da acquisto di gas naturale	89.704,42	68.836,90	85.401,77
Consumo diretto di energia da acquisto di gasolio per riscaldamento	9.756,00	7.339,37	5.968,40
Consumo diretto di energia da acquisto di gasolio e benzina per autotrazione	12.255,17	12.496,01	11.398,73
Consumo annuale	111.715,59	88.672,28	102.768,90

Global Reporting Initiative G4-EN3

CONSUMO INDIRETTO DI ENERGIA (GJ)	2013	2014	2015
Consumo indiretto di energia da acquisto di energia elettrica	533.868,41	534.105,50	558.303,46
Consumo indiretto di energia da acquisto di energia termica - Teleriscaldamento	19.592,05	18.076,78	19.864,44
Consumo annuale	553.460,46	552.182,28	578.167,90

Global Reporting Initiative G4-EN3

EMISSIONI DIRETTE DI GAS A EFFETTO SERRA (t DI CO ₂ EQ)		2013	2014	2015
Classificazione	Fonte			
Emissioni dirette (Scopo 1)	Gas Naturale per riscaldamento	5.046,79	3.866,22	4.820,68
	Gasolio per riscaldamento	733,84	545,67	443,74
	Gasolio e benzina per flotta aziendale	914,9	928,04	846,55
	Rilascio gas refrigeranti	-	-	46.661,85
Emissioni totali dirette		6.695,52	5.339,94	52.772,82

Global Reporting Initiative G4-EN15

EMISSIONI INDIRETTE DI GAS A EFFETTO SERRA (t DI CO ₂ EQ)		2013	2014	2015
Classificazione	Fonte			
Emissioni indirette energetiche (Scopo 2)	Elettricità	60.356,79	-	-
	Calore da teleriscaldamento	1.377,82	1.269,11	1.395,17
Emissioni totali indirette		61.734,61	1.269,11	1.395,17

Global Reporting Initiative G4-EN16

GJ = gigajoule.

Nota: le modalità di calcolo sono spiegate in calce alla tabella dell'informativa e degli indicatori GRI-G4.

A partire dall'esercizio 2015 rendicontiamo anche le emissioni dirette di gas a effetto serra dovute alle perdite/rilasci di gas refrigeranti.



Anche nell'esercizio 2015, nonostante l'ampliamento della rete di vendita e il conseguente aumento dei rifiuti prodotti, la percentuale di rifiuti riciclati è rimasta sostanzialmente stabile e su percentuali elevate, attestando ancora una volta l'attenzione della Società all'ambiente.

RIFIUTI PRODOTTI (T)	2013	2014	2015
Rifiuti non pericolosi			
1) F.O.R.S.U. (Frazione Organica del Rifiuto Solido Urbano)	12.680,18	12.836,70	13.841,34
2) R.S.U. (Frazione Indifferenziata del Rifiuto Solido Urbano)	9.176,85	9.346,61	9.911,05
3) Cartone	10.654,11	11.229,88	11.340,08
4) Imballaggi misti	1.896,71	1.960,32	1.963,67
5) Altri rifiuti	2.190,76	2.262,21	2.353,21
Rifiuti Pericolosi	3,32	2,47	2,96
Totale	36.601,93	37.638,19	39.412,31
Percentuale di rifiuti riciclati	74,93%	75,17%	74,85%
Produzione / superficie di vendita (t/mq)	0,14	0,14	0,15

Nota: le modalità di calcolo sono spiegate in calce alla tabella dell'informativa e degli indicatori GRI-G4.

Metodo di smaltimento:

Voci di cui ai punti 1) e 2) servizio pubblico di asporto rifiuti - compostaggio; discarica / termovalorizzatore.

Voce di cui al punto 3), 4) e 5) e (Rifiuti Pericolosi) smaltitori privati autorizzati - compostaggio - riciclaggio.

La Voce di cui al punto 4) comprende Polietilene, Legno e Vetro.

La Voce di cui al punto 5) comprende Olio alimentare vegetale esausto, scarti inutilizzabili per il consumo o la trasformazione e sottoprodotti di origine animale.



Sono in diminuzione rispetto all'esercizio precedente le spese per la tutela ambientale. Da segnalare che all'interno di queste spese sono presenti i costi di bonifica che la Società ha sostenuto, in particolare negli scorsi esercizi, per il ripristino di siti che successivamente sono diventati sedi dei propri punti vendita.

SPESE PER LA TUTELA AMBIENTALE (€)	2013	2014	2015
Costi di bonifica	485.820	401.680	-
Spese per il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti e spese per la gestione ambientale	4.484.623	4.646.526	4.751.947
Totale spese per la tutela ambientale	4.970.444	5.048.206	4.751.947



Un'altra problematica relativa ai rifiuti prodotti è costituita dagli imballaggi utilizzati dall'Azienda, in particolare i sacchetti da asporto (shopper) utilizzati dal cliente per ritirare la merce e ai materiali utilizzati nei "reparti freschi" (gastronomia, frutta e verdura, macelleria, panetteria) per il confezionamento dei prodotti; in quest'ultima categoria rientrano materiali molto diversi fra loro, tra cui l'alluminio, la pellicola trasparente, le buste e le vaschette di plastica, le buste e i vassoi di carta.

Nel corso del 2015 l'aumento della rete di vendita ha determinato un incremento del materiale di confezionamento utilizzato per la clientela. Ciò ha ovviamente inciso sul costo del materiale, anche se l'incidenza del costo per l'Azienda è in linea con il trend degli esercizi precedenti.

PESO DEI MATERIALI DI CONFEZIONAMENTO UTILIZZATI	2013	2014	2015
Peso dei materiali (shopper, materiale di confezionamento) (kg)	1.816.529	1.863.496	2.162.112
Costo dei materiali (shopper, materiale di confezionamento) (€)	7.813.306	8.081.537	8.175.592
Incidenza del costo sul fatturato (%)	0,60%	0,61%	0,58%

Global Reporting Initiative G4-EN23

Global Reporting Initiative G4-EN31

Global Reporting Initiative G4-EN1



Gli investimenti per l'ammodernamento dei punti vendita rivestono particolare importanza anche nella configurazione di nuovi layout delle attrezzature e conseguentemente dei display merceologici.

La visibilità e la confrontabilità dei prodotti in assortimento favoriscono la propensione all'acquisto e creano valore per il cliente, che viene coinvolto con una certa frequenza ad esprimere il proprio parere in merito.

Come risulta da ricerche di mercato effettuate, dopo la vicinanza del punto vendita e la sua convenienza, uno dei motivi di scelta del consumatore è l'assortimento.

Per questo motivo riserviamo una particolare attenzione ai bisogni dei clienti, cercando di diversificare il più possibile l'offerta, ampliando fra l'altro le proposte destinate a specifiche categorie di consumatori, quali ad esempio i prodotti per celiaci.

Nel corso dell'esercizio abbiamo proseguito lungo questa politica, aumentando il numero di referenze medie dei punti vendita e ottenendo una valutazione da parte dei clienti di 8,56, in miglioramento rispetto l'esercizio precedente.

GRADO DI DIVERSIFICAZIONE E DI COPERTURA DELL'OFFERTA	2013	2014	2015
Despar	11.550	12.365	13.563
Eurospar	20.476	22.116	24.363
Interspar	34.183	37.979	41.402

Nota: numero referenze medie presenti nei punti vendita per insegna.

SCelta ASSORTIMENTALE	2013	2014	2015
Scelta Assortimentale	8,62	8,34	8,56

Nota: i giudizi si collocano in una scala da 1 (per niente soddisfatto) a 10 (molto soddisfatto).



Migliora anche l'indice di customer satisfaction, dopo la lieve flessione dello scorso anno, in particolare grazie al miglioramento dell'assortimento e della qualità dei prodotti freschi offerti ai clienti nei punti vendita.

CUSTOMER SATISFACTION	2013	2014	2015
Despar	8,34	8,16	8,28
Eurospar	8,22	8,24	8,42
Interspar	8,28	8,36	8,48
Catena	8,30	8,24	8,38

Nota: i giudizi si collocano in una scala da 1 (per niente soddisfatto) a 10 (molto soddisfatto).

La valutazione assegnata alla catena non rappresenta la media delle valutazioni ottenute dalle singole insegne.

Global Reporting Initiative G4-PR5

Il precedente indicatore, più nel dettaglio, deriva dalla combinazione della valutazione di alcune peculiarità dei punti vendita del Gruppo: la pulizia del punto vendita (8,74), la convenienza generale (7,40), le promozioni e le offerte speciali (7,92), l'assortimento (8,56), la durata media dei tempi alle casse (7,94), la facilità di accesso ai punti vendita (8,86) e, in particolare, la qualità dei prodotti freschi (8,48) e la cortesia e la disponibilità del personale (8,72).

Grazie ad interviste dirette condotte nel Triveneto a conoscitori spontanei o sollecitati, l'immagine dell'Azienda e delle sue insegne Despar, Eurospar ed Interspar e la soddisfazione percepita dai propri consumatori risultano essere lusinghiere e, di fatto, rappresentano uno sprone aggiuntivo al conseguimento di una gestione aziendale che possa essere apprezzata da parte dei clienti.



La valutazione della Corporate Image ha riportato un punteggio di 8,24 su un massimo di 10, in aumento rispetto al 2014.

CORPORATE IMAGE	2013	2014	2015
	8,20	8,17	8,24



L'immagine positiva dell'Azienda viene confermata nel tempo anche dal monitoraggio, da parte di enti esterni indipendenti, della presenza aziendale sia nel web e nei social media che nella stampa.

Il web valorizza aspetti come la qualità delle relazioni esterne (valutazione positiva), l'attenzione al cliente (valutazione positiva) e la cura dei punti vendita.

Dall'analisi quali-quantitativa condotta sui media cartacei durante il 2015, risulta che Aspiag Service è presente in 1.558 articoli, con una media giornaliera di 4,27 citazioni. Il tono degli articoli è prevalentemente positivo (34%) o neutro (58%).

L'indice rilevato della soddisfazione globale negli ultimi esercizi si mantiene su livelli elevati e rappresenta un'ulteriore conferma del miglioramento delle performance aziendali.



La politica di sviluppo è stata supportata anche dalla casa madre, che, unitamente al cash flow dell'esercizio, ha consentito di migliorare la nostra posizione finanziaria netta e la riduzione dell'impiego di affidamenti concessi da parte del sistema bancario.

AFFIDAMENTI E UTILIZZI (€)	2013	2014	2015
Affidamenti	386.835.924	464.270.524	443.440.646
Utilizzi	203.463.581	146.076.948	125.968.810
Percentuale di utilizzo affidamenti	52,60%	31,46%	28,41%
AFFIDAMENTI EROGATI DAI PRIMI 5 GRUPPI BANCARI CON I QUALI ASPIAG SERVICE LAVORA (%)	47%	48%	52%

L'elevato ammontare di affidamenti è reso possibile grazie alla collaborazione con un numero rilevante di istituti bancari, circa 30 (27 nel 2015), con i quali è stato possibile diversificare sia il lavoro operativo che il lavoro finanziario; la reciproca fiducia, alla base dei rapporti costruiti nel tempo, si mantiene con un costante scambio di informazioni inerenti l'andamento economico e patrimoniale dell'Azienda (illustrazione dei bilanci, budget e business plan, organizzazione di incontri tra le rispettive alte direzioni, inviti ad inaugurazioni di nuovi punti vendita, conferenza stampa annuale ecc.).



Per quanto riguarda la gestione delle merci nel corso dell'esercizio si assiste ad un significativo miglioramento dell'incidenza dei costi della non efficienza e della non qualità, a testimonianza dell'impegno della Società a monitorare questo fenomeno. Tali costi sono relativi principalmente ad ammanchi inventoriali, furti, scarti, rotture e resi del cliente.

	2013	2014	2015
INCIDENZA DELLA NON-EFFICIENZA E NON-QUALITÀ SU FATTURATO (%)	2,88%	2,66%	2,52%



Parte di tali costi comprende il ritiro dei prodotti dalla vendita alcuni giorni prima della loro scadenza. La merce, attraverso la consolidata collaborazione di Aspiag Service con la Fondazione Banco Alimentare e Last Minute Market, viene successivamente ridistribuita per aiutare le persone in difficoltà: nel 2015 Aspiag Service ha consegnato oltre 600 tonnellate di prodotti alimentari prossimi alla scadenza, per un importo di Euro 4.158.549, valore raddoppiato rispetto all'esercizio precedente in quanto quest'anno si è raggiunta la copertura pressoché totale dei punti vendita del territorio con una Onlus di riferimento a cui donare tutta la merce non più commercializzabile ma ancora commestibile.

	2013	2014	2015
PRODOTTI ALIMENTARI RECUPERATI PROSSIMI ALLA SCADENZA (€)	1.248.232	2.459.390	4.158.549



L'incremento dei controlli qualitativi eseguiti sui prodotti in vendita rafforza l'importanza della politica attuata e consente di mitigare in maniera più puntuale ed efficiente i rischi associati alla sicurezza alimentare.

Tali controlli, in particolare, si sostanziano in analisi microbiologiche su prodotti preparati in punto vendita (come nel caso di macinati e preparazioni pronto a cuocere), tamponi superficiali condotti nei reparti freschi su taglieri, coltelli e attrezzature (affettatrici, pinze in gastronomia e tritacarne in macelleria), analisi sull'acqua utilizzata nelle filiali per la pulizia, la produzione di ghiaccio dei reparti pescheria e per la preparazione di alimenti. Il totale della produzione interna del reparto macelleria (circa il 10% del totale delle vendite del reparto) è regolarmente sottoposto a controlli di salute e sicurezza. Inoltre nel 2015 sono stati effettuati 2.198 tamponi sulle superfici dei diversi reparti, che hanno rilevato la conformità del 82% delle analisi. In caso di rilevata non conformità dei prodotti, l'Ufficio Sicurezza Alimentare li ritira tempestivamente dal mercato.

