

# BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2016



# BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2016

*“Abbiamo chiaro come vogliamo  
che sia **IGD**: sempre più **green**,  
**aperta** al dialogo con gli interlocutori,  
**all'avanguardia** per quel che concerne  
l'innovazione nel suo core business,  
con Centri Commerciali punto di **riferimento**  
sul **territorio** sia per lo shopping  
che per il tempo libero.”*

**Gilberto Coffari**  
Presidente IGD

# INDICE

<b>Lettera stakeholder</b>	<b>4</b>
<b>Nota Metodologica</b>	<b>9</b>
<b>Introduzione: chi è IGD e cenni di performance economica</b>	<b>13</b>
<b>La responsabilità sociale e la materialità</b>	<b>17</b>
<b>INTEGRITÀ NEL BUSINESS E NELLA GESTIONE</b>	<b>34</b>
Corporate Governance	36
Trasparenza	42
Legalità	46
Operare eticamente	48
<b>QUALITÀ ED EFFICIENZA DEI CENTRI COMMERCIALI</b>	<b>50</b>
Impatto ambientale delle strutture	52
Attrattività e vivibilità del Centro Commerciale	75
<b>UN CONTESTO CHE CAMBIA</b>	<b>81</b>
Il coinvolgimento degli stakeholder	83
La sensibilizzazione degli stakeholder	88
<b>IL CONCETTO DI SPAZI DA VIVERE</b>	<b>90</b>
Ruolo sociale del Centro Commerciale	93
Territorialità	100
Comunicazione	105
Innovazione	109
<b>LE PERSONE</b>	<b>111</b>
Occupazione stabile ed attraente	114
Cultura interna	117
Pari opportunità e diversità	123
Benessere dei dipendenti	125
<b>Matrice GRI G4 e Tabella EPRA</b>	<b>129</b>

## **LETTERA AGLI STAKEHOLDER (G4-1)**

*Signori Stakeholder,*

*vi presentiamo il settimo Bilancio di Sostenibilità del Gruppo IGD, che per la prima volta viene approvato dal Consiglio di Amministrazione congiuntamente al Bilancio Civilistico. Questo passaggio testimonia il pieno commitment da parte del Board ad un'integrazione sempre maggiore fra le logiche economico-finanziarie e quelle socio-ambientali. Al contempo permette a tutti gli stakeholder di avere nello stesso momento una rendicontazione a 360 gradi delle performance di IGD nell'anno appena concluso, in una logica che rappresenta un primo passo verso una possibile futura integrazione dei due documenti.*

*L'anno di riferimento, il 2016, è stato il miglior esercizio nella storia di IGD per quel che concerne i risultati economico-finanziari. L'anno si chiude infatti con un utile netto di Gruppo che supera i 68 milioni di euro, in aumento di quasi il 50% rispetto al 2015, ma soprattutto con un risultato netto ricorrente (FFO) che, con una crescita prossima al 19% raggiunge i 53,9 milioni di euro, a testimonianza della capacità di IGD di generare cassa nel tempo. Per la prima volta, inoltre, il valore di mercato degli immobili del nostro portafoglio ha quasi raggiunto i 2,2 miliardi di euro, in virtù in primo luogo delle acquisizioni e delle nuove aperture effettuate.*

*Questi risultati sono perfettamente in linea con le previsioni del Business Plan al 2018, aggiornato nel 2016; IGD si conferma così la società italiana leader nella proprietà e nella gestione di Centri Commerciali, proseguendo un percorso di crescita sostenibile. Abbiamo detto di volerlo fare sfruttando al meglio le nostre leve nell'ambito commerciale, finanziario e di asset management. La sostenibilità, integrata nel business, è per noi trasversale a questi ambiti: due anni fa abbiamo definito quali erano le tematiche rilevanti (c.d. material), le abbiamo inserite nella pianificazione industriale e su quelle rendicontiamo annualmente.*

*Quattro sono i temi che si confermano alla base del nostro impegno: innovazione, socialità, ambiente e legalità.*

*Innovare, per noi, significa offrire ai visitatori dei Centri Commerciali il migliore ambiente possibile affinché la shopping experience sia in linea con le loro necessità ed aspettative. Ed è in questa ottica che operiamo continuamente su 3 direttrici: l'adeguamento delle nostre strutture, un tenant ed un merchandising mix in continua evoluzione ed una forte attenzione alle soluzioni innovative offerte in Galleria ed in una logica multichannel. In merito alle strutture, nel corso dell'anno abbiamo lavorato per aprire il Centro Maremà a Grosseto, asset di ultima generazione, innovativo dal punto di vista architettonico ed all'avanguardia per le scelte collegate alla riduzione dell'impatto*

*ambientale; abbiamo inoltre iniziato i lavori di rimodulazione interna del Centro Città delle Stelle di Ascoli, allo scopo di aumentarne l'attrattività inserendo come primo intervento un tenant internazionale. In questo Centro i lavori proseguiranno nel 2017 con la creazione di una nuova piazza interna – collegata alla Galleria esistente – risultante dalla riduzione della superficie dell'ipermercato. Abbiamo notato che i visitatori apprezzano le novità: i migliori risultati in termini di vendite degli operatori ed accessi sono stati registrati, nel 2016, dalle nuove aperture o dai Centri Commerciali che negli ultimi anni hanno avuto significativi interventi di restyling o refurbishment. Questa, per noi, rappresenta una importante conferma del percorso che abbiamo intrapreso con l'ultimo Business Plan.*

*Il lavoro di adeguamento del merchandising e tenant mix, invece, è proseguito con una ricerca e selezione strutturata di nuove insegne da inserire nelle Gallerie Commerciali. Si è trattato di un lavoro portato avanti sia a livello nazionale (con la partecipazione al primo Mapic Italy), che internazionale (con le iniziative promosse dal Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali a Londra ed a Cannes). L'obiettivo strategico rimane l'aumento dell'offerta commerciale nelle categorie meno influenzate dallo sviluppo delle vendite on line (specialmente ristorazione e servizi alla persona). Siamo soddisfatti dei risultati raggiunti: 26 nuovi marchi hanno aperto nelle nostre strutture ed il Centro Commerciale Maremà è stato inaugurato con un tasso di commercializzazione vicino al 100%.*

*In merito alle soluzioni offerte ci stiamo sempre più muovendo in una logica "O2O" (Online to Offline). In questo senso, nel 2016 abbiamo iniziato a lavorare su due progetti: il "Prenota & ritira" ed una nuova strategia per la gestione dei social. Il "Prenota & ritira", primo esperimento in un Centro Commerciale italiano, è un progetto pilota nel Centro ESP di Ravenna: in un'ottica multichannel, diamo l'opportunità ai visitatori di prenotare on line sul sito del Centro Commerciale i prodotti o servizi esclusivi (o con forte promozionalità) messi a disposizione dai tenant della Galleria, che saranno poi ritirati nei punti vendita della Galleria stessa. Il secondo riguarda la strutturazione di una strategia Facebook comune per tutti i Centri IGD, in modo da aumentare le possibilità di ingaggio con il visitatore. Al termine del primo anno, i numeri ci dicono che siamo in grado di dialogare con una platea più vasta ed interessata a partecipare alla vita del Centro Commerciale.*

*Inoltre, nella logica di rendere piacevole, sicuro e rilassante il tempo trascorso dentro la galleria, stiamo inserendo nuovi servizi per i visitatori, quali i caricabatterie per cellulari e tablet e la possibilità di mettere al sicuro il carrello una volta effettuata la spesa, oltre al il wi-fi gratuito presente da alcuni anni.*

*Proprio sui temi dell'evoluzione dei Centri Commerciali e dell'innovazione abbiamo organizzato un seminario interno, coinvolgendo il Consiglio di Amministrazione ed i vertici dei soci di maggioranza.*

*Anche in quella occasione è stato riaffermato il ruolo sociale del Centro Commerciale, confermato anche dalle indagini di customer e di event satisfaction che svolgiamo nelle nostre strutture: i 74 milioni di visitatori che nel 2016 sono entrati nei nostri Centri richiedono sia occasioni di shopping che possibilità di aggregazione. Resta quindi quanto mai attuale il payoff "Spazi da vivere", all'interno del quale ha una forte valenza un evento come "Happy Hand in Tour", manifestazione basa-*

*ta sull'inclusione, in cui normodotati e disabili si confrontano in occasioni sportive o condividono una comune esperienza artistica. L'evento è stato realizzato in tutti i Centri Commerciali IGD ed ha coinvolto 200 associazioni, con uno SROI a consuntivo che abbiamo calcolato essere positivo: 1€ investito nel progetto ha prodotto un risultato in termini di benessere sociale pari a 1,61€.*

*Socialità, per noi, è anche attenzione al benessere dei dipendenti: per questo, nel 2016 abbiamo approvato il primo Piano di Welfare aziendale di IGD, che metterà a sistema quanto già presente in azienda integrandolo con le novità offerte dal cambiamento del contesto normativo degli ultimi 2 anni. L'obiettivo è anche quello di incidere in maniera positiva sul clima interno e sulla capacità delle persone di lavorare nella maniera migliore.*

*Siamo inoltre consapevoli che sono molteplici gli impatti ambientali delle nostre strutture. Per questo, negli ultimi 5 anni, abbiamo attivato un processo di diminuzione dei consumi, che sta portando buoni risultati: dal 2011 ad oggi abbiamo ridotto del 13% l'energia elettrica complessivamente consumata, evitando di inserire in atmosfera quasi 3.200 tonnellate di Co2 (equivalente all'energia elettrica consumata da 2.200 famiglie in un anno). Questo grazie sia agli investimenti già annunciati nel nostro Business Plan (10 milioni di euro entro il 2018) sia in virtù di miglioramenti gestionali. Su questo punto significativi sono i vantaggi che stiamo ottenendo dalla certificazione ambientale UNI EN ISO14001: sulla base del piano di roll out che ci siamo dati nel 2013, arriveremo nel 2018 a certificare il 90% delle Gallerie Commerciali del nostro portafoglio Italia.*

*Il 2016, inoltre, è stato un anno importante perché abbiamo ottenuto la certificazione BREEAM sul Centro Sarca, a seguito dei lavori di restyling effettuati. Questa certificazione rappresenta uno degli standard internazionali più importanti e riconosciuti per la sostenibilità ambientale degli edifici e si caratterizza per la particolare attenzione verso il miglioramento complessivo del benessere di chi li frequenta. Dotato anche della certificazione ISO14001, questo Centro è il primo in Italia ad avere entrambe le certificazioni. Anche in virtù di questo impegno per la riduzione dell'impatto ambientale, il Centro Sarca è stato selezionato da una giuria di qualificati operatori del settore, provenienti da tutto il mondo, per far parte della rosa dei finalisti ai "MAPIC Awards" nella categoria "Best Redeveloped Shopping Centre", accanto ad altri tre Centri dislocati in Austria, Estonia e Cina.*

*Dal punto di vista delle energie rinnovabili stiamo operando su due fronti: il fotovoltaico e le fonti di approvvigionamento. Sul primo tema, nel 2016, abbiamo sottoscritto un accordo con un primario operatore del settore per la fornitura di energia ai Centri Commerciali attraverso impianti fotovoltaici. Gli impianti saranno realizzati nel 2017 in 3 Centri Commerciali (che si aggiungeranno a quelli attivi negli ultimi due Centri inaugurati, Clodi a Chioggia e Maremà a Grosseto). Sul secondo, abbiamo deliberato che, a partire dal 2017, l'approvvigionamento di energia elettrica di tutti i Centri Commerciali proverrà da fonti di energia rinnovabili, anticipando gli obiettivi fissati dalla Strategia Energetica Nazionale, dall'Unione Europea con il "Pacchetto Clima-Energia" e dall'Onu con l'Agenda al 2030 per lo sviluppo sostenibile, allineandoci così alle best practice di importanti gruppi internazionali.*

*Anche nell'ambito della legalità, nel 2016 abbiamo ottenuto un importante risultato, con l'attribuzione del Rating di Legalità da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*

*(AGCM) con il punteggio di tre stelle, il massimo previsto. Questo riconoscimento premia l'impegno di IGD ad adeguarsi ai più elevati standard etico/sociali e di governance, non solo rispettando le normative nella sua quotidiana operatività, ma anche facendosi promotrice del rispetto della legge presso i propri stakeholder.*

*Per concludere, osserviamo con piacere che sta crescendo l'interesse verso le nostre pratiche di sostenibilità, sia a livello nazionale che internazionale. Ci fa piacere, in primo luogo, perché ci interessa avere un ruolo attivo nel dibattito sulle tematiche ESG sia a livello europeo (ad esempio partecipando attivamente all' "European Sustainability Group" dell'ICSC come unica società italiana) sia nazionale (partecipando come relatori a convegni o workshop). È poi motivo di soddisfazione veder riconosciuto il nostro impegno: nel 2016 abbiamo confermato l' "EPRA sBPR Gold Award" per il secondo anno consecutivo per il Bilancio di Sostenibilità (e l' "EPRA BPR Silver Award" per il Bilancio Civilistico) e siamo stati finalisti nella sezione dedicata alle Piccole e Medie Imprese dell'Oscar di Bilancio; inoltre gli analisti finanziari stanno sempre più tenendo in considerazione le tematiche ESG fra gli elementi di valutazione del Gruppo e gli investitori ci contattano a seguito dei nostri miglioramenti ottenuti nei questionari di CDP e GRESB.*

*Siamo quindi consapevoli che ancora molto lavoro resta da svolgere, ma siamo altrettanto convinti che il percorso intrapreso oramai 7 anni fa era e si conferma una scelta giusta per la sostenibilità di medio-lungo periodo di IGD.*

**Claudio Albertini**  
Amministratore Delegato



**Gilberto Coffari**  
Presidente



Sesto San Giovanni (MI)  
Centro Sarca



## **NOTA METODOLOGICA** (G4-17; G4-18; G4-22; G4-23; G4-28; G4-29; G4-30)

### **INDICAZIONI GENERALI**

Il settimo Bilancio di Sostenibilità di IGD è relativo all'anno 2016 e rendiconta sulle performance ambientali, sociali e di governance (ESG) del Gruppo, realizzate sia in Italia che in Romania.

Rispetto alla struttura societaria al 31/12/2016, il presente Report non rendiconta in merito alle seguenti società:

- Porta Medicea srl;
- Iniziative Bologna Nord srl;
- Arco Campus srl;
- RGD Ferrara 2013.

Il presente Bilancio conferma l'impostazione per issue, trasversale ai vari stakeholder, adottata dal 2014. Le tematiche di ciascun capitolo racchiudono i 15 temi material emersi dall'analisi di materialità eseguita da IGD per la prima volta nel 2014 e riesaminata nel 2015 e nel 2016. I temi material sono stati raggruppati in 5 macro-temi, che rappresentano i 5 capitoli del presente documento (Per maggiori informazioni sull'analisi di materialità, consultare la sezione "La responsabilità sociale e la materialità").

L'identificazione dei contenuti del Bilancio deriva da:

- le indicazioni del top management aziendale;



- un benchmark con i competitor a livello internazionale;
- lo sviluppo degli indicatori richiesti dagli standard internazionali GRI-G4 e European Public Real estate Association (EPRA);
- l'analisi di materialità.

## LA STRUTTURA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Il Bilancio si divide in due parti:

1. Sezione introduttiva, con riferimenti strategici (compresa la rendicontazione sugli obiettivi di sostenibilità presenti nel Business Plan 2015-2018, aggiornato nel corso del 2016) e metodologici;
2. Sezione relativa alle performance.

Quest'ultima si compone di 5 capitoli inerenti i macro-temi material di IGD, ognuno dei quali riporta le seguenti informazioni:

1. Evidenza dei temi material oggetto del capitolo
2. Highlights del capitolo
3. Stakeholder coinvolti
4. Performance realizzate nel 2016 confrontate con il biennio precedente

Nell'appendice posta al termine del Bilancio sono riportate le tabelle di sintesi GRI-G4 ed EPRA

<b>Paese</b>	<b>Nome Centro Commerciale</b>	<b>Luogo</b>
<b>Italia</b>	<i>Centro Sarca</i>	Sesto San Giovanni (MI)
	<i>Gran Rondò</i>	Crema (CR)
	<i>I Bricchi</i>	Isola d'Asti (AT)
	<i>Mondovicino</i>	Mondovì (CN)
	<i>Millennium</i>	Rovereto (TN)
	<i>Clodi</i>	Chioggia (VE)
	<i>Centro Piave</i>	San Donà di Piave (VE)
	<i>Conè</i>	Conegliano (TV)
	<i>Centro Borgo</i>	Bologna
	<i>Centro Nova</i>	Villanova di Castenaso (BO)
	<i>Le Maioliche</i>	Faenza (RA)
	<i>ESP</i>	Ravenna
	<i>Puntadiferro</i>	Forlì (FC)

<b>Paese</b>	<b>Nome Centro Commerciale</b>	<b>Luogo</b>	
<b>Italia</b>	<i>Lungo Savio</i>	Cesena (FC)	
	<i>Porta a mare</i>	Livorno	
	<i>Fonti del Corallo</i>	Livorno	
	<i>Maremà</i>	Grosseto	
	<i>Tiburtino</i>	Guidonia (Roma)	
	<i>Casilino</i>	Roma	
	<i>PortoGrande</i>	Porto d'Ascoli (AP)	
	<i>Città delle Stelle</i>	Ascoli Piceno	
	<i>Centro d'Abruzzo</i>	San Giovanni Teatino (CH)	
	<i>Le Porte di Napoli</i>	Afragola (NA)	
	<i>Katanè</i>	Gravina di Catania (CT)	
	<i>La Torre</i>	Palermo	
	<b>Romania</b>	<i>Winmarkt GALATI</i>	Galati
		<i>Winmarkt PLOJESTI Big shopping Center</i>	Plojesti
<i>Winmarkt PLOJESTI Grand Center Shopping</i>		Plojesti	
<i>Winmarkt CLUJ</i>		Cluj	
<i>Winmarkt BRAILA</i>		Braila	
<i>Winmarkt RAMNICU VALCEA</i>		Ramnicu Valcea	
<i>Winmarkt TULCEA</i>		Tulcea	
<i>Winmarkt BUZAU</i>		Buzau	
<i>Winmarkt PIATRA NEAMT</i>		Piatra Neamt	
<i>Winmarkt ALEXANDRIA</i>		Alexandria	
<i>Winmarkt SLATINA</i>		Slatina	
<i>Winmarkt TURDA</i>		Turda	
<i>Winmarkt BISTRITA</i>		Bistrita	
<i>Winmarkt VASLUI</i>		Vaslui	

Nel rispetto dello standard internazionale EPRA, per la rendicontazione dei dati ambientali, il perimetro riferito a questi ultimi cambia rispetto a quello sopra descritto. Si rimanda alla “Nota metodologica per i dati ambientali” riportata all’inizio del capitolo 2 “Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali” per tutte le specifiche.

Le informazioni presenti in questo Bilancio, ma riferite a precedenti Bilanci, non hanno subito modifiche dovute a:

- fusioni o acquisizioni;
- cambio dell’anno o del periodo base;
- natura del business;
- metodi di misurazione.

In alcuni casi si è reso necessario mutare in maniera non sostanziale i valori 2014 e 2015; vengono riportate in nota le motivazioni per il cambiamento avvenuto.

#### **RIFERIMENTI E LINEE GUIDA**

Il Bilancio è stato redatto prendendo come riferimento:

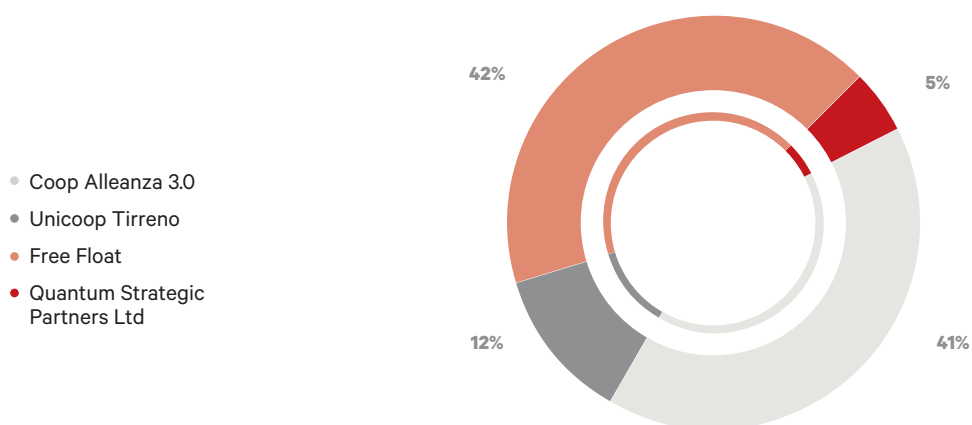
- le linee guida per la rendicontazione redatte dalla Global Reporting Initiative (GRI-G4) ed analizzando, in particolare, quelle relative al settore immobiliare (“Sustainability Reporting Guidelines - Construction and Real Estate Sector Supplement”). I riferimenti agli indicatori GRI sono riportati in ogni capitolo;
- le linee guida EPRA per gli indicatori ambientali (“Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting”).

## INTRODUZIONE: CHI È IGD E CENNI DI PERFORMANCE ECONOMICA

### IL PROFILO DI IGD (G4-3, G4-4, G4-5, G4-6, G4-7, G4-8, G4-9, G4-13, G4-15, G4-16)

Nata nel 2000 dal conferimento di porzioni significative del patrimonio immobiliare di Coop Adriatica e successivamente di Unicoop Tirreno, IGD SIIQ S.p.a è quotata sul segmento STAR di Borsa Italiana dal 2005 ed è stata la prima realtà in Italia ad entrare a far parte del regime Siiq (Società di Investimento Immobiliare Quotata) nel 2008. Il suo business è focalizzato sulla grande distribuzione organizzata, dove opera come uno dei principali player nazionali nello sviluppo, acquisizione, gestione e locazione di immobili a destinazione commerciale, nonché nell'offerta di servizi di commercializzazione e di management, anche per immobili di proprietà di terzi.

Al 31/12/2016 l'azionariato di IGD è sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente e risulta così composto:



Dal 2008 IGD è presente anche in Romania, attraverso la società controllata Winmarkt SA, proprietaria della catena di Centri Commerciali Winmarkt.

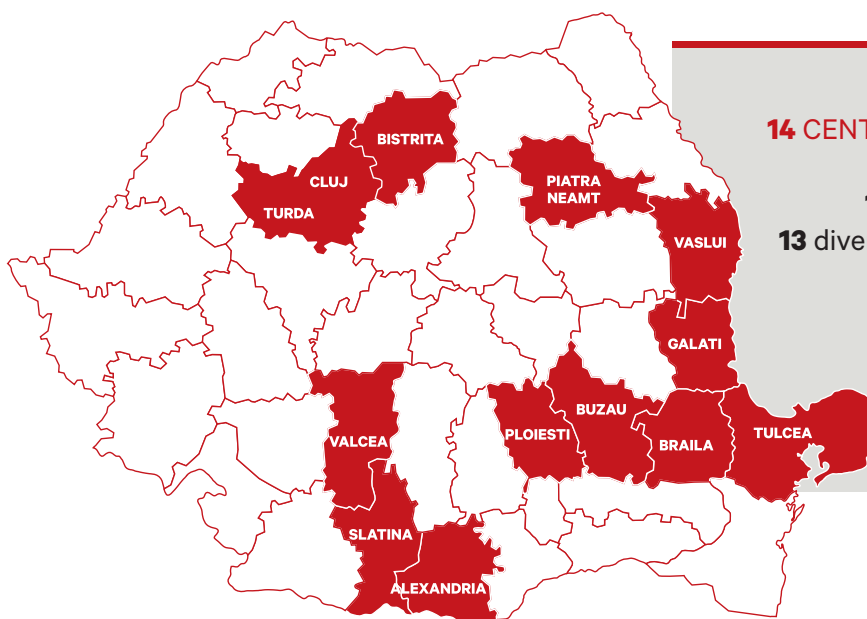
La sede centrale operativa di IGD è a Bologna, Italia.

## IL PORTAFOGLIO DI IGD – ITALIA E ROMANIA



### 56 UNITÀ IMMOBILIARI IN 11 REGIONI ITALIANE:

- 21 gallerie e retail park
- 25 ipermercati e supermercati
- 1 city center
- 2 sviluppo terreni
- 1 immobile per trading
- 6 altro



### 14 CENTRI COMMERCIALI

- + 1 palazzina uffici in
- 13 diverse città rumene di medie dimensioni

L'attività di IGD consiste principalmente in:

1. Acquisizione e locazione di immobili già operativi o di nuova realizzazione;
2. Ottimizzazione del rendimento degli immobili in portafoglio attraverso:
  - Politiche commerciali e iniziative di marketing che rafforzino l'attrattività dei Centri Commerciali;
  - Politiche di valorizzazione degli immobili attraverso interventi migliorativi (ampliamenti o restyling) e attività di manutenzione (ordinaria e straordinaria)
3. Cessione di immobili di proprietà non più strategici o giunti ad uno stadio avanzato del proprio ciclo di vita.

TABELLA 1  
**DIMENSIONI  
DELL'AZIENDA  
AL 31/12/2016  
(G4-9)**

<b>Indicatore</b>	<b>2016</b>
<i>Numero Dipendenti</i>	123 Italia 47 Romania
<i>Numero attività/ Quantità di prodotti o servizi</i>	56 unità immobiliari in Italia e 14 in Romania
<i>Ricavi gestionali</i>	138.824.000 €
<i>Capitalizzazione di mercato</i>	588.645.037 €

Dal punto di vista operativo e finanziario, gli eventi più significativi del 2016 sono i seguenti:

- Ottenimento del rating Baa3 da parte dell'agenzia Moody's con outlook stabile ottenuto a maggio, outlook riconfermato anche a dicembre;
- Emissione obbligazionaria nel mese di maggio del valore complessivo di 300 milioni di euro con scadenza a 5 anni e cedola annua a 2,5%. Il collocamento del prestito obbligazionario presso investitori istituzionali europei si è concluso in una sola notte con un livello di domanda che ha superato di oltre due volte l'offerta;
- Inaugurazione, nel mese di ottobre, del Centro Commerciale Maremà a Grosseto la cui galleria commerciale si articola in 44 negozi e 7 medie superfici per una GLA totale di oltre 17.000mq;
- Completamento della rimodulazione degli spazi presso il Centro Commerciale Città delle Stelle di Ascoli, che ha portato alla creazione di una nuova media superficie;
- Conclusione di una seconda emissione obbligazionaria, nel mese di dicembre, del valore di 100 milioni di euro con scadenza a 7 anni e cedola annua a 2,25%, il cui regolamento è avvenuto a gennaio 2017 tramite un private placement sul mercato USA.

Si rimanda al Bilancio Civilistico del Gruppo per ogni ulteriore approfondimento:

<http://www.gruppoigd.it/Investor-Relations/Bilanci-e-Relazioni>

## LE ADESIONI DI IGD (G4-16)

Nella tabella sottostante è riportata la lista delle organizzazioni cui IGD fa parte a vario titolo.

TABELLA 2  
**LISTA DELLA  
ASSOCIAZIONI  
E DELLE OR-  
GANIZZAZIONI  
NAZIONALI/IN-  
TERNAZIONALI  
DI ADVOCACY  
IN CUI L'ORGA-  
NIZZAZIONE  
PARTECIPA  
A PROGETTI  
E COMITATI  
O FORNISCE  
FINANZIAMENTI**

<b>Organizzazione</b>	<b>adesione con pagamento quota</b>	<b>partecipazione a progetti e comitati</b>	<b>partecipazione agli organi di governo</b>
<i>European Public Real Estate Association (EPRA)</i>	x		
<i>ICSC (International Council of Shopping Centers)</i>	x	x	
<i>Assoimmobiliare</i>	x		x
<i>Assonime</i>	x		x
<i>Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali</i>	x	x	x
<i>Nomisma</i>	x		
<i>Impronta Etica</i>	x	x	
<i>Unindustria Bologna</i>	x		
<i>Legacoop Romagna</i>	x		x
<i>Confindustria Romania</i>	x		
<i>Camera di Commercio Italiana per la Romania</i>	x		x

## SUPPLY CHAIN (G4-12)

La supply chain di IGD si avvale di fornitori di servizi (ad esempio, pulizia, marketing, comunicazione, sicurezza...) e di attività di costruzione e manutenzione. Dal punto di vista operativo, i fornitori di IGD operano sia con contratti locali (stipulati con i Consorzi dei singoli Centri Commerciali) sia con contratti negoziati centralmente dalla sede. Da un punto di vista numerico, la catena di fornitura risulta composta per circa la metà da operatori locali e per l'altra metà da società di dimensioni nazionali ed internazionali. Per un approfondimento sulla supply chain di IGD si faccia riferimento al Cap. 4.2 del presente Bilancio.

## L'APPROCCIO PRUDENZIALE (G4-14)

L'approccio prudenziale di IGD è riscontrabile nell'implementazione del modello di Enterprise Risk Management (ERM - vedi Capitolo 1 del presente Report) e nell'attivazione del Sistema di Gestione Ambientale (SGA - vedi Capitolo 2).

# LA RESPONSABILITÀ SOCIALE E LA MATERIALITÀ

## L'ORGANIZZAZIONE INTERNA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE (G4-48)

La Responsabilità Sociale, in IGD, vede il coinvolgimento di 3 organi: il Comitato di Sostenibilità, la Direzione Operativa ed il Consiglio di Amministrazione.

Organo	Composizione	Ruolo nella CSR
<b>Comitato di Sostenibilità</b>	Direttore Generale alla Gestione, Responsabile Servizio Pianificazione, Controllo ed Investor Relations, Responsabile Analisi e Pianificazione Investimenti, Responsabile Area Tecnica Patrimonio, Analista Marketing e Responsabilità Sociale	Formula proposte relative a strategie ed obiettivi ed alla loro declinazione operativa. È inoltre responsabile della gestione delle attività di reportistica sulle performance di CSR.
<b>Direzione Operativa</b>	Presidente, Amministratore Delegato, Direttore Generale alla Gestione, Responsabili delle diverse Direzioni/ Servizi	Approva le strategie ed indica le linee guida
<b>Consiglio di Amministrazione</b>	<a href="http://www.gruppoigd.it/Governance/Consiglio-di-amministrazione">http://www.gruppoigd.it/Governance/Consiglio-di-amministrazione</a>	Approva il Bilancio di Sostenibilità (dal 2015)



### **Approfondimento sul Comitato di Sostenibilità**

Nel corso del 2016 il Responsabile Area Tecnica Patrimonio, essendo diventato anche Responsabile Sistema Gestione Ambiente, è stato inserito nel Comitato di Sostenibilità.

Durante l'anno il Comitato si è riunito 4 volte per:

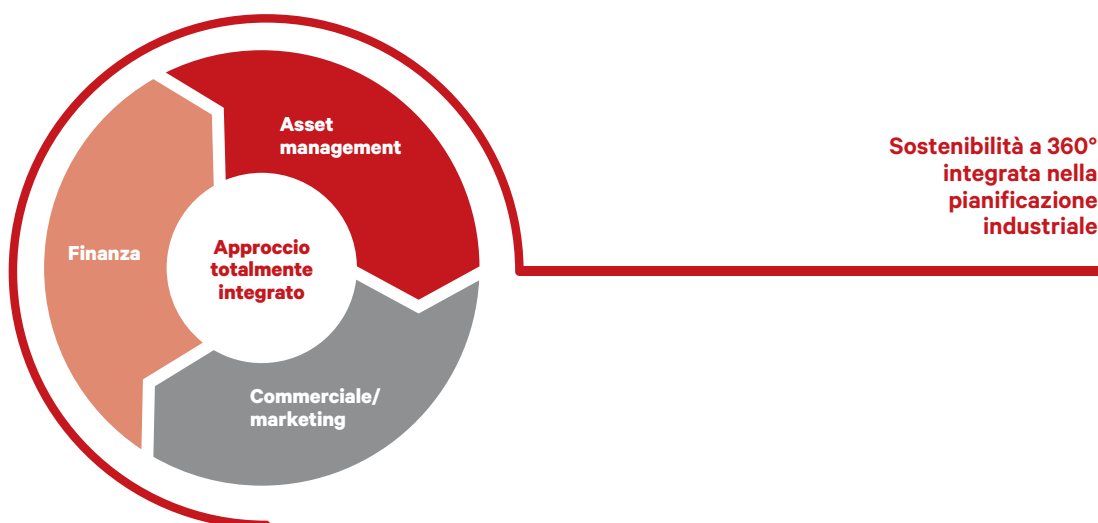
- condividere gli step relativi alla stesura e diffusione del Bilancio di Sostenibilità;
- far partire e valutare nuovi progetti contenuti nel Piano di Sostenibilità (ad es. sistema di Welfare, colonnine per la ricarica di mezzi elettrici da inserire nei parcheggi dei Centri Commerciali);
- effettuare check sul livello di raggiungimento degli obiettivi del Piano, con la definizione delle azioni da compiere in caso di criticità;
- presentare i contenuti e le novità principali emersi dalla partecipazione di IGD ad associazioni nazionali ed internazionali sui temi della Responsabilità Sociale.

