

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2017





BILANCIO DI
SOSTENIBILITÀ
2017



" IL CAMBIAMENTO NECESSARIO

Sostenibilità vuol dire meno acqua, meno antibiotici, meno emissioni, meno diserbanti, più diritti per chi lavora, più trasparenza sull'origine, meno plastica. Ma sostenibilità deve comportare una remunerazione decorosa del lavoro dell'imprenditore agricolo.

Molto può fare l'industria ma molto spetta alla parte agricola, rivendicando il ruolo di impresa viva ed utile, perseguendo un ammodernamento rispettoso della nostra terra, intesa come pianeta, quella che anche noi, come gli Indiani d'America, abbiamo ricevuto in prestito dai nostri figli.

Agli agricoltori, agli allevatori compete mettere a punto nuove competenze, producendo con più efficienza e meglio prodotti più salubri ed in armonia con l'ambiente ed il territorio, all'industria dare valore alle materie prime, alla distribuzione ed al consumatore responsabile farsi carico, per quanto di competenza, dei costi di un cibo più buono e più giusto.

Facciamo dunque le giuste battaglie per la PAC, per i PSR, per contrastare l'italian sounding, per il giusto prezzo, ma nel contempo accettiamo la sfida di un nostro cambiamento e per una volta destiniamo le risorse non per sopravvivere ma per andare avanti. ||

Il Presidente.

SOMMARIO

LETTERE DEL PRESIDENTE E DEL DIRETTORE GENERALE	6	4 LA PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE	118
IL PERCORSO DELLA SOSTENIBILITÀ E LA RENDICONTAZIONE DI GRANAROLO	16	4.1 L'EQUILIBRIO NUTRIZIONALE E LA RISPOSTA ALL'EVOLUZIONE DEI CONSUMI	122
LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER	18	4.2 LA GARANZIA DELLA SICUREZZA ALIMENTARE	128
LA MATRICE DI MATERIALITÀ	23	4.3 L'ATTENZIONE AL CONSUMO RESPONSABILE E AL DIALOGO	134
GRANAROLO E I SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG)	26	4.3.1 LA COMUNICAZIONE CON UN CONSUMATORE SEMPRE PIU' ATTENTO	135
1 IL PROFILO E LA CONDOTTA AZIENDALI	28	5 LA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE	138
1.1 CHI SIAMO	32	5.1 LA TUTELA DELL'OCCUPAZIONE	143
1.1.1 L'ASSETTO SOCIETARIO	37	5.2 LA CRESCITA DELLE PERSONE	150
1.1.2 LA STORIA DEL GRUPPO GRANAROLO	40	5.2.1 FORMAZIONE E CARRIERE	150
1.1.3 LA MISSIONE, LA VISIONE E I VALORI	42	5.2.2 SVILUPPO E LE POLITICHE RETRIBUTIVE	152
1.1.4 IL CODICE ETICO	44	5.2.3 LA CULTURA E LA COMUNICAZIONE AZIENDALE	153
1.2 IL SISTEMA DI GOVERNANCE	46	5.3 LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO	154
1.2.1 LA STRUTTURA DI CORPORATE GOVERNANCE	46	5.3.1 GLI ANDAMENTI IN GRANAROLO S.P.A.	156
1.2.2 IL MODELLO ORGANIZZATIVO	50	5.3.3 GLI ANDAMENTI NELLE SOCIETÀ CONTROLLATE	161
1.3 L'INTEGRITÀ DELLA CONDOTTA AZIENDALE	51	5.4 L'IMPEGNO PER IL BENESSERE DEI COLLABORATORI	164
1.3.1 L'ANALISI E IL PRESIDIO DEI RISCHI	52	6 LA SALVAGUARDIA DELL'AMBIENTE DALLA STALLA ALLO SMALTIMENTO	168
2 UN MODELLO DI BUSINESS COMPETITIVO E SOSTENIBILE	56	6.1 L'APPROCCIO DI GRANAROLO ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	173
2.1 IL CONTESTO ECONOMICO	60	6.2 LE PRINCIPALI AZIONI PER LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI	180
2.1.1 IL COMPARTO AGROALIMENTARE ITALIANO	61	6.2.1 LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI DELLA FILIERA	180
2.1.2 IL LATTE: SITUAZIONE GLOBALE E NAZIONALE	63	6.2.2 LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI DEL PROCESSO PRODUTTIVO	181
2.1.3 LE OPPORTUNITÀ DI MERCATO IN ITALIA	67	6.2.3 LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI DEL PACKAGING	197
2.2 GRANAROLO: STRATEGIE DI SVILUPPO E RISULTATI	68	6.2.4 LE SPESE, I RECLAMI E LE SANZIONI AMBIENTALI	198
2.2.1 I PRINCIPALI RISULTATI 2017 E GLI AMBITI DI SVILUPPO	68	6.2.5 GLI ANDAMENTI AMBIENTALI NELLE SOCIETÀ DEL GRUPPO	199
2.2.2 IL POSIZIONAMENTO DI GRANAROLO IN ITALIA E ALL'ESTERO	72	7 LA CITTADINANZA D'IMPRESA A LIVELLO LOCALE E GLOBALE	206
2.2.3 I RISULTATI DELLA GESTIONE 2017	79	7.1 GRANAROLO NEI TERRITORI: L'IMPEGNO PER L'INCLUSIONE	210
2.2.4 IL VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO	84	7.1.1 I PROGETTI A FAVORE DELLE COMUNITÀ	212
2.2.5 GLI INVESTIMENTI INDUSTRIALI	85	7.1.2 L'EDUCAZIONE E IL CONSUMO CONSAPEVOLE	215
3 LE LEVE PER COMPETERE	86	7.1.3 IL SOSTEGNO ALLO SPORT E ALLA CULTURA	216
3.1 UN MODELLO ITALIANO DI SOSTENIBILITÀ: LA FILIERA GRANAROLO	93	7.2 IL CONTRIBUTO SUI GRANDI TEMI A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE	220
3.1.1 LO SVILUPPO DELLA FILIERA: IL PIANO STRATEGICO DI GRANLATTE	100	7.2.1 L'IMPEGNO PER LA FOOD INNOVATION	220
3.1.2 L'IMPEGNO A SUPPORTO DEI PRODUTTORI	104	7.2.2 L'OSSERVATORIO PERMANENTE SUL LATTE	221
3.2 L'INNOVAZIONE	106	7.2.3 LA PARTECIPAZIONE ATTIVA	222
3.2.1 I BREVETTI	112	7.2.4 LA PROMOZIONE DI FILIERE LATTIERO CASEARIE IN PAESI IN VIA DI SVILUPPO	224
3.2.2 I CONTRIBUTI PER L'INNOVAZIONE	114	8 INDICE DEI CONTENUTI GRI	226
3.3 IL PRESIDIO DELLA CATENA DEL VALORE A MONTE E A VALLE	114		
3.3.1 I FORNITORI	114		
3.3.2 LA DISTRIBUZIONE E LO SVILUPPO COMMERCIALE	116		

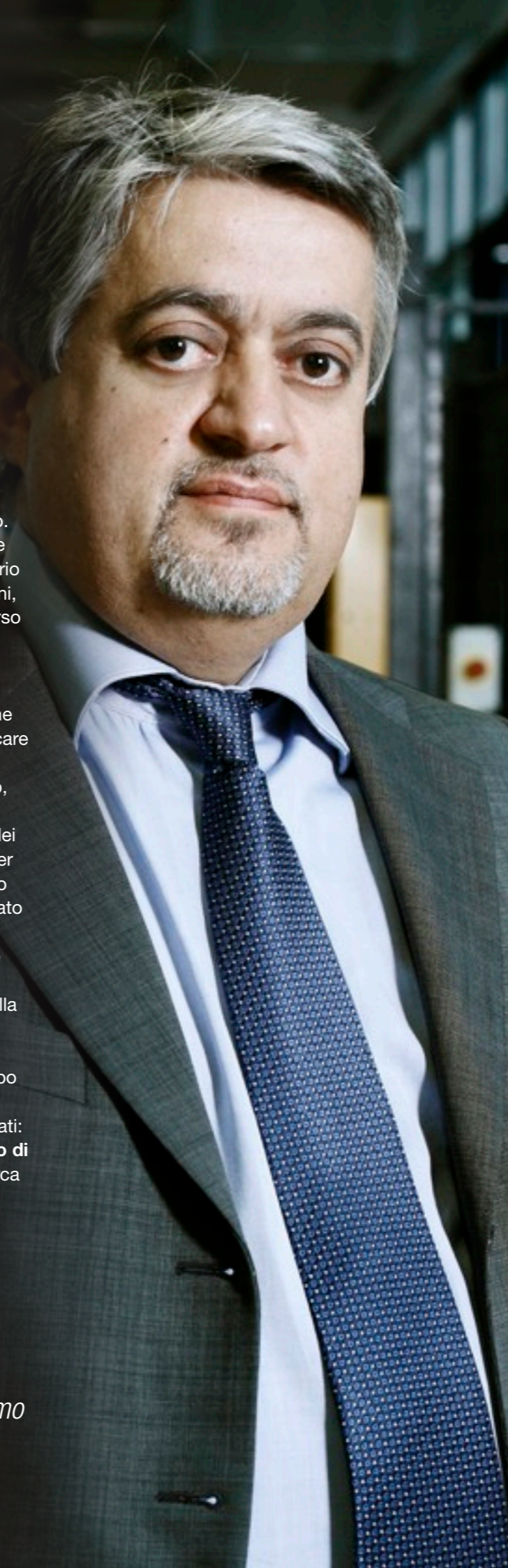
LETTERE DEL PRESIDENTE E DEL DIRETTORE GENERALE

La crescita perseguita in questi ultimi anni ha sviluppato le nostre capacità e le nostre competenze nell'ambito dei mercati internazionali rappresentando un valore strategico per il Gruppo. Il mercato dairy si sta sempre più concentrando e la dimensione globale diventa un fattore critico di successo. Si rende necessario focalizzarci sulla integrazione delle numerose recenti acquisizioni, d'altro canto procederemo con determinazione e attenzione verso l'espansione internazionale del nostro presidio.

Il 2017 segna l'aumento generalizzato del costo di tutte le materie prime con una impennata delle materie grasse, di origine squisitamente speculativa, che l'industria non è riuscita a scaricare sul mercato, compromettendo i consuntivi di fine anno rispetto alle aspettative di budget, anche quando, come nel nostro caso, erano state, con lungimiranza, ispirate alla prudenza. Anche il 2018 si preannuncia impegnativo, complice il persistente calo dei consumi sul mercato interno che ha ancora un peso rilevante per la nostra azienda, per contro si paventa una flessione del prezzo della materia prima latte, conseguenza dell'aumento generalizzato della produzione. La volatilità, spesso repentina dei prezzi è un elemento di disturbo per la pianificazione a medio periodo delle imprese, vale per la produzione e vale per la trasformazione, da qui una sistematica attenzione, condivisa lungo tutta la filiera, alla programmazione della produzione.

La vera competizione del prossimo futuro sarà giocata sul campo dell'innovazione che ci ha visti fortemente dinamici (tanto che rappresenta 144 milioni di Euro di sell out negli ultimi 5 anni – dati: IRI Infoscan e Nielsen) e **della sostenibilità sulla quale a livello di filiera stiamo assumendo nuovi importanti impegni**. La ricerca di iniziative per immettere sul mercato nuovi prodotti consente di intercettare nuovi target di consumatori per compensare il fisiologico calo del mercato tradizionale.

La sostenibilità rappresenta un impegno verso noi stessi e verso i consumatori con obiettivi sempre più sfidanti. La filiera rappresenta in tal senso un valore unico. Ne daremo conto più che in passato in questo documento.



Il socio cooperativa Granlatte sta predisponendo un proprio Piano Strategico proiettato sui prossimi anni. La necessità di coordinare la parte industriale, che ha come primo interlocutore il mercato, e la parte agricolo-allevatoria, che si articola nella più grande realtà italiana di produzione di latte, è essenziale per garantire un futuro a tutto il sistema Granarolo-Granlatte, che in ossequio alla propria missione, ha fatto della peculiarità della filiera nazionale un fattore competitivo che va ben oltre gli andamenti congiunturali.

La crescita è assunta come standard strategico e non come obiettivo straordinario. Nella consapevolezza che strategie e dimensioni assunte rendono necessario contestualizzare la nostra iniziativa su quanto accade intorno a noi e su ciò che inevitabilmente influenza il nostro risultato, stante la dimensione globale della sfida competitiva, siamo coscienti che per la dimensione raggiunta **siamo un punto di riferimento per il sistema agroalimentare italiano, ne conseguono le responsabilità crescenti che si articolano in una maggiore attenzione a come produciamo, a come distribuiamo, a quanto valore generiamo.**

L'incertezza delle prospettive del nostro Paese per il prossimo futuro sollecita una ulteriore responsabilizzazione del sistema delle imprese attraverso il presidio etico del lavoro e della distribuzione della ricchezza, come volani virtuosi di una ripresa che investe nella capacità di acquisto delle famiglie per rilanciare i consumi interni.

L'economia europea è entrata a pieno regime nel 2018. L'area dell'euro gode di tassi di crescita che si vedevano solo prima della crisi finanziaria e il vero rischio per l'Eurozona deriverà dalle tensioni geopolitiche e dallo slittamento verso politiche più orientate all'interno e protezionistiche che tolgono efficacia alla Comunità Europea.

L'internazionalizzazione rappresenta la strada maestra per la ricerca di nuovi consumatori a cui proporre il nostro Made in Italy. Il valore aggiunto agroalimentare – sospinto da quello dell'industria alimentare – ha recuperato già dal 2011 i livelli pre-crisi (così come quello agricolo seppur tra alti e bassi), a differenza degli altri macro-settori produttivi. In termini occupazionali, mentre l'industria alimentare ha tenuto, l'agricoltura ha perso occupati anche se si tratta di un trend che "viene da lontano" e che trova le sue cause nel calo

strutturale delle aziende agricole e nel processo virtuoso di ammodernamento che ha investito, seppure in misura ancora contenuta, le nostre campagne.

Diminuiscono le aziende agricole italiane, in particolare quelle a conduzione diretta, ma aumentano i capi azienda con più alto titolo di studio ed è ciò che accade anche in filiera Granlatte. Evidentemente qualcosa si muove ... sebbene l'incidenza dei giovani conduttori rispetto agli over 55 nelle imprese agricole italiane sia tra i più bassi a livello Ue, negli ultimi anni si assiste ad una crescita delle aziende giovanili (+14% 2017 vs 2015, dati Nomisma), aumenta l'incidenza delle imprese agricole a conduzione femminile e aumenta la dimensione media delle aziende agricole italiane sia dal punto di vista strutturale (SAU) sia economico (valore della produzione). Questo rende fattibile puntare a una agricoltura 4.0 più rispettosa dell'ambiente in termini di gestione delle emissioni di CO2 e di risparmi sul campo.

La crisi ha sensibilmente modificato il carrello della spesa e i driver di scelta dei consumatori italiani. E di pari passo si è mosso il mondo agro-alimentare italiano.

Oggi il 14% della SAU italiana è BIO (2° paese Ue per estensione dopo la Spagna e 4° paese Ue per top incidenza Sau Bio sul totale dopo Austria, Svezia ed Estonia).

È assodata una tendenza negativa degli acquisti per carni, salumi, uova e alcuni prodotti lattiero-caseari, pressoché stabili le bevande, in flessione i prodotti freschi, mentre i prodotti confezionati e i prodotti "senza" (glutine, lattosio, sale, etc.) crescono a doppia cifra. Molto bene il mondo dei vegetali in particolare quando sono proposti con un elevato contenuto di servizio.

Nel giro di dieci anni, i prodotti agroalimentari italiani DOP e IGP certificati sono quasi raddoppiati, il valore alla produzione dell'intero paniere è aumentato del 26%, così come il numero di aziende agricole inserite nel sistema ad indicazione geografica. Seppur in lento e progressivo consolidamento nelle dimensioni medie aziendali, i produttori richiederanno nuovi strumenti (finanziari e di gestione del rischio) e modelli organizzativi per rafforzare la competitività ed integrare maggiormente la loro posizione nella «filiera», ma saranno loro i protagonisti del cambiamento più significativo nella misura in cui sapranno investire sul proprio ammodernamento, soprattutto in chiave ambientale.

Lo sviluppo tecnologico e la digitalizzazione potranno favorire lo sviluppo di modelli produttivi più efficienti, in grado di rispondere meglio ai cambiamenti climatici e favorire il ricambio generazionale nelle aziende; questi dovranno essere accompagnati, in primis, dal supporto tecnico e formativo. E se da una parte gli agricoltori svilupperanno ulteriori funzioni e attività extra-produttive in risposta ai grandi cambiamenti sociali e alle richieste dei cittadini in tema di mantenimento delle aree rurali, ecoturismo, sostenibilità, bioenergia, dall'altra le aziende alimentari dovranno interpretare sempre più un consumatore attento e volubile. Una sfida complessa che abbiamo l'ambizione di ritenere alla portata di una realtà come la nostra, che riesce ad integrare, nello scambio quotidiano l'intera filiera dalla terra alla tavola, costituendo un caso di scuola nel panorama agroindustriale italiano. In una fase che vede acuirsi le distanze fra un nord in forte ripresa ed il sud ancora fermo al palo, è motivo di particolare merito avere esteso il modello e l'intera rete produttiva, lungo tutto lo stivale.

Tre quarti degli italiani dichiarano di voler conoscere ciò che è contenuto nel cibo che acquistano e consumano, di apprezzare le aziende che sono trasparenti su origini, modalità di produzione e di coltivazione dei prodotti e molti utilizzano le etichette dei prodotti come fonte primaria per ottenere queste informazioni.

In poche parole potremmo asserire che il comparto ha di fronte a sé una prospettiva complessa, molte difficoltà e molte opportunità, probabilmente le seconde saranno più numerose e più significative delle prime. Ciò di cui abbiamo bisogno è di fare crescere i nostri imprenditori lungo tutta la filiera, le imprese agricole dal nord al sud e la trasformazione, perché certamente la competizione potranno vincerla coloro che avranno saputo dimostrare di governare con trasparenza e con competenza le leve dell'innovazione a 360°.

E' evidente che la scelta del nostro Gruppo di procedere a grande velocità alla ricerca di nuovi prodotti e di nuovi mercati si è rivelata vincente per una impresa che nel 2010 era essenzialmente latte e che era presente solamente sul mercato nazionale. Nel 2010 il latte alimentare rappresentava il 60% del portafoglio di Granarolo e oggi siamo al 34%, l'export rappresentava il 3%, oggi siamo al 28%. Nel frattempo il Gruppo è passato da 800 milioni di fatturato a quasi un miliardo e trecento milioni consentendo, in controtendenza con i consumi nazionali, di aumentare i conferimenti dei soci alla controllante

Granlatte, da quattro a oltre sei milioni di quintali annui.

I consumatori intolleranti al lattosio crescono e la linea Granarolo Accadi latte, ma anche yogurt, panna, mozzarella e ricotta stanno guadagnando quote importanti di mercato. Allo stesso modo crescono i consumatori che privilegiano prodotti biologici e Granlatte, su input di Granarolo, ha convertito circa il 10% del latte al biologico. Stiamo uscendo in comunicazione con una bevanda da latte a basso contenuto di zuccheri (GPlus), che riteniamo ci darà molte soddisfazioni, alla stregua della linea 100% vegetale dedicata alle bevande sostitutive del latte, le quali ripeteranno i successi della linea senza sale e senza grassi lanciata lo scorso anno e della gastronomia vegetale. Come si prevedeva, l'etichettatura dei paesi d'origine della materia prima non ha rilanciato i consumi di latte nazionale, per quanto si sia trattata di una norma che noi abbiamo sollecitato e condiviso perché pensiamo che un consumatore consapevole ed informato sia il migliore alleato di una azienda che ha fatto della filiera la propria filosofia imprenditoriale.

Granarolo S.p.A. e la cooperativa Granlatte hanno siglato l'anno scorso un nuovo contratto di fornitura che rafforza, da un lato, la tutela su rischi di conflitto di interesse fra la proprietà e la controllata e, dall'altro, affronta in modo dialettico la programmazione reciproca fra chi produce e chi trasforma, consentendo ad ognuno di ottimizzare la propria profittabilità.

Accennavo al fatto che nel 2017 la cooperativa Granlatte, azionista di maggioranza del Gruppo e fornitore di una grossa quota del latte lavorato, ha avviato un riflessione importante con i soci allevatori finalizzata a mettere a punto il Piano Strategico Granlatte, un piano partecipativo che vuole offrire ai soci allevatori formazione al passo con i tempi, opportunità di ulteriore crescita (anche con la possibilità di affiancare al latte altre coltivazioni/allevamenti) e una sostenibilità al 360° (riduzione dell'impatto ambientale alla stalla, benessere animale).

Ancora una volta, al centro vi è la volontà di sfruttare al massimo il modello che rappresentiamo, convinti che la filosofia che sottende la cultura della sostenibilità di un sistema complesso, quale noi siamo, assume valore tangibile nella misura in saremo capaci di contaminarne tutti gli anelli della catena, dalla stalla al banco della distribuzione, fino alla tavola di un consumatore consapevole.

Per il 2018 si annunciano dunque molte novità e un cambio di passo importante sul fronte agricolo, attraverso il coinvolgimento importante delle seconde generazioni.

LA FOTOGRAFIA DEL GRUPPO GRANLATTE-GRANAROLO AL 31 DICEMBRE 2017 È LA SEGUENTE:



699 allevatori in 12 regioni in Italia che ogni giorno mungono e, attraverso la più grande cooperativa italiana, consegnano il latte a Granarolo: lavoriamo 850 milioni di litri di latte l'anno.



2 stabilimenti in Francia; 1 in Inghilterra (2018), 3 in Brasile, 1 in Nuova Zelanda.



11 società con altrettanti imprenditori che condividono con noi le prospettive del Gruppo.



il sostegno a progetti per una Latteria in Tanzania che alimenta una speranza di futuro per 800 micro allevatori e una in Mozambico che si sta strutturando per dare un futuro alla regione di Beira.



La Banca del Latte Umano Donato a Bologna che serve gli Ospedali S. Orsola, Maggiore, l'Ospedale di Ferrara e dal 2017 anche quelli di Parma.



Circa **3.000** dipendenti, molti all'estero, (nel 2009 eravamo 1.537, nel 2015 poco più di 2.400). Nel 2017 siamo cresciuti ancora, soprattutto in seguito all'ingresso nel Gruppo di nuove società, sia italiane, sia estere.



Un indotto di circa 20.000 famiglie (erano 15.000 nel 2014) che traggono il proprio reddito dal lavoro di noi tutti.



18 stabilimenti in sette regioni italiane (9 in Emilia Romagna, 3 in Lombardia, 2 in Sardegna, 1 in Toscana, 1 in Lazio, 1 in Puglia e 1 in Calabria). Questo perché siamo convinti che la qualità delle produzioni regionali non si possa delocalizzare e che la freschezza di una materia prima di alta qualità sia il tratto qualificante della filiera più corta.



solo qualche anno dicevamo che, in Granarolo, i soci, gli allevatori, i lavoratori e i consumatori parlavano tutti i dialetti italiani, oggi possiamo dire che parlano tante lingue del mondo.

Abbiamo chiuso il 2017 sfiorando il miliardo e 300 milioni di fatturato, in crescita del 7,8% rispetto al 2016, con un Ebitda di 70,1 milioni di euro e un indebitamento di 137,5 milioni di euro. Questo risultato è stato raggiunto solo perché abbiamo deciso di compiere due grandi passi: ci siamo internazionalizzati e abbiamo fatto innovazione, funzionale all'export ma anche a tenere quote di mercato nazionale.

Per raggiungere questi obiettivi abbiamo compiuto tante operazioni di acquisizione e abbiamo creato nuove realtà. Nel 2017 abbiamo partecipato a diciassette fiere nel mondo, nel 2018 sono già confermate dodici fiere e siamo presenti con i nostri prodotti in settantacinque Paesi del mondo.

Il 2017 è stato l'anno del nostro Sessantesimo anniversario, lo abbiamo festeggiato promuovendo nel corso dell'anno diverse iniziative che hanno avuto come obiettivo l'affermare il Gruppo come realtà in grado di rappresentare la migliore Italia qui e all'estero, realtà trasparente e solidale, coraggiosa, innovativa e capace di attrarre talenti, impegnata a valorizzare il patrimonio del nostro territorio salvaguardandolo.

Le persone che lavorano in Granlatte e in Granarolo, i nostri soci, i nostri consumatori sono la vera risorsa che ci consentirà di intraprendere nuove sfide.

Il Presidente
Gianpiero Calzolari

LE SFIDE DEL GRUPPO PER UN FUTURO SOSTENIBILE

L'andamento negativo dei mercati interni tradizionali del largo consumo, dei consumi dairy, delle formule distributive tradizionali, impongono un continuo ripensamento e aggiornamento delle strategie commerciali e industriali del gruppo. In un contesto complessivo di forte discontinuità e di cambiamento continuo, il team di direzione ha l'obiettivo di lavorare a piani che mirino allo sviluppo del progetto industriale del Gruppo che parte dalle stalle dei nostri soci Granlatte e finisce sugli scaffali dei supermercati, nei frigoriferi e nelle cucine di milioni di consumatori.

Le priorità di lavoro saranno dettagliate in un piano industriale 2018-2021 che sarà presentato a fine ottobre. Il piano ha di fatto diverse aree di lavoro prioritario. La prima area di lavoro riguarda l'innovazione di prodotto. Da tempo il Gruppo ha spinto e investito fortemente sull'innovazione fino a farla diventare un punto cardine del nostro progetto industriale. L'innovazione di prodotto rappresenta stabilmente il 20% del fatturato complessivo e il lavoro sarà mantenere l'indice a questi



livelli nel tempo. Il rischio di banalizzazione e riduzione del valore percepito dei nostri prodotti in una dinamica dove i consumi cambiano continuamente è alto. L'altro cantiere di lavoro importante è sicuramente la crescita internazionale che rappresenta e dovrà rappresentare sempre più una leva per la crescita nei prossimi anni. Il 2017 si è chiuso con un 28% di fatturato fatto fuori dalle mura domestiche, continueremo a crescere in linea con le aspettative di crescita del food Made in Italy, che negli ultimi anni è cresciuto mediamente di oltre il 7%. La nostra struttura organizzativa estera è in forte evoluzione, rappresenta anche una grande opportunità per molti giovani. Negli ultimi anni siamo cresciuti anche grazie a tante operazioni straordinarie di acquisizione, nei prossimi tre anni punteremo maggiormente a operazioni di crescita sui mercati esteri e cercheremo di consolidare tutto il lavoro fatto integrando nel Gruppo le società acquisite. Un'intera area di lavoro sarà dedicata alla cerniera mercato-filiera, quindi lavoreremo affinché le prospettive di crescita della parte industriale siano integrate e collegate al meglio con la parte agricola, questo per rappresentare al meglio la nostra distintività (qualità, sicurezza) verso il consumatore. Questo importante piano sarà portato avanti da un team di persone fortemente motivate, competenti e capaci di innovare che, insieme con il Presidente, mi piace ricordare in queste poche righe. Stefano Palmieri, CFO del Gruppo, in azienda dal 2006; Giorgio Morselli, Direttore Risorse Umane, in azienda dal 2003; Paolo Cantarelli, Direttore Operations, in azienda dal 2008; Marco Fraccaroli, Direttore Business Unit Europa e Russia, in azienda dal 2009; Tiziano Manco, Direttore Business Unit Retail Italia, in azienda dal 2005; Roberto Vaccari, Direttore Business Unit Tradizionale & Food Service Italia, in azienda dal 2005. Lavoreremo insieme per focalizzare le nostre competenze verso gli obiettivi definiti, solo così saremo in grado di competere in un mercato sempre più difficile, portando i nostri valori verso i nostri 40 milioni di consumatori, famiglie che quotidianamente ci scelgono, in Italia, in Europa e nel resto del mondo.

Il Direttore Generale
Filippo Marchi

IL 60° ANNIVERSARIO DEL GRUPPO GRANAROLO

"LA NOSTRA È UNA STORIA DI MEZZADRI CHE SI COSTITUIRONO IN COOPERATIVA CONTRO IL VOLERE DEI PADRONI, PER RESTITUIRE DIGNITÀ AL LORO LAVORO ED ALLE LORO FAMIGLIE. UNA STORIA DI PIONIERI CORAGGIOSI, CHE PARTENDO DALL'EMILIA-ROMAGNA HANNO SAPUTO GUARDARE OLTRE, HANNO SAPUTO INVESTIRE, HANNO CERCATO ALTRI SAPERI E LI HANNO VALORIZZATI, SENZA MAI SOFFOCARNE IL DNA, FINO A DIVENTARE QUELLO CHE SIAMO OGGI: LA PRIMA AZIENDA AGROALIMENTARE A CAPITALE ITALIANO E LA PIÙ GRANDE FILIERA ITALIANA DEL LATTE DIRETTAMENTE PARTECIPATA DAI SOCI ALLEVATORI DELLA COOPERATIVA GRANLATTE"



GRANAROLO HA REALIZZATO UN PROGRAMMA DI INIZIATIVE PER CELEBRARE L'ANNIVERSARIO DEL GRUPPO.



Un logo dedicato all'anniversario: ispirato da alcuni concetti, quali unione, trasformazione, origini, evoluzione e futuro, il design del logo è un omaggio alle origini del Gruppo che ricorda la lavorazione dei latticini e quel "filare" e trasformarsi della materia prima che vede prodotto e uomo uniti per generare nutrimento per il paese, crescendo con lui. Allo stesso modo il dinamismo del segno grafico e la sua inclinazione simboleggiano l'essere protesi verso il futuro, per valorizzare le eccellenze italiane anche all'estero..



Granarolo da Papa Francesco: il 15 Marzo 2017 Granarolo ha inaugurato le celebrazioni per i suoi 60 anni portando oltre 800 allevatori e dipendenti in udienza da Papa Francesco.



Feste del latte sul territorio: una serie di aperture straordinarie di 5 stabilimenti e altrettanti allevamenti fra giugno e ottobre 2017, per accogliere le comunità del territorio.



Il canale Instagram @GRUPPOGRANAROLO: un canale dedicato alle celebrazioni dei 60 anni del Gruppo, per dare un volto "social" ai valori storici di Granarolo attraverso la pubblicazione di alcune foto dall'archivio storico del Gruppo e le immagini più recenti.



Una mostra fotografica itinerante: sulla scia del canale Instagram la mostra fotografica itinerante ha toccato le più belle piazze italiane.



Un video storico: un video dedicato al Sessantesimo ha raccontato, assieme alle tappe dell'avventura di Granarolo, le trasformazioni e le battaglie del Paese.



"Fresco": una web serie in 4 puntate ha svelato tutti segreti che si nascondono dietro a un bicchiere di latte. L'interesse suscitato ha rinnovato l'impegno a girare anche nel 2018 con un'attenzione rinnovata sulle stalle.



"Latte soldi e politica", un libro che incrocia la storia delle latterie d'Italia con quella del nostro Paese: un libro scritto a 4 mani da un ex Presidente, da un abile giornalista con il contributo dell'attuale Presidente. Un regalo alla memoria.



Un camioncino itinerante che ha toccato le più belle spiagge italiane con la missione di intercettare nuovi stili di consumo fuori casa.



L'inizio di un Piano di Lavoro su Granlatte con l'obiettivo di rinnovare l'impegno alla sostenibilità della produzione del Gruppo.

IL PERCORSO DELLA SOSTENIBILITÀ E LA RENDICONTAZIONE DI GRANAROLO

Tra le tante “sfide” per Granarolo, rimane quella del rafforzamento dell’integrazione della sostenibilità nel modello di business. La cultura della responsabilità sociale ha un ruolo importante nelle decisioni strategiche ed operative dell’azienda, e ha gettato le basi per procedere ad una sempre maggiore compenetrazione tra sostenibilità e scelte strategiche.

In questa logica, Granarolo ha progressivamente avvicinato la sua rendicontazione sulle tematiche non finanziarie, ai principali standard internazionali di riferimento, fissando di anno in anno obiettivi chiari e definiti, misurando e monitorando i progressi compiuti, ponendo in maniera chiara le sfide e gli obiettivi per il futuro.

L’azienda, giunta alla sesta edizione della propria rendicontazione non finanziaria, per la redazione del Rapporto di Sostenibilità 2017 ha introdotto un’importante novità, ovvero l’adozione della nuova versione dello standard globale di riferimento per il sustainability reporting, i “**GRI Sustainability Reporting Standards o GRI Standards**”, impiegati con un anno di anticipo rispetto alla data di applicazione obbligatoria prevista (gli Standards sostituiranno infatti definitivamente le linee-guida GRI-G4 per la rendicontazione di sostenibilità dal 1° luglio 2018).

Anche per il Bilancio di Sostenibilità 2017, in base alla copertura degli indicatori associati agli aspetti materiali, il livello di aderenza è “in accordance - core”.

Il perimetro di riferimento per la redazione del Bilancio di Sostenibilità 2017 riguarda il periodo 1° gennaio – 31 dicembre 2017 (periodicità annuale) sia per Granarolo S.p.A. sia per le società controllate. Le informazioni si riferiscono alle attività realizzate nei 18 stabilimenti produttivi presenti in Italia, oltre ad alcuni riferimenti anche alle attività realizzate all’estero.

Per realizzare il presente Bilancio di Sostenibilità Granarolo, sotto il coordinamento della Funzione Comunicazione, Relazioni Esterne e CSR, è stato compiuto un processo interno di coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali che hanno contribuito fornendo dati e informazioni necessarie, secondo l’approccio richiesto dagli Standard, successivamente verificandoli secondo un processo di controllo interno. Non è prevista l’assurance esterna del report.



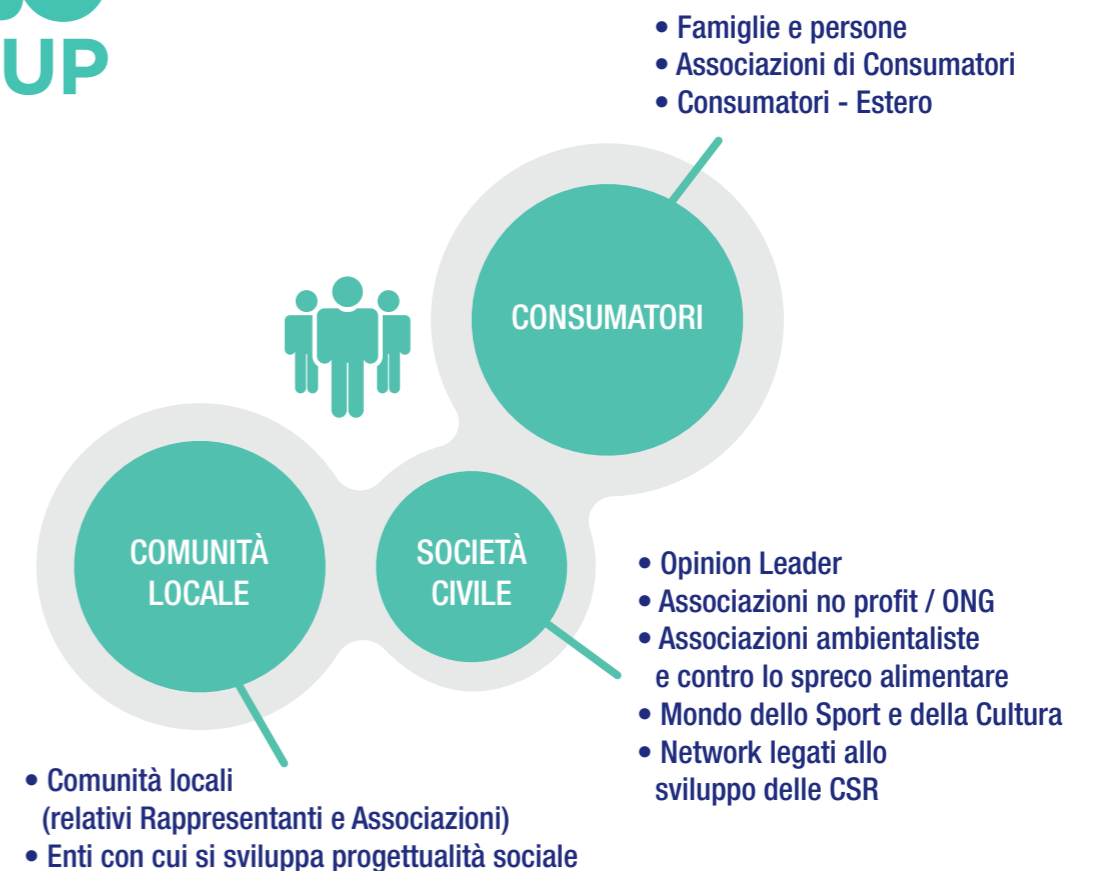
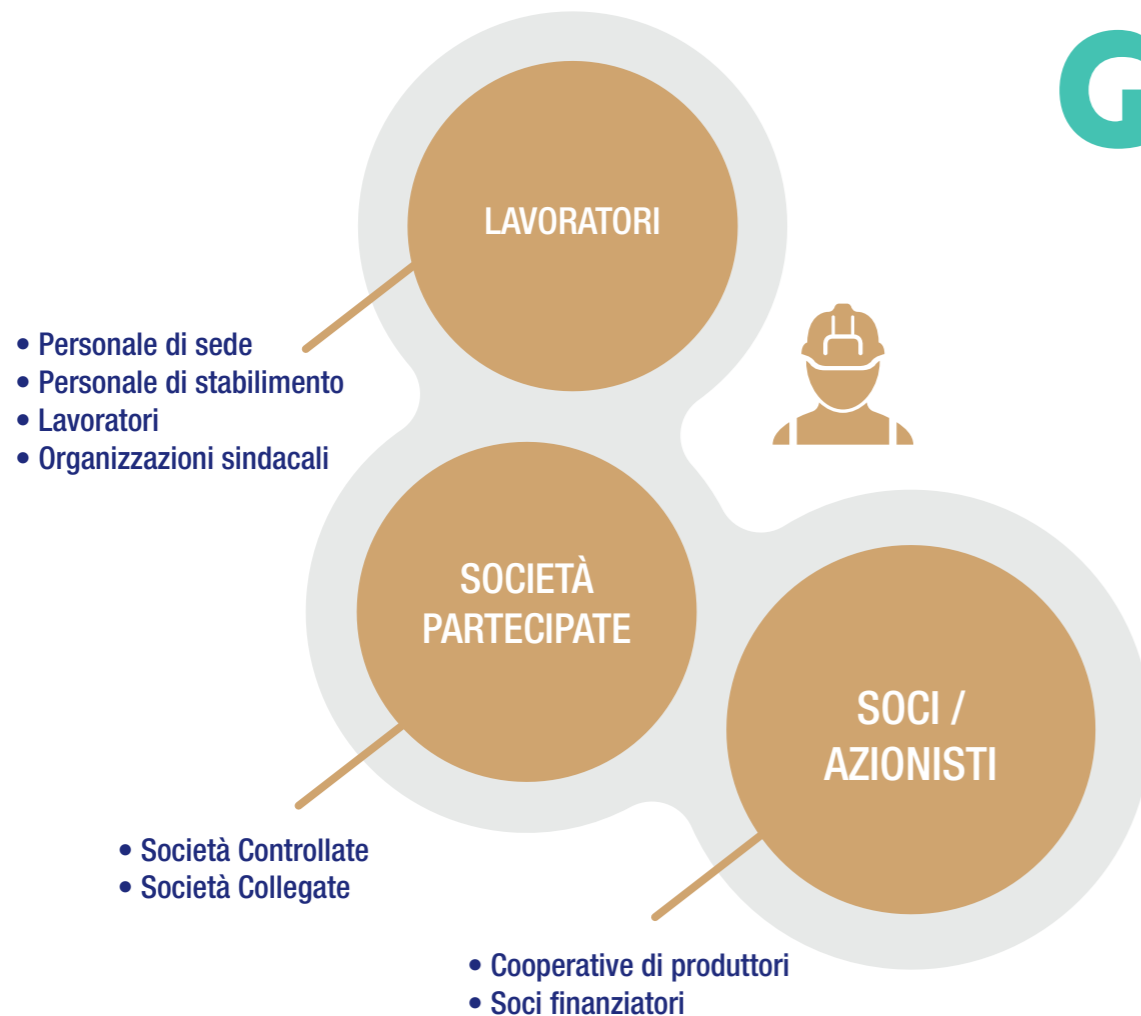
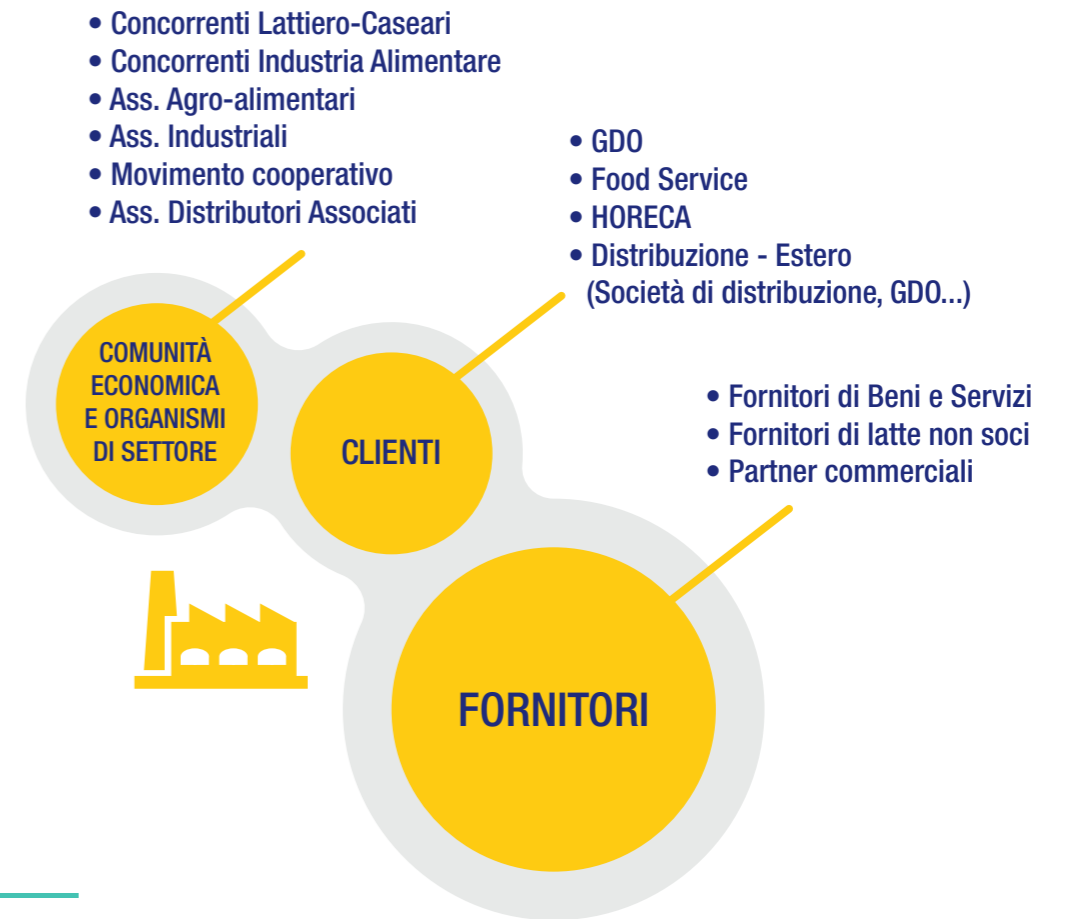
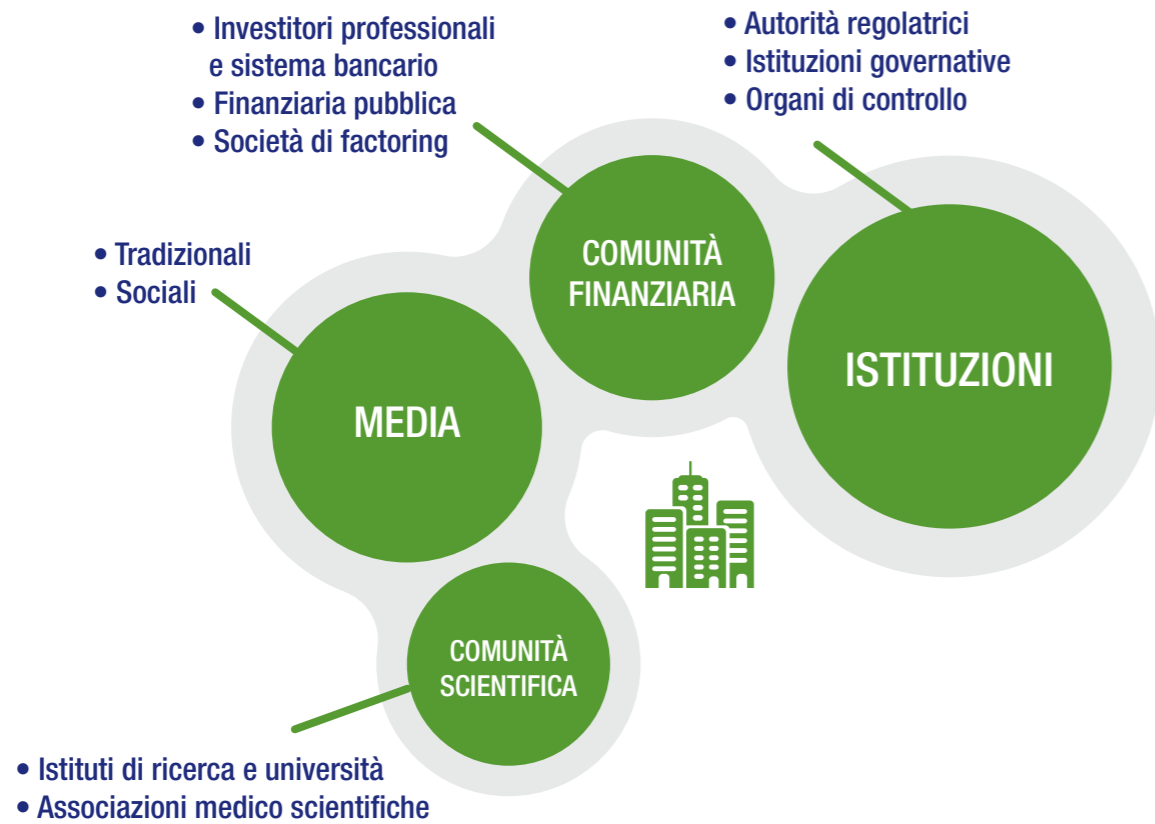
LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER

Il Gruppo Granarolo tiene in considerazione e i bisogni e le aspettative dei propri stakeholder sia nella formulazione delle proprie strategie che nello svolgimento delle proprie attività.

L'identificazione, la mappatura e l'ascolto degli stakeholder sono state effettuate secondo le indicazioni dello Standard Internazionale AA1000–Stakeholder Engagement Standard, che supporta metodologicamente lo stakeholder engagement, perché sia svolto in accordo con le tematiche rilevanti e strategiche per l'impresa.



LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



Il Gruppo definisce azioni di engagement specifiche per comprendere le istanze delle differenti categorie di stakeholder, e promuove inoltre iniziative di coinvolgimento trasversale, anche grazie ad alcuni canali strutturati di ascolto.

VERSO I DIPENDENTI

La Direzione ha organizzato anche nel 2017 degli incontri con i dipendenti per illustrare lo scenario di mercato all'interno del quale opera il Gruppo e le strategie adottate per affrontare le sfide presenti e future delineate nel piano 2017-2019, vere e proprie convention aziendali, sempre più multipaese in cui ad essere coinvolti sono tutti i quadri e dirigenti.