ANALISI E CONTROLLI DI QUALITÀ Tipologia di controllo	2013			2014			2015		
	Campioni analizzati	Non conformi	% Non conformi	Campioni analizzati	Non conformi	% Non conformi	Campioni analizzati	Non conformi	% Non conformi
Analisi sui prodotti	678	111	16%	522	58	11%	587	54	9%
Tamponi superficiali	1.958	69	4%	1.845	151	8%	2.198	393	18%
Totale	2.636	180		2.367	209		2.785	447	

Global Reporting Initiative G4-PR1

SPESE CORRENTI PER LA QUALITÀ ALIMENTARE (€)	2013	2014	2015
Esterne	137.770	146.096	146.690
Interne	152.375	144.141	164.467
Totale	290.145	290.237	311.157



Nel corso dell'esercizio si sono verificati solamente 17 episodi di non-conformità sui prodotti o sulle etichettature che hanno comportato il pagamento di multe o sanzioni.



L'efficacia dello svolgimento delle attività di controllo descritte viene evidenziata anche dalla non significatività dei costi sostenuti dall'Azienda riferiti a sanzioni ricevute rispetto alle dimensioni dell'Azienda (volumi, numero punti vendita ecc), evidenziando la correttezza del nostro operato, nei vari aspetti.



Con riferimento alla tabella sottostante, le sanzioni riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti e servizi si riferiscono a mancata o errata informativa ed etichettatura dei prodotti in vendita (relativamente a ingredienti, prezzi, unità di misura, provenienza, ecc.), merce scaduta, temperatura non corretta dei frigoriferi.

Le sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti possono riguardare ad accertamenti ispettivi INAIL, tardiva comunicazione cessazione TFR, violazione mancato riposo dei dipendenti, carenti condizioni igieniche nei punti vendita, ravvedimenti operosi relativi a concorsi a premio, ampliamenti illeciti, ritardato pagamento di ritenute d'acconto e imposte di registro, occupazione del suolo pubblico. Nel 2015 le multe per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale si riferiscono principalmente alla non corretta esposizione dei contenitori dei rifiuti nei punti vendita.

Sanzioni riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti e servizi	2013	2014	2015
Valore monetario delle sanzioni (€)	57.068	36.406	68.586

Global Reporting Initiative G4-PR9

Sanzioni per non conformità a leggi e regolamenti	2013	2014	2015
Valore monetario delle sanzioni (€)	63.995	36.733	55.261
N. sanzioni non monetarie	0	0	0

Global Reporting Initiative G4-S08

Multe per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	2013	2014	2015
Valore monetario delle sanzioni (€)	155	170	200
N. sanzioni non monetarie	0	0	0

Global Reporting Initiative G4-EN29

Al 31 dicembre 2015 non sono presenti azioni legali nè di altro tipo riguardanti comportamenti anticompetitivi, violazioni antitrust o violazioni di monopolio.

Global Reporting Initiative G4-S07



La volontà di offrire elevati standard di qualità si fonda anche sul sempre maggiore impegno dedicato alla crescita professionale dei collaboratori. Un impegno che si esprime attraverso le attività di formazione, specializzazione e costante aggiornamento, considerati elementi fondamentali per incrementare il know-how e la partecipazione alla cultura e ai valori dell'impresa.

Anche per il 2015 sono stati messi a punto innovativi corsi di formazione rivolti al miglioramento del rapporto diretto fra collaboratore e cliente all'interno del punto vendita.

Tali attività hanno impattato significativamente sui costi sostenuti, evidenziando il sempre maggiore e importante impegno, anche economico, che l'Azienda riserva a tale ambito.

COSTI DI FORMAZIONE (€)	2013	2014	2015
Esterni (per docenza e materiale didattico)	474.025	586.071	663.873
Interni all'Azienda	672.406	712.229	927.358
Costi di formazione annui	1.146.431	1.298.300	1.591.231
COSTO MEDIO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE A TEMPO PIENO (€/FTE)	206,86	233,84	272,05



Nel corso del 2015 le ore di formazione erogate dall'Azienda sono passate dalle 48.352 dell'anno precedente a 62.617, a dimostrazione che Aspiag Service riconosce come fondamentale la crescita professionale dei propri collaboratori.

Le ore medie di formazione annua per ciascun dipendente formato erogate - pari a 9,10 - sono in crescita rispetto al 2014 così come il numero di dipendenti formati. L'aumento dell'esercizio è dato principalmente dal sempre maggiore utilizzo dello strumento dell'e-learning per la formazione nei punti vendita.

ORE DI FORMAZIONE PER DIPENDENTE	2013	DI CUI DONNE	2014	DI CUI DONNE	2015	DI CUI DONNE
Dirigenti	n.d	n.d	743	-	416	-
Quadri	n.d	n.d	1.986	390	840	239
Impiegati	n.d	n.d	45.623	26.022	61.361	34.746
Totale ore formazione	44.977	n.d	48.352	26.412	62.617	34.985

ORE MEDIE DI FORMAZIONE ANNUA PER DIPENDENTE	2013	DI CUI DONNE	2014	DI CUI DONNE	2015	DI CUI DONNE
Dirigenti	n.d	n.d	41,26	-	21,89	-
Quadri	n.d	n.d	26,48	43,29	10,86	24,95
Impiegati	n.d	n.d	6,87	5,81	9,04	7,67
Totale ore medie di formazione annue per dipendente	6,76	n.d	7,18	5,89	9,10	8,86

Global Reporting Initiative G4-LA9

Global Reporting Initiative G4-LA9

Nota: nel rapporto "Ore di formazione / dipendenti" i dipendenti sono espressi come medie. I dati fino al 2013 riportati derivano parzialmente da stime.



Come riconoscimento dell'impegno e dello sviluppo dei propri collaboratori, adottiamo una politica di incentivazione basata sulle performance. Il numero di dipendenti premiati, in aumento rispetto all'anno scorso, rappresenta il 70% del totale (4.973 su 7.067).

IMPORTI STANZIATI PER INCENTIVI (€)	2013	2014	2015
Integrativi aziendali	1.601.924	1.298.649	2.360.928
MBO	2.032.276	2.156.830	3.503.518
Totale	3.634.200	3.455.479	5.864.446
INCIDENZA DEGLI INCENTIVI SUI COSTI DEL PERSONALE	1,71%	1,58%	2,56%
NUMERO DI DIPENDENTI CHE HA PERCEPITO UN PREMIO	4.365	4.328	4.973



A seguito dei risultati del sondaggio svolti nel 2014, che verrà ripetuto nel 2016, sono state intraprese numerose attività volte al miglioramento del clima aziendale, tra cui si segnala il Progetto Store Manager, progetto che andrà a contribuire allo sviluppo professionale del ruolo.

SONDAGGIO CLIMA AZIENDALE	2012		2014	
	On line	Cartaceo	On line	Cartaceo
Percentuale di partecipazione al sondaggio	85%	69%	92%	70%
Lavoro volentieri per Despar	93%	82%	89%	83%
Raccomandazione dell'Azienda ad altri come datore di lavoro	83%		85%	
Andamento gestionale dal punto di vista dei collaboratori	60%		65%	
Formazione del personale dal punto di vista dei collaboratori	59%		64%	



Altro indicatore della presenza di un buon clima interno è dato dal basso tasso di turnover aziendale che si attesta sempre su livelli considerati soddisfacenti.

L'incremento dell'esercizio del tasso di turnover totale è principalmente dovuto all'aumento del numero di assunzioni effettuate nell'anno.

TURNOVER DEL PERSONALE (%)	2013	2014	2015
Turnover entrata (entrati a tempo indeterminato/Teste medie)	4,53%	2,60%	5,20%
Turnover uscita (usciti a tempo indeterminato/Teste medie)	0,67%	2,53%	3,27%
Turnover totale (entrati e usciti a tempo indeterminato/Teste medie)	5,20%	5,13%	8,47%

Global Reporting Initiative G4-LA1



L'Azienda continua le attività svolte in materia di sicurezza sul lavoro, che consentono il mantenimento dell'Indice di Frequenza degli infortuni (numero di infortuni ogni 100 dipendenti) in Azienda nel corso degli esercizi a livelli considerati fisiologici.

TASSO INFORTUNI SUL LAVORO (TOTALE)	2013	DI CUI DONNE	2014	DI CUI DONNE	2015	DI CUI DONNE
N. infortuni	220	137	254	170	245	161
N. giornate di infortunio	4.750		5.307		5.320	
Tasso di infortuni	4,70		5,37		4,96	

Global Reporting Initiative G4-LA6



TASSO INFORTUNI SUL LAVORO (PER REGIONE)	2013	DI CUI DONNE	2014	DI CUI DONNE	2015	DI CUI DONNE
Trentino Alto Adige	n.d.	n.d.	8,70	6,50	6,93	4,56
Veneto	n.d.	n.d.	4,80	2,80	4,80	3,05
Friuli Venezia Giulia	n.d.	n.d.	5,00	3,30	5,09	3,40
Emilia Romagna	n.d.	n.d.	5,60	3,90	6,01	4,34
Indice di gravità	21,59		20,89		21,71	
Giorni persi su ore lavorate	101,41		112,22		107,69	
N. denunce malattie professionali	9	n.d.	18	n.d.	16	13

Tasso infortuni = (N. infortuni / ore lavorate) x 200.000
 Giorni persi su ore lavorate = (N. giornate di infortunio / ore lavorate) x 200.000
 Ore lavorate = N. ore lavorate da cartellino
 Indice di gravità = (N. giornate di infortunio / N. infortuni)



L'andamento del tasso di assenteismo nel corso dell'ultimo triennio non ha riportato variazioni significative.

TASSO DI ASSENTEISMO	2013	2014	2015
% ore malattia / ore ordinarie lavorabili lorde	2,97%	3,12%	3,17%
% ore infortunio / ore ordinarie lavorabili lorde	0,35%	0,37%	0,35%
Totale incidenza %	3,32%	3,49%	3,52%



Nel corso del 2015, a causa delle nuove aperture effettuate, in media sono state impiegate 297 persone (FTE) in più rispetto all'esercizio precedente, determinando di conseguenza anche l'aumento dei costi associati.

COSTO PER LUOGO DI LAVORO	2013	2014	2015
Sede*	34.302.202	34.964.363	35.454.377
Punti vendita diretti	178.542.424	183.217.423	193.411.960
Costo complessivo del personale (€)	212.844.626	218.181.786	228.866.337

Nota: i dipendenti indicati alla voce Sede comprendono gli uffici e la logistica.

LUOGO DI LAVORO (FTE)	2013	2014	2015
Sede*	563	548	551
Punti vendita diretti	4.979	5.004	5.298
Totale dipendenti	5.542	5.552	5.849

Nota: i dipendenti indicati alla voce Sede comprendono gli uffici e la logistica.



In questo modo, oltre all'incremento delle proprie performance, la Società contribuisce al benessere della collettività in termini di sviluppo economico creando nuove opportunità di lavoro nelle regioni in cui si espande e in cui opera.

RIPARTIZIONE TERRITORIALE DEI COLLABORATORI (FTE)	2013	2014	2015
Emilia Romagna	313	349	392
Friuli Venezia Giulia	1.419	1.391	1.585
Trentino Alto Adige	1.371	1.341	1.344
Veneto	2.438	2.472	2.528
Totale	5.542	5.552	5.849

Global Reporting Initiative G4-10



Il rapporto con la collettività riveste, dunque, un ruolo importante e, allo scopo di accrescere il rapporto di fiducia, sostenere e rafforzare il legame con il territorio e confermare il nostro ruolo di impresa sociale, abbiamo realizzato alcune apprezzabili sponsorizzazioni coinvolgendo le realtà locali.

Tali sponsorizzazioni rientrano nella nostra attività di marketing sociale. In alcuni casi si tratta di attività a sostegno di squadre sportive dilettantistiche e non, con particolare attenzione al mondo dei giovani e alle famiglie. In altri casi, invece, si tratta di vere e proprie attività progettuali volte a sensibilizzare le comunità ed in particolare il mondo della scuola su temi e aspetti di salvaguardia del benessere delle persone, delle comunità e del territorio.

NUMERO DEGLI EVENTI SPONSORIZZATI	2013	2014	2015
Friuli Venezia Giulia	24	26	29
Trentino Alto Adige	15	26	20
Veneto	32	35	50
Emilia Romagna	5	7	3
Totale sponsorizzazioni	76	94	102

VALORE DELLE SPONSORIZZAZIONI (€)	2013	2014	2015
Friuli Venezia Giulia	73.283	141.727	169.956
Trentino Alto Adige	102.303	142.211	129.751
Veneto	161.974	168.739	229.296
Emilia Romagna	38.869	45.479	32.889
Totale sponsorizzazioni	376.429	498.155	561.892



Anche quest'anno abbiamo sostenuto numerosissimi progetti locali, agevolando le attività di enti, associazioni e gruppi di volontariato del territorio. Tra le principali raccolte fondi segnaliamo quella svoltasi nel mese di luglio per aiutare i cittadini della Riviera del Brenta colpita da un violento tornado. Grazie alle oltre 15 mila donazioni e al contributo dell'Azienda che ha raddoppiato i soldi raccolti, sono stati versati alla Regione Veneto oltre 105 mila Euro.

Segnaliamo, inoltre, l'altra importante raccolta fondi contro la violenza sulle donne "Credevo fosse amore", che in Friuli Venezia Giulia ha consentito di donare circa 120.000 Euro alla AAS n. 3 per la creazione di una struttura a supporto di donne e bambini in difficoltà.



Nel corso dell'anno si è inoltre consolidato il progetto "Le Buone Abitudini", che ci ha consentito di costruire un forte legame con le scuole primarie del territorio.

Questo programma di educazione alimentare coinvolge in prima battuta gli insegnanti, grazie ai corsi di formazione, e in seconda battuta gli alunni, attraverso dei laboratori in classe e quindi le famiglie.



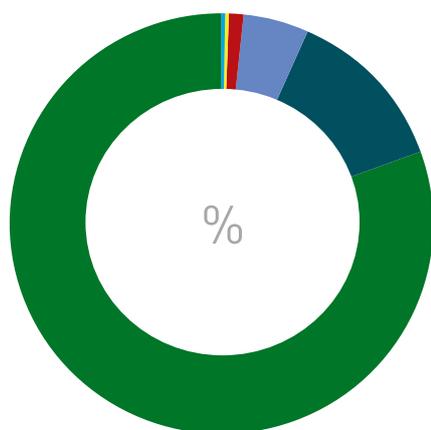
Per Aspiag Service la possibilità di contribuire ad uno sviluppo sostenibile parte necessariamente dal raggiungimento del proprio successo commerciale, senza il quale essa non potrebbe generare valore per il territorio in cui opera, effettuare investimenti per la protezione dell'ambiente, garantire ai propri dipendenti un percorso di crescita professionale sicuro, né adottare soluzioni innovative e sostenibili.