Al Comitato di Sostenibilità risponde il Comitato Strategia di Gestione Ambientale (SGA), che gestisce le attività di supervisione e riesame degli andamenti delle performance ambientali ed implementa la Strategia di Gestione Ambientale negli asset di proprietà IGD, con l'individuazione di miglioramenti costanti e periodici.

### **LA STRATEGIA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE**

Già a partire dal Business Plan 2014-2016, IGD ha inserito le istanze della sostenibilità nella pianificazione aziendale. Tale approccio si è consolidato nel Piano successivo (2015-2018), nel quale la responsabilità sociale rappresenta uno dei 4 assi strategici per il business della società.

Nell'aggiornamento del Piano Industriale realizzato nel 2016 e relativo agli anni 2016-2018 IGD si è data l'obiettivo di "Confermarsi quale società italiana leader nella proprietà e gestione di centri commerciali e proseguire il percorso di crescita sostenibile". Con questo Piano, la Responsabilità Sociale viene integrata sostanzialmente nella pianificazione industriale, con un approccio a 360 gradi.



Il nuovo Piano conferma, in merito alla sostenibilità, gli obiettivi strategici 2015-2018, i cui contenuti sono riportati nelle pagine seguenti. La visione strategica, alla base del Piano, è riportata nella “Lettera agli Stakeholder” all’inizio del presente Bilancio.

Viene anche confermato il dato complessivo degli investimenti inerenti la sostenibilità che IGD ha in programma di sostenere arco piano: si tratta di circa 10 milioni di euro (solo considerando gli specifici investimenti per la riqualificazione energetica.).

### **LA MATERIALITÀ (G4-19; G4-20; G4-21; G4-48)**

Le tematiche con un impatto sostanziale sulle performance dell’azienda (material) sono state identificate dal Comitato di Sostenibilità e condivise con il top management alla fine del 2014. Nel 2015 e nel 2016 i risultati emersi da quell’analisi di materialità sono stati confermati, a seguito di un processo di valutazione condotto dallo stesso Comitato.

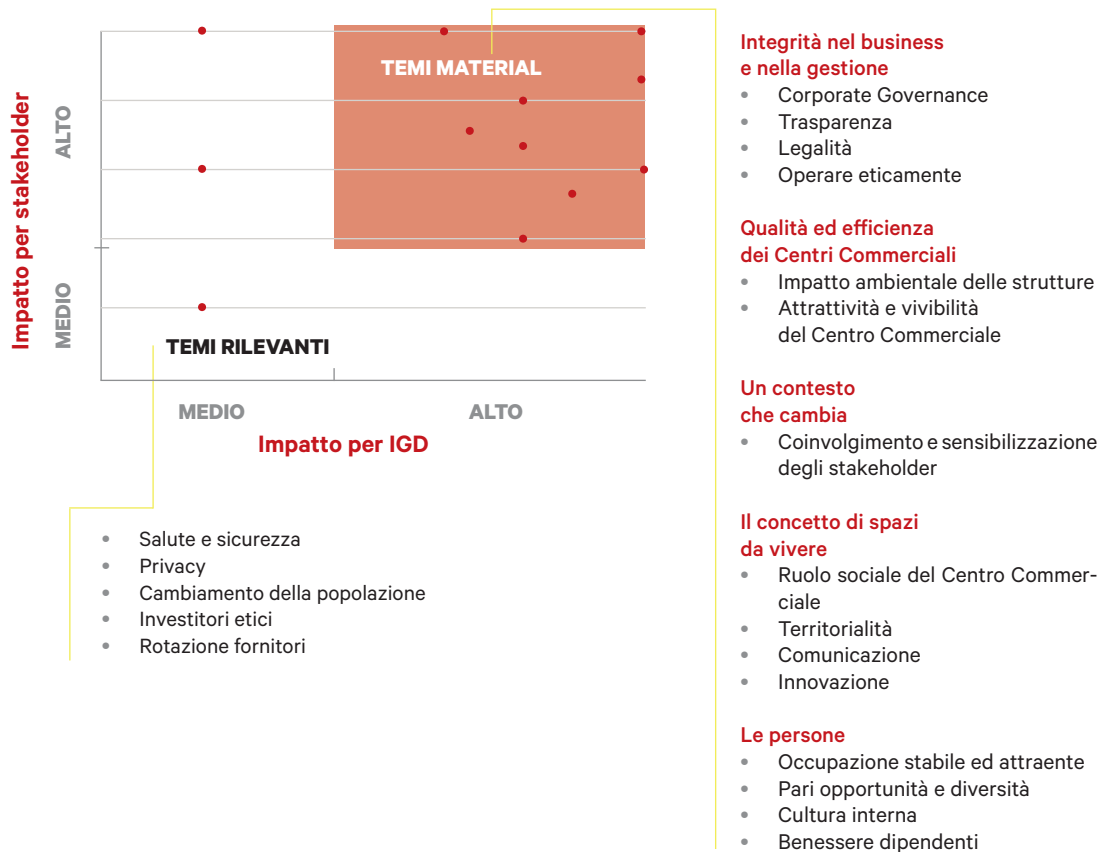
La matrice sottostante illustra le 15 tematiche material (raggruppate in 5 macrotemi) ed i 5 temi rilevanti; sull’asse orizzontale è riportata la rilevanza per IGD e su quello verticale quella per gli stakeholder.

IGD logo





IGD logo



Le tematiche così individuate rappresentano sia gli ambiti di rendicontazione della reportistica di sostenibilità che gli assi alla base della pianificazione.

## CORRISPONDENZA FRA GLI ASPETTI MATERIAL E GLI ASPETTI GRI-G4

Macrotema	Tema material	Categoria G4	Aspetto materiali G4	Indicatore	Materiale dentro l'organizzazione	Materiale fuori l'organizzazione
<b>Integrità nel business e nella gestione</b>	Corporate governance	Governance	Governance	G4-34; G4-38; G4-LA12; G4-42; G4-43; G4-44; G4-45; G4-46; G4-47; G4-48; G4-51; G4-52; G4-53	x	Azionisti e comunità finanziaria
	Informazione trasparente		*		x	Azionisti e comunità finanziaria
	Legalità		*		x	Fornitori - Tenant
	Operare eticamente	Ethics and integrity	Ethics and integrity	G4-56	x	
<b>Qualità ed efficienza dei CC</b>	Attrattività e vivibilità dei CC				x	Visitatori - Tenant
	Impatto ambientale delle strutture (diretto ed indiretto) lungo tutta la filiera (dalla costruzione alla gestione operational)	Environmental	Energy; Water; Emissions; Effluents and Waste	Energy: G4-EN3; G4-EN5 CRE1; Acqua: G4-EN8; CRE2; Emissioni: G4-EN15; G4-EN16; G4-EN18 CRE3; Rifiuti: G4-EN23; Certificazioni: CRE8	x	Visitatori - Comunità locale - Tenant - Ambiente
<b>Interpretazione di un contesto che cambia</b>	Coinvolgimento e sensibilizzazione degli stakeholder	Stakeholder engagement	Stakeholder engagement	G4-24 G4-25 G4-26 G4-27	x	
<b>Concetto di spazi da vivere</b>	Ruolo sociale del CC		*		x	Visitatori - Comunità locale - Tenant
	Territorialità	Social	Local Communities	G4-S01	x	Visitatori - Comunità locale - Tenant
	Comunicazione		*		x	
	Innovazione		*		x	Visitatori

<b>Macrotema</b>	<b>Tema material</b>	<b>Categoria G4</b>	<b>Aspetto materiali G4</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Materiale dentro l'organizzazione</b>	<b>Materiale fuori l'organizzazione</b>
<b>Le persone</b>	Benessere dei dipendenti	Social	Labor Practices and decent work-Employment	LA-2 e LA-3	x	
	Cultura interna (senso di appartenenza, valutazione, crescita, comunicazione)	Social	Labor Practices and decent work-Training and education	LA-9	x	
	Occupazione stabile ed attraente	Social	Labor Practices and decent work-Employment	LA-1	x	
	Pari opportunità e diversità	Social	Labor Practices and decent work-Diversity and equal opportunities	LA-12	x	

*Nota: gli ambiti contrassegnati da asterisco (\*) non sono direttamente collegati ad aspetti identificati dal GRI-G4. Il presente Bilancio specifica, nelle informazioni sulla modalità di gestione sotto riportate, come vengono gestiti da IGD e rendicontati con specifici indicatori.*

IGD logo



## INFORMAZIONI SULLA MODALITÀ DI GESTIONE (“DISCLOSURE ON MANAGEMENT APPROACH” – DMA)

Tema	Perché il tema è material	Strumenti di gestione posti in essere
<b>Corporate governance</b>	In linea con quanto contenuto nel Codice di Autodisciplina, IGD si è dotata di un efficace sistema di governance. Il tema viene ritenuto molto rilevante dagli investitori e dalla comunità finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema di “Board review” annuale</li> <li>- Relazione sulla Corporate Governance inserita nel Bilancio Civilistico, disponibile sul sito internet</li> <li>- Percorso di integrazione della sostenibilità nel risk management</li> </ul>
<b>Informazione trasparente</b>	La trasparenza e l'accessibilità delle informazioni rappresentano obiettivi caratterizzanti il rapporto fra IGD ed i suoi stakeholder istituzionali, specialmente azionisti e comunità finanziaria. Questa caratteristica è riconosciuta dagli stakeholder stessi nelle occasioni in cui si relazionano con IGD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informazione continua sull'operatività di IGD tramite tutti gli strumenti necessari, sia utilizzando i canali tradizionali (incontri one to one o di gruppo, comunicati stampa) che supporti digitali (sito web, mailing list; circuiti informatici di Borsa)</li> </ul>
<b>Legalità</b>	IGD, oltre al permanente impegno al rispetto della normativa nelle sue azioni quotidiane, si fa promotrice del rispetto della legalità presso i propri stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottenimento del rating di Legalità</li> <li>- Monitoraggio continuo dei maggiori rischi di illegalità cui l'azienda è sottoposta</li> <li>- Aggiornamento dei regolamenti interni</li> </ul>
<b>Operare eticamente</b>	La condotta di IGD si pone l'obiettivo sia di agire eticamente in prima persona, rispettando nei comportamenti quanto contenuto nei suoi principi ispiratori, sia influenzando positivamente il contesto in cui opera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Codice Etico</li> <li>- Mission e valori IGD</li> </ul>
<b>Impatto ambientale delle strutture</b>	La qualità e l'efficienza dei Centri Commerciali possono essere garantite da interventi in grado di rendere le strutture attrattive tanto nel breve quanto nel lungo periodo. La sostenibilità ambientale rappresenta un elemento impattante sull'attrattività, in quanto muove leve significative sia dei visitatori che dei tenant (sempre più attenti a tematiche ambientali e ai relativi costi di gestione). Inoltre un Centro Commerciale ambientalmente non sostenibile ha anche un alto costo gestionale (maggiori manutenzioni, cambio più frequente degli impianti, ecc). Rappresenta anche un impegno generale del gruppo consocio degli impatti che un Centro produce sul territorio di riferimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoraggio continuo dei consumi energetici</li> <li>- Interventi gestionali</li> <li>- Interventi strutturali</li> <li>- Certificazione BREEAM in un Centro Commerciale</li> <li>- Proseguo del progetto che porterà a certificare UNIE-NISO14001 il 90% delle strutture</li> </ul>

Tema	Perché il tema è material	Strumenti di gestione posti in essere
<b>Attrattività e vivibilità dei CC</b>	Attrarre visitatori nei Centri Commerciali è il core business per IGD. L'attrattività passa anche attraverso la capacità di rendere piacevole il tempo di chi visita le Gallerie (comprese le persone con esigenze particolari)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliamento e rinnovo dei Centri Commerciali</li> <li>- Ricerca continua di nuove insegne</li> <li>- Ampliamento dell'offerta di categorie merceologiche meno influenzate dall'eventuale sviluppo dell'e-commerce</li> <li>- Realizzazione degli interventi per migliorare la vivibilità dei Centri alle persone con disabilità</li> </ul>
<b>Coinvolgimento e sensibilizzazione degli stakeholder</b>	<p>Il coinvolgimento degli stakeholder permette di instaurare con i propri interlocutori un dialogo orientato a comprendere i cambiamenti in corso.</p> <p>La loro sensibilizzazione fa parte della scelta di IGD di condividere il suo impegno orientato alla responsabilità sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strutturazione di un piano di coinvolgimento sia per tematiche di business che maggiormente improntate alla responsabilità sociale</li> <li>- Attività di sensibilizzazione rivolta a tutti gli stakeholder</li> </ul>
<b>Ruolo sociale del Centro Commerciale</b>	<p>I Centri IGD, quali veri e propri "Spazi da vivere", sono un contenitore ed un palcoscenico dove una molteplicità di eventi di vario genere e tipo si susseguono settimanalmente. IGD si propone di garantire una programmazione che coniughi eventi commerciali, solidali, ludico-sportivi e territoriali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuova impostazione per i Piani Marketing, con un'attenzione alla fase di monitoraggio e controllo e consueta attenzione sia alle istanze commerciali che sociali</li> <li>- Collaborazioni con ONG ed Onlus per garantire la socialità degli eventi nelle strutture IGD</li> <li>- Organizzazione di un evento trasversale su tutti i centri Commerciali orientato all'inclusione</li> <li>- Valutazione dell'impatto sociale di un evento (metodo SROI)</li> </ul>
<b>Territorialità</b>	<p>Il Centro Commerciale rappresenta uno "spazio da vivere" significativo per il territorio in cui si trova, in virtù del suo impatto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• occupazionale (in grado di fornire possibilità di lavoro a dipendenti e fornitori)</li> <li>• commerciale (in grado di mettere in contatto l'offerta commerciale dei tenant con le necessità degli abitanti del luogo)</li> <li>• socio/aggregativo (in grado di ampliare le possibilità di svago per i residenti)</li> </ul> <p>Questi impatti hanno un peso rilevante sulla stessa sostenibilità economica del Centro Commerciale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attenzione al territorio nella scelta di tenant attrattivi a livello locale</li> <li>- Propensione verso i fornitori locali, specialmente per quei lavori in cui la conoscenza del contesto di riferimento rappresenta un valore aggiunto</li> <li>- Collaborazione con l'associazionismo locale per l'organizzazione di eventi e manifestazioni in grado di attrarre le migliori energie del territorio.</li> </ul>

Tema	Perché il tema è material	Strumenti di gestione posti in essere
<b>Comunicazione</b>	Comunicare, per IGD, significa relazionarsi con l'esterno in modo da integrare sia le istanze "istituzionali" che quelle commerciali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo dell'interazione con gli stakeholder tramite i social network</li> <li>- Adeguamento della comunicazione tramite sito web puntando ad un miglioramento continuo della trasparenza, completezza ed accessibilità</li> </ul>
<b>Innovazione</b>	Innovare, per IGD, significa fornire ai visitatori dei propri Centri Commerciali il miglior ambiente possibile affinché la shopping experience sia in linea con il mutare delle loro esigenze	<p>Lavoro di continuo aggiornamento (con interventi operativi) su tre dimensioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il tenant mix ed il merchandising mix</li> <li>2. Le strutture</li> <li>3. I servizi all'interno della Galleria</li> </ol>
<b>Occupazione stabile ed attraente</b>	Considerando la alta percentuale di contratti a tempo indeterminato e la buona considerazione che il personale ha dell'azienda (fonte: Indagine di Clima), IGD ritiene opportuno continuare a garantire questa stabilità occupazionale, caratterizzandosi, al contempo, come posto di lavoro attrattivo sia per il personale che attualmente già lavora in azienda, che per le migliori risorse provenienti dal mondo esterno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoraggio dell'attrattività dell'azienda tramite la periodica Indagine di Clima (ultima effettuata nel 2015)</li> <li>- Stabilizzati i contratti a termine</li> </ul>
<b>Cultura interna (senso di appartenenza, valutazione, crescita, comunicazione)</b>	Gestire adeguatamente i processi interni rappresenta, per IGD, un elemento distintivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offerta formativa adeguata alle necessità sia personali che dell'intera popolazione aziendale</li> <li>- Sistema premiante che riconosce la crescita personale ed i risultati ottenuti</li> <li>- Comunicazione interna in grado di diffondere adeguatamente le informazioni necessarie</li> </ul>
<b>Pari opportunità e diversità</b>	IGD ha da sempre posto grande attenzione ai temi delle pari opportunità e della diversità, a partire dal proprio personale. Questo è dimostrato dall'alta percentuale di occupazione femminile sul totale (sia in Italia che in Romania). Al contempo, però, non sottovaluta la non alta presenza femminile nei ruoli apicali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoraggio degli indicatori sulla presenza di genere nei vari ruoli aziendali</li> </ul>
<b>Benessere dei dipendenti</b>	Il benessere dei propri dipendenti, inteso come fattore dal significativo impatto sul clima interno, è un elemento di costante attenzione e di miglioramento da parte di IGD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approvazione del Piano di Welfare aziendale</li> <li>- Valutazione del benessere tramite il monitoraggio di specifici indicatori (ad es. "stress correlato")</li> </ul>

## PARTECIPAZIONE AD ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI E NAZIONALI E AD EVENTI SULLA SOSTENIBILITÀ

È proseguito anche nel 2016 l'impegno di IGD per diffondere e condividere le buone pratiche di responsabilità sociale nel mondo del real estate, partecipando a tavoli di confronto sia a livello internazionale che nazionale. IGD ha partecipato attivamente agli incontri dell' "ICSC Sustainability Group" del quale è membro dal 2015 come unica società italiana. Sono stati 3 gli incontri svolti nell'anno (Stoccarda, Londra e Bruxelles), nei quali le 15 società europee partecipanti si sono confrontate in merito a:

- Impostazione di una strategia comune fra società proprietarie e tenants per la riduzione dell'impatto ambientale dei Centri Commerciali. Questo lavoro, iniziato con la sottoscrizione da parte dei partecipanti (compresa IGD) della "Sustainability Declaration", è proseguito con l'organizzazione di un incontro congiunto nel mese di Novembre a Bruxelles.
- Approfondimento delle più importanti novità legislative in merito alla sostenibilità ambientale emanate sia dalla Commissione Europea che dai singoli Stati
- Condivisione di best practices a livello europeo

Sono stati inoltre 4 i Convegni o le tavole rotonde in cui IGD è stata chiamata a relazionare su ambiti inerenti la sostenibilità; gli interventi sono stati effettuati da 3 funzioni aziendali diverse, facenti parte del Comitato di Sostenibilità, a testimonianza dell'impegno aziendale di diffondere internamente la conoscenza di queste tematiche.

IGD convegno  
Ecomondo



<b>Evento ed organizzatore</b>	<b>Luogo e data</b>	<b>Funzione IGD coinvolta</b>	<b>Contenuti e note</b>
<b>“La misura di un impatto”, Impronta Etica</b>	<i>Bologna, 8/6/2016</i>	Analisi Marketing e Responsabilità Sociale	Presentata l'analisi SROI a preventivo e consuntivo di “Happy Hand in Tour” <a href="http://bit.ly/tweet_convegnoimprontaetica">http://bit.ly/tweet_convegnoimprontaetica</a>
<b>“Deep Renovation”, CNCC</b>	<i>Milano, 14/7/2016</i>	Responsabile Area Tecnica Patrimonio	Illustrati i possibili interventi per un efficientamento energetico di un Centro Commerciale <a href="http://bit.ly/tweet_convegnoCNCC">http://bit.ly/tweet_convegnoCNCC</a>
<b>“La gestione dei rifiuti nel retail e nella GDO”, Largo Consumo</b>	<i>Rimini, presso Ecomondo, 10/11/2016</i>	Analisi Marketing e Responsabilità Sociale	Illustrata la strategia ed i dati IGD sulla gestione dei rifiuti <a href="http://bit.ly/tweet_convegnoecomondo">http://bit.ly/tweet_convegnoecomondo</a>
<b>“Il valore strategico delle informazioni non finanziarie”, Manager Italia</b>	<i>Bologna, 25/11/2016</i>	Responsabile Servizio Pianificazione, Controllo ed Investor Relations	Discusse le modalità per presentare la sostenibilità agli investitori <a href="http://bit.ly/tweet_convegnomanageritalia">http://bit.ly/tweet_convegnomanageritalia</a>

Come nel 2015, inoltre, IGD ha svolto un'attività di docenza in materia di “Strumenti per l'elaborazione di un Bilancio di Sostenibilità” nell'ambito del corso intitolato “Responsabilità sociale in impresa e metodologie per la stesura del Bilancio di Sostenibilità ed integrato”, organizzato da Fondazione Alma Mater su proposta e collaborazione di Manageritalia e rivolto ad aziende nazionali interessate al tema della CSR.

**È PROSEGUITO ANCHE NEL 2016  
L'IMPEGNO DI IGD PER DIFFONDERE E  
CONDIVIDERE LE BUONE PRATICHE  
DI RESPONSABILITÀ SOCIALE**

## RICONOSCIMENTI E BENCHMARK INTERNAZIONALI

Il percorso orientato alla sostenibilità di IGD ha ottenuto nell'anno, alcuni significativi risultati:



“EPRA sBPR Gold Award 2016” per il bilancio di sostenibilità 2015, confermando il premio ricevuto l'anno precedente. Si tratta di un riconoscimento che la European Public Real Estate Association assegna alle società immobiliari che più hanno rispettato le Sustainability Best Practice Recommendations (sBPR) nei bilanci di sostenibilità.

Gli EPRA Sustainability Awards 2015 sono stati assegnati a seguito di un'attenta analisi dei bilanci di sostenibilità delle 117 società immobiliari europee.

Allo stesso tempo, IGD ha anche ricevuto l'“EPRA BPR Silver Award” (Best Practice Recommendations), in merito al Bilancio Finanziario Consolidato 2015, migliorando così il risultato ottenuto lo scorso anno (Bronze Award). Anche in questo caso sono stati presi in esame i bilanci di 117 società europee del settore.



Per la prima volta IGD SIQ è rientrata tra le tre finaliste del Premio, giunto alla 52a edizione, nella categoria Piccole e Medie Imprese. Organizzato da FERPI – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana – premia le imprese più virtuose nelle attività di rendicontazione finanziaria e nella cura del rapporto con gli stakeholder.



Il Carbon Disclosure Project 2016 non è confrontabile, nei risultati, con quello degli anni precedenti. La valutazione complessivamente ottenuta nell'anno è di C (nel range da A a D-).



In crescita la valutazione ottenuta nel Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB): 51% il punteggio del 2016 (era 45% nel 2015 e 43% nel 2014). I punti di forza riconosciuti nella valutazione annuale sono stati il sistema di monitoraggio e controllo (+20 p.p. rispetto alla media dei peers) e “policy and disclosure” (in linea con i peers ma in forte aumento rispetto al 2015)



La società è inserita nel FTSE ECPI Italia SRI Benchmark Index dal mese di Giugno 2014.

## IL PIANO DI SOSTENIBILITÀ

Il Piano di Sostenibilità 2015-2018 (confermato nell'aggiornamento del Piano Industriale 2016-2018) è suddiviso per Macrotemi ed ambiti material e contiene tutti gli obiettivi su cui IGD sta operando. Vengono di seguito riportate le azioni svolte nel 2016 per realizzare tali obiettivi (con il riferimento alla pagina in cui tale informazione è contenuta nel presente Bilancio).

Macrotema	Ambito material	Tema	Obiettivi 2015-2018	Azioni svolte nel 2016
<b>Integrità nel business e nella gestione</b>	Corporate governance	Corporate governance	Aumentare il peso del Comitato di Sostenibilità	Approvato per la prima volta in CDA nel 2016 il Bilancio di Sostenibilità relativo al 2015, favorendo un progressivo maggior coinvolgimento dello stesso CDA nel processo di Sostenibilità. <b>Vedi pag. 38</b>
	Informazione trasparente	Trasparenza ed accessibilità delle informazioni	Rendere più visibili e fruibili i risultati dell'impegno di IGD sulla CSR	Aggiornata la parte di sostenibilità del sito, inserendo anche le <i>breaking news nella home page</i> . <b>Vedi pag. 108</b>
		Trasparenza ed accessibilità delle informazioni	Incrementare gli strumenti per consentire un dialogo trasparente con gli investitori	Strutturato un percorso di azioni volte a favorire una strategia di comunicazione della sostenibilità agli investitori. <b>Vedi pag. 44</b>
	Legalità	Legalità quale base del rapporto	Ottenere la massima valutazione possibile nel Rating di Legalità	Ottenuto il Rating di Legalità con il massimo della valutazione (3 stelle). <b>Vedi pag. 47</b>
<b>Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali</b>	Attrattività e vivibilità dei Centri Commerciali	Attrattività come obiettivo condiviso con gli operatori	Investire sulla multi-canaltà, adeguando, quando necessario, le strutture e modificando i layout, se necessario e compatibilmente con i costi	- Iniziati i lavori per la riduzione dell'Ipermercato del Centro Commerciale Città delle Stelle. <b>(Vedi pag. 75)</b> - Avviato il progetto "Prenota & Ritira" presso il Centro ESP di Ravenna. <b>(Vedi pag. 110)</b>

Continua →

Macrotema	Ambito material	Tema	Obiettivi 2015-2018	Azioni svolte nel 2016
<b>Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali</b>	Attrattività e vivibilità dei Centri Commerciali	Merchandising e tenant mix funzionali al posizionamento obiettivo	Inserire nuovi marchi per generare traffico (con una particolare attenzione a nuove insegne straniere oggi non presenti nei Centri IGD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confermata la presenza al "Retail Connection", a Londra, nel mese di Marzo, in collaborazione con il CNCC, occasione per entrare in contatto diretto con nuove insegne non ancora presenti nei Centri Commerciali IGD</li> <li>- All'interno del Mopic, che si è svolto nel mese di Novembre a Cannes, IGD ha partecipato all'incontro "Meet Italy", fra i proprietari dei Centri Commerciali ed i retailer internazionali presenti alla kermesse.</li> <li>- IGD ha partecipato al primo Mopic Italy, a Maggio a Milano, nuova occasione per incontrare retailer nazionali ed internazionali. <b>Vedi pag. 78</b></li> </ul>
		Fruibilità dei Centri Commerciali per tutti	Proseguire nell'obiettivo di rendere i Centri Commerciali IGD sempre più fruibili per tutti	Terminato il progetto per favorire l'accessibilità per tutti nei Centri Commerciali IGD iniziato nel 2013. Le azioni previste dal progetto sono entrate nella routine operativa della società. <b>Vedi pag. 78</b>
		Presenza di servizi necessari	Incrementare la presenza di servizi presso i centri Commerciali	-Aperte altre 2 cliniche dentistiche (sono 11 in altrettanti Centri Commerciali alla fine del 2016). <b>Vedi pag. 80</b>
		Gestione del Centro Commerciale (accoglienza, sicurezza, pulizia)	Valutare oggettivamente i fattori gestionali del Centro, tramite indagini specifiche rivolte ai visitatori	Non realizzate indagini su aspetti gestionali, ma focus su approfondimenti commerciali o collegati al marketing. <b>Vedi pag. 86</b>
	Impatto ambientale delle strutture (diretto ed indiretto) lungo tutta la filiera (dalla costruzione alla gestione operational)	Certificazioni ambientali	Arrivare a certificare ISO14001 il 90% del portafoglio aziendale (2013-2018)	Proseguito il progetto come da Piano di roll out. <b>Vedi pag. 71</b>

Continua →

Macrotema	Ambito material	Tema	Obiettivi 2015-2018	Azioni svolte nel 2016
<b>Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali</b>	Impatto ambientale delle strutture (diretto ed indiretto) lungo tutta la filiera (dalla costruzione alla gestione operational)	Certificazioni ambientali	Estendere il perimetro dei Centri Commerciali certificati BREEAM	Definita la scelta di procedere con un <i>assessment</i> opportuno per certificare "Breeam In Use" 4 big assets: Katanè, Puntadiferro, Tiburtino e ESP. <b>Vedi pag. 71</b>
		Riduzione dell'impatto ambientale degli investimenti	Ridurre ulteriormente i consumi energetici degli edifici (dopo il calo del 12% 2012-2014)	Consumi energetici in calo in virtù degli investimenti effettuati e degli accorgimenti gestionali. <b>Vedi pag. 55</b>
		Riduzione dell'impatto ambientale degli investimenti	Valutare l'opportunità di realizzare impianti fotovoltaici sui Centri Commerciali IGD	- Inaugurato il secondo asset con impianto fotovoltaico (Marremà, a Grosseto). - Sottoscritto accordo per la fornitura di energia ai Centri Commerciali attraverso impianti fotovoltaici con un primario partner del settore. <b>Vedi pag. 57</b>
		Riduzione dell'impatto ambientale degli investimenti	Migliorare l'efficienza degli impianti tramite valutazione del funzionamento del sistema di monitoraggio	Progetto realizzato in due Centri Commerciali nel 2016 (dopo i due del 2015): Città delle Stelle ad Ascoli Piceno (AP) e Esp a Ravenna. <b>Vedi pag. 56</b>
		Riduzione dell'impatto ambientale degli investimenti (Romania)	Estendere il progetto di energy management a tutti i Centri Commerciali Winmarkt	- Progetto interrotto a causa dei risultati non particolarmente positivi emersi nel corso dell'implementazione.
<b>Un contesto che cambia</b>	Coinvolgimento e sensibilizzazione degli stakeholder	Sensibilizzazione verso tutti gli stakeholder per una maggiore tutela dell'ambiente tramite riduzione dei consumi e degli sprechi, gestione rifiuti, ecc	Inserire i cartelli sull'impegno ambientale di IGD in tutti i Centri Commerciali	Cartelli inseriti in tutti i Centri Commerciali certificati ISO14001. <b>Vedi pag. 88</b>
		Coinvolgimento e sensibilizzazione degli stakeholder	Monitorare periodicamente la soddisfazione dei visitatori attraverso indagini specifiche	Svolte 11 indagini di Event Satisfaction in 6 Centri Commerciali. <b>Vedi pag. 85</b>
		Coinvolgimento e sensibilizzazione degli stakeholder	Proseguire nella valutazione del clima aziendale	Realizzata l'indagine di clima nel mese di marzo 2015 con risultati migliorativi rispetto alla precedente. <b>Vedi pag. 84</b>

Continua →

<b>Macrotema</b>	<b>Ambito material</b>	<b>Tema</b>	<b>Obiettivi 2015-2018</b>	<b>Azioni svolte nel 2016</b>
<b>Un contesto che cambia</b>	Coinvolgimento e sensibilizzazione degli stakeholder	Coinvolgimento e sensibilizzazione degli stakeholder	Monitorare la soddisfazione dei tenant attraverso indagini specifiche	Realizzata indagine di Tenant Satisfaction in due Centri Commerciali: Sarca (Sesto San Giovanni, Mi) e La Torre (Palermo, Pa). <b>Vedi pag. 87</b>
		Coinvolgimento e collaborazione con i tenant	Incrementare il coinvolgimento degli operatori sulle tematiche ambientali	Realizzato ad inizio anno il Decalogo "10 consigli per migliorare i nostri centri Commerciali. Insieme", proseguita l'azione di sensibilizzazione sulla base dell'interesse suscitato. <b>Vedi pag. 88</b>
<b>Il concetto di spazi da vivere</b>	Comunicazione	Comunicazione integrata	Valutare l'opportunità di proseguire con le app dei Centri Commerciali	IGD ha deciso di limitare a 2 le app dei suoi Centri Commerciali, prevedendo nel "Progetto Innovazione" altre modalità di informazione/relazione con i visitatori delle sue strutture
		Comunicazione integrata (Romania)	Individuare una strategia di presenza sui social network da parte sia dei Centri Commerciali che della sede (Romania)	Confermata la presenza di Winmarkt su Facebook con due pagine ufficiali: Winmarkt Romania e Ploiesti. Valutato non opportuno estendere in altri Centri. <b>Vedi pag. 106</b>
	Innovazione	Innovazione nei CC	Identificare gli ambiti di possibile innovazione e valutarne la realizzazione tramite un'analisi costi/benefici	Sviluppato "Progetto innovazione" su 3 tematiche: merchandising e tenant mix, strutture e servizi ai visitatori. <b>Vedi pag. 109</b>
	Ruolo sociale del CC	Marketing che coniughi il piano commerciale con quello sociale	Offrire eventi fruibili, che coniughino le istanze sociali con quelle ludico sportive e commerciali	Realizzato "Happy Hand in Tour". <b>Vedi pag. 95</b>
		Marketing che coniughi il piano commerciale con quello sociale (Romania)	Caratterizzare la presenza di Winiland nei Centri Commerciali Winmarkt come elemento di attrazione con valenza educativa	Proseguita l'organizzazione di eventi educativi in tutti i Centri in cui Winiland è presente, caratterizzandosi come elemento di attrazione verso la città. <b>Vedi pag. 99</b>
	Territorialità	Attenzione al territorio	Far ulteriormente sentire la presenza di IGD sul territorio di riferimento di ciascun Centro Commerciale tramite eventi	Circa un evento su tre fra quelli avvenuti nei Centri IGD ha valenza territoriale. <b>Vedi pag. 101</b>
<b>Le persone</b>	Benessere dei dipendenti	Welfare aziendale	Portare a realizzazione un sistema di welfare aziendale	Presentato il Piano di Welfare aziendale, che sarà attivo dal secondo trimestre 2017 <b>Vedi pag. 126</b>

Continua →

<b>Macrotema</b>	<b>Ambito material</b>	<b>Tema</b>	<b>Obiettivi 2015-2018</b>	<b>Azioni svolte nel 2016</b>
<b>Le persone</b>	Cultura interna (senso di appartenenza, valutazione, crescita, comunicazione)	Valorizzare le risorse (formazione, autonomia, responsabilità, ruolo)	Organizzare un viaggio formativo all'estero	- Coinvolto l'80% della popolazione aziendale in almeno un processo formativo - Organizzato un viaggio di due giorni a Grosseto per team building e visita nuovo Centro Commerciale. <b>Vedi pag. 118</b>
		Gestire processi interni in maniera adeguata	Comunicare alle persone di IGD i risultati di sostenibilità ottenuti	Confermati gli interventi svolti nel 2015 (vetrofanie interne, planimetria raccolta rifiuti, invio comunicazione dell'approvazione del Bilancio).
		Gestire processi interni in maniera adeguata (Romania)	Migliorare il processo di comunicazione interna	Adeguate il processo di comunicazione interna, con l'organizzazione di incontri trimestrali per tutti i dipendenti. <b>Vedi pag. 122</b>
	Occupazione stabile ed attraente	Occupazione stabile	Valutare le opportunità offerte dalle nuove normative italiane sul lavoro in relazione alle esigenze organizzative	Effettuate 10 assunzioni nel corso del 2016. <b>Vedi pag. 116</b>



# 1. INTEGRITÀ NEL BUSINESS E NELLA GESTIONE

## Highlights



**31%**

PERCENTUALE DI GENERE  
MENO RAPPRESENTATO  
NEL CONSIGLIO  
DI AMMINISTRAZIONE

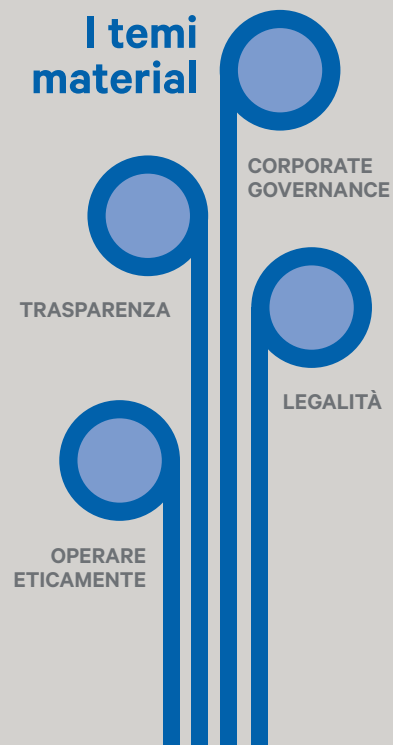


**36**  
NUOVI INVESTITORI  
INCONTRATI NELL'ANNO

## Stakeholder coinvolti



## I temi material



## 1.1 Corporate governance

La struttura di Corporate Governance di IGD si ispira ai criteri contenuti nel Codice di Autodisciplina promosso dal Comitato di Corporate Governance di Borsa Italiana (di seguito “Codice”), a cui la Società ha aderito sin dalla quotazione. Il Codice rappresenta una codificazione delle migliori best practice in materia di corporate governance delle società quotate.