A Gran Voce, il trimestrale nato nel 2011 per dar voce ai dipendenti e ai soci allevatori, si è arricchito di firme esterne al Gruppo, su temi di attualità (come ad esempio: i razionali delle operazioni straordinarie o le evoluzioni del prezzo del latte alla stalla) e il giornale ha valicato i confini della comunicazione interna per traghettare verso il mondo agro-allevatorio italiano extra soci, fino ad oggi meno intercettato da una comunicazione sistematica.

Particolare apprezzamento è stato espresso per gli approfondimenti relativi all'agricoltura di precisione e all'innovazione tecnologica su fronte agricolo e industriale, obiettivo 2018 anche alla luce del piano legato all'innovazione 4.0 lanciato dall'ex Ministro dello Sviluppo Economico Calenda.

Interesse rinnovato per il progetto Archimede, che ha raccolto contributi e idee dei dipendenti per migliorare i processi interni, innovare i prodotti, recuperare risorse. Le premiazioni sono avvenute a maggio 2018. Verrà rilanciato anche su fronte digital.

E' stata lanciata a maggio 2017 la piattaforma Workplace by Facebook quale strumento per dialogare in modo ancora più diretto con i dipendenti produttivi non dotati di device aziendali. Si tratta di un modo per comunicare nuovo, agile e di forte penetrazione su funzioni produttive e dipendenti del gruppo all'estero. Chiunque può postare informazioni utili agli altri, si sono creati molti gruppi di lavoro interfunzionali.

VERSO I SOCI

Oltre ai momenti istituzionali di confronto con gli azionisti, anche nel 2017 i vertici del Gruppo hanno incontrato i soci della cooperativa Granlatte per aggiornarli sulle tendenze dei mercati, con particolare attenzione al latte, e sull'attuazione del piano strategico. I luoghi di incontro periodico (primavera/autunno): Milano, Bologna, Anzio, Benevento-Campobasso, Gioia del Colle. La newsletter mensile informativa diretta ai consiglieri della cooperativa Granlatte ha riscosso grande apprezzamento. Un gruppo di 150 soci sono stati coinvolti nell'attività di ridefinizione del piano strategico di Granlatte avvenuta tra giugno 2017 e febbraio 2018. Ne è scaturito un importante documento presentato nel corso delle assemblee primaverili 2018 e di cui verrà dato conto anche all'interno di questo Bilancio.

VERSO I CONSUMATORI

Il Gruppo Granarolo ha continuato anche nel 2017 il potenziamento dei canali di comunicazione attraverso i quali consumatori e clienti possono contattare le società del Gruppo, con l'obiettivo di rendere sempre più semplice e veloce la relazione. In particolare le comunicazioni avvengono attraverso un call center, un sito internet che dà modo di inviare via email segnalazioni generiche o segnalazioni di difettosità di prodotto e i social network (Facebook e Twitter in particolare, oltre a YouTube, Instagram e LinkedIn) che sempre più sono vettore di un primo contatto.

Nel 2017, in base a quanto espresso nei social, verificato attraverso lo strumento Reputation Manager, il numero di fan è cresciuto in modo significativo e si è investito nell'adozione di strumenti di "viralizzazione" dei contenuti che hanno sollecitato l'interazione con i consumatori su temi di loro interesse.

Sul fronte estero i contatti passano attraverso la presenza sui paesi di riferimento in termini commerciali (oggi 75) e in occasioni di fiere (17 nel 2017 quelle cui il Gruppo ha partecipato).

Infine, sempre nel 2017, è ripartita anche la newsletter diretta ai consumatori attenti e interessati alle novità, in un momento storico nel quale l'attenzione al cibo salutistico è esponenzialmente cresciuta. Anche a fronte della ripartenza della newsletter sono cresciute molto le interazioni con i consumatori.

VERSO LA COMUNITÀ FINANZIARIA

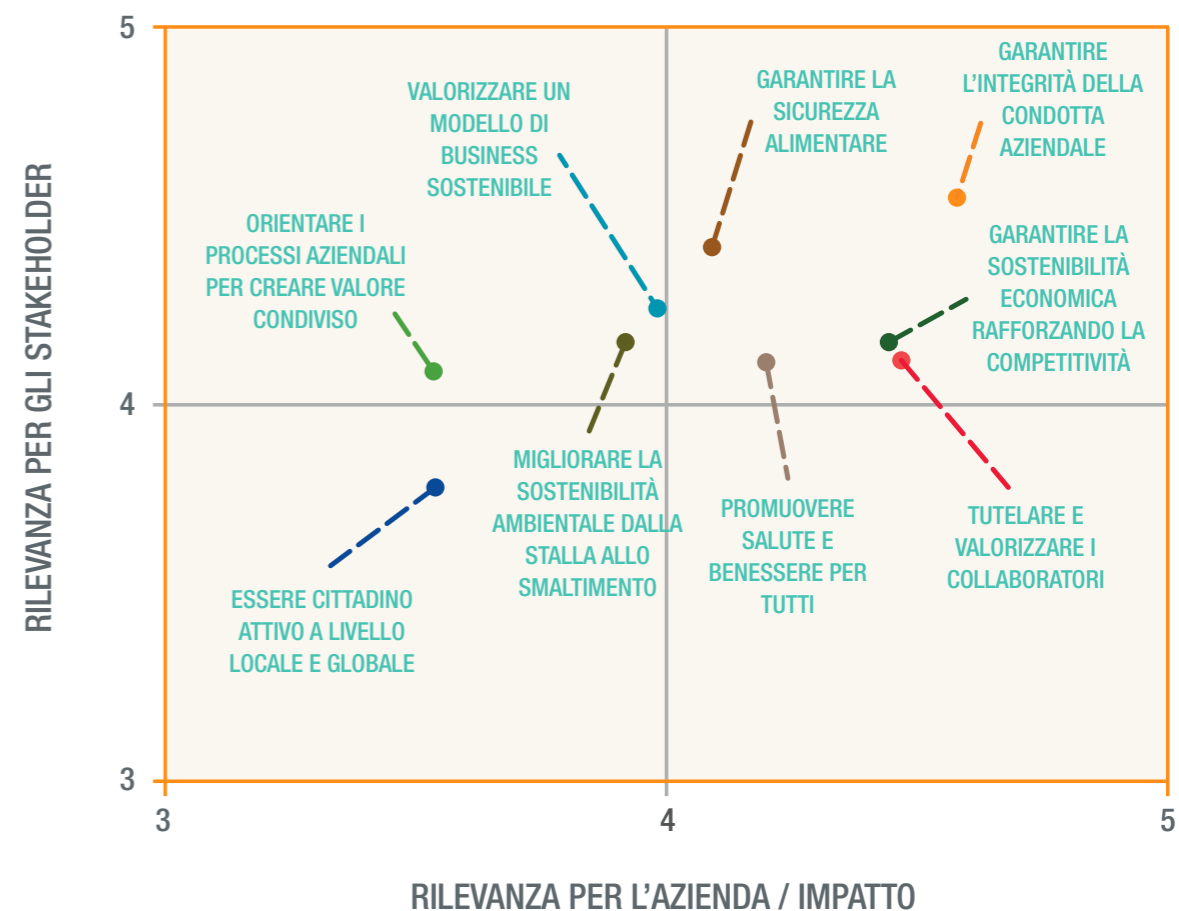
come ogni anno il Gruppo ha incontrato in primavera 2017 la comunità finanziaria di riferimento per la presentazione dei dati di bilancio. E' stata l'occasione anche per un confronto e un aggiornamento sui nuovi piani di sviluppo del Gruppo ai 98 partecipanti, per lo più in rappresentanza dei maggiori istituti di credito di riferimento.

LA MATRICE DI MATERIALITÀ

L'analisi di materialità rappresenta lo strumento strategico per definire i temi più rilevanti e significativi per l'azienda e per tutti i suoi stakeholder. Si definiscono "materiali" tutte le questioni che influenzano le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione e/o dei suoi stakeholder. Pertanto è importante sia definire le tematiche internamente all'organizzazione, sia attivare adeguate forme di ascolto e dialogo con gli stakeholder, al fine di comprendere la rilevanza per gli stessi dei temi individuati. A partire dalla rendicontazione 2013 l'Azienda, in virtù del forte commitment dell'Alta Direzione, ha avviato una riflessione strategica strutturata sui temi di sostenibilità rilevanti per la sua strategia e per gli stakeholder, e realizzato la sua prima analisi di materialità. L'analisi, aggiornata negli anni successivi, ha visto direttamente coinvolte la Presidenza e la Direzione nell'individuazione delle priorità per l'azienda. Nel corso del 2016 è stato svolto un percorso di coinvolgimento dei principali stakeholder, finalizzato alla raccolta delle valutazioni di importanza percepita sulle tematiche rilevanti. Nel 2018 il lavoro verrà riproposto anche alla luce di cambiamenti interni all'organizzazione e alle nuove istanze che arrivano dal mondo dei consumatori, sempre più interessati a conoscere temi come lo stato di benessere degli animali allevati o quanto predisposto dall'azienda per migliorare la sostenibilità ambientale in ogni fase.

Il risultato del processo è la matrice di materialità di seguito raffigurata, in cui sono riportati i temi con valutazione superiore a 3 per entrambe le dimensioni.

MATRICI DI MATERIALITÀ - TEMI DI PRIMO LIVELLO



I 9 temi individuati come rilevanti per l'azienda e per i suoi stakeholder e rappresentati graficamente nella Matrice, possono essere declinati in questo modo:



GARANTIRE L'INTEGRITÀ DELLA CONDOTTA AZIENDALE
costruendo cultura, processi, strumenti che rendano l'azienda un interlocutore affidabile e trasparente per tutti gli stakeholder



GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA RAFFORZANDO LA COMPETITIVITÀ
per continuare a creare valore per gli azionisti e tutti gli altri stakeholder coinvolti nell'attività di Granarolo



GARANTIRE LA SICUREZZA ALIMENTARE
come fondamentale impegno per un'azienda che si occupa di nutrizione



PROMUOVERE SALUTE E BENESSERE PER TUTTI
facendo leva sulla possibilità di raggiungere un gran numero di clienti proponendo loro prodotti salubri e di qualità, e sulla capacità di innovare per cogliere nuovi bisogni emersi o emergenti



GESTIRE I PROCESSI AZIENDALI PER CREARE VALORE CONDIVISO
definendo una prospettiva di sostenibilità di lungo termine nella gestione del business e nelle relazioni con gli stakeholder



TUTELARE E VALORIZZARE I COLLABORATORI
curandone la crescita professionale e il benessere



MIGLIORARE LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE DALLA STALLA ALLO SMALTIMENTO
adottando anche nella gestione degli impatti ambientali un presidio di filiera e un approccio volto alla ricerca di soluzioni innovative



VALORIZZARE UN MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE
promuovendo la filiera cooperativa del latte italiano e diffondendo i principi che ne sono la base in tutte le esperienze imprenditoriali del Gruppo



ESSERE CITTADINI ATTIVI A LIVELLO LOCALE E GLOBALE
contribuendo con le proprie competenze al dibattito internazionale sui temi materiali e comprendendo le istanze dei territori in cui l'azienda opera e delle comunità in senso globale

Per ogni tematica material è stato identificato il perimetro all'interno del quale si generano gli impatti che rendono ciascuna tematica rilevante, segnalando quali sono gli stakeholder, interessati. Nella tabella Gruppo Granarolo è Granarolo S.p.A., le società controllate e i rispettivi dipendenti.

TEMA MATERIAL	PERIMETRO INTERNO	PERIMETRO ESTERNO
Garantire l'integrità della condotta aziendale	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Soci/azionisti Fornitori Istituzioni Comunità finanziaria Comunità economica e organismi di settore
Garantire la sostenibilità economica rafforzando la competitività	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Soci/azionisti Società collegate Fornitori
Garantire la sicurezza alimentare	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Consumatori Clienti Fornitori Comunità locale Società civile
Promuovere salute e benessere per tutti	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Consumatori Clienti Fornitori Comunità locale Società civile
Gestire i processi aziendali per creare valore condiviso	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Soci/azionisti Società collegate Fornitori Comunità locale
Tutelare e valorizzare i collaboratori	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Soci/azionisti Società collegate Fornitori
Migliorare la sostenibilità ambientale dalla stalla allo smaltimento	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Soci/azionisti Società collegate Fornitori Comunità locale Società civile
Valorizzare un modello di business sostenibile	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Soci/azionisti Società collegate Fornitori
Essere cittadini attivi a livello locale e globale	Gruppo Granarolo	<ul style="list-style-type: none"> Consumatori Comunità scientifica Comunità locale Società civile Media

GRANAROLO E I SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG)

A New York, il 25 settembre del 2015, si è tenuto il “Summit sullo Sviluppo Sostenibile” che ha riunito i leader dei governi dei 193 Paesi membri dell’ONU e ha avuto come obiettivo principale quello di sviluppare e redigere un documento programmatico per lo sviluppo sostenibile. Tale documento, “Trasformare il nostro mondo. L’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile”, ha determinato 17 obiettivi e impegni globali in materia di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) da realizzare entro l’anno 2030. I Sustainable Development Goals rappresentano degli “obiettivi comuni” da raggiungere in ambiti rilevanti per lo sviluppo sostenibile, come il contrasto alla fame e alla povertà, la produzione di energia pulita, la tutela e la conservazione delle risorse idriche, la sensibilizzazione verso un consumo responsabile e consapevole e la promozione dell’accesso alla salute e all’istruzione.

“Obiettivi comuni” significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: “nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità”. L’invito all’impegno collettivo richiama quindi un ruolo attivo da parte delle imprese nel contribuire ad affrontare ed indirizzare tali obiettivi di sviluppo sostenibile.

In particolare, per quanto riguarda il settore alimentare, vi sono alcune tematiche quali la sicurezza alimentare, il miglioramento della nutrizione, la promozione di un’agricoltura sostenibile e l’adozione di modelli di produzione sostenibili che rappresentano impegni di fondamentale importanza per le aziende del settore. Nel corso del 2016, Granarolo ha avviato un processo mirato a valutare ed approfondire il contributo che l’azienda può dare per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. L’allineamento tra i Sustainable Development Goal e l’attività di Granarolo è stato svolto secondo il modello SDG Compass¹, sviluppato da UN Global Compact, GRI e World Business Council for Sustainable Development. Gli SDGs così individuati sono stati collegati alle tematiche material per Granarolo e ai progetti innovativi e socio-ambientali realizzati dal Gruppo.

Nello specifico i Sustainable Development Goals rilevanti per Granarolo sono:

<p>Nello specifico i Sustainable Development Goals rilevanti per Granarolo sono:</p>	<p>2 SCONFIGGERE LA FAME NEL MONDO</p>  <p>Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un’agricoltura sostenibile</p>	<p>3 BUONA SALUTE</p>  <p>Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età</p>	
	<p>8 BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA</p>  <p>Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</p>	<p>12 CONSUMO RESPONSABILE</p>  <p>Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo</p>	<p>16 PACE E GIUSTIZIA</p>  <p>Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l’accesso alla giustizia, e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli</p>

Nella tabella seguente le tematiche “materiali”, individuate dal Gruppo Granarolo come quelle più rilevanti per sé e per i propri stakeholder esterni attraverso l’analisi di materialità, sono collegate ai Sustainable Development Goals (SDG), su cui Granarolo ritiene di poter contribuire attraverso la propria attività. Infine, nella colonna centrale, vi è l’indicazione del capitolo nel quale le tematiche “materiali”, e i relativi SDG, vengono trattati.

TEMA MATERIAL	CAPITOLO DI RIFERIMENTO	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
Garantire l’integrità della condotta aziendale	Capitolo n. 1 “Il profilo e la condotta aziendali”	16 PACE E GIUSTIZIA 
Garantire la sostenibilità economica rafforzando la competitività	Capitolo n. 2 “Un modello di business competitivo e sostenibile”	8 BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA 
Valorizzare un modello di business sostenibile	Capitolo n.3 “Le leve per competere”	12 CONSUMO RESPONSABILE 
Gestire i processi aziendali per creare valore condiviso	Capitolo n.3 “Le leve per competere”	8 BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA 
Garantire la sicurezza alimentare	Capitolo n. 4 “La promozione della salute e del benessere”	2 SCONFIGGERE LA FAME NEL MONDO 
Promuovere salute e benessere per tutti	Capitolo n. 4 “La promozione della salute e del benessere”	3 BUONA SALUTE 
Tutelare e valorizzare i collaboratori	Capitolo n. 5 “La valorizzazione delle persone”	8 BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA 
Migliorare la sostenibilità ambientale dalla stalla allo smaltimento	Capitolo n. 6 “La salvaguardia dell’ambiente, dalla stalla allo smaltimento”	12 CONSUMO RESPONSABILE 
Essere cittadini attivi a livello locale e globale	Capitolo n. 7 “La salvaguardia dell’ambiente, dalla stalla allo smaltimento”	16 PACE E GIUSTIZIA 

Tra fine 2017 e inizio 2018 Granarolo ha avviato un piano di condivisione dei goal di riferimento attivando anche i giovani delle scuole medie. Il progetto partirà con l’anno scolastico 2018-2019.

1

IL PROFILO E LA CONDOTTA AZIENDALI

32 Chi siamo

46 Il sistema di governance

51 L'integrità della condotta aziendale



IN BREVE

699

ALLEVATORI IN 12
REGIONI ITALIANE

8,5

MILIONI DI QUINTALI
DI LATTE LAVORATO
ALL'ANNO

719

CAMIONCINI PER LA
DISTRIBUZIONE A
50.000 PUNTI VENDITA

70

MEZZI DI RACCOLTA
DELLA MATERIA PRIMA
ALLA STALLA

18

STABILIMENTI
PRODUTTIVI IN
7 REGIONI ITALIANE

6

STABILIMENTI PRODUTTIVI
ALL'ESTERO
(FRANCIA, BRASILE, NUOVA
ZELANDA) +1 (IN INGHILTERRA
ACQUISIZIONE CHIUSA A FEB.
2018)

2.899

DIPENDENTI
(3160 CON L'AZIENDA INGLESE
MIDLAND)

OLTRE
40

MILIONI DI FAMIGLIE
ACQUIRENTI

20.000

FAMIGLIE CIRCA CHE
TRAGGONO IL PROPRIO
REDDITO DALL'INDOTTO
GRANAROLO

75

PAESI DEL MONDO
RAGGIUNTI DAI PRODOTTI
DEL GRUPPO

SDG E TEMI RILEVANTI



GARANTIRE
L'INTEGRITÀ
DELLA CONDOTTA
AZIENDALE

GLI OBIETTIVI PER IL 2018



DISTRIBUIRE IL CODICE ETICO AI FORNITORI ESTERI DEL GRUPPO
E LAVORARE SUI DILEMMI ETICI

REDIGERE IL SECONDO RENDICONTO ETICO ANNUALE

PROSEGUIRE NELLE ATTIVITÀ DI COINVOLGIMENTO E ASCOLTO
DEGLI STAKEHOLDER ANCHE IN LOGICA DI RIVEDERE L'ANALISI DI
MATERIALITÀ



ATTUARE LA PRIMA PARTE DEL NUOVO PIANO STRATEGICO
GRANLATTE CON L'OBIETTIVO DELLA MASSIMA VALORIZZAZIONE
DEL LATTE DEI SOCI ALLEVATORI IN CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ E
INTERGENERAZIONALITÀ.



1.1 CHI SIAMO

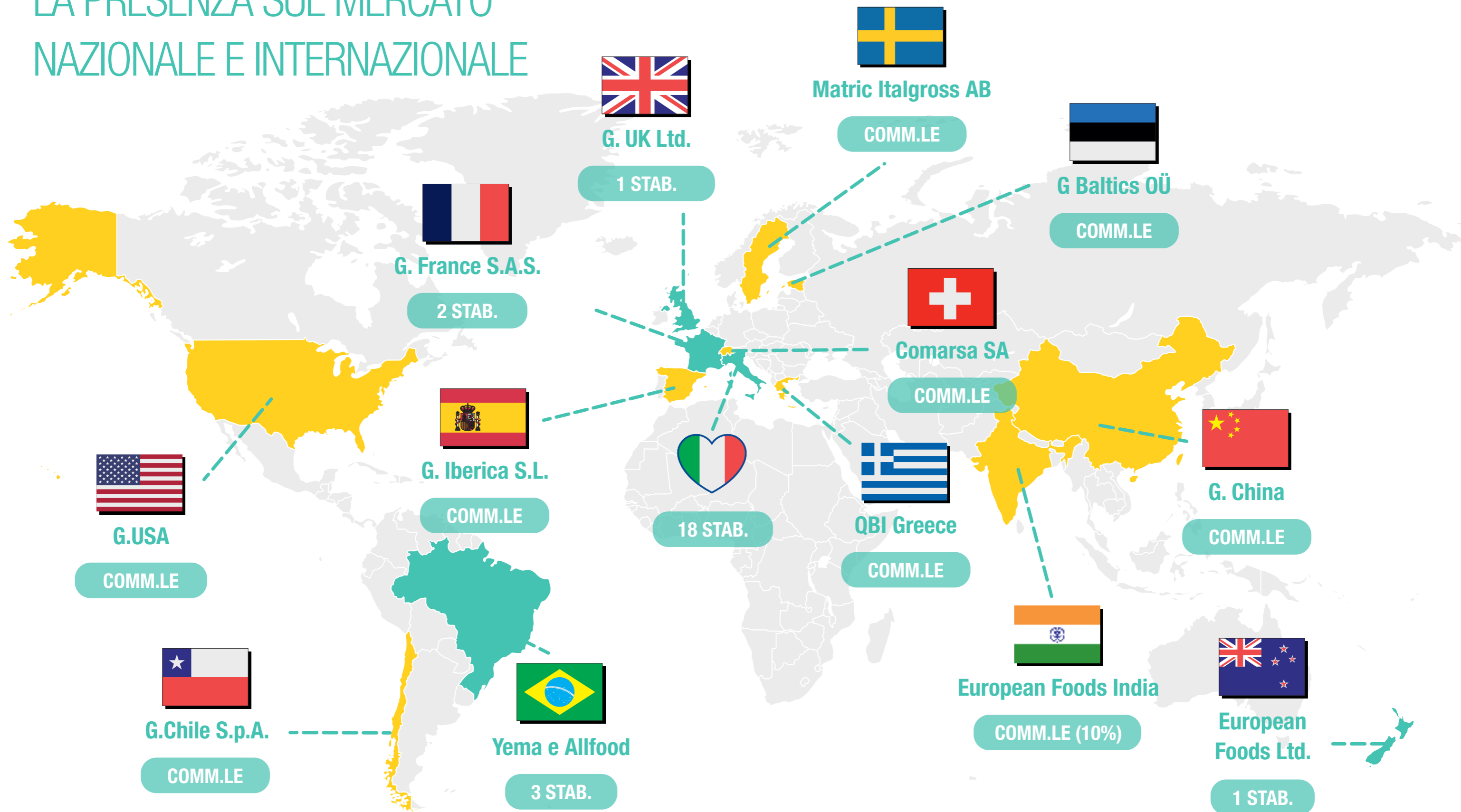
Granarolo è il più grande gruppo agro-industriale a capitale italiano ed è composto da due realtà imprenditoriali diverse e sinergiche: **Granlatte**, la cooperativa di produttori di latte che opera nel settore agricolo e raccoglie la materia prima dai suoi soci allevatori, e **Granarolo**, la società per azioni che, attraverso i suoi impianti di produzione trasforma la materia prima e commercializza il prodotto finito.

Il Gruppo Granarolo rappresenta la più importante filiera italiana del latte, partecipata da circa 699 allevatori italiani associati in forma cooperativa, e dispone di 70 mezzi per la raccolta della materia prima alla stalla, di circa 700 automezzi per la distribuzione del prodotto finito, che servono quotidianamente più di 50 mila punti vendita raggiungendo così 20 milioni di famiglie italiane con i propri prodotti.

Nel 2017, Granarolo conta 18 stabilimenti dislocati su tutto il territorio nazionale. Ha proseguito inoltre la propria crescita anche a livello internazionale, mediante il presidio diretto dei mercati con proprie strutture distributive e produttive (6 siti complessivamente di cui 2 in Francia, 3 in Brasile e 1 in Nuova Zelanda e 1 di recentissima entrata in UK). I prodotti del Gruppo sono dunque presenti, oltre che in Italia, anche sui mercati esteri dell'Europa e del resto del mondo.



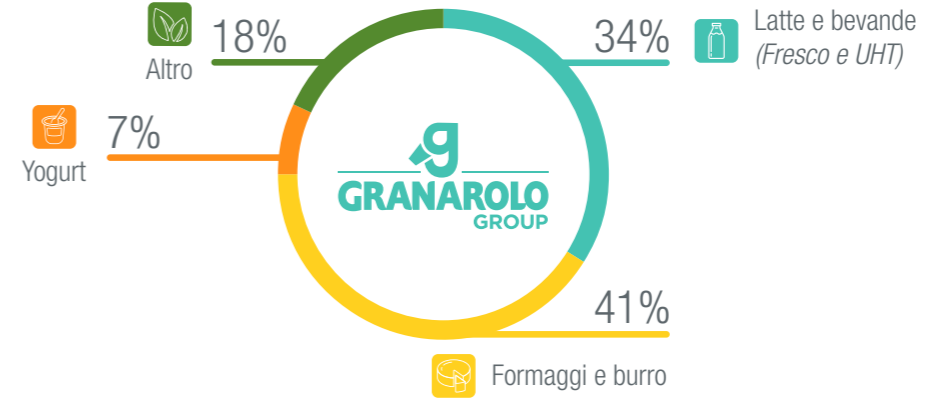
LA PRESENZA SUL MERCATO NAZIONALE E INTERNAZIONALE





Nei suoi 60 anni di storia Granarolo è riuscita a conquistare un forte ruolo sul mercato e un eccellente posizionamento grazie a marchi riconoscibili e alla qualità del prodotto, in Italia e all'estero. Le caratteristiche assolutamente uniche della filiera del latte Granarolo rappresentano tutt'oggi uno strumento prezioso per continuare ad attrarre i clienti e i consumatori. Il Gruppo Granarolo è oggi il più importante produttore di latte in Italia: intorno a questo alimento il Gruppo ha costruito delle linee di prodotto che rispecchiano le principali aree di business.

LE PRINCIPALI AREE DI BUSINESS DEL GRUPPO GRANAROLO



L'offerta del Gruppo, da alcuni anni, sta crescendo in modo significativo e comprende anche prodotti non derivati dal latte, quali ad esempio le bevande vegetali.

Attraverso la diversificazione del proprio portfolio, Granarolo vuole dunque accrescere la capacità di esportare all'estero la tradizione delle eccellenze *Made in Italy*, in maniera funzionale allo sviluppo della distribuzione dei prodotti dairy, ma proponendosi al contempo come uno dei principali gruppi di riferimento di prodotti agroalimentari italiani.

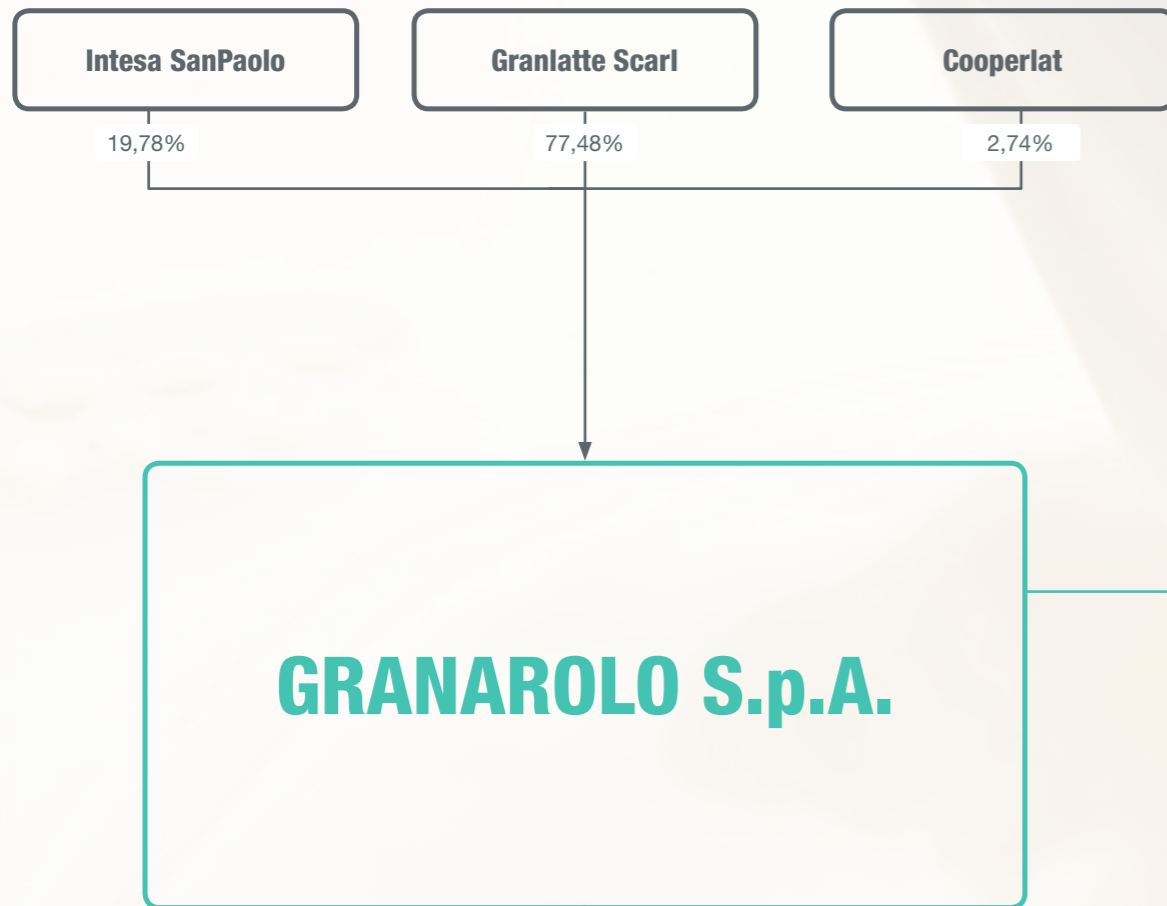
1.1.1 L'ASSETTO SOCIETARIO

Il Gruppo Granarolo fa capo alla controllante Granlatte Soc. Coop. Agricola, insieme alla quale costituisce **la più importante filiera italiana del latte** direttamente partecipata da produttori agricoli associati in cooperativa. Granlatte e le cooperative di raccolta associate alla stessa offrono in via prioritaria alla società Granarolo S.p.A. il latte prodotto da 699 allevatori italiani.

Granarolo S.p.A. è la capogruppo industriale e commerciale, operante attraverso gli stabilimenti produttivi diretti. Commercializza inoltre in Italia e all'estero le produzioni realizzate negli stabilimenti delle società controllate, sulle quali esercita un ruolo di direzione e coordinamento delle politiche commerciali, gestionali e finanziarie. Le condizioni normative ed economiche per lo svolgimento di questo ruolo sono identificate nell'ambito di un regolamento *"intercompany"*, approvato annualmente dagli organi decisionali di ciascuna delle società del Gruppo.

In data 25 ottobre 2017, con efficacia contabile e fiscale retrodatata al 1° gennaio 2017, la società unipersonale Granarolo International S.r.l. è stata fusa per incorporazione nella controllante Granarolo S.p.A.

ASSETTO SOCIETARIO DEL GRUPPO GRANAROLO



- 100% → ZEROQUATTRO S.R.L.
- 60% → ZEROQUATTRO LOGISTICA S.R.L.
- 50% → AMALATTEA ITALIA S.R.L.
- 100% → GENNARI ITALIA S.R.L.
- 66% → FATTORIE GIACOBAZZI S.R.L.
- 65% → CASEARIA PODDA S.R.L.
- 50% → PASTIFICIO GRANAROLO S.R.L.
- 60% → SAN LUCIO S.R.L.
- 100% → CENTRALE DEL GUSTO S.R.L.
- 50% → CALABRIALATTE S.P.A.
- 100% → CONBIO S.R.L.



- 100% → PARMAFRAIS SARL LUX
- 55% → GRANAROLO BALTICS OÜ
- 60% → QUALITY BRANDS INTERNATIONAL GREECE
- 100% → GRANAROLO IBERICA S.L.
- 100% → COMARSA SA CH
- 70% → GRANAROLO FRANCE S.A.S.
- 50% → MATRIC ITALGROSS AB SWEDEN
- 51% → GRANAROLO UK LTD
 - 100% → MIDLAND FOOD GROUP UK



- 60% → ALLFOOD IMPORTAÇÃO INDÚSTRIA E COMÉRCIO SA BRAZIL
- 100% → EUROPEAN FOODS LTD NZ
- 60% → YEMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LTDA.
- 100% → GRANAROLO USA CORP.
- 100% → GRANAROLO CHILE S.P.A.
- GRANAROLO CHINA
COMMERCIAL RELATIONS OFFICE

Aggiornamento: febbraio 2018

1.1.2 LA STORIA DEL GRUPPO GRANAROLO

1957



Nasce il Consorzio Bolognese Produttori Latte (Cbpl), presto noto a tutti come "la Granarolo".

1972



La Granarolo (aderente a Legacoop) e Felsinea Latte (aderente a Confcooperative) si uniscono per dare vita ad una realtà più grande: il Cerpl, primo consorzio unitario costituito in Italia.

anni '70

Il nuovo Consorzio continua a crescere: aggrega altre cooperative della regione e acquisisce un'azienda privata, la Sanbon, poi trasformata in yogurtificio.

anni '80

Continuano le acquisizioni, in tutto il Paese: da Modena (Dilat), a Foggia (Daunia Natura), passando per Anzio (Sogecla) e Novara (Latte Verbano), fino alla Versilia (Centrale Latte di Camaio).

anni '90

Il Consorzio dà vita a una società per azioni (**Granarolo S.p.A.**) nella quale trasferisce tutti gli asset industriali e commerciali; il nome di Granlatte ne detiene il pieno controllo.

dal 2000

Continua la campagna di acquisizioni: Centrale del Latte di Milano, Calabrialatte S.p.A. (50% delle azioni), nel 2006 le società dell'ex **gruppo Yomo**.

2000

DA MODELLO REGIONALE A NAZIONALE



Granarolo diventa player nazionale del latte fresco.

2000-2003

LEADER NEL MERCATO ITALIANO



Si attesta leader italiano nel latte fresco alta qualità con il 24,3% del mercato.

2011-2012

- Costituzione Granarolo Iberica S.L.
- Acquisizione di Lat Bri, terzo player italiano dei formaggi freschi.
- Acquisizione di Casearia Podda: Granarolo entra per la prima volta nel mercato dei formaggi duri.

2004-2011

NUOVI SEGMENTI PRODUTTIVI



Acquisisce la quota del 10% sullo yogurt e del 9% sui formaggi freschi.

2016



Acquisizione Conbio

- Acquisizione Matric Italgross AB - Svezia
- Acquisizione Comarsa SA - Svizzera
- Fusione Pinzani S.r.l. in Granarolo S.p.A.
- Acquisizione Fattorie Giacobazzi
- Costituzione Granarolo USA
- Acquisizione European Foods India
- Incremento partecipazione European Foods Ltd
- Acquisizione Pandea Dietetica S.r.l.
- Acquisizione San Lucio S.r.l.

2017



- Con Credite Agricole la prima operazione in Italia per lo smobilizzo di uno stock di prodotti stagionati
- Sbarco in India
- Acquisizione Allfood Importação. Industria e Comercio SA – Brasile
- Partecipazione di minoranza in Eggplant S.r.l. (startup)
- Acquisizione Valetti S.r.l.
- Acquisizione QBI SA (Grecia)
- Partecipazione di minoranza in Venchiaredo S.p.A.

2015

**INTERNAZIONALIZZAZIONE
DIVERSIFICAZIONE DI PRODOTTI E MERCATI
INNOVAZIONE**



- Costituzione Granarolo Chile
- Costituzione Gennari Italia
- Acquisizione Pastificio Granarolo
- Cessione quote di minoranza Zeroquattro Logistica
- Acquisizione European Foods Ltd.
- Acquisizione Yema Distribuidora de Alimentos Ltda. (Brazil)
- Acquisizione Distributore in Estonia divenuto Granarolo Baltics OÜ

2013

- Fusione Latticini Italia in Granarolo
- Costituzione Granarolo International
- Acquisizione di CIPF CODIPAL: 2° player nel mercato francese di prodotti caseari italiani.
- Cessione Csl
- Aumento Capitale di Granarolo International
- Costituzione Centrale del Gusto
- Partnership Amalattea
- Costituzione Granarolo UK Ltd.

2014

**PRIMA AZIENDA AGROALIMENTARE ITALIANA.
LA CULTURA ITALIANA DEL LATTE NEL MONDO**



- Costituzione Pinzani 1969;
- Costituzione Almalattea Italia;
- Costituzione Gennari Italia;
- Costituzione Granarolo China.

2012-2016

PRIMA AZIENDA AGROALIMENTARE ITALIANA
Parte il progetto Granarolo 2016.



1.1.3 LA MISSIONE, LA VISIONE E I VALORI

Nel 2012 Granarolo ha ridefinito Missione e Valori, con un processo di riflessione e analisi che ha coinvolto i Consigli di Amministrazione di Granlatte e Granarolo S.p.A., la Direzione del Gruppo e alcuni dipendenti in rappresentanza di tutte le categorie aziendali.

VISIONE

“Produrre benessere e piacere italiano con il miglior latte. Anticipare con successo le sfide globali per una società ed un’economia sostenibili, favorendo con la crescita del Gruppo il Sistema Paese”.

MISSIONE

“Siamo il più grande gruppo lattiero caseario italiano di matrice cooperativa, che offre il miglior latte e i migliori prodotti derivati che la natura e il progresso tecnologico possano dare.

Rispondiamo ai bisogni delle persone e ai loro gusti, attenti alla loro salute e alla loro qualità di vita. Con prodotti buoni, genuini, sicuri, rispettosi dell’ambiente, favoriamo una sana nutrizione, stili di vita positivi e scelte alimentari più consapevoli.

Operiamo al fianco dei soci e dei produttori per migliorare le loro capacità, le loro tecniche e la loro efficienza e per valorizzare al massimo l’eccellenza del loro latte; aumentiamo la loro capacità di stare sul mercato italiano ed estero, investendo in innovazione, tecnologia, ricerca.

Crediamo nelle persone che lavorano con noi, impegnate e partecipi nell’explorare costantemente nuovi orizzonti di sviluppo. Senso di responsabilità, dialogo e coraggio sono i principi ispiratori del nostro lavoro.

Contribuiamo al progresso sociale e al benessere delle comunità nelle quali operiamo e tuteliamo l’ambiente e il territorio. Favoriamo il dialogo e la collaborazione tra gli attori economici e sociali costruendo relazioni stabili basate sull’etica, la fiducia, la trasparenza, il rispetto delle regole e la coerenza dei comportamenti.”

I VALORI

cui si devono ispirare il Gruppo e le persone che ne fanno parte sono:



Soddisfazione del cliente

Sarà sempre più l’elemento in grado di fare la differenza. Già oggi gli esperti di marketing calcolano che un cliente fedele ne vale cinque di nuova acquisizione. L’azienda che intende affermare la propria leadership di mercato non potrà mai sperare di farlo puntando su un alto tasso di turnover della propria clientela. Il latte del futuro sarà dato da una sinergia indissolubile tra il prodotto ed una ampia componente di servizio.



Creatività e immaginazione

Il ruolo della creatività è sempre più importante all’interno di una azienda che si vuole caratterizzare in termini di innovazione. Ognuno deve essere in grado di contribuire alla formazione del valore aziendale attraverso la capacità di relazionare in maniera inedita elementi già noti, spingendo così tutta l’azienda verso il mutamento.



Spirito di squadra

Essere un equipaggio: avere in mente traguardi comuni, interagendo con tutte le componenti dell’azienda e condividendo metodi e risultati anche in nome dell’efficienza organizzativa. Lo spirito di squadra è il mezzo attraverso il quale l’impresa diventa “convincente”, capace di esprimere carisma ed attrattività nei confronti dei propri interlocutori esterni, e allo stesso tempo di attribuire ai successi il significato di “vittorie comuni”.



Crescita personale

L’anima dell’azienda sono le persone che in essa vivono, operano e lavorano, amalgamando nella differenza e nell’unità tanto il loro destino quanto quello dell’organizzazione stessa. Senza quelle persone l’anima dell’impresa è nulla o è troppo poco, se la qualità morale e professionale di quelle persone non la vivifica, così da renderla un’organizzazione sempre più perfetibile.



Clima positivo e qualità della vita

L’orizzonte fisico che circonda una persona impegnata nel lavoro influisce sempre sulla qualità delle sue prestazioni. Questa influenza non è solo di carattere psicologico o emotivo, ma anche biologico. Curare e migliorare l’ambiente di lavoro significa quindi dare a tutti maggiori opportunità di trascorrere le principali ore della propria giornata in armonia con il contesto esterno.



Etica

Un valore da intendersi come rispetto delle persone, prima ancora che dei ruoli aziendali da esse incarnati, e che vuole essere tradotto in una migliore vivibilità dei rapporti interpersonali e in un impegno reciproco verso l’utilizzo preferenziale dello strumento del dialogo rispetto a quello dell’autorità.



Crescita professionale e merito

La crescita professionale si realizza attraverso la consapevolezza e la trasparenza rispetto alle attività e alle decisioni di breve, medio e lungo periodo e il riconoscimento dei meriti professionali. Tutto ciò che consente, insomma, l’aumento del contributo attivo e delle responsabilità di ognuno, della coerenza lavorativa, la valutazione ed il controllo costante delle pratiche del lavoro, evitando sovrapposizioni e sprechi, tendenze centrifughe svincolate dagli obiettivi comuni economici e di gestione.



Partecipazione e ascolto

Da intendersi come comunicare e ascoltare con passione. Comunicare nel lavoro e nelle decisioni vuol dire avere sempre la capacità, individuale e collettiva, di porre sotto controllo l’esperienza quotidiana, di riflettere su di essa per aumentarne l’efficacia ed il grado di reciprocità, fiducia e motivazione. Significa ridurre le distanze e i conflitti, comprendere i problemi comuni, condividere i valori della squadra e trasmetterli anche all’esterno.



1.1.4 IL CODICE ETICO

Il **Codice Etico** per il Gruppo Granarolo rappresenta il patto che l'azienda stipula con le proprie risorse umane e con i principali interlocutori esterni.

Il primo progetto di Codice Etico è stato varato dal Gruppo nel giugno del 2002; tra il 2014 e il 2015, si è lavorato alla revisione del documento con l'obiettivo di adeguarne i contenuti alle evoluzioni e alla crescita degli ultimi anni e di renderlo strumento in grado di supportare le scelte che le persone del Gruppo compiono quotidianamente nella loro attività lavorativa.

In coerenza con la natura democratica del Gruppo si è lavorato attraverso un percorso di tipo partecipativo, con l'istituzione di un gruppo di lavoro interfunzionale. Il Codice Etico è infatti patrimonio di tutta la comunità Granarolo: nato dalle persone per essere al servizio delle persone; nato dai valori per consentire a tutti di generare e diffondere valore.



A garanzia dell'efficacia del Codice, è stato costituito un Comitato Etico cui i dipendenti possono rivolgere le proprie segnalazioni. Il Codice Etico è stato approvato dal CdA nella seduta del 14 luglio 2016. A seguito della distribuzione del Codice a tutti i dipendenti del Gruppo il 20 ottobre 2016 è stato costituito il Comitato Etico.

Il **Comitato Etico**, formato da tre membri, due esterni e uno interno (l'Ethics Officer), ha i seguenti compiti principali:

- supervisionare le attività di formazione e diffusione del Codice;
- approfondire i casi ad esso sottoposti attraverso audizioni delle parti in causa, al fine di integrare l'istruttoria dell'Ethics Officer;
- decidere sulle sanzioni da erogare sulla base dell'istruttoria dell'Ethics Officer e sul concetto di giustizia riparatrice;
- proporre al CdA le modifiche e gli aggiornamenti del Codice Etico.

COMPOSIZIONE DEL COMITATO ETICO



UN MEMBR O N O M I N A T O D A L C O N S I G L I O D I A M M I N I S T R A Z I O N E



DUE MEMBRI ESTERNI SELEZIONATI IN BASE AD UNA RICONOSCIUTA LEVATURA MORALE, UNITA AD UNA BUONA CONOSCENZA DEI MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO DI ENTI E ORGANIZZAZIONI.



PRESIEDE IL COMITATO ETICO UN MEMBR O E S T E R N O , S E L E Z I O N A T O I N B A S E A D U N A R I C O N O S C I U T A L E V A T U R A M O R A L E , U N I T A A D U N A B U O N A C O N O S C E N Z A D E I M E C C A N I S M I D I F U N Z I O N A M E N T O D I E N T I E O R G A N I Z Z A Z I O N I . E G L I R A P P R E S E N T A G L I I N T E R E S S I D E G L I S T A K E H O L D E R , G A R A N T E N D O L ' E Q U A E T R A S P A R E N T E A P P L I C A Z I O N E D E L C O D I C E . P U O C O I N C I D E R E C O N U N O D E I D U E M E M B R I E S T E R N I .

Il Presidente del Comitato Etico è Luciano Sita, persona che rappresenta gli interessi degli stakeholder, garantendo l'equa e trasparente applicazione del Codice. Gli altri due membri sono: Pierluigi Morara (esterno) e Myriam Finocchiaro (interno).

Il Comitato Etico si riunisce almeno 2 volte l'anno, a meno di casi urgenti che comportano la convocazione immediata da parte del Presidente, su richiesta dell'Ethics Officer.

Il Comitato Etico nel corso del 2017 si è riunito 3 volte, mai in presenza di segnalazioni, operando invece per diffondere il nuovo Codice Etico agli stakeholder interni, in particolare dipendenti e soci e agli stakeholder esterni, in particolare lavorando sui fornitori italiani.

LA DIFFUSIONE DEL CODICE ETICO DEL GRUPPO



Per rendere il Codice Etico strumento vivo in grado di alimentare comportamenti positivi, nel corso del 2017 è stato declinato in una mini serie di video al fine di rappresentare i più comuni dilemmi aziendali, coinvolgendo direttamente dipendenti dell'azienda in qualità di attori.

Anche il Comitato Etico ha espresso grande apprezzamento e ha valorizzato la modalità creativa che si è adottata per rappresentare dilemmi etici di fronte ai quali i soci e i dipendenti potrebbero trovarsi. La diffusione dei dieci filmati prodotti avverrà nel mese di giugno 2018.



Per consultare il codice etico del Gruppo Granarolo si rimanda al sito aziendale sezione <http://www.gruppogranarolo.it/azienda/corporate-governance>

1.2 IL SISTEMA DI GOVERNANCE

Il Gruppo Granarolo crede fermamente che un'efficiente struttura di governo societario contribuisca ad incrementare la competitività dell'impresa e la sostenibilità del suo sviluppo.

I principi di corporate governance, infatti, definiscono l'articolazione delle funzioni e delle responsabilità, sviluppano un adeguato sistema di controllo e garantiscono l'adozione di scelte gestionali consapevoli e l'efficacia del monitoraggio e della gestione dei rischi d'impresa. In poche parole, assicurano una maggiore produzione di reddito e valore per tutti gli Stakeholder.