L'Azienda continua il suo trend di crescita del valore economico generato, così da far crescere anche il valore economico distribuito, che interessa maggiormente fornitori e dipendenti dell'Azienda. Il valore aggiunto generato non viene distribuito ai soci ma viene trattenuto interamente dall'Azienda.

VALORE ECONOMICO DIRETTAMENTE GENERATO E DISTRIBUITO (€)	2013	2014	2015
Valore economico direttamente generato	1.694.624.508	1.721.701.025	1.793.622.133
a) Ricavi	1.694.624.508	1.721.701.025	1.793.622.133
Valore economico distribuito			
b) Costi operativi	1.386.087.861	1.397.766.131	1.440.297.324
c) Retribuzioni e benefit	213.087.837	218.557.811	229.419.629
d) Pagamenti ai fornitori di capitale	9.620.962	9.138.993	7.321.299
e) Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	17.992.787	16.696.736	20.240.342
f) Investimenti nella comunità	1.814.900	3.302.292	5.031.477
g) Dividendi ai soci	0	0	0
Valore economico distribuito	1.628.604.348	1.645.461.964	1.702.310.071
Valore economico trattenuto	66.020.160	76.239.061	91.312.061

Global Reporting Initiative G4-EC1

DISTRIBUZIONE DEL VALORE ECONOMICO



- Soci **0,00%**
- Comunità **0,28%**
- Fornitori di Capitale **0,41%**
- Pubblica Amministrazione **1,13%**
- Trattenuto dall'Impresa **5,09%**
- Dipendenti **12,79%**
- Fornitori **80,30%**



Oltre alle imposte direttamente versate alla Pubblica Amministrazione e sopra riportate, l'attività aziendale genera importanti benefici nei mercati in cui opera attraverso la creazione di nuova occupazione, la crescita delle economie locali, la generazione di indotto nonché attraverso le imposte che incassa indirettamente per la P. A..

Queste imposte includono l'IVA e i pagamenti effettuati in qualità di sostituto d'imposta generati dai salari pagati ai propri dipendenti e costituiscono ulteriore remunerazione della P. A..

	2013	2014	2015
IMPOSTE DIRETTE (€)	55.564.559	62.590.549	67.251.787



06

Prospettive future



Crescere in un'azienda che sa valorizzare i prodotti del territorio e le comunità locali aumenta il senso di coinvolgimento



I NOSTRI PROGRAMMI

Per il 2016 è previsto un ulteriore recupero del potere d'acquisto delle famiglie, che dovrebbe assicurare una lenta accelerazione delle vendite della GDO, favorita dal clima di generale moderazione dei prezzi al consumo e dal consolidamento dei volumi di vendita.

Difficilmente però l'attenzione spasmodica al risparmio e all'efficientamento del carrello, che rappresenta la principale eredità della crisi, registrerà una inversione di tendenza significativa, in quanto il recuperato potere d'acquisto verrà probabilmente dirottato dalle famiglie all'acquisto di beni durevoli che sono stati procrastinati durante questi ultimi anni.

Quindi per il 2016 all'assestamento dei ritmi di crescita dei discount potrà affiancarsi una lieve accelerazione dei supermercati e un ritorno al segno positivo anche per gli ipermercati.



Incremento quota di mercato

In questo contesto la nostra strategia di espansione, legata al costante incremento del fatturato, trova conferma anche nella pianificazione del triennio 2016-2018, con l'obiettivo finale del raggiungimento del 18% (17% se si include il canale discount) della quota di mercato di riferimento nel 2018.

QUOTA DI MERCATO
18%
OBIETTIVO 2018

Nonostante lo scenario economico descritto, riteniamo di poter migliorare le nostre prestazioni nel 2016, senza prevedere modifiche nell'assetto di Governance, nel Business Model e nelle strategie aziendali, che rimarranno orientate allo sviluppo della rete di vendita e al miglioramento dell'efficienza nella struttura dei costi.

13 PUNTI VENDITA DIRETTI 2016

Nel corso del 2016 si prevede l'apertura di tredici punti vendita a gestione diretta, con un incremento della superficie di vendita di circa 16.000 metri quadrati ed un rilevante piano di ristrutturazioni.

Daremo quindi continuità a una politica volta ad effettuare investimenti elevati, cercando di cogliere - se ritenute appropriate - anche eventuali opportunità di crescita per linee esterne offerte dal mercato, al momento non prevedibili.

Tale indirizzo sarà supportato dalla nostra tradizionale solidità finanziaria e dall'appartenenza ad un Gruppo internazionale.





Generazione risorse finanziarie e nuove aperture e ristrutturazioni

PREVISIONI DI CRESCITA NEI PROSSIMI 3 ANNI	2016	2017	2018
Vendite netto IVA	5,30%	9,13%	6,30%
Vendite netto IVA LFL	1,40%	1,30%	1,30%
EBTDA	3,61%	8,88%	7,97%
Investimenti (in milioni di Euro)	114,0	159,9	171,2

Nota: le prospettive di vendita sono considerate attendibili sulla base del tipico arco temporale necessario affinché gli investimenti realizzati in un anno siano in grado di generare vendite nette, e ciò in ragione dei lunghi tempi amministrativi richiesti per arrivare all'operatività dei nuovi punti vendita. I risultati dell'EBTDA e degli investimenti qui esposti sono legati al raggiungimento dei target di fatturato aziendale.



Soddisfazione del cliente

Il conseguimento di tali obiettivi sarà supportato anche da apposite politiche di marketing, in grado di aumentare la comunicazione di convenienza, supportare i nuovi trend di mercato in termini di consumi e, più in generale, migliorare la comunicazione della "customer experience", con particolare focus sul mondo digitale. Ci focalizzeremo inoltre sui nuovi trend di mercato (prodotti salutistici, prodotti pronti da mangiare, ecc.) sviluppando in particolare i prodotti a marchio.

A garanzia della salute del consumatore nel 2016 verranno effettuati una serie di studi interni sulla durata commerciale dei prodotti posti in sottovuoto in negozio. In collaborazione con l'Università di Udine - Dipartimento di Scienze degli Alimenti - inoltre partirà uno studio congiunto sulla vita commerciale e sui nuovi metodi e materiali per la conservazione dei formaggi.



Attenzione all'ambiente e al territorio

Intendiamo incrementare ulteriormente il nostro legame con il territorio, rafforzando le attività di CSR ai fini della fidelizzazione del cliente e contribuendo contemporaneamente alla tutela dell'ambiente.

Per quanto riguarda la politica ambientale, l'obiettivo è quello di continuare con la riduzione dei consumi elettrici, attraverso il processo di ristrutturazione dei punti vendita esistenti. Per i punti vendita di nuova costruzione abbiamo l'obiettivo di realizzarli in classe A e quindi ad alta efficienza energetica.

Oltre all'aspetto tecnologico lavoreremo soprattutto sulle persone, e in particolare sul modo di approcciare i consumi, cercando di instaurare processi virtuosi in modo da farli diventare propri e quindi duraturi nel tempo. Siamo convinti che spesso i risultati migliori sono determinati dai comportamenti.

In tema di gestione dei rifiuti, puntiamo infine ad estendere progressivamente la certificazione ISO 14001:2004 a tutta la struttura aziendale (5 i punti vendita interessati dal programma per il 2016 ed estensione della certificazione al format Eurospar).



Valorizzazione dei collaboratori

L'analisi dei risultati dell'indagine sul clima aziendale 2016 ed il confronto con le edizioni precedenti costituiranno la base per sviluppare le aree di miglioramento del biennio 2016-2017.

Per il 2016 è prevista l'attuazione del cosiddetto "Performance management", con il quale si intenda il colloquio di assegnazione degli obiettivi dell'anno con la valutazione finale del collaboratore. Nella prima fase sperimentale questo verrà applicato esclusivamente ai ruoli di responsabilità. Ci concentreremo anche sullo sviluppo dell'e-learning, con l'estensione di tale strumento a tutta la rete di vendita entro il 2017, ponendo particolare attenzione al tema della sicurezza sul lavoro. Continuerà a svilupparsi anche nel 2016 il progetto "Store Manager", che vedrà la sua piena applicazione nei prossimi anni.

In termini di sicurezza sul lavoro, l'obiettivo principale è quello di ottenere anche per il 2016 il rinnovo della certificazione OHSAS 18001 e di mantenere un tasso di assenteismo contenuto, consolidando quindi il processo intrapreso negli ultimi anni. Per il 2016 è previsto un ulteriore incremento delle ore di formazione d'aula, con un focus sempre più orientato al Business e incentrato sul servizio al cliente.



INTE

SCITA DI SICUREZZA
ON GESTIRNE LA PORTA
PERTURA A SPINTA

SCITA DI SICUREZZA
ON GESTIRNE LA PORTA
PERTURA A SPINTA

Intespar - Mestrino (PD)



BILANCIO DI ESERCIZIO



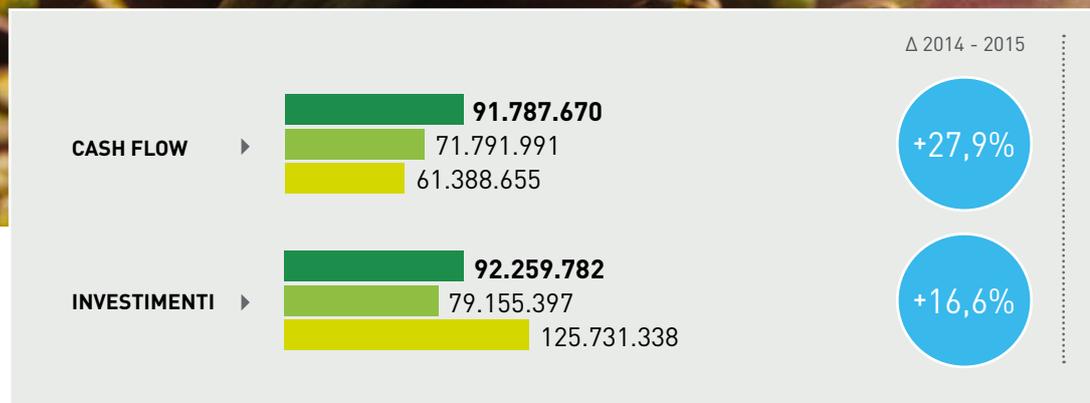
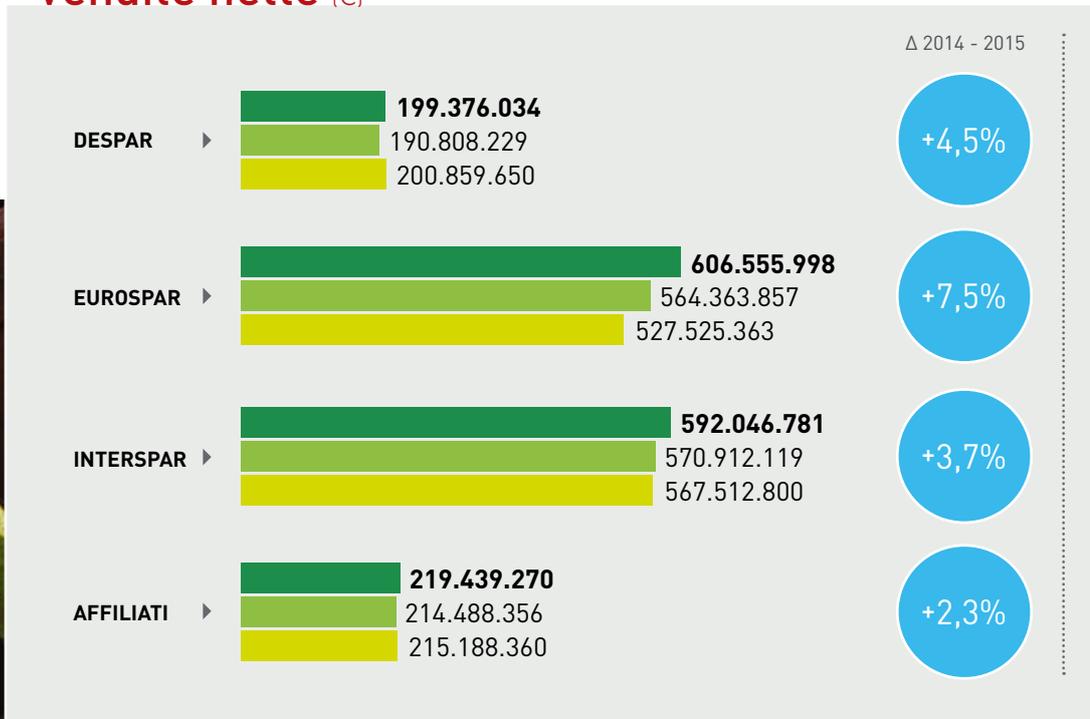
Performance Overview	78
Bilancio al 31/12/2015	80
Rendiconto finanziario	88
Relazione della Società di Revisione	89



- 2015
- 2014
- 2013

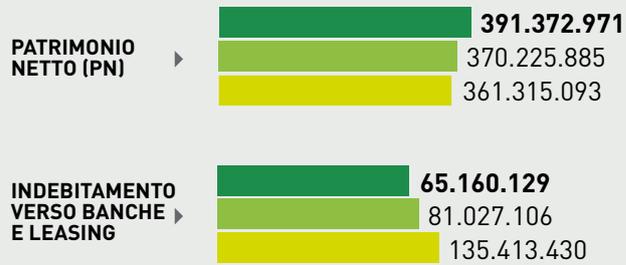
PERFORMANCE OVERVIEW

Vendite nette (€)