Annualmente IGD fornisce nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari (“Relazione sul Governo Societario”) informazioni accurate sullo stato di compliance alle singole raccomandazioni contenute nei Principi e nei Criteri applicativi del Codice.

### 1.1.1 Le strutture di governance e la loro composizione (G4-34; G4-38; G4-48; G4-LA12)

Il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è stato nominato dall’Assemblea del 15 aprile 2015 per tre esercizi, con scadenza all’Assemblea che sarà convocata per l’approvazione del bilancio relativo all’esercizio al 31 dicembre 2017.

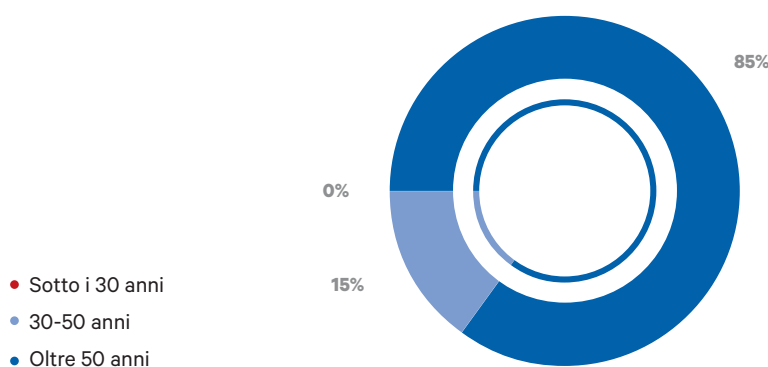
*IGD Gruppo  
Dirigente*



Il Consiglio presenta le seguenti caratteristiche:

- 13 Consiglieri;
- 7 Consiglieri indipendenti (54%)
- 31% (4 su 13) appartenenti al genere meno rappresentato. Già nella composizione del precedente Consiglio, gli azionisti di maggioranza avevano indicato un numero di candidati appartenenti al genere meno rappresentato, con ciò adeguandosi volontariamente e anticipatamente alla normativa introdotta dalla legge 120 del 2011 che prevedeva un principio di gradualità nell'applicazione delle c.d. quote di genere, stabilendo la quota di almeno un quinto degli amministratori e dei sindaci eletti con riferimento al primo mandato successivo all'entrata in vigore della normativa stessa;
- 58 anni l'età media (al 31/12/2016), con la seguente suddivisione per fasce d'età:

GRAFICO 1  
SUDDIVISIONE  
CONSIGLIERI DI  
AMMINISTRA-  
ZIONE PER  
FASCE D'ETÀ



Conformemente a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, dallo Statuto e dal TUF, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale, ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni, sono informati sull'attività svolta, sul generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, effettuate dalla Società. In particolare l'Amministratore Delegato riferisce al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, con periodicità trimestrale, in occasione delle riunioni indette per l'approvazione dei risultati infrannuali.

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito al suo interno i seguenti Comitati:

- Comitato di Presidenza
- Comitato Controllo e Rischi (ai sensi del Codice di Autodisciplina)
- Comitato per le Nomine e la Remunerazione (ai sensi del Codice di Autodisciplina)
- Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (ai sensi del Regolamento Consob OPC). Di questo fa parte un componente eletto nella lista di minoranza (Matthew David Lentz).

A sensi del DLGS 231/2001, IGD ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo dei Rischi ("MOG"), approvato dal Consiglio di Amministrazione già nel maggio 2006, ed ha nominato l'Organismo di Vigilanza, quale organo deputato a svolgere funzioni di vigilanza e controllo in ordine al funzionamento, all'efficacia, all'adeguatezza e all'osservanza del MOG.

I Comitati sono composti esclusivamente da Consiglieri Indipendenti, in conformità alle disposizioni di legge applicabili, ad eccezione del Comitato di Presidenza (composto dal Presidente, Vice Presidente, Amministratore Delegato ed un Consigliere), non previsto dal Codice di Autodisciplina.

Per ulteriori informazioni sul Consiglio di Amministrazione e sulla corporate governance di IGD, si rinvia al sito internet aziendale <http://www.gruppoigd.it/Governance>.

Con specifico riferimento ai temi sociali ed ambientali, nel 2016 il Consiglio di Amministrazione ha approvato per la prima volta il Bilancio di Sostenibilità, in un Consiglio appositamente convocato in data 7 Aprile 2016. Nell'occasione sono state presentate e discusse le performance di sostenibilità realizzate dalla Società nell'anno precedente, con riferimento anche al livello di raggiungimento degli obiettivi specifici contenuti nel Business Plan aziendale.

## 1.1.2 Ruoli e competenze del Consiglio di Amministrazione (G4-42; G4-43; G4-44)

Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo determinante nella definizione, approvazione ed aggiornamento dei valori, della mission, delle strategie, delle politiche e degli obiettivi della Società. Nello specifico:

- esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari della Società, fra cui rientrano anche gli obiettivi di sostenibilità inseriti, dal 2013, nel Business Plan;
- valuta il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.

Per approfondire tematiche legate allo scenario macro economico, con un focus sulle peculiarità del core business della Società, dal 2009 IGD ha promosso incontri seminariali con la partecipazione dei Consiglieri e dei Sindaci. Questa pratica si è ripetuta nel 2016 con l'organizzazione del seminario "L'evoluzione dei Centri Commerciali", i cui contenuti sono riportati nel Capitolo 3 del presente Bilancio. Con questo incontro sono stati ripresi ed aggiornati i temi del seminario del 2013 ("Il Centro Commerciale del futuro"), rivolto ai precedenti membri del CDA.

Dal 2007, inoltre, IGD affida alla società di consulenza Egon Zehnder la "Board review", un processo di autovalutazione delle performance da parte dei Consiglieri di Amministrazione. Svolto nei mesi di gennaio e febbraio 2017, i risultati saranno presentati nel Consiglio di Amministrazione del 28/2/2017.

## 1.1.3 La gestione dei rischi (G4-45; G4-46; G4-47)

IGD si è dotata di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi che si integra nei più generali assetti organizzativi e di governo societario.

Il sistema di controllo interno e gestione dei rischi concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali e al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello Statuto e delle procedure interne. In quest'ambito pertanto, il sistema di controllo interno definito con l'obiettivo di garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria deve essere considerato come elemento integrato e non distinto rispetto al generale sistema di gestione dei rischi adottato dalla Società.

Gli attori aziendali coinvolti nel sistema di controllo interno sono il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Controllo e Rischi, il Collegio Sindacale, l'Amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, l'Organismo di Vigilanza, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, l'Internal Audit. L'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è identificato nella persona del Presidente del Consiglio di Amministrazione il quale, per effetto dell'attribuzione delle relative deleghe operative, è qualificato come esecutivo.

Nel corso del 2016 il Consiglio di Amministrazione della Società, su proposta dell'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e previo parere del Comitato Controllo e Rischi, nonché sentito il Collegio Sindacale, ha deliberato di nominare quale Responsabile della funzione di Internal Audit, il dott. Francesco Pastore, della società Grant Thornton Consultants srl, in outsourcing per la durata triennale 2016-2017-2018.

(Per le funzioni dell'Amministratore Incaricato v. "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" <http://www.gruppoigd.it/Governance> ).

Dal 2010, in particolare, IGD ha definito e implementato un processo di gestione dei rischi integrato, che si ispira a standard riconosciuti a livello internazionale in ambito Enterprise Risk Management (ERM).

Il Modello ERM adottato supporta l'Alta Direzione nell'individuazione dei principali rischi aziendali e delle relative modalità di gestione, nonché nella definizione del sistema dei presidi a tutela dei suddetti rischi.

Sono attualmente oggetto di monitoraggio 43 rischi, individuati con un processo di revisione iniziato nel 2010 che prevede che ogni anno la Società definisca un piano di lavoro sia per l'aggiornamento dei rischi che per il monitoraggio di aree specifiche.

La sostenibilità è parte integrante di questo sistema. Infatti:

- una parte significativa dei rischi ha una valenza ESG (Environmental, Social and Governance);
- è in fase di definizione l'inserimento di uno specifico rischio inerente la sostenibilità ambientale.

### Rischi ESG

Sono complessivamente 19 fra i 43 annualmente monitorati quelli che hanno una valenza specificamente legata alla sostenibilità. Inseriti nel Modello ERM, sono oggetto di un controllo costante tramite il supporto di modelli di gestione del rischio evoluti ed efficaci.

Fra questi, 6 sono fra i 15 con il rischio netto più alto.

Nella valutazione del 2016, in 5 casi su 6 l'andamento di questi rischi è stabile rispetto all'anno precedente, in un caso è in miglioramento.

TABELLA 1  
**ANDAMENTO  
RISCHI CON  
VALENZA ESG  
NEI TOP 15**

Rank	Categoria	Ambito material	Descrizione rischio	Trend
2	Strategico	Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali	Variazioni di scenario macroeconomico o degli stili di consumo (inflazione, calo dei consumi, ecc.)	Stabile
3	Strategico	Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali	Perdita di valore degli asset	Stabile
6	Operativo	Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali	Eventi naturali catastrofici (terremoti, allagamenti, contaminazioni di diossina) - Danni al patrimonio provocati da terzi - Risarcimento danno a terzi	Stabile
8	Operativo	Integrità nel business e nella gestione	Non ottimale gestione del rapporto contrattuale e delle rinegoziazioni con i clienti (operatori presso i centri commerciali)	Stabile
11	Operativo	Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali	Inadeguata pianificazione e realizzazione del posizionamento obiettivo/mix commerciale / tenant mix nella collocazione degli spazi agli operatori	Stabile
15	Strategico	Integrità nel business e nella gestione	Rischio di vacancy (mancata ottimizzazione dell'occupazione degli immobili)	Miglioramento



*IGD sede  
amministrativa*

### **Nuovo rischio**

Nel corso del 2016 il Comitato di Sostenibilità ha proseguito il percorso iniziato alla fine dell'anno precedente per integrare nel risk management un nuovo rischio, che riguarderà il tema ambiente e permetterà un monitoraggio continuo dei presidi messi in atto dall'azienda per diminuire l'impatto ambientale sul territorio in cui si trovano i Centri Commerciali.

Tale rischio verrà prossimamente integrato nel sistema di Risk Management.

## **1.1.4 Remunerazione ed incentivi (G4-51; G4-52; G4-53)**

Ogni dettaglio sulle politiche di remunerazione adottate dalla Società e sugli incentivi aziendali è presente nella "Relazione sulla remunerazione" presente sul sito internet: <http://www.gruppoigd.it/Governance/Remunerazione>

## **1.1.5 Valutazione del sistema di governance**

A partire dal mese di dicembre 2015 ISS (Institutional Shareholder Services) ha incluso IGD nell' "ISS QuickScore coverage universe", uno strumento sul rischio di governance che gli investitori usano per misurare il potenziale di tale rischio all'interno dei loro portafogli di investimento. Gli elementi presi in analisi sono: la struttura del Consiglio, la remunerazione, i diritti degli azionisti e gli audit. Al termine del 2016 IGD ha raggiunto una valutazione del rischio pari a 4, in una scala in cui al valore 1 è associato il rischio più basso, al 10 il più alto.

## 1.2 Trasparenza

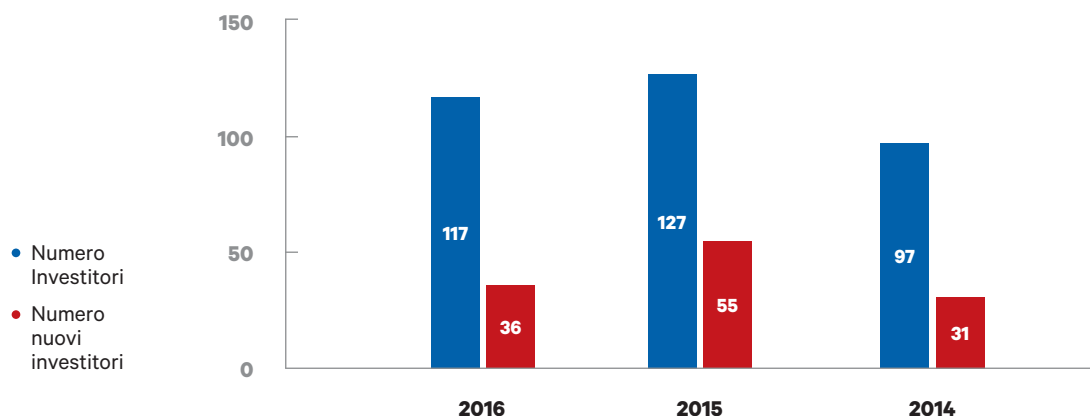
Alla base del rapporto fra IGD ed i suoi stakeholder istituzionali (specialmente azionisti e comunità finanziaria) sono state poste la trasparenza della comunicazione e l'accessibilità e tempestività delle informazioni.

### 1.2.1 La trasparenza verso gli azionisti

Gli indicatori delle attività di Investor Relations danno conto del confermato interesse da parte di investitori italiani e stranieri, interessati ad approfondire la conoscenza di IGD. Tutto questo all'interno di un clima che, specialmente nel secondo semestre, è stato caratterizzato da insicurezza e volatilità sui mercati finanziari, collegato ai risultati di tre avvenimenti importanti come il referendum inglese che ha condotto alla Brexit, le elezioni presidenziali negli Stati Uniti ed il referendum costituzionale italiano, con i timori che un possibile esito negativo avrebbe potuto interrompere il percorso delle riforme intrapreso dal Paese.

Complessivamente è risultato rilevante il numero degli investitori incontrati, fra i quali vi sono anche alcuni portfolio manager specializzati in investimenti obbligazionari con cui IGD è entrata in contatto in occasione del roadshow di maggio per il collocamento dell'obbligazione da 300 milioni di euro con scadenza a 5 anni.

GRAFICO 2  
INVESTITORI  
ISTITUZIONALI  
TOTALI  
E NUOVI

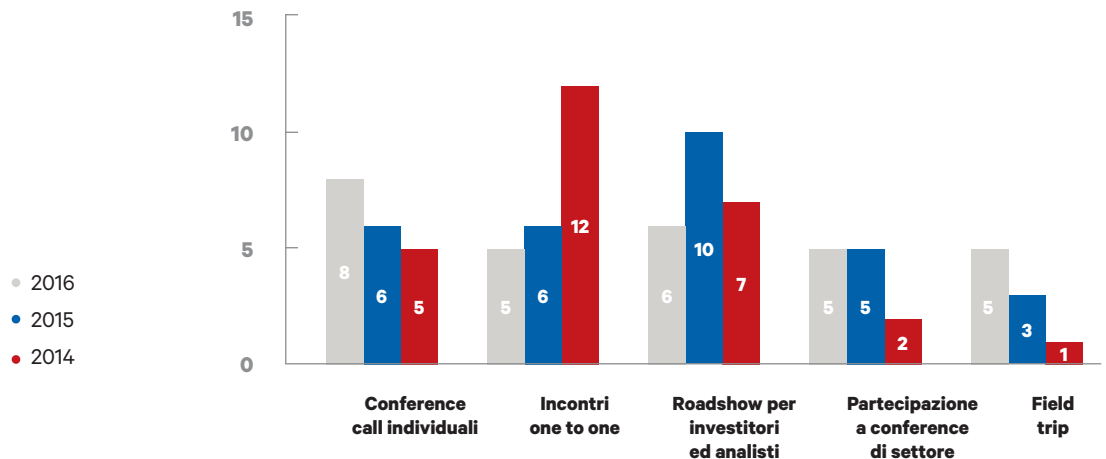


È superiore a 120 il numero dei nuovi investitori incontrati nel triennio, con una lieve diminuzione nel 2016 (rispetto all'anno precedente) dovuta all'assenza di specifiche azioni di scouting, che riprenderanno nel 2017.

La Società ha inoltre ricevuto alcuni investitori in reverse roadshow presso la propria sede di Bologna e organizzato field trip in alcuni Centri Commerciali dell'Emilia Romagna e presso il Centro Sarca a Milano.

Ha inoltre partecipato a 6 roadshow in 7 piazze finanziarie (Francoforte, Londra, Edinburgo, Milano, Miami, Parigi e New York).

GRAFICO 3  
**SINTESI  
 DELL'ATTIVITÀ  
 DI INVESTOR  
 RELATIONS**



Uffici sede amministrativa





IGD totem  
 sede amministrativa

Le attività svolte tramite conference call sono di due tipi:

1. specifiche (8 nel 2016), rivolte a singoli investitori per aggiornamenti sui risultati aziendali;
2. post cda (4 nel 2016), rivolte ad investitori ed analisti, per presentare i risultati trimestrali.

È cresciuto, nel 2016, il numero dei partecipanti (specialmente stranieri) a queste ultime occasioni di confronto.

TABELLA 2  
**PARTECIPANTI  
 ALLE CONFE-  
 RENCE CALL**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Numero partecipanti</b>	<b>110</b>	<b>76</b>	<b>84</b>
<i>di italiani</i>	58	47	57
<i>di cui stranieri</i>	52	29	27
<i>di cui investitori</i>	50	33	38
<i>di cui analisti</i>	29	19	23
<i>altro</i> <i>(istituti di credito, consulenti</i> <i>e dipendenti IGD)</i>	31	24	23

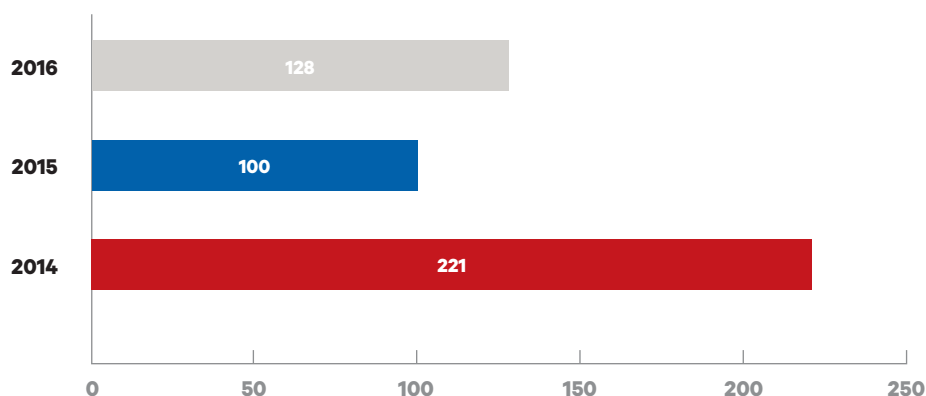
*Nota: il dato si riferisce alle conference call effettuate nell'anno solare.  
 Rispetto al precedente Bilancio, modificati i valori del 2014 e 2015, che si riferivano all'anno finanziario.*

Come contenuto nel Business Plan, IGD intende strutturare un dialogo continuo con investitori ed analisti sulle tematiche ESG. Per questo, nel tempo ha integrato queste informazioni nei documenti utilizzati in occasione dei road show, delle presentazioni dei risultati trimestrali e nella newsletter. Nel secondo semestre 2016 il team Investor Relations ed il Comitato di Sostenibilità hanno iniziato un percorso di valutazione dei risultati raggiunti da queste attività, con l'obiettivo di identificare possibili nuove proposte. Sono emerse alcune attività che riguardano sia nuovi strumenti di comunicazione (come una newsletter specificamente destinata ad investitori ESG o una presentazione apposita da allegare a quelle utilizzate nei momenti di incontro con gli investitori), sia uno scouting specifico di investitori finanziari con attenzione alle tematiche ESG. Tali proposte diventeranno operative nel corso del primo semestre 2017.

## 1.2.1 La trasparenza verso la comunità finanziaria

Nel 2016 IGD ha lavorato con 18 istituti di credito, che fanno capo a 12 gruppi bancari, di cui 7 rientrano fra i primi 10 in Italia – fonte: Milano Finanza. Con questi istituti IGD ha mantenuto un rapporto continuo ed improntato alla trasparenza nei 58 incontri effettuati one to one, a cui si aggiungono le 70 conference call (con la partecipazione di più istituti bancari). La crescita del numero degli incontri è collegata alle attività di rifinanziamento che hanno interessato IGD per un ammontare complessivo pari a circa il 40% dell'intera posizione finanziaria netta.

GRAFICO 4  
INCONTRI CON  
LE BANCHE



Al fine di garantire trasparenza ed accessibilità delle informazioni, IGD organizza annualmente un incontro per illustrare alle banche i risultati del Bilancio; così come nel 2015, anche nel 2016 sono stati 11 gli istituti di credito partecipanti.

**CRESCERE IL NUMERO DI INCONTRI  
EFFETTUATI NELL'ANNO, COLLEGATO  
ALLE ATTIVITÀ DI RIFINANZIAMENTO  
CHE HANNO INTERESSATO IGD**

## 1.3 Legalità

L'impegno di IGD sulla legalità riguarda tanto il suo operare nella gestione delle proprie attività, quanto la scelta di farsi promotrice del rispetto della legge presso i propri stakeholder. Di seguito sono riportati gli ambiti di azione maggiormente presidiati e le azioni introdotte.

### Ambiti di attenzione

### Misure introdotte da IGD

#### Norme sul lavoro

- una clausola risolutiva nei contratti con i tenants qualora si riscontrino problemi collegati al non rispetto delle condizioni di lavoro imposte dalla legge;
- l'obbligo di rilasciare una fidejussione nei contratti di fornitura servizi (pulizie e vigilanza) a garanzia dell'utilizzo di forme legali di occupazione;
- l'obbligo di presentare apposita documentazione circa il rispetto degli obblighi di legge (con particolare attenzione alle normative sul lavoro) al momento della pre-qualifica negli appalti d'opera.

#### Profilo penale degli interlocutori

- una generale logica di rotazione dei contratti, in modo da favorire un continuo controllo dei requisiti;
- clausole risolutive espresse nei contratti d'appalto nel caso di non rispetto della procedura relativa alla tracciabilità dei flussi finanziari;

#### Criminalità organizzata

- una clausola risolutiva per quei fornitori che nei contratti d'appalto non rispettano l'obbligo di presentare ed aggiornare ogni 6 mesi la certificazione antimafia rilasciata dalla Prefettura competente;
- clausole risolutive nei contratti d'appalto in caso di sentenza di condanna, anche non passata in giudicato, per reati di associazione mafiosa a carico dell'impresa contraente o dei vertici aziendali;

#### Anticorruzione

- Rispetto della normativa sia nei rapporti fra privati che nei confronti della Pubblica Amministrazione, con presidi contenuti nel Modello Organizzativo ex Dlgs 231/01.

## FOCUS

### Ottenuto il Rating di Legalità

Il 6 settembre 2016 IGD ha ottenuto il Rating di Legalità, attribuito dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) con il punteggio di tre stelle, il massimo previsto per questo riconoscimento.

Promosso dalla stessa Autorità in accordo con i Ministeri della Giustizia e dell'Interno, il Rating rappresenta un sistema di premialità per le imprese che rispettano la legalità e adeguano la propria organizzazione e attività imprenditoriale in tale direzione, con l'obiettivo di aumentare la sicurezza e la concorrenzialità del mercato. Tale attribuzione inoltre rappresenta il presupposto per poter beneficiare di migliori condizioni di accesso ai finanziamenti pubblici e al credito bancario.

Per ottenere questo risultato, IGD ha avviato volontariamente, già dal 2013, l'adeguamento di alcune procedure interne, costituendo un gruppo di lavoro trasversale alle diverse Direzioni aziendali, con l'obiettivo di avere tutti i requisiti necessari all'ottenimento del punteggio massimo.

In particolare ha operato per modificare:

1. La procedura pagamenti, al fine di garantire la tracciabilità dei flussi finanziari per importi inferiori ad € 500, sebbene la legge preveda la somma di € 1.000 quale soglia massima al di sopra della quale non si possono effettuare pagamenti in contanti.
2. I contratti, richiedendo all'Appaltatore, tra l'altro, la consegna ed il costante aggiornamento della certificazione antimafia ed il rispetto della normativa vigente in materia di assicurazioni sociali, prevenzione infortuni e sicurezza sul lavoro, previdenziale, retributiva e fiscale e presidiando la relativa osservanza con apposite clausole risolutive espresse, previste anche per le ipotesi di mancato rispetto della procedura relativa alla tracciabilità dei flussi finanziari e di sentenza di condanna, anche non passata in giudicato, per reati di associazione mafiosa a carico dell'impresa contraente o dei relativi vertici aziendali.

Il rating ha validità di due anni dal rilascio ed è rinnovabile su richiesta; può essere revocato nel caso della perdita di alcuni requisiti considerati "necessari" dalla normativa stessa o nel caso in cui non vi sia tempestiva informazione all'Autorità di ogni variazione dei dati riportati nei propri certificati camerali e di qualunque evento che incida sul possesso dei requisiti necessari e facoltativi entro dieci giorni dal verificarsi degli stessi.

## 1.4 Operare eticamente

La condotta etica di IGD si posiziona all'interno dei parametri rappresentati dai suoi valori e dai contenuti del Codice Etico. (G4-56)

### I valori

I valori in cui il Gruppo si riconosce sono:

<b>Onestà</b>		perché il fine ( personale o aziendale che sia) non giustifica mai i mezzi
<b>Trasparenza</b>		perché “facciamo quello che diciamo” e “diciamo quello che facciamo”
<b>Lungimiranza</b>		perché lavoriamo per il nostro domani e per quello delle generazioni future
<b>Affidabilità</b>		perché rispettiamo gli impegni presi e non facciamo scelte che mettano a repentaglio la continuità dell'azienda
<b>Valorizzazione</b>		dei capitali investiti, del capitale umano, del capitale immobiliare, dell'ambiente in cui operiamo
<b>Responsabilità</b>		nei confronti di tutti gli stakeholders (operatori, fornitori, collaboratori, enti locali, ...)

### Il Codice Etico

Il Codice Etico raccoglie e determina i valori ed i principi che ispirano ed improntano l'agire di IGD nei rapporti con i suoi stakeholder; è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nel marzo 2006 e modificato nel corso degli anni a seguito dei mutamenti legislativi.

Queste le caratteristiche del Codice:

- è il primo elemento su cui si fonda il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo adottato da IGD in base al D.Lgs. 231/2001

- è parte integrante del rapporto di lavoro con i dipendenti, inserito nel Contratto di lavoro sottoscritto al momento dell'assunzione
- è il punto di riferimento nel rapporto con i fornitori, visto che IGD richiede loro di sottoscriverlo negli appalti e nei mandati
- dà la possibilità a chiunque venga a conoscenza di violazioni ai principi del Codice stesso e/o alle procedure operative che compongono il Modello, di segnalarle (c.d. whistleblowing) all'Organismo di Vigilanza, l'organo interno ad IGD deputato a questo tipo di controllo. Nel corso del 2016 nessuna segnalazione in merito è stata ricevuta dall'Organismo di Vigilanza.

Il Codice è diffuso al personale ed ai soggetti che operano per suo conto ed è scaricabile dal sito internet aziendale all'indirizzo: <http://www.gruppoigd.it/Sostenibilita/Bilancio-e-documenti-di-sostenibilita>

L'agire in maniera etica ed influenzare con il proprio comportamento il contesto di riferimento è una caratteristica di tutto il gruppo IGD, sia in Italia che in Romania. Per questo dal 2012 Winmarkt si è dotata di un "Protocollo per promuovere la sostenibilità del business", documento che viene allegato al contratto sottoscritto con il fornitore, che impegna quest'ultimo a tenere comportamenti coerenti con alcuni principi etici (definiti nel documento), pena la rescissione del contratto stesso.

L'applicazione del Protocollo è demandata ad un sistema di controllo che agisce su vari livelli: il primo riguarda il management del Centro Commerciale, che identifica le potenziali criticità e le segnala direttamente al fornitore (che è chiamato a trovare una soluzione). Se la soluzione non viene individuata, viene segnalata al Comitato di Vigilanza che, controlla gli appalti/acquisti e si esprime in merito ad aspetti formali e sostanziali.

Nel corso del 2016, così come l'anno precedente, nessuna società è entrata nella "black list" che Winmarkt ha stilato con i nominativi degli appaltatori che non sono risultati conformi e che, conseguentemente, saranno obbligatoriamente esclusi da cantieri e gare d'appalto. Questo dato è collegato con la diminuzione dei cantieri in corso.