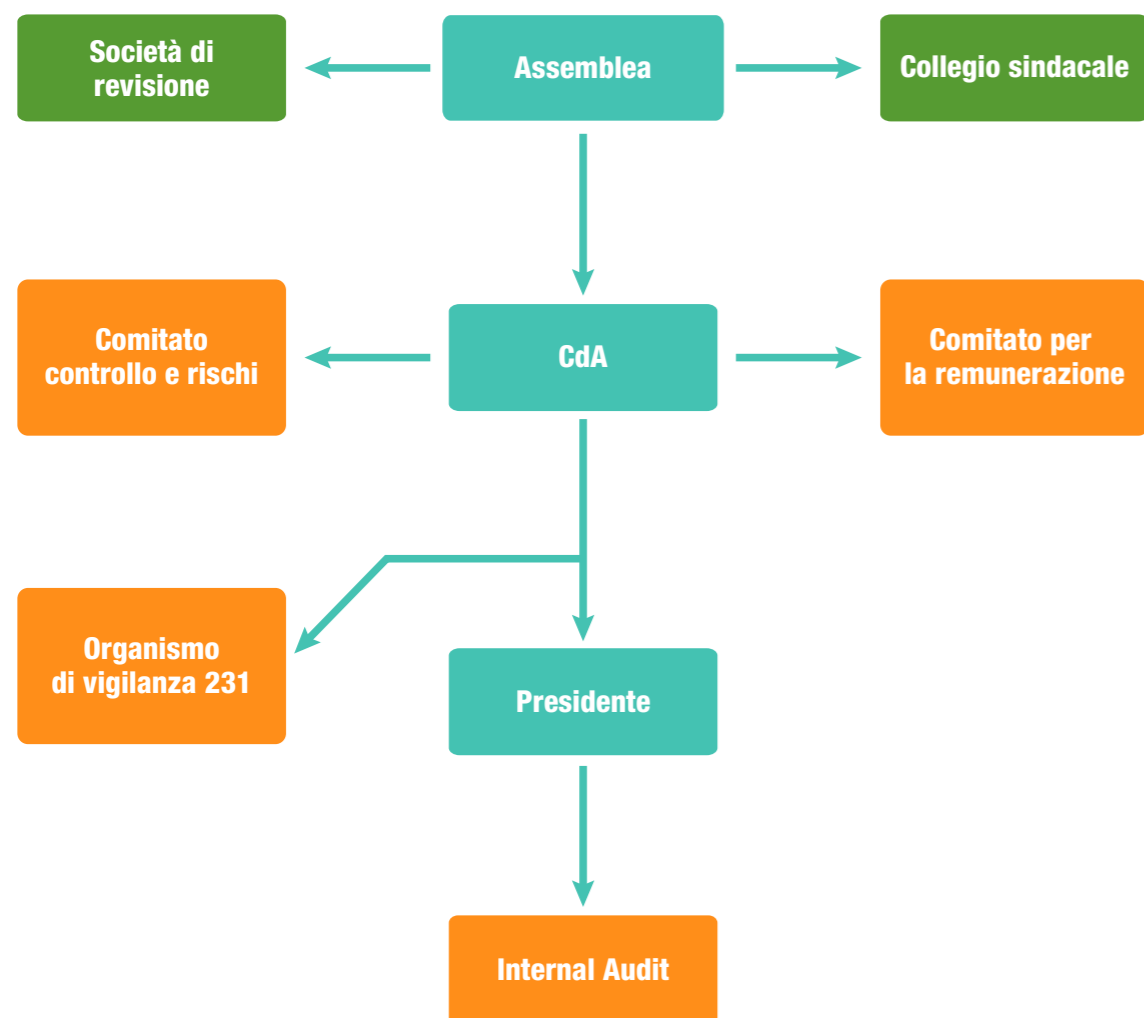
1.2.1 STRUTTURA DI CORPORATE GOVERNANCE

La struttura di corporate governance adottata da Granarolo S.p.A. si ispira alle raccomandazioni e alle norme contenute nel codice di autodisciplina delle società quotate, al quale la Società ha aderito volontariamente nell'ottica di assicurare un miglior livello di trasparenza e di efficienza del proprio governo societario.

Granarolo S.p.A. adotta un "sistema tradizionale", che prevede la presenza di un Consiglio di Amministrazione con funzioni amministrative e di un Collegio Sindacale con funzioni di controllo sull'amministrazione, entrambi nominati dall'Assemblea.

La revisione legale della Società è affidata alla società di revisione KPMG S.p.A.

GOVERNANCE DI GRANAROLO S.P.A.



Il Consiglio di Amministrazione di Granarolo S.p.A. è composto da 11 membri, di cui 3 esecutivi (il Presidente e i Vice Presidenti dotati di deleghe) e 8 non esecutivi, in carica in virtù di un mandato triennale valido fino alla data dell'assemblea di approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2018.

CARICA	NOME	ETÀ
Presidente	Gianpiero Calzolari	63
Vice Presidente vicario	Danio Federici	56
Vice Presidente	Camillo Nola	50
Consiglieri	Gianluca Ferrari	45
	Adonis Bettoni	51
	Giuseppe Dotti	67
	Michele Di Marziantonio	56
	Giovanni Giambi	55
	Giovanni La Croce	67
	Amedeo Giovanni Maria Nodari	58
	Filippo Pisani	63

Ai sensi dello statuto sociale il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società. Il Consiglio si riunisce con cadenza almeno trimestrale: le sedute svolte nel 2017 sono state 8.

Ai fini di una gestione efficace ed efficiente della Società, il Consiglio ha conferito al Presidente poteri di gestione ordinaria senza limiti di spesa da esercitarsi nell'ambito del budget annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione e in esecuzione dello stesso, riservandosi però il potere di approvare il budget di previsione di ogni esercizio nonché la facoltà di indicare, in sede di approvazione del budget annuale di previsione, quali operazioni, non solo di carattere straordinario, ricomprese nel budget, dovranno essere sottoposte, per le decisioni attuative nel corso dell'esercizio, all'esame e all'approvazione specifica del Consiglio stesso.

COMITATI CONSILIARI

Il Consiglio ha costituito al proprio interno due Comitati aventi funzioni consultive e propositive e che svolgono un ruolo istruttorio, che si esplica nella formulazione di proposte, raccomandazioni e pareri, al fine di consentire al consiglio stesso di adottare le proprie decisioni con maggiore cognizione di causa.

Comitato Controllo e Rischi

È composto da tre amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti: Giovanni La Croce con l'incarico di Presidente, e in possesso di adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, Adonis Bettoni e Giovanni Giambi.

Il Comitato per il Controllo Rischi è stato istituito con il compito di supportare, con funzioni istruttorie, consultive e propositive, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e alle relazioni finanziarie periodiche. Il Comitato sovrintende inoltre alle attività dell'Internal Audit, al quale può richiedere lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative.

Comitato per la remunerazione

È composto da tre amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti: Giovanni La Croce con l'incarico di Presidente, e in possesso di adeguata esperienza in materia finanziaria, Adonis Bettoni e Giovanni Giambi.

Il Comitato ha il compito di formulare al Consiglio di Amministrazione proposte per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, come indicato dal Codice di Autodisciplina.

Collegio Sindacale

L'assemblea dell'10 aprile 2015 ha rinnovato il Collegio Sindacale, nominando tre sindaci effettivi e due supplenti, con un mandato della durata di tre esercizi, fino all'assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2017.

CARICA	NOME
Presidente	Roberto Chiusoli
Sindaci effettivi	Chiara Ragazzi
	Franco Colombo
Sindaci supplementi	Elio di Odoardo
	Romano Conti

L'organo vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento. Tutti i sindaci sono revisori legali iscritti all'apposito registro.

L'ESSENZA COOPERATIVA DELLA FILIERA GRANAROLO

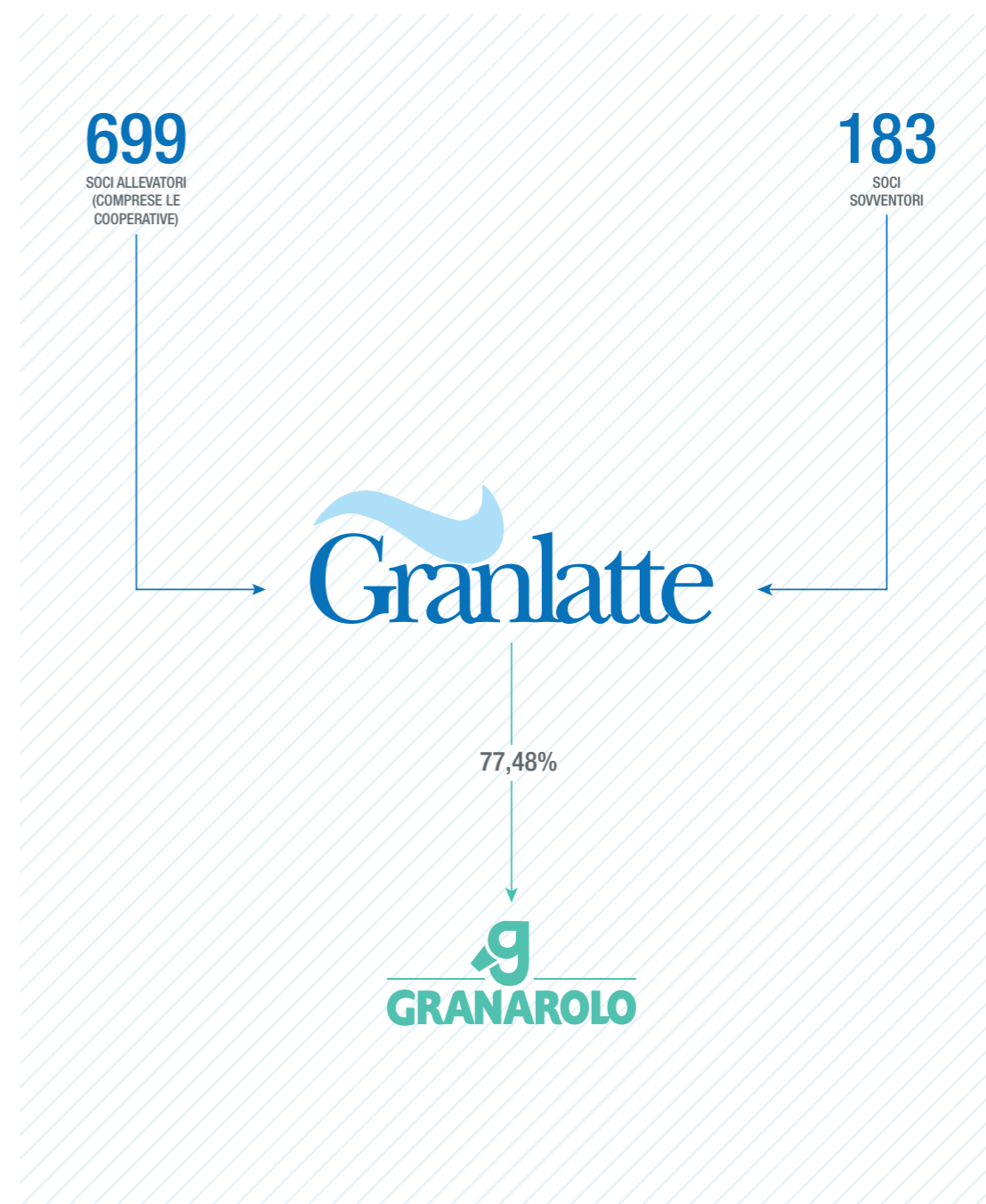


Granlatte opera per favorire e sviluppare l'aggregazione delle imprese agro-zootecniche lattiere operanti in Italia e per il miglioramento qualitativo delle loro produzioni, tramite strutture organizzative in grado di gestire le attività in modo efficiente ed efficace.

Gli allevatori associati conferiscono il latte a Granlatte che raccoglie la materia prima e la consegna a Granarolo S.p.A. che, direttamente nei propri stabilimenti o attraverso le controllate, lavora e commercializza latte e derivati in tutto il territorio nazionale e all'estero.

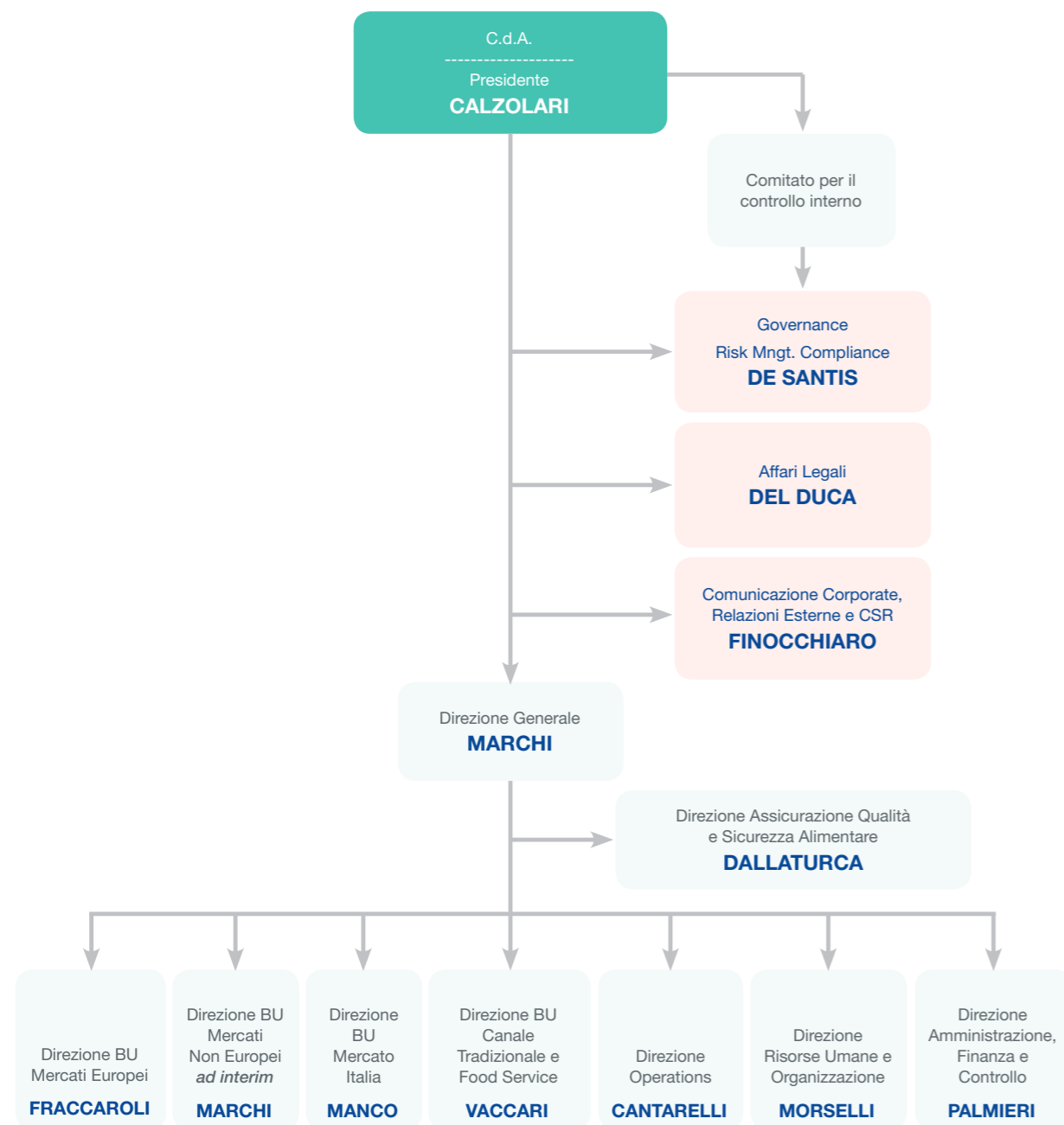
Punto di forza di questa dinamica realtà imprenditoriale di Gruppo è il presidio dell'intera filiera produttiva che consente di attuare, insieme ai soci allevatori, una programmazione mirata, fortemente orientata alla qualità.

LA STRUTTURA DEL GRUPPO GRANLATTE AL 31/12/2017



1.2.2 IL MODELLO ORGANIZZATIVO

L'organigramma del Gruppo Granarolo, al 5/5/2018 è il seguente:



Il 2017 è stato caratterizzato da interventi volti a rispondere alle esigenze di gestione della complessità, conseguenti al processo di crescita e diversificazione del Gruppo, e di riassetto manageriale al vertice.

E' stato inoltre costituito un Comitato Marketing Strategico di Gruppo, che ha l'obiettivo di derivare più efficacemente i piani di marketing dei diversi Paesi/aree geografiche accumulati da coincidenti basi strategiche e quindi con maggiori sinergie e rapidità di implementazione.

Il 2017 ha altresì visto importanti cambiamenti relativi all'assetto della direzione aziendale con avvicendamenti in posizioni chiave quali, in particolare, la Direzione Generale, la Direzione Assicurazione Qualità e la responsabilità della Business Unit Mercato Italia, gestiti sia valorizzando il patrimonio di competenze proprio dell'azienda sia attraverso qualificati inserimenti dall'esterno.

Ulteriori interventi organizzativi hanno interessato l'assetto di responsabilità della Direzione Vendite Italia, nel suo insieme, e della Supply Chain di Gruppo.

1.3 L'INTEGRITÀ DELLA CONDOTTA AZIENDALE

A seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs 231/2001 la Società ha adottato il "Modello di organizzazione, gestione e controllo" (il "Modello 231") volto alla prevenzione dei reati previsti dalla normativa, e si è dotata di un Codice di Comportamento che individua le linee di indirizzo suggerite a tutti coloro che operano in suo nome e per suo conto nella gestione delle relazioni con i principali stakeholder aziendali.

La creazione di organi sociali che si integrano tra loro, in accordo alle disposizioni del Codice di Autodisciplina e del Codice di Comportamento, permette di soddisfare al meglio le aspettative di tutti gli stakeholder (a partire da dipendenti, consumatori, clienti, comunità in cui Granarolo opera). Il Modello è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 29 marzo 2005 e aggiornato nella sua formulazione e adeguato rispetto alla normativa in vigore con successive delibere del 16 novembre 2010, 14 luglio 2011, 25 gennaio 2013 e 29 novembre 2013.

Il Consiglio di Amministrazione del 13 aprile 2016 ha rinnovato l'Organismo di Vigilanza della Società per il triennio 2016-2018, ossia fino all'Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2018, nominando:

- Pierluigi Morara, quale componente esterno nel ruolo di Presidente;
- Giuseppe Carneseccchi quale componente esterno;
- Francesca De Santis, Responsabile Governance Risk and Compliance.

L'attività dell'Organismo riguardano le verifiche previste dal piano di audit approvato dal Consiglio di Amministrazione e l'esame dei flussi informativi inviati periodicamente a cura delle funzioni aziendali competenti.

Nel corso del 2017 l'Organismo di Vigilanza ha svolto 6 riunioni.

Anche le società controllate da Granarolo S.p.A. hanno approvato un proprio Modello di Organizzazione e Gestione (MOG), rilevante ai fini della prevenzione dei reati, secondo quel che prevede il D.Lgs. 231/2001 e nominati i rispettivi Organismi Vigilanza.



Per consultare il modello organizzativo di gestione e i componenti degli organismi di vigilanza delle società del Gruppo Granarolo si rimanda al sito aziendale sezione <http://www.gruppogranarolo.it/azienda/corporate-governance>

1.3.1 L'ANALISI E IL PRESIDIO DEI RISCHI

Il corretto funzionamento e il buon andamento dell'impresa in Granarolo è garantito da un sistema di controlli interni organizzato e gestito sia in autonomia dalle direzioni operative sia in modo centralizzato; in particolare, il sistema dei controlli è articolato su tre livelli:

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E RISK MANAGEMENT

FUNZIONE INDIPENDENTE

Internal Audit

FUNZIONE DI SUPPORTO

Assicurazione qualità e sicurezza alimentare
Sicurezza e Ambiente
Controllo di gestione

FUNZIONE OPERATIVE

Funzioni direttamente coinvolte sui diversi processi



- controlli «di linea» (o di «primo livello»): sono i controlli dei processi operativi per assicurare il corretto svolgimento delle operazioni che richiedono competenze specifiche, sui rischi e sulle normative pertinenti, affidati alle funzioni operative o incorporati nelle procedure operative quotidiane dell'azienda;
- controlli di «secondo livello»: sono i controlli affidati a strutture diverse da quelle operative (Sicurezza e ambiente; Assicurazione qualità e sicurezza alimentare; Controllo di gestione; ecc.) volti a monitorare e gestire i tipici rischi aziendali (es. operativi, finanziari, di mercato, di non conformità, ecc.);
- controlli di «terzo livello»: sono i controlli svolti da una funzione indipendente da quelle operative (Internal Audit) che svolge un'attività di verifica generale sulla struttura e sulla funzionalità dei controlli interni.

La funzione di Internal Auditing riporta gerarchicamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione e funzionalmente al Comitato Controllo e Rischi che ne monitora l'autonomia, l'efficacia e l'efficienza, e dal quale può ricevere richieste per lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative. Le attività della funzione Internal Auditing sono condotte in accordo con gli standard internazionali per la pratica professionale dell'Internal Auditing. Le verifiche annuali previste nel piano di audit riguardano gli ambiti Operational e Financial, essendo gli obiettivi di Compliance ex D.lgs 231/2001 oggetto di verifica da parte dell'Organismo di Vigilanza 231. Le criticità riscontrate nel corso degli audit sono condivise con il management e viene definito un piano delle azioni per rimuovere tali criticità.

La funzione Internal Audit effettua il monitoraggio e il controllo della corretta e tempestiva esecuzione del piano delle azioni tramite interventi di follow-up. La Direzione aziendale, il Comitato per il controllo e rischi e il Collegio Sindacale sono informati degli esiti delle attività svolte e dell'avanzamento dei piani di azione.

L'azienda ha identificato fattori di rischio o incertezze che possono condizionare in misura significativa l'attività sua e delle controllate, valutando per ciascuno la gravità in termini di impatti (anche reputazionali) e identificando quali processi e attività aziendali sono in grado di presidiarli e mitigarli. Si evidenziano di seguito i principali fattori di rischio o incertezze che possono condizionare in misura significativa l'attività di Granarolo e delle sue controllate. Rischi aggiuntivi ed eventi incerti, attualmente non prevedibili o che si ritengono al momento improbabili, potrebbero ugualmente influenzare l'attività, le condizioni economiche e finanziarie e le prospettive del Gruppo Granarolo.

RISCHI CONNESSI ALL'ATTIVITÀ COMMERCIALE

Il Gruppo opera nel settore lattiero-caseario, settore caratterizzato da un elevato livello di concorrenza e dalla presenza di un vasto numero di operatori. I principali competitor sono rappresentati da gruppi internazionali di grandi dimensioni in fase di concentrazione, spesso dotati di maggiori risorse finanziarie, nonché di maggiore diversificazione sia a livello di portafoglio marchi, sia a livello geografico che da distributori commerciali che operano con propri brand (Private Label) e che attuano strategie competitive aggressive.

Il posizionamento competitivo del Gruppo Granarolo, in posizioni di leadership o a ridosso del leader di mercato, rende l'esposizione ai rischi tipicamente connessi alla concorrenzialità del mercato, particolarmente significativa. Per far fronte a tale rischio il Gruppo persegue politiche di differenziazione in termini di offerta di prodotti, di qualità/prezzo e di posizionamento commerciale.

RISCHI CONNESSI ALLA CONFORMITÀ E SICUREZZA DEI PRODOTTI IMMESSI IN CONSUMO

Per il Gruppo Granarolo la qualità dei propri prodotti è un obiettivo fondamentale. Vi sono procedure di controllo che garantiscono la conformità e sicurezza, in termini di qualità e salubrità dei prodotti, coerentemente ai requisiti di legge vigenti, nonché a standard di certificazioni volontari. Sono state definite altresì le linee guida per la gestione degli eventi accidentali, quali processi di ritiro e richiamo dei prodotti dal mercato.

RISCHI ASSOCIATI AL PREZZO DELLE MATERIE PRIME

Il Gruppo è esposto al rischio prezzo delle materie prime. Per quanto riguarda la gestione di tale rischio, la Società non fa ricorso ai mercati finanziari per coperture ma adotta politiche di parziale copertura del rischio d'oscillazione del costo della principale materia prima, il latte, mediante contratti stipulati con i fornitori, che prevedono la fissazione di prezzi validi su base periodica (trimestrale/semestrale).

RISCHI CONNESSI ALLA POLITICA AMBIENTALE

L'attività industriale del Gruppo non comporta particolari rischi connessi alla politica ambientale; tuttavia il Gruppo Granarolo presta particolare attenzione, attraverso personale dedicato, alla sicurezza, alla prevenzione dell'inquinamento ambientale e allo smaltimento dei rifiuti e delle acque.

RISCHI CONNESSI AL PERSONALE DIPENDENTE

I rapporti con i dipendenti sono regolati e tutelati dai contratti collettivi di lavoro e dalle normative in vigore. Eventuali riorganizzazioni, qualora si rendano strategicamente indispensabili, sono definiti sulla base di piani concordati e condivisi con le rappresentanze dei lavoratori. Il Gruppo monitora costantemente gli appalti e la sicurezza negli ambienti di lavoro e mette in atto procedure ed investimenti per ridurre costantemente il tasso di infortuni sul lavoro negli stabilimenti.

RISCHIO FINANZIARIO

I principali strumenti finanziari del Gruppo comprendono finanziamenti bancari a breve e a medio-lungo termine, leasing finanziari e depositi bancari. L'obiettivo di tali strumenti è di sostenere le attività operative della Capogruppo e delle società da essa controllate. Granarolo ha diversi altri strumenti finanziari, quali i debiti e crediti commerciali, derivanti dall'attività operativa. Sono state, inoltre, effettuate operazioni in strumenti finanziari derivati di copertura, principalmente swap su tassi di interesse, con lo scopo di gestire il rischio di oscillazione dei tassi stessi. Il Gruppo Granarolo non detiene strumenti derivati di tipo speculativo. I rischi correlati agli strumenti finanziari utilizzati dal Gruppo sono: il rischio di tasso di interesse, il rischio di cambio, il rischio di prezzo, il rischio di credito e il rischio di liquidità.

RISCHIO DI TASSO DI INTERESSE

Il Gruppo, che ha in essere finanziamenti a tasso variabile, ritiene di essere esposto al rischio che un eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari. Al fine di mitigare tale rischio sono stati stipulati alcuni contratti derivati di copertura che coprono parte del debito e prevedono lo scambio di un differenziale tra un tasso variabile e uno o più tassi fissi prestabiliti applicati a un nozionale di riferimento, oppure che fissano un tetto massimo al tasso variabile.

RISCHIO DI CAMBIO

L'incremento delle operazioni svolte con il mercato estero, operazioni spesso portate a termine in valuta, ha fatto sì che il management pongesse maggiore attenzione alle oscillazioni valutarie. Le analisi hanno dimostrato che ad oggi l'esposizione al rischio cambio è ancora contenuta, ma data l'importanza crescente nel corso del 2018 è prevista la definizione di una policy di copertura del rischio di cambio con potenziale implementazione a partire da inizio 2019.

RISCHIO DI CREDITO

Il rischio credito rappresenta l'esposizione del Gruppo a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalla clientela. L'esposizione del Gruppo a tale rischio è mitigato dal fatto che le relazioni commerciali riguardano principalmente con clienti noti e affidabili, in particolare con operatori della grande distribuzione. Il Gruppo si è dotato di processi di controllo del credito che prevedono l'analisi di affidabilità dei clienti, anche attraverso fonti esterne, l'attribuzione di fidi, e il controllo costante della esposizione cliente. Ai clienti con fatturati inferiori ad una soglia minima è stato in larga parte richiesto il pagamento alla consegna. Oltre al controllo del credito, il processo ha al suo interno la funzione amministrativa che gestisce ed evade le contestazioni dei clienti, consentendo una più rapida soluzione del problema e quindi incassi più rapidi. Il Gruppo, nell'ambito della propria politica di diversificazione finanziaria, ha in essere un programma di

cartolarizzazione dei crediti e due accordi di cessione pro soluto dei crediti commerciali con due importanti clienti della grande distribuzione a livello nazionale. Il rischio di credito riguardante altre attività finanziarie, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, presenta un valore massimo pari all'importo contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio liquidità rappresenta il rischio che le risorse finanziarie disponibili all'azienda non siano sufficienti per far fronte alle obbligazioni finanziarie nei termini e scadenze prestabiliti. Il Gruppo ottimizza la gestione delle risorse finanziarie mediante il mantenimento di adeguati livelli di liquidità, l'ottenimento di linee di credito adeguate e il continuo monitoraggio delle condizioni di liquidità prospettiche, anche al fine di evitare che esborsi di cassa imprevisti possano rappresentare delle criticità nel breve periodo. Per una parte dell'indebitamento è previsto l'obbligo di rispettare indici finanziari (financial covenant) riferiti ad indicatori di redditività (Ebitda), indebitamento netto, patrimonio netto e oneri finanziari, così come definiti negli specifici accordi, obbligo che si ritiene non pregiudichi la stabilità finanziaria del Gruppo e che risulta rispettato nell'esercizio 2017, con un picco nel 2019 e nel 2023, anni di scadenza dei Prestiti Obbligazionari emessi in dicembre 2013 e marzo 2017. Si evidenzia, inoltre, che la parte a breve termine dell'indebitamento bancario è coperta dalle disponibilità liquide, mentre la parte a medio lungo termine è ripartita equamente negli anni futuri.

IMPATTI DERIVANTI DALLA BREXIT

Il Gruppo opera nel Regno Unito con due società, Granarolo UK e Giacobazzi UK, oltre a effettuare vendite dirette a clienti o distributori.

Nel paragrafo relativo al Rischio di cambio è stata esposta la politica adottata dal Gruppo per coprirsi da oscillazioni valutarie. Si ritengono trascurabili eventuali ulteriori impatti derivanti dalla Brexit sui volumi di vendita e sulla marginalità del Gruppo.



2

UN MODELLO DI BUSINESS COMPETITIVO E SOSTENIBILE

60 Il contesto economico

68 Granarolo: strategie di sviluppo e risultati

IN BREVE

1.273

MILIONI DI EURO DI RICAVI
(+7,8% VS 2016)

70

MILIONI DI EURO DI
EBITDA
(-13,4% VS 2016)

29

MILIONI DI EURO DI EBIT
(-30,8% VS 2016)

10

MILIONI DI EURO DI
RISULTATO NETTO
(-55% VS 2016)

6,5

MILIONI DI EURO DI
DIVIDENDI AI SOCI

137

MILIONI DI EURO DI
INDEBITAMENTO
(POSIZIONE FINANZIARIA NETTA)

5

NUOVE OPERAZIONI DI
M&A EFFETTUATE NEL
2017

17

PARTECIPAZIONI A FIERE
NEL MONDO

POSIZIONAMENTI:

- UNO DEI PRIMI GRUPPI AGROALIMENTARI A CAPITALE ITALIANO
- PRIMO PLAYER NEL LATTE FRESCO IN ITALIA
- LEADER IN CRESCITA IN ITALIA AL TERZO POSTO NELLA CATEGORIA VEGETALI
- PRIMO PLAYER NEI FORMAGGI STAGIONATI ITALIANI, MOZZARELLA DI BUFALA E RICOTTA IN FRANCIA
- 28% DI INCIDENZA DEL FATTURATO REALIZZATO ALL'ESTERO (+ 4% VS 2016)

SDG E TEMI RILEVANTI



GARANTIRE LA
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA
RAFFORZANDO LA
COMPETITIVITÀ

GLI OBIETTIVI PER IL 2018



NUOVO PIANO INDUSTRIALE 2018-2021

CRESCITA DEL FATTURATO REALIZZATO ALL'ESTERO
(ALMENO 30/32%)

Lo sviluppo del Gruppo Granarolo è costantemente basato sull'impegno a tenere insieme la sostenibilità del modello di business, in tutte le sue forme (economica, sociale e ambientale), con la competitività che ha portato l'azienda a un ruolo di leadership sul mercato interno. La sfida, anche per il futuro, è di continuare a rendere la sostenibilità un elemento portante dello sviluppo aziendale, in un contesto in cui la crescita si crea anche attraverso acquisizioni e attività di internazionalizzazione. Granarolo, in questo suo percorso di cambiamento derivante dal mercato, tiene fermo l'impegno al mantenimento della leadership sulle aree core del latte e derivati, dove il Gruppo esprime una forte area di eccellenza e di unicità.

Anche per queste ragioni, nel 2017 la Cooperativa Granlatte, azionista di maggioranza del Gruppo e fornitore di ca. l'80% del latte lavorato, ha avviato un riflessione importante con i soci allevatori, finalizzata a mettere a punto il proprio Piano Strategico, un piano partecipativo che vuole offrire ai soci allevatori formazione al passo con i tempi, opportunità di ulteriore crescita imprenditoriale e un sviluppo sostenibile, attraverso la riduzione dell'impatto ambientale alla stalla e il perseguimento di un benessere animale sopra gli standard di mercato.

L'impegno dunque è, ancora una volta, di valorizzare e rendere distintivo per il Gruppo il modello di filiera che lo rende unico. La qualità di ogni singola fase della filiera è dirimente nel successo della filiera nel suo complesso e, di conseguenza, nel successo della stessa Granarolo.

2.1 IL CONTESTO ECONOMICO

Nel corso del 2017 lo scenario globale è stato caratterizzato da una situazione in cui, le grandi potenze hanno dimostrato una generale incapacità di esprimere un presidio politico internazionale autorevole, in grado di rispondere ai processi socioeconomici in atto.

La Gran Bretagna si prepara mal volentieri all'uscita dall'Europa, gli Stati Uniti confermano la propria indisponibilità a qualsivoglia concertazione con gli altri blocchi economici, prima fra tutti l'Europa.

L'economia globale nel complesso pare attraversare una fase di espansione sincronizzata, con gli utili societari e gli scambi commerciali in aumento e una crescita robusta negli Stati Uniti, in Europa e in altre regioni. L'Asia pare beneficiare di questo fenomeno globale, oltre che della continua ripresa in Cina. Quanto accadrà negli Stati Uniti, a partire dalle politiche dei dazi, rivestirà grande importanza per i mercati internazionali nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda **l'Europa** le performance positive registrate in tutta l'area - fatta eccezione solo per la Gran Bretagna - sono sostenute dalla solidità della domanda e dei dati sull'attività manifatturiera, mentre i consumi interni - un fattore chiave per la continuità della crescita - hanno ricevuto impulso dall'aumento dell'occupazione e dal miglioramento dei bilanci delle famiglie. L'eurozona corre, trainata da Germania e Francia, con il 2017 che si è chiuso con un incremento del Pil del 2,4%. Per Bruxelles questi risultati sono destinati a continuare nel 2018 e nel 2019, con una crescita rispettivamente del 2,3% e del 2%, sia nella zona euro sia nell'UE.

L'Italia resta il fanalino di coda della crescita in Europa, con un Pil nel 2017 che ha segnato un +1,5%, e previsione in aumento dell'1,5% anche nel 2018 e del +1,2% nel 2019. Il divario fra l'economia delle regioni del nord del Paese, dove indicatori come la disoccupazione e i consumi stanno ritornando ai livelli precrisi, e l'altra metà del Paese dove non si è verificata l'inversione di tendenza, pesa come un macigno sulle prospettive del nostro Paese.

LO SCENARIO INTERNAZIONALE, EUROPEO E ITALIANO

CONTESTO INTERNAZIONALE



Le condizioni dell'economia globale sono **migliorate, nonostante manchi un presidio politico internazionale autorevole e illuminato.**

CONTESTO EUROPEO



In Europa la **crescita** prosegue a ritmo sostenuto con Francia e Germania che guidano.

+ 2,4%
PIL 2017
VS 2016

CONTESTO ITALIANO



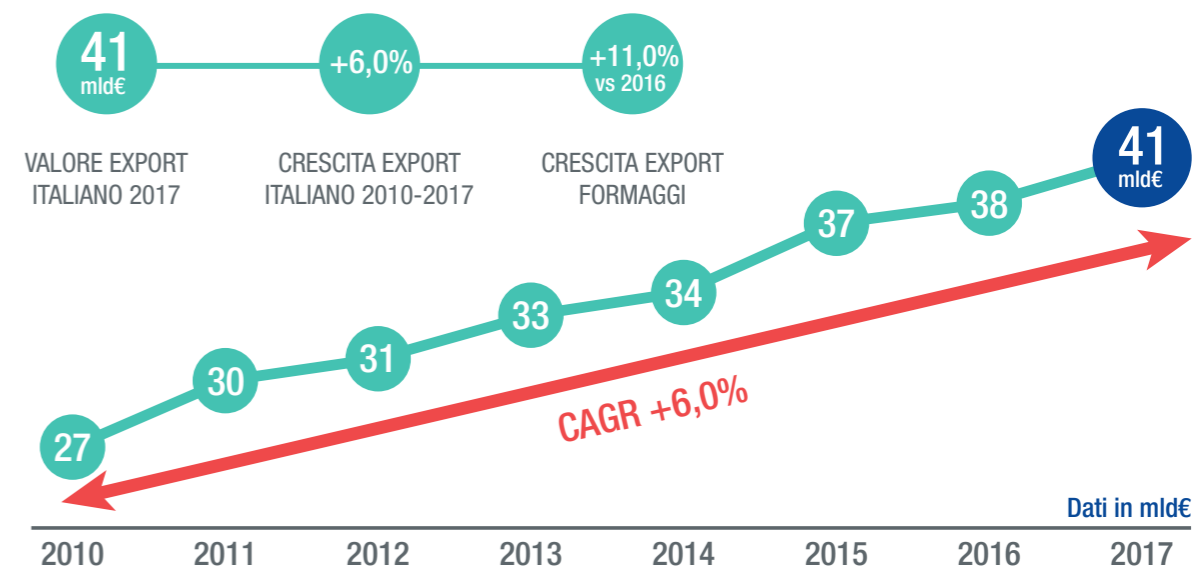
L'**attività economica** italiana **crece** ma il paese è spaccato in due.

+ 1,5%
PIL 2017
VS 2016

2.1.1 IL COMPARTO AGROALIMENTARE ITALIANO

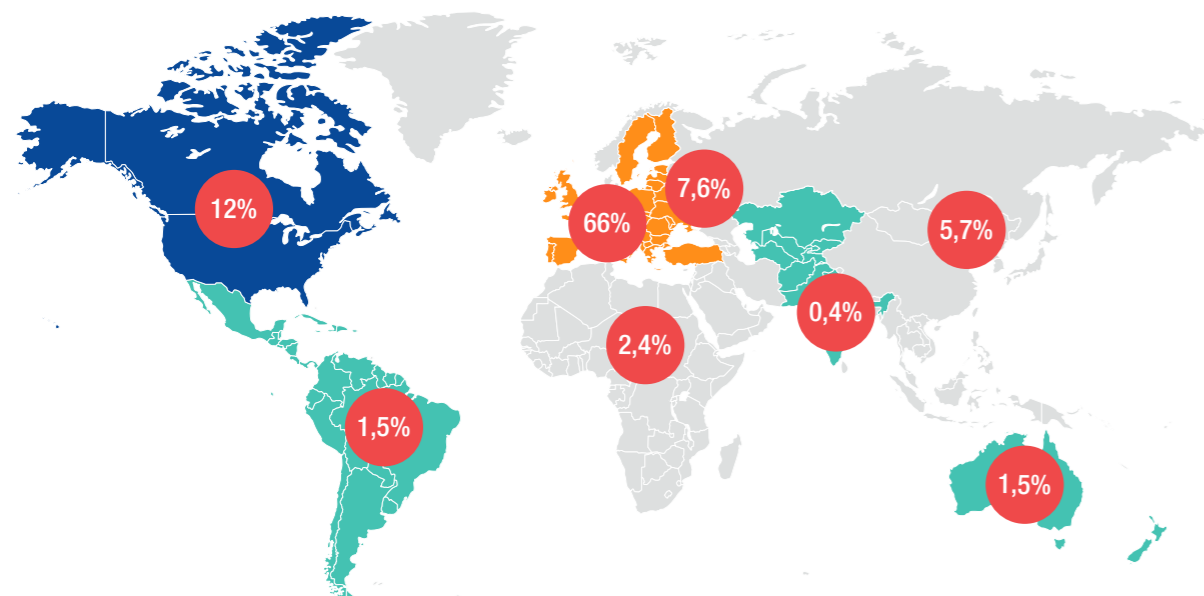
Il valore aggiunto dell'agroalimentare in Italia - sospinto da quello dell'industria alimentare - ha recuperato già dal 2011 i livelli pre-crisi; in particolare, grazie alla domanda estera, si è assistito in termini di export ad un sviluppo con un CAGR del +6% dal 2010 ad oggi, che corrisponde al 9% delle esportazioni nazionali, equivalente a 41 miliardi di Euro. Uno dei trend più interessanti è sicuramente quello dei formaggi, che crescono in misura quasi doppia rispetto all'intero settore.

ANDAMENTO DELL' EXPORT AGROALIMENTARE ITALIANO



Fonte: Nomisma Agrifood Monitor 2018

EXPORT 2017 PER LE PRINCIPALI AREE GEOGRAFICHE



■ Oltre 25 Miliardi
 ■ 3-5 Miliardi
 ■ 1-2,9 Miliardi
 ■ Meno di 1 Miliardo

Al contempo nel decennio 2007-2017, nonostante l'aumento dell'export di prodotti agricoli, si è anche assistito all'aumento in misura maggiore dell'import (+50%), con il conseguente allargamento del deficit della bilancia commerciale (-6,1 Mrd €), a conferma che l'Italia è strutturalmente un paese non autosufficiente sul piano delle materie prime.

Sul fronte della domanda interna, il consumatore italiano evidenzia nuovi criteri di scelta nei prodotti alimentari, come per i prodotti biologici, e spinge di pari passo il mondo agroalimentare a fornire risposta: oggi il 14% della SAU (superficie agricola utilizzata) italiana è BIO (2° paese Ue per estensione dopo la Spagna).

Al contempo si conferma la tendenza negativa negli acquisti di carni, uova e alcuni prodotti lattiero-caseari, così come paiono in flessione i prodotti freschi, mentre i prodotti confezionati e i prodotti "senza" (glutine, lattosio, sale, etc.) crescono a doppia cifra; molto bene, infine, il mondo dei vegetali. In sostanza, si assiste ad una straordinaria frammentazione del mercato, in cui i comportamenti e le preferenze dei consumatori si modificano velocemente e la filiera dei beni di consumo deve tenere il passo, imparando a individuare i trend velocemente e adattando gli assortimenti di conseguenza.

Inoltre, per il consumatore nostrano, le etichette dovranno fornire informazioni precise sulla filiera agroalimentare che sta dietro il prodotto: questo fattore in termini prospettici renderà apprezzate le aziende trasparenti su origini, modalità di produzione e di coltivazione dei prodotti.



2.1.2 IL LATTE: SITUAZIONE GLOBALE E NAZIONALE

Il 2017 è stato un anno caratterizzato da un trend positivo per il settore dairy, con l'incremento dei consumi mondiali di prodotti derivati dal latte, seppur con differenti andamenti per famiglia di prodotti: rispetto al 2016 il consumo del burro è cresciuto del 2,4%, dei formaggi dell'1,4%, e la polvere magra S.m.p. del 3,8%.

Questi andamenti in crescita hanno condizionato i volumi di latte prodotto, favorendo la ripresa del prezzo del latte a favore degli allevatori.

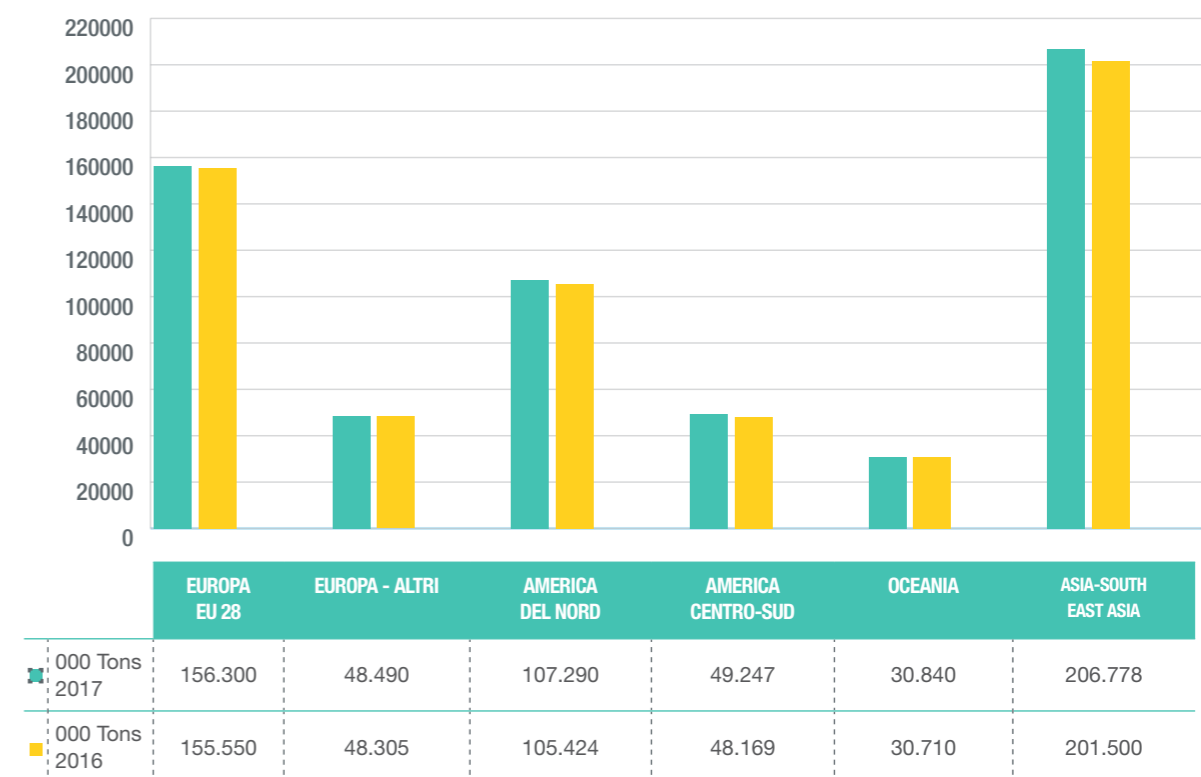
PRODUZIONE MONDIALE

(000' TONS)	2013	2014	2015	2016	2017	DELTA %
Produzione latte	550.248	570.672	583.215	589.658	598.945	1,57%

Ultimo aggiornamento 16/12/2017 Fonte: FAS-USDA

Le aree geografiche che hanno registrato un maggior incremento delle produzioni di latte sono le stesse che registrano un incremento dei consumi e che risultano essere maggiormente dipendenti dalle importazioni. La produzione di latte in Asia e sud est asiatico è aumentata del 2,5%, incrementando il peso relativo a livello mondiale (dal 34 % nel 2016 al 35% del 2017 della produzione mondiale). Anche in Europa la produzione è incrementata, registrando un trend crescente nel corso di tutto il 2017.

PRODUZIONE MONDIALE DI LATTE 2016-2017



In **Europa**, dopo un primo bimestre 2017 in sordina, dalla primavera la produzione è sistematicamente risultata superiore agli anni precedenti. Tale tendenza è stata conseguente alla crescita nei trend delle materie grasse e dei formaggi, i cui prezzi avevano iniziato ad aumentare già nell'ultimo trimestre del 2016. Pertanto nel 2017, questo fenomeno ha favorito un incremento del prezzo del latte a favore degli allevatori europei e con esso un aumento dei volumi prodotti.