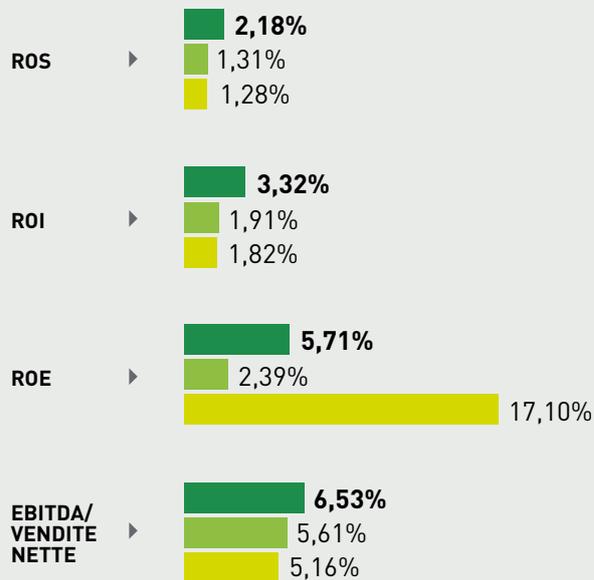


Cash flow, investimenti (€)

Patrimonio netto e indebitamento bancario (€)



0,17
DEBT EQUITY
2015



Δ 2014 - 2015

+0,87%

+1,41%

+3,32%

+0,92%

ROS, ROI, ROE (%)

BILANCIO AL 31/12/2015 www.despar.it/it/report-integrato-2015/

Stato patrimoniale

ATTIVO	31/12/2014	31/12/2015
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		
Parte richiamata	0	0
Parte da richiamare	0	0
Totale crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (A)	0	0
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
1) costi di impianto e di ampliamento	0	0
2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità	0	0
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	671.648	3.320.198
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	3.864.102	2.724.508
5) avviamento	42.549.035	25.132.755
6) immobilizzazioni in corso e acconti	6.109.546	4.803.834
7) altre	75.650.670	73.090.525
Totale immobilizzazioni immateriali	128.845.001	109.071.820
II - Immobilizzazioni materiali		
1) terreni e fabbricati	379.297.826	410.754.360
2) impianti e macchinario	63.935.359	66.863.796
3) attrezzature industriali e commerciali	24.621.230	24.412.387
4) altri beni	8.483.583	9.397.009
5) immobilizzazioni in corso e acconti	22.604.850	28.171.277
Totale immobilizzazioni materiali	498.942.848	539.598.829
III - Immobilizzazioni finanziarie		
1) partecipazioni in		
a) imprese controllate	0	0
b) imprese collegate	79.566.968	80.384.658
c) imprese controllanti	0	0
d) altre imprese	165.658	260.253
Totale partecipazioni	79.732.626	80.644.911
2) crediti		
a) verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale crediti verso imprese controllate	0	0
b) verso imprese collegate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale crediti verso imprese collegate	0	0
c) verso controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale crediti verso imprese controllanti	0	0
d) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	3.900	6.000
esigibili oltre l'esercizio successivo	144.366	169.644
Totale crediti immobilizzati verso altri	148.266	175.644
Totale crediti	148.266	175.644

SEGUE



CONTINUA: STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31/12/2014	31/12/2015
3) altri titoli	0	0
4) azioni proprie	0	0
azioni proprie, valore nominale complessivo	0	0
Totale immobilizzazioni materiali	79.880.892	80.820.555
Totale immobilizzazioni (B)	707.668.741	729.491.204
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	2.767.529	4.396.904
2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	0	0
3) lavori in corso su ordinazione	0	0
4) prodotti finiti e merci	120.245.853	121.208.667
5) acconti	0	0
Totale rimanenze	123.013.382	125.605.571
II - Crediti		
1) verso clienti		
esigibili entro l'esercizio successivo	117.543.670	114.270.855
esigibili oltre l'esercizio successivo	1.487.313	1.382.419
Totale crediti verso clienti	119.030.983	115.653.274
2) verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale crediti verso imprese controllate	0	0
3) verso imprese collegate		
esigibili entro l'esercizio successivo	504.601	500.009
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale crediti verso imprese collegate	504.601	500.009
4) verso controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	84.333
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale crediti verso controllanti	0	84.333
4-bis) crediti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	3.437.782	2.692.704
esigibili oltre l'esercizio successivo	2.905	2.904
Totale crediti tributari	3.440.687	2.695.608
4-ter) imposte anticipate		
esigibili entro l'esercizio successivo	15.974.179	20.131.911
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale imposte anticipate	15.974.179	20.131.911
5) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	36.365.361	25.303.246
esigibili oltre l'esercizio successivo	11.290.122	10.567.061
Totale crediti verso altri	47.655.483	35.870.307
Totale crediti	186.605.933	174.935.442

SEGUE



CONTINUA: STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31/12/2014	31/12/2015
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
1) partecipazioni in imprese controllate	0	0
2) partecipazioni in imprese collegate	0	0
3) partecipazioni in imprese controllanti	0	0
4) altre partecipazioni	0	0
5) azioni proprie	0	0
azioni proprie, valore nominale complessivo	0	0
6) altri titoli	0	0
Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0
IV - Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	26.227.799	23.350.652
2) assegni	0	0
3) denaro e valori in cassa	2.483.920	2.359.363
Totale disponibilità liquide	28.711.719	25.710.015
Totale attivo circolante (C)	338.331.034	326.251.028
D) Ratei e Risconti attivi		
Ratei e risconti attivi	11.319.477	10.553.624
Disaggio su prestiti	0	0
Totale ratei e risconti attivi (D)	11.319.477	10.553.624
TOTALE ATTIVO	1.057.319.252	1.066.295.856



CONTINUA: STATO PATRIMONIALE

PASSIVO	31/12/2014	31/12/2015
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	79.320.000	79.320.000
II - Riserva da sovrapprezzo delle azioni	13.590.000	13.590.000
III - Riserve di rivalutazione	100.331.305	100.331.305
IV - Riserva legale	8.658.353	9.090.143
V - Riserve statutarie	0	0
VI - Riserva per azioni proprie in portafoglio	0	0
VII - Altre riserve, distintamente indicate		
Riserva non distribuibile da rivalutazione delle partecipazioni	5.892.096	6.806.626
Varie altre riserve	955.451	913.181
Totale altre riserve	6.847.547	7.719.807
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	152.842.888	160.174.630
IX - Utile (perdita) dell'esercizio		
Utile (perdita) dell'esercizio	8.635.792	21.147.086
Copertura parziale perdita d'esercizio	0	0
Utile (perdita) residua	8.635.792	21.147.086
Totale patrimonio netto (A)	370.225.885	391.372.971
B) Fondi per rischi e oneri		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	0	0
2) per imposte, anche differite	341.566	341.566
3) altri	10.622.182	14.708.808
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	10.963.748	15.050.374
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	32.594.736	32.193.788
D) Debiti		
1) obbligazioni		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale obbligazioni	0	0
2) obbligazioni convertibili		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale obbligazioni convertibili	0	0
3) debiti verso soci per finanziamenti		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso soci per finanziamenti	0	0
4) debiti verso banche		
esigibili entro l'esercizio successivo	69.612.387	47.154.270
esigibili oltre l'esercizio successivo	23.225.000	33.175.000
Totale debiti verso banche	92.837.387	80.329.270
5) debiti verso altri finanziatori		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso altri finanziatori	0	0

SEGUE



CONTINUA: STATO PATRIMONIALE

PASSIVO	31/12/2014	31/12/2015
6) acconti		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale acconti	0	0
7) debiti verso fornitori		
esigibili entro l'esercizio successivo	261.231.576	248.512.911
esigibili oltre l'esercizio successivo	919.025	778.957
Totale debiti verso fornitori	262.150.601	249.291.868
8) debiti rappresentati da titoli di credito		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti rappresentati da titoli di credito	0	0
9) debiti verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso imprese controllate	0	0
10) debiti verso imprese collegate		
esigibili entro l'esercizio successivo	18.052.848	18.720.458
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso imprese collegate	18.052.848	18.720.458
11) debiti verso controllanti		
esigibili entro l'esercizio successivo	3.786	818
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	120.000.000
Totale debiti verso controllanti	3.786	120.000.818
12) debiti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	6.322.334	14.281.718
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti tributari	6.322.334	14.281.718
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
esigibili entro l'esercizio successivo	10.106.637	10.566.798
esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	10.106.637	10.566.798
14) altri debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	24.235.917	24.821.612
esigibili oltre l'esercizio successivo	221.744.250	101.667.438
Totale altri debiti	245.980.167	126.489.050
Totale debiti (D)	635.453.760	619.679.980
E) Ratei e risconti		
Ratei e risconti passivi	8.081.123	7.998.743
Aggio su prestiti emessi	0	0
Totale ratei e risconti passivi (E)	8.081.123	7.998.743
TOTALE PASSIVO	1.057.319.252	1.066.295.856



Conto economico

CONTO ECONOMICO	31/12/2014	31/12/2015
A) Valore della produzione:		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.686.928.794	1.757.964.979
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	544.910	355.607
altri	30.578.586	31.735.351
Totale altri ricavi e proventi	31.123.496	32.090.958
Totale valore della produzione	1.718.052.290	1.790.055.937
B) Costi della produzione:		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.215.889.490	1.255.246.748
7) per servizi	125.187.737	129.886.816
8) per godimento di beni di terzi	53.626.064	54.193.809
9) per il personale:		
a) salari e stipendi	154.592.278	160.373.024
b) oneri sociali	47.290.992	49.056.811
c) trattamento di fine rapporto	8.767.947	8.700.748
d) trattamento di quiescenza e simili	2.346.743	2.582.312
e) altri costi	5.183.826	8.153.443
Totale costi per il personale	218.181.786	228.866.338
10) ammortamenti e svalutazioni:		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	12.490.075	14.520.513
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	36.249.527	37.425.951
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	17.574.556	18.525.376
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	2.532.165	2.374.849
Totale ammortamenti e svalutazioni	68.846.323	72.846.689
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(3.490.633)	(2.592.189)
12) accantonamenti per rischi	2.271.504	1.315.938
13) altri accantonamenti	649.616	576.933
14) oneri diversi di gestione	16.611.634	14.979.559
Totale costi della produzione	1.697.773.521	1.755.320.641
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	20.278.769	34.735.296
C) Proventi e oneri finanziari:		
15) proventi da partecipazioni		
da imprese controllate	0	0
da imprese collegate	0	14.300
altri	0	0
Totale proventi da partecipazioni	0	14.300

SEGUE



CONTINUA: CONTO ECONOMICO	31/12/2014	31/12/2015
16) altri proventi finanziari		
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		
da imprese controllate	0	0
da imprese collegate	0	0
da imprese controllanti	0	0
altri	1.025	514
Totale proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	1.025	514
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) proventi diversi dai precedenti		
da imprese controllate	0	0
da imprese collegate	0	0
da imprese controllanti	0	0
altri	166.686	175.158
Totale proventi diversi dai precedenti	166.686	175.158
Totale altri proventi finanziari	167.711	175.672
17) interessi e altri oneri finanziari		
a imprese controllate	0	0
a imprese collegate	146.175	138.237
a imprese controllanti	0	1.686.667
altri	9.160.529	5.671.855
Totale interessi e altri oneri finanziari	9.306.704	7.496.759
17-bis) utili e perdite su cambi	0	0
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(9.138.993)	(7.306.787)
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie		
18) rivalutazioni:		
a) di partecipazioni	3.648.736	3.551.896
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
Totale rivalutazioni	3.648.736	3.551.896
19) svalutazioni:		
a) di partecipazioni	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
Totale svalutazioni	0	0
Totale delle rettifiche di valore di attività finanziarie (18 - 19)	3.648.736	3.551.896
E) Proventi e oneri straordinari:		
20) proventi		
plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5	0	0
altri	707	689.738
Totale proventi	707	689.738

SEGUE



CONTINUA: CONTO ECONOMICO	31/12/2014	31/12/2015
21) oneri		
minusvalenze da alienazioni i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14	0	212
imposte relative ad esercizi precedenti	0	0
altri	487.610	191.980
Totale oneri	487.610	192.192
Totale delle partite straordinarie (20 - 21)	(486.903)	497.546
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)	14.301.609	31.477.951
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	10.574.998	14.488.597
imposte differite	0	0
imposte anticipate	4.909.181	4.157.732
proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale	0	0
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	5.665.817	10.330.865
23) Utile (perdita) dell'esercizio	8.635.792	21.147.086

Bolzano, lì 27 aprile 2016

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Mag. Rudolf Andreas Staudinger



Rendiconto finanziario

RENDICONTO FINANZIARIO	2014	2015
EBIT (Risultato della gestione)	20.278.769	35.423.209
Oneri finanziari	(9.306.704)	(7.496.759)
Proventi finanziari	167.711	189.972
Gestione straordinaria	3.161.833	3.361.531
EBT (Risultato prima delle imposte)	14.301.609	31.477.953
Imposte correnti e differite	(5.665.818)	(10.330.865)
EAT (Risultato d'esercizio)	8.635.791	21.147.088
Ammortamenti	48.739.602	51.946.464
Movimenti netti fondo rischi	1.923.180	4.086.626
Fondo rischi conferito	0	0
Rivalutazioni/svalutazioni su immobilizzazioni finanziarie	(3.648.735)	(3.516.935)
Svalutazione immobilizzazioni immateriali/materiali	17.574.556	18.525.376
Plusvalenze su immobilizzazioni finanziarie	0	0
TFR	(1.432.403)	(400.948)
Cash Flow	71.791.991	91.787.671
Rimanenze	(3.490.633)	(2.592.189)
Crediti verso clienti a breve termine	(2.192.569)	(2.501.865)
Crediti verso società del Gruppo a breve termine	75.029	(195.665)
Attività diverse a breve termine	1.080.471	(337.333)
Attività diverse a medio e lungo termine	516.063	723.061
Crediti verso clienti a medio e lungo termine	429.581	104.894
Ratei e risconti attivi	1.157.069	765.853
Debiti verso fornitori	(416.797)	5.167.460
Debiti verso società del Gruppo a breve termine	(607.948)	304.319
Crediti/Debiti tributari	9.412.598	4.546.730
Altre passività a breve termine di natura non finanziaria	170.793	301.065
Altre passività a medio e lungo termine di natura non finanziaria	124.417	(76.812)
Ratei e risconti passivi	648.882	(82.380)
Liquidità generata (utilizzata) dal circolante	6.906.956	6.127.138
Liquidità generata (utilizzata) dalla gestione reddituale	78.698.947	97.914.809
ATTIVITÀ D'INVESTIMENTO		
Acquisto di beni materiali e immateriali	(79.155.397)	(92.259.782)
Vendita di beni materiali e immateriali	25.099.257	905.141
Altre immobilizzazioni finanziarie	0	(122.472)
Liquidità generata (utilizzata) in attività di investimento	(54.056.140)	(91.477.113)
ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		
Mutui	(7.167.180)	11.950.000
Debiti finanziari a breve termine verso società del Gruppo	3.297.654	334.514
Debiti finanziari a medio e lungo termine verso società del Gruppo	20.000.000	0
Altre passività a breve di natura finanziaria	(23.875.004)	(26.125.000)
Altre passività a medio e lungo termine di natura finanziaria	(1.125.000)	0
Altri titoli immobilizzati	2.250.000	2.734.206
Liquidità generata (utilizzata) in attività di finanziamento	(6.619.530)	(11.106.280)
AUMENTO (DIMINUZIONE) DELLA LIQUIDITÀ	18.023.277	(4.668.584)
Cassa e banche attive (passive) nette - inizio esercizio	26.274.330	8.251.052
Cassa e banche attive (passive) nette - fine esercizio	21.605.745	26.274.330

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE AI SENSI DELL' ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N.39

Al Socio Unico della Aspiag Service S.r.l.