TABELLA 3  
ANDAMENTO  
PROTOCOLLO DI  
SOSTENIBILITÀ  
(ROMANIA)

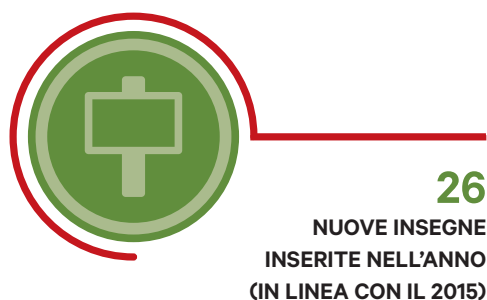
	2016	2015	2014
<b>Numero di Protocolli di sostenibilità siglati</b>	15	14	46
<b>Rapporto fra numero Protocolli di sostenibilità/numero contratti di fornitura sottoscritti</b>	24%	9%	23%

*Nota: La sottoscrizione di nuovi protocolli di sostenibilità si riferisce esclusivamente a nuovi fornitori*



## 2. QUALITÀ ED EFFICIENZA DEI CENTRI COMMERCIALI

### Highlights



**-2,3%**  
RIDUZIONE EMISSIONI  
GHG (TON CO2E)  
RISPETTO AL 2015



### Stakeholder coinvolti



### I temi material



## 2.1 Impatto ambientale delle strutture

Per una migliore comprensione dei dati relativi alle performance ambientali, viene riportata di seguito la metodologia utilizzata per il calcolo degli indicatori.

*Sesto San Giovanni (MI)  
Centro Sarca*



## Nota metodologica per i dati ambientali

### *Perimetro di rendicontazione*

Per la definizione del perimetro di rendicontazione è stato utilizzato l' "operational control approach", come definito nel GHG Protocol, che meglio riflette l'impatto ambientale di IGD poiché rappresenta le utenze procurate direttamente dall'organizzazione in quanto proprietaria degli asset inclusi. I 21 asset che rientrano nel perimetro di rendicontazione sono Gallerie Commerciali italiane e rappresentano (in numero) il 91% del portafoglio, con un valore di 1,53 miliardi di €.

Sono esclusi:

- Gallerie Commerciali Centro Nova, Centro Piave e Fonti del Corallo (Gallerie in Master Leasing);
- Darsena (Equity share: IGD non ha alcun ruolo gestionale);
- Maremà (inaugurato nel mese di ottobre 2016, non inserito nel rispetto del principio della comparabilità). I dati verranno inseriti dal 2017
- I dati dei consumi energetici 2015 di Clodì (inaugurato a maggio 2015) e Punta di Ferro (acquisito il 16 dicembre 2015), in linea con quanto rendicontato nel Bilancio di Sostenibilità 2015
- Ipermercati e supermercati (Non rilevanti dal punto di vista dell' "operational control approach");
- Le altre unità immobiliari (IGD non ha alcun ruolo gestionale su di essi).

I dati della sede e della Romania sono riportati separatamente.

Gli indicatori di performance sono riportati secondo due differenti modalità:

- Absolute: relativa all'intero perimetro di rendicontazione (21 Centri Commerciali).
- Like-for-like: sono esclusi gli asset che sono acquistati o venduti, che sono sottoposti a restyling o ampliamento nel corso del periodo di riferimento e gli asset che non sono stati aperti nel corso dell'intero anno di rendicontazione (2016) o nell'intero anno di confronto (2015). Non compresa, quindi, la Galleria di Clodì (inaugurata nel maggio 2015) e Punta di Ferro (acquisita il 16 dicembre 2015). I dati Lfl sono calcolati esclusivamente per gli anni 2016 e 2015: il 2014 non è confrontabile a causa dei Centri Commerciali Le Porte di Napoli e Centro d'Abruzzo, sottoposti ad ampliamento nel corso del 2014. Gli indicatori di intensità fanno riferimento solo a dati absolute.

### Confine: consumi della proprietà e dei tenant

IGD rendiconta in merito all’impatto ambientale dei suoi asset tramite gli indicatori di performance ambientale richiesti dagli standard internazionali EPRA e GRI G4. In merito a quest’ultimo sono riportati gli indicatori riferiti agli ambiti material per IGD (vedi “La responsabilità sociale e la materialità”).

Gli impatti ambientali rendicontati riguardano:

- **Consumi energetici diretti\*** (consumi di combustibile)

Il dato si riferisce a 13 Centri Commerciali che utilizzano il gas metano per il riscaldamento. Sono esclusi 4 Centri che utilizzano il teleriscaldamento, 2 Centri che utilizzano pompe di calore, Porta a Mare che utilizza energia geotermica marina e il retail park Clodì. Il dato include i consumi dei tenant che sono acquistati dalla proprietà. Il dato fornito dai Centri Commerciali è in mc: il fattore di conversione da mc a kWh è 10,5 mc/kWh (fonte [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/cultura-energia/fattori-conversione-energia/fattori-conversione-energia.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/cultura-energia/fattori-conversione-energia/fattori-conversione-energia.shtml) )

- **Consumi energetici indiretti\*** (elettricità, teleriscaldamento e teleraffreddamento).

Il dato si riferisce all’energia prodotta e acquistata da una terza parte e convertita in elettricità o fluidi. Include:

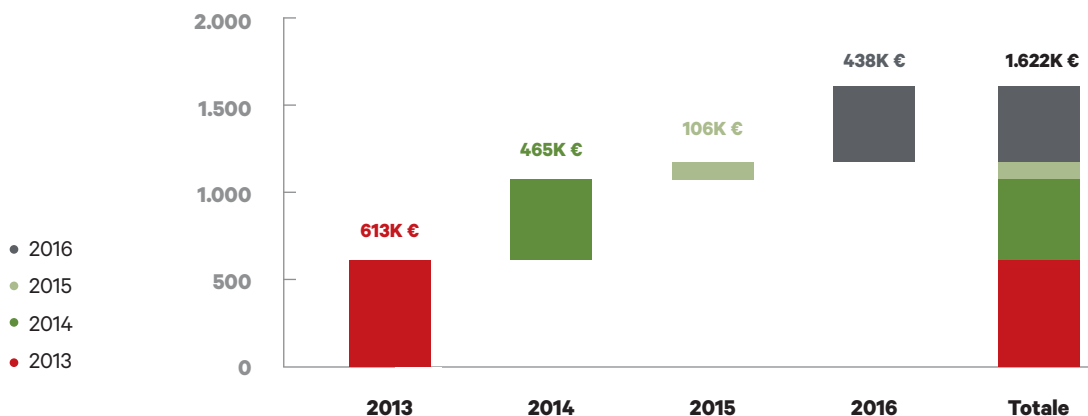
- quanto necessario per illuminare, riscaldare e raffreddare le aree comuni;
- i fluidi caldi e freddi forniti ai tenant;
- i consumi elettrici dei parcheggi

## 2.1.1 Le azioni realizzate ed i risultati raggiunti

Nel 2016 IGD ha agito su più fronti mantenendo il proprio impegno per il miglioramento delle performance ambientali: costante monitoraggio, interventi strutturali di efficientamento energetico, attività di sensibilizzazione nei confronti non solo di tenant e visitatori ma anche di coloro che si occupano della gestione energetica nelle strutture commerciali.

Le politiche per la riduzione dell'impatto ambientale delle strutture sono contenute nel Sistema di Gestione Ambientale (SGA) che è certificato ISO 14001. Tali politiche rappresentano un obiettivo contenuto nel Business Plan aziendale. Il lavoro svolto nel corso degli anni ha portato ad una continua diminuzione dei consumi e, di conseguenza, una ripercussione positiva anche sugli oneri gestionali pagati annualmente dagli operatori nei Centri Commerciali. A tal proposito, per quanto riguarda la sola energia elettrica, il contenimento dei consumi e l'attento lavoro sul costo di approvvigionamento hanno permesso agli operatori dei Centri IGD un risparmio di circa 1.600.000€ negli ultimi quattro anni.

GRAFICO 1  
 RISPARMI  
 ECONOMICI DEI  
 TENANT PER  
 DIMINUZIONE  
 CONSUMI  
 ELETTRICI  
 DAL 2012



## 2.1.2 I consumi energetici

Nel 2016, i consumi energetici di IGD, a perimetro omogeneo, sono diminuiti del -1,4% rispetto al 2015. Questa riduzione è stata determinata dai buoni risultati sul fronte dei consumi elettrici (-3,0% a perimetro omogeneo) e dei consumi di teleriscaldamento (-8,9%), che hanno permesso di bilanciare l'incremento nei consumi di combustibile (+8,5%). La riduzione dei consumi elettrici è anche frutto del rafforzamento del monitoraggio, proseguito anche nel 2016 mediante l'installazione di 22 contatori divisionali in due Centri Commerciali. Sono 14 i Centri attualmente dotati di questo sistema che facilita il controllo dei consumi elettrici e favorisce l'intervento tempestivo in caso di anomalie.

I dati complessivi di consumo elettrico, inoltre, sono mensilmente illustrati nella Direzione Commerciale, che ha così la possibilità di monitorare nei tempi opportuni i risultati di ciascun Centro Commerciale ed identificare gli eventuali interventi correttivi. Grazie a questo tipo di controllo è stato possibile identificare, nel corso dell'anno, alcune rilevanti anomalie nei consumi di alcune strutture ed intervenire gestionalmente o strutturalmente sugli impianti causa del problema.

Al costante processo di monitoraggio dei consumi, si affianca annualmente il controllo dei sistemi di telegestione, di cui tutti i Centri Commerciali sono dotati. Questo procedimento, avviato nel 2015 su due Gallerie, ha coinvolto nel 2016 Città delle Stelle (mese di marzo) ed ESP (mese di dicembre), con l'obiettivo di esaminare la corretta gestione degli impianti elettrici e meccanici e rilevare eventuali errori su parametri e settaggi delle impostazioni di programma. Nel 2016, inoltre, presso il Centro Commerciale Sarca, il sistema di telegestione esistente è stato sostituito con un modello più recente e per questo più efficace.

Nel mese di maggio 2016, inoltre, si è tenuto un meeting organizzato da IGD e CEE (Consorzio Esperienza Energia, tramite il quale IGD acquista energia), che ha coinvolto tutti i responsabili dei Centri Commerciali della rete, fra i cui obiettivi vi era la sensibilizzazione alle azioni di efficienza energetica, a partire dal monitoraggio e dagli strumenti attualmente a disposizione dei Responsabili dei Centri per realizzarlo.

Le attività gestionali appena descritte sono state accompagnate, nel corso dell'anno, da azioni susseguenti realizzate a livello strutturale:

- **Illuminazione:** sono proseguiti gli interventi volti a sostituire i vecchi impianti di illuminazione con impianti con tecnologia led sia nei Centri di proprietà che in quelli in master lease. In particolare, gli interventi di miglioramento energetico hanno riguardato:
  - Galleria (3 Centri Commerciali)
  - Parcheggi (3 Centri Commerciali)Dal 2014, tutti i Centri di nuova apertura utilizzano tecnologia led: Porta a Mare (aperto nel 2014), Clodi (2015) e Maremà (2016). Complessivamente sono 15 le strutture dotate di illuminazione con tecnologia led in Galleria o nei parcheggi, alla fine del 2016.
- **Gruppi frigo:** sostituiti due gruppi frigo in un Centro Commerciale e adottate misure di efficientamento energetico su un gruppo frigo di un Centro Commerciale
- **Misuratori di energia per TEE (Titoli di Efficienza Energetica):** nel periodo gennaio – dicembre 2016 sono stati misurati e monitorati i consumi elettrici relativi agli impianti di illuminazione led di Centro Sarca. A fine periodo è stata inviata la richiesta al GSE (Gestore Servizi Energetici) per l'ottenimento dei titoli, ancora in attesa di risposta.

**CONSUMI ENERGETICI IN CALO IN VIRTÙ  
DEGLI INVESTIMENTI EFFETTUATI E  
DEGLI ACCORGIMENTI GESTIONALI**



Chioggia (VE)  
Clodi  
Impianto fotovoltaico

### Fotovoltaico ed energia da fonti rinnovabili

Nel corso del 2016 l'impegno di IGD ad utilizzare energia da fonti rinnovabili si è concretizzato tramite due operazioni:

1. Il Centro Commerciale Maremà inaugurato a Grosseto il 27 ottobre, oltre ad essere dotato di illuminazione led sia all'interno della Galleria che all'esterno e ad utilizzare impianti e materiali (anche naturali) di ultima generazione e ad alta efficienza energetica, dispone di pannelli fotovoltaici sulla copertura del fabbricato. Si tratta del secondo asset di IGD che utilizza energia da fonte rinnovabile.
2. Nel mese di maggio 2016 IGD ha sottoscritto un accordo per la fornitura di energia elettrica attraverso impianti fotovoltaici in 3 Centri Commerciali. L'accordo prevede la realizzazione di tre impianti nel corso del 2017, per un totale di 1,4 MWp, che consentiranno di evitare, ogni anno, l'immissione in atmosfera di circa 1.000 tonnellate di anidride carbonica, corrispondenti a circa 25.000 tonnellate durante la vita attesa degli impianti.

Alla fine del 2016 infatti i Centri Commerciali hanno sottoscritto un accordo con il fornitore di energia elettrica per acquistare certificati verdi (G.O. Garanzia di Origine). A partire dal 2017 quindi l'approvvigionamento di energia elettrica di tutti i Centri Commerciali proverrà da fonti di energia rinnovabile, anticipando gli obiettivi fissati dalla Strategia Energetica Nazionale, dall'Unione Europea con il "Pacchetto Clima-Energia" e dall'Onu con l'Agenda al 2030 per lo sviluppo sostenibile, allineandosi così alle best practice di importanti gruppi internazionali.

Il monitoraggio mensile e gli interventi strutturali realizzati nel corso del 2016 hanno permesso la contrazione dei consumi elettrici dei Centri a perimetro omogeneo del -3,0%.

TABELLA 1  
**CONSUMI  
ELETTRICI  
(G4-EN3)**

<b>Consumi elettrici (kwh)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Delta 2016/ 2015</b>	<b>Delta 2015/ 2014</b>
<b>ITALIA - ABSOLUTE</b>	37.734.347	35.918.318	34.279.059	+5,1%	+4,8%
<b>ITALIA - LIKE FOR LIKE</b>	34.828.586	35.918.318	-	-3,0%	-
<b>ROMANIA</b>	7.763.000	8.173.000	7.911.000	-5,0%	+3,3%
<b>SEDE (INCLUSI SPAZI COMUNI)</b>	319.986	313.438	308.122	+2,1%	+1,7%
<b>UFFICI SEDE</b>	104.151	106.458	110.359	-2,2%	-3,5%

Anche in Romania la diminuzione dei consumi elettrici è una conseguenza di due fattori, gestionali ed impiantistici:

1. gestionali: nel corso dell'anno sono stati identificati standard per l'uso ottimale degli impianti attraverso un piano di funzionamento condiviso con tutti i responsabili della rete dei Centri Commerciali;
2. impiantistici: con l'occasione dell'ingresso di nuovi tenant internazionali nelle Galleria Winmarkt, sono stati rinnovati gli impianti di illuminazione e riscaldamento. Ciò ha portato una maggiore efficienza, con una conseguente diminuzione dei consumi.

In relazione agli uffici della sede IGD, in Italia, anche nel 2016 l'approvvigionamento di energia elettrica è derivato esclusivamente da fonti rinnovabili.



L'incremento dei consumi del condominio della sede è iniziato a luglio 2015, mese dal quale gli impianti sono dovuti rimanere accesi 7 giorni su 7 a causa del presidio anche nel week end di una nuova società.

**TABELLA 2**  
**CONSUMI DA**  
**TELERSCALDA-**  
**MENTO E**  
**TELERAFFRED-**  
**DAMENTO**  
**(G4-EN3)**

<b>Teleriscaldamento (kwh)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Delta 2016/2015</b>	<b>Delta 2015/2014</b>
<b>ITALIA - ABSOLUTE</b>	7.946.990	8.034.860	8.783.940	-1,1%	-8,5%
<b>ITALIA - LIKE FOR LIKE</b>	7.320.390	8.034.860	8.783.940	-8,9%	-8,5%
<b>ROMANIA</b>	607.160	804.495	No teleriscaldamento	-24,5%	-
<b>SEDE</b>	302.328	319.910	277.020	-5,5%	+15,5%

Il 2016 è il 3° anno di consecutiva riduzione dei consumi di teleriscaldamento. Questo è collegato al costante calo (-12,3% nell'anno) del Centro Commerciale Le Maioliche (che rappresenta il 78% del totale consumato, a perimetro omogeneo).

Nel primo anno di possibile confronto, risultano in calo anche i consumi di teleriscaldamento della Romania.

**TABELLA 3**  
**CONSUMI DA**  
**COMBUSTIBILE**  
**(G4-EN3)**

<b>Consumi da combustibile (kwh)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Delta 2016/2015</b>	<b>Delta 2015/2014</b>
<b>ITALIA - ABSOLUTE</b>	12.697.734	11.699.415	10.351.499	+8,5%	+13,0%
<b>ITALIA - LIKE FOR LIKE</b>	12.697.734	11.699.415	-	+8,5%	-
<b>ROMANIA</b>	4.462.088	3.520.604	4.579.635	+26,7%	+23,1%
<b>SEDE</b>	No consumi di combustibile	No consumi di combustibile	No consumi di combustibile	-	-

Note:  
- il lieve cambiamento relativo ai consumi Italia 2014 rispetto a quanto riportato lo scorso anno è dovuto ad un conguaglio giunto nel corso dell'anno per un Centro Commerciale.  
- i consumi di combustibile Absolute e Like for like coincidono perché Punta di Ferro e Clodi non utilizzano combustibile

L'incremento dei consumi di combustibile è trasversale a tutti i Centri Commerciali: sono solo due quelli in diminuzione rispetto al 2015. Lo stesso trend di incremento è ravvisabile sui consumi nazionali<sup>1</sup> ed è collegato al clima più freddo del 2016 rispetto all'anno precedente.

Oltre ai fattori meteorologici, l'incremento di Città delle Stelle (particolarmente significativo) è collegato ai lavori in corso sulla struttura nella seconda parte dell'anno, che hanno implicato una maggiore richiesta di riscaldamento.

Anche per la Romania, l'incremento dei consumi di combustibile è dovuto ad un inverno particolarmente rigido.

TABELLA 4  
CONSUMI  
ENERGETICI  
COMPLESSIVI  
(ELETRICITÀ,  
TELERISCALDA-  
MENTO,  
COMBUSTIBILE)

Consumi energetici (kwh)	2016	2015	2014	Delta 2016/ 2015	Delta 2015/ 2014
<b>ITALIA - ABSOLUTE</b>	58.379.071	55.652.593	53.414.497	+4,9%	+4,2%
<b>ITALIA - LIKE FOR LIKE</b>	54.846.710	55.652.593	-	-1,4%	-
<b>ROMANIA</b>	12.832.248	12.498.099	12.490.635	+2,7%	+0,1%
<b>UFFICI SEDE</b>	406.479	426.368	387.379	-4,7%	+10,1%

Prosegue la diminuzione dell'intensità dei consumi energetici delle strutture IGD, anche grazie all'inserimento di Puntadiferro e Clodì nel perimetro Absolute, il cui dato è inferiore alla media di tutti i Centri. L'intensità energetica risulta inferiore all'anno precedente anche a parità di perimetro.

TABELLA 5  
INTENSITÀ  
ENERGETICA  
DEGLI EDIFICI  
(G4-CRE1;  
G4-EN5)

Intensità energetica (kwh/mq)	2016	2015	2014	Delta 2016/ 2015	Delta 2015/ 2014
<b>ITALIA</b>	146,78	154,10	153,4	-4,7%	+0,4%
<b>ROMANIA</b>	145,44	141,66	141,57	+2,7%	+0,1%
<b>UFFICI SEDE</b>	37,80	38,64	40,06	-2,2%	-3,5%

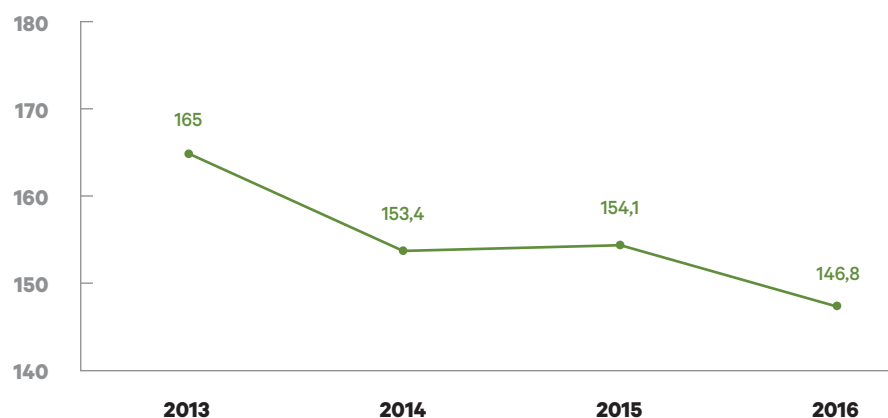
Note:

- l'intensità dei consumi energetici degli uffici della sede è calcolata sui consumi elettrici.

- Il lieve cambio del dato 2015 e 2014 Italia deriva da una più corretta stima del dato riferito ai consumi dei parcheggi di un Centro Commerciale, sulla base di dati giunti nel corso dell'anno.

<sup>1</sup>: Dato SNAM Rete Gas e Ministero dello Sviluppo Economico, consumi Italia: +5,2%

GRAFICO 2  
RIDUZIONE  
INTENSITÀ  
ENERGETICA  
DAL 2013  
(KWH/MQ)



PROSEGUE LA **DIMINUZIONE DEI CONSUMI ENERGETICI** IN RAPPORTO AI MQ

Forlì (FC)  
Puntadiferro



## 2.1.3 Le emissioni di gas serra

TABELLA 6  
EMISSIONI  
DI GAS  
SERRA  
(G4-EN15;  
G4-EN16)

### Emissioni GHG (Ton Co2e)

#### ITALIA ABSOLUTE

*Emissioni dirette*

2016	2015	2014	Delta 2016/ 2015	Delta 2015/ 2014
2.251	2.074	1.835	+8,5%	+13,0%

#### ITALIA ABSOLUTE

*Emissioni indirette*

21.430	20.483	19.749	+4,6%	+3,7%
--------	--------	--------	-------	-------

#### ITALIA ABSOLUTE

*Totale emissioni GHG*

<b>23.680,32</b>	<b>22.556,69</b>	<b>21.583,80</b>	<b>+5,0%</b>	<b>+4,5%</b>
------------------	------------------	------------------	--------------	--------------

#### ITALIA LIKE FOR LIKE

*Emissioni dirette*

2.251	2.074	-	+8,5%	-
-------	-------	---	-------	---

#### ITALIA LIKE FOR LIKE

*Emissioni indirette*

19.777	20.483	-	-3,4%	-
--------	--------	---	-------	---

#### ITALIA LIKE FOR LIKE

*Totale emissioni GHG*

<b>22.027,48</b>	<b>23.680,32</b>	<b>non confrontabile</b>	<b>-2,3%</b>	<b>+2,5%</b>
------------------	------------------	------------------------------	--------------	--------------

#### ROMANIA

*Totale emissioni GHG*

5.015	5.100	5.004	-1,7%	+1,9%
-------	-------	-------	-------	-------

#### SEDE

*Totale emissioni GHG*

110	114	108	-3,8%	+5,2%
-----	-----	-----	-------	-------

I Centri Commerciali IGD nel 2016 hanno immesso 529 tonnellate di Co2 in meno rispetto al 2015, che equivalgono alla quantità di Co2e assorbita mediamente da una foresta di circa 86 ettari.

**TABELLA 7**  
**INTENSITÀ DELLE**  
**EMISSIONI DI GAS**  
**SERRA (GHG)**  
**DAL CONSUMO**  
**ENERGETICO**  
**DEGLI EDIFICI**  
**(G4-CRE3;**  
**G4-EN18)**

**Intensità emissioni GHG**  
**(Kg Co2e/mq aree comuni + GLA)**

**ITALIA**

*Intensità GHG diretti*

**ITALIA**

*Intensità GHG indiretti*

**ITALIA**

*Intensità GHG totale*

**ROMANIA**

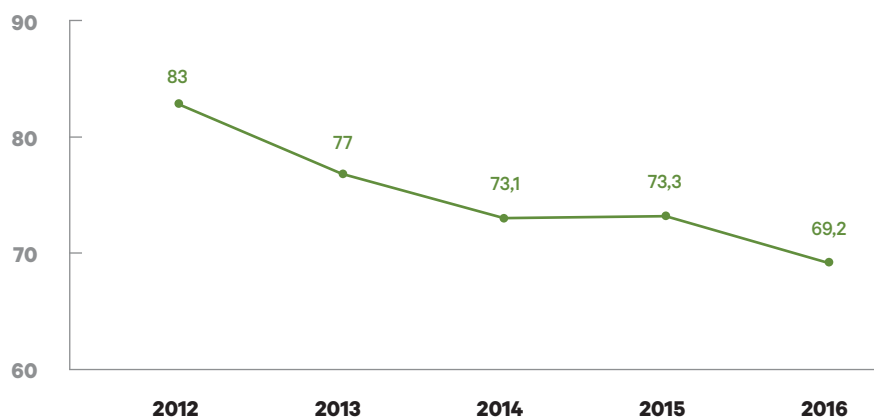
*Intensità GHG*

**SEDE**

*Intensità GHG*

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Delta</b> <b>2016/</b> <b>2015</b>	<b>Delta</b> <b>2015/</b> <b>2014</b>
<b>ITALIA</b> <i>Intensità GHG diretti</i>	6,58	6,74	6,21	-2,4%	+8,4%
<b>ITALIA</b> <i>Intensità GHG indiretti</i>	62,61	66,53	66,88	-5,9%	-4,6%
<b>ITALIA</b> <i>Intensità GHG totale</i>	<b>69,19</b>	<b>73,27</b>	<b>73,10</b>	<b>-5,6%</b>	<b>+0,2%</b>
<b>ROMANIA</b> <i>Intensità GHG</i>	59,70	57,81	56,72	+3,3%	+1,9%
<b>SEDE</b> <i>Intensità GHG</i>	39,79	41,38	39,33	-3,8%	+5,2%

**GRAFICO 3**  
**RIDUZIONE**  
**INTENSITÀ**  
**EMISSIONI**  
**DI GAS**  
**SERRA**  
**(GHG)**



La diminuzione delle emissioni di GHG per metro quadro rispetto al 2015 sono determinate per il 90% dalla riduzione delle emissioni indirette.

## 2.1.4 I consumi idrici

Per la ridotta quantità utilizzata ed il contesto geografico in cui si collocano i Centri Commerciali IGD, i consumi idrici non rappresentano un prioritario ambito di intervento. Ciononostante, IGD monitora i consumi idrici assumendosi l'impegno di minimizzare gli sprechi di acqua e sensibilizzare visitatori e tenant su queste tematiche.

A conferma dell'attenzione che IGD pone alla minimizzazione degli sprechi della risorsa idrica, anche il nuovo Centro Commerciale Maremà è dotato di vasche di raccolta dell'acqua piovana, al pari di quelli di ultima generazione, che può essere reimpiegata per usi interni della struttura.

Grosseto  
Maremà



**TABELLA 8**  
**CONSUMI**  
**IDRICI**  
**(G4-EN8)**

**Consumi idrici (mc)**

**ITALIA ABSOLUTE**

*Consumi idrici*

*Di cui da acquedotto*

*Di cui da acque meteoriche*

**ITALIA LIKE FOR LIKE**

*Consumi idrici*

*Di cui da acquedotto*

*Di cui da acque meteoriche*

**ROMANIA**

*Consumi idrici*

*Di cui da acquedotto*

**SEDE**

*Consumi idrici*

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Delta 2016/ 2015</b>	<b>Delta 2015/ 2014</b>
<b>ITALIA ABSOLUTE</b>	<b>523.100</b>	<b>526.681</b>	<b>476.916</b>	<b>-0,7%</b>	<b>+10,4%</b>
<i>Consumi idrici</i>					
<i>Di cui da acquedotto</i>	517.643	520.427	473.481	-0,5%	
<i>Di cui da acque meteoriche</i>	5.457	6.254	3.435	-12,7%	
<b>ITALIA LIKE FOR LIKE</b>	<b>492.358</b>	<b>526.681</b>	<b>-</b>	<b>-6,5%</b>	<b>-</b>
<i>Consumi idrici</i>					
<i>Di cui da acquedotto</i>	486.901	351.793	-	+38,4%	
<i>Di cui da acque meteoriche</i>	5.457	6.254	-	-12,7%	
<b>ROMANIA</b>	<b>59.105</b>	<b>40.622</b>	<b>45.294</b>	<b>+45,5%</b>	<b>-10,3%</b>
<i>Consumi idrici</i>					
<i>Di cui da acquedotto</i>	59.105	40.622	45.294		
<b>SEDE</b>	<b>1657</b>	<b>1.158</b>	<b>1.248</b>	<b>+43,1%</b>	<b>-7,2%</b>
<i>Consumi idrici</i>					

**L'ATTENTA GESTIONE DEI CONSUMI  
DI ACQUA POTABILE HA PERMESSO DI  
CONTENERE L'IMPATTO PROVOCATO  
DALL'INCREMENTO DEI CONSUMI  
PER IRRIGAZIONE, CAUSATO  
DALL'ASSENZA DI PIOGGE**

TABELLA 9  
RIPARTIZIONE  
CONSUMI IDRICI  
PER USO

Consumi idrici (mc)	2016	2015	2014	Delta 2016/ 2015	Delta 2015/ 2014
<b>CONSUMI COMPLESSIVI ABSOLUTE</b>	<b>356.338</b>	<b>380.772</b>	<b>385.819</b>	<b>-6,4%</b>	<b>-1,3%</b>
<i>Acqua potabile</i>					
<b>CONSUMI IDRICI ABSOLUTE</b>					
<i>Irrigazione</i>	35.986	26.969	16.886	+33,4%	+59,7%
<b>CONSUMI IDRICI ABSOLUTE</b>					
<i>Antincendio</i>	61.017	64.807	41.051	-5,8%	+57,9%
<b>ALTRI CONSUMI ABSOLUTE</b>					
<i>Idrici</i>	69.758	54.133	33.161	+28,9%	+63,2%
<b>CONSUMI COMPLESSIVI LIKE FOR LIKE</b>	<b>328.632</b>	<b>380.772</b>	-	<b>-13,7%</b>	-
<i>Acqua potabile</i>					
<b>CONSUMI IDRICI LIKE FOR LIKE</b>					
<i>Irrigazione</i>	34.413	26.969	-	+27,6%	-
<b>CONSUMI IDRICI LIFE FOR LIKE</b>					
<i>Antincendio</i>	60.313	64.807	-	-6,9%	-
<b>ALTRI CONSUMI LIKE FOR LIKE</b>					
<i>Idrici</i>	69.000	54.133	-	+27,5%	-

L'attenta gestione dei consumi di acqua potabile ha permesso di contenere l'impatto provocato dall'incremento dei consumi per irrigazione, causato dall'assenza di piogge. Si sono così ridotti i consumi idrici a perimetro omogeneo (-6,5% rispetto al 2015).

In Romania gli incrementi significativi sono stati determinati contestualmente:

- dall'incremento del traffico visitatori;
- dall'inserimento di nuovi servizi (come le cliniche dentistiche) che, per la peculiarità della loro attività, richiedono un maggior utilizzo di acqua rispetto agli altri tenant;
- dall'apertura di uffici nei Centri Commerciali (come il Tribunale e il Registro del Catasto) che comportano la presenza fissa di lavoratori all'interno delle strutture.

**TABELLA 10**  
**INTENSITÀ DEI**  
**CONSUMI IDRICI**  
**DEGLI EDIFICI**  
**(G4-CRE2)**

**Intensità consumi idrici (mc/mq)**

**ITALIA**

*Intensità dei consumi idrici*

**ROMANIA**

*Intensità dei consumi idrici*

**SEDE**

*Intensità dei consumi idrici*

<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Delta 2016/ 2015</b>	<b>Delta 2015/ 2014</b>
1,53	1,71	1,62	-10,7%	+5,6%
0,67	0,46	0,51	+45,5%	-10,3%
0,60	0,42	0,45	+43,1%	-7,2%

L'aumento dei consumi idrici della sede è collegato a due fattori:

- l'installazione di due erogatori di acqua potabile, collegati direttamente all'acquedotto, in sostituzione degli erogatori forniti esternamente fino al 2015;
- l'aumento del numero di persone presenti nell'edificio (+19,8%).