TREND PRODUZIONI EUROPEE DI LATTE

ANNO	X 1000 TONS	SCOSTAMENTO VS ANNO PRECEDENTE
2017*	156.000	1,82%
2016	153.212	0,61%
2015	152.277	2,56%
2014	147.737	4,75%
2013	141.698	0,80%
2012	140.625	0,90%

*Dicembre Forecast

Per quanto riguarda il **contesto italiano**, nel 2017 l'andamento mensile della produzione italiana ha rispecchiato i trend internazionali. Il dato di forecast stima un volume pari a 11.900.000 ton, verso gli 11.500.000 del 2016. La performance produttiva è stata percentualmente superiore a quella Europea, facendo registrare un + 3,5%.

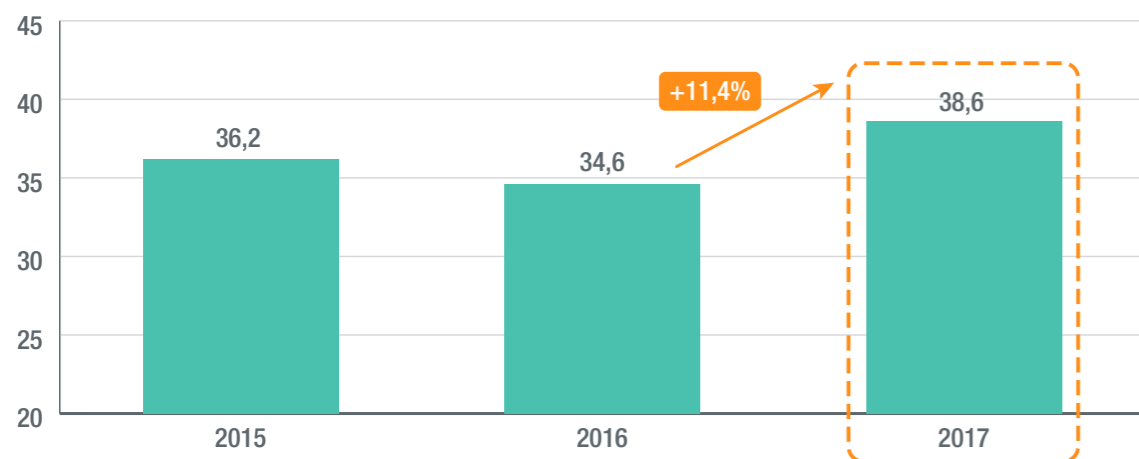
Infine, nel 2017 il **prezzo del latte** europeo ha beneficiato dell'andamento dei prezzi dei formaggi, del burro e delle materie grasse in generale; pertanto, il prezzo medio è risultato intorno ai 35 cent il kg, quasi 7 centesimi in più rispetto all'anno precedente.

In **Italia** il prezzo del latte alla stalla, rilevato in Lombardia, è risultato, in media di 38,58 Euro / q, contro i 34,63 Euro / q del 2016.

Il prezzo del latte "spot", che riflette le dinamiche della domanda e dell'offerta, essendo determinato da contrattazioni giornaliere, ha avuto un andamento simile, ma con valori estremi maggiori.

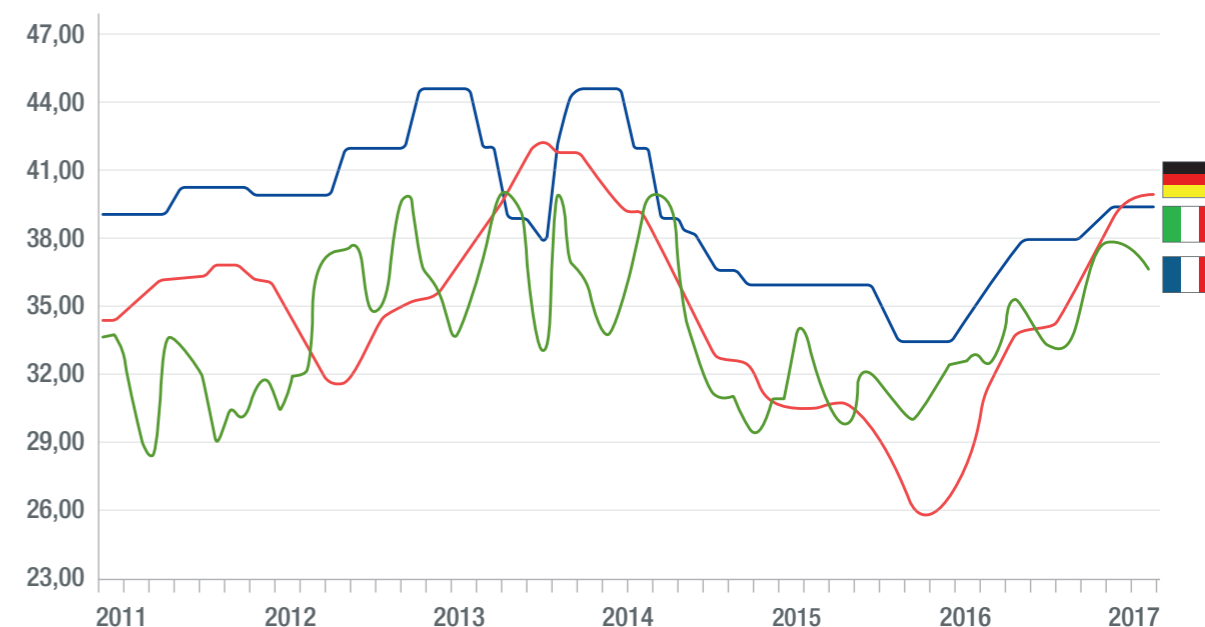
ANDAMENTO PREZZO DEL LATTE ALLA STALLA - MEDIA ANNUA ITALIA

€ per 100 litri

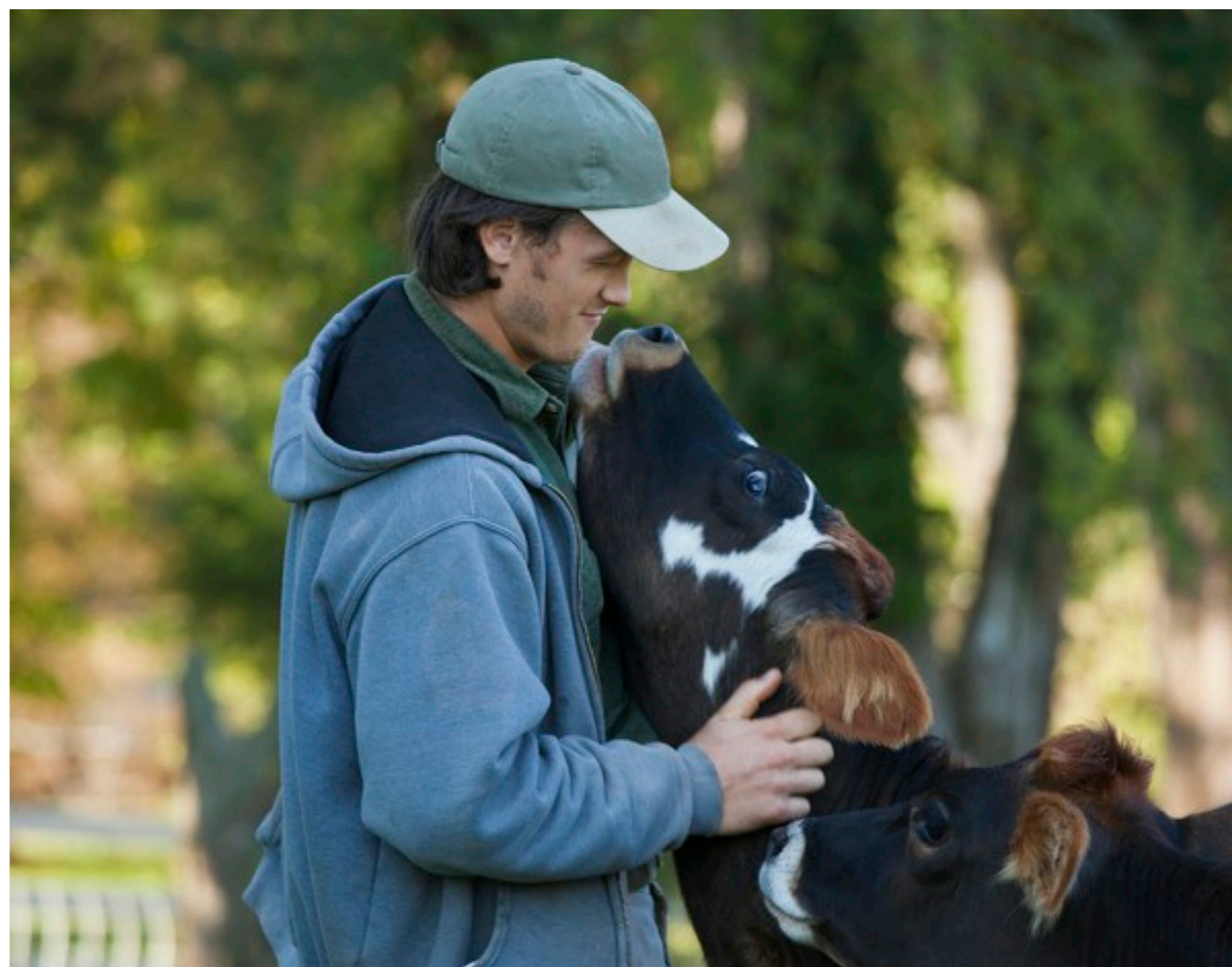


L'eliminazione delle quote latte nel maggio 2015, ha consentito agli allevatori di produrre liberamente, e di poter utilizzare, in caso di deflazione dei prezzi, la leva della produzione. Se il triennio 2015/2017 ha visto un incremento costante della produzione europea, si può dunque ipotizzare che i prezzi hanno influenzato i volumi nei differenti periodi stagionali; le buone performance produttive del secondo semestre 2017, sono ascrivibili dunque ai migliori prezzi spuntati dagli allevatori. Come in Italia, il prezzo ha iniziato un trend di recupero anche in Francia e in Germania.

ANDAMENTO DEL PREZZO DEL LATTE ALLA STALLA 2011 – 2017 (€ PER 100 LITRI)

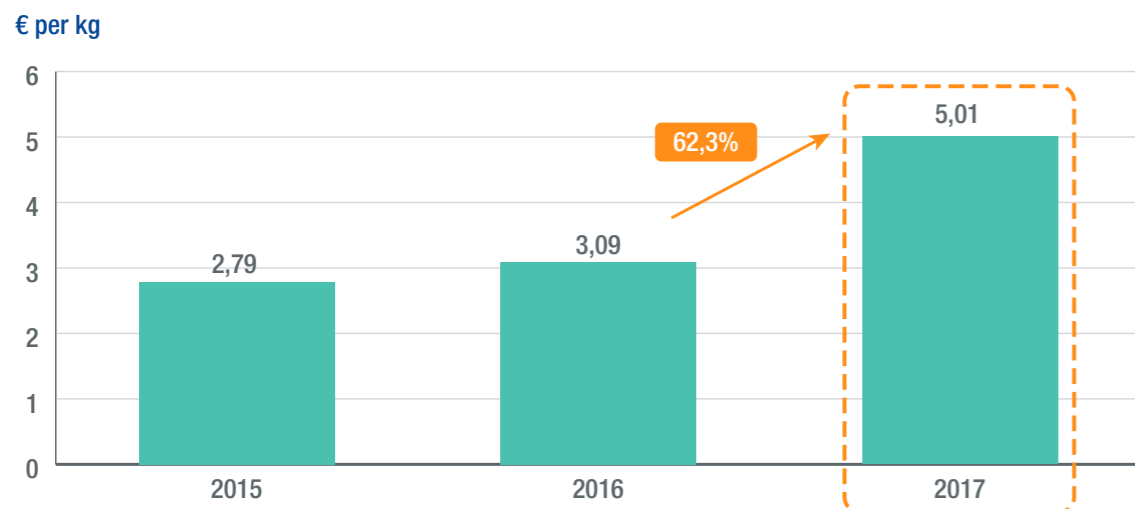


Fonte: Elaborazione CLAL, ZMP, FRANCEAGRIMER

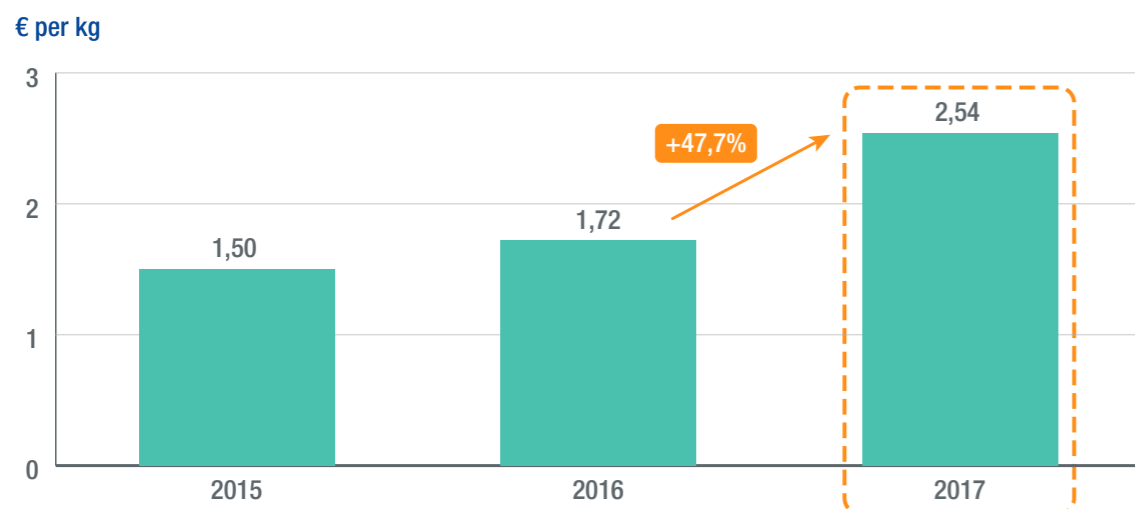


Come già evidenziato, gran parte del prezzo del latte europeo dipende dall'andamento di tre prodotti: Polvere di latte, Burro/panna e Formaggi a pasta pressata (Cheddar, Edamer e Gouda). Dall'andamento dei consumi mondiali di questi prodotti e dalle loro quotazioni dipende gran parte del prezzo del latte.

ANDAMENTO PREZZO DEL BURRO - MEDIA ANNUA



ANDAMENTO PREZZO DELLA PANNA - MEDIA ANNUA



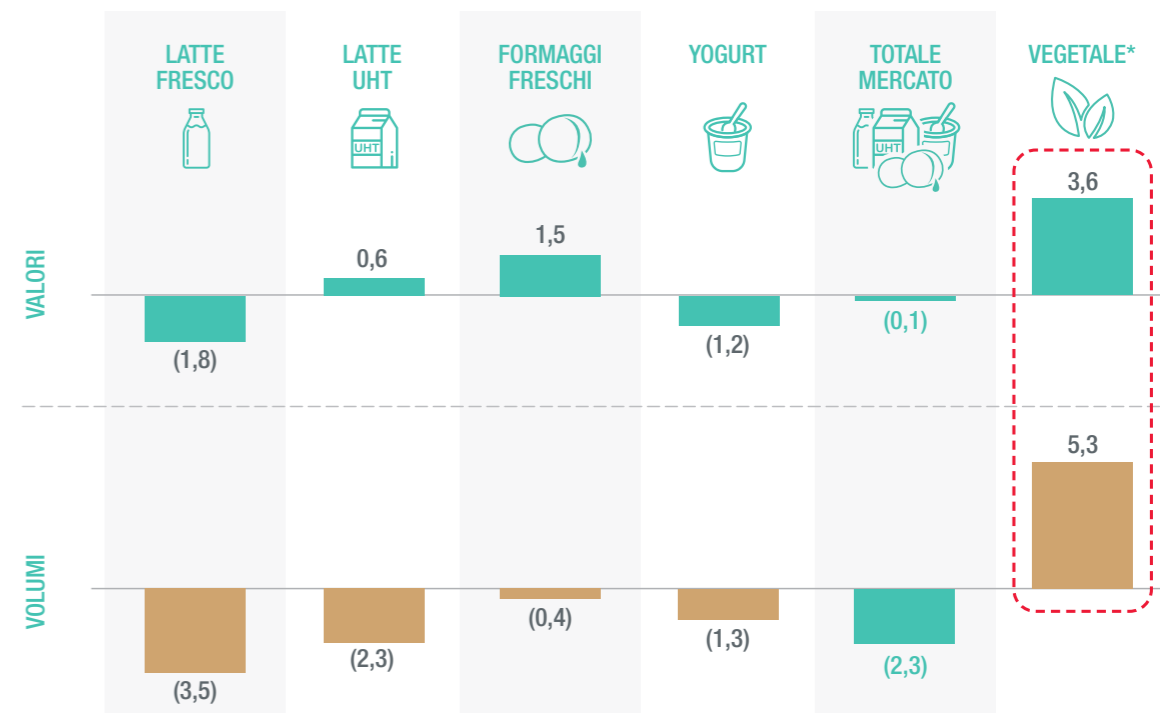
2.1.3 LE OPPORTUNITÀ DI MERCATO IN ITALIA

Il mercato Dairy in Italia ha confermato anche nel 2017 il trend negativo, sia a volumi sia a valori. Nei segmenti in cui Granarolo compete, il mercato ha mostrato flessioni sia a volumi sia a valore. In particolare:

- il mercato del latte fresco ha sviluppato volumi per 510.669 tonnellate (t) in calo del -3,5% rispetto al 2016; e a valore ha generato 748,8 milioni di euro con una perdita del -1,8 % sull'anno precedente;
- il mercato del latte "UHT" ha sviluppato 966.681 t, registrando una flessione del -2,3% rispetto ai volumi del 2016, mentre a valore è cresciuto lievemente per lo 0,6% sul 2016;
- il mercato dello yogurt nel 2017 ha sviluppato volumi per 343.892 t, con trend in calo (-1,3 %); a valore ha prodotto 1 miliardo e 365 milioni di euro, in calo del -1,2 % verso l'anno precedente;
- infine, i formaggi freschi – tra mozzarella, stracchino, ricotta e mascarpone – ha segnato a valore un aumento pari all' 1,5% ma in flessione dell' 0,4% a volumi rispetto al 2016.

Nel 2017 il mercato delle bevande vegetali ha raggiunto, in Italia, 188,5 milioni/€ di fatturato di sell-out, in crescita del +4,7% rispetto al 2016, sviluppando 86.425 t (+5,8% su 2016). Il mercato delle "alternative vegetali allo yogurt" è cresciuto a volume, registrando 8.915 t (+1,0% su 2016). Le vendite del mercato della gastronomia vegetale hanno raggiunto 6.199 t per un valore di 86,2 milioni di euro di fatturato di sell-out, registrando una leggera flessione verso il 2016.

TREND MERCATO ITALIA: DELTA % 17-16



Fonte: IRI | + S +LSP *Formaggi freschi includono: mozzarella, stracchino, ricotta, mascarpone **Vegetale include: Yogurt e Bevande Vegetali

Il mercato Dairy conferma il trend negativo, sia a volumi che a valori

4.287
Mln€

Valore 2017
Totale mercato
Latte, Formaggi
freschi e Yogurt

(0,5)%
vs 2016

Flessione a
valore segmento
aggregato Latte
Fresco + UHT

239
Mln€

Valore 2017
segmento Yogurt
e Bevande
Vegetali

2.2 GRANAROLO: STRATEGIE DI SVILUPPO E RISULTATI

In sostanziale continuità con gli anni scorsi, anche nel 2017 il Gruppo Granarolo ha lavorato nella consapevolezza che la sfida competitiva richiede un forte impegno orientato in più direttrici: efficientamento, innovazione, diversificazione ed internazionalizzazione. Dal 2010 ad oggi, infatti, il consumo di latte in Italia è diminuito di circa 350.000 tonnellate. Per contro in molti paesi crescono i consumi di latte e derivati, latte in polvere, burro, formaggi. La strategia di crescita adottata dal Gruppo parte dunque da questo dato, cercando di coglierne le opportunità emergenti. Granarolo ha scelto di giocare la carta della filiera e di affiancarla ad altre eccellenze italiane (naturalmente trasformati del latte, delattosati, ma anche pasta, prosciutti, aceto balsamico, vegetali e panificati con e senza glutine). Attraverso un processo di internazionalizzazione iniziato nel 2011, il Gruppo anche nel 2017 ha accresciuto e consolidato la propria presenza sui mercati internazionali. A giocare un ruolo da protagonisti i prodotti italiani. L'80% di quanto esportato dal Gruppo è infatti un prodotto Made in Italy, prevalentemente di filiera.

I FATTORI CHE INFLUENZANO L'AGRICOLTURA ITALIANA



INCREMENTO
POPOLAZIONE
MONDIALE



CLIMATE CHANGE



SCARSITÀ E
PRESERVAZIONE
RISORSE NATURALI



RIVOLUZIONE 4.0



CAMBIAMENTI SOCIO
DEMOGRAFICI



PAC POST 2020

GLI EFFETTI CHE NE DERIVERANNO

VOLATILITÀ PREZZI

CAMBIAMENTI QUANTITATIVI E
QUALITATIVI NELLA DOMANDA
ALIMENTARE

AUMENTO DEL CONTOTERZISMO

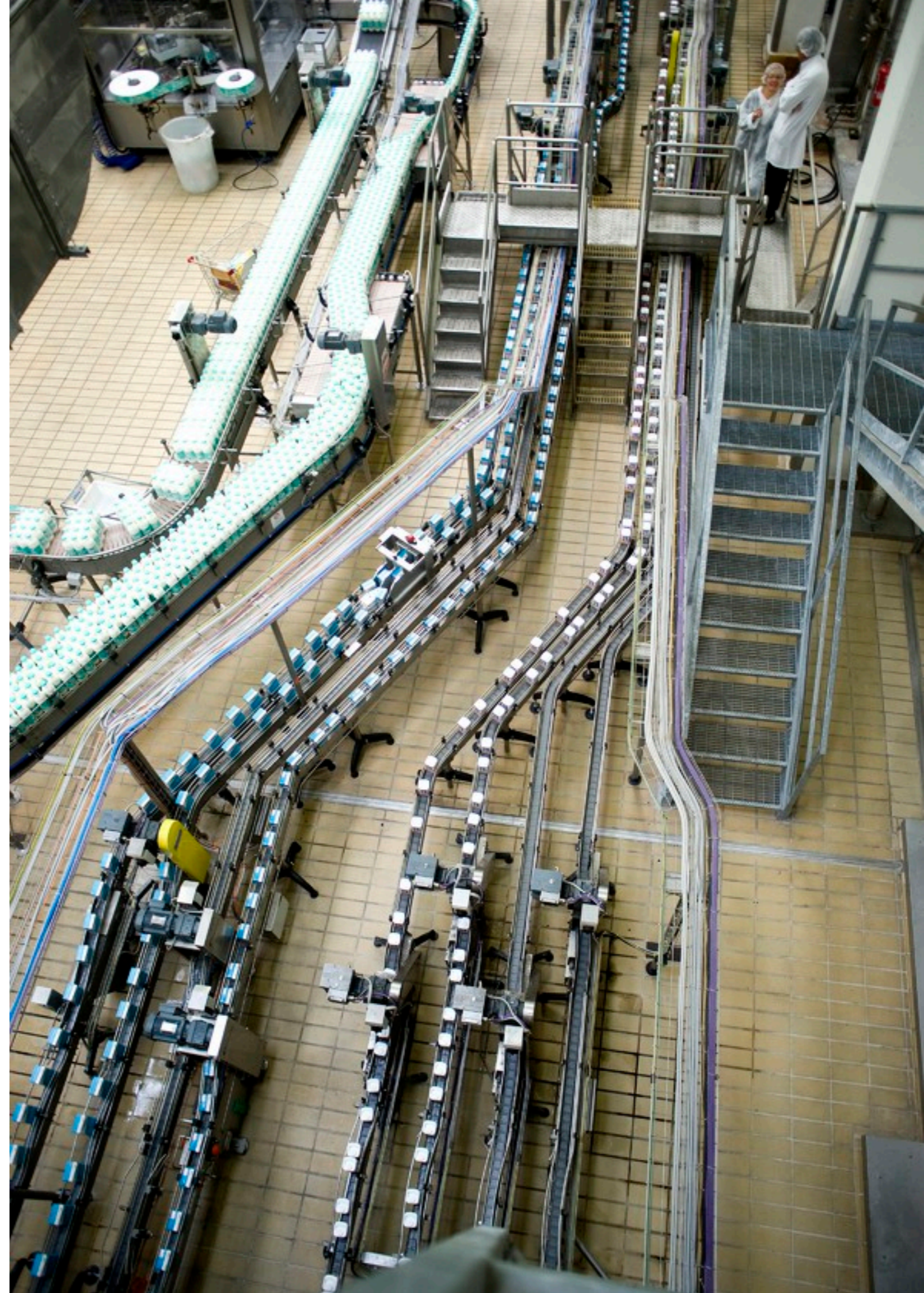
CONSOLIDAMENTO DEL TESSUTO
PRODUTTIVO

NUOVI MODELLI PRODUTTIVI
E SVILUPPO DI ULTERIORI
FUNZIONI EXTRA SETTORIALI

2.2.1 I PRINCIPALI RISULTATI 2017 E GLI AMBITI DI SVILUPPO

Il 2017 si è chiuso sfiorando il miliardo e 300 milioni di euro di fatturato, in crescita del 7,8% rispetto al 2016, con un Ebitda di 70,1 milioni di euro e un indebitamento di 137,5 milioni di euro.

Questo risultato è stato raggiunto perché Granarolo, da tempo, ha avviato un processo di internazionalizzazione, che nel 2017 ha generato circa il 28% del fatturato realizzato all'estero, ma anche perché lavora costantemente per l'innovazione, anche funzionale all'export, e ha compiuto numerose operazioni di acquisizione e di costituzione di nuove realtà aziendali.



Questo impegno su più fronti è fondamentale per dare risposte adeguate ad un mercato dei consumi in forte cambiamento, in cui le parole d'ordine nel rapporto tra il consumatore e il cibo sono "salutismo" e "social", e i cibi di cui si parla di più nelle arene virtuali sono quelli che finiscono nei carrelli della spesa degli italiani. Il consumatore non cerca più solo il biologico, ma un biologico che tuteli il produttore e/o l'animale; così pure l'italianità non è più un valore di per sé, ma quel che conta è la capacità di presidiare tutti i passaggi della filiera.

Il Gruppo Granarolo, in tal senso, può contare su una vera filiera, grazie alla quale sviluppare capacità di innovazione senza temere la diversificazione: per queste ragioni, il 2017 è stato anche l'anno in cui ha preso avvio il lavoro dei Consiglieri di amministrazione e dei soci allevatori di Granlatte per il varo del proprio Piano Strategico 2018-2028, al fine di rendere anche la Cooperativa un'impresa all'avanguardia capace di contribuire per il futuro alla distintività del Gruppo sul mercato.

Sul fronte prodotti, il 2017 è stato l'anno del lancio di Granarolo **GPlus**, una bevanda da latte con il 30% in meno di zuccheri rispetto al latte utilizzato, una rivoluzione, coperta da brevetto, nel mercato del latte alimentare che potrebbe valorizzare ulteriormente il latte della filiera.

Insieme alla linea "Oggi Puoi" (formaggi freschi con meno 30% di sale e grassi dimezzati), a "Granarolo 400" (un formaggio stagionato vero rappresentante della filiera e senza caglio animale, dunque scelto dai vegetariani), a "Groksi!" (croccanti e gustose cialde di formaggio cotte al forno) e al rilancio della categoria yogurt con -30% di zucchero rappresenteranno, sul mercato italiano, i prodotti-traino anche per il 2018. All'estero Granarolo ha continuato a lavorare su nuove acquisizioni, acquisendo distributori con forte radicamento nel mercato.



La diversificazione di business resta funzionale allo sviluppo della distribuzione dei prodotti dairy, soprattutto nei mercati esteri dove i prodotti del "Made in Italy" sono proposti nell'ambito di una stessa piattaforma.



2.2.2 IL POSIZIONAMENTO DI GRANAROLO IN ITALIA E ALL'ESTERO

Il posizionamento strategico della società è avvenuto e continuerà anche per il futuro attraverso un consolidamento nei mercati mondiali, sia mediante una solida crescita organica che con operazioni di M&A, tali da generare un forte valore sinergico imprenditoriale con operatori di dimensioni non ottimizzate.

La crescita avvenuta attraverso il processo di M&A ha consolidato un team con capacità manageriali e imprenditoriali molto forti e diversificate che costituiranno la base per il successo del piano futuro.

IL PERCORSO DI M&A DEL GRUPPO GRANAROLO

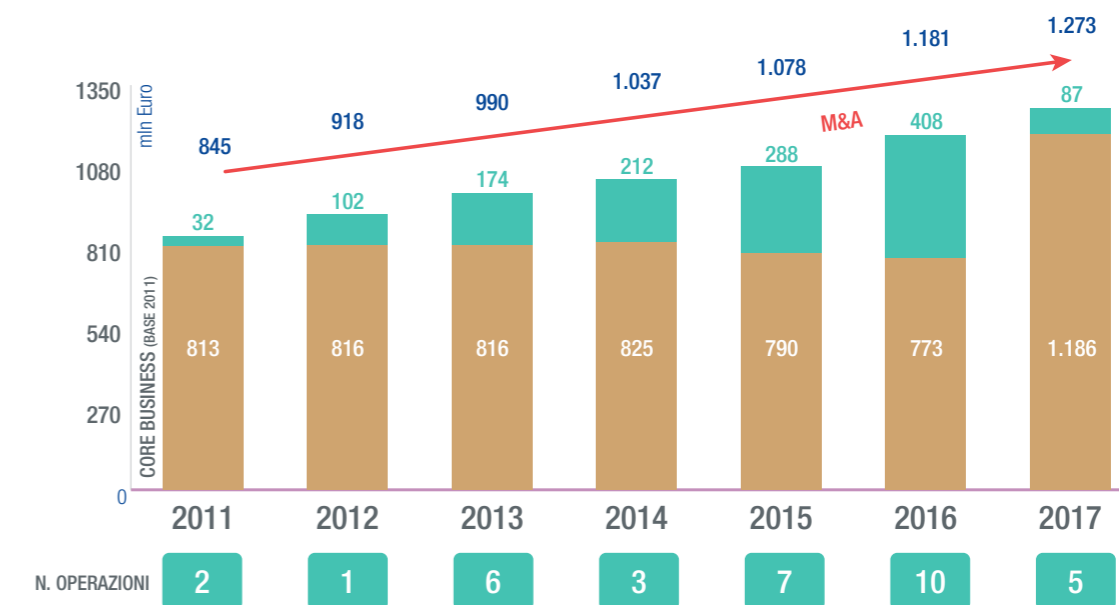


Nel corso del 2017 è stata ulteriormente rafforzata la presenza commerciale del Gruppo a livello europeo attraverso l'acquisizione del **60% di Quality Brands International SA (QBI)** in Grecia, un importante e storico distributore di prodotti lattiero caseari europei (ed in particolare italiani). L'acquisizione consentirà a Granarolo di consolidare la propria presenza nella penisola ellenica, un mercato nel quale il Gruppo opera da 10 anni attraverso QBI, commercializzando i prodotti Granarolo, leader fra i prodotti lattiero caseari italiani in Grecia.

Così pure è stata ulteriormente rafforzata la presenza commerciale del Gruppo nel mercato sudamericano con l'acquisizione del **60% di Allfood Importa ão, Indústria e Comércio Ltda**, società brasiliana con sede a San Paolo, che ha un portafoglio di oltre 200 prodotti, di cui il 48% italiani (25% formaggi e 75% salumi), il 33% a marchio proprio. La società può contare su un centro logistico di 2000 mq e uno stabilimento di due linee produttive rispettivamente per salumi e formaggi.

Inoltre nel corso dell'anno, Granarolo ha realizzato diverse operazioni dirette all'incremento di precedenti acquisizioni.

LA CRESCITA DEL GRUPPO GRANAROLO

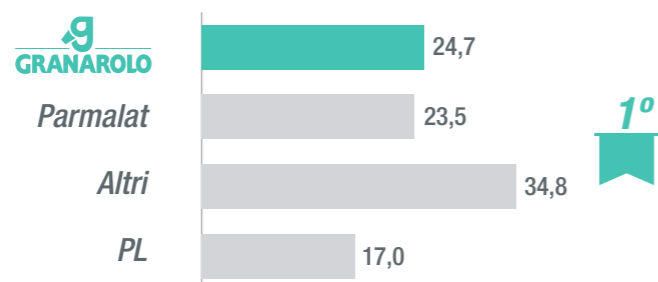


Anche nel 2017 Granarolo si è posizionata in Italia tra i primi tre produttori su tutte le categorie Dairy e, in solo 3 anni, ha raggiunto anche il terzo posto nella categoria Vegetale.

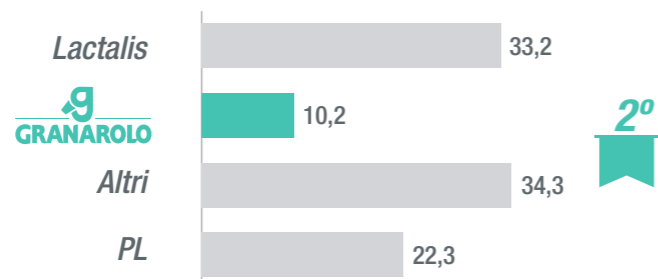
IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO ITALIANO



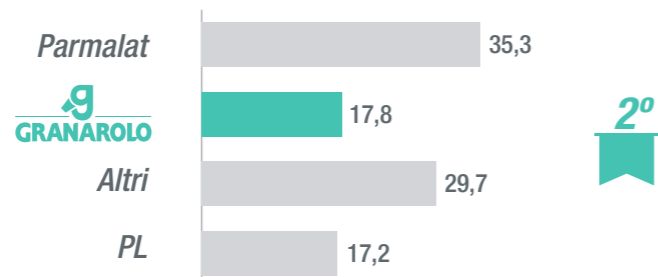
LATTE FRESCO



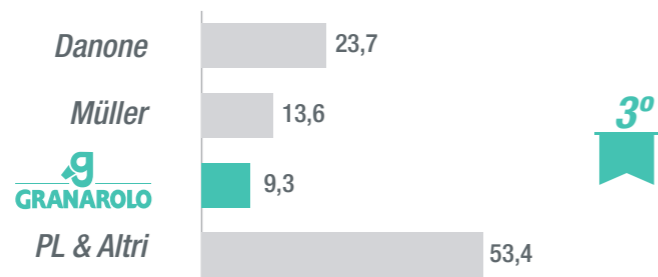
FORMAGGI FRESCHI



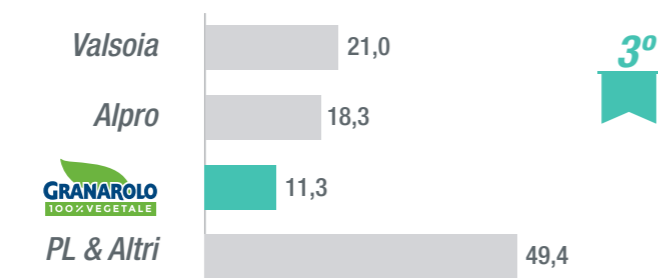
LATTE UHT



YOGURT



VEGETALI



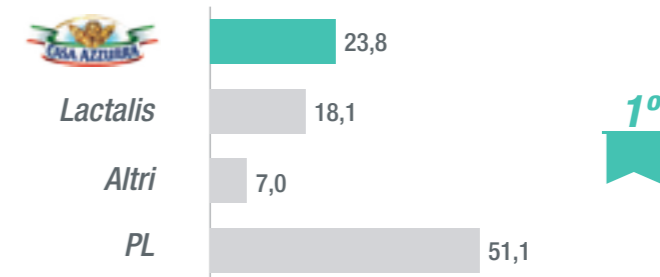
Note (*) Posizionamento competitivo (escluso Private Labels) Fonte: IRI I + S + LSp (YTD Dicembre 2017)

Così pure nel mercato francese dei formaggi Italiani, il Gruppo Granarolo si conferma tra il primo e il secondo posto in tutti i segmenti

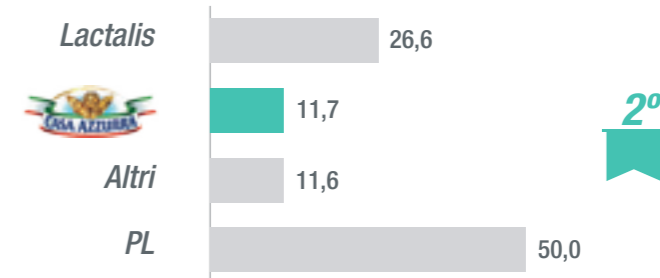
IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO FRANCESE



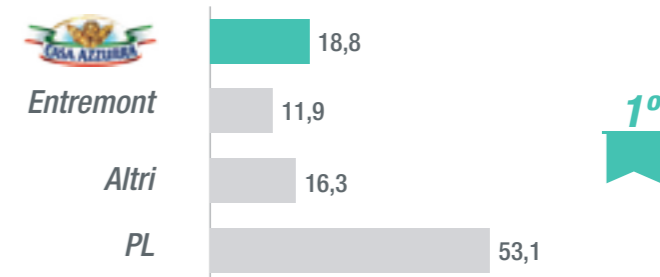
RICOTTA



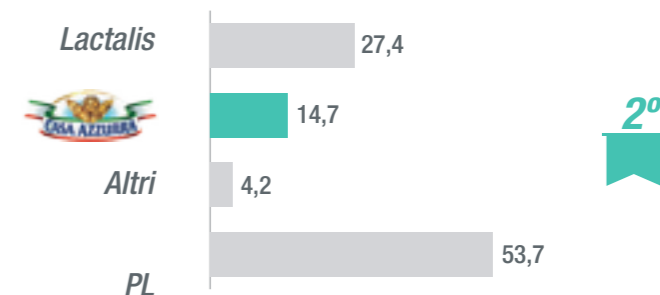
MOZZARELLA VACCINA



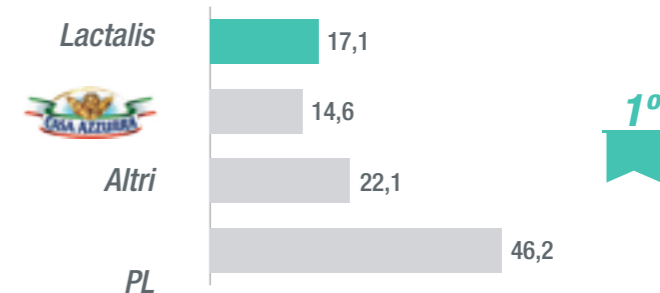
FORMAGGI DURI



MASCARPONE

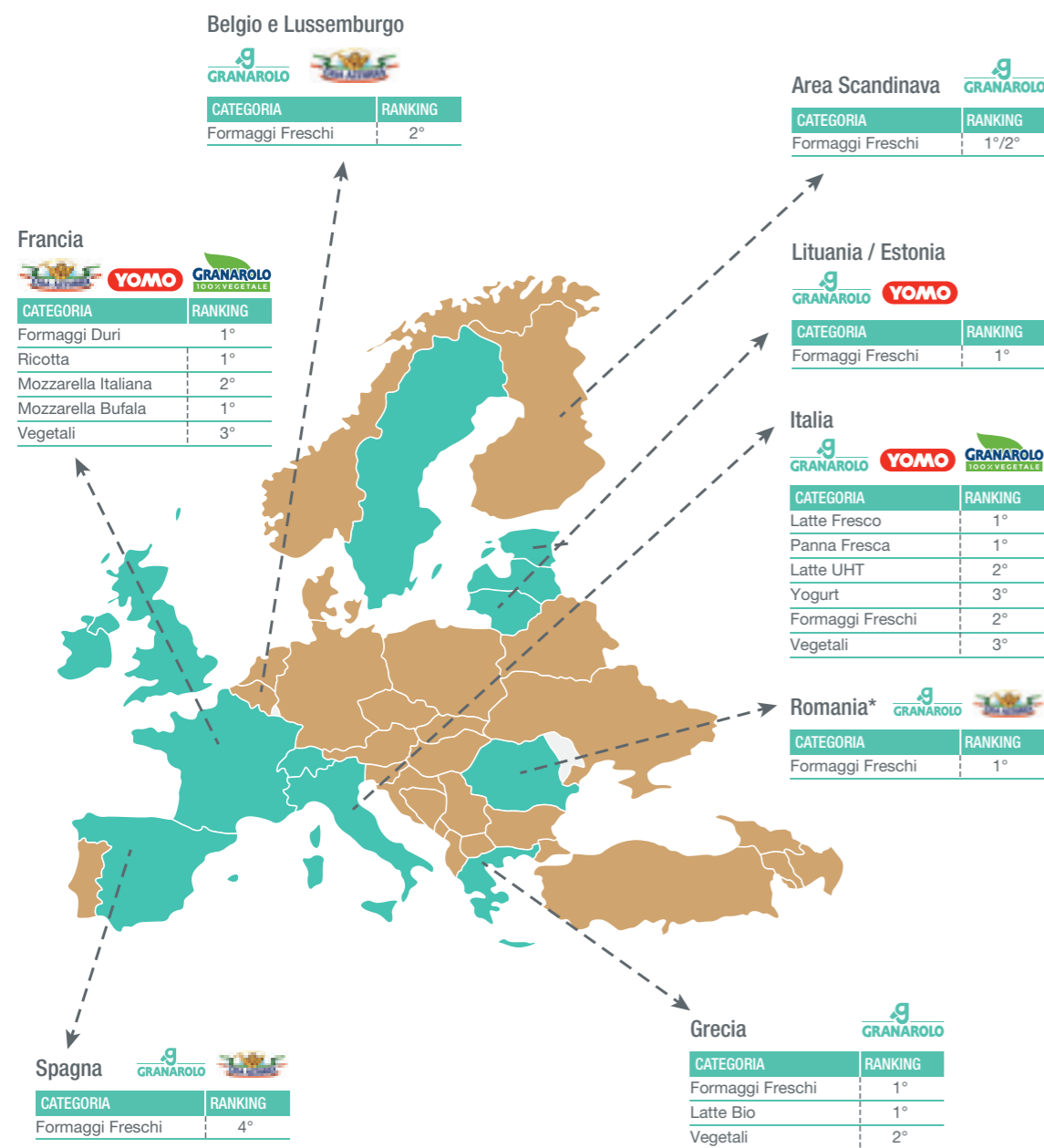


MOZZARELLA BUFALA



Note (*) Posizionamento competitivo (escluso Private labels) - Fonte: Nielsen I+S+LSp (Totale anno 2017)

IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO EUROPEO



* Romania tramite distributore
Fonte: IRI e Nielsen I+S+LSp (YTD Dicembre 2017)

I CLIENTI DI GRANAROLO IN ITALIA

I principali clienti di Granarolo in Italia sono rappresentati da Grande Distribuzione Organizzata (GDO), Normal Trade e Food Service.

In Italia la Distribuzione Organizzata (Iper + Super + Libero Servizio + Discount) nel 2017 registra una crescita del giro d'affari (+3,8% vs 2015) e una contestuale razionalizzazione della numerica di punti vendita (-156 vs 2016). Il Largo Consumo Confezionato rappresenta il comparto con la maggiore rilevanza nelle vendite della Distribuzione Moderna e nel 2017 cresce sia a valore (+2,6% vs 2016) sia a volume (+1,7% vs 2016). Oggi Granarolo è al terzo posto fra le imprese nazionali nel rapporto commerciale con la grande distribuzione (fonte IRI).

Ciò è anche frutto dell'impegno che il Gruppo Granarolo ha messo in campo con il processo di diversificazione del proprio portfolio prodotti entrando in categorie non dairy (bevande vegetali, pasta, gastronomia vegetale, prodotti senza glutine, aceto balsamico...) e sviluppando nuovi segmenti salutistici all'interno del mercato lattiero caseario stesso, come la gamma Accadi senza lattosio, Oggi Puoi a ridotto contenuto di sale e grasso, il Biologico, GPlus, la bevanda a base di latte con -30% di zuccheri adatta anche a persone intolleranti al lattosio, Granarolo 400, un formaggio stagionato adatto anche ai consumatori che seguono un'alimentazione vegetariana perché viene utilizzato caglio microbico.

Gestito commercialmente in Italia da Zeroquattro S.r.l., il canale Normal Trade, inteso come dettaglio tradizionale e consumi fuori casa, nel 2017 ha visto consolidare le attività e i fatturati. Oltre all'incremento del 4% sui segmenti del Latte e Panna Freschi e UHT (effetto di una maggiore copertura distributiva), il canale è cresciuto nelle categorie dei formaggi freschi e stagionati (+4% su 2016) e nelle categorie dei Salumi, Uova, Pasta e Gastronomia (+1%), per una crescita complessiva pari al 3% rispetto al 2016. Inoltre anche nel 2017 particolare attenzione è stata riposta, attraverso specifiche politiche commerciali, per i sotto-canali distributivi (punti vendita tradizionali, bar, gelaterie, hotel-ristoranti-pizzerie), volte a massimizzare gli investimenti promozionali e a renderne efficienti gli assortimenti.

Rispetto ai clienti del segmento Food Service, Granarolo ha rafforzato nel 2017, le già strette relazioni di fornitura con i principali attori sia della ristorazione collettiva sia commerciale, proponendosi oltre che come fornitore di prodotti standard anche di quelli maggiormente affini ai trend emergenti di consumo (prodotti biologici, prodotti senza lattosio e prodotti a base vegetale e senza glutine).

Fatturato NET NET ITALIA 2017

- GDO 70%
- Normal trade + food service + industriali 30%

I TOP PLAYER DEL SETTORE FOOD & BEVERAGE IN ITALIA

 **1°** **Barilla** 1.782 mln€
The Italian Food Company. Since 1877.

 **2°** **FERRERO** 1.419 mln€

3° **LACTALIS** 1.417 mln€
GROUPE

4°  **Nestlé** 1.409 mln€

5° **Mondelēz** 722 mln€
International

 **6°** **GRANAROLO** 712 mln€
GROUP

7° **Coca-Cola** 664 mln€

Fonte: IRI nfoscan Totale Italia ISLSP

IL PROGRAMMA EUROPEO MILK & DAIRY - THE EUROPEAN DAIRY QUALITY

Granarolo, attraverso Granlatte in qualità di Organizzazione Professionale, è il beneficiario del programma Milk & Dairy - The European Dairy Quality, promosso dall'agenzia europea Chafea e finanziato dall'Unione Europea, per il sostegno e la promozione dei propri prodotti lattiero caseari nel mondo, in particolare quelli ottenuti da latte di alta qualità, contraddistinti da elevata qualità organolettica e nutritiva, tracciati e garantiti sotto il profilo della sicurezza alimentare. I paesi target coinvolti nelle iniziative promozionali sono Cina, Sud Corea, Libia e Nuova Zelanda, tradizionalmente di minor interesse per le aziende italiane del comparto.

Già presente con le proprie referenze in 75 paesi, ha optato di puntare in queste aree dove c'è ancora una scarsa penetrazione dell'agrofood italiano. In Cina, Sud Corea e Libia la strategia è improntata sulla diffusione di prodotti che si distinguono in termini di massima sicurezza alimentare, qualità e gusto. L'unica azienda italiana ad aver ottenuto la certificazione dalle autorità governative cinesi per esportare latte per l'infanzia in quel paese è il Gruppo Granarolo. In Nuova Zelanda, mercato più maturo ed aperto al consumo di una più vasta ed eterogenea gamma di prodotti lattiero-caseari, Granarolo ha iniziato a portare prodotti legati all'Alta Qualità.