Relazione sul bilancio d'esercizio

Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio d'esercizio della Aspiag Service S.r.l., 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 d'esercizio

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

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio d'esercizio 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. 27 gennaio 2010, n. 39. 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 d'esercizio 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 d'esercizio. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio 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 d'esercizio 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 d'esercizio nel suo complesso.

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

Giudizio

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Aspiag Service S.r.l. 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.

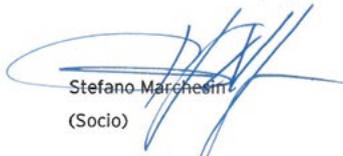
Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio

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 della Aspiag Service S.r.l., con il bilancio d'esercizio della Aspiag Service S.r.l. al 31 dicembre 2015. A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Aspiag Service S.r.l. al 31 dicembre 2015.

Padova, 11 aprile 2016

Reconta Ernst & Young S.p.A.



Stefano Marchionni
(Socio)



Eurospar - Bologna



TABELLE DI RIEPILOGO



Tabella dell'Informativa e degli Indicatori GRI-G4

92

Relazione della Società di Revisione
sulla Revisione Limitata dell'Informativa GRI

99



TABELLA DELL'INFORMATIVA E DEGLI INDICATORI GRI-G4

PROFILE DISCLOSURE G4 CORE	TRADUZIONE	SEZIONE DEL REPORT INTEGRATO	RIFERIMENTO PAG. REPORT INTEGRATO	NOTE / OMISSIONI	ASSURANCE ESTERNA / PAGINA
INFORMATIVA STANDARD GENERALE					
Strategia e Analisi					
G4-1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale (ad esempio A.D., presidente o posizione equivalente) in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	Lettera del Presidente	1		99, 100, 101
Profilo dell'organizzazione					
G4-3	Nome dell'organizzazione		II		99, 100, 101
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Business Model	32, 33 34, 35		99, 100, 101
G4-5	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione		II		99, 100, 101
G4-6	Numero di Paesi nei quali opera l'organizzazione	Business Model	30, 31, 32		99, 100, 101
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	Identità	I 9, 10, 11		99, 100, 101
G4-8	Mercati serviti (includendo analisi geografica, settori serviti, tipologia di clienti e beneficiari)	Business Model	30, 31		99, 100, 101
G4-9	Dimensione dell'organizzazione	Business Model Performance Bilancio di esercizio	I, III, IV 30, 31 59 78-79 80-89		99, 100, 101
G4-10	Numero totale di dipendenti per tipologia di contratto di lavoro, genere, area geografica, inquadramento	Strategia Performance	49, 52, 53 69		99, 100, 101
G4-11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	Strategia	49		99, 100, 101
G4-12	Catena di fornitura (supply chain) dell'organizzazione	Business Model	32, 36 37, 38		99, 100, 101
G4-13	Variazioni di rilievo nel corso del periodo di riferimento per quanto riguarda le dimensioni, la struttura, la proprietà dell'organizzazione o della sua supply chain	Nota Metodologica	104		99, 100, 101
G4-14	Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Strategia	44, 45		99, 100, 101
G4-15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e statuti sociali sviluppati da enti/ associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	Governance	20		99, 100, 101
G4-16	Adesioni ad associazioni (ad esempio associazioni di categoria) e ad organizzazioni nazionali o internazionali	Business Model	25, 26		99, 100, 101
Materialità e perimetro del Report					
G4-17	Struttura operativa dell'organizzazione, considerando anche principali divisioni, aziende operative, controllate e joint-venture	Identità	9		99, 100, 101
G4-18	Processo per la definizione del contenuto del Report e del perimetro degli aspetti materiali	Nota metodologica	104-109		99, 100, 101
G4-19	Aspetti materiali individuati nel processo di definizione dei contenuti del Report	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101



PROFILE DISCLOSURE G4 CORE	TRADUZIONE	SEZIONE DEL REPORT INTEGRATO	RIFERIMENTO PAG. REPORT INTEGRATO	NOTE / OMISSIONI	ASSURANCE ESTERNA / PAGINA
G4-20	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro all'interno dell'organizzazione	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
G4-21	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro all'esterno dell'organizzazione	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
G4-22	Spiegazione degli effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei Report precedenti (re-statement) e motivazioni di tali modifiche	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
G4-23	Cambiamenti significativi, rispetto al precedente periodo di rendicontazione, nell'obiettivo e nel perimetro	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
Coinvolgimento degli Stakeholder					
G4-24	Elenco di gruppi di Stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	Business Model	25, 26		99, 100, 101
G4-25	Principi per identificare e selezionare i principali Stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	Business Model	25, 26		99, 100, 101
G4-26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli Stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di Stakeholder	Business Model	25, 26		99, 100, 101
G4-27	Temi emersi dall'attività di coinvolgimento degli Stakeholder e modalità di gestione, anche attraverso il reporting. Segnalare i gruppi di Stakeholder che hanno fatto emergere i temi.	Business Model	25, 26		
Profilo del Report					
G4-28	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite (ad esempio esercizio fiscale, anno solare)	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
G4-29	Data di pubblicazione del Report di sostenibilità più recente	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
G4-30	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale, ecc.)	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
G4-31	Contatto per richiedere informazioni sul Report o il suo contenuto		2		99, 100, 101
G4-32	Scelta dell'opzione 'in accordance' dell'organizzazione, della tabella GRI e riferimento al External Assurance Report	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
G4-33	Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l'assurance esterna del Report	Nota Metodologica	104-109		99, 100, 101
Governance					
G4-34	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo	Governance	15-21		99, 100, 101
Etica e integrità					
G4-56	Mission, valori, codici di condotta, principi rilevanti per le performance economiche, ambientali, sociali dell'organizzazione sviluppati internamente e lo stato della loro applicazione	Identità Governance	7 20		99, 100, 101



PROFILE DISCLOSURE G4 CORE	TRADUZIONE	SEZIONE DEL REPORT INTEGRATO	RIFERIMENTO PAG. REPORT INTEGRATO	NOTE / OMISSIONI	ASSURANCE ESTERNA / PAGINA
----------------------------	------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------	----------------------------

INFORMAZIONI SULLA TECNICA DI GESTIONE

INFORMATIVA STANDARD SPECIFICA: TEMI MATERIALI

CATEGORIA: ECONOMICA

Performance economica

DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	54, 55 70		
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	Performance	70		
G4-EC4	Contributi finanziari ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Strategia	53		

Impatti economici indiretti

DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	54, 55 60		
G4-EC7	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi supportati	Performance	60	Alcune informazioni di dettaglio relative all'indicatore non sono attualmente disponibili. Aspiag si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura dell'indicatore.	99, 100, 101

CATEGORIA: AMBIENTE

Materie prime

DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Performance	62		
G4-EN1	Materie prime utilizzate per peso o volume	Performance	62	Le informazioni relative all'indicatore non sono disponibili ad eccezione del consumo dei materiali di confezionamento dei prodotti alimentari e degli shopper. Aspiag si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura.	

Energia

DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	44, 45 54, 55 61		
G4-EN3	Consumo di energia all'interno dell'organizzazione	Performance	61		99, 100, 101
G4-EN5	Intensità energetica	Performance	61		
G4-EN6	Riduzione del consumo energetico	Performance	61		

Emissioni

DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	44, 45 54, 55 61		
G4-EN15	Emissioni di gas serra (GHG) dirette (Scope 1)	Performance	61	Vedere nota 1 per metodologie di calcolo.	99, 100, 101
G4-EN16	Emissioni di gas serra (GHG) indirette (Scope 2)	Performance	61	Vedere nota 2 per metodologie di calcolo.	99, 100, 101



PROFILE DISCLOSURE G4 CORE	TRADUZIONE	SEZIONE DEL REPORT INTEGRATO	RIFERIMENTO PAG. REPORT INTEGRATO	NOTE / OMISSIONI	ASSURANCE ESTERNA / PAGINA
Scarichi e rifiuti					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	54, 55 62		
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	Performance	62	Vedere nota 3 per metodologie di calcolo.	99, 100, 101
Conformità					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Rischi e Opportunità Performance	27, 28, 29 65		
G4-EN29	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti in materia ambientale	Performance	65		
Complessivo					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	44, 45 54, 55 62		
G4-EN31	Totale spese e investimenti per la protezione ambientale per tipologia	Performance	62		99, 100, 101
CATEGORIA: SOCIALE					
SUB-CATEGORIA: PRATICHE DI LAVORO E LAVORO DIGNITOSO					
Collaboratori					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	49-53 67		
G4-LA1	Numero totale e percentuale di nuove assunzioni di dipendenti e turnover nel periodo di riferimento, per classe di età, genere e area geografica	Strategia Performance	51 67		99, 100, 101
G4-LA3	Ritorno al lavoro e percentuale di continuazione dopo il congedo parentale per genere	Strategia	53	L'indicatore attualmente non riporta la percentuale di dipendenti ancora in forza dopo 12 mesi dal termine del congedo parentale. Aspiag si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura dell'indicatore.	99, 100, 101
Relazioni dipendenti/ management					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia	49-53		
G4-LA4	Periodo minimo di preavviso per cambiamenti organizzativi incluso se queste siano specificate nella contrattazione collettiva	Strategia	50		99, 100, 101
Salute e sicurezza dei lavoratori					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	49-53 67, 68		
G4-LA6	Tipo e percentuale di infortuni sul lavoro, giornate perse, assenteismo, numero totale di decessi legati al lavoro per area geografica e genere	Performance	67, 68		99, 100, 101



PROFILE DISCLOSURE G4 CORE	TRADUZIONE	SEZIONE DEL REPORT INTEGRATO	RIFERIMENTO PAG. REPORT INTEGRATO	NOTE / OMISSIONI	ASSURANCE ESTERNA / PAGINA
Formazione e istruzione					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	49-53 66		
G4-LA9	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per genere e per categoria di dipendenti	Performance	66		99, 100, 101
Diversità e pari opportunità					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia	49-53		
G4-LA12	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a genere, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	Governance Strategia	16 52		99, 100, 101
Parità di retribuzione per donne e uomini					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia	49-53		
G4-LA13	Rapporto dello stipendio e delle retribuzioni base tra donne e uomini per categoria dipendente e per sedi operative più significative	Strategia	52		99, 100, 101
Meccanismo di reclamo pratiche di lavoro					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia	49-53		
G4-LA16	Numero di rimostranze circa le pratiche di lavoro presentate indirizzate e risolte attraverso meccanismi formali di reclamo	Strategia	50		99, 100, 101
DIRITTI UMANI					
Non discriminazione					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia	49-53		
G4-HR3	Numero di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni intraprese	Strategia	50		99, 100, 101
SUB-CATEGORIA: SOCIETÀ					
Anticorruzione					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Governance	20		
G4-S04	Comunicazione e formazione sulle politiche e procedure anti corruzione	Governance	20	Alcune informazioni di dettaglio relative all'indicatore non sono attualmente disponibili. Aspiag si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura dell'indicatore.	99, 100, 101
Politica pubblica					
DMA	Temi materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Governance	20		
G4-S06	Contributi politici per paese e destinatario	Governance	20		



PROFILE DISCLOSURE G4 CORE	TRADUZIONE	SEZIONE DEL REPORT INTEGRATO	RIFERIMENTO PAG. REPORT INTEGRATO	NOTE / OMISSIONI	ASSURANCE ESTERNA / PAGINA
Comportamenti anticoncorrenziali					
DMA	Temì materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Governance Performance	20 65		
G4-S07	Azioni legali per comportamenti anticoncorrenziali, anti-trust e pratiche monopoliste e relative sentenze	Performance	65		99, 100, 101
Conformità					
DMA	Temì materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Rischi e Opportunità Performance	27, 28, 29 65		
G4-S08	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	Performance	65		
SUB-CATEGORIA: RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO					
Sicurezza e salute dei consumatori					
DMA	Temì materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	46, 47 65		
G4-PR1	Percentuale di significativi prodotti e servizi per i quali le conseguenze sulla salute e sulla sicurezza sono valutate per il miglioramento	Performance	65		
Etichettatura prodotti e servizi					
DMA	Temì materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Strategia Performance	46, 47 63		
G4-PR5	Risultati delle indagini di customer satisfaction	Performance	63		
Conformità					
DMA	Temì materiali, loro impatti, metodo di gestione, valutazione dell'approccio di gestione (management approach)	Rischi e Opportunità Performance	27, 28, 29 65		
G4-PR9	Valore monetario delle sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e uso dei prodotti e servizi	Performance	65		