*IGD*  
*sede*  
*amministrativa*

**TABELLA 11**  
**INTENSITÀ DEI**  
**CONSUMI IDRICI**  
**DELLA SEDE**  
**(MC/PERSONA)**

**Intensità dei consumi idrici sede (mc/persona)**

**SEDE**

*Intensità dei consumi idrici*

<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Delta 2016/ 2015</b>	<b>Delta 2015/ 2014</b>
13,64	11,41	11,66	+19,6%	-2,2%

## 2.1.5 I rifiuti e la raccolta differenziata

Il servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti dei Centri Commerciali è fornito da aziende municipalizzate o private (in alcuni casi da entrambe, in relazione ai rifiuti da smaltire). Le Municipalizzate non comunicano la quantità di rifiuti raccolti: per questa ragione il dato non è disponibile nel caso degli 8 Centri Commerciali ai quali forniscono il servizio. Le quantità di rifiuti esposte alle tabelle seguenti corrispondono alle informazioni che è possibile reperire: nel 2016 sono state prodotte 2.258 tonnellate di rifiuti, di cui il 71% è stato avviato a riciclo.

TABELLA 12  
RIFIUTI  
E MODALITÀ DI  
SMALTIMENTO  
(G4-EN23)

Paese		2016 (t)	2015 (t)	2014 (t)	Delta 2016/ 2015	Delta 2015/ 2014	% sul tot. 2016	% sul tot. 2015	% sul tot. 2014
Italia	<i>Riciclo Absolute</i>	1.598,01	1.535,06	1.316,56	4,1%	16,6%	71%	62%	58%
	<i>Inceneritore Absolute</i>	35,00	34,00	-	2,9%	-	2%	1%	
	<i>Discarica Absolute</i>	625,14	889,01	956,46	-29,7%	-7,1%	28%	36%	42%
	<b>RIFIUTI TOT. PRODOTTI Absolute</b>	<b>2.258,15</b>	<b>2.458,07</b>	<b>2.273</b>	<b>-8,1%</b>	<b>+8,1</b>			
	<i>Riciclo Like for like</i>	1.598,01	1.535,06	-	4,1%	-	71%	62%	58%
	<i>Inceneritore Like for like</i>	35,00	34,00	-	2,9%	-	2%	1%	
	<i>Discarica Like for like</i>	625,14	889,01	-	-29,7%	-	28%	36%	42%
	<b>RIFIUTI TOT. PRODOTTI Like for like</b>	<b>2.258,15</b>	<b>2.458,07</b>	<b>-</b>	<b>-8,1%</b>				

Paese		2016 (t)	2015 (t)	2014 (t)	Delta 2016/ 2015	Delta 2015/ 2014	% sul tot. 2016	% sul tot. 2015	% sul tot. 2014
Romania	Rifiuti avviati a riciclo	67,68	68,32	53,19	-0,9%	+28,4%	97%	97%	96%
	Rifiuti conferiti in discarica	2,15	2,19	2,33	-1,7%	-6,2%	3%	3%	4%
	<b>RIFIUTI TOT. PRODOTTI</b>	<b>69,83</b>	<b>70,51</b>	<b>55,53</b>	<b>-1,0%</b>	<b>+27,0%</b>			

*Nota: Il cambiamento del dato 2015 riferito ai rifiuti smaltiti presso l'inceneritore è dovuto a una rettifica della comunicazione da parte del fornitore del servizio.*

Nel 2016 dieci Centri dell'Emilia Romagna hanno partecipato, fornendo propri spazi, al progetto di Hera ed Ecolight<sup>2</sup> per la raccolta di apparecchiature elettroniche non più funzionanti (RAEE): si tratta di rifiuti riutilizzabili nei cicli dei processi produttivi ed il suo errato smaltimento è dannoso per l'ambiente. Posizionando i punti di raccolta dei piccoli RAEE presso zone di grande transito, come i propri Centri Commerciali, IGD partecipa al progetto di incentivazione del loro corretto smaltimento.

Bologna Centro  
Borgo



<sup>2</sup>:Hera è una multiutility italiana fornitrice di servizi energetici, idrici ed ambientali (<http://www.gruppohera.it/>); Ecolight è un consorzio nazionale senza fini di lucro che assicura la gestione e lo smaltimento dei RAEE, delle pile e degli accumulatori esausti e dei moduli fotovoltaici a fine vita (<http://ecolight.it/>)

TABELLA 13  
RACCOLTA  
DIFFERENZIATA

Paese		2016 (t)	2015 (t)	2014 (t)	Delta 2016/ 2015	Delta 2015/ 2014	% sul tot. 2016	% sul tot. 2015	% sul tot. 2014
Italia	Carta e cartone	692	808	719	-14,4%	+12,4%	30,6%	32,9%	31,6%
	Plastica	33	55	71	-39,8%	-22,1%	1,5%	2,3%	3,1%
	Umido	21	25	10	-15,3%	+144,2%	0,9%	1,0%	0,5%
	Indifferenziato	407	513	495,0	-20,6%	+3,5%	18,0%	20,8%	21,8%
	Materiali misti	1.022	944	877	+8,3%	+7,7%	45,3%	38,4%	38,6%
	Vetro	48	56	40	-14,1%	+39,2%	2,1%	2,3%	1,8%
	Legno	10	37	32	-74,3%	+14,6%	0,4%	1,5%	1,4%
	Altri	25	20	29	+26,3%	-29,5%	1,1%	0,8%	1,3%
	<b>TOTALE</b>	<b>2.258,15</b>	<b>2.458,07</b>	<b>2.273,01</b>	<b>-8,1%</b>	<b>+8,1%</b>			
Romania	Carta e cartone	62,80	62,22	51,52	+0,9%	+20,8%	90%	88%	93%
	Plastica	4,88	6,10	1,7	-20%	+265,3%	7%	9%	3%
	Indifferenziato	2,15	2,19	2,3	-1,7%	-6,2%	3%	3%	4%
Sede	Carta	3,92	4,16	n.d	-5,8%	-	53,0%	-	-
	Plastica	0,32	0,27	n.d	+18,5%	-	4,3%	-	-
	Indifferenziato	3,15	n.d	n.d	-	-	42,6%	-	-

Nota: cambia il peso dei rifiuti 2015 della sede, in seguito ad un più corretto calcolo eseguito in seguito a misurazioni effettuate nel 2016

TABELLA 14  
CONSUMI DI  
CARTA SEDE  
BOLOGNA

Consumi di carta Sede di Bologna	2016	2015	2014	Delta 2016/ 2015	Delta 2015/ 2014
<i>N. fogli di carta stampati</i>	727.370	725.680	793.178	+0,2%	-8,5%

Dopo 5 anni di costante diminuzione dei fogli stampati, per la prima volta nel 2016 il dato è in linea con l'anno precedente. Anche nel 2016 è stata utilizzata solo carta riciclata o certificata FSC per il materiale istituzionale.

## 2.1.6 La certificazione ISO14001 (G4-CRE8)

A partire da Marzo 2013 IGD ha intrapreso il percorso volto alla certificazione ambientale UNI EN ISO 14001 dei propri Centri Commerciali, con l'idea di definire modalità univoche di monitoraggio e gestione per un continuo miglioramento delle performance ambientali. L'obiettivo da perseguire attraverso il piano di roll out definito all'inizio del progetto – e rispettato anno dopo anno – è quello di arrivare a certificare il 93% dei metri quadrati ed il 90% delle Gallerie Commerciali al 2018.

Nel 2016, dopo l'ottenimento della certificazione del Sistema Gestione Ambiente (SGA) nei Centri Katanè (a Gravina di Catania – Catania), Le Maioliche (a Faenza – Ravenna) e Lungosavio (a Cesena – Forlì Cesena), l'impegno dell'azienda è stato orientato a:

- dare seguito alle osservazioni emerse in sede di certificazione da parte dell'ente certificatore realizzando le opportune azioni;
- preparare con un'apposita attività formativa il lavoro necessario per giungere alla certificazione dei 3 Centri previsti per il marzo 2017:
  - Clodi (a Chioggia – Venezia)
  - Borgo (a Bologna)
  - Portogrande (a San Benedetto del Tronto, Ascoli Piceno)

In caso di conclusione positiva di questo iter, risulteranno 14 i Centri certificati (oltre alla sede IGD), corrispondenti al 79% del totale dei metri quadrati e al 70% del numero di Centri Commerciali del portafoglio IGD. Attualmente, in linea con il piano di roll out, risultano 11 i Centri Commerciali certificati corrispondenti al 65% del totale dei metri quadrati e al 55% dei Centri Commerciali del portafoglio IGD.

## 2.1.7 La certificazione BREEAM (G4-CRE8)

Nel mese di giugno 2016 il Centro Commerciale Sarca, in seguito all'intervento di restyling, ha ottenuto la certificazione ambientale BREEAM: si tratta del primo Centro in Italia ad aver conseguito la doppia certificazione ambientale (aveva ottenuto la ISO 14001 nel 2013).

Questa certificazione rappresenta uno degli standard internazionali più importanti e riconosciuti per la sostenibilità ambientale degli edifici e si caratterizza per la particolare attenzione verso il miglioramento complessivo del benessere di chi li frequenta.

La BREEAM è stata raggiunta in virtù dell'attenzione alle istanze ambientali nella gestione del cantiere (con una significativa differenziazione dei rifiuti prodotti ed una particolare attenzione al loro smaltimento) e negli interventi effettuati sia internamente (il Centro è interamente illuminato con tecnologia LED) che esternamente (è possibile accedervi tramite una nuova ciclabile).

Complessivamente, il Centro Commerciale (inaugurato nel 2003) è stato sottoposto ad un restyling sia interno che esterno, per adeguarlo alle esigenze di un visitatore sempre più attento alle novità, alla funzionalità ed al comfort e per il quale l'attenzione all'ambiente rappresenta un plus significativo.

A seguito dell'esperienza ritenuta positiva della certificazione BREEAM del Centro Sarca, IGD ha deciso di proseguire su questa strada, commissionando ad una società esterna uno studio di fattibilità per valutare la possibilità di certificare "Breeam in use" 4 big assets (Katanè, Tiburtino, Puntadiferro, ESP). Attualmente il 7,2% del portafoglio IGD (sui mq) è certificato BREEAM.

## FOCUS

### Progetto europeo CommOnEnergy

In collaborazione con INRES, IGD ha partecipato ad un laboratorio, promosso dalla Direzione generale per la Ricerca e l'Innovazione della Commissione Europea e coordinato da EURAC (EUROpean ACademy), sull'implementazione di politiche di risparmio energetico nei Centri Commerciali. I risultati sono stati presentati nel mese di ottobre in un workshop a Valladolid, in cui è stato riportato lo studio di efficienza effettuato su Katanè.

Sempre nel 2016, IGD ha partecipato al concorso CommOnEnergy Award, indetto da EURAC, a livello europeo e rivolto ai Centri Commerciali riqualificati, con l'obiettivo di individuare e nominare l'edificio più efficiente e sostenibile energeticamente al fine di:

- premiare le best practices sui restyling;
- fornire esempi per i futuri restyling;
- migliorare la sostenibilità dei centri commerciali

IGD ha candidato il Centro Commerciale Sarca, i cui lavori di restyling sono terminati nel 2015, superando la prima fase del concorso e rientrando nel panel di finalisti; è attualmente in attesa di partecipare alle fasi successive del concorso.

Gravina di Catania (CT)  
Katanè



## 2.1.8 L'impegno per la qualità dell'aria

Nel corso del 2016 IGD ha formalizzato il suo impegno per il miglioramento della qualità dell'aria esterna ed interna ai propri Centri Commerciali tramite due progetti: il primo è riferito alla mobilità sostenibile; il secondo riguarda il monitoraggio della qualità dell'aria interna alla Galleria.

### **L'impegno per la mobilità sostenibile**

A partire dal 2013, IGD ha iniziato un percorso volto alla valorizzazione dell'uso di mezzi a ridotto impatto ambientale per raggiungere le proprie Gallerie Commerciali. Fra il 2015 ed il 2016 tale percorso ha prodotto i primi risultati tangibili; per il 2017 sono allo studio interventi significativi. Di seguito, in dettaglio, la situazione attuale e le idee per il futuro per ciascun mezzo di trasporto:

Sesto San Giovanni (MI)  
Centro Sarca  
pista ciclabile



### Mezzo di trasporto

#### Trasporto pubblico locale

### Risultati dalla mappatura della situazione attuale

Il 79% dei Centri Commerciali IGD si trova a meno di 200 metri dalla più vicina fermata del trasporto pubblico locale

#### Bicicletta

Il 60% dei Centri Commerciali IGD è raggiungibile con una pista ciclabile; nel 36% dei casi la bicicletta viene effettivamente utilizzata per recarsi al Centro

#### Auto elettriche

Il solo Centro Maremà di Grosseto ha una colonnina di ricarica, inserita all'apertura

### Azioni realizzate e valutazioni future

Iniziate azioni di promozione dell'uso del trasporto pubblico locale, inserendo gli orari di bus e metropolitane presso i totem del Centro Sarca

- Fra il 2015 ed il 2016 inserite nuove piste ciclabili in 3 Centri Commerciali (Sarca, Maremà e Porta a Mare)
- Sono allo studio misure per rendere possibile ricaricare le bici elettriche presso i Centri

In corso un progetto per inserire colonnine per la ricarica di auto elettriche nei Centri IGD, con risultati attesi dal 2017

A conferma di questo impegno, 6 delle auto del parco auto aziendale sono a GPL.

### L'impegno per il monitoraggio della qualità dell'aria interna

Fra le attività collegate al progetto CommOnEnergy, descritto precedentemente, nel 2016 sono state eseguite rilevazioni in merito ai livelli di concentrazione di CO2 all'interno delle Gallerie di due Centri Commerciali, al fine di valutarne la qualità dell'aria.

I valori registrati sono in entrambi i casi risultati bassi, facendo rientrare i due Centri Commerciali nella prima categoria di comfort sulla base della normativa UNI EN 15251. Oltre alla conformazione strutturale delle Gallerie, questo dato è dovuto agli elevati volumi/ora di ricambio dell'aria, che riescono a diluire la concentrazione della CO2.

Nel corso delle rilevazioni sono state effettuate interviste ad un campione di visitatori in merito alla soddisfazione sulla qualità dell'aria, da cui emerge una sostanziale soddisfazione.

**IGD HA FORMALIZZATO IL SUO  
IMPEGNO PER IL MIGLIORAMENTO  
DELLA QUALITÀ DELL'ARIA ESTERNA  
ED INTERNA AI PROPRI CENTRI  
COMMERCIALI**

## 2.2 Attrattività e vivibilità del Centro Commerciale

Attrarre visitatori nei propri Centri Commerciali fa parte della attività core per IGD. Per migliorarla continuamente ed innovarla in relazione al mutare delle esigenze dei visitatori, la Società lavora su due leve:

- l'adeguamento delle strutture
- l'inserimento di nuove insegne

Per affrontare questi temi in maniera strutturata, l'azienda li ha inseriti all'interno del "Progetto Innovazione", così come riportato nel Capitolo 4.4 del presente Bilancio.

Gli interventi compiuti nel corso degli ultimi anni hanno permesso agli operatori delle Gallerie Commerciali di aumentare le proprie vendite, a fronte di ingressi sostanzialmente stabili.

### 2.2.1 L'adeguamento delle strutture di vendita

#### Nuove aperture e restyling

Le attività si sono concentrate su due strutture:

- Maremà, a Grosseto, inaugurato nel mese di Ottobre
- Città delle Stelle, ad Ascoli Piceno, con rimodulazione degli spazi interni per permettere in un primo momento l'inserimento di un primario tenant internazionale, in un secondo la creazione di una nuova piazza interna nelle aree liberate dalla riduzione dell'ipermercato.

**NEL CORSO DELL'ANNO È PROSEGUITO  
IL LAVORO ORIENTATO AD **APRIRE**  
**NUOVE GALLERIE COMMERCIALI** ED  
ESEGUIRE LAVORI DI **RESTYLING** E  
**REFURBISHMENT**, COME PREVISTO  
DA BUSINESS PLAN.**

**Luogo:** Grosseto

**GLA:** 17.000 mq

**PDV:** 44 negozi + 7 medie  
superfici interne + Ipercoop

**Investimento:** ~ € 47 mn

**Primi dati:** oltre 850.000  
ingressi primi due mesi

**Caratteristiche:**

- Struttura innovativa sia dal punto di vista architettonico che ambientale (v. paragrafo 1)
- Tenant mix con ancore di forte attrazione in grado di attrarre da oltre 100 km di distanza
- Ristorazione aperta oltre l'orario di chiusura del Centro, con marchi di rilievo sia nel contesto locale che nazionale



27 ottobre 2016:  
Inaugurazione Maremà



**Luogo:** Ascoli Piceno

**Anno apertura Centro:**  
2002

**Lavori svolti:** Restyling e  
rimodulazione spazi interni con  
apertura H&M

**Inaugurazione:** 11 agosto

**Benefici:** Aumento dell'attrattiva da nuovi bacini

**Vendite operatori:** +28,8%  
(agosto-dicembre)

**Ingressi:** +3,1%  
(agosto-dicembre)



H&M  
Città delle Stelle



## FOCUS

### Centro Sarca finalista ai MAPIC Awards

Con il progetto di restyling del Centro Sarca iniziato nel 2013 e concluso a dicembre 2015, IGD è entrata fra i 4 finalisti ai MAPIC Awards 2016, il premio voluto e promosso dal MAPIC, l'evento internazionale dedicato al real estate retail che si svolge annualmente a Cannes.

Creati nel 1996, i MAPIC Awards sono la prestigiosa competizione che premia l'eccellenza, l'innovazione e la creatività nel mercato immobiliare e commerciale.

Il Centro Sarca di Milano è stato selezionato da una giuria di qualificati operatori del settore, provenienti da tutto il mondo, per far parte della rosa dei finalisti nella categoria "Best Redeveloped Shopping Centre", accanto ad altri tre Centri Commerciali dislocati in Austria, Estonia e Cina.

Per quanto non risultato vincitore al momento della premiazione avvenuta durante il Mapic 2016, la presenza del Centro Sarca in un contesto internazionale di tale livello ha testimoniato l'apprezzamento, a livello internazionale, per il lavoro e per il risultato ottenuto con il restyling.

Comunicazione  
MAPIC Awards



### **Progetti specifici**

Nel 2016, inoltre, si sono articolati due progetti che hanno avuto come filo conduttore l'attenzione alla sicurezza dei Centri Commerciali. Entrambi di natura volontaria, hanno riguardato interventi per il miglioramento sismico e l'inserimento di dissuasori nelle aree esterne.

In merito al primo tema, IGD è impegnata a dare ancora maggiori garanzie alla salute e all'incolumità dei visitatori e degli operatori presenti nei propri Centri. E per quanto i Centri che si trovano in Abruzzo e nelle Marche non abbiano riportato danni strutturali a seguito delle scosse di terremoto che si sono verificate a partire dal mese di agosto, ha deciso di estendere ad un ampio numero dei propri immobili il progetto iniziato dopo il sisma del 2012, che consiste in una prima fase di monitoraggio a cui seguono azioni di intervento specifiche.

In merito al secondo tema, la Società ha deciso per l'installazione di dissuasori antisfondamento che impediscono la violazione delle Gallerie Commerciali, proteggendole dall'ingresso da parte di mezzi pesanti. Attualmente il progetto ha interessato 10 Centri e proseguirà nel 2017 nelle strutture in cui viene ritenuto opportuno intervenire.

È infine terminato il progetto orientato a migliorare la fruibilità dei Centri IGD da parte dei disabili. Iniziato alla fine del 2012 con un audit specifico, si è sviluppato negli anni con la realizzazione degli interventi strutturali nei centri Commerciali (2013), con un'apposita comunicazione (2014) e con il coinvolgimento dei tenant (2015). A questo punto gli interventi da realizzare sono inseriti nelle procedure e capitoli di IGD ed entrano nelle consuete attività operative. Rimane una specifica attività di monitoraggio da parte della Società, anche in virtù della manifestazione "Happy Hand in Tour", che negli ultimi anni ha fornito stimoli importanti per azioni da realizzare in alcuni Centri Commerciali.

## **2.2.2 L'identificazione di nuove insegne**

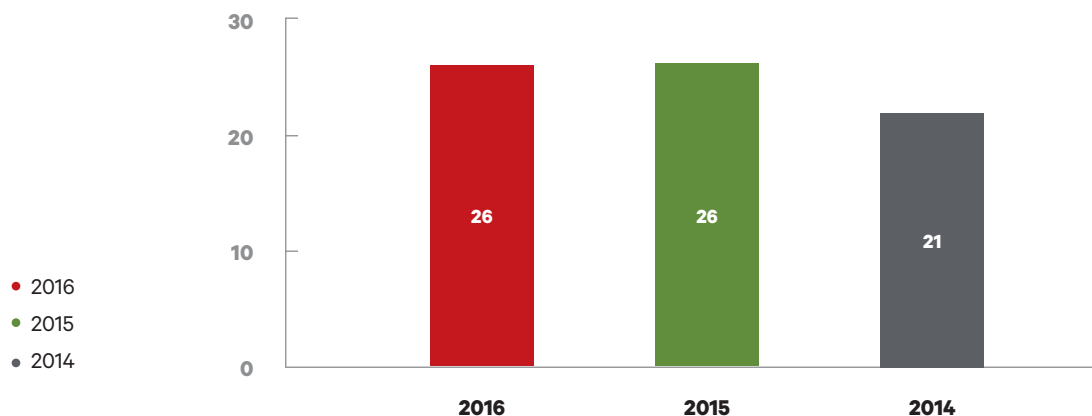
### **Italia**

Oltre che dalla normale attività di ricerca svolta dall'Ufficio Commerciale, il lavoro di identificazione di nuove insegne è passato, nel corso del 2016, da tre occasioni specifiche:

- il "Retail Connection", a Londra, nel mese di Marzo, a cui IGD ha partecipato, così come nel 2015, in collaborazione con il CNCC. Si è trattato di un'occasione utile per entrare in contatto diretto con nuove insegne non ancora presenti nei Centri Commerciali IGD;
- il primo Mapic Italy, che si è tenuto a Maggio a Milano, nuova occasione per incontrare retailer nazionali ed internazionali;
- all'interno del Mapic, che si è svolto nel mese di Novembre a Cannes, IGD ha partecipato all'incontro "Meet Italy", fra i proprietari dei Centri Commerciali ed i retailer internazionali presenti alla kermesse.

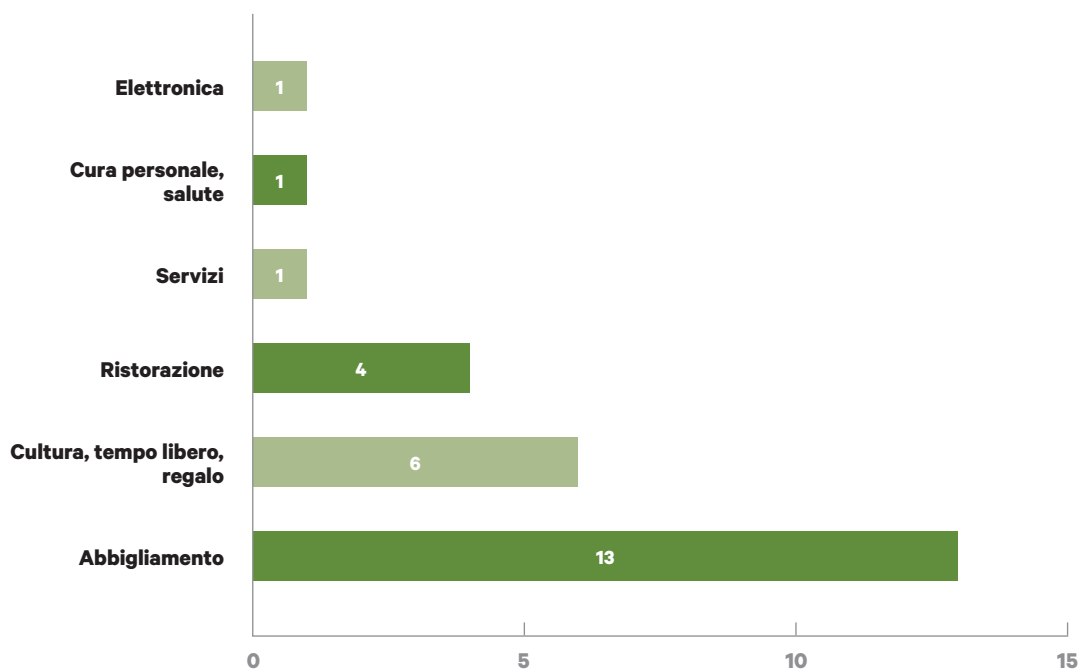
Questo lavoro è stato utile sia per la commercializzazione del nuovo Centro Maremà di Grosseto, inaugurato con un tasso di commercializzazione vicino al 100%, sia per rinnovare l'offerta commerciale delle Gallerie.

GRAFICO 4  
NUOVE  
INSEGNE  
INTRODOTTE  
OGNI ANNO  
(ITALIA)



COMPLESSIVAMENTE SONO STATE  
**26 LE INSEGNE CHE HANNO APERTO**  
PER LA PRIMA VOLTA UN LORO  
PUNTO VENDITA IN UNA GALLERIA IGD

GRAFICO 5  
NUOVE  
INSEGNE PER  
CATEGORIA  
MERCEOLOGICA  
(ITALIA)



Nella scelta delle nuove insegne inserite nelle Gallerie Commerciali, IGD ha operato per:

- Aumentare l'offerta commerciale delle categorie meno influenzate dall'eventuale sviluppo delle vendite on line (specialmente ristorazione e servizi alla persona);
- Garantire la presenza di nuovi marchi nell'abbigliamento (i cui fatturati pesano per il 50% del totale). In particolare, nel 2016 è stato inserito per la prima volta nelle Gallerie IGD un punto vendita ad insegna Zara (Maremà, Grosseto)
- Seguire i nuovi trend dei consumi, (ad esempio il settore di vendita di accessori per animali, dove due sono state le nuove insegne introdotte nell'anno).

### **Romania**

Nel 2016 Winmarkt ha proseguito la politica di rinnovamento del merchandising e tenant mix, sempre nella logica di inserire brand di livello internazionale in grado di aumentare l'attrattività delle Gallerie. In questa logica nel mese di Novembre sono terminati i lavori ed è stato inaugurato il sesto punto vendita H&M della rete, a Ploiesti (il Centro Commerciale più grande e rappresentativo). Dal momento dell'apertura, il Centro ha incrementato del 16% gli ingressi giornalieri.

È inoltre proseguito il progetto volto ad occupare i piani alti delle strutture Winmarkt con un'offerta collegata a uffici/servizi. Nel 2016 sono state riconvertite superfici del Centro Commerciale di Ploiesti per ospitare uffici; sono così stati inseriti una sezione del tribunale locale ed una clinica medica. Sempre in relazione all'occupancy relativa ai piani alti, in altri due Centri Commerciali (Galati e Braila) le aree occupate da Gameland sono state locate a tenants, in modo da aumentare l'attrattività commerciale complessiva della struttura.

Il lavoro svolto negli ultimi anni per adeguare le Gallerie Winmarkt a standard sempre più internazionali ha dato, nel 2016, buoni risultati:

- È cresciuto il tasso di occupancy, arrivato al 96% (con una crescita di 10 p.p dal 2014)
- Sono aumentati gli ingressi (+2,6% rispetto al 2015)

*Romania  
Ploiesti  
Nuovo H&M*





## 3. UN CONTESTO CHE CAMBIA

### Highlights



5.193

STAKEHOLDER  
INTERVISTATI IN INDAGINI  
SULLA SODDISFAZIONE

5

STAKEHOLDER  
INTERESSATI AD INIZIATIVE  
DI SENSIBILIZZAZIONE



### Stakeholder coinvolti



AMBIENTE

PERSONALE



FORNITORI



VISITATORI  
E COMUNITÀ



OPERATORI  
COMMERCIALI



AZIONISTI  
INVESTITORI  
E COMUNITÀ  
FINANZIARIA

### I temi material

COINVOLGIMENTO E  
SENSIBILIZZAZIONE  
DEGLI STAKEHOLDER

## 3.1 Il coinvolgimento degli stakeholder

### 3.1.1 Il percorso e le attività di coinvolgimento

Gli stakeholder di IGD sono le persone, le aziende e le altre organizzazioni che aggiungono valore all'organizzazione, sono influenzate dalle sue attività o sono altrimenti interessate a queste.



Il coinvolgimento strutturato degli *stakeholder* permette ad IGD di entrare in contatto diretto con loro, comprenderne bisogni ed aspettative e capire il livello di soddisfazione in merito a decisioni prese ed azioni svolte. IGD identifica il coinvolgimento degli *stakeholder* come parte rilevante del proprio modo di fare *business*: per questo è una delle linee strategiche contenute nel Business Plan dal 2013 e confermata nei successivi. Nel corso di questi anni ha permesso all'azienda di valutare punti di forza e criticità, sulle quali ha identificato le opportune azioni correttive, sia a livello *corporate* che nella gestione del singolo Centro Commerciale.

Nella pagina seguente sono riportati gli stakeholder coinvolti e le modalità di coinvolgimento (**G4-24;25;26**)

Stakeholder	Modalità del coinvolgimento	Periodo del coinvolgimento	Coinvolgimento effettuato per il Bilancio di Sostenibilità	Chi è stato coinvolto e perchè
<b>Istituti bancari</b>	Conference call  Incontri <i>one to one</i>	Continui nel corso dell'anno	no	Per i dettagli v. Capitolo 1, "Trasparenza"
<b>Investitori/ Analisti/ Azionisti</b>	Conference call  Incontri <i>one to one</i>  <i>Roadshow</i>  <i>Field Trip</i>	Continui nel corso dell'anno	no	Per i dettagli v. Capitolo 1, "Trasparenza"
<b>Visitatori dei centri</b>	Event satisfaction*	Tutto il 2016	no	Coinvolte 2.395 persone durante 11 eventi svolti in 6 Centri Commerciali. Gli intervistati sono stati scelti fra partecipanti e non agli eventi, nelle giornate in cui questi erano previsti.
<b>Visitatori dei centri</b>	Customer satisfaction*	Tutto il 2016	no	Intervistate 1.230 persone in 2 indagini di Customer Satisfaction (in altrettanti Centri Commerciali)
<b>Visitatori dei centri</b>	Indagini spot sul visitatore*	Tutto il 2016	no	Intervistate 1.519 persone in 2 indagini svolte in altrettanti Centri Commerciali
<b>Dipendenti</b>	Indagine di clima	Marzo 2015	no	Coinvolti tutti i dipendenti italiani. I buoni risultati complessivi, con una significativa crescita su tutti gli ambiti, non hanno richiesto specifici progetti di follow up.
<b>Tenant</b>	Tenant Satisfaction*	Novembre/ Dicembre 2016	no	Nel 2016 effettuate 2 indagini con questionario inviato a tutti gli operatori. Hanno risposto 49 tenants (38% del totale)
<b>Tenant</b>	Incontri <i>one to one</i> *	Continuo	no	Svolti circa 350 incontri durante l'anno.

\*Gli esiti dell'attività di queste indagini svolte nel 2016 vengono approfonditi nel paragrafo successivo

## 3.1.2 I risultati del coinvolgimento (G4-27)

Di seguito sono descritte le principali evidenze emerse dalle attività di coinvolgimento degli stakeholder nel corso del 2016.

### Event satisfaction

Le indagini di Event Satisfaction sono uno strumento sviluppato internamente a partire dal 2013 con l'obiettivo di ottenere una valutazione da parte dei visitatori sugli eventi proposti e ricavare indicazioni sulle forme di comunicazione più adeguate per Centro e *target* di visitatori.

Nel corso del 2016 sono state svolte 11 indagini in 6 Centri Commerciali ubicati in 4 diverse Regioni italiane.

Differentemente agli anni precedenti, nel 2016 sono state svolte 3 diverse tipologie di indagine, adattando il questionario in relazione alle specifiche esigenze di approfondimento necessarie al Centro Commerciale. Questi gli ambiti su cui si è indagato il livello di soddisfazione dei visitatori:

- Eventi "storici", realizzati da più anni nei Centri Commerciali, anche al fine di valutare l'opportunità di riproporli;
- Eventi "rilevanti", ovvero particolarmente significativi all'interno del Piano Marketing per l'impegno (anche economico) profuso nella realizzazione;
- Comunicazione, approfondendo l'efficacia dei mezzi di comunicazione utilizzati per raggiungere i visitatori (con *focus* anche sulla comunicazione via Facebook).