Si è conclusa la prima delle tre fasi del progetto (durata: 1 maggio 2017 - 30 aprile 2018), della durata complessiva di 36 mesi, con il raggiungimento del 62% degli obiettivi di crescita triennali, in particolare in Cina è stato raggiunto l'obiettivo di crescita del 71,9%, in Sud Corea del 119,4%, in Nuova Zelanda del 17% mentre la Libia - per motivi squisitamente politici - potrà dare risultati solo nei prossimi due anni.

Diverse le referenze promosse: latte di Alta Qualità, yogurt, formaggi freschi e duri DOP con i marchi Granlatte, Granarolo, Ghiotti, Yomo, Pinzani, Amaltea, Gennari, Pettinicchio, Croce di Magara, Centrale del Latte di Milano.

2.2.3 I RISULTATI DELLA GESTIONE 2017

Il fatturato consolidato del 2017 si attesta a 1.273 milioni di euro, in crescita del 7,8% sull'anno precedente. La crescita delle vendite a parità di perimetro è stata di 4,9 milioni di Euro pari allo 0,4%. Ciò è derivato principalmente dai buoni risultati ottenuti dalla strategia del Gruppo relativa al percorso di diversificazione geografica e di prodotto, oltre che dalla continua innovazione e dalle attente politiche distributive sul core business, che hanno permesso di compensare efficacemente le difficoltà che si continuano a registrare sul mercato italiano del dairy.

Continua la crescita della presenza di Granarolo all'estero con un'incidenza del fatturato che è passata dal 4% nel 2011 al 28% nel 2017.

SVILUPPO DEL FATTURATO PER LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA

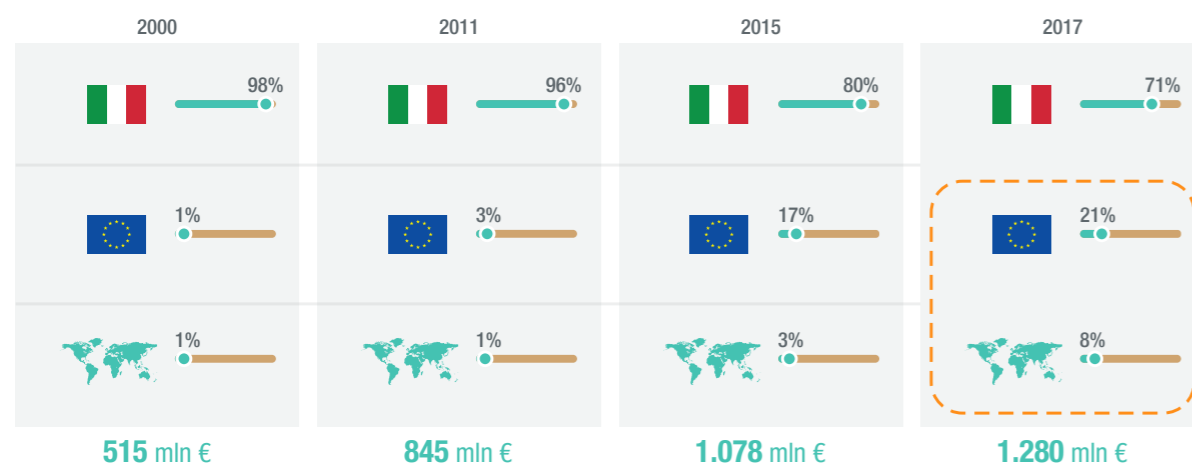


Pur continuando l'Italia a rappresentare il mercato storico di presenza del Gruppo, prosegue l'aumento della quota estero. L'obiettivo strategico per il gruppo è arrivare a un peso dell'estero al 40% nel 2019, nella prospettiva di chiudere il 2018 vicino al 35%.

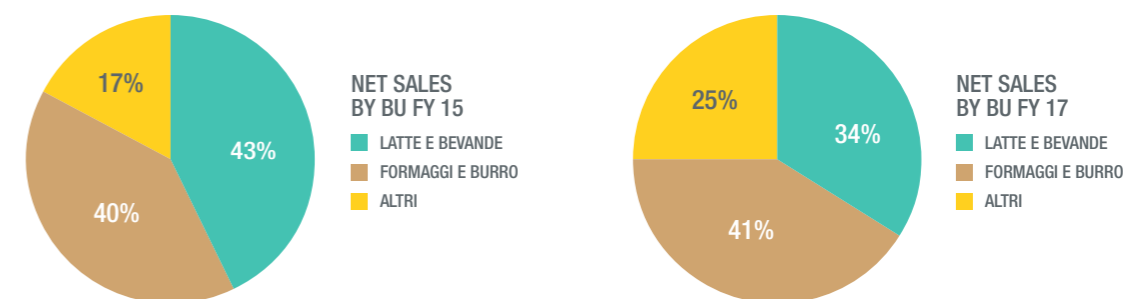
RICAVI PER AREA GEOGRAFICA (MIGLIAIA DI EURO)

MERCATI	31/12/2017	31/12/2016	VAR.
Italia	913.000	894.202	18.798
Unione Europea	255.690	226.869	28.821
Extra Unione Europea	104.299	59.633	44.666
Totale ricavi delle vendite	1.272.989	1.180.703	92.286

I RICAVI DEL GRUPPO PER MERCATO GEOGRAFICO (2000-2017)



SUDDIVISIONE DEL FATTURATO PER LINEA DI PRODOTTO



Nel 2017 sono stati pienamente consolidati i risultati economici delle società Granarolo Baltics OU (Estonia) entrata nel perimetro di consolidamento dal 1° febbraio 2016; Conbio S.r.l. (Italia) e Matric Italgross AB (Svezia) entrate nel perimetro di consolidamento dal 1° maggio 2016; Comarsa SA e Angira SA (Svizzera) entrate nel perimetro di consolidamento dal 1 giugno 2016; Fattorie Giacobazzi S.r.l. (Italia) insieme a Giacobazzi UK e Giacobazzi USA, entrate nel perimetro di consolidamento dal 1 luglio 2016. Inoltre sono stati consolidati i risultati economici delle diverse aggregazioni aziendali realizzate nel corso del 2017:

- S. Lucio S.r.l consolidata a partire dal 1° gennaio 2017 (12 mesi);
- Quality Brand International SA consolidata a partire dal 1° gennaio 2017 (12 mesi);
- Allfood importação, Indústria e Comércio Ltda consolidata a partire dal 1° febbraio 2017 (11 mesi);
- Valetti S.r.l. consolidata a partire dal 1° maggio 2017 (8 mesi).

Il margine operativo lordo (EBITDA) del Gruppo si attesta a 70,1 milioni di euro, pari al 5,5% dei ricavi, in diminuzione rispetto al 2016 di 10,8 milioni di euro (-13,4%). Nonostante la crescita dei ricavi, i margini registrano un peggioramento dovuto al forte e repentino incremento dei costi delle materie prime che hanno richiesto la revisione delle politiche commerciali, entrate a regime nella seconda parte dell'anno.

Il risultato operativo (EBIT) si attesta a 29,1 milioni di Euro, pari al 2,3% dei ricavi di vendita, in riduzione di 1,3 bp in termini di incidenza sul fatturato rispetto all'esercizio precedente. Il risultato netto dell'esercizio registra un utile pari a 10,1 milioni di Euro.

La Posizione Finanziaria Netta 2017 risulta 137,5 milioni di euro, in incremento di 49,9 milioni di euro rispetto al 31 dicembre 2016.

Il Patrimonio Netto è diminuito di 16,1 milioni di euro, attestandosi a 240,5 milioni di euro



CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO GRUPPO GRANAROLO (MIGLIAIA DI EURO)

VALORE	31/12/2017		31/12/2016		VARIAZIONE	
Ricavi delle vendite	1.272.989	100%	1.180.703	100%	92.286	7,8%
Costi diretti di produzione	(950.446)	(74,7%)	(858.162)	(72,7%)	(92.284)	10,8%
Margine di contribuzione	322.543	25,3%	322.541	27,3%	2	0,0%
Costi di vendita, marketing e commerciali	(170.318)	(13,4%)	(161.864)	(13,7%)	(8.453)	5,2%
Costo del lavoro indiretto	(47.714)	(3,7%)	(48.087)	(4,1%)	373	(0,8%)
Altri costi di struttura	(36.500)	(2,9%)	(27.287)	(2,3%)	(9.213)	33,8%
Altri proventi ed oneri	2.123	0,2%	(4.314)	(0,4%)	6.436	(149,2%)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	70.135	5,5%	80.990	6,9%	(10.855)	(13,4%)
Ammortamenti marchi	(5.565)	(0,4%)	(4.982)	(0,4%)	(583)	11,7%
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	(8.145)	(0,6%)	(7.596)	(0,6%)	(549)	7,2%
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	(24.583)	(1,9%)	(22.511)	(1,9%)	(2.072)	9,2%
Perdite di valore	(243)	(0,0%)	(515)	(0,0%)	273	n.s.
Proventi / (oneri) non ricorrenti	(2.467)	(0,2%)	(3.288)	(0,3%)	821	(25,0%)
Risultato Operativo (EBIT)	29.132	2,3%	42.096	3,6%	(12.965)	(30,8%)
Proventi / (oneri) finanziari	(11.943)	(0,9%)	(10.000)	(0,8%)	(1.931)	19,3%
Oneri per attualizzazione benefici a dipendenti	(279)	(0,0%)	(285)	(0,0%)	(5)	1,7%
Proventi / (oneri) su partecipazioni	171	0,0%	64	0,0%	107	166,9%
Risultato ante imposte	17.081	1,3%	31.875	2,7%	(14.794)	46,4%
Imposte sul reddito	(6.958)	(0,5%)	(9.274)	(0,8%)	2.316	(25,0%)
Risultato netto dell'esercizio	10.123	0,8%	22.601	1,9%	(12.478)	(55,2%)

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO GRUPPO GRANAROLO (MIGLIAIA DI EURO)

VALORE	31/12/2017	31/12/2016	VAR.
Marchi	83.821	86.371	(2.550)
Avviamento	80.579	62.560	18.019
Immobilizzazioni immateriali	33.782	37.450	(3.668)
Immobilizzazioni materiali	335.735	326.141	9.594
Partecipazioni	4.822	3.327	1.495
Altre attività non correnti	1.803	1.974	(171)
Totale immobilizzato	540.542	517.823	22.719
Rimanenze di magazzino	109.534	101.898	7.636
Crediti commerciali	136.876	145.158	(8.282)
Debiti commerciali	(376.321)	(371.823)	(4.498)
Debiti verso il personale e istituti previdenziali	(23.839)	(30.832)	6.993
Altre attività	25.730	21.862	3.868
Altre passività	(8.305)	(10.491)	2.186
Debiti e crediti tributari e fiscalità differita	12.557	13.244	(687)
Totale altre attività e passività	(123.768)	(130.984)	7.216
TFR	(21.174)	(21.182)	8
Fondi per rischi ed oneri	(17.513)	(28.166)	10.653
Totale fondi	(38.687)	(49.348)	10.661
Capitale investito netto	378.087	337.491	40.596
Attività e passività destinate alla vendita	-	6.793	(6.793)
Capitale investito netto complessivo	378.087	344.285	33.802
Patrimonio netto	240.554	256.674	(16.120)
Posizione finanziaria netta	137.533	87.611	49.922
Mezzi propri e indebitamento	378.087	344.285	33.802

2.2.4 IL VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO

I proventi derivanti dalla gestione caratteristica (vendita di prodotti e servizi) e da quella accessoria (partecipazioni e altre attività finanziarie) rappresentano il valore economico generato dall'impresa, che viene in massima parte distribuito tra gli stakeholder con i quali il Gruppo si rapporta a vario titolo nella sua operatività quotidiana.

Tale ricchezza serve a remunerare gli stakeholder che hanno intrattenuto con l'azienda rapporti economicamente rilevanti e che hanno apportato risorse quali lavoro, investimenti, prestiti, servizi di pubblica utilità, programmi di utilità sociale, ecc. contribuendo, di fatto, a generare la ricchezza economica di Granarolo.

I principali interlocutori, cui il gruppo ridistribuisce valore economico sono:

- il Personale dipendente e non dipendente con i salari e stipendi e altri costi;
- gli Azionisti, con la distribuzione dell'utile, e gli altri finanziatori e prestatori di capitale remunerati con gli interessi sul debito;
- la Pubblica Amministrazione con le tasse e le imposte versate;
- la Collettività e il territorio, destinando risorse per progetti di utilità sociale e culturale;

Il valore economico che rimane è trattenuto dal Sistema aziendale stesso, con l'accantonamento di risorse necessarie allo sviluppo dell'organizzazione (riserve e ammortamenti). La crescita avviene attraverso autofinanziamento. Questa logica di calcolo fa emergere quanto gli stakeholder del Gruppo siano stati coinvolti in una distribuzione positiva del valore prodotto.

Granarolo ha effettuato il calcolo del valore generato e distribuito secondo l'impostazione prevista dal GRI Standard, definendo dunque le dimensioni del valore economico distribuito: costi operativi, retribuzioni e benefit, pagamenti ai fornitori di capitale, pagamenti alla pubblica amministrazione, investimenti nella comunità. I dati sul valore economico generato e distribuito sono stati desunti dal bilancio d'esercizio.

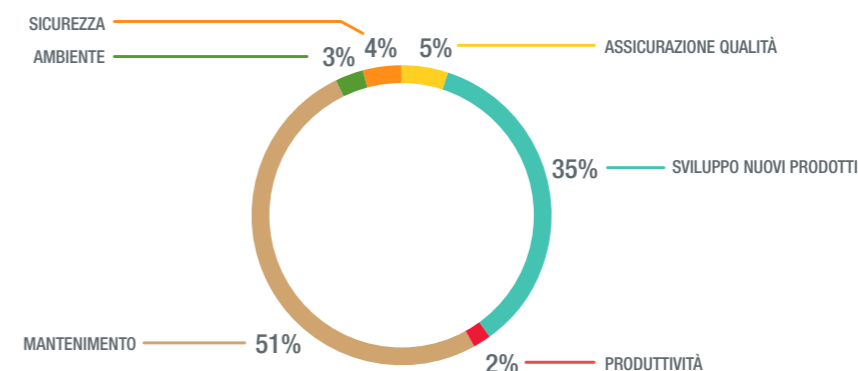
VALORE ECONOMICO DIRETTAMENTE GENERATO E DISTRIBUITO

	UDM	2016	2017	ELEMENTI CONSIDERATI NELLA VOCE
Valore economico direttamente generato	(mln €)	1.185,2	1.284,5	
Ricavi	(mln €)	1.185,2	1.284,5	Vendite nette più ricavi da investimenti finanziari e vendita di beni
Valore economico distribuito	(mln €)	1.138,0	1.249,25	
Costi operativi	(mln €)	961,9	1.064,3	Include, tra l'altro, pagamenti a fornitori, royalty, agevolazioni di pagamento
Retribuzioni e benefit	(mln €)	136,9	146,0	Uscite monetarie per i dipendenti (comprese spese correlate, veicoli in dotazione, assistenza sanitaria, ma escluse le spese relative alla formazione e similari)
Pagamenti ai fornitori di capitale	(mln €)	23,3	28,6	Tutti i pagamenti ai fornitori di capitale dell'organizzazione
Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	(mln €)	14,9	9,3	Imposte e tasse lorde
Investimenti nella comunità	(mln €)	1,0	1,0	Contributi volontari e investimenti di fondi nella comunità (incluse donazioni)
Valore economico trattenuto	(mln €)	47,2	35,3	

2.2.5 GLI INVESTIMENTI INDUSTRIALI

Gli investimenti in beni strumentali sono stati, nel 2017, circa 31,0 milioni di Euro, così suddivisi per tipologia di investimento:

INVESTIMENTI IN BENI STRUMENTALI: TIPOLOGIA

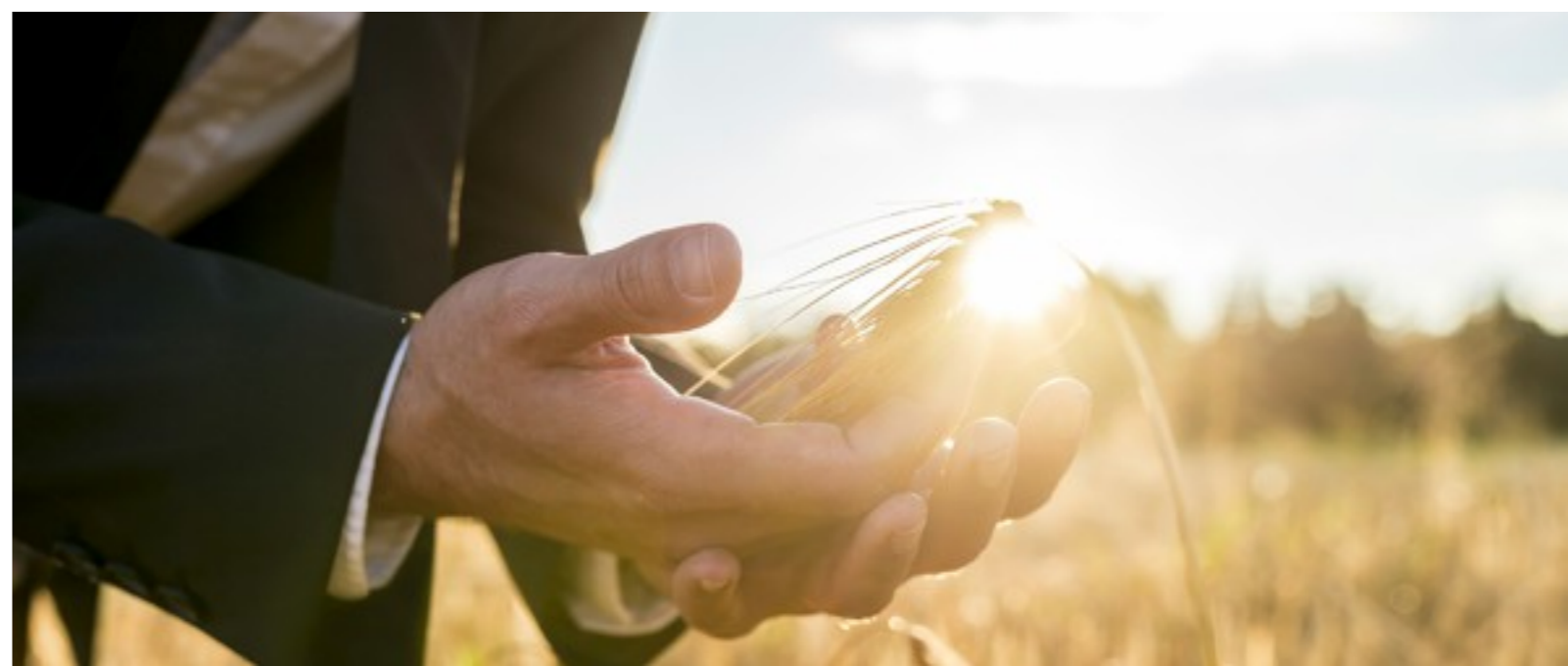


Il 51% del totale ha riguardato il mantenimento dell'efficienza industriale attraverso interventi di manutenzione straordinaria degli impianti esistenti.

Sono comunque significativi gli investimenti specifici dedicati all'innovazione e all'incremento della produttività: a Gioia del Colle è stato realizzato un impianto con tecnologia innovativa per una nuova linea di prodotti base latte (GPlus); ad Usmate sono stati installati e sono in corso di messa in funzione linee per la produzione di snack di formaggio; a Soliera è stata completata la sostituzione dei formati TP MID in Edge e Prisma; a Pasturago sono in corso d'installazione attrezzature per l'ampliamento della gamma degli yogurt vegetali; oltre al revamping del sistema d'automazione yogurt; in Conbio è stato completato il trasferimento nel nuovo stabilimento; a Parma è stata installata una macchina per la marcatura laser delle forme intere.

In Francia, a St. Omer, è in fase di realizzazione l'ampliamento dello stabilimento che permetterà di ospitare linee aggiuntive di confezionamento duri.

Continua l'adeguamento strutturale ed infrastrutturale dei principali stabilimenti che permetteranno di rispettare i requisiti per l'esportazione imposti dai mercati dei paesi anglosassoni e del Far East. A Bologna è stato realizzato una latteria-caseificio, segno dell'adesione del Gruppo Granarolo al progetto FICO Eataly World.



3

LE LEVE PER COMPETERE

93 Un modello italiano di sostenibilità:
la filiera Granarolo

106 L'innovazione

114 Il presidio della catena del valore
a monte e a valle



IN BREVE

LA FILIERA GRANAROLO

5.784.358

ETTOLITRI DI LATTE CONFERITO DAGLI ALLEVATORI SOCI A GRANAROLO (PARI AL 73% DELLA MATERIA PRIMA LAVORATA DA GRANAROLO)

5.973.398

EURO DI PREMI QUALITÀ RICONOSCIUTI AI SOCI GRANLATTE PER IL LATTE PRODOTTO (ALTA QUALITÀ, ALIMENTARE E BIO)

38.354

TONNELLATE DI LATTE BIOLOGICO LAVORATO

INNOVAZIONE

144

MILIONI DI € DI FATTURATO NETTO REALIZZATO NEL 2017 DAI NUOVI PRODOTTI

11

NUOVI PRODOTTI LANCIATI NEGLI ULTIMI 2 ANNI

1

ACCELERATORE DI START-UP: AGROFOOD BUSINESS INNOVATION CENTER – BIC

FORNITORI E RETE DISTRIBUTIVA

9.940

FORNITORI TOTALI

300

I CLIENTI GIÀ RAGGIUNTI DALLA APP MYZERO4

SDG E TEMI RILEVANTI



8 BUONA OCCUPAZIONE
E CRESCITA ECONOMICA

GESTIRE I PROCESSI AZIENDALI PER CREARE VALORE CONDIVISO



12 CONSUMO
RESPONSABILE

VALORIZZARE UN MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE

GLI OBIETTIVI PER IL 2018



IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO PIANO STRATEGICO GRANLATTE ELABORATO IN MANIERA CONDIVISA

CRESCITA DEI CONFERIMENTI DI LATTE DA PARTE DELLA COOPERATIVA

CRESCITA DEL LATTE BIOLOGICO LAVORATO – OBIETTIVO 2018: 48.000 TONNELLATE

CONSTRUZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI INCENTIVAZIONE DEI SOCI GRANLATTE



AVVIO DELL'AGROFOOD BUSINESS INNOVATION CENTER CON I PARTNER COINVOLTI

CREAZIONE DI UN ALBO FORNITORI QUALIFICATI (VENDOR RATING) PER ITALIA ED ESTERO

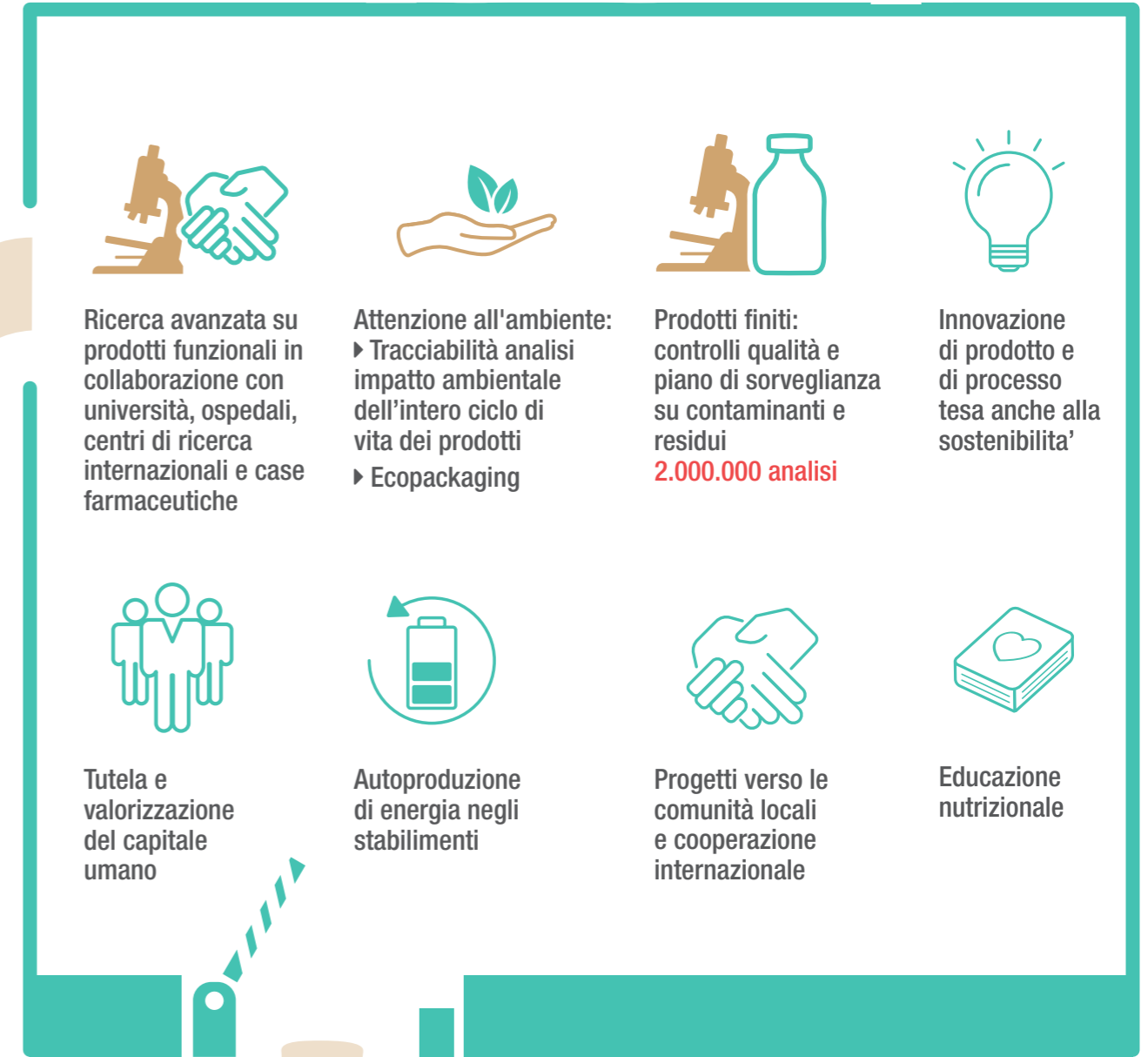
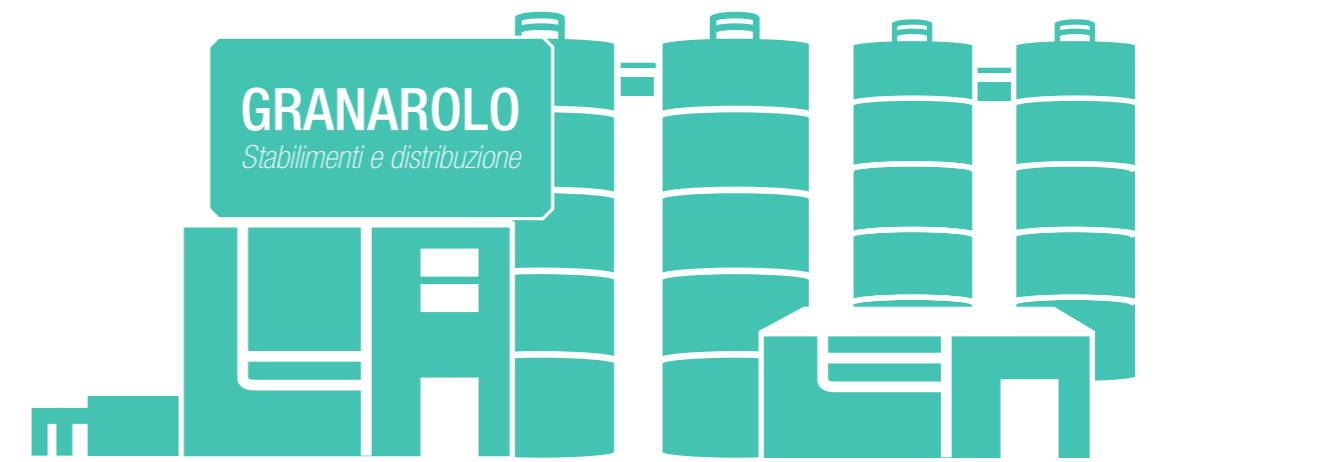
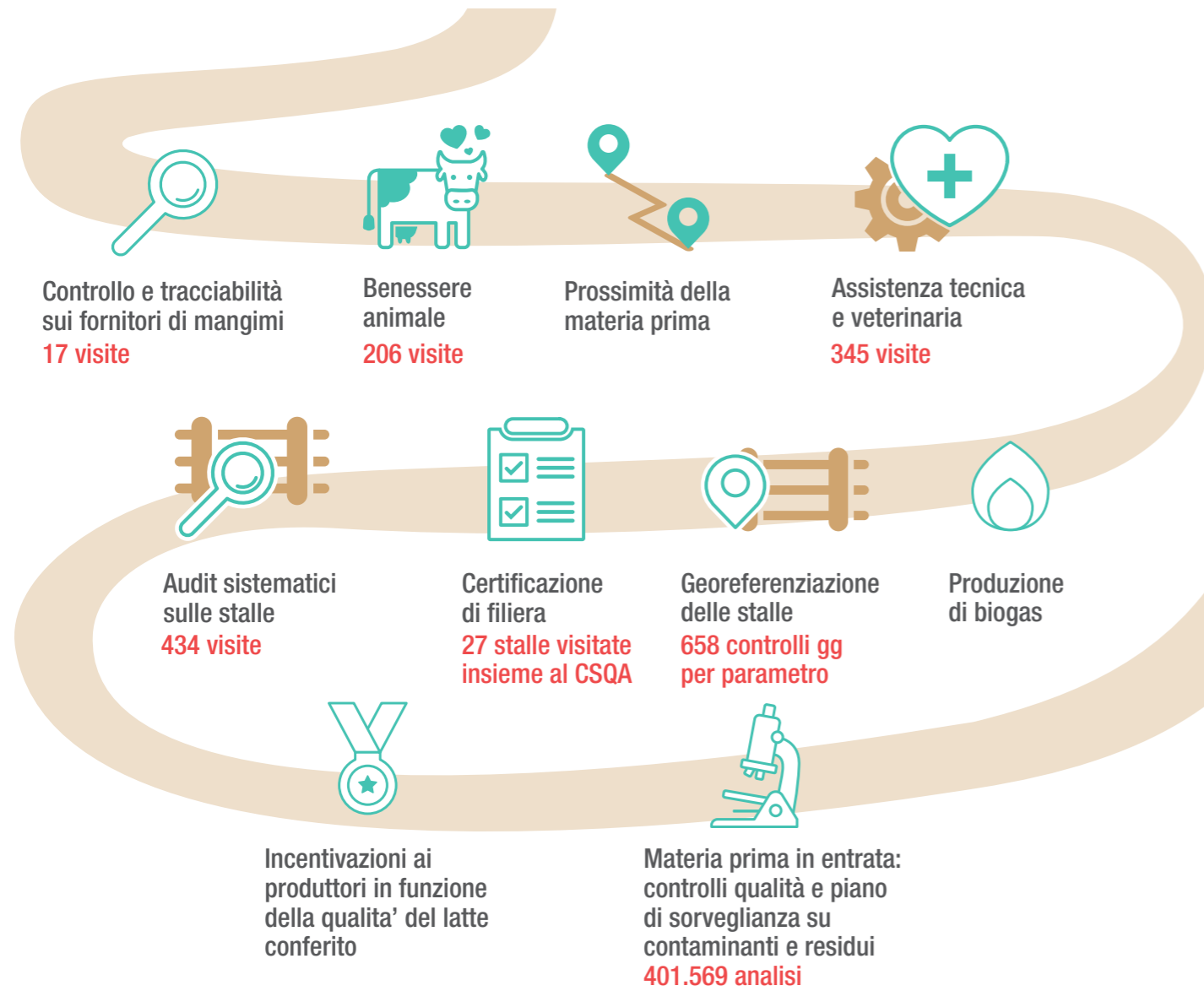


CIRCA 1000 CLIENTI PER L'APPLICAZIONE MYZERO4

PROGETTO DI DEMATERIALIZZAZIONE BOLLE DELLA TENTATA VENDITA ZEROQUATTRO:

- 20.000 KG DI CARTA/ANNO
- 29 TON DI CO2/ANNO

UNA FILIERA UNICA IN ITALIA



La protezione della filiera italiana del latte (una filiera che lavora 850 milioni di litri di latte all'anno) è una priorità per il Paese. Gli allevatori italiani si trovano ad operare in condizioni spesso più difficili rispetto ai colleghi europei. Il latte prodotto in Italia ha mediamente un prezzo più alto a causa della morfologia del territorio, della difficoltà di approvvigionarsi delle materie prime e dei mangimi, dei costi per l'energia, e dell'andamento del prezzo del Grana Padano e del Parmigiano Reggiano. Il conseguente differenziale del prezzo del latte rispetto a quello prodotto in Germania e Francia incide sulla remunerazione degli allevatori. 10.000 di questi negli ultimi 10 anni sono usciti dal sistema, che di conseguenza si è impoverito. Questo vale a maggior ragione con la cessazione da marzo 2015 del sistema europeo delle "quote latte": chi ha fatto investimenti sulla qualità e tipicità concorre ad armi impari con latte europeo omologato che arriverà sul mercato italiano a prezzi molto più bassi.

In questo quadro Granarolo gioca un ruolo fondamentale per la tutela della filiera italiana del latte, dell'agro-zootecnia del Paese e la difesa della DOP italiane. Il modello di filiera di Granarolo rappresenta un sistema integrato di produzione in cui la Società controlla direttamente tutte le fasi, dalla produzione della materia prima alla distribuzione del prodotto finito ai punti vendita.

Il presidio dell'intera filiera produttiva consente da un lato la migliore valorizzazione del produttore e del latte italiano, tutelando così il territorio e il patrimonio agroalimentare nazionale, dall'altro di ottenere elevati standard qualitativi, oltre ad assicurare ai consumatori un prodotto raccolto, lavorato e distribuito minimizzando l'impatto ambientale dell'intero ciclo. Nei prossimi anni la domanda mondiale di prodotti lattiero-caseari è prevista in aumento, dunque avere una filiera garantita di latte sarà strategico. Tutti i grandi gruppi europei lo sanno e si stanno attrezzando per avere conferimenti garantiti.



3.1 UN MODELLO ITALIANO DI SOSTENIBILITÀ: LA FILIERA GRANAROLO

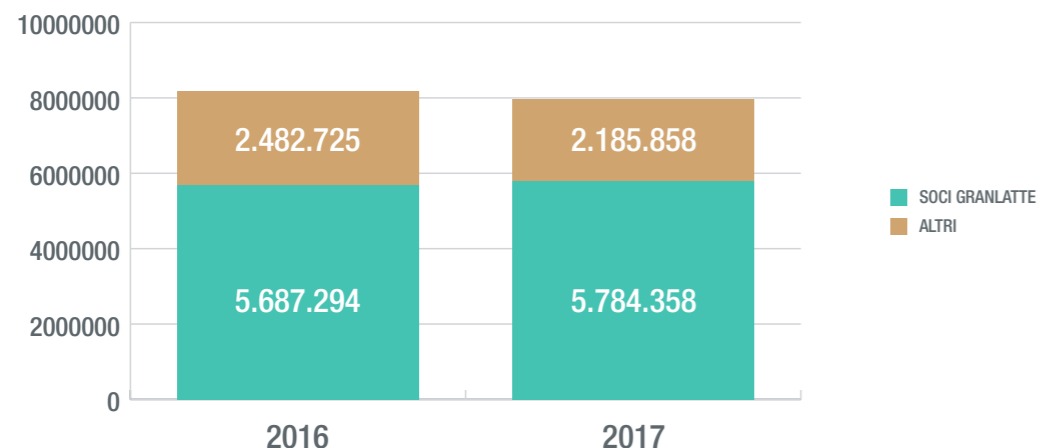
La filiera italiana Granarolo è costituita da 699 allevatori riuniti nella Cooperativa Granlatte, anche per il tramite di 3 cooperative conferenti, socie a loro volta della Cooperativa. L'impegno del Gruppo è quindi fortemente orientato a valorizzare in modo significativo il latte prodotto dai propri allevatori / azionisti.

LA DISTRIBUZIONE DEI SOCI ALLEVATORI PER REGIONE



Le radici di questa storia risalgono al 1957 con la fondazione del Consorzio Bolognese Produttori Latte, nato con lo scopo di produrre, trasformare e commercializzare il latte. I cambiamenti in quasi 60 anni, sia all'interno sia nel contesto esterno all'azienda, sono stati ovviamente profondissimi, ma la filiera cooperativa di cui fanno parte Granarolo e i suoi soci continua a promuovere un modello di azienda democratico, solidale e intergenerazionale, partendo da questi valori come fondamenta su cui costruire competitività e sviluppo. Granarolo accompagna infatti i propri soci nella fase di crescita, senza escludere nessuno. Il latte conferito dagli allevatori soci di Granlatte è stato pari a 5.784.358 di ettolitri, e ha rappresentato il 73% del totale del latte acquistato da Granarolo.

PROVENIENZA DELLA MATERIA PRIMA LATTE (ETTOLITRI)



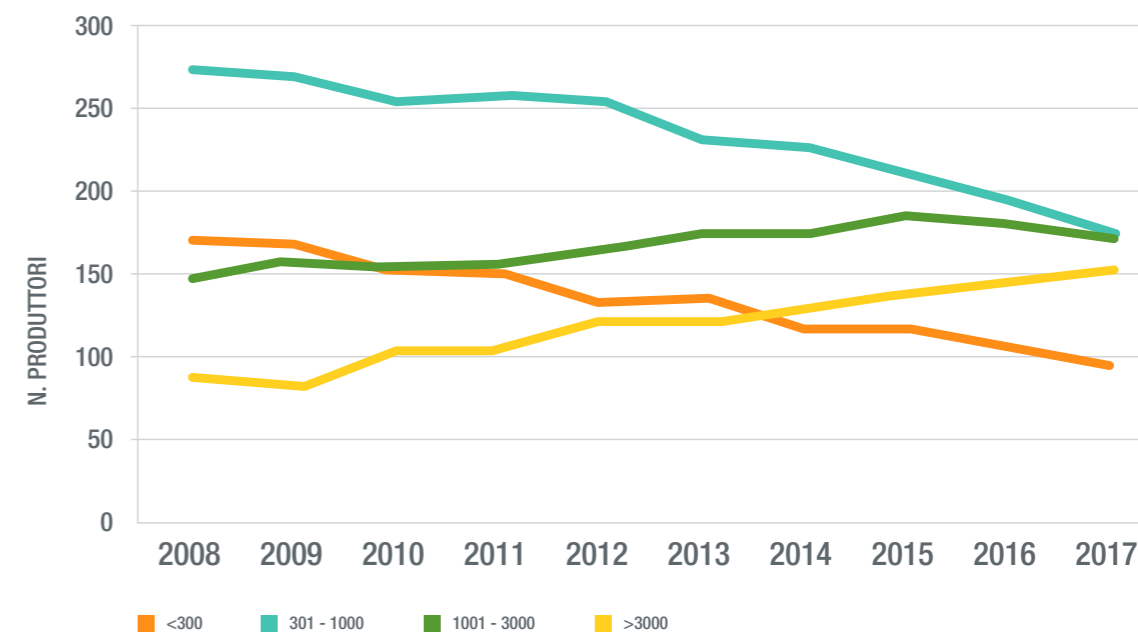
Il 92% della materia prima è conferito da 330 produttori ovvero meno della metà dei soci di Granlatte, in virtù della trasformazione della base sociale e dell'aumento del peso dei produttori di medie e grandi dimensioni sul totale.

La ripartizione del conferimento dei soci per fascia di produzione giornaliera conferma la diminuzione dei soci con conferimenti giornalieri più limitati di latte (sino a 1.000 lt/giorno) a fronte di un aumento costante nel tempo dei conferenti di maggiori dimensioni.

RIPARTIZIONE DEL CONFERIMENTO DEI SOCI PER FASCIA DI PRODUZIONE GIORNALIERA

PRODUZIONE	2012	2013	2014	2015	2017
Inferiore ai 300 lt. / giorno	137	120	118	109	97
Da 301 a 1000 lt. / giorno	233	226	210	197	176
Da 1001 a 3000 lt. / giorno	179	176	188	182	175
Superiore a 3000 lt. / giorno	125	133	141	147	155
Totale produttori	674	655	657	635	603

RIPARTIZIONE DEI PRODUTTORI PER FASCIA DI CONFERIMENTO GIORNALIERO (lt.)



È con i soci della cooperativa Granlatte che Granarolo ha costruito e porta avanti il proprio percorso di valorizzazione dell'eccellenza qualitativa della materia prima, grazie anche al sistema incentivante – introdotto sin dal 1982 - che prevede una remunerazione variabile al produttore, in funzione di parametri qualitativi ottenuti (contenuto proteico, percentuale di grassi, di cellule somatiche, di carica batterica) e di meccanismi premianti che ne valorizzano le scelte individuali. Questo ha consentito in particolare di creare la filiera dell'“Alta Qualità”; tutti i prodotti freschi “Alta Qualità” sono fatti esclusivamente con latte italiano proveniente da aziende agro-zootecniche selezionate e costantemente controllate, dove i capi allevati sono nutriti in modo naturale e dove sono rispettati i più alti livelli di eccellenza nella mungitura, nella raccolta e in tutte le fasi di produzione e di distribuzione del prodotto.

Il latte Alta Qualità è un prodotto che eccelle per proprietà nutritive, freschezza, bontà e standard di sicurezza ed è il primo latte fresco al mondo ad avere una Dichiarazione Ambientale di Prodotto registrata EPD S-P-00118 per misurare gli impatti ambientali di tutta la filiera di produzione (www.environdec.com). Oltre alla filiera “Alta Qualità”, tutto il latte fresco Granarolo è al 100% latte italiano.

Da 23 anni la cooperativa Granlatte, che riunisce i soci-allevatori di Granarolo, organizza una “Festa del latte di Alta Qualità”, nel corso della quale vengono premiati gli allevatori che in termini di qualità e continuità hanno ottenuto i risultati migliori per la produzione dell'anno precedente. Tre le categorie di latte premiato: Standard, Alta Qualità e Biologico. Dal 2018, a seguito del lavoro fatto dai soci sul Piano Strategico Granlatte, verranno introdotte nuove categorie al fine di promuovere imprenditorialità (diversificazione in senso trasversale) ed eccellenza (benessere animale).

In linea con gli stimoli di mercato, ove crescono i consumatori che privilegiano prodotti biologici, Granlatte, su input di Granarolo, ha convertito circa il 10% delle stalle al biologico. Da fine 2016 e inizio 2017 Granarolo ha dunque potuto rilanciare la propria offerta nel segmento Biologico, con una nuova grafica ed una nuova gamma che oltre al latte si arricchisce di yogurt, mozzarella e stracchino prodotti con il latte biologico dei soci allevamenti italiani.

Nel 2017 Granlatte ha riconosciuto ai soci, complessivamente, premi per il latte Alta Qualità, Standard e Bio, pari a € 5.973.398 (con una incidenza di € 1,2516/hl).

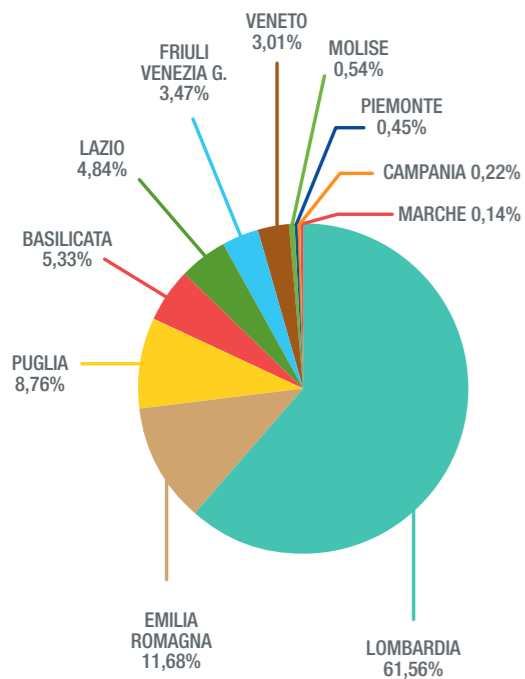
PROVENIENZA MATERIA PRIMA

I SOCI GRANAROLO SONO DISLOCATI IN TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE,

così come gli stabilimenti del Gruppo, che sono 18 in Italia (9 in Emilia Romagna, 3 in Lombardia, 2 in Sardegna, 1 in Toscana, 1 in Lazio, 1 in Puglia e 1 in Calabria) e la cui dislocazione sul territorio rende concreto il principio di prossimità: in media, la distanza tra le stalle e gli stabilimenti è di circa un'ora.

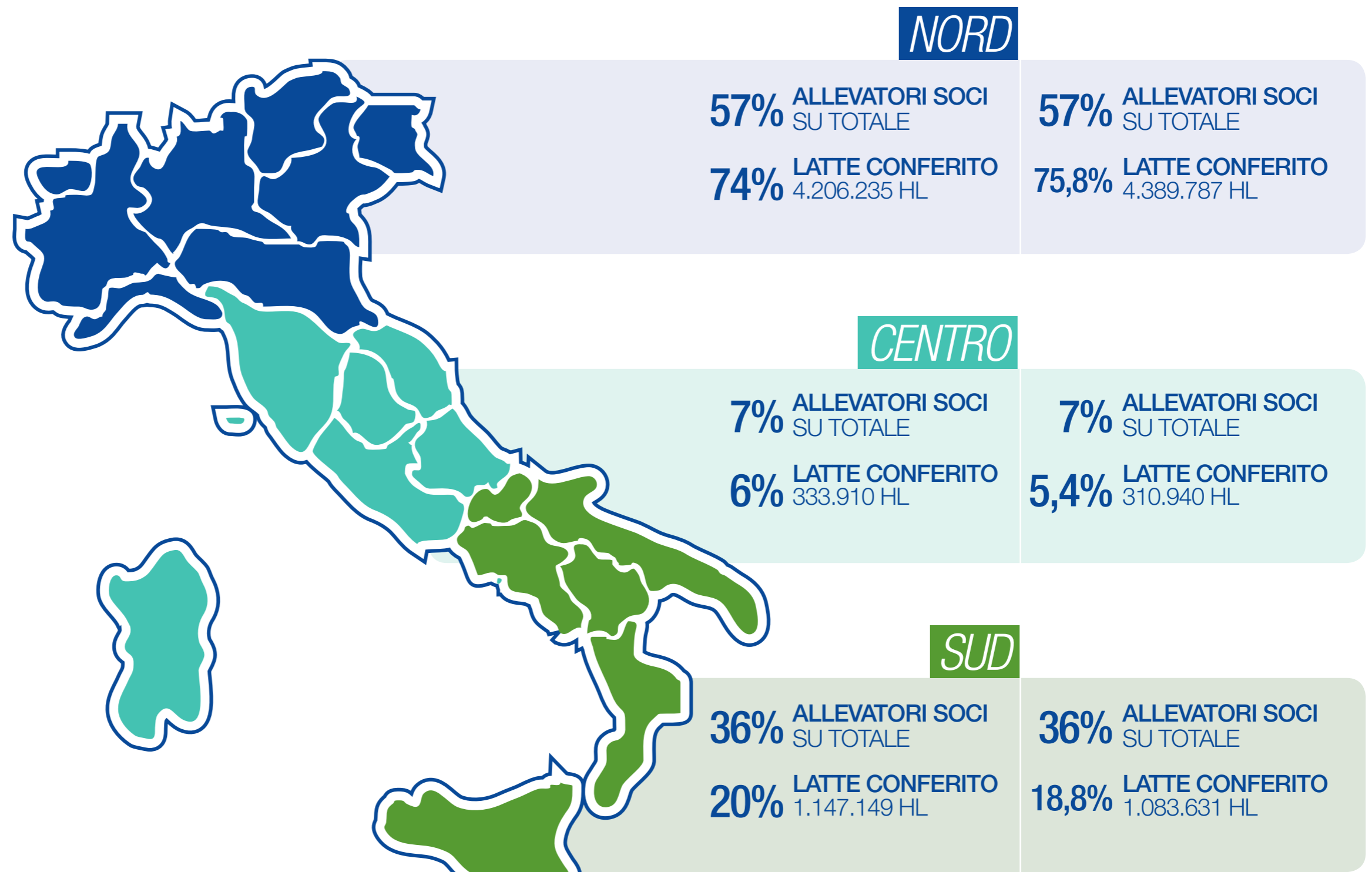
Il modello Granarolo in questo aspetto si differenzia sensibilmente da quello dei competitor europei, che sviluppano fatturati ben maggiori in uno o due stabilimenti. Nella filosofia Granarolo della qualità il latte va confezionato e consumato in prossimità delle stalle che lo producono per garantirne la freschezza; per questo mantiene stabilimenti localizzati a livello regionale, per avvicinare chi produce e chi consuma in una filiera il più corta possibile.