Note

- 1 - I principali vettori energetici utilizzati per le attività delle sedi aziendali sono il gas naturale e l'energia elettrica. Esistono inoltre sistemi di teleriscaldamento in uso presso alcune filiali, mentre alcuni punti vendita vengono ancora riscaldati a gasolio (situazione più frequente nelle realtà maggiormente isolate e non metanizzate). L'Azienda dispone di una consistente flotta aziendale totalmente alimentata a gasolio e composta per la maggior parte (più dell'80%) da auto assegnate ai dipendenti e per una quota minore da auto in pool. Le auto aziendali assegnate sono utilizzate dai dipendenti anche per effettuare spostamenti privati e, per tale motivo, nel rendicontare i consumi di carburante e le relative emissioni si è ipotizzato un fattore di utilizzo pari al 70% del consumo effettivo.
- Tutti i valori indicati in tabella sono espressi in tonnellate di CO₂ equivalente.
 - Il perimetro delle emissioni climateranti di Aspiag Service copre la maggioranza delle emissioni dirette (Scopo 1), derivanti da gas naturale e gasolio impiegati per il riscaldamento degli edifici, e da gasolio per l'alimentazione della flotta aziendale.
 - Le emissioni di gas ad effetto serra considerano i seguenti gas: CO₂ (anidride carbonica), CH₄ (metano), N₂O (ossido di azoto). I GWP (Global Warming Potential) sono assunti pari a 1 (CO₂), 25 (CH₄) e 298 (N₂O) in accordo con l'IPCC 4th AR Technical Summary (lifetime = 100 years). I fattori di emissione utilizzati derivano dalla Tabella dei parametri standard nazionali prodotta dal Ministero dell'Ambiente e aggiornata al 05 febbraio 2015. Nel solo caso dell'energia elettrica si è utilizzato il fattore di emissione fornito da Terna (ultimo aggiornamento 2013). Per il calcolo delle emissioni da teleriscaldamento, non essendo noti i combustibili né le singole tecnologie impiegate dai fornitori di calore, si è ipotizzata (assunzione conservativa) una produzione di calore da caldaie alimentate a gas naturale con un'efficienza pari all'80%.
- [\(segue a pag. 98\)](#)



- 2 - I principali vettori energetici utilizzati per le attività delle sedi aziendali sono il gas naturale e l'energia elettrica. Esistono inoltre sistemi di teleriscaldamento in uso presso alcune filiali, mentre alcuni punti vendita vengono ancora riscaldati a gasolio (situazione più frequente nelle realtà maggiormente isolate e non metanizzate). L'Azienda dispone di una consistente flotta aziendale totalmente alimentata a gasolio e composta per la maggior parte (più dell'80%) da auto assegnate ai dipendenti e per una quota minore da auto in pool. Le auto aziendali assegnate sono utilizzate dai dipendenti anche per effettuare spostamenti privati e, per tale motivo, nel rendicontare i consumi di carburante e le relative emissioni si è ipotizzato un fattore di utilizzo pari al 70% del consumo effettivo.
- Tutti i valori indicati in tabella sono espressi in tonnellate di CO₂ equivalente.
 - Il perimetro delle emissioni climalteranti di Aspiag Service copre la totalità delle emissioni indirette energetiche (Scopo 2), derivanti dall'acquisto di elettricità e calore per teleriscaldamento.
 - Le emissioni di gas ad effetto serra considerano i seguenti gas: CO₂ (anidride carbonica), CH₄ (metano), N₂O (ossido di azoto). I GWP (Global Warming Potential) sono assunti pari a 1 (CO₂), 25 (CH₄) e 298 (N₂O) in accordo con l'IPCC 4th AR Technical Summary (lifetime = 100 years). I fattori di emissione utilizzati derivano dalla Tabella dei parametri standard nazionali prodotta dal Ministero dell'Ambiente e aggiornata al 05 febbraio 2015. Nel solo caso dell'energia elettrica si è utilizzato il fattore di emissione fornito da Terna (ultimo aggiornamento 2012). Per il calcolo delle emissioni da teleriscaldamento, non essendo noti i combustibili né le singole tecnologie impiegate dai fornitori di calore, si è ipotizzata (assunzione conservativa) una produzione di calore da caldaie alimentate a gas naturale con un'efficienza pari all'80%.
- 3 - Aspiag Service gestisce la raccolta differenziata dei propri rifiuti in tutti i punti vendita. Ciò avviene prevalentemente per imballaggi in carta, cartone, plastica, legno, vetro, imballaggi misti, per rifiuti pericolosi, FORSU (Frazione Organica del Rifiuto Solido Urbano) e RSU (Frazione Indifferenziata del Rifiuto Solido Urbano). Poiché la raccolta differenziata utilizza i canali di smaltimento delle aziende municipalizzate che non rilevano la produzione di ciascuna utenza ma solo il quantitativo complessivo prelevato, i dati relativi alla frazione secca e umida sono calcolati in modo empirico utilizzando:
- il numero delle prese settimanali;
 - il numero dei cassonetti/bidoni in uso;
 - un coefficiente di riempimento dei cassonetti/bidoni.
- Nei casi in cui i comuni di riferimento non raccogliessero certi tipi di rifiuti, la società si affida a smaltitori privati. Per i cassonetti per la raccolta dei RSU (volume medio di 1100 l) è stato assunto un peso medio di riempimento pari a 88 kg; per i bidoni per la raccolta della FORSU (volume medio di 240 l) è stato assunto un peso medio di riempimento pari a 120 kg.

Relazione della società di revisione indipendente sui dati e le informazioni contenute nel Report Integrato 2015 richiamate nella "Tabella dell'informativa e degli indicatori GRI G4"

Al Consiglio di Amministrazione della Aspiag Service S.r.l.

Abbiamo svolto un esame limitato ("*limited assurance engagement*") dei dati e delle informazioni contenute nel Report Integrato 2015 della Aspiag Service S.r.l. (di seguito anche la "Società") richiamate nella "Tabella dell'informativa e degli indicatori GRI G4" (di seguito anche "Informativa GRI del Report Integrato 2015") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

Responsabilità degli Amministratori per l'Informativa GRI del Report Integrato 2015

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione dell'Informativa GRI del Report Integrato 2015 in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "Nota Metodologica" del Report Integrato 2015, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione dell'Informativa GRI del Report Integrato 2015 che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi della Aspiag Service S.r.l. in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio "*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" ("*ISAE 3000*"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata, che l'Informativa GRI del Report Integrato 2015 non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della Società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nell'Informativa GRI del Report Integrato 2015, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Le procedure svolte sull'Informativa GRI del Report Integrato 2015 hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità dell'Informativa GRI del Report Integrato 2015, nei quali si articolano le "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*", e sono riepilogate di seguito:

- a. comparazione tra le informazioni e i dati di carattere economico-finanziario riportati nell'Informativa GRI del Report Integrato 2015 e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2015, sul quale abbiamo emesso la nostra relazione di revisione ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27.1.2010, n. 39 in data 11 aprile 2016;

- b. analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività della Aspiag Service S.r.l.;
- c. analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nell'Informativa GRI del Report Integrato 2015, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- d. analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nell'Informativa GRI del Report Integrato 2015. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione della Aspiag Service S.r.l. al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione dell'Informativa GRI del Report Integrato 2015, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione dell'Informativa GRI del Report Integrato 2015;
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione dell'Informativa GRI del Report Integrato 2015, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nell'Informativa GRI del Report Integrato 2015;
- e. analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nell'Informativa GRI del Report Integrato 2015 rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per l'Informativa GRI del Report Integrato 2015" della presente relazione;
- f. analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- g. ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante della Aspiag Service S.r.l., sulla conformità dell'Informativa GRI del Report Integrato 2015 alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per l'Informativa GRI del Report Integrato 2015", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

I dati e le informazioni oggetto dell'esame limitato sono riportati, come previsto dalle "G4 Sustainability Reporting Guidelines", nella "Tabella dell'informativa e degli indicatori GRI G4" del Report Integrato 2015.

Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che i dati e le informazioni contenute nel Report Integrato 2015 della Aspiag Service S.r.l. al 31 dicembre 2015 richiamate nella "Tabella dell'informativa e degli indicatori GRI G4" non siano state redatte, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "Nota Metodologica" del Report Integrato 2015.

Padova, 20 aprile 2016

Reconta Ernst & Young S.p.A.



Stefano Marchesin
(Socio)

FECCO



BRISSE

05-16





NOTA METODOLOGICA



Nota Metodologica

104



NOTA METODOLOGICA

Questo Report costituisce il principale veicolo di rendicontazione e documentazione delle nostre performance economiche, sociali e ambientali e fornisce inoltre una visione della natura e della qualità delle relazioni con gli Stakeholder attraverso le quali Aspiag Service crea valore.

Il Report Integrato è uno strumento informativo volto in primo luogo a illustrare ai propri Stakeholder come e su quali basi l'Azienda crea valore nel breve, medio e lungo periodo.

Esso consente di rappresentare, valutare e monitorare, in modo sistematico, coerente e strutturato, ma anche chiaro e sintetico, l'insieme di azioni, risorse - specie di natura intangibile - e risultati che, pur avendo rilevanza strategica per l'Azienda ai fini della propria efficienza ed efficacia competitiva, non trovano sistematici riscontri documentali e analitici nei tradizionali parametri, nell'attività di misurazione e nel reporting civilistico.

I **riferimenti** per la redazione del Report sono costituiti:

- dall'International Integrated Reporting <IR> Framework come pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC),
- dalle linee guida G4 emanate dal Global Reporting Initiative (GRI - Livello di applicazione: in accordance - Core Option),
- dalla normativa civilistica,
- dai principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

Il nostro Report Integrato rappresenta la moderna "interpretazione" della nostra Azienda che anche gli indirizzi comunitari stanno affermando: esso, infatti, soddisfa anche gli obblighi informativi previsti a partire dal bilancio 2017 che deriveranno dall'applicazione della nuova Direttiva Europea sulla "Disclosure of non financial information". Tale direttiva prevede infatti l'obbligo per le grandi imprese europee di integrare la propria informativa con le informazioni e indicatori sulle politiche, sui risultati e sui rischi con particolare riguardo alle questioni socio-ambientali, al lavoro, ai diritti umani e all'anticorruzione, e alle diversità in chiave di genere, cultura, religione, età anagrafica.

Il **perimetro di rendicontazione** impiegato nel Report Integrato fa riferimento alla società Aspiag Service S.r.l..

Non ci sono variazioni significative nelle dimensioni e nell'assetto proprietario avvenute nel periodo di rendicontazione.

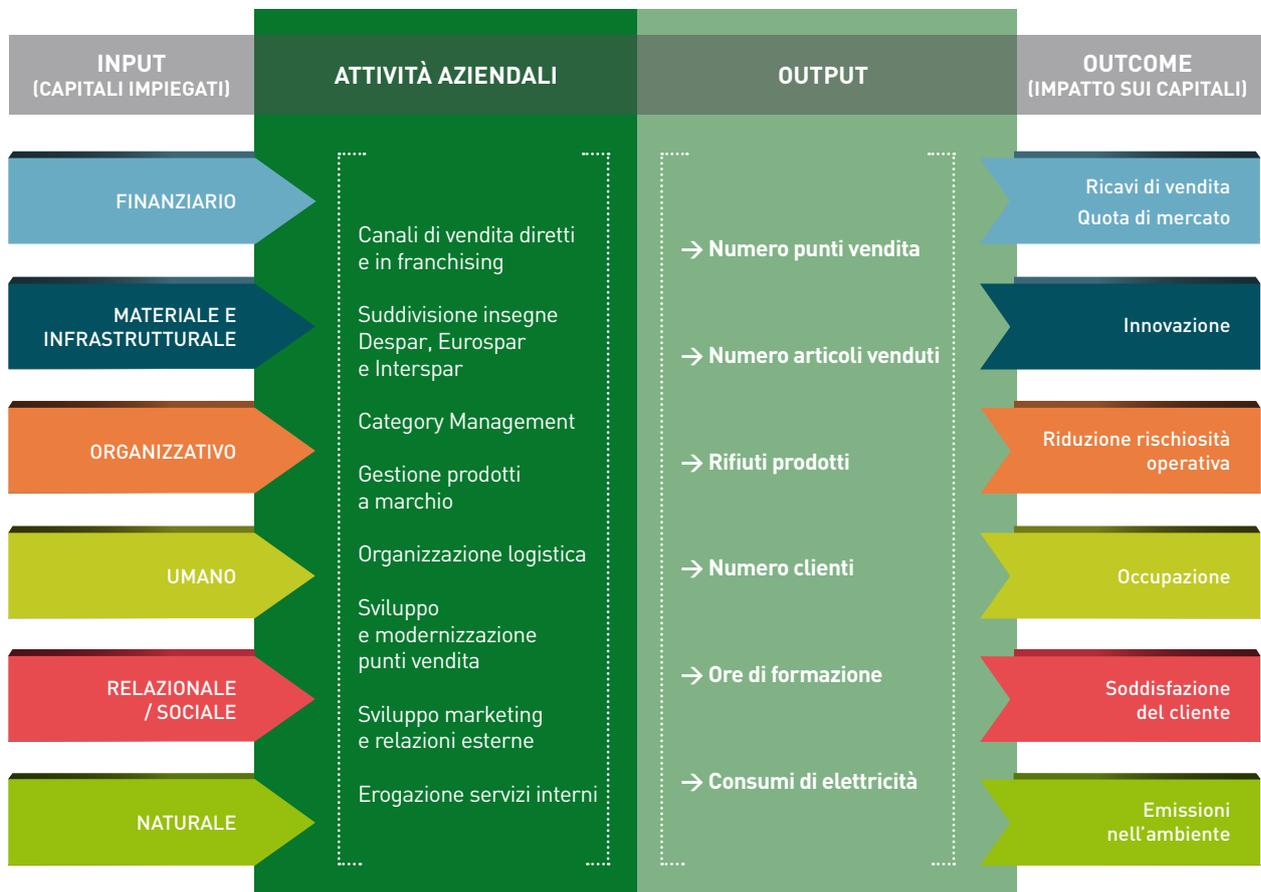
Il Report Integrato 2015 è suddiviso in **sei capitoli** (Content Elements):

- 1) **Identità e contesto operativo**
- 2) **Governance**
- 3) **Business model**
- 4) **Strategia**
- 5) **Performance**
- 6) **Prospettive future**

La **creazione del valore** di Aspiag Service si basa su sei tipi di capitale come input, che l'Azienda modifica, incrementa, consuma o utilizza durante il processo di creazione del valore e che vengono di seguito descritti. All'interno del documento le diverse nozioni di capitale sono contraddistinte sempre dal medesimo colore, in modo da renderle immediatamente riconoscibili al lettore.