Questi i temi salienti emersi delle indagini effettuate nel corso dell'anno:

- Elevato il livello di soddisfazione dei visitatori dei Centri sia nei confronti degli eventi "storici" che di quelli "rilevanti";
- Pubblicità presso il Centro Commerciale mezzo di comunicazione principale attraverso cui i visitatori sono venuti a conoscenza degli eventi. Si tratta di un dato trasversale agli altri 2 filoni di indagine ed in linea con gli anni precedenti;
- In crescita rispetto al 2015 la percentuale di coloro che vorrebbero essere informati sugli eventi del Centro Commerciale tramite Web (sito, Facebook, ecc);
- Sostanzialmente stabile la percentuale di coloro che si sono recati nei Centri Commerciali appositamente per partecipare agli eventi: sono stati il 13% nel 2016 (erano l'11% nel 2015 ed il 10% nel 2014);

I risultati delle indagini sono stati utilizzati dai singoli Centri Commerciali per valutare il Piano Marketing dell'anno in corso e definire le linee guida per quello dell'anno successivo. Hanno inoltre rappresentato una base di analisi per il nuovo modello di Piano Marketing, così come descritto nel capitolo 4.1.

### Customer satisfaction

Nel corso del 2016 sono state realizzate due indagini di Customer satisfaction per ottenere informazioni sulle caratteristiche dei visitatori e sulle modalità di fruizione del Centro Commerciale, oltre che sul loro gradimento relativo alla proposta complessiva e ad aspetti gestionali della struttura. I risultati di tali indagini hanno permesso di individuare i punti di forza, ma soprattutto gli

ambiti di miglioramento delle strutture stesse.

Il livello di soddisfazione di entrambe le indagini è risultato complessivamente positivo.

Le indagini hanno interessato i seguenti Centri Commerciali:

- Conè a Conegliano (TV)
- Gran Rondò a Crema (CR)

Per entrambi, il livello di fidelizzazione (soprattutto del bacino primario) è risultato elevato.

I principali ambiti di miglioramento, trasversali alle due strutture, riguardano la bassa attrattività degli eventi e dell'offerta della ristorazione. Su entrambi i temi sono state identificate azioni che interessano sia l'ambito marketing che quello commerciale.

### **Indagini *ad hoc* sul visitatore**

Anche nel 2016, per il secondo anno, sono state svolte indagini *ad hoc*, pensate per conoscere la soddisfazione dei visitatori su tematiche specifiche di singoli Centri Commerciali.

Quelli interessati da questa tipologia di indagine sono stati:

- ESP (Ravenna), dove, cogliendo l'occasione dell'ampliamento del Centro Commerciale previsto per il 2017, si è voluto indagare il livello di soddisfazione relativamente all'offerta di ristorazione attuale e sui desiderata per il futuro;
- La Torre (Palermo), nel quale, in seguito all'apertura, a fine 2015, del Cinema Multiplex presso il Centro Commerciale, si è ritenuta opportuna un'indagine per valutare l'attrattività e l'impatto sulla Galleria, oltre che il livello di soddisfazione in merito alla nuova struttura.

Come per l'anno passato, le indagini sono state utili per prendere decisioni gestionali consapevoli.

Ravenna ESP





Sesto San Giovanni (MI)  
Centro Sarca

### Tenant satisfaction

Per il quarto anno, nel 2016 IGD ha realizzato indagini di Tenant satisfaction. Questo processo di coinvolgimento è stato effettuato, fino ad adesso, in 7 Centri Commerciali: dopo il progetto pilota del 2013, negli anni successivi ha interessato 2 strutture ogni anno. Per il 2016 il questionario di Tenant Satisfaction ha interessato gli operatori dei Centri Commerciali Sarca a Sesto San Giovanni (MI) e La Torre a Palermo.

Ai tenant è stato sottoposto un questionario volto ad ottenere la valutazione dei livelli di soddisfazione ed importanza di 6 ambiti principali:

- Rapporto con IGD
- Valutazione complessiva del Centro Commerciale
- Attività di marketing
- Merchandising mix
- Gestione del Centro Commerciale
- Sostenibilità ambientale del Centro Commerciale

L'indagine si è svolta nel periodo novembre – dicembre 2016 ed ha visto una *redemption* pari al 51% in termini di metri quadri complessivi e al 38% relativamente ai punti vendita.

I punti di forza e di miglioramento emersi dalle due indagini sono comuni ai due Centri Commerciali ed in linea con quanto rilevato nelle 5 indagini precedenti.

- Punti di forza: il “Rapporto con IGD”, in particolare per quanto riguarda la professionalità del personale nei confronti degli operatori.
- Ambiti di possibile miglioramento: le attività di marketing, soprattutto per quanto riguarda la quantità di eventi proposti.

L'attività di coinvolgimento dei tenant ha interessato, dal 2013, complessivamente 165 tenant, con una *redemption* pari al 40% e ha evidenziato spunti gestionali significativi. IGD intende proseguire con questa tipologia di indagini, coinvolgendo i tenant di altri 2 Centri Commerciali nel 2017.

Oltre alle specifiche indagini, il livello di soddisfazione dei *tenants* è costantemente monitorato dall'Ufficio Commerciale, che svolge annualmente circa 350 incontri durante i quali viene analizzato l'andamento economico dell'operatore stesso e del Centro Commerciale di riferimento, viene discusso l'aspetto contrattuale e, nel contempo, vengono raccolti spunti e considerazioni utili per il buon funzionamento delle Gallerie. Il numero degli incontri è sceso progressivamente negli ultimi 4 anni, in linea con la diminuzione di situazioni critiche dovute alla crisi economica.

## 3.2 La sensibilizzazione degli stakeholder

All'interno del percorso orientato alla sostenibilità, IGD prosegue l'obiettivo di sensibilizzare alcuni dei suoi stakeholder su queste tematiche. Sono di seguito riportate le azioni svolte nel 2016

Stakeholder	Attività di sensibilizzazione svolte nell'anno
<b>Azionisti e comunità finanziaria</b>	<p>Partecipazione al convegno "il valore strategico delle informazioni non finanziarie", alla presenza dei primari investitori</p> <p>Condivisione dei risultati di sostenibilità durante gli incontri <i>one to one</i></p> <p>Copertura Twitter delle azioni di CSR, con incremento delle visualizzazioni rispetto allo scorso anno</p>
<b>Operatori commerciali</b>	<p>Distribuito a tutti gli operatori di tutti i Centri Commerciali di proprietà e in gestione un decalogo di buone pratiche per la gestione sostenibile e la mitigazione dell'impatto ambientale dei punti vendita (<a href="http://www.gruppoigd.it/Media/Galleria-Video/Decalogo-per-migliorare-la-sostenibilita-dei-nostri-centri-commerciali">http://www.gruppoigd.it/Media/Galleria-Video/Decalogo-per-migliorare-la-sostenibilita-dei-nostri-centri-commerciali</a>)</p> <p>Partecipazione ad un <i>meeting</i> interno organizzato da un primario tenant per presentare la strategia CSR di IGD</p>
<b>Visitatori e comunità</b>	<p>Inseriti in tutti i Centri Commerciali certificati ISO14001 cartelli di sensibilizzazione sulle buone pratiche ambientali da seguire anche nei comportamenti individuali quotidiani</p>
<b>Personale</b>	<p>Sensibilizzazione per un giusto utilizzo della risorsa idrica ed una riduzione della plastica:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• sostituite bottigliette di plastica con bottiglie in vetro riutilizzabili nelle sale riunioni</li><li>• sostituiti gli erogatori d'acqua in boccioni con erogatori di acqua osmotizzata</li></ul>
<b>Fornitori</b>	<p>Comunicazione ai fornitori dell'avvenuta certificazione ISO14001 nei Centri Commerciali interessati</p>

ALL'INTERNO DEL PERCORSO ORIENTATO ALLA SOSTENIBILITÀ, IGD PROSEGUE L'OBIETTIVO DI SENSIBILIZZARE ALCUNI DEI SUOI STAKEHOLDER SU QUESTE TEMATICHE

## FOCUS

### Seminario di approfondimento “l’evoluzione dei Centri Commerciali”

Nel mese di Giugno 2016 IGD ha discusso il tema dell’evoluzione dei Centri Commerciali con il proprio Consiglio di Amministrazione ed i vertici dei soci di maggioranza. È così proseguito il percorso iniziato nel 2013, quando è stato organizzato un seminario con i precedenti Consiglieri di Amministrazione mirato a tracciare il profilo del Centro Commerciale del passato, del presente e del futuro. Grazie agli interventi esterni di Raffaella Pinto (Responsabile Ricerca e Marketing CBRE), Massimo Ferrari (Amministratore Delegato Gestione Coop Alleanza 3.0), Luca Pellegrini (Ordinario di Marketing Università IULM) ed a quelli del *management* IGD, sono stati affrontati temi quali:

- lo scenario dei consumi, nuovi *trend* e sviluppi;
- il nuovo peso assunto dalla ristorazione, elemento sempre più distintivo nei *merchandising mix* dei Centri Commerciali;
- il ruolo dell’ancora alimentare, con *focus* sull’ipermercato;
- lo scenario del mercato immobiliare italiano



#### IL CONTRIBUTO DI IGD: IL NUOVO CENTRO COMMERCIALE AL TEMPO DELL’E-COMMERCE

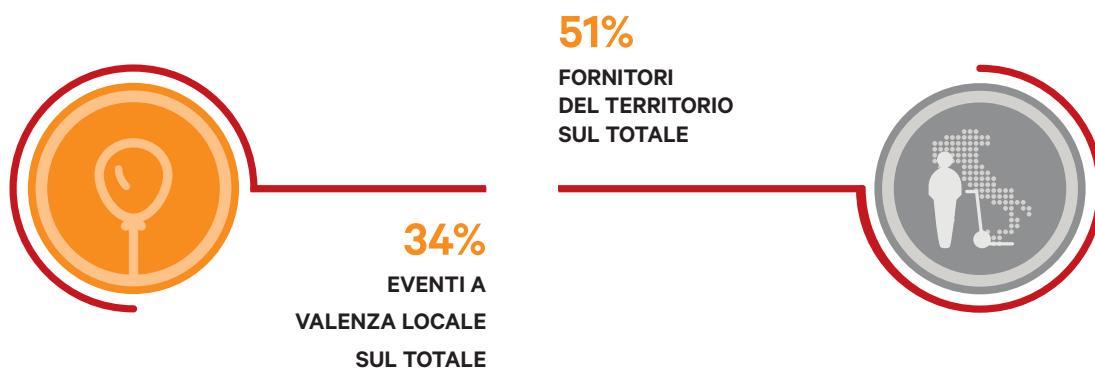
Per IGD è stata l’occasione per presentare la propria visione sul futuro dei Centri Commerciali. Questi, in sintesi, i contenuti del contributo di IGD, con i filoni di intervento su cui sta lavorando:

- rimodulazione aree del Centro Commerciale
- intervento sul merchandising mix e sulla vivibilità degli spazi della galleria
- innovazione degli spazi fisici attraverso la tecnologia
- Centri Commerciali come Spazi da vivere: socialità ed eventi

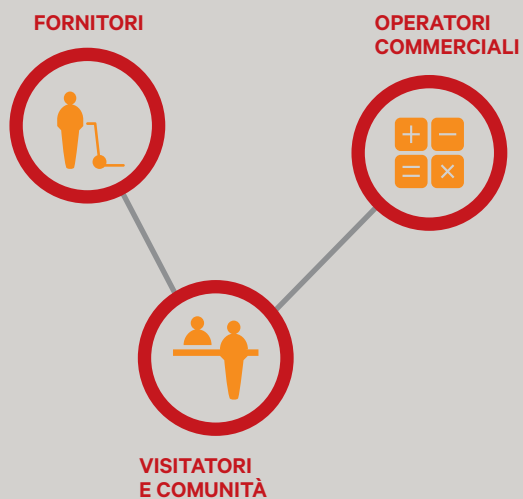


## 4. IL CONCETTO DI SPAZI DA VIVERE

### Highlights



### Stakeholder coinvolti



### I temi material





Bologna  
Centro Nova  
Kids on the moon

*I Centri Commerciali IGD sono degli “Spazi da vivere” sulla base dell’impegno a:*

- *promuovere ed organizzare una molteplicità di eventi commerciali, ludico-sportivi, solidali e territoriali*
- *rispondere alle esigenze del territorio circostante in quanto ad occupazione, servizi, modalità di aggregazione, bisogni emergenti.*
- *offrire una comunicazione efficace e risposte innovative per la shopping experience del visitatore*

## 4.1 Ruolo sociale del Centro Commerciale

### Italia

Nel 2016, 74 milioni di persone sono entrate nei Centri Commerciali IGD e, come emerge dalle indagini svolte, il motivo riguarda sia occasioni di *shopping*, sia la ricerca di possibilità di aggregazione. Emerge quel ruolo sociale del Centro Commerciale che IGD sintetizza nel suo *payoff* “Spazi da vivere” e che quotidianamente si impegna a far vivere con eventi di vario genere e tipo, con *focus* di volta in volta sull’ambito commerciale, ludico/sportivo, solidale o territoriale. La calibratura del migliore mix di eventi è contenuta nel Piano Marketing, che declina a livello di singolo Centro Commerciale le linee strategiche individuate a livello centrale, adattandole alle esigenze e necessità proprie di ciascun contesto territoriale e competitivo.

### FOCUS

#### I nuovi piani marketing

Nel secondo semestre 2016 IGD ha promosso un’attività formativa per condividere un nuovo strumento utile alla redazione dei Piani Marketing da parte dei Centri Commerciali.

Strutturato su 5 fasi successive, introduce elementi di maggiore approfondimento ed analisi rispetto al passato. In particolare:

- accentua la fase di analisi del contesto e di comprensione delle esigenze dei visitatori
- porta l’attenzione su elementi il più possibile quantitativi anche nell’identificazione degli obiettivi del Piano (da definire di anno in anno)
- permette un lavoro specifico sui punti di forza e di debolezza del Centro
- ha un focus sulla misurazione dell’efficacia del Piano stesso, con appositi KPI per i singoli eventi

Su queste basi saranno predisposti i Piani Marketing a partire dal 2017

Ogni Centro Commerciale IGD, nel 2016, mediamente, ha organizzato 20 eventi, con un valore leggermente in aumento rispetto all'anno precedente (19).

TABELLA 1  
**EVENTI  
 COMPLESSIVI  
 (ITALIA)**

**Eventi realizzati nei centri**

**Numero eventi  
 complessivi**

2016	2015	2014
488	443	441

*Nota: da questo Bilancio il numero degli eventi si riferisce alla totalità dei Centri Commerciali in portafoglio ogni anno. Per il 2015 il numero riportato differisce da quanto presente nel Bilancio dello scorso anno perché non considerava 2 Centri Commerciali aperti nel 2014 (Porta a Mare) o 2015 (Clodi) esclusi perché non presenti ad omogeneo.*

Rispetto allo scorso anno, sono in leggera crescita gli eventi a valenza sociale (71 nel 2016, 57 nel 2015): rappresentano il 14% del totale e riguardano progettualità condivise con *onlus* per obiettivi comuni. Fra gli *outcome* di "Happy Hand in Tour" vi sono anche i rapporti che si sono venuti ad instaurare fra il Centro Commerciale e le associazioni che hanno partecipato a quell'iniziativa: in alcuni casi, questa conoscenza ha portato all'organizzazione di eventi condivisi.

Le linee guida IGD hanno identificato 4 filoni di lavoro, sui quali si è concentrata parte significativa della programmazione degli eventi dei Centri Commerciali:

1. sviluppare eventi che permettano un rapporto sempre più stretto fra *online* ed *offline* (logica o2o);
2. realizzare su tutti i Centri Commerciali un evento dalla forte valenza sociale, basata sull'inclusione;
3. organizzare eventi dal respiro ampio, dal forte impatto, in grado di fare attrazione anche in virtù dei suoi contenuti culturali ed artistici
4. porre le esigenze del visitatore al centro, garantendogli anche momenti per visite di prevenzione gratuite

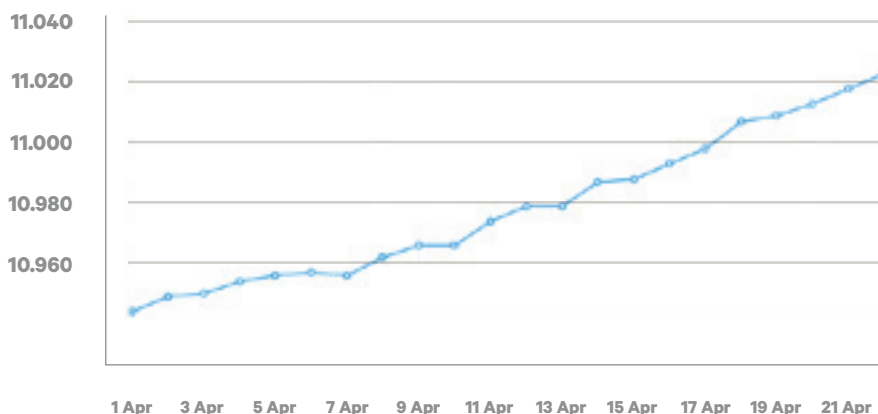
Ravenna  
 sfilata  
 ESP



### Eventi o2o (online to offline)

Come riportato nel paragrafo 3 di questo Capitolo, IGD dal 2016 ha deciso di investire in maniera rilevante sui *social network*, identificando in questi strumenti non solo un importante mezzo di comunicazione, ma anche un sistema di *engagement* innovativo con i visitatori dei Centri. Ne è conseguito che, nel corso dell'anno, sono stati organizzati alcuni eventi "multichannel", nel quale la piattaforma social e quella reale rappresentata dal Centro Commerciale si sono scambiati contenuti e contributi fin dalla fase della programmazione. Un esempio di questa modalità di lavoro, che ha avuto buoni riscontri sia su Facebook che dentro la Galleria Commerciale, è stata l'evento *fashion* che si è tenuto al Centro ESP, collegato alla selezione di Miss Italia. In quel caso il primo *casting* è avvenuto sulla pagina Facebook e la più votata in questo *contest* ha ricevuto la fascia di "Miss Social" il giorno della sfilata presso il Centro Commerciale. Per l'occasione la pagina Facebook ha registrato dati molto elevati di *engagement*.

GRAFICO 1  
NUMERO LIKES  
DELLA PAGINA  
DURANTE  
L'EVENTO



### "Happy Hand in tour", evento dalla forte valenza sociale

Si è conclusa nel 2016 la prima edizione di questo evento, iniziato nel 2015; in sintesi:



## APPROFONDIMENTO

# Il calcolo dello SROI preventivo e consuntivo sul progetto

### Obiettivo della valutazione

IGD ha scelto di utilizzare il metodo della misurazione SROI in modo da avere una metrica sia previsionale che consuntiva dell'impatto dell'iniziativa sugli stakeholder interessati. L'azienda ha scelto, in un primo momento, di realizzare un'analisi previsionale per poter seguire una metodologia quali-quantitativa volta a prevedere il valore sociale creato associato al progetto, se le attività realizzate raggiungessero gli *outcome* attesi; in un secondo momento ha confrontato i risultati emersi a preventivo con quanto effettivamente emerso a consuntivo.

### Il processo di valutazione

Partendo dall'identificazione degli stakeholder principali (IGD, Coop, FISH, i visitatori dei Centri e i disabili e le loro famiglie), il processo di valutazione degli impatti dell'iniziativa sul territorio ha seguito lo schema di analisi SROI attraverso le seguenti fasi:

- identificazione dei cambiamenti previsti per ciascuno stakeholder;
- analisi anche quantitativa laddove possibile degli input e definizione degli output;
- definizione degli outcome ed attribuzione di un valore attraverso lo sviluppo di indicatori rilevanti;
- calcolo dell'impatto tenendo conto di appositi fattori correttivi;
- attualizzazione dei costi e dei guadagni comparabili.

Definita la mappa SROI a preventivo utilizzando i precedenti punti, ciò che è emerso è stato confrontato con quanto effettivamente accaduto a consuntivo.

La mappa SROI emersa al termine dell'analisi a preventivo ha suggerito un valore dello SROI di 1,86, il che significa che 1€ investito nel progetto produrrebbe un risultato in termini di benessere sociale pari a 1,86 €. L'approccio utilizzato è stato prudenziale: trattandosi del primo studio SROI per IGD, si è scelto di attribuire valore alle attività per cui le informazioni erano maggiormente disponibili ed utilizzare le eventuali stime più attendibili. A consuntivo tale valore è stato di 1,61. La differenza è dovuta ad alcuni processi:

1. *Non previsti ma accaduti*, come le relazioni che si sono venute a creare fra Centri Commerciali ed associazioni, che hanno portato a collaborazioni successive all'evento
2. *Previsti ma che non si sono verificati*, come il ruolo che era previsto più attivo da parte di qualche *partner*, anche dal punto di vista economico.

### Considerazioni finali

Grazie al confronto fra l'analisi quali-quantitativa realizzata a preventivo con quella del consuntivo, è stato possibile avere una misurazione dell'impatto di una manifestazione nuova per IGD, dalla forte valenza valoriale. Grazie allo SROI è stato possibile intercettare molteplici sfumature che, altrimenti, rischiavano di non essere adeguatamente percepite da sistemi di misurazione tradizionali. Il confronto preventivo/consuntivo ha inoltre reso possibile una valutazione sul perché *output* o *outcome* previsti si sono/non si sono realizzati. Queste valutazioni sono necessarie per possibili migliorie nel futuro, sia su questo che su altri progetti simili.



Umberto Guidoni  
al Centro Nova

### **Eventi di ampio respiro e dal forte impatto**

La possibilità di attrarre nei Centri Commerciali un numero rilevante di visitatori organizzando eventi dall'alto valore culturale ed artistico, è, da alcuni anni, uno degli obiettivi principali dei Piani Marketing dei Centri Commerciali IGD. Questo obiettivo, nel corso del 2016, ha avuto un tasso di realizzazione piuttosto elevato, con eventi dalla durata mensile, che hanno toccato temi quali l'antico Egitto, le profondità oceaniche, lo spazio, la preistoria ed i dinosauri. Per ciascuno di questi temi trattati vi è stata un'attiva collaborazione con il mondo scolastico, con visite al Centro Commerciale per le mostre e collegamenti con le attività curriculari. Ciascun evento è stato poi concluso da un esperto del settore, con un incontro presso il Centro che ha visto sempre una vasta partecipazione di pubblico. Al Centro Nova (a Bologna), ad esempio, l'evento "Kids on The Moon" ha ricostruito in Galleria la storia della Luna, dal primo sbarco dell'uomo a tutte le scoperte avvenute fino ai giorni nostri. Durato 19 giorni, l'evento ha coinvolto 2.103 alunni di 93 classi provenienti da 18 scuole del territorio ed è stato concluso da Umberto Guidoni, che nel 2001 fu il primo europeo a salire a bordo della stazione spaziale internazionale SSI.

### Visite di prevenzione gratuite presso il Centro Commerciale

IGD, da alcuni anni, ritiene opportuno offrire ai visitatori dei propri Centri la possibilità di avere un check gratuito della propria salute. L'obiettivo è quello di dare un servizio ad alto valore aggiunto, che metta il tema della salute al centro, contribuendo anche allo svolgimento di un'importante attività di prevenzione e sensibilizzazione.

Per questo ha attivato due progettualità, una con l'Associazione Nazionale Tumori, l'altra con l'Associazione Italiana Studio Tosse. La prima riguarda una *partnership* iniziata nel 2012 con il progetto "La prevenzione è una robina intelligente", che IGD e ANT hanno ideato e realizzato insieme e che, in questi 5 anni, ha permesso a 6.000 persone di avere controlli dermatologici per la prevenzione del melanoma o per la tiroide. In virtù di questa collaborazione, IGD nel 2016 ha ricevuto dalla Fondazione ANT Onlus l'attestato di "Grande Amico di ANT" in occasione del Premio Eubiosia, l'annuale occasione in cui la Onlus premia i suoi maggiori sostenitori. Giunto all'ottava edizione, IGD si è aggiudicata il primo premio nel 2012 e nel 2015.

La seconda riguarda il progetto "Respirare informati", in collaborazione con l'Associazione Italiana Studio Tosse: test gratuiti sono stati organizzati nei Centri Commerciali per valutare la salute dei polmoni con un *team* di specialisti pneumologi. L'evento è stato realizzato in 3 Centri e sono stati eseguiti 295 esami.

## PREVENZIONE E SESIBILIZZAZIONE SUI TEMI DELLA SALUTE NEI CENTRI IGD



Villanova  
di Castenaso (BO)  
Ambulatorio Mobile ANT



Romania  
Ploiesti  
National  
Music Festival

### Romania

Nel 2016 Winmarkt, nei suoi Centri, ha organizzato complessivamente 144 azioni di marketing (considerando eventi e campagne). Nello specifico si tratta di:

- campagne di co-marketing. Ne sono state realizzate 24, coinvolgendo circa 450 operatori in 10 Centri Commerciali, con un investimento di € 80.400
- eventi di accompagnamento e supporto alle nuove aperture degli operatori più rilevanti, fra i quali H&M a Ploiesti, il più grande nella rete commerciale di Winmarkt
- sponsorizzazioni ad eventi dalla particolare rilevanza a livello locale
- supporto ad Onlus come “Parada Romania” e “Help Autism”, oltre a sponsorizzazioni locali per sostenere eventi a valenza sociale, caratterizzati da un’alta partecipazione di spettatori
- eventi a favore di bambini e ragazzi all’interno dei locali Winiland e Gameland. Per quanto il loro numero complessivo si sia ridotto di 2 (per la chiusura di 2 Gameland nel corso dell’anno), è rimasto inalterato il loro ruolo di elemento di attrazione all’interno delle comunità locali, in virtù anche delle attività ludico-educative organizzate in collaborazione con le scuole.

Complessivamente, il supporto alle iniziative locali ha impegnato € 6.500, contributo sostanzialmente in linea con l’anno precedente.

TABELLA 2  
SUPPORTO  
A INIZIATIVE  
LOCALI  
(ROMANIA)

#### Supporto a iniziative locali

#### Contributi per sponsorizzazioni o sostegno a iniziative locali

	2016	2015	2014
Contributi per sponsorizzazioni o sostegno a iniziative locali	6.500€	6.950€	5.350€

Dal punto di vista della comunicazione, le attività di *marketing* sono state supportate per il primo anno dall’utilizzo degli SMS inviati ai clienti dei Centri. Questi messaggi sono stati utilizzati per informare di campagne specifiche o eventi promozionali, così come per le offerte dei *tenants*.

## 4.2 Territorialità

Misure del radicamento territoriale di un Centro Commerciale IGD sono:

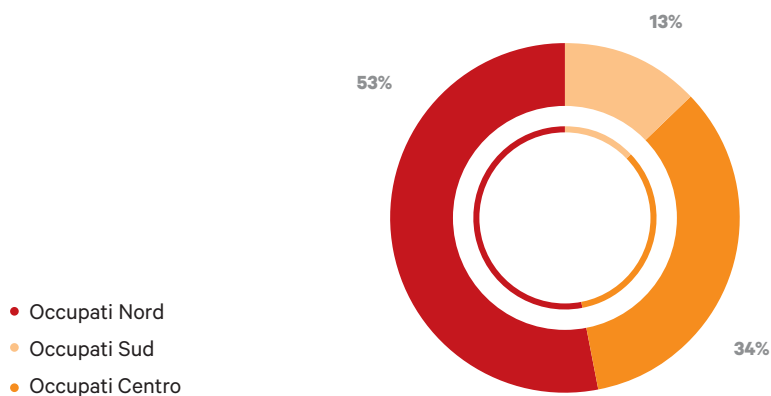
- La capacità di dare occupazione
- L'appeal commerciale
- L'impatto socio/aggregativo

### *Impatto occupazionale*

A seguito dell'acquisizione del Centro Commerciale Puntadiferro di Forlì e l'apertura di Maremà, a Grosseto, i Centri Commerciali di proprietà di IGD offrono un'occupazione complessiva di circa 14.200 persone, considerando anche i (circa) 2.200 occupati nell'indotto.

I lavoratori nei Centri risultano così suddivisi geograficamente :

GRAFICO 2  
OCCUPATI NEI  
CENTRI  
COMMERCIALI  
IGD PER  
SUDDIVISIONE  
GEOGRAFICA  
(ITALIA)



I dipendenti dell'indotto riguardano aziende fornitrici che operano sia nella sfera gestionale di ogni Centro (ad esempio: pulizie e vigilanza), che in quella promozionale (comunicazione e promozione eventi). Per il 51% si tratta di aziende espressione del territorio di riferimento di ogni struttura: è, questo, un dato sostanzialmente stabile nel corso del tempo, a testimonianza di un rapporto che si conferma anno dopo anno, specialmente per le forniture dal valore non elevato, per le quali la conoscenza delle caratteristiche locali rappresenta un *plus* competitivo.

TABELLA 3  
FORNITORI DEL  
TERRITORIO  
(ITALIA)

	2016	2015	2014
<b>Numero fornitori locali</b>	781	756	724
<b>% sul totale dei fornitori</b>	51%	52%	52%

Nota: da questo Bilancio il numero dei fornitori si riferisce alla totalità dei Centri Commerciali in portafoglio ogni anno. Per il 2015 il numero riportato differisce da quanto presente nel Bilancio dello scorso anno perché non considerava 2 Centri Commerciali aperti nel 2014 (Porta a Mare) o 2015 (Clodi) esclusi perché non presenti ad omogeneo.

#### Impatto commerciale

Le insegne locali rappresentano numericamente il 42% di quelle che operano nei Centri Commerciali IGD. Il loro fatturato, che pesa per l' 11% del totale, è in crescita dell'11% rispetto al 2015, con un giro d'affari che mediamente si attesta sui 3,6 milioni di euro in ciascun Centro Commerciale. Questa crescita è dovuta sia alla scelta di IGD di inserire *tenant* sempre più attrattivi a livello locale, sia alla capacità di quelli già presenti di interpretare sempre meglio le aspettative del pubblico dando risposte adeguate.

#### Impatto socio/aggregativo

Le strutture IGD sono, nel contempo, sia promotrici delle attività locali, sia un punto di aggregazione per il tempo libero.

Come da obiettivo di sostenibilità contenuto nel Business Plan 2016-2018, sono circa una su tre le iniziative svolte nei Centri IGD ad avere una valenza territoriale. La crescita rispetto agli ultimi due anni è dovuta all'avvio, in alcuni Centri Commerciali, di progettualità specifiche, volte a rafforzare il legame con il contesto locale.

TABELLA 4  
PERCENTUALE  
EVENTI A  
VALENZA  
LOCALE  
(ITALIA)  
(G4-S01)

	2016	2015	2014
<b>Eventi realizzati nei Centri</b>			
<b>Eventi a carattere culturale ludico-sportivo svolti con associazioni presenti sul territorio</b>	165	130	127
<b>% a valenza locale su totale</b>	<b>34%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>

Nota: mutati i valori 2015 rispetto al Bilancio dello scorso anno. Per le motivazioni, v. Tab. 1

Un esempio di questo impegno è rappresentato dalla campagna “Like for Life” che il Centro Maremà di Grosseto ha lanciato per l’inaugurazione: per rafforzare il legame con il proprio territorio, ha dato vita ad un’iniziativa *online* che ha portato alla donazione di tre defibrillatori ad altrettanti istituti scolastici di Grosseto. L’iniziativa è stata strutturata in modo che questo si verificasse al raggiungimento di un determinato numero di “mi piace” sulla pagina Facebook ufficiale (<https://www.facebook.com/CentroMarema/posts/685769081589313>). Complessivamente sono stati 3.730 i *like* raccolti e 2.108 le interazioni con la pagina, a testimonianza dell’importanza che il territorio ha attribuito all’evento.

Grosseto Maremà  
consegna assegno  
defibrillatore



## FOCUS

### Il Centro Città delle Stelle attivo a favore della comunità durante il terremoto

Il 24 Agosto 2016 il territorio circostante il Centro Commerciale Città delle Stelle ad Ascoli Piceno è stato interessato da un evento sismico di rilevante portata (magnitudo 6.0), con epicentro situato ad Accumoli (a 45 km di distanza dalla struttura). La Galleria e l'Ipermercato Coop si sono attivate fin dal primo momento per diventare punto di raccolta di generi di prima necessità. La merce donata spontaneamente dai cittadini è stata raccolta e smistata da Protezione Civile, Croce Rossa e Caritas. Alla fase di raccolta ha partecipato anche la rete del volontariato locale con un significativo contributo di Libera, Arci ed Agesci. Significativi sono stati i risultati ottenuti, con una raccolta molto elevata di merci, consegnate poi in diversi momenti ai cittadini di Accumoli.