LATTE SOCI CONFERITO PER REGIONE



Non sono compresi i conferimenti delle 3 cooperative socie Granlatte

2016 2017



GLI STABILIMENTI E LE PRODUZIONI IN ITALIA

GRANAROLO HA OPERATO NEL 2017 ATTRAVERSO I 18 STABILIMENTI PRODUTTIVI.



Aggiornamento maggio 2018

STABILIMENTO	LATTE FRESCO	LATTE UHT	CASEARI FRESCI	CASEARI DURI	YOGURT E DESSERT	PROSCIUTTO DI PARMA DOP	PASTA E PANIFICATI	GASTRONOMIA VEGETALE	ACETO BALSAMICO	SNACK AL FORMAGGIO
Bologna	✓		✓							
Bologna	✓		✓		✓		✓			
F.I.C.O. (BO)							✓			
Soliera (MO)	✓	✓								
Nonantola / Bomporto (MO)									✓	
Brescia										✓
Pasturago (MI)	✓	✓			✓					
Anzio (RM)	✓									
Gioia del Colle (BA)	✓	✓								
Usmate Velate (MB)			✓							
Castrovillari (CS)	✓		✓	✓						
Sestu (CA)	✓		✓	✓	✓					
Villagrande Strisaili (OG)			✓	✓	✓					
Montemiccioli (PI)				✓						
Parma				✓			✓			
Lesignano (PR)						✓				
Rimini								✓		

3.1.1 LO SVILUPPO DELLA FILIERA: IL PIANO STRATEGICO DI GRANLATTE

Il Gruppo Granlatte-Granarolo opera da sempre al fianco dei soci allevatori per migliorare le loro capacità, le loro tecniche e per valorizzare al massimo l'eccellenza del loro latte, così come per permettere loro di stare sul mercato italiano ed estero, investendo in innovazione, tecnologia e ricerca. Gli allevatori sono, dal canto loro, chiamati a confrontarsi con uno scenario articolato e in perenne evoluzione, davanti al quale diventa fondamentale saper monitorare lo "stato di salute" della propria azienda e individuare le azioni utili a garantirne la continuità e la crescita.

Al fine di supportare gli allevatori di fronte alle difficili sfide poste dal mercato agro-alimentare, il Gruppo da anni ha attivato strumenti per investire nel futuro e "costruirlo" insieme con loro. In questa direzione si colloca dunque anche la riflessione avviata nel 2017 sul ruolo della Cooperativa del futuro, in grado insieme con la SpA di leggere le sfide e ridefinire gli obiettivi relativi alla materia prima latte.

In un contesto agricolo in profondo mutamento, stanti la diminuzione del numero complessivo di imprese agricole e il processo di crescita e l'ammodernamento – gestionale e tecnico - di quelle restanti, a fronte ad una domanda alimentare che si modifica velocemente, saranno sempre più necessari **innovazione, funzionalità e sostenibilità delle produzioni agricole e alimentari**. I produttori avranno necessità di nuovi strumenti (finanziari e di gestione del rischio) e modelli organizzativi per rafforzare la competitività. Lo sviluppo tecnologico e la digitalizzazione potranno favorire l'incremento di modelli produttivi più efficienti, in grado di rispondere meglio ai cambiamenti climatici e favorire il ricambio generazionale nelle aziende.

E se da una parte gli agricoltori svilupperanno ulteriori funzioni e attività extra-produttive in risposta ai grandi cambiamenti sociali e alle richieste dei cittadini in tema di mantenimento delle aree rurali, ecoturismo, sostenibilità, bioenergia, dall'altra le aziende alimentari dovranno interpretare sempre più un consumatore attento e volubile. Si tratta dunque di una sfida complessa che Granlatte e Granarolo debbono cogliere e affrontare grazie alla propria **"essenza di filiera" dalla terra alla tavola**.

Sulle base di queste premesse, nel 2017 Granlatte ha avviato un percorso importante con i soci allevatori finalizzato a mettere a punto il **Piano Strategico Granlatte 2018-2028**, un piano partecipativo che vuole offrire ai soci allevatori formazione al passo con i tempi, opportunità di ulteriore crescita - anche con la possibilità di affiancare al latte vaccino altri allevamenti per la produzione di altri lattini - e una sostenibilità al 360° della propria stalla che possa contribuire alla crescita sostenibile del Gruppo.

Ancora una volta, al centro vi è la volontà di valorizzare il modello rappresentato dalla più grande filiera italiana del latte. Ciò comporterà, a partire dal 2018, l'impegno ad un cambio di passo importante sul fronte agricolo, attraverso il coinvolgimento forte delle seconde generazioni e lo sforzo verso il cambiamento e la crescita di quel nucleo storico di soci che hanno reso la filiera Granlatte-Granarolo leader di mercato e distintiva nel mondo del dairy.

IL PIANO STRATEGICO 2018-2028 DI GRANLATTE



Per lavorare in maniera sinergica con la S.p.A. e contribuire allo sviluppo di Gruppo, il Piano Strategico 2018-2028 di Granlatte fissa le linee guida in grado di rendere la Cooperativa un'impresa all'avanguardia, capace di generare valore condiviso. Per questo, individua gli ambiti strategici che debbono impegnare i Soci e la Cooperativa sin da subito verso il cambiamento. Ma soprattutto, il Piano Strategico indica una nuova modo di "stare in cooperativa", in cui i Soci siano sempre più imprenditori consapevoli e amministratori capaci di governare un Gruppo internazionale che opera in un mercato ampio e complesso.

L'impegno verso il futuro pone comunque al centro la salvaguardia dei principi cooperativi:

- Intergenerazionalità
- Mutualità
- Reciprocità fra il socio e la cooperativa senza intermediazioni esterne
- Trasparenza e uniformità di trattamento

*L'efficacia dimostrata dall'**approccio partecipativo** da sempre caratterizzante il rapporto con i soci, ha rappresentato la modalità di lavoro che ha portato a definire il Piano Strategico di Granlatte. La costruzione del Piano Strategico ha coinvolto in via continuativa i Consiglieri di Amministrazione ma anche i manager in attività di approfondimento delle diverse tematiche individuate come rilevanti per la crescita futura della filiera e del Gruppo. Inoltre ha visto il coinvolgimento di un ampio «campione» di soci (150 aziende) che ha discusso e affinato le tematiche proposte durante incontri realizzati in tutto il territorio nazionale, a significare l'importanza riconosciuta a questi momenti di confronto. Dal punto di vista temporale, il progetto di costruzione del Piano Strategico si è sviluppato da ottobre 2017 a febbraio 2018.*

Il Piano Strategico 2018-2018 rappresenta dunque un progetto condiviso, sfidante e diretto a rendere più dinamico e ricco il rapporto tra proprietà e S.p.A.. Il Piano in particolare individua due macro aree strategiche:

- la prima declina la sostenibilità della **crescita del business** dei soci allevatori e, per il loro tramite, della Cooperativa;
- la seconda identifica le **caratteristiche future** che dovranno assumere la Cooperativa e i soci per affrontare il cambiamento.

Questi macro ambiti, a loro volta, sono declinati in specifici obiettivi che rappresentano gli elementi fondamentali verso cui agire per accrescere la competitività e guardare al futuro della filiera Granlatte-Granarolo.

LA SOSTENIBILITÀ DELLA CRESCITA



LA COOPERATIVA E GLI IMPRENDITORI DEL FUTURO



BENESSERE ANIMALE

La Comunità Europea, l'opinione pubblica, le associazioni dei consumatori e la stessa Granlatte hanno da tempo posto una maggiore attenzione sul tema del Benessere Animale.

Fin dal 2008 Granlatte ha conseguito la prima certificazione del benessere animale sugli allevamenti che producono latte con il metodo biologico. La valutazione analizza vari aspetti della gestione dell'allevamento:

- formazione del personale e gestione aziendale con particolare riferimento all'igiene e alla pulizia dei vari ambienti;
- strutture e attrezzature zootecniche usate in allevamento al fine di garantire il miglior confort animale;
- misurazione degli impatti che questi aspetti manifestano direttamente sugli animali, per cui si valuta lo stato di nutrizione dei bovini, la loro pulizia, eventuali lesioni cutanee, lo stato di sanità della mammella e dell'allevamento in generale.

Il miglioramento dello stato di salute dei bovini allevati attraverso l'adozione di sistemi di allevamento basati sul benessere animale implica indirettamente una riduzione dell'uso di farmaci.

Questo percorso porterà nel biennio 2017-2018 all'ottenimento della certificazione del benessere animale su tutti gli allevamenti della filiera. Tra fine 2016 e inizio 2017 è stato avviato il progetto di valutazione sistematica del benessere animale presso gli allevamenti dei soci di Granlatte. Lo scopo di tale iniziativa è in primis fotografare lo stato di benessere di tutta la filiera e, successivamente, di fornire agli allevatori, se necessarie, adeguate indicazioni per migliorarne lo status di benessere, consapevoli del fatto che animali posti in buoni condizioni di allevamento stanno meglio e producono di più, migliorando la qualità e la sicurezza del latte prodotto.

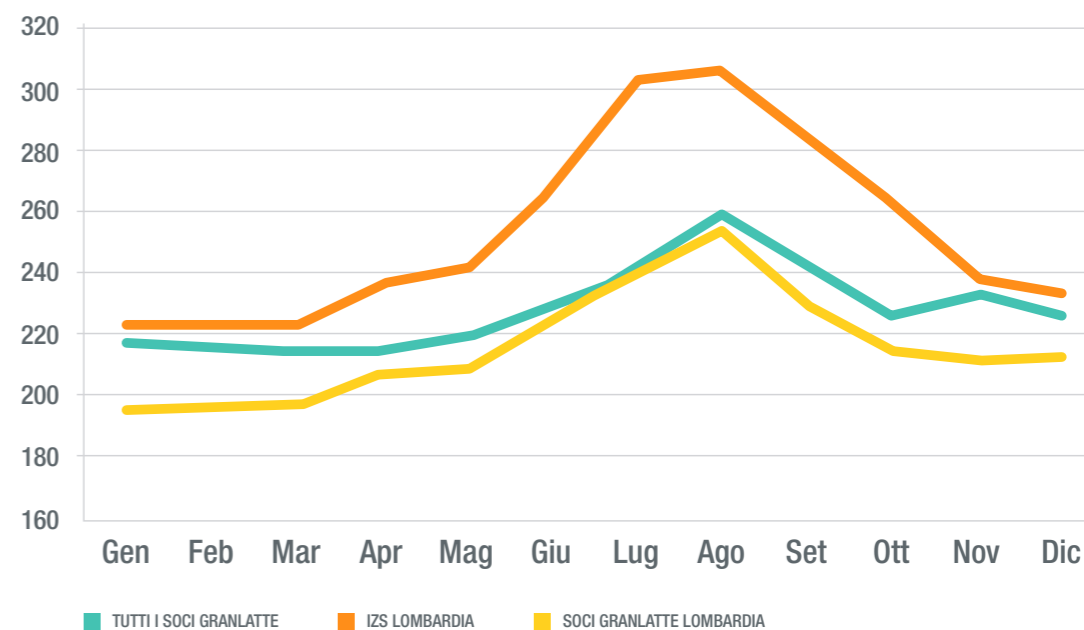
In questo modo, oltre a migliorare le performance di allevamento, si incrociano le aspettative del consumatore che sempre più chiede alimenti sostenibili ed eticamente prodotti.

Un buon parametro di valutazione del benessere animale è l'analisi delle cellule somatiche.

Nel grafico sotto riportato si evidenzia come i dati medi del parametro cellule somatiche di tutti gli allevamenti di Granlatte si pongano sempre significativamente al di sotto di quelli analizzati

dall'Istituto Zooprofilattico della Lombardia (organismo che diffonde i dati) con una sensibile differenza nei mesi estivi. Questa conseguenza misurabile è frutto di un lavoro di indirizzo al miglioramento qualitativo della produzione di latte nelle stalle fatto dalla cooperativa verso i soci.

CELLULE SOMATICHE 2017 (ANALISI ALLA STALLA)



L'analisi complessiva sui risultati delle valutazioni finora ottenuti è sicuramente positiva ma l'obiettivo che dovrà raggiungere la cooperativa sarà quello di misurare scientificamente sulle 5 libertà fondamentali definite dal Farm Animal Welfare Council tutte le aziende socie e alzare l'asticella per rappresentare un punto di riferimento costante in Italia.



3.1.2 L'IMPEGNO A SUPPORTO DEI PRODUTTORI

Il Gruppo, per il tramite della Cooperativa Granlatte ha attivato da molti anni diversi servizi a supporto dei soci allevatori. Tra questi servizi, l'assistenza tecnica rappresenta un elemento di grande valore, volto a migliorare le caratteristiche qualitative del latte conferito dai soci, con particolare attenzione alla riduzione del parametro delle cellule somatiche, in quanto tale parametro, se ben gestito, permette significativi miglioramenti sulla redditività dell'allevamento: è ormai assodato che gli animali con ridotto contenuto di cellule somatiche hanno minori problemi sanitari, gestionali, producono di più e sono più fertili.

Sul territorio nazionale operano dunque 8 tecnici (laureati in veterinaria o in scienze della produzione animale) che, visualizzando i risultati delle analisi effettuate sul latte degli allevatori a loro assegnati, intervengono tempestivamente dando loro utili consigli per migliorare la qualità del latte conferito. Tale servizio, molto apprezzato dai soci e certificato dal CSQA, ha permesso di migliorare, in modo significativo, la qualità di tutto il latte raccolto dalla cooperativa.

Da diversi anni Granlatte ha in essere, assieme agli allevatori, alcune certificazioni di prodotto, in particolare:

- la certificazione della **Filiera Controllata** sul latte di **Alta Qualità e Biologico**, secondo lo standard definito dal DTP (Disciplinare Tecnico di Produzione) n. **035** del CSQA, che coinvolge **288 allevamenti**;
- la certificazione sulla **rintracciabilità** conforme allo standard UNI EN ISO 22005:08 sul latte normale che dal 2013, grazie anche al progetto di Filiera AQ finanziato dal MIPAAF, è stata realizzata su tutti gli allevamenti della cooperativa;
- la nuova certificazione sul Benessere Animale degli allevamenti che producono latte biologico secondo lo standard definito dal CSQA con il DTP n.122 (24 allevamenti);
- la certificazione secondo lo standard GT/B 119630-2005 per l'accreditamento e la commercializzazione del **latte biologico in Repubblica Popolare Cinese** (13 allevamenti);
- la registrazione ed il riconoscimento di 13 allevamenti per la produzione di latte idoneo per il **Grana Padano DOP**;
- la registrazione ed il riconoscimento di 8 allevamenti per la produzione di latte idoneo per lo **Squacquerone di Romagna DOP**;
- la registrazione ed il riconoscimento di 4 allevamenti per la produzione di latte idoneo per il **Taleggio DOP**;
- la registrazione ed il riconoscimento di 4 allevamenti per la produzione di latte idoneo per **Quartirolo Lombardo DOP**;
- la registrazione ed il riconoscimento di 17 allevamenti per la produzione di latte idoneo per il **Gorgonzola DOP**;

Le conformità ai vari standard e le relative certificazioni sono verificate e rilasciate dall'Ente CSQA di Thiene (VI), dal GERMET di Bologna per lo Squacquerone di Romagna DOP e da CERTIPRODOP per il Taleggio DOP e il Quartirolo Lombardo DOP.



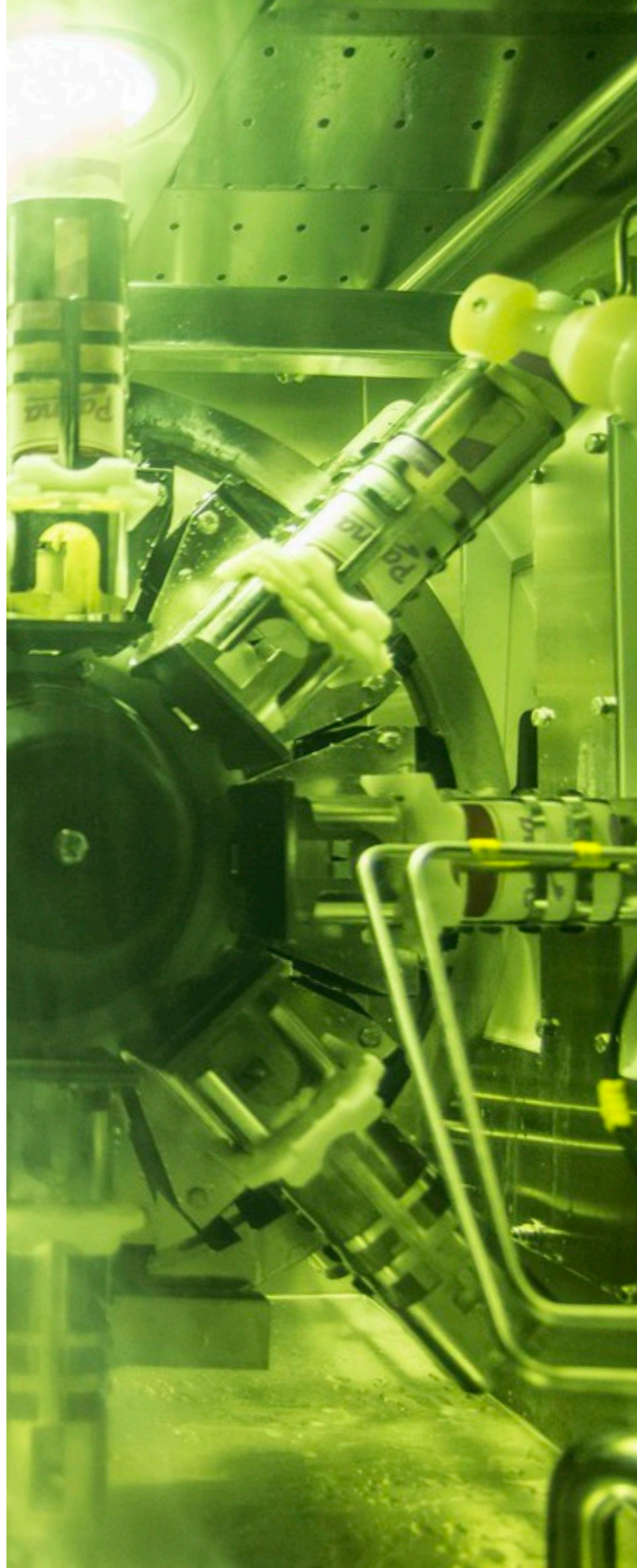
3.2 L'INNOVAZIONE

La capacità di innovare con continuità è un obiettivo strategico primario per mantenere ed accrescere il valore di marca. Granarolo vuole che almeno il 25% del fatturato venga generato da prodotti lanciati negli ultimi 5 anni. Per raggiungere questo risultato è fondamentale comprendere gli insight dei consumatori e avere una chiara comprensione dei trend attraverso procedure serrate di gestione del processo di innovazione.

Per evitare di prendere decisioni sulla base di visioni personalistiche, si fanno sistematiche analisi quali-quantitative. Un comitato permanente si incontra settimanalmente per selezionare i temi che portano innovazione trasversalmente alle business units, intercettando e spesso anticipando i trend.

Il lancio della linea Oggi Puoi e dello yogurt greco, caratterizzati da un basso contenuto di sale/zucchero e di grassi a fronte di un invariato concentrato proteico, sono esempi di successo di questo approccio.

È fondamentale inoltre cogliere le idee innovative da molteplici prospettive, al fine di generare idee fortemente *disruptive* che puntino anche alla sostenibilità; qui si inserisce il ragionamento sul riutilizzo degli scarti di produzione per realizzare bioplastiche. Per questo si desidera che la cultura dell'innovazione sia vissuta nel quotidiano, stimolando le persone a guardare oltre il job title e premiando le loro idee. Granarolo sta inoltre per lanciare AgroFood Business Innovation Center con l'obiettivo di costituire un polo per l'accelerazione di promettenti start-up lungo tutta la filiera alimentare "from farm to fork".



IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DI PRODOTTO NEL GRUPPO GRANAROLO



IDEAZIONE

- Identificazione dei bisogni non soddisfatti dei consumatori
- Definizione dei vuoti d'offerta Granarolo
- Analisi delle criticità di business Granarolo
- Nuova idea di target o prodotto



ESPLORAZIONE

- Definizione obiettivi economici del progetto
- Consumer test concettuale
- Prima ipotesi condizioni commerciali
- Prima ipotesi packaging



SVILUPPO

- Prove sperimentali sviluppo prodotto e pack
- Analisi ingredienti
- Definizione durabilità
- Elenco ingredienti, etichetta nutrizionale, denominazione di vendita, allergeni
- Analisi fattibilità economica-finanziaria
- Analisi fattibilità tecnico-industriale



REALIZZAZIONE

- Emissione piano HACCP e piano controllo
- Emissione specifiche e capitolati



IMPLEMENTAZIONE

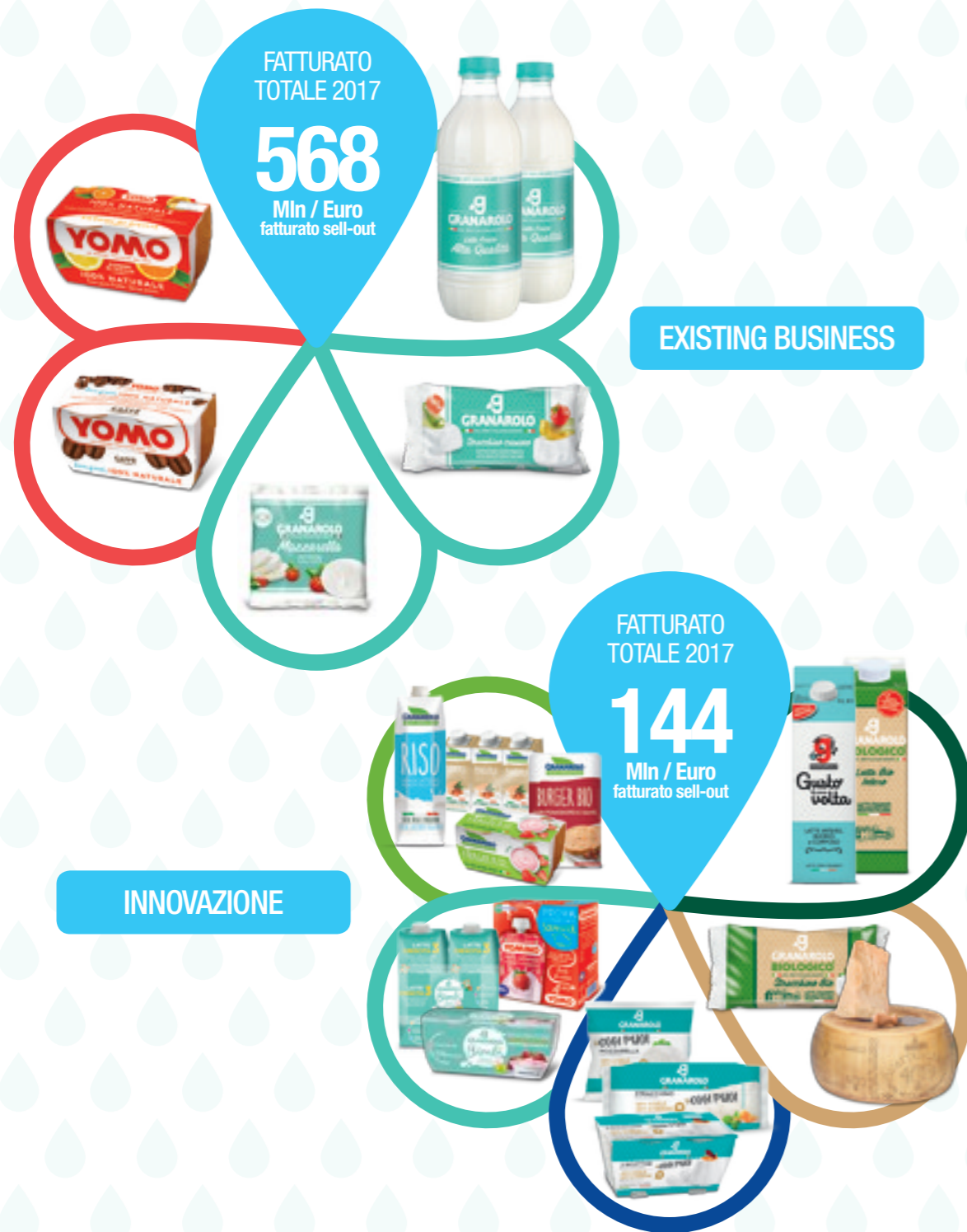
- Validazione e piano commerciale
- Specifiche di prodotto e packaging
- Gestione dei rischi



LANCIO

- Approvazione del piano di lancio
- Start up industriale
- Approvazione Qualità
- Lancio

INNOVAZIONE DI PRODOTTO: RISULTATI ITALIA 2017



Fonte: IRI Infoscan

Il fatturato netto equivalente realizzato nel 2017 dai nuovi prodotti per l'Italia è stato di 144 milioni di Euro e di ulteriori 58 milioni per l'estero.

L'innovazione rappresenta una delle chiavi di sviluppo per Granarolo, che è focalizzata nell'identificare nuovi target, nuovi mercati o nuovi segmenti nei quali valorizzare l'eccellenza di una materia prima di filiera: alla base vi è la capacità di interpretare e registrare, e a volte di anticipare, i bisogni grazie all'ascolto dei consumatori. Si tratta di un lavoro impegnativo e sfidante che, per ogni prodotto da lanciare, dura da qualche mese a più di un anno a seconda dei progetti.

RISULTATI ESTERO 2017



I laboratori di Ricerca e Sviluppo sono localizzati negli stabilimenti di Bologna, Pasturago e Usmate Velate e si arricchiscono ogni anno di impianti ed attrezzature al fine di supportare le attività del Gruppo. Presso la sede di Bologna è, inoltre, attivo il Laboratorio Pack, con attrezzature in grado di caratterizzare le prestazioni dei materiali e degli imballaggi, oltre a disporre di una stampante in 3D per la creazione di prototipi.

L'approfondimento dei temi di nutrizione e salute, di microbiologia e biotecnologia, in particolare nei fermenti, è sempre continuo per migliorare i processi produttivi e innovare i prodotti del Gruppo. Sono costanti le attività di ottimizzazione della qualità di prodotti e ingredienti, dei parametri tecnologici delle linee di processo e la verifica della shelf life dei prodotti.



Coerentemente con il proprio piano strategico, Granarolo ha l'obiettivo di essere un player innovativo nel settore agroalimentare. Nonostante la quota elevata di fatturato derivante da prodotti innovativi e la strutturata funzione interna di R&S, nel corso degli ultimi anni, non è stato possibile valorizzare interessanti opportunità imprenditoriali per mancanza di un network di competenze e strutture di R&D complementari a supporto dell'intero progetto.

L'idea di progetto:

Creare un acceleratore di start-up (AgroFood BIC) dove aggregare le competenze di varie imprese leader nei propri settori di riferimento, con le quali lavorare congiuntamente per cogliere e valorizzare preziose opportunità di business. L'obiettivo è dunque quello di costituire un polo per l'accelerazione di promettenti start-up nei settori food&beverage ed agro-industriale (dunque tutta la filiera alimentare "from farm to fork", inclusi business correlati es packaging, biomedicale ed IT).

La descrizione del progetto:

Il processo di selezione delle start-up, che rispondono a una call lanciata da una o più aziende dell'Agrofood BIC, avviene previa consegna della domanda di ammissione al progetto e successiva ulteriore selezione di start-up innovative che saranno sottoposte ad un training intensivo (periodo di accelerazione di 4 settimane) per potenziare le competenze e tradurre la propria proposta progettuale in un modello di business. Infine, al termine del programma di accelerazione, i team delle start-up presenteranno i loro progetti all'interno di un "Demo Day", davanti al Comitato Tecnico-scientifico di AgroFood BIC, che selezionerà le idee più promettenti.

Per quanto riguarda le imprese e i soci partecipanti al progetto, è previsto un investimento iniziale pari alla sottoscrizione di una quota del capitale sociale di AgroFood BIC Srl e un contributo annuo. Le start-up coinvolte nel progetto riceveranno un entry bonus per sostenere le prime spese, verranno affiancate da tutor per la gestione delle attività quotidiane e da un business mentor e avranno a disposizione stabilimenti pilota, materiali e strutture.

BENEFICI PER I DIVERSI STAKEHOLDER CHE RUOTERANNO ATTORNO AD AGROFOOD BIC

Per le start-up selezionate:

- Sostegno operativo e finanziario per la crescita del business da primarie imprese italiane
- Mentorship da figure altamente qualificate
- Visibilità e rapida espansione
- Networking

Per le imprese e i soci partecipanti al progetto:

- Scouting di nuove opportunità imprenditoriali
- Possibilità di innovare nel proprio business con ritorni finanziari
- Sinergie dal network di imprese partecipanti
- Integrazione con il proprio business / diversificazione

Per la comunità e il territorio:

- Sviluppo del tessuto imprenditoriale
- Bologna è la città del cibo dove convergono i principali player della Food Economy
- Sostegno alla filiera agroalimentare sia in Emilia Romagna che a livello nazionale
- Ritenzione delle imprese vs. fuga altrove
- Attrazione di nuovi investimenti



3.2.1 I BREVETTI

Granarolo possiede la titolarità di 5 brevetti depositati di cui 4 relativi a prodotti e processi (prodotti fermentati di matrice latte e vegetale, utilizzo di microrganismi probiotici, alimento crema fresco a base frutta, delattosazione del latte mediante enzimi immobilizzati) ed 1 al packaging (preforma PET multistrato impiegata nella produzione di bottiglie per il latte a lunga conservazione) sul quale è stata fatta anche una domanda internazionale.

Granarolo possiede anche 3 brevetti per cui la domanda è stata depositata (pending): uno relativo a processo e impiantistica (procedimento di preparazione di dischi di mozzarella ed il relativo impianto di produzione – “mozzarillo”), uno inerente l’impiego di speciali fermenti aromatizzanti per la produzione di mozzarella tradizionale, uno relativo al packaging (contenitore per prodotti alimentari provvisto di etichetta rimovibile).

Due ulteriori brevetti sono stati depositati nel 2013: il primo descrive un metodo rapido da campo per la determinazione di micotossine nel latte e derivati, mentre il secondo riguarda alimenti e preparazioni nutraceutiche simbiotiche con effetto sul sistema immunitario.

Di seguito sono riportati i brevetti di cui Granarolo detiene la titolarità (granted) e quelli per cui la domanda è stata depositata (pending). La tabella riporta i brevetti suddivisi per tipologia, tra quelli legati all’innovazione di prodotto e/o di processo produttivo e quelli che attengono all’innovazione del packaging.



TIPOLOGIA	DESCRIZIONE	STATO	PAESE
Prodotto/ Processo	Procedimento di idrolisi del lattosio nel latte per contatto di questo con un materiale solido di supporto enzimatico, impianto per la realizzazione di questo procedimento e materiale di supporto enzimatico utilizzato nel detto impianto	Granted	Italia
	Procedimento produttivo di alimentari latticini, particolarmente di mozzarelle e simili	Granted	Canada
		Granted	EPO
		Granted	Italia
		Granted	USA
	Metodo per il rilevamento di micotossine nel latte, suoi derivati e prodotti caseari	Granted	Italia
	Miscela aromatizzante per la produzione di mozzarelle	Pending	EPO
		Granted	Italia
	Composizione con <i>L. rhamnosus</i> GG.	Granted	Italia
		Pending	Brasile
Pending		EPO	
Pending		Canada	
Granted		USA	
Processo di preparazione di un latte “lactose free”	Granted	Italia	
Packaging	Preforma, metodo per produrre una preforma e contenitore	Granted	Italia, Austria-Belgio-Svizzera, Germania, Danimarca, Spagna, Finlandia, Francia, Regno Unito, Irlanda Rep., Lussemburgo, Paesi Bassi, Svezia
		Granted	Italia
		Granted	Hong Kong
	Processo di preparazione di mozzarella da porzioni di cagliata surgelata con tecnica IQF	Granted	Italia, Germania, Danimarca, Francia, Olanda, Canada, USA

3.2.2 I CONTRIBUTI PER L'INNOVAZIONE

Lo spunto per innovare può nascere non soltanto da chi si occupa di ricerca “di mestiere”, ma anche da chi svolge ogni giorno altre funzioni in azienda con attenzione e passione.

Per questo Granarolo ha lanciato anche nel 2017 il progetto Archimede, che mira a raccogliere contributi da chiunque in azienda abbia un'idea utile per migliorare i processi o aggredire il mercato con un nuovo prodotto. Dato il costante impegno da parte di tutti, il livello di contribuzione e l'apprezzamento per il progetto, l'iniziativa proseguirà anche in futuro.

Sono stati 23 i progetti arrivati. Diversi i progetti cross direzione ai quali hanno lavorato più persone. In maggio 2018 Granarolo ha premiato i progetti più innovativi, dopo un attento vaglio da parte della Commissione Giudicatrice. Dei 3 premi assegnati, 2 dei progetti presentati (il primo e il secondo della tabella sotto riportata) sono stati ritenuti da implementare.

PREMIO	IDEA	NOME E COGNOME VINCITORI
1°	Cambio ufficio per un giorno affiancando un collega	Mirella di Stefano/Rossella Stifani
2°	Vaccinazione antinfluenzale offerta ai dip. per ridurre assenze	Sara Bonora
3°	Riutilizzo degli sfridi di mozzarella e degli sfridi dello stracchino per la pizza	Mario Langella

3.3 IL PRESIDIO DELLA CATENA DEL VALORE A MONTE E A VALLE

La competitività dell'azione di Granarolo è garantita da un attento presidio delle fasi della catena del valore relative alle forniture, a monte, e alla distribuzione del prodotto, a valle.

3.3.1 I FORNITORI

L'approccio di Granarolo alla selezione di fornitori si basa su alcuni principi che vengono osservati nel lavoro congiunto tra la funzione acquisti e le direzioni destinatarie dei beni o servizi.

L'ottica aziendale prevede di selezionare i fornitori con trasparenza, valutando gli standard qualitativi e la correttezza professionale, di consolidare il rapporto attraverso le partnership, l'attenzione alla qualità e l'integrazione delle competenze, e di stabilire e rispettare con tutti condizioni chiare, impegnandosi reciprocamente a rendere disponibili le necessarie informazioni. Il processo di acquisizioni e internazionalizzazione ha determinato impatti importanti anche in questo ambito.

Dal punto di vista della cultura e delle competenze, in questo processo è stata creata un'unica Funzione Acquisti di Gruppo, cui prendono parte colleghi provenienti da aziende diverse e da nazioni diverse, per favorire un'evoluzione collettiva e omogenea dell'approccio aziendale.

La gestione di questa maggiore complessità ha orientato l'azienda a strutturare maggiormente le procedure, per garantire l'applicazione costante di quei principi che hanno da sempre caratterizzato la prassi degli acquisti in Granarolo. La diffusione in tutti i contesti operativi di procedure strutturate ha innanzitutto la funzione di mettere sempre in grado la struttura di dimostrare la trasparenza delle scelte tecniche fatte in sede di acquisto.

Un altro elemento fondamentale per il presidio della supply chain è l'attività di auditing svolta sia in sede di qualificazione dei fornitori che in corso di svolgimento della relazione contrattuale, e che ha ad oggetto gli aspetti qualitativi legati alle forniture e all'organizzazione insieme a quelli legati alla sicurezza sul lavoro e all'attenzione all'ambiente.

Dal 2018 partirà un progetto per la creazione di un Vendor Rating, un albo fornitori qualificati sia per l'Italia sia per l'estero.

NUMERO FORNITORI PER TIPOLOGIA	2015	2016	2017
Automezzi/autovetture	401	404	417
Fornitori premi e concorsi	117	137	145
Servizi esteri	31	47	68
Imballi	280	303	317
Manutenzione ordinaria stabilimenti	1.997	2.114	2.193
Materie prime estero	113	118	124
Ricambi	503	507	513
Prodotti finiti Estero	56	61	65
Prodotti finiti Italia	254	341	384
Agenti commerciali	673	683	688
Pubblicità	628	650	658
Professionisti/Consulenti	826	922	989
Servizi generali	1.886	2.035	2.198
Sistemi informativi – CED	208	220	235
Trasporti	336	365	368
Utenze	58	61	66
Altri fornitori intra Gruppo	391	681	512

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEI FORNITORI	2015	2016	2017
Nord	5.868	6.335	6.740
Centro	1.226	1.515	1.450
Sud	963	1.025	1.100
Estero	701	774	650

Oltre ai dipendenti del Gruppo e agli allevatori soci, l'attività di Granarolo coinvolge un indotto fatto di centinaia di fornitori di prodotti e di servizi che significa circa una decina di migliaia di lavoratori.

La crescita di fatturato di Granarolo ha quindi impatti occupazionali positivi su una filiera in grandissima parte italiana, che comprende la produzione di materie e materiali a supporto dell'agricoltura, mangimi, packaging, servizi.

SPESA PER ACQUISTI DI BENI E SERVIZI 2015-2017 (MIGLIAIA DI EURO)

TIPOLOGIA	2015	2016	2017
Beni	680.403	723.977	818.209
Servizi	189.469	204.702	212.006
Godimento beni di terzi	19.126	18.993	22.277
Totale	888.998	947.672	1.052.493

In conseguenza della diversificazione e dell'ampliamento del portafoglio prodotti di Granarolo, si è reso necessario lavorare in modo più accurato sulla selezione dei fornitori di materie prime diverse dal latte (es. soia, riso ...). Si è deciso di utilizzare esclusivamente fornitori italiani certificati, di zone definite (un esempio in tal senso è la soia friulana) con i quali si sta lavorando per selezionare varietà esclusive che abbiano caratteristiche rispondenti ai livelli qualitativi richiesti dalla R&D Granarolo.

3.3.2 LA DISTRIBUZIONE E LO SVILUPPO COMMERCIALE

Guardando "a valle", la fase della distribuzione è di grande importanza per Granarolo, che raggiunge i propri clienti italiani attraverso una rete diffusa e complessa di punti vendita di tipologie molto diverse tra loro. Per questo nel 2010 è stata costituita la società Zeroquattro, con l'intento di dare autonomia imprenditoriale al sistema logistico e distributivo in ottica di mercato. Nel luglio 2014 è poi stato approvato il progetto di scissione societaria che ha costituito due soggetti distinti operativi da gennaio 2015.

Zeroquattro Logistica S.r.l. si occupa di servizi logistici integrati per i prodotti alimentari, garantendone lo stoccaggio, la movimentazione ed il trasporto. Conta un organico di oltre 160 persone, 8 piattaforme logistiche e 34 transit point, dotati di celle frigorifere per servire quotidianamente i centri di distribuzione ed i punti vendita prevalentemente del canale GDO.

L'intero network logistico è supportato da sistemi informativi avanzati, per gestire i magazzini (warehouse management system), la pianificazione delle rotte per i trasporti, la gestione degli ordini e delle consegne.

Particolare attenzione è riservata alla sicurezza alimentare attraverso il mantenimento della catena del freddo lungo tutta la catena di fornitura. In tutte le strutture logistiche è attivo un costante ed adeguato monitoraggio delle temperature eseguito con un sistema di controllo wireless attraverso un software dedicato.

In un'ottica di riorganizzazione degli asset logistici, il Gruppo Granarolo ha individuato in BCube S.p.A. un importante player logistico con il quale sviluppare un rapporto di partnership: per queste ragioni, ha ceduto a BCube S.p.A. il 40% della partecipazione in Zeroquattro Logistica S.r.l.

Zeroquattro S.r.l. opera nel campo della distribuzione alimentare, con specializzazione sulla catena refrigerata, svolgendo attività di vendita e consegna di prodotti a temperatura controllata per i canali di vendita Normal Trade, Food Service non direzionali, Industriali oltre ai nuovi business, acquisiti nell'ambito della strategia di diversificazione del Gruppo.

In relazione alla funzione di agente generale per l'Italia di Granarolo S.p.A., svolge attività di tentata vendita, distribuzione e altre attività accessorie, quali la raccolta ordini e l'incasso dai clienti.



La Società è controllata totalmente da Granarolo S.p.A. e si è ben organizzata in una specifica Business Unit. Anche nel 2017 particolare attenzione è stata riposta a specifiche politiche commerciali per i sotto-canal distributivi (punti vendita tradizionali, bar, gelaterie, hotel-ristoranti-pizzerie), volte a massimizzare gli investimenti promozionali e a renderne efficienti gli assortimenti, grazie al rafforzamento della struttura commerciale/distributiva in tentata vendita e prevendita.

Nel 2017 è stata inoltre lanciata una soluzione B2B per dare più spazio ai prodotti ed offrire nuove possibilità di acquisto: un progetto innovativo, una App, che si adatta alle esigenze dei clienti e alla tecnologia portatile, con un catalogo dinamico completo di prodotti, offerte e novità aggiornati in tempo reale. Il suo nome è **Myzero4**. Obiettivo 2018: raggiungere i 1.000 clienti.

Il Portale nasce per accompagnare l'evoluzione del Gruppo Granarolo: negli ultimi due anni sono state consolidate diverse acquisizioni che hanno ampliato la tradizionale gamma di referenze già ricca, ma concentrata sui prodotti lattiero caseari, con prodotti al di fuori di quest'area.

Ad esempio, aceto balsamico di Modena Igp e Dop, salse e condimenti, pasta all'uovo e di semola, prodotti vegetali, prodotti da forno senza glutine, Prosciutto di Parma e Parmigiano Reggiano. Da qui l'esigenza di uno strumento che affiancasse la rete di agenti Zero4 nella comunicazione di tutte le novità, ma che al tempo stesso offrisse al cliente tutta una serie di servizi dei quali fruire in modo autonomo e rendesse ancora più diretto il rapporto con il Gruppo.



4

LA PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE

- 122 L'equilibrio nutrizionale e la risposta all'evoluzione dei consumi
- 128 La garanzia della sicurezza alimentare
- 134 L'attenzione al consumo responsabile e al dialogo



IN BREVE

PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE

10%

LA PRODUZIONE
DI GRANLATTE
CONVERTITA AL
BIOLOGICO

AMPLIAMENTO

DELLA GAMMA PRODOTTI
"GRANAROLO 100% VEGETALE"

LANCIO

DELLA LINEA G+ BEVANDA A
BASE DI LATTE CON -30% DI
ZUCCHERI, ADATTA ANCHE A
PERSONE INTOLLERANTI AL
LATTOSIO

RIDUZIONE

DELLA PERCENTUALE DI
ZUCCHERO NEGLI YOGURT
YOMO E GRANAROLO

LA GARANZIA DELLA SICUREZZA ALIMENTARE

2,77

RECLAMI PER MILIONE DI UNITÀ
DI VENDITA SUI PRODOTTI DEL
GRUPPO GRANAROLO

OLTRE

14.000

CONTROLLI A GARANZIA DELLA
QUALITÀ DELLE MATERIE
PRIME E DEL PROCESSO
PRODUTTIVO

L'ATTENZIONE AL CONSUMO RESPONSABILE E AL DIALOGO

DIFFUSIONE

DI UN'IMPORTANTE RICERCA DI
NUTRITION FOUNDATION ITALIA
SUL CONSUMO DI LATTE

LANCIO

DELLA WEB SERIES FRESCO
PER DARE INFORMAZIONI
NUTRIZIONALI AI CONSUMATORI
(FOCUS: LA TRASFORMAZIONE)

SDG E TEMI RILEVANTI

2 SCONFIGGERE LA
FAME NEL MONDO



GARANTIRE
LA SICUREZZA
ALIMENTARE

3 BUONA SALUTE



PROMUOVERE
SALUTE E
BENESSERE PER
TUTTI

GLI OBIETTIVI PER IL 2018



RIDURRE ULTERIORMENTE SALE E ZUCCHERI NEI PRODOTTI

CULTURA CONTRO LE FAKE NEWS:

- DIFFONDERE RICERCHE E STUDI CLINICI
- NUOVA WEB SERIES FRESCO CON FOCUS SULLE STALLE

4.1 L'EQUILIBRIO NUTRIZIONALE E LA RISPOSTA ALL'EVOLUZIONE DEI CONSUMI

Produzioni di qualità e sostenibili, tracciabilità, sicurezza alimentare, corretta nutrizione, stili di vita equilibrati sono temi rilevanti nella cultura del Gruppo Granarolo, che ritiene che, al di là delle istituzioni e dei singoli, siano le aziende a dover supportare la ricerca di un equilibrio tra disponibilità e consumo delle risorse, attraverso competenze e tecnologie ma anche con la sensibilizzazione e l'informazione dei consumatori.

L'attività di ricerca e innovazione finalizzata allo sviluppo di nuovi prodotti, parte proprio dall'attenta analisi dei bisogni dei consumatori, e tiene conto delle esigenze specifiche di segmenti della popolazione e, sempre più, delle caratteristiche peculiari dei diversi contesti nei quali commercializzano i prodotti.

Granarolo da anni ha attivato collaborazioni scientifiche solide con università, centri di ricerca, case farmaceutiche, ospedali sia in Italia sia all'estero, con l'obiettivo di studiare prodotti funzionali che possano essere un concreto supporto al benessere di una pluralità di persone con esigenze molto differenti: è la realizzazione di un approccio italiano all'innovazione alimentare.

Granarolo inoltre si colloca fra le aziende di riferimento nel panorama europeo per tre ragioni:

- possedendo una filiera può garantire la continuità del conferimento del latte
- rispetto ad altri competitori, può intervenire alla stalla, sull'alimentazione delle bovine; questo amplia la possibilità di realizzare prodotti realmente differenziati e mirati per specifiche esigenze;
- Granarolo lavora con la comunità scientifica alla definizione di alimenti funzionali, tesi a rispondere ai crescenti bisogni di popolazioni che cambiano.