Il processo di creazione del valore è un ciclo in cui i capitali - incrementati, ridotti, trasferiti attraverso le attività e gli output aziendali - al termine del periodo diventano i capitali disponibili per il business model nel periodo successivo [\[pag. 24\]](#).

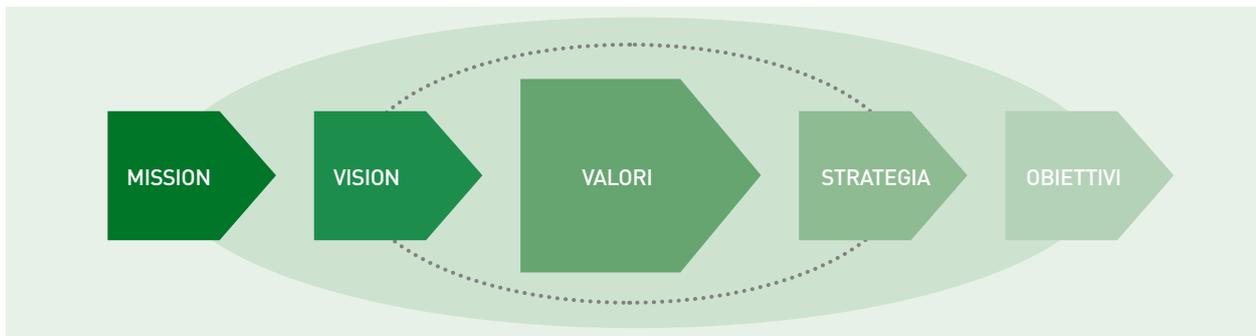


Tali attività generano 'output' e 'outcome' ove i primi sono rappresentati dai prodotti, servizi, sotto-prodotti e scarti generati dall'Azienda, mentre i secondi si identificano nelle conseguenze (positive o negative, esterne o interne all'organizzazione) rispetto ai sei capitali già ricordati, che scaturiscono dalle attività e dagli output dell'impresa. Più in dettaglio, gli output costituiscono gli effetti diretti (non di rado di natura "fisica") delle operazioni d'impresa, mentre gli outcome sono gli effetti da esse derivanti in chiave di capitale finanziario, materiale e infrastrutturale, organizzativo, umano, relazionale e sociale, naturale e il cui impatto spesso si riverbera, quindi, anche sugli aspetti strategici e organizzativi.

Esempi di output per Aspiag Service possono essere il numero di punti vendita, il numero di articoli venduti, il numero di clienti, i consumi di elettricità e le ore di formazione, i rifiuti e gli imballaggi, mentre esempi di outcome sono rappresentati dalla quota di mercato, dai ricavi di vendita, dalla soddisfazione del cliente, dall'occupazione, dalle emissioni nell'ambiente, dalla riduzione della rischiosità operativa e dall'innovazione.

L'insieme delle attività in cui si articola il nostro processo di creazione del valore tocca anche le comunità locali e il territorio in cui operiamo, e può recare conseguenze sociali positive o negative.

In tale quadro, il business model [pag. 22], i valori aziendali [pag. 7] e la strategia [pag. 40] perseguita e una rinnovata nozione di valore rappresentano altrettanti cardini di questo documento.



Il Report Integrato parte, infatti, dalla *mission* aziendale che definisce il nostro scopo in quanto Azienda, per passare alla Vision, la quale ci indica l'obiettivo finale che vogliamo conseguire [pag. 7]. I nostri Valori guidano le nostre azioni e i nostri comportamenti, delineando la Strategia che ci aiuterà a raggiungere i nostri obiettivi.

Gli obiettivi strategici dell'Azienda [pag. 41] sono suddivisi tra uno di natura fondamentale (aumento della quota di mercato) e cinque funzionali per il perseguimento dello stesso (generazione di risorse finanziarie; nuove aperture e ristrutturazioni; soddisfazione del cliente; valorizzazione dei collaboratori; attenzione all'ambiente e al territorio). Ciascuno di questi sei obiettivi è contraddistinto nel documento da una specifica icona grafica per facilitarne il riconoscimento.



Per il conseguimento di questi obiettivi strategici l'Azienda impiega in misura diversa i capitali prima descritti, che sono diversi tra loro, ma che "collaborano" in modo interconnesso grazie alla struttura organizzativa e al sistema di governance per dare sostanza ai processi di creazione di valore.

Le suddette icone, associate ai KPIs (Key-Performance Indicators) connessi al processo di creazione del valore, assumono il colore del capitale che viene influenzato da tale processo e aiutano a identificare se, e in quale misura, l'obiettivo, identificato dall'icona, è stato raggiunto.

Il Report Integrato, infatti, mira a mettere in relazione i più significativi dati finanziari e non-finanziari alla luce delle strategie perseguite, ottenendo da tale connessione una superiore capacità esplicativa della situazione aziendale e della sua capacità di creazione di valore passata, presente e futura all'interno del contesto di riferimento.

Abbiamo provveduto a classificare le diverse dimensioni dei risultati aziendali sulla base di tali obiettivi, legandole anche ai sei concetti di capitale, così da ottenere una **"matrice di connettività delle performance"**, di seguito presentata.

L'andamento globale di questi indicatori evidenzia il raggiungimento dell'obiettivo principale dell'incremento della quota di mercato.

OBIETTIVI →	GENERAZIONE RISORSE FINANZIARIE	NUOVE APERTURE E RISTRUTTURAZIONI	SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI	ATTENZIONE ALL'AMBIENTE E AL TERRITORIO
CAPITALI ↓					
FINANZIARIO					
MATERIALE E INFRASTRUTTURALE					
ORGANIZZATIVO					
UMANO					
RELAZIONALE / SOCIALE					
NATURALE					

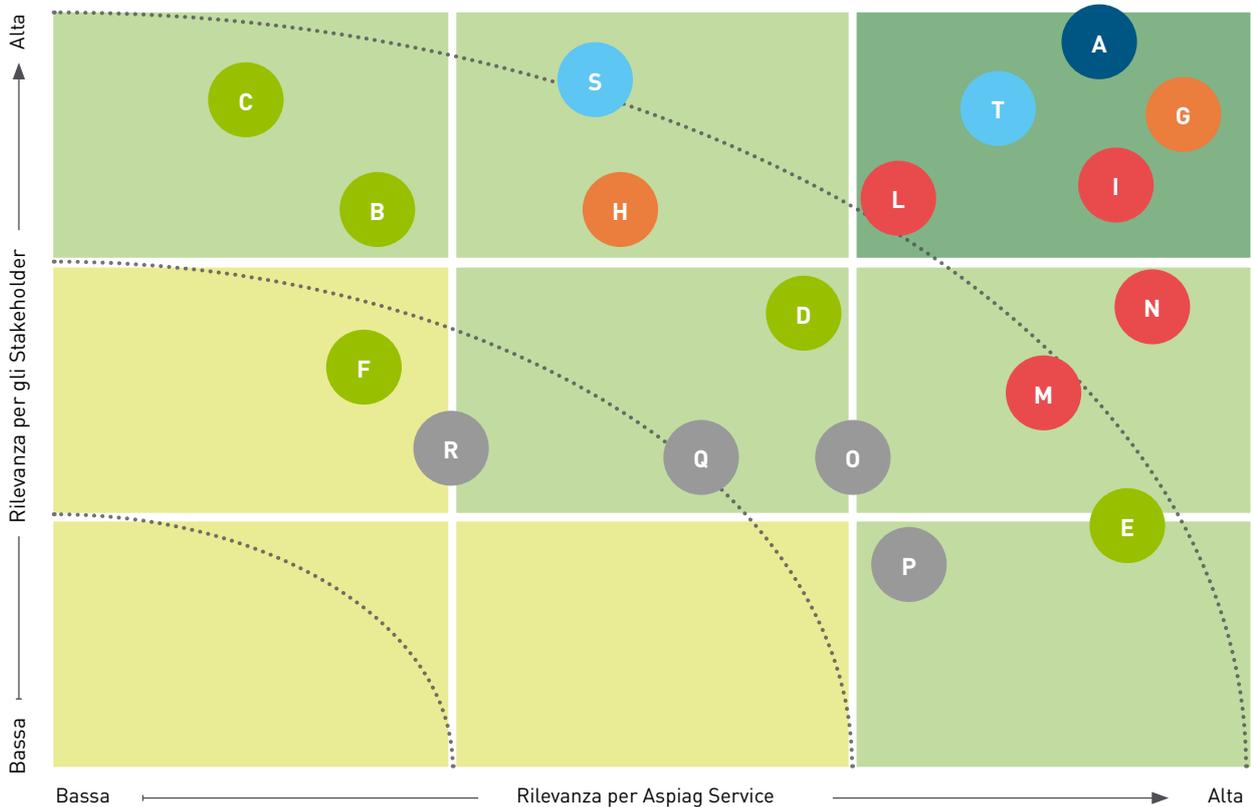
I KPIs prescelti sulla base di materialità e che sono localizzati agli incroci tra capitali e gli obiettivi strategici, vengono poi presentati e commentati in una sequenza logica di carattere economico-aziendale, in modo da far apprezzare lo svolgimento della più ampia "value creation story" dell'Azienda nel 2015 e le sue prospettive nel medio, lungo periodo [\[pag. 58\]](#).

L'informativa relativa alla **Sostenibilità Socio Ambientale**, in conformità alle linee guida G4 emanate dal Global Reporting Initiative, è contenuta nei vari capitoli del Report Integrato. Gli indicatori GRI sono appositamente contrassegnati all'interno del documento e riepilogati in una Tavola sinottica di raccordo, riassuntiva delle informazioni richieste dallo standard del GRI allegata in calce al presente documento [\[pag. 92\]](#).

L'ampiezza e la profondità della rendicontazione dei temi trattati riflettono i risultati dell'analisi di materialità eseguita in base ad una specifica metodologia, aggiornata periodicamente.

Allo scopo di verificare e allineare gli obiettivi e le strategie aziendali con le esigenze e le aspettative degli Stakeholder è stata realizzata anche una **matrice di materialità** volta a individuare e prioritizzare le principali tematiche al fine di delineare una loro sintesi utile a guidare le nostre azioni.

Il coinvolgimento del top management e di tutte le aree aziendali nella realizzazione di questa attività di analisi ha consentito di delineare la materialità delle tematiche, sia in base alla rilevanza per gli Stakeholder che alla rilevanza per Aspiag Service, ma anche rispetto agli obiettivi strategici.



- | | | |
|---|--|---|
| A Solidità finanziaria | G Sviluppo rete commerciale | O Soddisfazione collaboratori |
| B Impegno sostenibile verso la comunità e il territorio | H Multicanalità punti vendita | P Formazione collaboratori |
| C Creazione posti di lavoro | I Soddisfazione dei clienti | Q Salute e sicurezza collaboratori |
| D Impatti socio ambientali punti vendita | L Qualità dei prodotti | R Diversità e pari opportunità collaboratori |
| E Riduzione scarti alimentari | M Innovazione offerta e servizi | S Conformità a standard volontari |
| F Riduzione impatto ambientale nella catena di fornitura | N Reputazione aziendale | T Efficiente governance aziendale |

I risultati emersi dall'analisi di materialità sono stati associati alla lista degli aspetti definiti dalle linee guida GRI-G4, selezionando i temi che meglio li rappresentano. La lista degli aspetti materiali è riportata nella tabella alla pagina seguente, nella quale vengono specificati il perimetro di rendicontazione dell'aspetto e le eventuali limitazioni di rendicontazione legate al perimetro dell'aspetto.



ASPETTI MATERIALI		PERIMETRO E LIMITAZIONE DELL' ASPETTO
Aspetto GRI	IMPATTI ECONOMICI	
	Performance economica	Aspiag Service
	Impatti economici indiretti	Aspiag Service
Aspetto GRI	IMPATTI AMBIENTALI	
	Materie Prime	Aspiag Service
	Energia	Aspiag Service, supply chain. La rendicontazione non è estesa alla supply chain.
	Emissioni	Aspiag Service, supply chain. La rendicontazione non è estesa alla supply chain.
	Scarichi e rifiuti	Aspiag Service
	Conformità	Aspiag Service
	Totale	Aspiag Service
Aspetto GRI	IMPATTI SOCIALI	
	Collaboratori	Aspiag Service
	Relazioni dipendenti/management	Aspiag Service
Personale dipendente e condizioni di lavoro	Salute e sicurezza dei lavoratori	Aspiag Service, Cooperative esterne. La rendicontazione non è estesa alle cooperative esterne.
	Formazione e istruzione	Aspiag Service
	Diversità e pari opportunità	Aspiag Service
	Parità di remunerazione per donne e uomini	Aspiag Service
	Meccanismo di reclamo pratiche di lavoro	Aspiag Service
Diritti Umani	Non discriminazione	Aspiag Service
Società	Anticorruzione	Aspiag Service
	Politica pubblica	Aspiag Service
	Comportamenti anticoncorrenziali	Aspiag Service
	Conformità	Aspiag Service
Responsabilità di prodotto	Etichettatura prodotti e servizi	Aspiag Service
	Salute e sicurezza dei consumatori	Aspiag Service
	Conformità	Aspiag Service

L'informativa GRI relativa alla sostenibilità socio-ambientale è stata oggetto di verifica da parte di una Società indipendente, la cui relazione di revisione limitata è disponibile in calce al presente documento [pag. 99].

Nel Report è stato inserito un estratto relativo all'informativa economico-finanziaria strettamente intesa, e che si sostanzia negli Schemi di Bilancio e nel Rendiconto Finanziario [pag. 80].

Il Bilancio di Esercizio completo è disponibile all'indirizzo: www.despar.it/it/report-integrato-2015/

La maggior parte dei dati e delle informazioni quali-quantitative deriva dal sistema informativo aziendale.

I dati riportati, riferiti all'anno 2015, sono comparati, laddove possibile, con quelli relativi ai periodi 2014 e 2013, e sono stati rilevati con l'obiettivo di rappresentare un quadro equilibrato e chiaro delle azioni e delle caratteristiche dell'Azienda, e facilitare la comprensione e interpretazione del lettore. Le informazioni non finanziarie sono state elaborate dai diversi responsabili delle funzioni aziendali, e sono per la maggior parte frutto di analisi eseguite da specifici gruppi di lavoro.