Ascoli Piceno  
Città delle Stelle  
Momenti della  
raccolta merci



Risultano in aumento le associazioni coinvolte, in virtù delle progettualità sopra ricordate

TABELLA 5  
ASSOCIAZIONI  
E ALTRI ENTI  
NO-PROFIT  
OSPITATI NEI  
CENTRI (ITALIA)

Associazioni e enti no-profit ospitati	2016(N)	2015(N)	2014(N)
<b>Associazioni locali coinvolte</b>	205	177	199
<b>Altri enti no profit</b>	108	82	80
<b>Totale</b>	<b>313</b>	<b>259</b>	<b>279</b>

Nota: mutati i valori 2015 rispetto al Bilancio dello scorso anno. Per le motivazioni, v. Tab. 1

L'incremento delle erogazioni per Enti Locali o associazioni è dovuto all'accresciuto sostegno dato allo sport locale (specialmente volley e calcio) che pesano per circa 1/3 del totale.

TABELLA 6  
SPONSORIZZA-  
ZIONI E LIBERA-  
LITÀ EROGATE  
DAI CENTRI  
COMMERCIALI  
E DALLA SEDE  
(ITALIA)

Associazioni e enti no-profit ospitati	2016(€)	2015(€)	2014(€)
<b>Sponsorizzazioni ed elargizioni dei Consorzi a Enti locali, associazioni per eventi e manifestazioni</b>	172.069	123.263	153.990
<b>Erogazioni liberali a livello di sede</b>	3.000	10.500	12.200
<b>Totale</b>	<b>175.069</b>	<b>133.763</b>	<b>166.190</b>

Nota: mutati i valori 2015 rispetto al Bilancio dello scorso anno. Per le motivazioni, v. Tab. 1

IN VIRTÙ DELLE PROGETTUALITÀ  
ATTIVATE, CRESCE  
LA COLLABORAZIONE  
CON L'ASSOCIAZIONISMO LOCALE

## 4.3 Comunicazione

IGD, nel relazionarsi con l'esterno, utilizza una comunicazione che deve tenere conto di due istanze: quelle istituzionali e quelle commerciali. Ognuna delle due ha registri diversi e, conseguentemente, mezzi diversificati per raggiungere in maniera adeguata gli *stakeholder*.

Le nuove tecnologie danno la possibilità di utilizzare un *mix* di strumenti, la cui efficacia viene periodicamente monitorata sia internamente che da enti esterni.

Vengono riportati, di seguito, i risultati raggiunti nel 2016 dai mezzi utilizzati.



### Facebook

Il 2016 ha rappresentato un anno importante per l'utilizzo di questo *social network* da parte dei Centri Commerciali IGD. Il percorso di utilizzo di questo strumento è iniziato fra il 2011 ed il 2012 con l'apertura delle prime pagine Facebook e proseguito negli anni successivi con un incremento continuo sia dei Centri Commerciali coinvolti che dei "like" ottenuti. Nel 2016 l'azienda ha voluto fare un passo avanti: per questa ragione ha inserito il tema fra le linee di azione del "Progetto Innovazione" (v. Paragrafo 4 del presente capitolo) ponendosi l'obiettivo di identificare una strategia web comune a tutti i Centri Commerciali, con un nuovo ruolo per i *social*, in linea con le strategie marketing IGD. Operativamente è stata identificata una Società che ha la gestione di tutte le pagine Facebook dei Centri e, al termine del primo anno, i risultati raggiunti, a fronte degli obiettivi operativi identificati, sono i seguenti:

#### Obiettivo operativo

#### Risultato raggiunto

**Aumentare l'ingaggio dei visitatori nelle pagine**

Cresciuto del 73% il **tasso di ingaggio** (persone che hanno compiuto almeno un'azione relativa alla pagina)

**Aumentare il numero di coloro che vedono i post delle pagine dei Centri IGD**

11.351.157 persone hanno visualizzato un post della pagina; erano 3.378.482 nel 2015 (+236)%

**Aumentare la numerosità dei fan**

Cresciuto del 31% il numero dei fan delle pagine, con un aumento che riguarda tutte le strutture

**Aumentare l'ingaggio dei tenant alle attività della pagina**

In tutti i Centri Commerciali i *tenant* hanno partecipato alla pagina fornendo l'informazione delle promozioni in atto o di particolari attività da loro organizzate.

La pagina *Facebook*, inoltre, è stata parte attiva nella proposizione di eventi *on line/off line*, come riportato nel paragrafo 1 di questo capitolo. Per il 2017 l'obiettivo è quello di incrementare la qualità delle pagine, con un focus particolare sullo *storytelling* e sulle azioni di *content marketing*.

In Romania Winmarkt ha una propria pagina *Facebook*, orientata a presentare le opportunità commerciali presenti nelle proprie Gallerie; fra i Centri Commerciali si è ritenuto opportuno implementare lo strumento nel solo Centro di Ploiesti, viste le sue dimensioni e caratteristiche.



### Twitter

Utilizzato per la comunicazione istituzionale, questo strumento permette di raggiungere in modo immediato un pubblico globale di *stakeholder*, per condividere con loro informazioni ed interloquire in tempo reale. IGD ha aperto l'*account* @igdSIHQ nel novembre 2014. I risultati sotto riportati testimoniano un incremento significativo dell'attività svolta su questo social *network*, con un conseguente miglioramento delle *performance*. Questo è collegato ad una maggiore copertura con *tweet* agli eventi cui IGD ha partecipato, con un maggiore utilizzo di contributi fotografici.

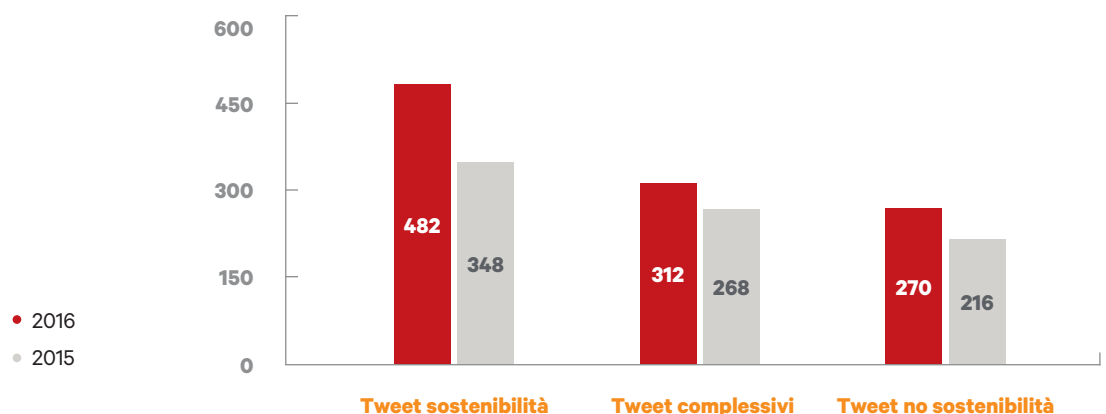
TABELLA 7  
I NUMERI DEL  
SITO INTERNET  
(FONTE: TWITTER  
ANALYTICS)

### Twitter

	2016(N)	2015(N)	variazione % 2016/15
<b>numero Tweet</b>	65	33	+97%
<b>numero Tweet sostenibilità</b>	13	13	=
<b>visualizzazioni Tweet</b>	20.312	8.849	+130%
<b>visualizzazioni Tweet sostenibilità</b>	6.264	4.521	+39%

I *tweet* aventi per oggetto la sostenibilità hanno confermato di essere maggiormente visualizzati rispetto agli altri, con dati in aumento rispetto al 2015.

GRAFICO 3  
VISUALIZZAZIONI  
MEDIE (FONTE:  
TWITTER  
ANALYTICS)





## Sito web

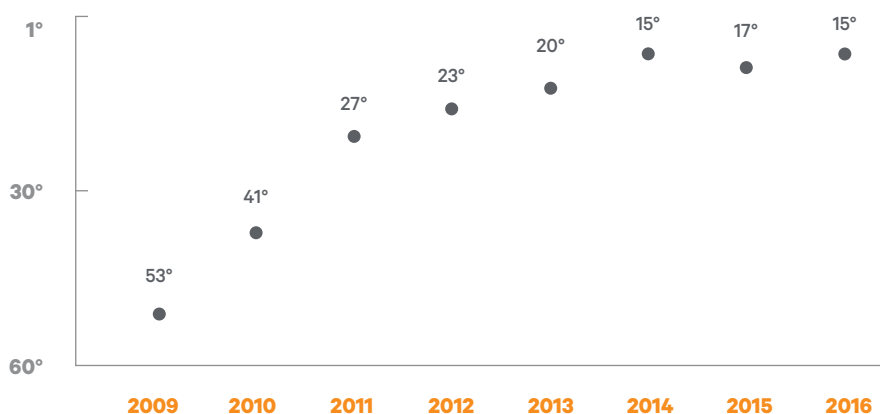
### La comunicazione istituzionale

Tramite il sito web aziendale [www.gruppoigd.it](http://www.gruppoigd.it) la società si pone l'obiettivo di informare tutti gli stakeholder in maniera trasparente, completa ed aggiornata.

Questo obiettivo è confermato dai risultati del Webranking Italy 2016, la ricerca italiana condotta da Lundquist, in collaborazione con Comprend, che analizza le maggiori società quotate valutandone l'efficacia e la trasparenza della comunicazione *corporate* sui canali digitali. IGD ha ottenuto la 15° posizione su 70 società italiane analizzate, con 58 punti su 100, migliorando di due posizioni la classifica del 2015 pur mantenendo il proprio punteggio pressoché inalterato. Come negli ultimi anni, nessuna società con una capitalizzazione di mercato di borsa inferiore precede IGD nella classifica.

Viene di seguito riportato il posizionamento nel Web Ranking dal 2009, anno in cui la società è entrata nel novero di quelle analizzate.

GRAFICO 4  
POSIZIONAMENTO IGD NEL  
WEB RANKING  
DA QUANDO VI  
È ENTRATA



Si stabilizzano gli accessi e le visite al sito, dopo una crescita continua durata fino al 2014.

TABELLA 8  
I NUMERI DEL  
SITO INTERNET  
(FONTE: GOO-  
GLE ANALYTICS)

### Sito internet

	2016(N)	2015(N)	2014(N)	variazione % 2016/15
<b>numero visite</b>	56.211	62.617	78.963	-10%
<b>nuovi visitatori (visitatori unici)</b>	40.216	42.721	58.686	-12%
<b>minuti permanenza sul sito (media)</b>	2,43	2,50	2,42	-3%
<b>visitatori che ritornano</b>	16.725	17.817	21.245	-6%

Annualmente la sezione “sostenibilità” del sito viene aggiornata ed arricchita. Nel 2016 sono state introdotte in *homepage* le “*breaking news*”, in modo da fornire in tempo reale informazioni in merito ad azioni svolte e risultati ottenuti in questo settore dall’azienda.

*Il sito web nei Centri Commerciali*

Nel 2016 i siti di tutti i Centri Commerciali, che hanno dal 2015 lo stesso format riconoscibile e specifico, sono stati implementati anche per la versione *mobile*.

**TUTTI I SITI DEI CENTRI COMMERCIALI  
 SONO OTTIMIZZATI PER LA VERSIONE  
 PC E MOBILE**

IGD homepage  
 sito web



## 4.4 Innovazione

Innovare, per IGD, significa agire su tre leve:

1. Il *tenant mix* ed il *merchandising mix*
2. Le strutture
3. L'esperienza di acquisto in Galleria

I primi due aspetti rappresentano una parte importante dell'attrattività delle Gallerie (e per questo inserite nel capitolo 2.2 del presente Bilancio); gli aspetti inerenti l'esperienza di acquisto, invece, sono intesi da IGD come una modalità per permettere ai visitatori di vivere al meglio il Centro Commerciale, con soluzioni e servizi in linea con le loro necessità ed aspettative. Il "Progetto innovazione", iniziato nel 2016 e gestito da un gruppo multifunzione all'interno della Direzione Commerciale, ha lavorato con l'obiettivo di innovare l'esperienza dentro i Centri Commerciali sfruttando la tecnologia e le strategie *multichannel*. Operativamente, 3 sono le linee di azione che hanno prodotto, per il primo anno, questi risultati:

Linee di azione	Risultati raggiunti
<b>Utilizzare in modo accurato ed inclusivo i social media</b>	Vedi paragrafo 3
<b>Valorizzare l'omnichannel nelle Gallerie</b>	Realizzato "Prenota & Ritira" presso il Centro ESP (v. focus in seguito)
<b>Offrire nuovi servizi per i visitatori</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inseriti i carica batterie smartphone e tablet in 4 Centri Commerciali (saranno 17 nel 2017)</li><li>• Inserito il servizio "Trolley Guard" in un Centro Commerciale (saranno 2 quelli coinvolti nel 2017). Lo strumento permette la custodia gratuita dei carrelli una volta effettuata la spesa</li></ul>

Il Progetto proseguirà anche nel 2017, avendo come primo obiettivo la digitalizzazione dei Centri Commerciali con l'inserimento di totem che sostituiranno la comunicazione cartacea e che permetteranno un *marketing* maggiormente innovativo.

## FOCUS



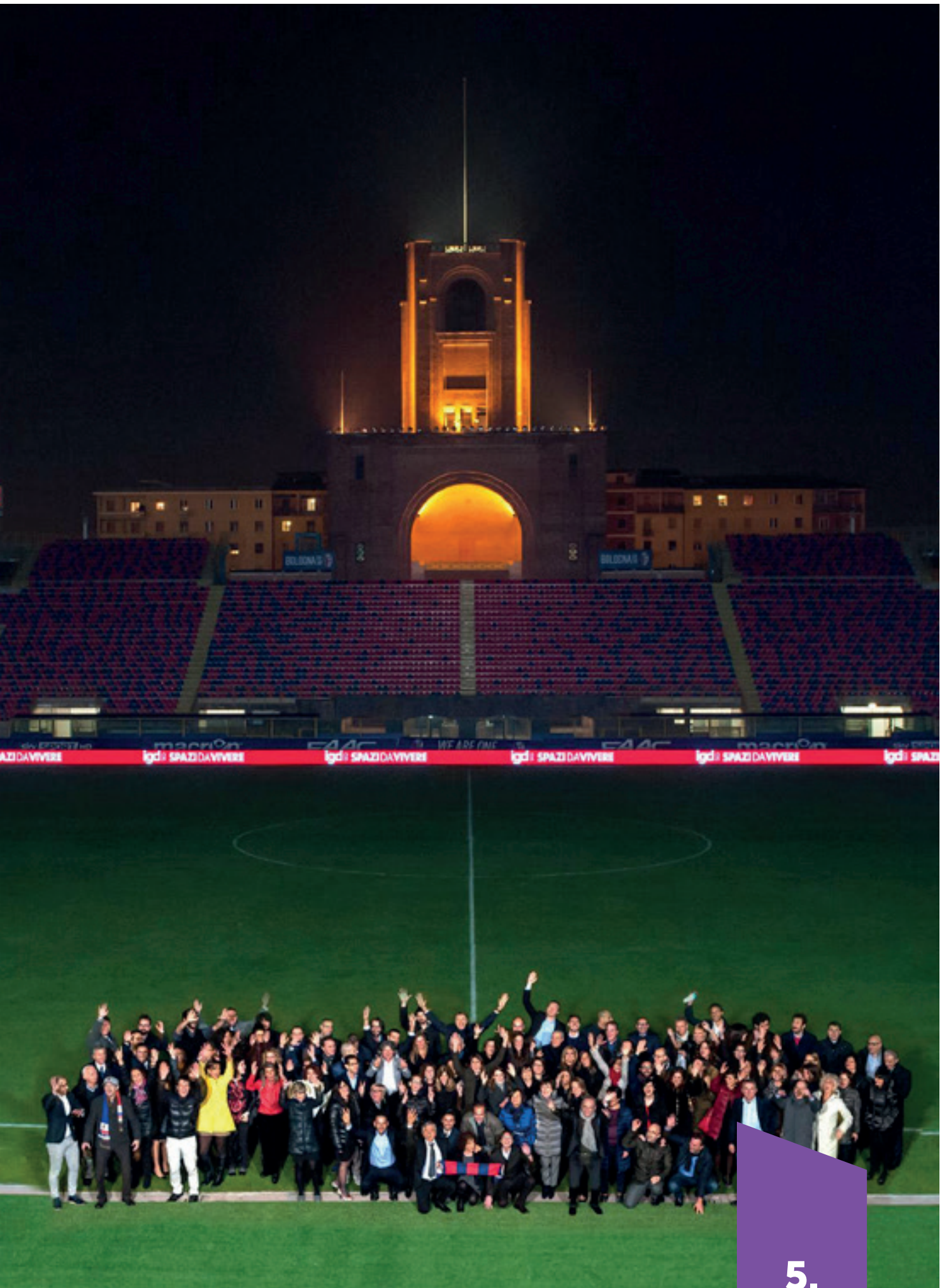
Il servizio “Prenota & Ritira” è un progetto pilota sviluppato presso il Centro ESP per la prima volta in Italia. Nasce dall’idea di integrare le logiche dell’e-commerce con la necessità di creare traffico nelle Gallerie Commerciali, partendo dalla predisposizione dei consumatori al *webrooming* (informarsi online per poi acquistare *in store*).

Nello specifico i visitatori, accedendo tramite il sito del Centro ESP al portale “Prenota & ritira” (<http://www.centrocommercialeesp.it/>), hanno la possibilità di visualizzare una vetrina di prodotti e servizi, sia di tendenza sia in promozione, proposti dai *tenant* del Centro e disponibili esclusivamente per gli *users* del portale. I clienti possono quindi scegliere un prodotto e, direttamente dal portale *online*, prenotarlo gratuitamente per poi andarlo a ritirare e pagare in negozio nei giorni successivi.

Buona la partecipazione da parte dei *tenant*, con un tasso di adesione del 40% e con il coinvolgimento sia di catene che di operatori locali. Buoni anche i dati di visualizzazione delle pagine e dei singoli articoli mentre ancora non sono particolarmente significativi i dati relativi agli acquisti.

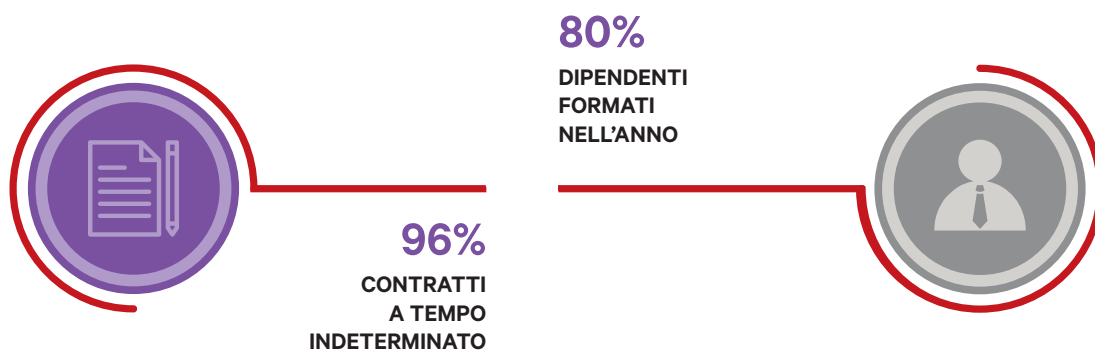
Sostenuto da un’apposita campagna di informazione e comunicazione, il servizio è monitorato periodicamente in modo da comprenderne i possibili sviluppi.

Prenota&Ritira  
Centro ESP



## 5. LE PERSONE

### Highlights



### Stakeholder coinvolti



### I temi material



*Le persone di IGD costituiscono un fattore strategico per lo sviluppo del Gruppo: allo scopo di valorizzare il potenziale di ciascuno, l'azienda è impegnata a favorire le condizioni per un ambiente di lavoro stimolante, con una particolare attenzione all'attivazione di processi formativi utili allo sviluppo delle professionalità.*

IGD  
i dipendenti



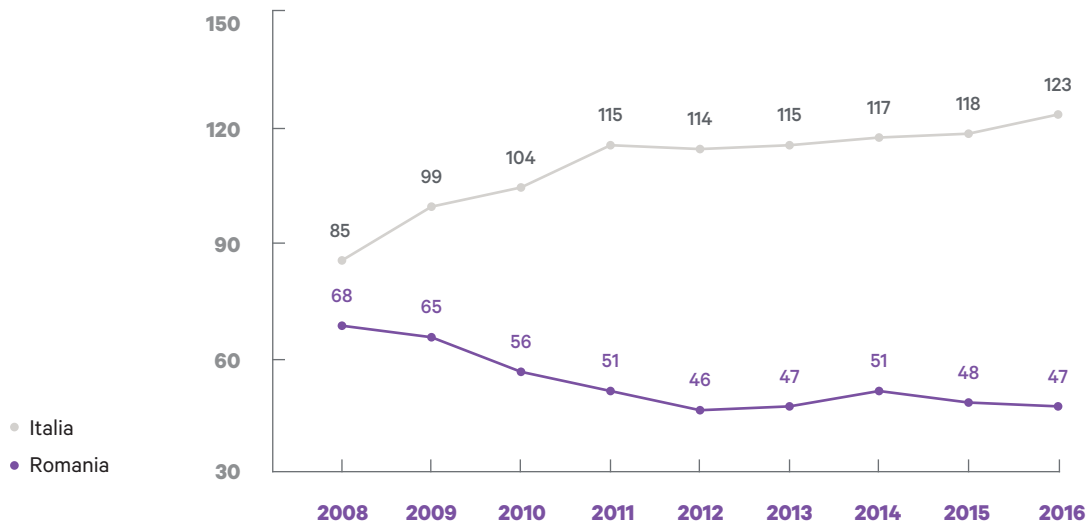
## 5.1 Occupazione stabile ed attraiante

In linea con la crescita degli ultimi 4 anni, aumenta il numero dei dipendenti di IGD, passando dai 118 del 2015 ai 123 del 2016. Questo incremento è collegato a due fattori:

- Lo sviluppo della rete, con l'apertura di un nuovo Centro Commerciale (Maremà a Grosseto) e l'acquisizione della gestione del Centro Poseidon di Carini (Palermo).
- Il consolidamento organizzativo, per garantire una più efficace copertura delle attività.

Nel gruppo Winmarkt l'organico è rimasto sostanzialmente stabile, con un unico cambiamento in un Centro Commerciale.

GRAFICO 1  
ANDAMENTO  
POPOLAZIONE  
AZIENDALE  
(2008-2016)  
(G4-10)



Se il numero complessivo dei contratti a tempo indeterminato al 31/12/2016 resta invariato rispetto a quello dello scorso anno (118), cresce quello dei contratti a tempo determinato (5, non ve ne era alcuno l'anno precedente) attivati per sostituire 1 assenza per maternità o dimissioni avvenute nell'anno. A testimonianza dell'importanza che l'azienda attribuisce alla stabilità occupazionale, si assesta al 96% la percentuale dei contratti a tempo indeterminato sul totale.

GRAFICO 2  
PERCENTUALE  
DIPENDENTI  
CON  
CONTRATTO  
A TEMPO  
INDETERMINATO  
(ITALIA E  
ROMANIA)

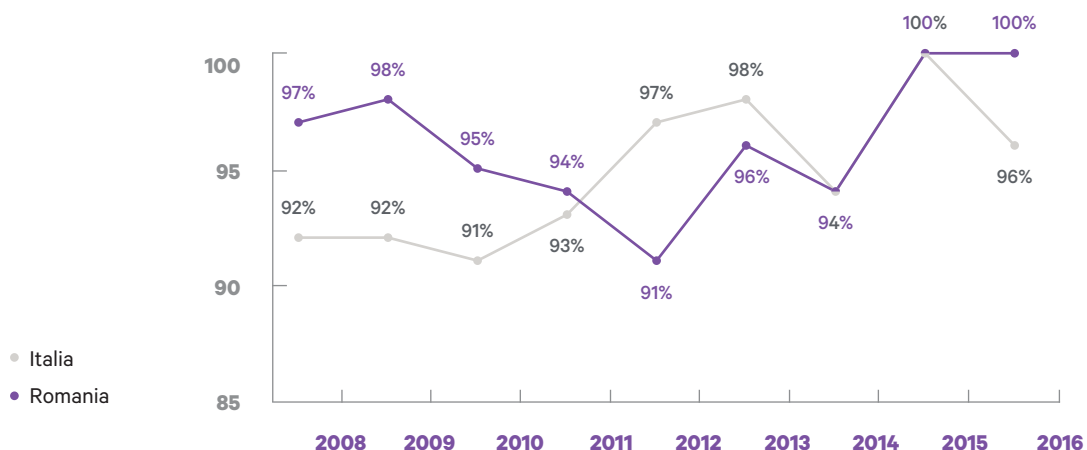


TABELLA 1  
DIPENDENTI  
PER TIPOLOGIA  
DI CONTRATTO  
(ITALIA E  
ROMANIA)\*  
(G4-10)

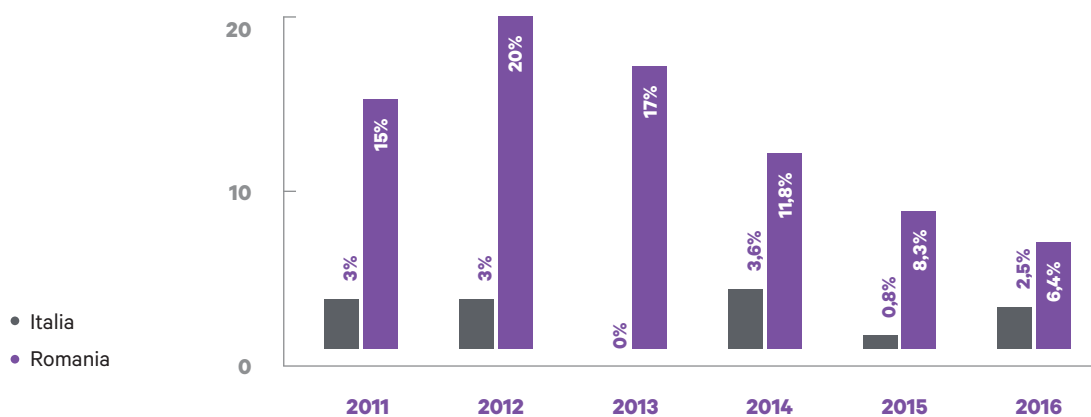
	2016	2015	2014
<b>Contratto a tempo det. italia</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<i>di cui donne</i>	2	0	4
<i>di cui uomini</i>	3	0	3
<b>Contratto a tempo indet. italia</b>	<b>118</b>	<b>118</b>	<b>110</b>
<i>di cui donne</i>	65	64	59
<i>di cui uomini</i>	53	54	51
<b>Contratto a tempo det. Romania</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
<i>di cui donne</i>	-	-	2
<i>di cui uomini</i>	-	-	1
<b>Contratto a tempo indet. Romania</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
<i>di cui donne</i>	28	28	28
<i>di cui uomini</i>	19	20	20

In Italia, i contratti part-time attivi nel 2016 sono stati 7, di cui 5 donne e 2 uomini, attivati a orario ridotto fin dall'assunzione o trasformati su richiesta degli interessati.

In virtù di 3 dimissioni di contratti a tempo indeterminato, cresce leggermente il tasso di *turnover*, che comunque si attesta al 2,5%.

In Winmarkt, dopo il picco toccato nel 2012 (con un tasso di turnover del 20%), questo dato sta continuando a diminuire garantendo così maggiore stabilità.

GRAFICO 3  
TURNOVER IN  
USCITA (ITALIA  
E ROMANIA)\*  
(G4-LA1)



\* Nota: Il turnover è calcolato come numero cessazioni (esclusi i tempi determinati)/totale dipendenti (esclusi i tempi determinati) al 31.12 dell'esercizio precedente

TABELLA 2  
ASSUNZIONI  
E DIMISSIONI\*

**Assunzioni Italia**  
**Dimissioni Italia**  
**Assunzioni Romania**  
**Dimissioni Romania**

	2016	2015	2014
Assunzioni Italia	10	4	7
Dimissioni Italia	5	3	5
Assunzioni Romania	2	1	10
Dimissioni Romania	3	4	6

\* Nota: I dati comprendono anche i tempi determinati

Sia in Italia che in Romania tutti i rapporti di lavoro sono regolati dalla contrattazione collettiva nazionale. IGD, inoltre, ha un proprio contratto integrativo aziendale, valido per l'Italia.

TABELLA 3  
CONTRATTI  
COLLETTIVI  
DI LAVORO  
(ITALIA E  
ROMANIA)  
(G4-11)

**Dipendenti coperti da contratti  
collettivi di lavoro\_Italia**  
  
**Dipendenti coperti da contratti  
collettivi di lavoro\_Romania**

	2016	2015	2014
Dipendenti coperti da contratti collettivi di lavoro_Italia	100%	100%	100%
Dipendenti coperti da contratti collettivi di lavoro_Romania	100%	100%	100%

## 5.2 Cultura interna

La “cultura interna” comprende le attività che IGD promuove per consentire una crescita qualitativa delle persone che compongono l'organico, attraverso:

- un'offerta formativa orientata al rafforzamento della copertura dei ruoli e delle caratteristiche personali della popolazione aziendale
- un sistema premiante che riconosce la crescita individuale ed i risultati ottenuti
- una comunicazione interna articolata ed efficace per accrescere la condivisione delle informazioni

### 5.2.1 Le attività formative

#### Italia

Nel corso del 2016 la formazione si è focalizzata sulla crescita professionale, privilegiando corsi ed attività che andassero a migliorare conoscenze e competenze specifiche per singoli o gruppi di dipendenti. Nel biennio 2015/2016 non ci sono state iniziative rivolte a tutti (*team building*) ed orientate alla crescita manageriale, come invece è avvenuto nel biennio precedente: l'obiettivo è stato quello di agevolare il percorso per attivare al meglio quanto emerso da quella rilevante attività formativa all'interno dei processi aziendali, valutandone poi l'impatto.

Il piano formativo dell'anno ha riguardato le seguenti attività:

- “La costruzione del Piano Marketing”, con l'obiettivo di condividere un nuovo metodo per la redazione dei Piani Marketing da parte dei Centri Commerciali. Il corso, svolto avvalendosi della collaborazione di una società di consulenza, ha coinvolto complessivamente 51 persone fra Responsabili ed Assistenti di Centro Commerciale ed Ufficio Marketing. Durante le 16 ore di formazione sono stati forniti gli strumenti per la messa a punto di un modello unitario di pianificazione.
- Lingua inglese, con corsi rivolti ad un gruppo sempre più ampio di persone, coinvolgendo ruoli non solo manageriali.
- Aggiornamenti/ approfondimenti normativo-specialistici per le singole funzioni.
- Sicurezza, con:
  1. Formazione generale per i neo assunti.
  2. Aggiornamento periodico, come previsto dal T.U. n. 81, per i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.
  3. Corsi antincendio per la Squadra di Sicurezza della sede e per 5 figure della rete.

Alcuni dipendenti delle aree Marketing/Responsabilità Sociale e Pianificazione e Controllo, inoltre, hanno partecipato ai seminari che Impronta Etica ha periodicamente organizzato nel corso dell'anno su tematiche innovative inerenti la responsabilità sociale. Nello specifico i corsi 2016 hanno riguardato il reporting integrato ed i rischi reputazionali.