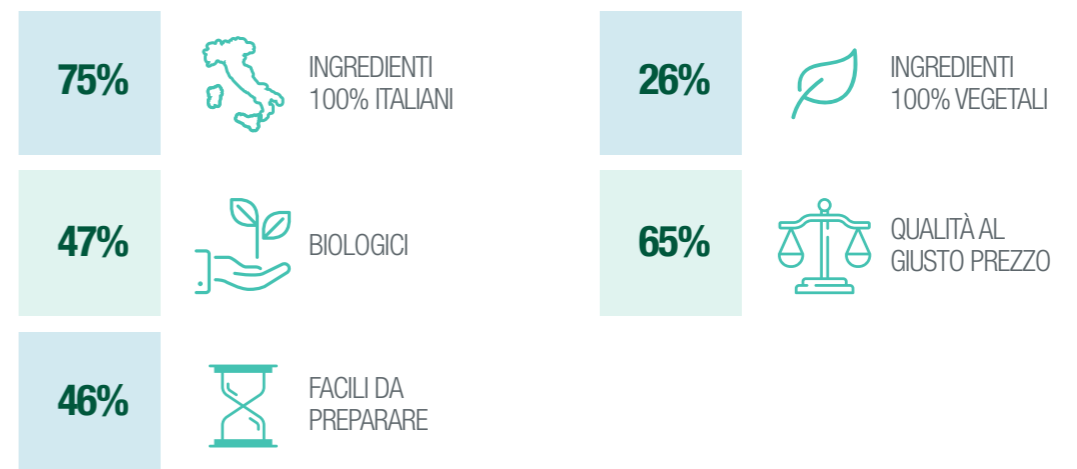
Per questo, nel redigere il nuovo Piano Industriale 2016-2019, Granarolo ha effettuato un'analisi dettagliata dell'evolversi dei consumi, individuando i nuovi ambiti di impegno in coerenza con i target di bisogno.

Sostenibilità e salutismo, ricerca di nuovi sapori e di più approfondita conoscenza del prodotto, prospettiva anti spreco guidano il consumatore a livello globale incidendo sulle scelte d'acquisto: Cresce la componente vegetale, i cibi D.O.P. e che hanno una riconoscibilità territoriale, il cibo biologico e i sapori antichi, i "cibi senza" (senza glutine, lattosio) e i cibi a ridotto contenuto di calorie.

I NUOVI DRIVER DI SCELTA DEI CONSUMATORI



ATTRIBUTI DEI PRODOTTI PIÙ RICERCATI



I consumatori intolleranti al lattosio crescono e la linea Granarolo Accadi latte, ma anche yogurt, panna, mozzarella e ricotta stanno guadagnando quote importanti di mercato. Allo stesso modo crescono i consumatori che privilegiano prodotti biologici e Granlatte, su input di Granarolo, ha convertito circa il 10% delle stalle al biologico.

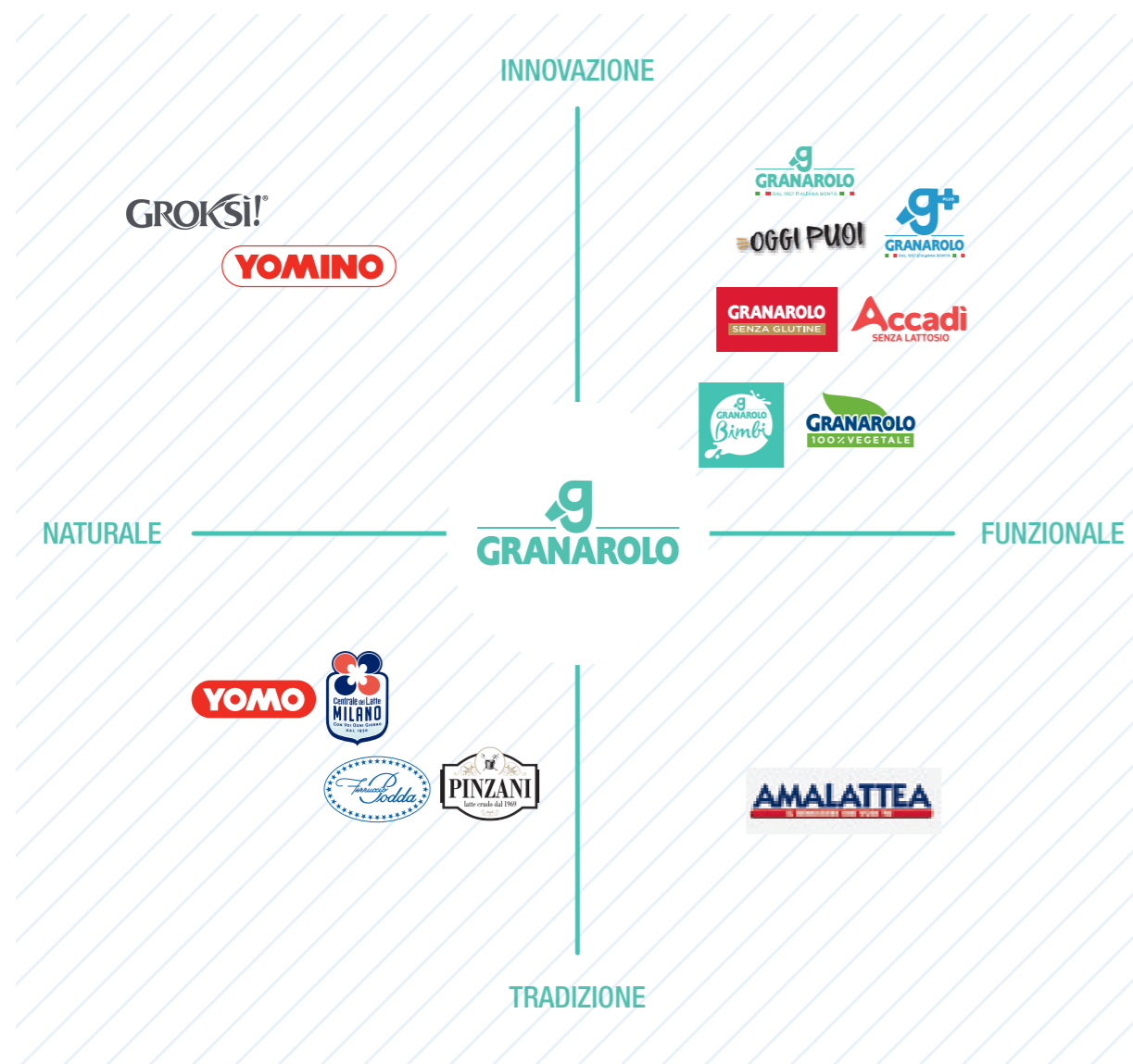
Tra la fine del 2017 e il 2018 Granarolo è in uscita con una bevanda da latte a basso contenuto di zuccheri (GPlus), di grande interesse per i consumatori alla stregua di ciò che avviene già per la linea 100% vegetale, dedicata alle bevande sostitutive del latte, le quali continuano ad incontrare il gradimento dei consumatori, così come nell'anno si è potuto verificare anche per la linea senza sale e senza grassi lanciata nel 2016 e per la gastronomia vegetale.

Il mercato risponde alle nuove proposte, si segmenta e Granarolo deve anch'essa segmentare l'offerta, a partire dalla qualità e dal servizio offerti.



Nella tabella sotto riportata si evidenzia il forte contenuto di innovazione necessario per incontrare i favori di un consumatore sempre più attento a prodotti che “fanno bene”, hanno un alto contenuto di servizio, sono naturali/biologici.

POSIZIONAMENTO DEI MARCHI DEL GRUPPO



Le attività di Ricerca & Sviluppo nel 2017 sono state dedicate in particolare a

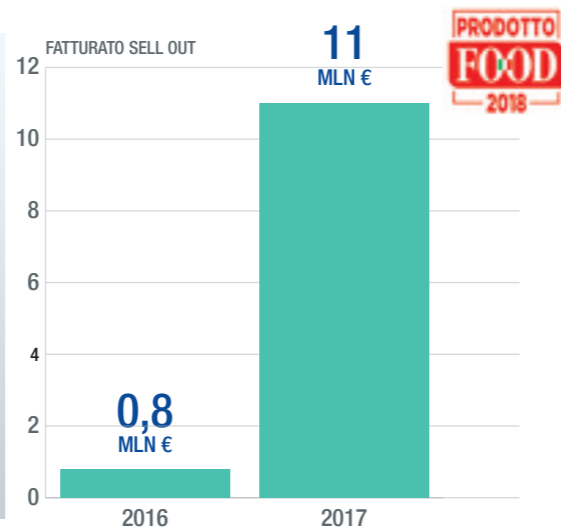
- **Granarolo 100%Vegetale:** la linea si è ampliata con l'introduzione di
 - > nuove bevande soia e caffè, avena e acqua di cocco;
 - > prodotti fermentati con fitosteroli nel formato da bere, con lo specifico claim anticolesterolo;
 - > nuovi prodotti di gastronomia quali burger, burger panati, piatti pronti, creme spalmabili, in versione biologica. In affiancamento alle linee di prodotti biologici, è iniziato lo sviluppo di referenze con ingredienti convenzionali;
 - > nuovi gusti di prodotti fermentati a base soia con ingredienti trendy (curcuma, sambuco, zenzero).
- **Oggi puoi:** ampliamento della linea di formaggi freschi con -50% di grassi e -30% di sale con l'introduzione di gemme di mozzarella, spalmabile, robiola e ricotta. Nella stessa linea sono stati lanciati i formaggi duri in spicchio e grattugiato con -30% di sale rispetto ai prodotti tradizionali

- **Accadi:** il continuo trend positivo dei prodotti “Senza lattosio” a marchio Accadi ci ha consentito di arricchire questa linea con i dessert al cacao e al crème caramel.
- **Granarolo “Gusto di una volta”:** è stato lanciato un prodotto particolarmente innovativo, frutto di una selezione alla stalla di animali che hanno conservato un patrimonio genetico in grado di produrre latte contenente la sola -caseina A2. Questa variante genetica sembra responsabile di una miglior tollerabilità del latte negli individui particolarmente sensibili.
- **G Plus (G+):** bevanda da latte a lattosio idrolizzato con 30% in meno di zuccheri, ottenuto mediante un processo brevettato. La linea comprende latte scremato e parzialmente scremato, nella versione ESL e UHT. Il prodotto presenta un profilo sensoriale, in termini di dolcezza, uguale a quello del latte di partenza, ottenuto senza l'aggiunta di ingredienti.
- **Linea di latte parzialmente scremato UHT arricchito con estratti vegetali,** quali ginseng e liquirizia, caffè verde e zenzero, curcuma e vaniglia.
- **Latti baby:** è iniziata la produzione dei latti per la prima infanzia e di proseguimento per il mercato cinese e coreano. Ulteriori sviluppi consentiranno di espandere la linea di latti baby in altri paesi extra-europei. L'impegno su questo progetto continua ad essere molto importante, visto il target particolarmente sensibile a cui sono indirizzati i prodotti.
- **Yomo Next:** sul mercato da gennaio 2018, uno yogurt italiano, delattosato con il 30% di zuccheri in meno rispetto alla media del mercato dello yogurt magro zuccherato, risultato ottenuto anche grazie ad un'innovativa tecnologia di filtrazione brevettata.

Importante inoltre è l'attività che si sta svolgendo presso le Società Pastificio Granarolo, San Lucio e presso lo stabilimento di Pandea Dietetica, a supporto del piano industriale volto a diversificare il portafoglio di prodotti. In tale ambito sono state lanciate nuove tagliatelle biologiche integrali, al farro, con grano Senatore Cappelli e la linea di prodotti da forno Granarolo Senza Glutine di biscotti secchi, grissini, fette biscottate senza glutine, in diverse aromatizzazioni. Sono iniziate le ottimizzazioni degli snack GrokSi! a base di formaggio con l'introduzione di ingredienti differenzianti (rosmarino, quinoa, ecc.).

Si conferma quindi che Granarolo oltre a restare fortemente concentrata sul proprio core business dairy, si presenta sul mercato come una grande azienda agroalimentare italiana, che grazie alla sua storia ed all'alta penetrazione nelle famiglie italiane, risulta particolarmente credibile sui segmenti più salutistici e sui bisogni emergenti.





Fondamentali sono state anche le attività di sviluppo di prodotti specifici per **clienti esteri**. Questo perché da un lato occorre definire prodotti che incontrino le esigenze e il gusto dei consumatori al di fuori dell'Italia (si pensi, per es. alla declinazione in chiave saporita di uno snack come Groksil!), dall'altro è necessario definire le condizioni ottimali perché questi prodotti possano essere esportati mantenendo le caratteristiche di qualità e sicurezza.

Tenendo conto di questa duplice esigenza, anche nel 2017 si sono sviluppate referenze specifiche per specifici mercati internazionali quali lo snack Groksil!, declinato in vari modi a seconda dei mercati, il latte liquido per l'infanzia e di proseguimento per i mercati asiatici, quali il latte Crescita UHT delattosato e la besciamella *gluten free*; si sono studiate inoltre soluzioni tecnologiche e produttive per allungare la shelf life dei formaggi molli (mascarpone); è stata validata la nuova linea IQF (Individual Quick Freezing), che consente il surgelamento di mozzarella di piccolo formato e altri formaggi porzionati, garantendo maggior qualità e servizio agli utilizzatori di questi ingredienti. Seguendo i trend di consumo dei diversi paesi, si sono inoltre sviluppati prodotti specifici che valorizzano i formaggi Granarolo, come ad esempio la mozzarella per la pizza, la mozzarella di bufala per la pizza DOP. Si sono certificati halal e kasher molti prodotti (piatti gastronomici vegetali, ...) in particolare per i mercati arabi e americani.



L'ALTA QUALITÀ

L' "Alta Qualità" per Granarolo è innanzitutto una linea, simbolo dell'offerta commerciale del Gruppo, che si basa su latte con caratteristiche qualitative superiori agli standard previsti per legge per la categoria.

LATTE FRESCO ALTA QUALITÀ LEGGE SULL'ALTA QUALITÀ	LATTE GRANAROLO ALLA STALLA
Il tenore in grasso deve risultare non inferiore al 3,60%	+3,70%
Il tenore di proteina non inferiore al 3,20%	+3,45%
Le sostanze inibenti devono essere assenti	Assenti
Le cellule somatiche (o indice citologico) devono avere un valore inferiore o uguale a 300.000 cellule per ml di latte (media geometrica calcolata su un periodo di tre mesi)	223.000 cellule per ml
La carica batterica deve avere un valore inferiore o uguale a 100.000 germi per ml di latte (media geometrica calcolata su un periodo di due mesi, con almeno due controlli al mese)	13.000 g. per ml
Il punto crioscopico deve essere inferiore o uguale a -0,520 °c	-0,520°c

La linea "Alta Qualità" si è ampliata negli anni e comprende, oltre al latte, formaggi, yogurt, dessert e gelati. Quella sull'Alta Qualità è una scommessa che Granarolo ha fatto con una parte dei soci-allevatori della propria filiera, i quali sono costantemente impegnati al fine di garantire materia prima con le caratteristiche qualitative previste, a fronte del quale l'azienda riconosce adeguata remunerazione, impegnandosi a sua volta a valorizzarla sul mercato, in un contesto in cui i consumatori sono comunque estremamente sensibili al prezzo. A 20 anni dal suo lancio è ancora oggi, con l'ampliamento del portafoglio seguito anche recentemente, uno dei prodotti più venduti dal Gruppo.

POLITICA DELLA NATURALITÀ DI YOMO

Qualità, salubrità ed equilibrio nutrizionale sono un obiettivo per Granarolo in tutti i prodotti. Un'attenzione specifica è rivolta ai prodotti a marchio Yomo, per i quali Granarolo ha definito una "Politica della Naturalità", che enuncia i principi cui sia i fornitori di materie prime, ingredienti, semilavorati che gli stabilimenti del prodotto finito di Granarolo devono attenersi nella produzione a:

- assenza di conservanti;
- assenza di addensanti;
- assenza di coloranti o coloranti naturali;
- assenza di aromi o aromi naturali.

Il rispetto di questi impegni e la ricetta semplice ed essenziale sono esplicitati dal claim "100% naturale" posto sulle etichette.

4.2 LA GARANZIA DELLA SICUREZZA ALIMENTARE

Ogni anno il Gruppo Granarolo investe risorse e impegno per rafforzare il sistema di gestione a garanzia della sicurezza alimentare; negli ultimi anni una parte importante di questo impegno è stata rivolta a integrare le aziende che sono entrate a far parte del Gruppo in questo approccio di massima attenzione.

Inoltre, il sistema a garanzia della sicurezza alimentare prevede un presidio completo, che va dalla filiera, ai processi interni, fino alla fase distributiva e logistica: il Gruppo infatti lavora per la garanzia in primis nei propri stabilimenti, ma anche coinvolgendo i fornitori a cui è richiesta altrettanta rigurosità, e con il supporto di consulenti ed Enti esterni nazionali ed internazionali, che certificano i livelli di assicurazione qualità e sicurezza raggiunti.

Esempi ne sono le certificazioni BRC, IFS, ISO 9001, ISO 22.005, la certificazione di Filiera, la certificazione biologica e quella No Ogm (DTP030) per i prodotti vegetali, la certificazione Halal per diversi prodotti (grana padano, latte, mozzarelle, mascarpone), oltre ad alcune certificazioni specifiche richieste da importanti clienti italiani ed esteri, tra cui l'indicazione "100% latte italiano", che ha coinvolto numerose stalle e stabilimenti del Gruppo. Anche nel 2017 il Gruppo ha continuato il percorso di adozione nei propri stabilimenti dello schema FSSC 22000:2010, standard internazionale per la certificazione dei sistemi di gestione della sicurezza alimentare. Nel 2017 è stata particolarmente sfidante l'attività di allineamento al Sistema Qualità Granarolo di alcune realtà produttive come lo stabilimento di Lesignano di Gennari Italia S.r.l., lo stabilimento di Pandea a Parma e di Conbio a Coriano (RN). Costante è la formazione per il personale degli stabilimenti in materia d'igiene e sicurezza dei prodotti.

Nel corso dell'anno 2017 si è inoltre intensificato il piano di messa in sicurezza



delle forniture principalmente di materie prime e di prodotti finiti a marchio. Per tutte le materie prime di origine lattiera (latte crudo e pastorizzato, panna e siero) sono osservate le specifiche tecniche, con vincoli restrittivi relativamente ai tempi di consegna dopo la raccolta alla stalla (parametro "età del latte"). Per avere un maggior controllo sugli ingredienti, in collaborazione con i fornitori, si è completata la raccolta di tutte le informazioni e dati necessari per redigere le specifiche tecniche di produzione.

È continuata l'attività di controllo sugli imballaggi e si è consolidata l'analisi del rischio prendendo in considerazione contaminanti come solventi, metalli pesanti, ammine aromatiche, e si è fissata in particolare l'attenzione sugli olii minerali quali contaminanti emergenti (es MOSH MOAH). Analogo approccio è stato attivato per tutti gli imballi a diretto contatto con il prodotto.

Maggiori garanzie qualitative delle materie prime, degli ingredienti e conseguentemente dei prodotti finiti trovano la loro ragione nella ricerca continua di nuove metodiche analitiche da parte del laboratorio centrale per la ricerca dei residui farmacologici, nell'adozione negli stabilimenti della determinazione rapida della carica batterica totale del latte e della panna in arrivo, nell'utilizzo costante di sistemi di determinazione rapida delle micotossine, nell'incremento del numero di analisi sui contaminanti e nell'applicazione costante della georeferenziazione delle produzioni del latte con una mappatura dei siti di produzione della materia prima e delle possibili fonti di rischio ambientale vicine agli allevamenti. A questo proposito, nel 2017 si è posta particolare attenzione agli interferenti endocrini presenti nelle falde acquifere (PFAS)

Per quanto riguarda il monitoraggio di AFM1, gli stabilimenti effettuano i controlli all'atto del ricevimento di tutte le cisterne di latte crudo in arrivo e nel 2017 è stato mantenuto un piano di autocontrollo con cadenza quindicinale sul latte di massa, che prevede un limite di allerta di 30 ppt, più restrittivo rispetto a quello definito dalle Autorità di controllo.

In un'ottica di stretta collaborazione con i fornitori di latte il Laboratorio Centrale si è messo a disposizione degli allevatori Granlatte per determinare le micotossine presenti nel latte in occasione della variazione dell'alimentazione del bestiame e in caso di nuovi lotti di mais, insilati o mangimi. Il Gruppo Granarolo, infatti, oltre a focalizzare l'attenzione sulle analisi del prodotto, risale a monte della catena produttiva e valuta i fattori che all'origine possono influenzare la qualità dei prodotti. Peraltro, potendo contare sul presidio dell'intera filiera produttiva, i sistemi di controllo sulla materia prima risultano più serrati ed efficienti.

Anche nel 2017, come ogni anno, il Gruppo Granarolo ha mantenuto un programma di qualificazione dei propri fornitori basato sulla loro criticità e sulla relativa analisi del rischio per la sicurezza alimentare, avvalendosi di questionari di pre-qualifica e di verifiche ispettive (audit), valutando le prestazioni mediante analisi statistiche sui reclami e mediante verifiche analitiche in seguito alla definizione di specifiche tecniche condivise riguardanti i parametri chimici, microbiologici e sensoriali. È stato adottato un rigoroso Piano di Sorveglianza, riguardante tanto le materie prime che la produzione, per il quale sono stati eseguiti nel corso dell'anno oltre 14.000 controlli, di cui circa 600 per il monitoraggio dei pesticidi, delle diossine, dei PCB e dei metalli pesanti.

Le strategie sviluppate per adempiere alla Sicurezza Alimentare devono essere integrate con azioni specifiche in termini di Difesa Alimentare (progetto Food Defense), che nel 2017 si è continuato ad intraprendere coerentemente alla politica di difesa alimentare, per effettuare gli interventi strutturali e gestionali per rendere più sicuri gli stabilimenti con azioni correttive da mettere in pratica nel caso si verificasse un attacco intenzionale o una manomissione deliberata.

Globalmente, i reclami di consumatori e clienti sui prodotti del Gruppo sia di autoproduzione che d'acquisto sono sensibilmente migliorati, passando dal valore di 3,24 reclami per milione di unità di vendita (ppm) del 2016 a 2,77 ppm nel 2017 (diminuzione del 14,5%)
Questi dati e le attività messe in atto rafforzano la consapevolezza che per Granarolo la qualità è un asset aziendale fondamentale da mantenere costantemente monitorato ed oggetto di un continuo miglioramento.

STORIA DELLE CERTIFICAZIONI

2017

Certificazione "Yogurt Senza addensanti, aromi, coloranti e conservanti".
Certificazione "Soia e Mais No OGM" ampliamento gamma prodotti e nuovo Copacker.
Certificazione 22005 e DTP 035 : ampliamento prodotti (ricotta Bio Usmate)
Conversione a modello Granarolo e conferma delle Certificazioni BRC e IFS Conbio, Pandeia, Lesignano, 9001:2008 Pastificio Granarolo.

2016

Certificazione FSSC 22000:2010 Amalattea
Ampliamento della Certificazione 22005 e DTP 035 Stab. Usmate
Conversione a modello Granarolo e conferma delle Certificazioni BRC e IFS Pastificio Granarolo

2015

Certificazione Prodotto NO OGM per prodotti 100% vegetali
DTP 30 del CSQA.

2014

Certificazione FSSC 22000:2010 Castrovillari
Certificazione BRC Casearia Podda

2013

Certificazioni multisite
ISO 9001,
FSSC 22000,
OHSAS 18001, ISO14001
Sistema EPD certificato

2012

Certificazione BRC Stab. Bologna
Certificazione BRC Stab. USMATE
Certificazione Filiera e rintracciabilità Prodotti babyfood
Cert. FSSC 22000 PAS 220 Stab. Soliera
Certificazione EPD Latte ESL BIO PS in Bottiglia
Certific. Integrata OHSAS 18001 + ISO 140001 Siti Soliera Pasturago

2011

Certific. Integrata OHSAS 18001 + ISO 140001 Siti Anzio e Bologna
ISO 14001 Sito Pasturago
Cert. FSSC 22000 PAS 220 Stab. Anzio Bologna Gioia del Colle
Certificazione Prodotto Yogurt Yomo 100% naturale
Certificazione Rintracciabilità Yogurt Yomo

2010

Certificazione EPD Latte BIO in Bottiglia
Certificazione EPD Latte Fresco in Bottiglia

2007

ISO 17035 2° accreditamento LAB PLQ
Certificazione Benessere Animale Latte BIO
Certificazione EPD Latte Fresco AQ in Bottiglia

2006

Certificazione Rintracciabilità Latte ESL Più Giorni

2005

Certificazione Rintracciabilità Uova a marchio Granarolo e CLM

2004

ISO 14001 Sito Gioia del Colle
ISO 9001:00 Stab. Latte Rimini*

2003

ISO 9002 Laboratorio PLQ Bologna

2002

ISO 9001:00 Stab. Latte Bologna
ISO 9001 Stab. Centrale Latte Milano
Certificazione Filiera e rintracciabilità Latte+ Yogurt + Caseari Alta Qualità
ISO 14001 + Reg EMAS Sito Bologna

2001

ISO 9002 Stab. Caseificio Bologna
ISO 14001 + Reg EMAS Sito Soliera

2000

ISO 9002 Stab. Caseificio Bologna
ISO 14001 + Reg EMAS Sito Soliera

1999

ISO 9002 Stab. Latte Novara*

1997

ISO 9002 Stab. Latte Anzio
ISO 9002 Stab. Latte Soliera
ISO 14001 +Reg EMAS Sito Castel S. Pietro T*

1996

ISO 9002 Stab. Yogurt Castel S. Pietro T*

1992

ISO 45001 1° accreditamento LAB PLQ

* Produzioni cessate

	ISO 9001: 2008	FSSC 22000	BRC	IFS	UNI EN ISO 22.005:2008 RINTRACCIABILITÀ NELLE FILIERE AGROALIMENTARI	CERTIFICAZIONE DI PRODOTTO	CERTIFICAZIONE DI PRODOTTO DTP 030 (SOIA/MAIS NO OGM)	BIO	HALAL	NOTE
AMALATTEA		✓			✓					Latte di Capra
ANZIO	✓	✓			✓					
BOLOGNA	✓	✓	✓	✓	✓			✓		
CASTROVILLARI - CALABRIALATTE	✓	✓	✓		✓					
CONBIO			✓	✓				✓		
GENNARI LESIGNANO	✓		✓	✓						
GENNARI PARMA	✓		✓	✓				✓		
GIOIA DEL COLLE	✓	✓			✓					
PANDEA			✓	✓						
PASTIFICIO GRANAROLO	✓		✓	✓				✓		
PASTURAGO	✓	✓			✓	✓ (Yogurt 100% Naturale) (100% Naturale)	✓	✓		
PODDA			✓							
SAINTE COLOMBE				✓						
SAINT OMER			✓	✓						
SOLIERA	✓	✓			✓		✓	✓		22005 anche per Latte di Capra
USMATE VELATE	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓ (La Lista dei prodotti Certificati, codice e marchio, sono inseriti nel certificato)	
VOLTERRA (ex) PINZANI	✓	✓	✓	✓						
SEDE	✓	✓			✓			✓		

AUDIT SU FORNITORI

NUMERO 2017

Latte e Panna	79
Ingredienti	44
Prodotti finiti	52
Materiale da imballaggio	20
TOTALE	195

INDICATORE

2015

2016

2017

Numero controlli effettuati per Piano sorveglianza Residui e Contaminati	10.186	12.327	14.735
Numero analisi condotte sulla materia prima	88.530	93.477	84.119
Numero analisi condotte sugli ingredienti	394	489	998
Numero analisi condotte sui prodotti finiti	617	673	606



4.3 L'ATTENZIONE AL CONSUMO RESPONSABILE E AL DIALOGO

Per una grande azienda che si occupa di nutrizione aiutare le persone a rendere più equilibrato il proprio stile alimentare e di vita è una parte importante della missione, oltre che un impegno richiesto e apprezzato da diverse categorie di stakeholder. Le leve attraverso cui Granarolo si impegna in questo senso sono numerose. Granarolo ritiene importante che i consumatori siano messi in condizione di comprendere le caratteristiche dei prodotti che acquistano e possano essere rassicurati sulla loro qualità e salubrità.

Per questo garantisce la massima trasparenza rispetto alle materie prime impiegate per ciascun prodotto; qualora il latte impiegato sia interamente prodotto in Italia questo è messo in evidenza attraverso comunicazione sul packaging, sia per i prodotti venduti in Italia sia per quelli esportati all'estero.

Granarolo è attiva nell'educazione al consumo salutare e nella sensibilizzazione verso l'adozione di stili di vita all'insegna della salute. Per questo ha come vocazione quella di fornire alimenti sicuri dal punto di vista igienico e nutrizionale e, insieme, suggerire indirizzi per una corretta alimentazione.

Un impegno di notevole rilevanza sociale, nel quale si inserisce da tempo una iniziativa che anche nel 2017 è stata portata avanti: la divulgazione di opuscoli per supportare la campagna Guadagnare Salute. 40.000 gli opuscoli distribuiti attraverso eventi e iniziative (prevalentemente sportive). Si tratta di guide per una alimentazione equilibrata dei bambini e adolescenti, anziani e sportivi, volutamente scritte con linguaggio semplice e divulgativo, ma validate da presupposti scientifici. Sono stati patrocinati dallo stesso Ministero della Salute. Si propongono di essere d'aiuto a tutti i target di riferimento.



Gli opuscoli, scaricabili gratuitamente dal sito www.gruppogranarolo.it sono distribuiti nelle scuole, nelle manifestazioni sportive che Granarolo sostiene e nei centri anziani.

Un'attenzione particolare è dedicata alla fascia 0-3 anni, tramite la divulgazione di un opuscolo apposito, la creazione di un sito Granarolo Bimbi con contributi e risposte da comitato medico scientifico e la pagina Facebook Granarolo Bimbi (con risposte da esperti nutrizionisti/pediatr).

A questi opuscoli nel 2017 si è affiancata una ricerca scientifica divulgativa finanziata, ma non condizionata dal titolo "Latte vaccino: ruolo nell'alimentazione umana e effetti sulla salute", presentata in più occasioni a medici e pubblico generico.

Un'altra leva fondamentale per uno stile di vita equilibrato è l'attività fisica e Granarolo si impegna a promuoverla a tutti i livelli, con particolare riferimento a iniziative nelle comunità in cui opera, per sensibilizzare l'adozione di comportamenti virtuosi favorendo l'attività fisica delle persone di qualsiasi età, scoraggiando il fumo e riducendo l'abuso di alcol.

Per questo l'azienda garantisce il suo sostegno a numerose iniziative sportive (rif capitolo 7).

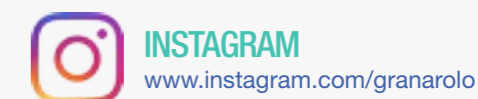
Nel 2017 si è consolidata l'esperienza degli spacci aziendali, dove poter acquistare a prezzi vantaggiosi prodotti con date corte di scadenza, anche in ottica di riduzione dello spreco alimentare. Gli spacci oggi sono aperti ai dipendenti, ai soci ma anche alle comunità locali di Bologna, Modena (novità 2017) e Gioia del Colle sono convenzionati con diverse aziende e istituzioni del territorio. (rif capitolo 7).

4.3.1 LA COMUNICAZIONE CON UN CONSUMATORE SEMPRE PIU' ATTENTO

A seguito della diffusione dei Social Media, è cambiato radicalmente il rapporto delle aziende con i consumatori: oggi infatti il consumatore racconta le proprie impressioni, i gusti, le soddisfazioni e insoddisfazioni attraverso i Social. Per queste ragioni i social rappresentano un elemento imprescindibile della strategia di comunicazione del Gruppo Granarolo che, anche nel 2017, ha continuato il potenziamento dei propri canali di comunicazione, con l'obiettivo di rendere sempre più semplice e veloce la relazione con i propri consumatori e clienti. In particolare le comunicazioni avvengono attraverso un call center, i siti internet italiani e stranieri che danno modo di inviare via email segnalazioni generiche o segnalazioni di difettosità di prodotto e i social network (Facebook e Twitter in particolare, oltre a YouTube, Instagram e LinkedIn).

Nel 2017, in base a quanto espresso nei social, verificato attraverso lo strumento Reputation Manager, il numero di fan è cresciuto in modo significativo e si è investito nell'adozione di strumenti di "viralizzazione" dei contenuti. Sul fronte estero i contatti passano attraverso la presenza sui paesi di riferimento in termini commerciali (oggi 75) e in occasioni di fiere.

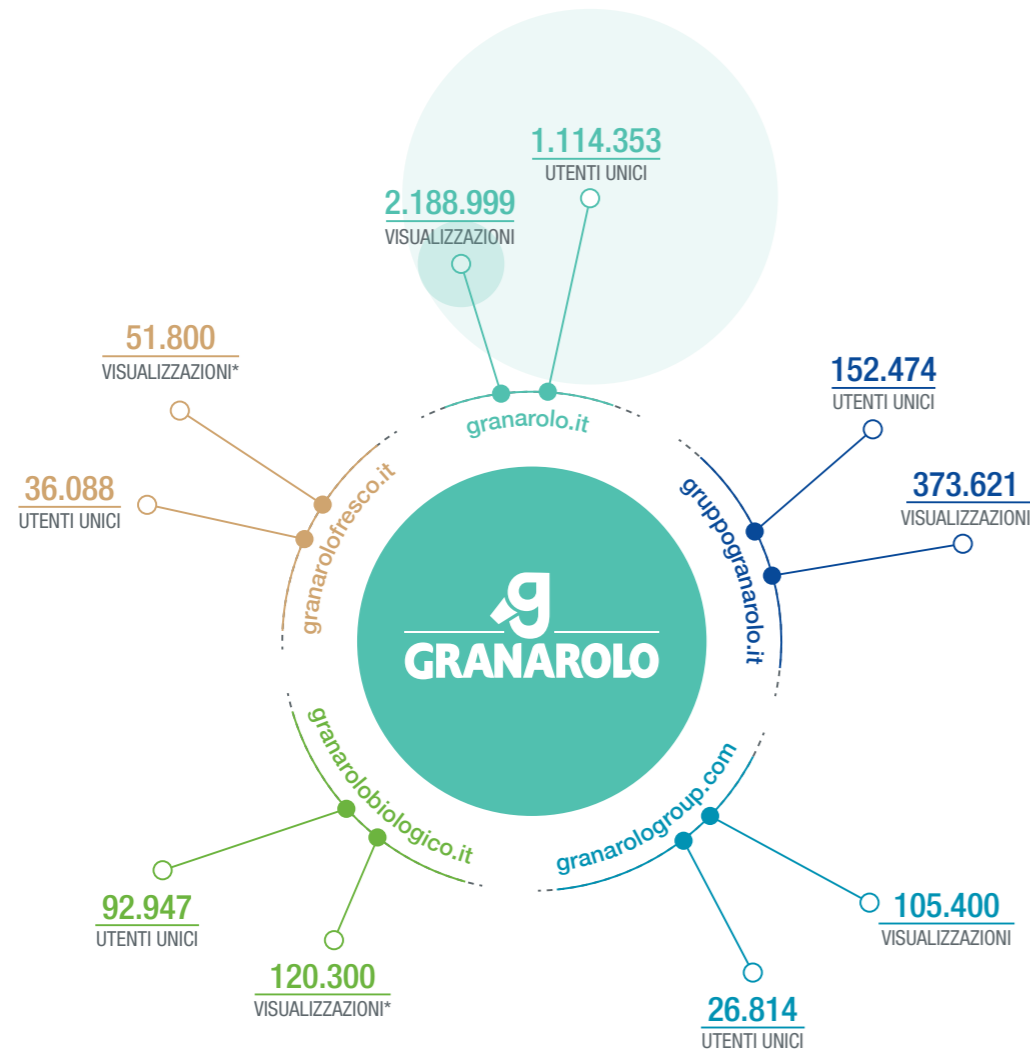
GRANAROLO SUI SOCIAL NETWORK



GRUPPO GRANAROLO

LA PRESENZA WEB 2017

I SITI PIÙ ATTIVI



*è single page, per questo il numero di visualizzazioni è contenuto

I SOCIAL PIÙ ATTIVI



FACEBOOK FAN

granarolo.it: **333.215**
yomo.it: **107.263**
granarolovegetale: **109.203**



INSTAGRAM FOLLOWER

@Gruppogranarolo: **5.539**
@Granarolo: **10.900**
@Yomo.it: **16.262**



NEWSLETTER
iscritti: **138.132**

Risulta sempre più evidente che il processo di scelta e di acquisto dei consumatori passa anche attraverso attività di coinvolgimento delle persone che casualmente o per scelta diventano interlocutori del Gruppo. Al di là delle tecnologie ci sono le persone e i loro processi decisionali: non si tratta dunque solo di trovare soluzioni efficaci per generare engagement, ma soprattutto di aumentare il dialogo, la curiosità e la soddisfazione degli interlocutori.

Il 2017 è stato l'anno del nostro anniversario, cui sono state dedicate numerose iniziative, che hanno trovato posto anche sul digital attraverso un canale Instagram dedicato @GruppoGranarolo e una sezione del sito gruppogranarolo.it dedicata a questo importante anniversario.

Si è deciso di partire dal canale corporate @GruppoGranarolo, lanciato su Instagram nel marzo 2017 con la pubblicazione dell'immagine del bambino scelta per la campagna pubblicitaria e la creatività del 60° anniversario.

In concomitanza della prima pubblicazione, sono stati lanciati gli hashtag dedicati #GruppoGranarolo e #Granarolo60 che hanno accompagnato poi tutti i contenuti che hanno popolato il canale. Trittici e post sono stati il tramite visivo per comunicare i primi 60 anni di Granarolo e gli eventi realizzati per celebrare questo importante anniversario.

Assieme al canale Instagram è stata lanciata una nuova sezione del sito gruppogranarolo.it focalizzata sul 60° Anniversario, come repository e propulsore di visibilità di eventi e iniziative dell'anniversario, frequentata da migliaia di consumatori e curiosi che hanno onorato i tanti appuntamenti.

Ogni evento ha trovato nel digital una forte e precisa cassa di risonanza, attraverso una strategia di distribuzione: Seo (Search Engine Optimization), Sea (Search engine advertising), sponsorizzazioni e visibilità organica sui social, live tweet o Instagram stories, a seconda dell'interlocutore e del contenuto. Il video racconto dei 60 anni è stato oggetto di una campagna advertising su Facebook e Instagram, definendo dei target che rispondessero ad interessi precisi: il settore agro-alimentare, i milk lovers, i partecipanti alle Feste del latte, gli appassionati di storia italiana. Questo lavoro ha permesso di raggiungere risultati superiori rispetto a quanto stimato, con un alto tasso di visualizzazioni per intero del video.

Uno dei valori cardine di Granarolo è l'attenzione verso il consumatore, oggi sempre connesso. La Rete diventa dunque un luogo non solo dove le cose si raccontano, ma dove le cose succedono. Ecco quindi che il digital diventa un'altra dimensione in cui incontrare ed ingaggiare il consumatore attraverso la scoperta, la fiducia e la condivisione. Si instaurano nuove modalità di comunicazione, dirette ed indirette, vengono intercettate le conversazioni, le opinioni ma anche le domande e i dubbi che le persone o i consumatori si pongono: sono stati raccolti, con la collaborazione di una ricercatrice universitaria e del Direttore Innovazione Qualità Sicurezza e Ambiente, ed è stata fornita una risposta attraverso "Fresco" (www.granarolofresco.it), una web serie sul latte e i suoi «segreti».

Un viaggio in quattro puntate per scoprire i segreti e sfatare i luoghi comuni sul latte. Non una campagna sul latte, ma una property rivolta alla comunità digital con 4 chiari obiettivi:

- Rassicurare: rispondere alle domande dei consumatori, chiarendo molti aspetti;
- Essere credibili: valorizzare i contenuti che ruotano attorno al brand e che lo rendono affidabile;
- Far percepire la complessità e il valore della filiera;
- Trasmettere valori.

Instagram è stato particolarmente utilizzato nel 2017. Ogni momento dell'anno è diventato un'occasione per valorizzare i prodotti sui social, un esempio di successo sono state le festività natalizie sul canale Instagram, @Granarolo, attraverso un progetto fotografico dedicato alla tavola intesa come convivio.

Grande successo hanno riscosso le operazioni a premi e i concorsi che si sono svolti su piattaforma digitale, sia per la numerica delle partecipazioni che di registrazioni on line. In particolare la Grande Raccolta Punti da Ossi Duri, nata per contrastare la diminuzione dei consumi di latte fresco

5

LA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE

143 La tutela dell'occupazione

150 La crescita delle persone

154 La salute e la sicurezza sul lavoro

164 L'impegno per il benessere dei collaboratori



IN BREVE

2.899

DIPENDENTI COMPLESSIVI
(+4,7% VS 2016)

29.470

ORE DI FORMAZIONE
EROGATE

12,79

ORE MEDIE DI
FORMAZIONE ANNUA PER
DIPENDENTE

22,4%

MANAGER
(QUADRI E DIRIGENTI)
UNDER 40

29%

MANAGER
(QUADRI E DIRIGENTI)
DONNE

20

INFORTUNI NEGLI
STABILIMENTI PRODUTTIVI
DI GRANAROLO S.P.A.
(-47,3% SUL 2016)

0,22

INDICE DI GRAVITÀ
DEGLI INFORTUNI
NEGLI STABILIMENTI
PRODUTTIVI DI
GRANAROLO S.P.A.
(A FRONTE DELL'INDICE INAIL
PER IL SETTORE INDUSTRIA
ALIMENTARE PARI AL 2,31)

9,95

INDICE DI FREQUENZA
DEGLI INFORTUNI
NEGLI STABILIMENTI
PRODUTTIVI DI
GRANAROLO S.P.A.
(A FRONTE DELL'INDICE INAIL
PER IL SETTORE INDUSTRIA
ALIMENTARE PARI AL 26,41)

10

GLI STABILIMENTI
COINVOLTI E 10
I RESPONSABILI DEL
SISTEMA PREVENZIONE
E PROTEZIONE COINVOLTI
CON IL PROGETTO
"ERASMUS GRANAROLO"

LANCIO

DEL PROGETTO
WORKPLACE BY
FACEBOOK PER
CONSENTIRE A TUTTI
I DIPENDENTI DEL
GRUPPO DI RICEVERE
INFORMAZIONI IN TEMPO
REALE

SDG E TEMI RILEVANTI



TUTELARE E
VALORIZZARE I
COLLABORATORI

GLI OBIETTIVI PER IL 2018



NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E PIANI
CRESCITA

REINTRODUZIONE DELLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO, ALLA FORMAZIONE E AI
PERCORSI DI CARRIERA

RINNOVO DELL'INIZIATIVA DELLE BORSE DI MERITO PER IL 2017
CON MODALITÀ NUOVA

PROGETTO WELFARE CONDIVISO

1.440 ORE DI FORMAZIONE PROFESSIONALIZZANTE
PROGRAMMATA DIRETTA A TUTTI I CASARI
(30 PERSONE COINVOLTE)

PERCORSO FORMATIVO RIVOLTO AI DIRETTORI E FINALIZZATO
ALLA RILEVAZIONE DEI COMPORTAMENTI NON SICURI E ALLA
RESPONSABILIZZAZIONE DEI RUOLI CHIAVE NELLA GESTIONE
DELLA SALUTE E SICUREZZA

PROGETTO «RETE AZIENDALE RLS» FINALIZZATO A RAFFORZARE
LA FIGURA DEL RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI PER LA
SICUREZZA

Il 2017 è stato contrassegnato dalla gestione di importanti temi strategici nelle politiche del personale, temi propri della fase di sviluppo che il Gruppo sta vivendo:

- governo della complessità organizzativa, tanto dal punto di vista delle nuove competenze necessarie quanto dal lato costi, organizzazione e processi, derivante dalla crescita delle Società controllate, in Italia e all'estero, e dalla diversificazione in nuovi mercati / prodotti;
- supporto al cambiamento culturale indotto dai processi di internazionalizzazione, sia in termini di contaminazione e arricchimento delle culture aziendali che di efficace integrazione delle nuove realtà estere nell'organizzazione del Gruppo, di cui è parte rilevante la possibilità di esperienze e di percorsi professionali internazionali;
- implementazione di nuovi assetti organizzativi per una più diretta focalizzazione sui bisogni dei clienti esterni e interni e che, innovando e rendendo ibridi gli schemi funzionali consolidati, favoriscano una più efficace gestione della complessità.

L'esercizio 2017 ha confermato le attese di un mercato esigente e mutevole, che richiede innovazione e cura del cliente e al contempo attenzione al prezzo, richieste che solo una organizzazione capace di innovarsi è in grado di soddisfare in modo efficace ed economicamente sostenibile. In questo quadro l'imprenditorialità, anche in termini di assunzione personale di nuovi rischi professionali, si riconferma competenza manageriale chiave da sostenere ad ogni livello dell'organizzazione, promuovendo le possibili opportunità professionali, assicurando un quadro organizzativo focalizzato a puntuali obiettivi di business, supportando le nuove sfide personali con coerenti politiche aziendali, sia formative che di riconoscimento professionale e retributivo.

Fondamentali, per cogliere questi obiettivi di change management, l'aggiornamento



degli strumenti di valutazione delle competenze, di individuazione dei talenti, di incrocio delle aspettative azienda/collaboratori per personali processi di feedback, di orientamento e di sviluppo; nonché le leve di formazione culturale ed esperienziale, rafforzate definendo per aree funzionali modelli strutturati di formazione continua. Sul piano delle politiche retributive è confermato l'indirizzo verso scelte premianti focalizzate maggiormente su quegli obiettivi di business che richiedono l'impegno di ciascuno nelle evoluzioni imprenditoriali.

Sul fronte delle relazioni industriali, in presenza di un riassetto delle regole del lavoro italiane e di un sostanziale ridimensionamento del sistema degli ammortizzatori sociali ancora in evoluzione, si riconferma fattore chiave di successo la capacità di gestire le riorganizzazioni e/o i piani di rifocalizzazione produttiva in stretta correlazione con i piani di sviluppo di nuovi prodotti/mercati, anche al fine di assicurarne modalità socialmente sostenibili.

Questo riconferma l'obiettivo di una diffusa cultura d'impresa coerente con il cambiamento del modello di business, ove i tradizionali valori di qualità e sicurezza delle produzioni Granarolo rimangono fattori indispensabili di successo, ma al tempo stesso, devono coniugarsi con l'efficienza e le redditività necessarie ad assicurare l'equilibrio delle risorse richieste dai piani di sviluppo.

Si riconferma infine l'esigenza per la Direzione Risorse Umane di ampliare la sua capacità di risposta rispetto alla sfida, appassionante e complessa, del confronto con il contesto di regole, prassi e problematiche relative al mondo del lavoro di paesi diversi dall'Italia, sia europei che nel resto del mondo.

5.1 LA TUTELA DELL'OCCUPAZIONE

Al 31 dicembre 2017 il Gruppo vantava un incremento dei suoi dipendenti con 2.889 persone in organico contro le 2.770 dell'anno precedente. L'aumento di organico è stato dovuto in larga parte all'ingresso nel Gruppo di nuove società controllate, sia in Italia – San Lucio S.r.l (11 dipendenti), Valetti S.r.l. (36 dipendenti) - che, all'estero: Allfood Importacão, Industria e Comércio Ltda - Brasile (101 dipendenti), Quality Brand International SA - Grecia (9 dipendenti).