Ulteriori fonti di informazioni (ad esempio relative al mercato) vengono riportate nei rispettivi quadri di presentazione.

Le metodologie di calcolo dei vari indicatori del Report Integrato ed eventuali variazioni delle stesse rispetto ai Report precedentemente pubblicati sono, ove necessario, spiegate in calce all'indicatore stesso.

Il documento è completato da un glossario dei termini impiegati [pag. 112].





GLOSSARIO





GLOSSARIO

ASSORTIMENTO DI PRODOTTI

Quantità di articoli dello stesso genere ma di marca, forma, colore, qualità differenti.

BLOG

Un blog è un particolare tipo di sito web in cui i contenuti vengono visualizzati in forma cronologica. Un blog è gestito da uno o più blogger che pubblicano contenuti multimediali, in forma testuale o di post, concetto assimilabile ad un articolo di giornale.

BUILDING AUTOMATION

Integrazione degli impianti tecnologici presenti all'interno di un edificio allo scopo di poterli supervisionare e controllare attraverso apposite interfacce.

BUSINESS MODEL

Sistema di input, attività a valore aggiunto e output attraverso i quali un'organizzazione crea e preserva valore nel breve, medio e lungo periodo.

CAPITALE INTELLETTUALE

Il termine indica l'insieme delle risorse a disposizione di un'azienda rilevanti per il suo valore e la sua capacità competitiva. Possibili sinonimi sono intangibili (intangibles) e risorse della conoscenza (knowledge assets). Le componenti fondamentali del Capitale Intellettuale che contribuiscono a creare il valore intangibile di un'azienda sono: Capitale Relazionale, Capitale Strutturale e Capitale Umano.

CAPITALI

Insieme di valori che costituiscono gli input al business model di un'organizzazione, che vengono utilizzati, migliorati, consumati, modificati o influenzati attraverso le sue attività nel processo di creazione del valore.

CENTRALE DI ACQUISTO

Le centrali d'acquisto sono organizzazioni che hanno come obiettivo prioritario la gestione del contratto fornitore (condizioni di acquisto in fattura e prestazioni fuori fattura) ed il catalogo prodotti. In questo tipo di centrali i processi gestiti si limitano alla definizione rispetto all'industria delle condizioni commerciali di acquisto dei prodotti e dei ricavi indiretti.

CLUSTER

Unità di misura utilizzata per misurare e catalogare gli assortimenti.

CODICE ETICO

Documento volontario che delinea la condotta degli appartenenti ad un'organizzazione nei confronti di tutti gli Stakeholder e chiarisce i principi basilari che orientano le scelte aziendali.

COMPLIANCE

Con tale espressione si indica il sistema adottato da un'impresa per conformarsi a regole che possono essere di diversa origine: previsioni legislative, migliori pratiche (best practice), procedure aziendali (internal procedure). La compliance è un processo, una funzione aziendale, indispensabile nelle società, specialmente se di grandi dimensioni o che svolgono attività soggette ad una molteplicità di regole.

CONNETTIVITÀ

È stata introdotta come uno dei principi guida della reportistica integrata nel Discussion Paper dell'IIRC del 2011 "Towards Integrated Reporting communicating value in the 21st century", dove è descritta come l'insieme delle connessioni tra i diversi componenti del business model dell'organizzazione, i fattori esterni che influenzano l'organizzazione, i vari capitali dai quali dipende l'organizzazione e la sua performance.

CORE BUSINESS

Attività principale tra quelle svolte da un'azienda diversificata.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

La CSR (letteralmente "Responsabilità Sociale d'Impresa") è l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle istanze sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

CUSTOMER CARE

Servizio di assistenza fornito da un'azienda alla propria clientela curandone la soddisfazione dei clienti, registrandone reclami, rispondendo a loro quesiti.

CUSTOMER EXPERIENCE

La Customer Experience è la reazione interiore e soggettiva del cliente di fronte a qualsiasi contatto diretto o indiretto con l'Azienda.



CUSTOMER SATISFACTION

Un insieme di metodi e modelli di ricerca fondati sulla ricerca sociale per la rilevazione del grado di soddisfazione del cliente assunta come misura della qualità di un prodotto o servizio. La soddisfazione del cliente è da intendersi come la percezione dello stesso di aver speso bene le proprie risorse, avendo ottenuto, in proporzione alle sue aspettative, il massimo possibile.

DECRETO LEGISLATIVO 231/2001

Il D. Lgs. dell'8 giugno 2001 ha introdotto un regime di responsabilità amministrativa, ma di fatto penale, a carico delle società per reati contro la Pubblica Amministrazione (corruzione, concussione, ecc.) o per reati societari (ad esempio falso in bilancio ecc.) commessi da dipendenti, dirigenti o amministratori nell'interesse o a vantaggio delle società stesse.

DISCOUNT

Punto di vendita al dettaglio a prezzi fortemente ridotti grazie a un limitato assortimento di prodotti e al contenimento delle spese di allestimento e di servizio.

E-LEARNING

Sistema di apprendimento fruito attraverso un collegamento telematico con un sito opportunamente attrezzato.

FOOD PHOTOGRAPHER

Genere fotografico finalizzato alla produzione di fotografie di alimenti.

FRANCHISING

Sistema di collaborazione tra un offerente di beni o di servizi (detto franchisor) e un distributore (franchisee), fondato su un contratto in base al quale il primo cede al secondo la facoltà (franchise) di sfruttare, a determinate condizioni e dietro pagamento di una somma stabilita, brevetti, marchi di fabbrica, nome, insegna.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Associazione internazionale indipendente che mira a diffondere e sviluppare le linee guida per un corretto rendiconto dei tre elementi della sostenibilità: economia, ambiente e società.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)

È un protocollo, un insieme di procedure, volto a prevenire i pericoli di contaminazione alimentare. Esso si basa sul monitoraggio dei punti della lavorazione degli alimenti in cui si prospetta un pericolo di contaminazione sia di natura biologica che chimica o fisica. È sistematico ed ha basi

scientifiche. La sua finalità è quella di individuare ed analizzare pericoli e mettere a punto sistemi adatti per il loro controllo.

HOUSE ORGAN

Periodico pubblicato dalle grandi aziende, in genere destinato ai propri dipendenti, con informazioni sulla vita aziendale.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC)

Comitato internazionale la cui missione è quella di creare un framework globale che riunisca le informazioni finanziarie, ambientali, sociali e di Governance in modo chiaro, conciso, coerente e comparabile, in grado di rispondere alla complessità dell'attuale contesto socioeconomico, integrando coerentemente i diversi modelli di rendicontazione.

INTEGRATED REPORTING

Insieme dei processi e delle attività attraverso i quali un'organizzazione comunica la propria capacità di creazione e preservazione del valore nel breve, medio e lungo periodo, integrando informazioni finanziarie, su strategie, piani di sviluppo futuri, rischi, opportunità, temi legati alla Governance e agli impatti economici, ambientali e sociali.

IPERMERCATO

Punto vendita al dettaglio, a libero servizio (self-service), di prodotti alimentari e di articoli di largo consumo, situato di solito in zone suburbane con un'area di vendita non inferiore a 2.500 mq e dotato di ampio parcheggio a disposizione della clientela.

JUST-IN-TIME

Tecnica industriale volta a produrre solo quanto richiesto dal cliente nei tempi voluti dal cliente, finalizzata alla riduzione e all'eliminazione, di tutte le forme di spreco che si realizzano all'interno della fabbrica e nei rapporti di fornitura.

LFL

Acronimo di Like for like. Indica dati comparabili da un anno all'altro, senza tenere in considerazione le variazioni dovute ad acquisizioni, dismissioni o eventi straordinari.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Approccio sistematico ed organizzato finalizzato a incrementare la performance di un'impresa, date le risorse a disposizione, attraverso un allineamento tra obiettivi personali del management ed aziendali. Consiste nella definizione di obiettivi specifici per il management e nella misurazione periodica della loro performance rispetto a tali obiettivi.



MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Approccio sistematico ed organizzato finalizzato a incrementare la performance di un'impresa, date le risorse a disposizione, attraverso un allineamento tra obiettivi personali del management ed aziendali. Consiste nella definizione di obiettivi specifici per il management e nella misurazione periodica della loro performance rispetto a tali obiettivi.

MATERIALITÀ

Consiste nel determinare la rilevanza e la significatività di un tema per un'organizzazione ed i suoi Stakeholder. Un tema è materiale per un'organizzazione e gli Stakeholder se ne influenza le decisioni, le azioni e le performance.

NON FOOD

Prodotti non alimentari, classificati dall'Azienda in due categorie:

- Non Food 1: prodotti per l'igiene, la cura della persona e la prima infanzia, prodotti e integratori dietetici naturali, farmaci (OTC, SP), detersivi, detergenti e accessori per la pulizia, carta igienica e da cucina, fazzoletti e tovaglioli di carta, erogatori ed insetticidi;
- Non Food 2: prodotti classificati come bazar pesante (informatica, telefonia, prodotti e accessori audio/video, elettrodomestici, foto ottica, video game, libri e giornali), bazar leggero per il fai da te e il tempo libero (bricolage, giardinaggio, sport, giocattoli, cartoleria, accessori auto) e tessile (abbigliamento, calzature/ pelletteria, casalinghi).

OHSAS 18001:2007 - OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIE

Standard internazionale, di origine britannica, che fissa i requisiti che deve possedere un sistema di gestione a tutela della Sicurezza e Salute dei lavoratori.

PRIVATE LABEL

Sono prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze e venduti con il marchio della società che vende/offre il prodotto/servizio (il distributore, in questo caso Aspiag Service). Questa tipologia di prodotti, non avendo la componente del costo di marketing tipico dell'industria di marca, permette al consumatore di acquistare un prodotto di qualità assimilabile a quella di marca a costi più contenuti.

REPORT INTEGRATO

È un documento conciso contenente le modalità con cui la Governance, il business model, la visione complessiva dell'organizzazione e il contesto operativo, le opportunità e i rischi, la strategia e i piani di allocazione delle risorse, la performance e le prospettive future dell'organizzazione portano alla creazione e alla conservazione del valore nel breve, medio e lungo termine.

SOSTENIBILITÀ

Comprende le azioni e le iniziative intraprese dalle organizzazioni ai fini dello sviluppo sostenibile da un punto di vista economico, sociale e ambientale. Il concetto di sviluppo sostenibile è stato introdotto per la prima volta nel Rapporto Brundtland del 1987, redatto dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), identificandolo come "uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" (WCED 1987).

SPACE ALLOCATION

È il processo di ottimizzazione dello spazio dedicato all'esposizione e alla vendita dei prodotti al fine di minimizzare i costi di rifornimento, le rotture di stock, i livelli di stock e contemporaneamente massimizzare vendite e assortimento.

STAKEHOLDER

Individuo, comunità od organizzazione che influisce sulle attività di un'organizzazione o ne subisce le conseguenze direttamente o indirettamente. Nell'accezione più ampia del termine, i soggetti interessati possono essere interni, collaboratori dell'impresa e management, o esterni: clienti, comunità locali, fornitori, investitori, partner economici, Pubblica Amministrazione.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

È il processo di scambio delle informazioni, ascolto e apprendimento dagli Stakeholder al fine di creare reciproca comprensione e fiducia su problemi di mutuo interesse. La sua utilità si deve alla possibilità di coniugare gli obiettivi aziendali con le esigenze e le aspettative dei vari Stakeholder.

SUPERMERCATO

Esercizio al dettaglio operante nel campo alimentare (autonomo o reparto di grande magazzino) organizzato prevalentemente a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo ed in massima parte preconfezionati nonché, eventualmente, di alcuni articoli non alimentari di uso domestico corrente.



SUPERSTORE

I superstore sono dei grandi supermercati con assortimento groceries (alimenti, igiene persona, igiene casa, casalinghi e simili), ossia non ampliato al cosiddetto non food (ad esempio abbigliamento ed elettrodomestici).

TAKE AWAY

Servizio offerto ai clienti per acquistare cibi pronti al consumo.

UNI EN ISO14001:2004

È una norma accettata a livello internazionale che definisce le modalità per predisporre un sistema di gestione ambientale (EMS).

È uno standard di gestione ambientale (SGA), certificabile, che fissa i requisiti di un sistema di gestione ambientale di una qualsiasi organizzazione e fa parte della serie ISO 14000. L'acquisizione di questa certificazione indica che l'organizzazione ha un sistema di gestione adeguato a tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle proprie attività e ne ricerca sistematicamente il miglioramento in modo coerente, efficace e sostenibile.

VALORE AGGIUNTO

Rappresenta la ricchezza creata complessivamente dall'impresa e distribuita agli Stakeholder (comunità, partner finanziari, risorse umane, soci/azionisti, Stato ed Enti Locali) o reinvestita all'interno dell'azienda (utile non distribuito e ammortamenti). Esso è individuabile come differenza tra la produzione lorda e il consumo di beni e servizi.

WORK-LIFE BALANCE (WLB)

Tale attività consiste nell'individuare ed applicare servizi e iniziative che aiutino i propri collaboratori a conciliare l'attività lavorativa con la quotidianità privata, a sgravarsi di alcune incombenze burocratiche, nella gestione dei bambini e dei familiari, dei loro problemi pratici e psicologici, a vivere in un ambiente di lavoro gradevole e, quando è possibile, personalizzato sulla base delle proprie esigenze personali e professionali. L'implementazione di tale processo consente all'Azienda un salto di qualità rispetto alla tradizionale attenzione rivolta alle risorse umane, consentendo ai propri collaboratori di ottenere il miglior equilibrio fra l'attività professionale e la vita privata.

ASPIAG SERVICE S.r.l.

Sede Legale

Via Bruno Buozzi, 30 - 39100 Bolzano

www.despar.it

Concept design, Copy strategy, Fotografie e Realizzazione grafica a cura di:



MERCURIO_{GP}

www.mercuriogp.eu

Stampato da:

Mediagraf S.p.A.

Noventa Padovana (PD)



Aspiag Service S.r.l.
Despar Nordest