TABELLA 4  
**ATTIVITÀ  
FORMATIVE  
(ITALIA)  
(G4-LA9)**

**Persone  
che hanno svolto  
attività formative (N)**

**Spese sostenute  
per la formazione  
interna e/o esterna (€)**

**Ore di formazione**

**Ore medie di formazione  
per dipendente**

**Percentuale del fatturato  
investito in formazione (€)**

	2016	2015	2014
Persone che hanno svolto attività formative (N)	99 (80% del totale)	97 (82% del totale)	117 (100% del tot.)
Spese sostenute per la formazione interna e/o esterna (€)	36.516	51.225	70.207
Ore di formazione	1.787	2.866	2.731
Ore medie di formazione per dipendente	14,5	24,3	23,3
Percentuale del fatturato investito in formazione (€)	0,03%	0,04%	0,06%

IGD uffici sede

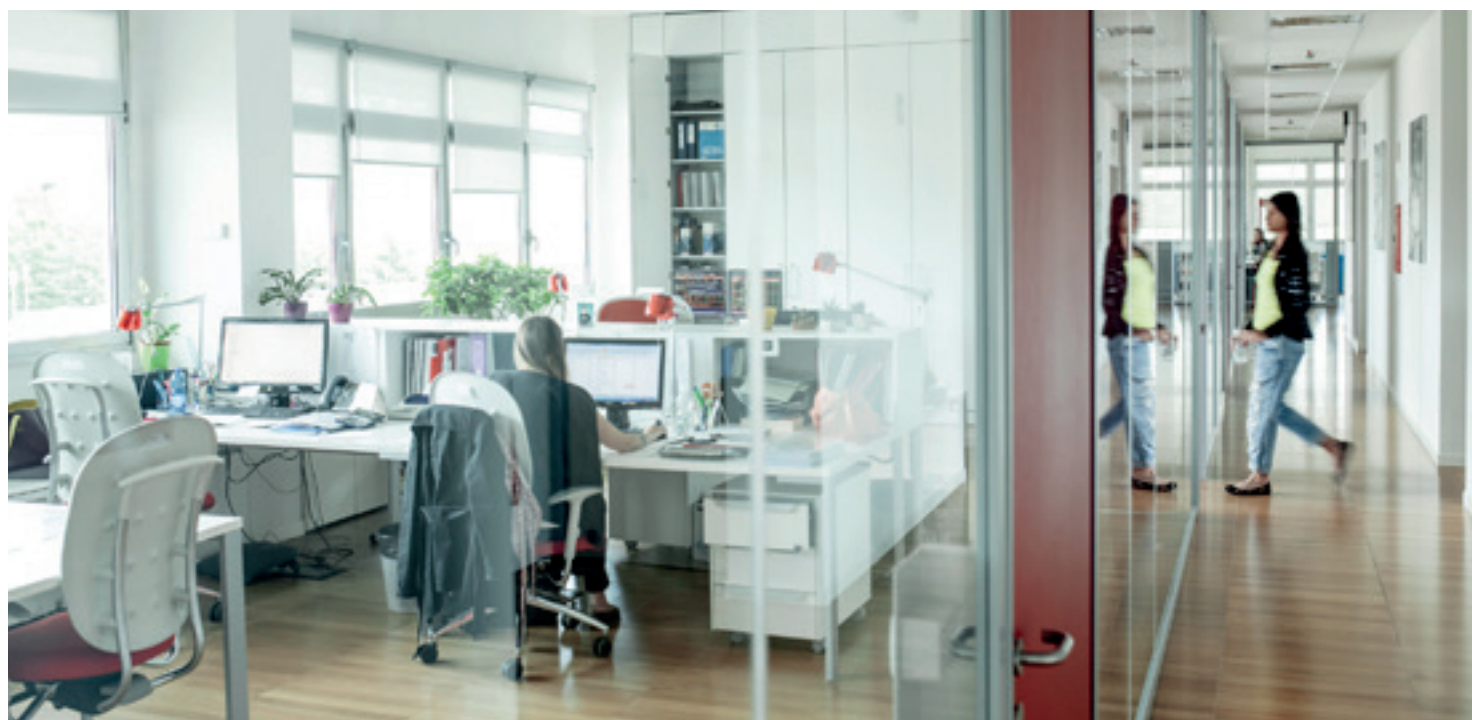
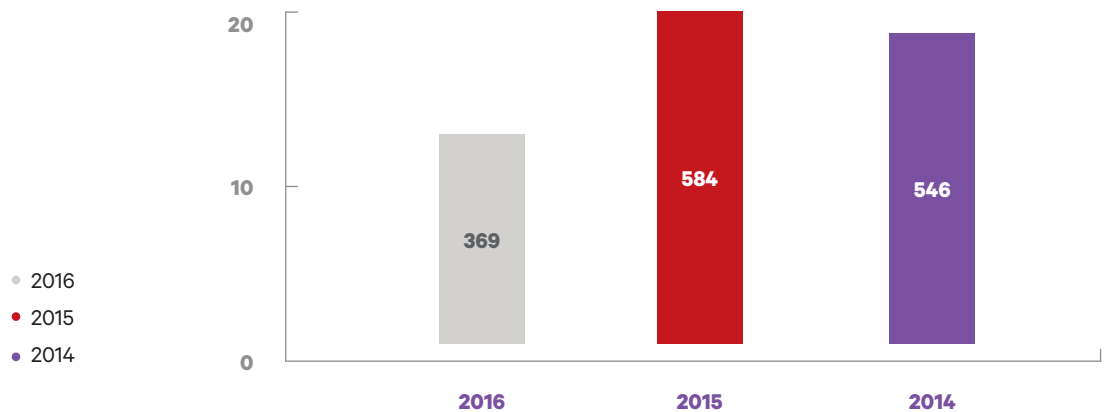


GRAFICO 4  
INVESTIMENTO  
PRO-CAPITE IN  
FORMAZIONE  
(IN EURO)



La diminuzione della spesa pro capite in formazione è collegata a due fattori:

- La scelta di erogare un piano rivolto soprattutto ad una formazione tecnico/specialistica, a supporto dell'attività specifica aziendale.
- maggior partecipazione di dipendenti a sessioni formative specifiche organizzate dalle associazioni di categoria di cui IGD è socia (quali Legacoop ed Unindustria), con costo compreso nella quota di adesione annuale.

**L'80% DEI DIPENDENTI HA SVOLTO  
ALMENO UNA ATTIVITÀ FORMATIVA  
NEL 2016**

#### Romania

Relativamente al Gruppo Winmarkt, la formazione ha riguardato:

- 4 workshop commerciale/tecnico/amministrativo in concomitanza delle chiusure infrannuali
- partecipazione a corsi di aggiornamento sul mercato immobiliare, con focus sul trend e ultime novità del mercato immobiliare locale ed internazionale, nonché su particolarità specifiche del settore *retail*
- partecipazione a corsi di formazione per l'aggiornamento professionale, mirati allo sviluppo e crescita della professionalità individuale per i componenti dei dipartimenti commerciale, tecnico, affari legali e amministrazione
- *team building* professionale/motivazionale rivolto all'intero organico aziendale
- visita alla rete Italia, mirata alle funzioni chiave del dipartimento commerciale (Commercial manager, area managers)

Nel 2016, in considerazione della qualità e della tipologia delle ore di formazione erogate, mirate a specifiche necessità dipartimentali, è stata interessata il 100% della popolazione aziendale.



IGD Mapic

**TABELLA 5  
 ATTIVITÀ  
 FORMATIVE  
 (ROMANIA)  
 (G4-LA9)**

**Ore di formazione erogate (N)**

**Numero di persone formate (N)**

**Ore medie di formazione  
 per dipendente**

**Spese sostenute  
 per la formazione (€)**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ore di formazione erogate (N)	1202	924	300
Numero di persone formate (N)	47	46	44
Ore medie di formazione per dipendente	25,6	20	6,8
Spese sostenute per la formazione (€)	20.000	17.000	18.000

## 5.2.2 Il sistema premiante e la valorizzazione delle competenze

Sia in Italia che in Romania IGD si è dotata di un sistema incentivante “Management By Objectives” (MBO), che assegna sia obiettivi comuni all’intera azienda che specifici per ufficio o dipendente con contratto a tempo indeterminato. Il raggiungimento di questi obiettivi è una componente della retribuzione variabile. Nel 2016, in Italia, 114 dipendenti hanno ricevuto obiettivi; su quelli riguardanti il 2015, a consuntivo 2016 è stata assegnata una quota variabile media pari all’80% dell’importo massimo determinabile dal sistema. Su un’incidenza massima del 20% della RAL, la quota del variabile ha rappresentato il 16%. Questi due valori (quota variabile media e percentuale sul totale) risultano i più alti mai erogati da IGD da quando ha inserito questo sistema di valutazione (2010), rispecchiando le buone performance economiche dell’azienda nell’anno di riferimento. L’ammontare della retribuzione erogata è cresciuto del 7,5% rispetto al 2015 per effetto dell’aumento del numero dei dipendenti che possono riceverla, a seguito di percorsi di sviluppo, per aumento di merito e per la trasformazione di alcuni contratti a tempo determinato in indeterminato. In Romania, dove è attivo un sistema premiante come quello italiano, gli obiettivi sono stati raggiunti al 100% dalla maggioranza dei dipendenti. In Italia, inoltre, tutti i Quadri ed Impiegati Direttivi giunti a regime per la copertura di ruolo vengono valutati tramite un sistema di valorizzazione delle competenze. Nel 2016 questo sistema ha interessato il 54% dell’intero organico, così come nel 2015. I dipendenti che hanno ricevuto aumenti retributivi a fronte di una valutazione particolarmente positiva, nel 2016, sono stati 17 (14% dell’intera popolazione aziendale, + 6 p.p. rispetto al 2015). Anche in questo caso, l’incremento delle persone interessate da aumenti di merito è collegato ai buoni risultati economici ottenuti. Nel gruppo Winmarkt, in una logica di crescita e sviluppo delle risorse interne, nel 2016 sono stati concessi 6 aumenti di merito (risultati/anzianità) ed un aumento di ruolo (nuovo area manager commerciale).

TABELLA 6  
VALUTAZIONE  
RISPETTO ALLE  
COMPETENZE  
(ITALIA)  
(G4-LA11)

	2016 (N)	2016 (% su tot)	2015 (N)	2015 (% su tot)	2014 (N)	2014 (% su tot)
<b>Dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle competenze</b>	67	54%	64	54%	60	55%
<b>Aumenti di merito concessi nell’anno</b>	17	14%	9	8%	15	13%

## 5.2.3 La comunicazione interna

Per favorire una effettiva diffusione delle informazioni fra tutti i dipendenti, IGD si è dotata di questi 4 strumenti:

Strumento	Periodicità	Contenuto
<b>Convention aziendali</b>	<i>Annuale</i>	Differentemente agli altri anni, nel 2016 è stata organizzata una convention aziendale e non due. È durata due giorni, si è svolta a Grosseto all'inizio del mese di gennaio. Gli obiettivi sono stati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consentire attività di <i>team building</i> non organizzate ma permesse dalla struttura ospitante (attività sportive, momenti di relax e wellness).</li> <li>• Visitare il nuovo Centro Commerciale Maremà, aperto il mese precedente.</li> <li>• Condividere le novità più rilevanti avvenute in azienda nel corso del 2016 (risultati economici, premi e riconoscimenti ottenuti, ultime operazioni finanziarie).</li> </ul>
<b>Newsletter</b>	<i>Trimestrale</i>	Inviata a tutti i dipendenti con cadenza trimestrale, contiene i principali risultati aziendali, l'aggiornamento sulle politiche di sostenibilità e le più importanti novità del gruppo.
<b>Comunicati stampa</b>	<i>Ad hoc</i>	Inviati a tutti i dipendenti 19 comunicati stampa riguardanti i principali eventi del Gruppo. Nel 2016 hanno riguardato: i risultati economico-finanziari, i premi vinti per la rendicontazione sociale civilistica, le acquisizioni e le nuove aperture, l'ottenimento del rating di legalità, ecc.
<b>Intranet aziendale</b>	<i>Continua</i>	Il Portale, che permette un continuo scambio di informazioni fra tutti i dipendenti, nel corso del 2016 non ha avuto particolari cambiamenti ed implementazioni. Questo perché si è lavorato per rendere fruibile una nuova piattaforma, in grado di ospitare contenuti multimediali ed una innovativa modalità per svolgere video conferenze.

Winmarkt, nel corso del 2016, ha confermato il sistema di comunicazione interna che si era andato strutturando l'anno precedente, con l'obiettivo di permettere la diffusione delle informazioni e delle conoscenze fra i Centri Commerciali e fra questi e la sede.

Gli strumenti utilizzati sono:

- una newsletter interna quando vi sono eventi aziendali rilevanti (tipo il Bilancio annuale, nuove aperture di punti vendita importanti, ecc);
- una presentazione periodica sulle novità commerciali e di marketing.
- un *workshop* ogni 3 mesi con tutti i dipendenti che, partendo dagli ambiti commerciali, analizza le azioni svolte e quelle da svolgere, con l'obiettivo di creare sinergie interne.

## 5.3 Pari opportunità e diversità

### 5.3.1 La promozione delle pari opportunità

La componente femminile, fra IGD e Winmarkt, si attesta al 56% (54% in Italia e 60% in Romania).

TABELLA 7  
RIPARTIZIONE  
DEI DIPENDENTI  
PER SESSO E  
QUALIFICA  
(ITALIA)  
(G4-10;LA12)

Qualifica	Genere	2016	2015	2014
<b>DIRIGENTI</b>	Uomini	5	3	3
<b>DIRIGENTI</b>	Donne	1	1	1
<b>QUADRI</b>	Uomini	13	13	13
<b>QUADRI</b>	Donne	7	7	7
<b>IMPIEGATI DIRETTIVI</b>	Uomini	26	26	25
<b>IMPIEGATI DIRETTIVI</b>	Donne	24	24	23
<b>IMPIEGATI</b>	Uomini	12	12	13
<b>IMPIEGATI</b>	Donne	35	32	32
<b>TOTALE</b>	<b>Uomini</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Donne</b>	<b>67</b>	<b>64</b>	<b>63</b>
<b>TOTALE</b>	-	<b>123</b>	<b>118</b>	<b>117</b>

La crescita di due unità del numero dei dirigenti è dovuta, in un caso, ad un percorso interno di carriera, con crescita da Quadro, nell'altro dalla decisione di inserire nell'organico della capogruppo un dirigente già operante con responsabilità sia manageriali che di amministratore nella società controllata estera.

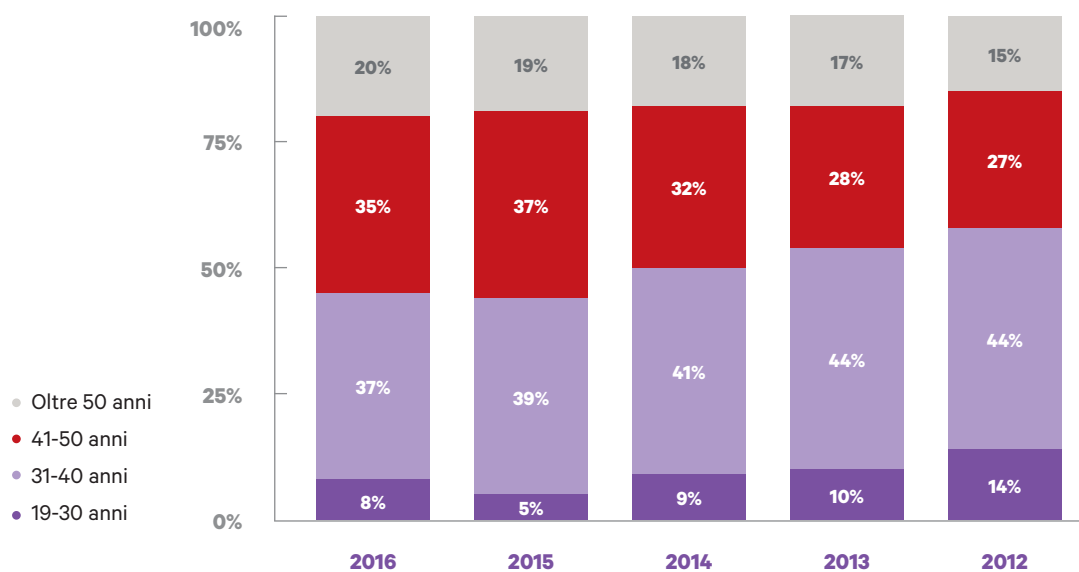
TABELLA 8  
RIPARTIZIONE  
DEI DIPENDENTI  
PER SESSO  
E QUALIFICA  
(ROMANIA)  
(G4-10;LA12)

Qualifica	Genere	2016	2015	2014
DIRIGENTI	Uomini	-	1	1
DIRIGENTI	Donne	-	-	-
QUADRI	Uomini	3	3	3
QUADRI	Donne	2	2	2
IMPIEGATI DIRETTIVI	Uomini	14	14	14
IMPIEGATI DIRETTIVI	Donne	6	6	8
IMPIEGATI	Uomini	2	2	3
IMPIEGATI	Donne	20	20	20
<b>TOTALE</b>	<b>Uomini</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Donne</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>30</b>
<b>TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>51</b>

In virtù del basso tasso di turnover, prosegue la naturale crescita dell'età media di IGD, che passa da 42 a 43 anni: questo dato è correlato con la graduale crescita della percentuale degli Over 40 (+ 15 p.p. negli ultimi 5 anni). Di contro, torna a crescere nel 2016 il numero degli Under 30, dopo il calo dello scorso anno.

Anche in Winmarkt l'età media si stabilizza a 43 anni, in crescita rispetto ai 42 dello scorso anno.

GRAFICO 5  
POPOLAZIONE  
PER FASCE D'ETÀ  
(ITALIA)  
(G4-LA12)



## 5.4 Benessere dei dipendenti

Impattando significativamente sul clima interno e sulla capacità delle persone di lavorare nella maniera migliore, il benessere dei dipendenti è un elemento di costante attenzione da parte di IGD. Per questa ragione nel 2016 l'azienda ha approvato un sistema di welfare aziendale, che mette a sistema quanto già esistente e le nuove opportunità offerte dal mutato contesto normativo degli ultimi due anni.

**NEL 2016 APPROVATO UN SISTEMA DI  
WELFARE AZIENDALE**

*IGD uffici sede*



## FOCUS

### 5.4.1 Il Piano Welfare

Proseguendo un percorso iniziato nel 2014, nel corso del 2016 la Direzione Operativa di IGD ha approvato il Piano di Welfare Aziendale. Tale decisione è stata comunicata a tutti i dipendenti nel corso della Convention annuale e diventerà operativa dal mese di Aprile 2017.

Per definire questo Piano, IGD ha tenuto conto di fattori interni ed esterni all'azienda:

- Il cambiamento del contesto normativo: la Legge di Stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208,) e la legge di Bilancio 2017 (legge numero 232/2016) con riferimento agli articoli 51 e 100 del TUIR delineano i confini entro i quali inserire un Piano Welfare. La Legge di Stabilità 2016, in particolare, prevede l'incentivazione del welfare aziendale (nelle fattispecie contemplate dall'art. 100 del TUIR: educazione e istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto) attraverso la non imponibilità contributiva e fiscale per il dipendente di beni o servizi erogati dal datore di lavoro ed un nuovo trattamento dei premi di produttività
- Il Welfare esistente in IGD: l'azienda ha attivato, nel corso del tempo, alcuni istituti di welfare, contenuti nel Contratto Nazionale, nel Contratto integrativo aziendale e nel Protocollo delle Azioni Positive allegato ad esso. I dipendenti hanno inoltre accesso ad alcune agevolazioni in strutture convenzionate
- Gli aspetti anagrafici e territoriali della popolazione IGD: 65 persone lavorano in sede a Bologna, gli altri 58 in piccoli nuclei composti al massimo da 3 persone, in 11 Regioni italiane.

Per queste ragioni il Piano Welfare approvato ha l'obiettivo di:

1. Diffondere e comunicare meglio quello che IGD ha già;
2. Identificare interventi di welfare che, trasversalmente, possono interessare tutti i dipendenti, utilizzando anche gli strumenti normati dalle ultime novità legislative (voucher e rimborsi)

Con l'esclusione dei dirigenti, il welfare aziendale riguarderà tutti i dipendenti a tempo indeterminato, per i quali l'azienda ha deciso di stanziare una quota fissa, uguale per tutti.

Ogni dipendente potrà trovare tutto ciò che riguarda il welfare aziendale in un Portale autonomo, che avrà un'interfaccia semplice e facilmente intuibile. Ognuno avrà accesso alla propria pagina, entrando tramite una password personale. Il portale sarà suddiviso fra i cinque ambiti di welfare previsti dalla legge. Ci sarà un contatore del budget a disposizione di ciascun dipendente, che così potrà vedere quanto ha ancora a disposizione e quanto ha già impiegato.

IGD predisporrà una specifica campagna sia di comunicazione che di formazione per far conoscere a tutti i dipendenti i contenuti del Portale, in modo che sia utilizzato al meglio da ciascuno.

## 5.4.2 Le attività di monitoraggio ed i benefit aziendali

### Le attività di monitoraggio

IGD monitora periodicamente sia gli indicatori concernenti lo stress da lavoro correlato che il tasso di rientro dopo il congedo parentale.

### Lo stress da lavoro correlato

Il processo di valutazione dello “Stress da lavoro correlato” (DLGS 81/2008) è attivo, in IGD, dal 2011. Si mantengono su livelli bassi sia il numero degli infortuni che il tasso di morbidità.

TABELLA 9  
CAUSE  
DI ASSENTEISMO

	2016	2015	2014
<b>Infortuni</b>	2*	0	5*
<b>% Morbidità**</b>	2,03%	1,66%	2,31%
<b>Sanzioni disciplinari</b>	1	2	2

\* Gli infortuni del 2016 e 2014 sono tutti in itinere

\*\* Tasso di morbidità: giorni di assenza per malattia / totale dei giorni lavorati

Uffici sede



### *Il rientro dopo il congedo parentale*

Tutti i dipendenti che fruiscono del congedo parentale rientrano in azienda alle stesse condizioni precedenti; a dimostrazione che la politica di IGD è orientata a favorire il bilanciamento delle esigenze familiari con la vita lavorativa, non solo applicando la normativa sulla maternità/paternità, ma con provvedimenti specifici inseriti da tempo nella contrattazione aziendale.

TABELLA 10  
**CONGEDO  
PARENTALE  
(G4-LA3)**

**Totale**

**Tasso di rientro  
dopo il congedo parentale**

2016	2015	2014
100%	100%	100%

### *I benefit ai dipendenti (G4-LA2)*

Emersi come uno dei 10 fattori con la massima soddisfazione dall'indagine di clima effettuata nel 2015, i benefit applicabili a tutti i dipendenti sono contenuti nel contratto nazionale ed (in particolare) nel contratto integrativo aziendale siglato nel 2013.

I dipendenti con contratto a tempo determinato hanno lo stesso trattamento dei contratti a tempo indeterminato, con l'eccezione del salario variabile e dell'iscrizione alla sanità integrativa (per applicazione di quanto disposto dal regolamento di Coopersalute).

**TUTTI I DIPENDENTI CHE FRUISCONO  
DEL CONGEDO PARENTALE RIENTRANO  
IN AZIENDA ALLE **STESSE CONDIZIONI****

## MATRICE GRI G4 E TABELLA EPRA

### MATRICE GRI G4 (G4-32)

Dal 2010 il Bilancio di Sostenibilità di IGD è stato redatto seguendo le linee guida del GRI. Il Bilancio di Sostenibilità 2016 recepisce ed applica le linee guida redatte dalla Global Reporting Initiative GRI-G4 e quelle relative al settore immobiliare (“Sustainability Reporting Guidelines - Construction and Real Estate Sector Supplement”). Il livello di applicazione degli indicatori del GRI G4 è “Core”. Non vi sono omissioni poichè tutti gli indicatori relativi agli aspetti material sono stati riportati. Si veda il capitolo “Responsabilità sociale e materialità” per la corrispondenza fra ambiti material e GRI G4.

Nella tabella seguente sono elencati gli indicatori GRI G4 rendicontati nel presente bilancio ed il loro riferimento nel testo.

TABELLA 1  
**GENERAL  
STANDARD  
DISCLOSURE**

#### General standard disclosure

##### Numero eventi

G4-1

x

4-7

##### Profilo organizzazionale

G4-3

x

13-16

G4-4

x

13-16

G4-5

x

13-16

G4-6

x

13-16

G4-7

x

13-16

G4-8

x

13-16

G4-9

x

13-16

G4-10

x

114

G4-11

x

116

G4-12

x

16

G4-13

x

13-16

G4-14

x

16; 39-40; 55

G4-15

x

13-16

G4-16

x

13-16

**General standard disclosure**

**Aspetti materiali  
identificati e confini**

G4-17	x	9-12
G4-18	x	9-12
G4-19	x	19-20
G4-20	x	19-20
G4-21	x	19-20
G4-22	x	9-12
G4-23	x	9-12

**Stakeholder engagement**

G4-24	x	84
G4-25	x	84
G4-26	x	84
G4-27	x	85

**Profilo del report**

G4-28	x	9-12
G4-29	x	9-12
G4-30	x	9-12
G4-31	x	Cover
G4-32	x	129-131

**Governance**

G4-34	x	36-38
G4-38		36-38
G4-42		38
G4-43		38
G4-44		38
G4-45		39-41
G4-46		39-41
G4-47		39-41
G4-48		19-20
G4-51		41
G4-52		41
G4-53		41

**Etica ed integrità**

G4-56	x	48-49
-------	---	-------

**Core**

**Pagine**

TABELLA 2  
**SPECIFIC  
STANDARD  
DISCLOSURES**

<b>Aspetto material</b>	<b>Categoria</b>	<b>Sotto categoria</b>	<b>Indicatore Core e DMA</b>	<b>Pagine</b>	<b>Omissioni</b>
<b>Impatto ambientale delle strutture (diretto ed indiretto) lungo tutta la filiera (dalla costruzione alla gestione operational)</b>	<b>GRI-G4: AMBIENTE</b>	Energia	G4-DMA	x 23-25; 53-57	(-)
			G4-EN3	x 58	(-)
			G4-EN5	60	(-)
		Acqua	CRE 1	60	(-)
			G4-DMA	x 23-25; 64	(-)
			G4-EN8	x 65	(-)
		Emissioni	CRE 2	67	(-)
			G4-DMA	x 23-25; 62-63	(-)
			G4-EN15	x 62	(-)
		Rifiuti	G4-EN16	62	(-)
			G4-EN18	63	(-)
			CRE 3	63	(-)
			G4-DMA	x 23-25; 68-70	(-)
			G4-EN23	x 68-69	(-)
			Certificazioni	G4-DMA	x 23-25; 71
Territorialità	<b>GRI-G4: SOCIAL</b>	Comunità locale	G4-DMA	x 23-25	(-)
			G4-SO1	x 101	(-)
<b>Occupazione stabile ed attraente</b>	<b>GRI-G4: SOCIAL</b>	Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso	G4-DMA	x 23-25	(-)
			G4-LA1	x 116	(-)
				x 23-25	(-)
<b>Benessere dei dipendenti</b>	<b>GRI-G4: SOCIAL</b>	Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso	G4-DMA	x 128	(-)
			G4-LA2	x 128	(-)
			G4-LA3	23-25	(-)
<b>Cultura interna (senso di appartenenza, valutazione, crescita, comunicazione)</b>	<b>GRI-G4: SOCIAL</b>	Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso	G4-DMA	x 118	(-)
			G4-LA9	x 121	(-)
			G4-LA11		(-)
<b>Pari opportunità e diversità</b>	<b>GRI-G4: SOCIAL</b>	Pratiche di lavoro e lavoro dignitoso	G4-DMA	x 23-25	(-)
			G4-LA12	x 124	(-)

## TABELLA EPRA

Gli indicatori ambientali riportati nel Bilancio di Sostenibilità 2016 di IGD sono in conformità con la seconda edizione di EPRA (“Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting”), pubblicata nel Settembre 2014.

Nella seguente tabella sono riportati gli indicatori EPRA (unità di misura, risultati 2016-2015, livello di stima, livello di copertura rispetto al perimetro), la corrispondenza con gli indicatori GRI G4 e il loro riferimento nel capitolo. La nota metodologica, che introduce il capitolo 2, “Qualità ed efficienza dei Centri Commerciali”, è valida anche per la lettura della seguente tabella.

Indicatore	Epra	GRI-G4	Unità di misura	2016	2015	Delta su 2015	Copertura	Livello di stima	Riferimento nel capitolo	Nota
Consumo totale di energia elettrica	Elec-Abs	G4-EN3	kWh annuali	37.734.347	35.918.318	5,1%	21 su 21	0%	Pag. 58, tab. 1	
Consumo omogeneo di energia elettrica	Elec-LfL	G4-EN3	kWh annuali	34.828.586	35.918.318	-3,0%	19 su 19	0%	Pag. 58, tab. 1	
Consumo totale di energia da teleriscaldamento e teleraffreddamento	DH&C-Abs	G4-EN3	kWh annuali	7.946.990	8.034.860	-1,1%	4 su 21	0%	Pag. 59, tab.2	
Consumo omogeneo di energia da teleriscaldamento e teleraffreddamento	DH&C-LfL	G4-EN3	kWh annuali	7.320.390	8.034.860	-8,9%	3 su 19	0%	Pag. 59, tab.2	
Consumo totale di energia da combustibile	Fuels-Abs	G4-EN3	kWh annuali	12.697.734	11.699.415	8,5%	13 su 21	0%	Pag. 59, tab.3	
Consumo omogeneo di energia da combustibile	Fuels-LfL	G4-EN3	kWh annuali	12.697.734	11.699.415	8,5%	13 su 19	0%	Pag. 59, tab.3	
Intensità energetica degli edifici	Energy-Int	G4-EN 5 + CRE1	kWh/ (mq aree comuni+ GLA)	187,90	193,93	-3,1%	7 su 21	0%		*(vedi sotto)
	Energy-Int	G4-EN 5 + CRE1	kWh/ (mq aree comuni+ GLA)	146,78	154,10	-4,7%	21 su 21	32%	Pag. 60, tab.5	** (vedi sotto)
Emissioni dirette di gas serra (totale) - Scope 1	GHG-Dir-Abs	G4-EN15	ton Co2e	2.251	2.074	8,5%	21 su 21	0%	Pag. 62, tab.6	
Emissioni indirette di gas serra (totale) - Scope 2	GHG-Indi-Abs	G4-EN16	ton Co2e	21.430	20.483	4,6%	21 su 21	0%	Pag. 62, tab.6	
Emissioni dirette di gas serra (omogeneo) - Scope 1	GHG-Dir-LfL	G4-EN15	ton Co2e	2.251	2.074	8,5%	19 su 19	0%	Pag. 62, tab.6	

<b>Indicatore</b>	<b>Epra</b>	<b>GRI-G4</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Delta su 2015</b>	<b>Copertura</b>	<b>Livello di stima</b>	<b>Riferimento nel capitolo</b>	<b>Nota</b>
<b>Emissioni indirette di gas serra (omogeneo) - Scope 2</b>	GHG-Indir-LfL	G4-EN16	ton Co2e	19.777	20.483	-3,4%	19 su 19	0%	Pag. 62, tab.6	
<b>Intensità delle emissioni di gas serra degli edifici</b>	GHG-Int	G4-EN18 + CRE3	Kg CO2e/(mq aree comuni +GLA)	69,19	73,27	-5,6%	21 su 21	0%	Pag. 63, tab.7	
<b>Consumi idrici totali</b>	Water-Abs	G4-EN8	m3	523.100	526.681	-0,7%	21 su 21	0%	Pag. 65, tab.8	
<b>Consumi idrici omogenei</b>	Water-LfL	G4-EN8	m3	492.358	526.681	-6,5%	19 su 19	2%	Pag. 65, tab.8	
<b>Intensità dei consumi idrici degli edifici</b>	Water-Int	CRE2	m3 / (mq aree comuni + GLA)	1,53	1,71	-10,7%	21 su 21	0%	Pag. 67, tab.10	
<b>Peso dei rifiuti per modalità di smaltimento (totale)</b>	Waste-Abs	G4-EN23	ton	2.258	2.458	-8,1%	21 su 21	0%	Pag. 68, tab.12	
	Waste-Abs	G4-EN23	di cui avviati a riciclo	1.598	1.535				Pag. 68, tab.12	
	Waste-Abs	G4-EN23	di cui smaltiti all'inceneritore	35	34				Pag. 68, tab.12	
	Waste-Abs	G4-EN23	di cui conferiti in discarica	625	889				Pag. 68, tab.12	
<b>Peso dei rifiuti per modalità di smaltimento (omogeneo)</b>	Waste-LfL	G4-EN23	ton	2.258	2.458	-8,1%	19 su 19	0%	Pag. 68, tab.12	
	Waste-LfL	G4-EN23	di cui avviati a riciclo	1.598	1.535				Pag. 68, tab.12	
	Waste-LfL	G4-EN23	di cui smaltiti all'inceneritore	35	34				Pag. 68, tab.12	
	Waste-LfL	G4-EN23	di cui conferiti in discarica	625	889				Pag. 68, tab.12	
<b>Tipo e numero di asset certificati</b>	Cert-tot	CRE8	% del totale mq del portafoglio	65%	51%		11 su 21	0%	Pag. 71	

\* Riportata anche l'intensità dei 7 Centri per cui nel 2016 non è stata eseguita alcuna stima sui consumi dei parcheggi  
 \*\* Intensità energetica di tutti i 21 Centri rientranti nel perimetro absolute. Sottratti dal totale i consumi elettrici stimati dei parcheggi di 14 Centri e i consumi elettrici effettivi dei parcheggi di 7 Centri

**SEDE LEGALE**

via Agro Pontino, 13  
48100 Ravenna - Italy

**SEDE OPERATIVA**

via Trattati Comunitari Europei 1957-2007, 13  
40127 Bologna - Italy

tel +39 051 509111

fax +39 051 509247

Per informazioni e osservazioni sul presente Bilancio e sulla sostenibilità del Gruppo IGD contattare l'indirizzo mail: [sustainability@gruppoigd.it](mailto:sustainability@gruppoigd.it)

Ulteriori informazioni sulla sostenibilità di IGD sono presenti nel sito del Gruppo, alla pagina: <http://www.gruppoigd.it/Sostenibilita>