La gestione del turn over - che conta complessivamente 152 unità uscite e 160 unità in ingresso - ha altresì concorso con un ridotto saldo positivo di 8 unità.

Le assunzioni in Italia, complessivamente 160, sono state in aumento rispetto alle 112 avvenute nel 2016; di esse 76 sono state le assunzioni a tempo indeterminato, correlate ad una gestione proattiva del naturale turnover ed ai nuovi fabbisogni professionali.

NUMERO DIPENDI AL 31/12/2017 PER SOCIETÀ

SOCIETÀ	SEDE	31/12/2017	31/12/2016	VARIAZIONE
Granarolo S.p.A.	Italia	1.411	1.410	1
Zeroquattro S.r.l.	Italia	356	358	(2)
Zeroquattro Logistica S.r.l.	Italia	161	154	7
Conbio S.r.l.	Italia	62	69	(7)
Calabrialatte S.p.A.	Italia	58	60	(2)
Fattorie Giacobazzi S.r.l.	Italia	48	50	(2)
Gennari Italia S.r.l.	Italia	51	50	1
Casearia Podda S.r.l.	Italia	41	40	1
Pastificio Granarolo S.r.l.	Italia	28	26	2
Amalattea Italia S.r.l.	Italia	24	24	-
Centrale del Gusto S.r.l.	Italia	17	8	9
San Lucio S.r.l. (1)	Italia	11	-	11
Valetti S.r.l. (2)	Italia	36	-	36
Italia		2.304	2.249	19
S.A.S. Les Fromagers de Saint Omer	Francia	62	57	5
S.A.S. Granarolo France	Francia	35	35	-
S.A.S. CIPF Codipal	Francia	26	34	(8)
Comarsa Commercio Alimentari SA	Svizzera	47	47	-
Matric Italgross AB	Svezia	41	41	-
Granarolo Baltics OÜ	Estonia	13	12	1
Parma Frais S.A.R.L.	Lussemburgo	8	8	-
Granarolo Iberica S.L.	Spagna	2	3	(1)
Quality Brand International SA (1)	Grecia	9	-	9
Unione Europea		243	237	6
Yema Distribuidora de Alimentos Ltda.	Brasile	215	198	17
Granarolo Chile S.p.A.	Chile	8	56	(48)
European Foods Ltd.	Nuova Zelanda	28	30	(2)
Alfood Importação, Indústria e Comércio Ltda (3)	Brasile	101	-	101
Extra Unione Europea		352	284	68
Totale Gruppo Granarolo		2.899	2.770	93

(1) Società entrata a far parte del perimetro di consolidamento in data 01/01/2017

(2) Società entrata a far parte del perimetro di consolidamento in data 01/05/2017

(3) Società entrata a far parte del perimetro di consolidamento in data 31/01/2017

NUMERO DIPENDENTI AL 31/12/2017 PER INQUADRAMENTO

INQUADRAMENTO	31/12/2017	31/12/2016	VARIAZIONE
Dirigenti	65	59	6
Quadri	207	186	21
Impiegati	1.186	1.134	52
Operai	1.441	1.391	50
Totale Gruppo	2.899	2.770	129

NUMERO DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO / GENERE

INQUADRAMENTO	MASCHI	FEMMINE	TOTALE
Dirigenti	54	11	65
Quadri	139	68	207
Impiegati	762	424	1.186
Operai	1.232	209	1.441
Totale Gruppo	2.187	712	2.899

NUMERO DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO / FASCIA D'ETÀ

INQUADRAMENTO	20-30	30-40	40-50	50-60	60+	TOTALE
Dirigenti	-	5	23	31	6	65
Quadri	10	46	74	60	17	207
Impiegati	110	233	341	410	92	1.186
Operai	159	308	463	432	79	1.441
Totale Gruppo	279	592	901	933	194	2.899

DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO / GENERE – PERCENTUALI 2017

SOCIETÀ / INQUADRAMENTO	UOMO	DONNA	TOTALE
Granarolo S.p.A.	%	%	%
Dirigenti	2,62	0,57	3,19
Quadri	4,61	2,41	7,02
Impiegati	16,65	13,96	30,62
Operai	51,03	8,15	59,18
<i>Totale %</i>	<i>74,91</i>	<i>25,09</i>	<i>100,00</i>
Controllate italiane	%	%	%
Dirigenti	-	-	-
Quadri	3,47	0,67	4,14
Impiegati	50,17	12,32	62,49
Operai	27,44	5,94	33,37
<i>Totale %</i>	<i>81,08</i>	<i>18,92</i>	<i>100,00</i>
Società UE	%	%	%
Dirigenti	1,65	-	1,65
Quadri	11,52	6,58	18,11
Impiegati	18,11	18,93	37,04
Operai	37,04	6,17	43,21
<i>Totale %</i>	<i>68,31</i>	<i>31,69</i>	<i>100,00</i>
Società Extra UE	%	%	%
Dirigenti	3,69	0,85	4,55
Quadri	4,26	3,41	7,67
Impiegati	9,94	20,17	30,11
Operai	50,28	7,39	57,67
<i>Totale %</i>	<i>68,18</i>	<i>31,82</i>	<i>100,00</i>

DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO / FASCE DI ETÀ – PERCENTUALI 2017

SOCIETÀ / INQUADRAMENTO	SOTTO I 30 ANNI	TRA I 30 E 50 ANNI DI ETÀ	SOPRA I 50 ANNI DI ETÀ	TOTALE
Granarolo S.p.A.	%	%		%
Dirigenti	-	1,49	1,70	3,19
Quadri	-	4,46	2,55	7,02
Impiegati	2,83	14,74	13,04	30,62
Operai	2,55	30,76	25,87	59,18
<i>Totale %</i>	<i>5,39</i>	<i>51,45</i>	<i>43,16</i>	<i>100,00</i>
Controllate italiane	%	%		%
Dirigenti	-	-	-	-
Quadri	-	1,01	3,14	4,14
Impiegati	1,79	28,33	32,36	62,49
Operai	3,14	18,03	12,21	33,37
<i>Totale %</i>	<i>4,37</i>	<i>45,98</i>	<i>49,65</i>	<i>100,00</i>
Società UE	%	%		%
Dirigenti	-	0,41	1,23	1,65
Quadri	2,06	11,93	4,12	18,11
Impiegati	8,64	21,81	6,58	37,04
Operai	8,23	29,22	5,76	43,21
<i>Totale %</i>	<i>18,93</i>	<i>63,37</i>	<i>17,70</i>	<i>100,00</i>
Società Extra UE	%	%		%
Dirigenti	-	1,70	2,84	4,55
Quadri	1,42	5,40	0,85	7,67
Impiegati	9,38	17,05	3,69	30,11
Operai	21,31	29,83	6,53	57,67
<i>Totale %</i>	<i>32,10</i>	<i>53,98</i>	<i>13,92</i>	<i>100,00</i>

DIPENDENTI PER CONTRATTO (TEMPO DETERMINATO E INDETERMINATO) – PERCENTUALI 2017

SOCIETÀ / CONTRATTI	UOMO	DONNA	TOTALE
Granarolo S.p.A.	%	%	%
Tempo indeterminato	73,14	24,38	97,52
Tempo determinato	1,77	0,71	2,48
Controllate italiane	%	%	%
Tempo indeterminato	77,27	18,25	95,52
Tempo determinato	3,81	0,67	4,48
Società UE	%	%	%
Tempo indeterminato	68,31	31,69	100,00
Tempo determinato	-	-	-
Società Extra UE	%	%	%
Tempo indeterminato	68,18	31,82	100,00
Tempo determinato	-	-	-

DIPENDENTI PER CONTRATTO (FULL-TIME E PART-TIME) – PERCENTUALI 2017

SOCIETÀ / CONTRATTI	UOMO	DONNA	TOTALE
Granarolo S.p.A.	%	%	%
Full-time	74,63	22,89	97,52
Part-time	0,28	2,20	2,48
Controllate italiane	%	%	%
Full-time	80,63	16,35	96,98
Part-time	0,45	2,58	3,02
Società UE	%	%	%
Full-time	68,31	31,69	100,00
Part-time	-	-	-
Società Extra UE	%	%	%
Full-time	68,18	31,82	100,00
Part-time	-	-	-

ASSUNZIONI 2017 NELLE IMPRESE ITALIANE DEL GRUPPO*

FASCIA ETÀ	F	M	TOTALE
-30	18	33	51
30-50	32	57	89
50+	6	14	20
Totale	56	104	160

* escluse Valetti e San Lucio

CESSAZIONI 2017 NELLE IMPRESE ITALIANE DEL GRUPPO*

FASCIA ETÀ	F	M	TOTALE
-30	6	14	20
30-50	27	49	76
50+	12	44	56
Totale	45	107	152

* escluse Valetti e San Lucio

Poiché nel Gruppo Granarolo coesistevano due principali Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, sostanzialmente simili, con accordo sottoscritto con le OO. S. nazionali e il Coordinamento RSU di Gruppo, il 24 maggio 2017 si è convenuto per l'assunzione del **CCNL Industria Alimentare** quale contratto unico di riferimento, salvaguardando altresì le condizioni di miglior favore, per coloro che ne godevano, relative all'istituto del preavviso di licenziamento e dimissioni proprie. Con il passaggio al CCNL Industria Alimentare si è altresì concordato che tutti i dipendenti del Gruppo Granarolo sarebbero stati iscritti al fondo sanitario contrattuale FASA (anche in luogo della polizza sanitaria aziendale ormai superata in termini di prestazioni garantite) e alla Cassa Rischio Vita, quale ulteriore copertura assicurativa estesa a tutti i dipendenti.

Dal punto di vista organizzativo, il 2017 è stato caratterizzato da interventi volti a rispondere alle esigenze di gestione della complessità, conseguenti al processo di crescita e diversificazione del Gruppo, e di riassetto manageriale al vertice. Tra i primi, si annoverano le decisioni di riordino dell'assetto delle responsabilità di vendita con focus su Zeroquattro S.r.l. e sull'intero canale Food Service. In direzione opposta, si citano i trasferimenti alla Direzione Vendite Banco Taglio e Diversificazione delle responsabilità di tutti i nuovi mercati di diversificazione, dell'istituzione di due Direzioni Manufacturing diversificate per aree produttive – casearia e non – a riporto della Direzione Operations e, infine, la costituzione del Comitato Marketing Strategico di Gruppo, con l'obiettivo di derivare più efficacemente i piani di marketing dei diversi Paesi/aree geografiche accumulati da coincidenti basi strategiche e quindi con maggiori sinergie e rapidità di implementazione.

Il 2017 ha altresì visto importanti cambiamenti relativi all'assetto della direzione aziendale con avvicendamenti in posizioni chiave quali, in particolare, la Direzione Generale, la Direzione Assicurazione Qualità e la responsabilità della Business Unit Mercato Italia, gestiti sia valorizzando il patrimonio di competenze proprio dell'azienda che attraverso qualificati inserimenti dall'esterno. Ulteriori interventi organizzativi hanno interessato l'assetto di responsabilità della Direzione Vendite Italia, nel suo insieme e della Supply Chain di Gruppo.

Sul fronte delle relazioni industriali nel corso del 2017 sono stati condotti importanti interventi di gestione e razionalizzazione dei fabbisogni di personale volti ad allineare i costi produttivi all'evoluzione dei volumi, in particolare negli stabilimenti Granarolo di Soliera ed Anzio e nella controllata Casearia Podda.

E' altresì proseguita l'attività di integrazione dello stabilimento parmense "ex Pandea", con la sottoscrizione di specifico accordo integrativo, e delle produzioni della San Lucio S.r.l., con l'analisi organizzativa e l'implementazione di linee di produzione aggiuntive presso il sito Granarolo di Usmate Velate. In tema di gestione, grande attenzione è stata riservata agli appalti "labour intensive", con l'aggiornamento delle procedure aziendali e focus su periodiche verifiche di regolarità degli appalti.

5.2 LA CRESCITA DELLE PERSONE

LE POLITICHE PER IL PERSONALE DEL GRUPPO GRANAROLO



5.2.1 FORMAZIONE E CARRIERE

Il Gruppo Granarolo considera le persone e la loro professionalità vera leva strategica per la competitività e il sostegno del business. All'interno del Gruppo ruoli, capacità, attività e conoscenze tecnico-specialistiche sono ordinate e raccolte in un sistema professionale che supporta e orienta il lavoratore in funzione degli obiettivi attesi dall'organizzazione, dell'area professionale e del suo livello di responsabilità.

La formazione coinvolge in modo trasversale tutti i livelli e le famiglie professionali presenti, e si distingue in formazione permanente, che supporta il personale nelle tappe fondamentali del percorso di lavoro, e formazione ad hoc, che nasce da specifiche esigenze spesso legate a repentini mutamenti di scenario. Gli interventi formativi spaziano dunque da contenuti prettamente tecnici a tematiche manageriali di più ampio respiro, capaci di supportare i cambiamenti organizzativi e culturali.

Alla tradizionale formazione in aula, realizzata attraverso il supporto di un network di consulenti esterni di alto profilo, vengono affiancate metodologie alternative e complementari come forme di coaching individuali, sistemi di autosviluppo guidati, esperienze di lavoro in gruppi di progetto, forme di tutorship.

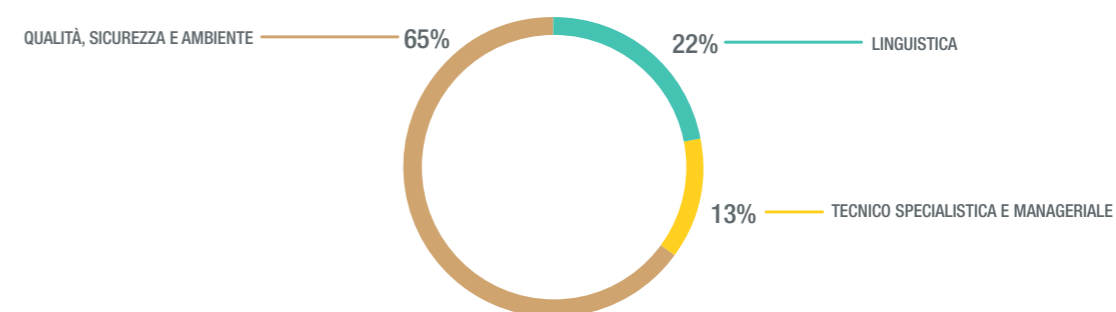
Nel 2017 la formazione all'interno del Gruppo Granarolo ha visto la partecipazione di oltre 2.300 dipendenti coinvolti in attività e percorsi formativi per circa 30.000 ore complessive.

ORE MEDIE DI FORMAZIONE EROGATE PER QUALIFICA (DATO ITALIA)

QUALIFICA	ORGANICO 2017	FORMAZIONE	ORE PROCAPITE
DIRIGENTI	45	1.100	24,44
QUADRI	136	4.386	32,25
IMPIEGATI	990	11.007	11,12
OPERAI	1.133	12.977	11,45
TOTALE	2.304	29.470	12,79

Rispetto alle aree tematiche, si conferma il focus sulle attività di training mirate a sviluppare e potenziare quelle competenze di natura tecnica, funzionali ai processi di sviluppo, diversificazione ed internazionalizzazione.

TIPOLOGIA DI FORMAZIONE EROGATA NEL 2017



I dati fanno riferimento alla formazione dei dipendenti del Gruppo in Italia

In tema di **Qualità e Sicurezza Alimentare**, è stato sviluppato un percorso di training specifico in materia di **USA Food Safety** che impone alle aziende del settore Agroalimentare di adeguarsi alla recente normativa statunitense, integrando l'HACCP con nuove procedure di prevenzione. La formazione ha coinvolto complessivamente **80 lavoratori** appartenenti non solo all'assicurazione qualità, ma provenienti anche da altre aree aziendali quali ricerca e sviluppo, manufacturing e commerciale, per un totale di **810 ore erogate**.

Per quanto riguarda la **Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro**, è stata promossa la formazione sulla metodologia avanzata di analisi dei rischi e i relativi interventi di messa a norma di impianti e macchine che ha interessato circa **30 partecipanti** per un totale di **oltre 500 ore**. Al fine di sensibilizzare ai temi Sicurezza non solo coloro che operano in realtà prettamente produttive, è stata inoltre organizzata un'attività formativa volta a diffondere ed accrescere la cultura della sicurezza stradale destinata ai dipendenti che utilizzano veicoli aziendali. Attraverso prove pratiche di guida in situazioni di pericolo simulate, sono stati formati **oltre 60 partecipanti (530 ore complessive)**.

Lo sviluppo delle **competenze linguistiche** si conferma essere un impegno prioritario per il Gruppo. In termini complessivi le persone coinvolte sono state **circa 200** e le **ore di formazione erogate 6.780**, declinate in percorsi individuali e di gruppo. L'inglese rappresenta la lingua d'elezione che, con oltre 6.200 ore erogate (più del 90% delle ore di formazione linguistica complessive), coinvolge oltre 170 partecipanti.

Per l'area Commerciale, è stato completato il progetto finalizzato ad ottimizzare le performance negoziali delle figure commerciali apicali (12 persone su un totale di 300 ore), mentre in ambito Operations, si è proseguito nel percorso di miglioramento continuo intrapreso dal Gruppo a partire

dal 2015. In particolare, sono stati sviluppati i pilastri relativi al *cost deployment* e alla *professional maintenance*, coinvolgendo circa 30 partecipanti per un totale di oltre 600 ore.

Per l'area Supply Chain è stato progettato un percorso formativo ad hoc finalizzato ad acquisire concretamente *best practice* tecniche di gestione avanzata della complessità ed integrazione interfunzionale. Tale percorso ha sviluppato oltre 300 ore di formazione ed ha coinvolto circa 35 partecipanti, parte dei quali afferenti all'area Vendite.

5.2.2 SVILUPPO E POLITICHE RETRIBUTIVE

Il Gruppo Granarolo ha messo in campo azioni diversificate a sostegno dello **sviluppo del capitale umano** che, oltre a comprendere attività formative, prevedono anche opportunità di apprendimento attraverso la partecipazione a gruppi di progetto interfunzionali, programmi di inserimento e professionalizzazione rivolti a neolaureati nonché percorsi di valutazione e valorizzazione delle posizioni chiave aziendali in logica “work fit” e “work alignment”.

L'azienda attua processi di crescita continui per valutare e integrare sempre nuove risorse e, più in generale, investire i collaboratori dell'azienda di nuovi compiti e responsabilità, accompagnando il loro sviluppo professionale con adeguate politiche di supporto delle competenze e delle motivazioni. A molti manager dell'azienda è stato richiesto nell'esperienza recente di assumere la direzione di nuove aziende/business o di progetti strategici, anche significativamente diversi dalla loro trascorsa esperienza di lavoro. A tal riguardo, tra gli elementi di innovazione nelle competenze chiave del management, spicca sempre più l'imprenditorialità, anche in termini di assunzione personale di nuovi rischi professionali oltre che di spiccata proattività e coraggio nel definire punti di vista per un'innovativa azione manageriale.

Una parte molto ampia dell'azienda è stata coinvolta nella gestione di processi di integrazione che, salvaguardando i punti di forza delle realtà d'impresa acquisite, le inserissero sinergicamente nel network del Gruppo, nell'approccio a nuovi mercati – geografici e/o di prodotto – con specifiche regole di sostenibilità del business, nella ristrutturazione delle proprie organizzazioni in relazione alle nuove necessità.

Questo ha impattato anche sulle politiche retributive, rifocalizzate secondo le criticità del business ed i risultati attesi, con uno sforzo ulteriore volto a rendere partecipi di questi orientamenti realtà culturalmente distanti da Granarolo. Ciò ha altresì orientato una strategia di continuo adattamento dell'organizzazione aziendale per assicurare la rapidità dei processi di integrazione e assetti organizzativi strategicamente mirati a sinergie di costo e ad una maggiore efficacia dei processi ulteriormente focalizzati sui risultati di business.

A sostegno di crescita e valorizzazione delle persone, Granarolo offre la possibilità ai dipendenti che si siano particolarmente distinti di seguire il percorso di sviluppo e internazionalizzazione del Gruppo.

Per quanto riguarda le **politiche retributive**, il Gruppo adotta un sistema retributivo che tiene conto delle responsabilità affidate ed è in grado di “ripagare” meriti e contributi di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi aziendali. I sistemi retributivi del Gruppo tengono infatti conto dell'equità interna, delle responsabilità affidate alle persone e dei parametri e delle prassi risultanti da compensation review settoriali, nazionali e locali.

In dettaglio, il sistema di remunerazione si articola in diverse soluzioni e offre un pacchetto retributivo strutturato in una quota fissa, cui si aggiunge una componente variabile legata ai risultati conseguiti individualmente e dall'azienda nel suo complesso. I dirigenti, i quadri e le figure strategiche che contribuiscono direttamente al risultato aziendale partecipano a “MBO”, un sistema di incentivazione individuale che si fonda su una chiara assegnazione di target aziendali e personali, il cui grado di raggiungimento determina la quota di premio erogata.

All'interno degli interventi a sostegno dello sviluppo delle risorse umane va ascritto anche il processo di valutazione dei ruoli organizzativi condotto su 151 posizioni chiave del Gruppo Granarolo (5,5% del

totale dei dipendenti). Attraverso la consolidata metodologia Hay, fondata sull'analisi delle posizioni in termini di scopo, competenze richieste, risultati attesi e relativo impatto sugli economic aziendali, si è aggiornato il quadro dei posizionamenti retributivi in funzione del ruolo giocato nelle strategie di sviluppo del Gruppo. L'insieme delle valutazioni ha restituito una rappresentazione della struttura organizzativa fondamentale per valutare l'efficacia e l'allineamento dell'organizzazione e del capitale umano alla strategia aziendale (work fit e work alignment).

In base al livello di inquadramento o in virtù dell'appartenenza a specifiche famiglie professionali vengono, infine, assegnati precisi strumenti per agevolare il lavoro e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

5.2.3 LA CULTURA E LA COMUNICAZIONE AZIENDALE

La comunicazione interna e il clima professionale positivo e sfidante rappresentano la premessa per la condivisione degli obiettivi aziendali. Per questa ragione Granarolo pone particolare attenzione ad attività dirette a migliorare gli strumenti di comunicazione con i lavoratori, allo scopo di instaurare rapporti di forte collaborazione tra le persone aumentandone così il senso di appartenenza e la diffusione dei valori e della cultura aziendale. In particolare, l'evoluzione strategica che il Gruppo sta attraversando rende sempre più necessario attivare dei canali di comunicazione diretti e trasparenti verso i collaboratori, per rendere tutti informati e partecipi dei percorsi che l'azienda sta compiendo.

A tal fine, diversi strumenti vengono utilizzati per favorire il coinvolgimento dei dipendenti nella vita, nelle strategie e nel business aziendale. Tra questi vi sono l'house organ, Workplace by Facebook, la convention annuale per quadri e dirigenti di tutto il Gruppo, seminar interfunzionali, fino a vere e proprie giornate di socializzazione per presentare l'azienda alle famiglie dei dipendenti del Gruppo che permettono di condividere lo spirito, le informazioni e le migliori prassi. A questi strumenti si aggiungono anche i social che si rivolgono anche verso l'esterno.

La Direzione ha organizzato anche nel 2017 degli incontri con i dipendenti per illustrare lo scenario di mercato all'interno del quale opera il Gruppo e le strategie adottate per affrontare le sfide presenti e future delineate nel Piano 2017-2019.

“A Gran Voce”, il trimestrale nato nel 2011 per dar voce ai dipendenti e ai soci allevatori, si è arricchito di firme esterne al Gruppo, su temi di attualità (come ad esempio: i razionali delle operazioni straordinarie o le evoluzioni del prezzo del latte alla stalla) e il giornale ha valicato i confini della comunicazione interna per traghettare verso il mondo agro-allevatorio italiano extra soci, fino ad oggi meno intercettato da una comunicazione sistematica. Sempre nel corso del 2017 è stato distribuito il nuovo Codice Etico a tutti i dipendenti del Gruppo, in Italia e all'estero.

Una novità 2017 è stata l'introduzione di una piattaforma che consente anche al personale non dotato di PC di accedere a un archivio di informazioni condivise attraverso “Workplace”, un social network studiato da Facebook per le aziende, che facilita il lavoro all'interno dell'organizzazione e crea un maggior senso di comunità, attraverso le notizie aziendali, i gruppi dedicati ai team di progetto, i messaggi di testo e le chiamate, i messaggi diretti, un motore di ricerca e la sezione trend per mettere in evidenza gli argomenti più caldi.

5.3 LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO

L'impegno di Granarolo è riportato nella Politica per la salute, la sicurezza e l'ambiente aggiornata e pubblicata il 31 gennaio 2018. La nuova politica è stata divulgata a tutte le società del Gruppo e pubblicata sul sito internet aziendale.

L'Alta Direzione analizza gli indicatori di performance di Gruppo e degli stabilimenti, valuta il grado di completamento delle attività previste nei piani di miglioramento, stabilisce (eventualmente ripropone) ed approva gli obiettivi di miglioramento. Per quanto concerne gli obiettivi di Gruppo essi sono definiti per le funzioni e livelli pertinenti e tengono conto degli aspetti di sicurezza del lavoro significativi, degli obblighi di conformità associati e delle risultanze della valutazione rischi. Gli obiettivi di miglioramento vengono stabiliti in modo tale da risultare coerenti con la politica aziendale, misurabili con specifici indicatori di performance, monitorati periodicamente e comunicati alle parti interessate interne ed esterne.

Ogni anno il Gruppo Granarolo investe risorse e impegno per rafforzare il sistema di gestione BS OHSAS 18001. Nel 2017 sono stati rinnovati i certificati "multisito", superando gli audit a fronte di alcuni rilievi utili ai siti produttivi per un impegno al miglioramento continuo, e il certificato multisito OHSAS 18001 è stato esteso anche al sito di Volterra.

Nel corso del 2017 sono state registrate modifiche all'organigramma aziendale per figure e ruoli (in particolare i Direttori di stabilimento, RSPP, ASPP - ove applicabile-, e nuove nomine di RLS) per garantire la competenza e la consapevolezza relativamente ad aspetti critici di salute e sicurezza del settore.

La conformità legislativa e il recepimento delle novità normative viene garantito tramite l'utilizzo del software ARS Clipper che contiene la banca dati relativa ad aspetti di sicurezza sul Lavoro e Ambiente. Il software permette anche di gestire gli adempimenti che derivano dall'applicazione della normativa cogente in tema di ambiente e sicurezza del lavoro.

Risulta implementato il software TOOL - CSR Granarolo, strumento che permette la raccolta dei dati su sicurezza, ambiente e non conformità e permette di calcolare specifici indicatori di prestazione per gli impianti del Gruppo e delle società controllate National e International. Lo scopo è quello di facilitare e irrobustire il flusso di informazioni e di alleggerire il carico di lavoro dedicato all'elaborazione manuale dei dati.

Per gli aspetti di sicurezza, il Tool permette di registrare gli infortuni, mancati infortuni e le malattie professionali avvenuti nello stabilimento e di ottenere una reportistica mensile e annuale in cui vengono riportati gli andamenti infortunistici e il grado di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo.

Nell'anno 2017 sono state erogate negli stabilimenti Granarolo circa 8.000 ore dedicate ad argomenti di sicurezza sul lavoro al fine di formare ed addestrare il personale per l'identificazione e la riduzione dei rischi connessi alle attività aziendali.



In giugno 2017 si è svolta la seconda edizione del progetto "ERASMUS - GRANAROLO". L'idea è nata dal voler far conoscere agli RSPP e RGA stabilimenti diversi dal proprio, sviluppando così consapevolezza del Gruppo e competenze interne altamente qualificate, multi-sito e professionalmente all'altezza in grado di dare un valore aggiunto alla nostra società in continua crescita ed espansione, con la possibilità di esportare poi il progetto anche ad altre Direzioni del Gruppo. Scopo del progetto è di creare un gruppo coeso, amalgamato e interscambiabile, consolidando uno standard Granarolo elevato e in grado di affrontare le sfide del

mercato e dei clienti. Il progetto, ha ampliato il perimetro dei siti coinvolti che sono passati da 6 a 10, con la possibilità di lavorare in stabilimenti che realizzano nuove referenze per il Gruppo.

Gli indicatori di performance di sicurezza di Gruppo vengono definiti annualmente, in conformità alla norma UNI 7249 e riguardano il numero di infortuni (esclusi quelli in itinere), l'Indice di gravità e l'Indice di frequenza.

Il criterio di aggregazione dei casi di infortunio scelto è legato alla data di accadimento e prende in considerazione un intervallo di tempo (Δt) che può essere mensile o annuale.

INDICI DI GRAVITÀ E FREQUENZA

$$\text{INDICE DI GRAVITÀ} = \left(\frac{\text{Giorni di inabilità temporanea degli infortuni avvenuti in } \Delta t}{\text{Ore lavorate in } \Delta t} \right) \times 10^3$$

Ore lavorate: considerando le ore di lavoro ordinarie e straordinarie
Giornate effettive di inabilità temporanea: giorni di calendario a partire dal primo giorno di assenza (escluso quello di accadimento). Risultano perciò inclusi i giorni di carenza assicurativa, quelli festivi, di riposo compensativo ed altri eventuali di interruzione delle attività lavorative aziendali.

$$\text{INDICE DI FREQUENZA} = \left(\frac{\text{Numero di infortuni avvenuti in } \Delta t}{\text{Ore lavorate in } \Delta t} \right) \times 10^6$$

L'indicatore complessivo (Delta) viene calcolato confrontando gli obiettivi annuali, definiti in sede di riesame di Gruppo, con gli indicatori calcolati nell'intervallo di tempo che si vuole monitorare. Lo strumento Tool - CSR permette di redigere mensilmente un report relativo alla sicurezza, contenente il confronto del valore assunto dagli indicatori di performance nel periodo di interesse con gli obiettivi stabiliti per gli stabilimenti Granarolo e per le controllate (incluse le società International). Il report viene inviato alle funzioni aziendali interessate e permette di consultare le piramidi di Heinrich, comprendenti l'indicazione degli infortuni divisi per fasce di durata, e il numero di mancati infortuni (con o senza medicazione) nel periodo.

Gli eventi (infortuni e mancati infortuni) vengono analizzati per singolo stabilimento in riferimento alle loro caratteristiche (durata media, giorni persi, parte del corpo, tipo di lesione, modalità di accadimento, cause, mansione). Il Tool CSR permette inoltre di registrare infortuni e mancati infortuni accorsi a lavoratori che operano per l'azienda e in particolare a ditte esterne e a lavoratori somministrati. Tali categorie di lavoratori non rientrano nella statistica infortuni di gruppo.

5.3.1 GLI ANDAMENTI IN GRANAROLO S.P.A.

Per il 2017 il report sicurezza (Analisi delle cause e costi generati dagli infortuni) ha preso in considerazione 8 stabilimenti produttivi (Anzio, Bologna, Gioia del Colle, Parma, Pasturago, Soliera, Usmate e Volterra). La statistica relativa alle attività amministrative include gli uffici di Bologna e Pasturago e le attività legati al settore commerciale (personale viaggiante).

Per l'anno 2017 le ore lavorate nei reparti produttivi sono state circa 1.670.000 e quelle lavorate nelle attività di tipo amministrativo (uffici) circa 640.000. Il totale delle ore lavorate (impianti e uffici) è stato dunque di circa 2.300.000 ore. Il numero di giorni persi dovuti a infortunio è stato invece pari a 510 nel 2017, di cui 28 giorni legati a giorni persi da lavoratori degli uffici. Dei 510 giorni persi, 156 sono riconducibili ad infortuni accorsi a donne, mentre 354 a uomini.

Relativamente ai lavoratori produttivi, per l'anno 2017 il numero di infortuni è stato pari a 20. L'obiettivo definito per il Gruppo Granarolo dalla Direzione Ambiente e Sicurezza per il 2017 era di 28 infortuni: tale obiettivo è stato dunque ampiamente raggiunto. Nel 2016 gli infortuni registrati sono stati 38: dal 2016 al 2017 si è dunque registrata dunque una riduzione del tasso infortunistico di quasi il 50%. La durata media degli infortuni nelle aree produttive è stata di 24 giorni, contro i 16 giorni medi del 2016.

CONFRONTO DEI DATI INFORTUNISTICI PER I LAVORATORI PRODUTTIVI DEL GRUPPO

IMPIANTO	ANNO	N. INFORTUNI	N. INF. <= 3 gg	N. INF. 3 < 3 gg <= 30	N. INF. > 30 gg	GIORNI PERSI	DURATA MEDIA GIORNI PERSI	COSTI COMPLESSIVI (€)
Anzio	2016	0	0	0	0	0	0,0	0,00
	2017	0	0	0	0	0	0,0	0,00
Bologna	2016	10	2	7	1	103	10,3	4.752,00
	2017	4	1	3	0	33	8,3	1.440,00
Gioia del Colle	2016	1	0	1	0	7	7,0	216,00
	2017	2	0	2	0	19	9,5	792,00
Parma	2016	0	0	0	0	0	0,0	0,00
	2017	1	0	1	0	7	7,0	216,00
Pasturago	2016	4	0	2	2	109	40,0	6.696,00
	2017	2	0	1	1	91	45,5	5.976,00
Soliera	2016	8	0	5	3	164	22,4	9.504,00
	2017	4	1	2	1	114	28,5	7.128,00
Usmate	2016	15	3	10	2	170	11,3	8.352,00
	2017	7	1	5	1	218	31,1	12.348,00
Volterra	2016	0	0	0	0	0	0,0	0,00
	2017	0	0	0	0	0	0,0	0,00
Totale Granarolo S.p.A.	2016	38	5	25	8	553	16,3	29.520,00
	2017	20	3	14	3	482	24,1	27.900,00

Relativamente al personale amministrativo, nel 2017 si sono registrati 3 infortuni, a fronte dei 5 infortuni nel 2016. Il numero di giorni persi è stato di 28, contro i 57 del 2016. La durata media degli infortuni pari a 9 giorni è stata in linea con l'andamento del 2015 (11 giorni).

Il report Sicurezza, relativo al periodo dal 01/01/2017 al 31/12/2017, generato dal Tool - CSR, presenta gli indicatori di performance e il confronto con gli obiettivi del 2017, secondo la seguente legenda: **✓ VERDE:** indicatore che non supera l'obiettivo annuale; **✗ ROSSO:** indicatore superiore all'obiettivo.

GRANAROLO S.P.A. (STABILIMENTI E UFFICI) - OBIETTIVI SICUREZZA 2017

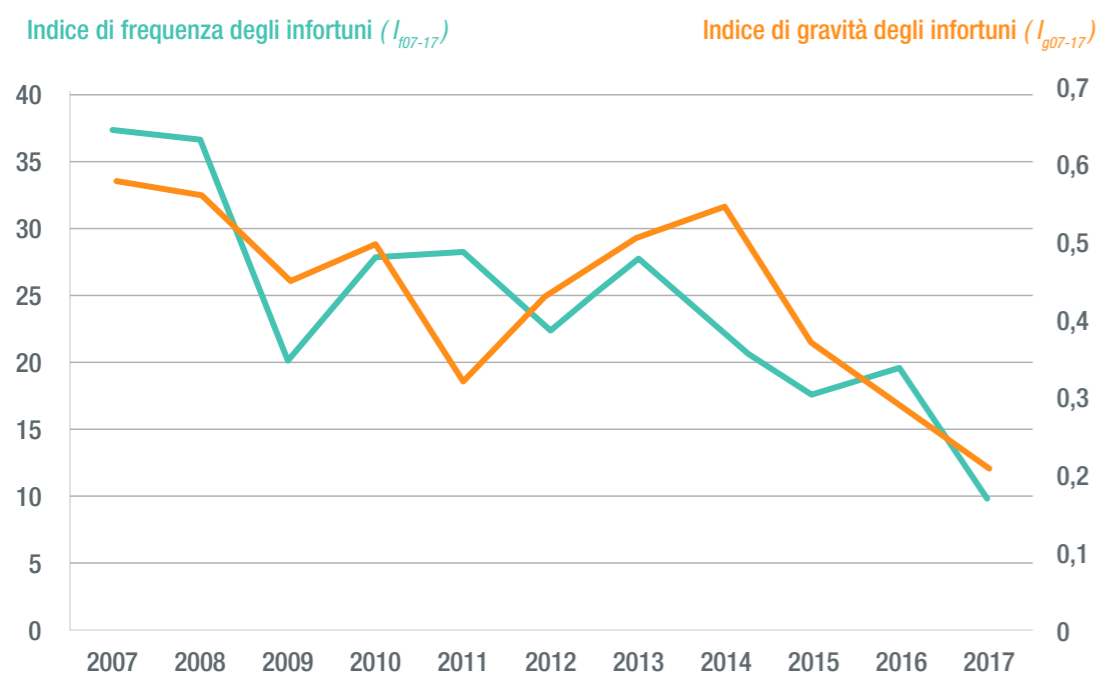
IMPIANTO	NUMERO INFORTUNI DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017			INDICE DI GRAVITÀ DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017			INDICE DI FREQUENZA DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017		
	OBIETTIVO 2017	DELTA (Δ %)		OBIETTIVO 2017	DELTA (Δ %)		OBIETTIVO 2017	DELTA (Δ %)	
Anzio	0	✓	0,00	0,00	✓	0,00	0,00	✓	
Bologna	4	✓ -50%	0,10	0,28	✓ -64%	11,80	17,56	✓ -33%	
Gioia del Colle	2	✗ 100%	0,21	0,18	✗ 17%	22,14	11,33	✗ 95%	
Parma	1	✓ 0%	0,06	0,15	✓ -60%	8,25	9,08	✓ -9%	
Pasturago	2	✓ -33%	0,24	0,11	✗ 115%	5,30	7,17	✓ -25%	
Soliera	4	✓ -33%	0,42	0,31	✗ 35%	14,87	19,49	✓ -24%	
Usmate Velate	7	✓ -22%	0,54	0,34	✗ 59%	17,47	21,16	✓ -17%	
Volterra	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -	
Totale Stab. produttivi	20	✓ -29%	0,29	0,24	✗ 21%	11,97	14,80	✓ -19%	
Bologna (uffici)	3	✗ 200%	0,07	0,03	✗ 133%	7,45	2,66	✗ 180%	
Pasturago (uffici)	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -	
Comm.le	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -	
Totale Uffici	3	✗ 200%	0,04	0,02	✗ 100%	4,68	1,64	✗ 185%	
Totale Granarolo S.p.A.	23	✓ -21%	0,22	0,18	✗ 22%	9,95	11,59	✓ -14%	

Nel merito degli andamenti 2017 per i singoli stabilimenti, si registrano i seguenti risultati:

- Anzio, Bologna (produttivi), Parma, Volterra, Pasturago (uffici) e commerciali: obiettivi completamente raggiunti. In particolare per Anzio, Volterra, Pasturago (uffici) e commerciali non si sono registrati infortuni per l'anno 2017.
- Pasturago, Soliera e Usmate: obiettivi relativo al numero di infortuni e all'indice di frequenza raggiunto, ma non quello relativo all'indice di gravità.
- Gioia del Colle, Bologna (Uffici): nessun obiettivo raggiunto.

L'indice di gravità di Gruppo del 2017 è stato pari a 0,22 ($I_{g2016} = 0,30$) mentre l'indice di frequenza è stato pari a 9,95 ($I_{f2016} = 19,80$): entrambi rappresentano dei buoni risultati se rapportati con gli indici INAIL per il settore Industria alimentare, secondo cui l'indice di gravità è pari a 2,31 e l'indice di frequenza è pari a 26,4.

INDICE DI FREQUENZA E GRAVITÀ DEGLI INFORTUNI PER I LAVORATORI PRODUTTIVI DEL GRUPPO (ANNI 2007/2017)



Per i singoli stabilimenti, i dati relativi all'indice di gravità risultano:

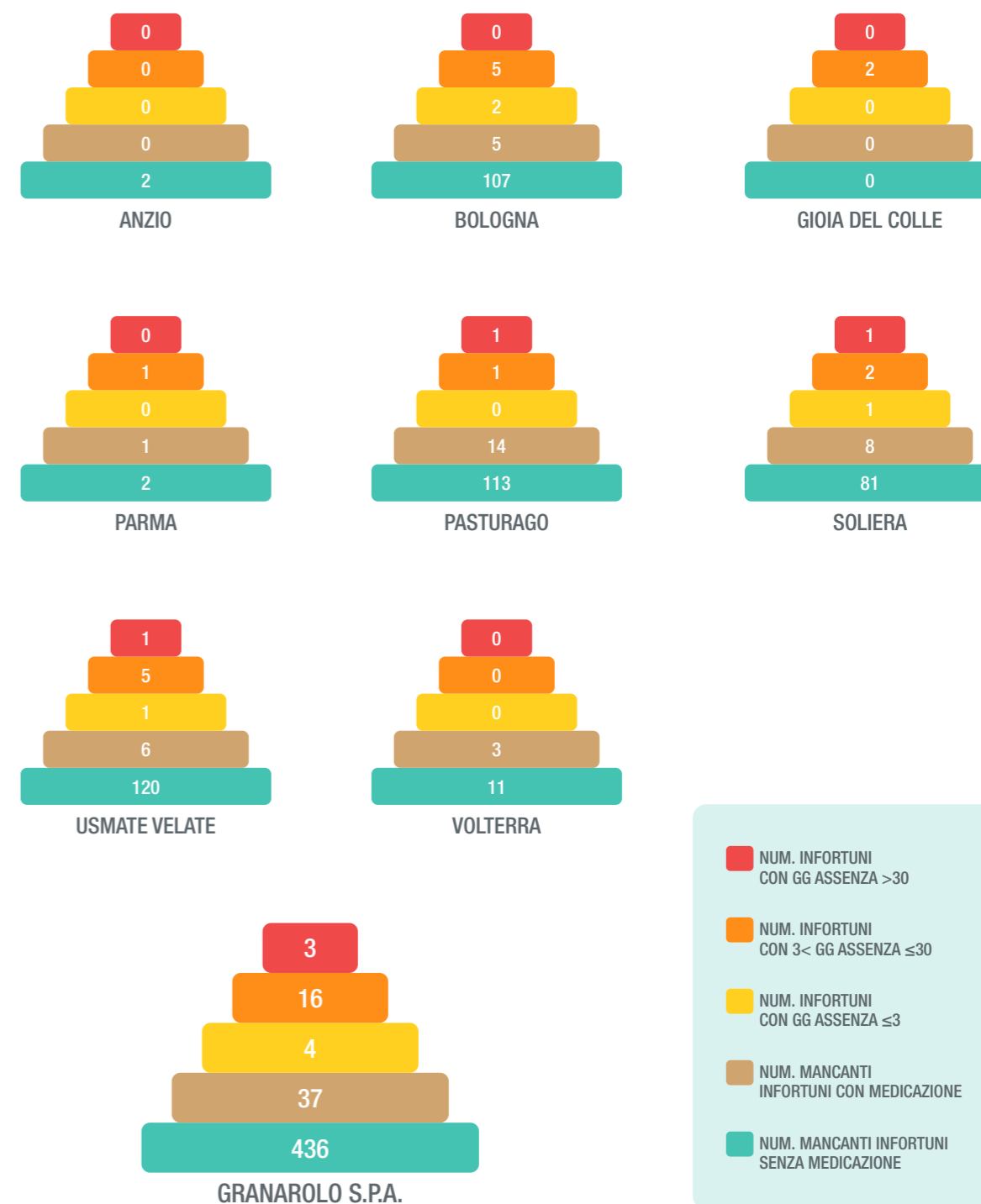
- nel caso di Anzio, Bologna, Parma, Pasturago, Soliera, Usmate e Volterra, Pasturago Uffici e Commerciali inferiori tanto all'obiettivo annuale quanto al riferimento INAIL di settore;
- nel caso di Gioia e bologna (Uffici), superiori all'obiettivo annuale, ma inferiori al valore INAIL di settore.

Per i singoli stabilimenti, i dati relativi all'indice di frequenza risultano:

- inferiori sia all'obiettivo, sia al riferimento INAIL di settore, per Anzio, Bologna produttivi, Parma, Volterra, Pasturago Uffici e Commerciali;
- superiori all'obiettivo per Gioia del Colle, Pasturago produttivi, Soliera, Usmate Velate e Bologna Uffici, ma inferiori rispetto al valore INAIL di settore.

Di seguito la rappresentazione di dettaglio, relativa al 2017, per tutti gli stabilimenti del Gruppo considerando tutti i lavoratori (produttivi e amministrativi).

GLI INFORTUNI DI GRUPPO PER GIORNATE DI ASSENZA NEL 2017



Nel dettaglio dei 23 infortuni registrati per il Gruppo, si evidenzia che la principale modalità di accadimento (20%) riguarda la movimentazione di materiali e le cadute accorse camminando o scendendo/salendo le scale. Gli eventi infortunistici sono legati principalmente alla carenza di precauzione o attenzione. Le parti del corpo più colpite risultano essere il polso, le mani e le dita (30%).

INFORTUNI PER GENERE NEL 2017

STABILIMENTO	N.INFORTUNI	UOMO	DONNA
Bologna	7	3	4
Gioia	2	2	0
Parma	1	0	1
Pasturago	2	2	0
Soliera	4	2	2
Usmate	7	6	1
TOTALE	23	15	8

Per il 2017 gli infortuni a carico di lavoratori esterni al gruppo sono stati 14 (vale a dire lavoratori di ditte esterne, in 10 casi, e lavoratori somministrati, in 4); di questi solo 2 infortuni sono stati a carico di lavoratrici donne.

In merito ai 473 mancati infortuni (45 accorsi a donne, 428 a uomini), le ricorrenze principali sono state riferite ad inciampo o urto negli spostamenti, ad interventi su macchina, manutenzione e lavaggi impianti con prodotti chimici. Nel triennio 2015 -2017 sono state presentate 17 denunce di malattie professionali; di queste solo 2 sono state riconosciute dagli enti preposti come patologie professionali.

MALATTIE PROFESSIONALI RICONOSCIUTE 2015 - 2017

GENERE	2015	2016	2017
Uomini	0	0	1
Donne	1	0	0

La causa principale connessa alle denunce presentate è riconducibile a posture incongrue e microtraumi ripetuti. Secondo le disposizioni del Contratto integrativo aziendale, in Granarolo è previsto il confronto sui piani e i progetti relativi ai Sistemi Sicurezza e Ambiente nell'ambito del Coordinamento Nazionale RSU, cui partecipano 23 rappresentanti sindacali interni, nominati tra i rappresentanti delle RSU e RLS dei vari siti, e uditori delle controllate neo-acquisite, oltre ai membri delle segreterie Nazionali delle OO.SS. Cgil-Cisl e Uil. Inoltre, a livello sindacale decentrato, è demandato (sempre da Contratto integrativo) il confronto tra RSU e Direzione di stabilimento sui temi di Ambiente e Sicurezza. L'integrativo aziendale prevede inoltre una apposita sezione che valorizza il ruolo del RLS rispetto a quanto previsto dalla legge. In particolare, sono state stabilite:

- Maggior coinvolgimento del RLS nella stesura del DVR.
- Maggior coinvolgimento del RLS nelle indagini stress lavoro-correlato, in particolare nell'esame dell'organizzazione del lavoro nel suo complesso.
- Formazione specifica stress lavoro-correlato per RLS, anche ulteriormente integrabile su richiesta.
- 15 ore aggiuntive di permesso per ciascun RLS legate ad attività specifiche dell'incarico.
- Esame congiunto annuale dello stato malattie professionali.
- Sopralluogo annuale strutturato (con questionario) congiunto azienda-RLS per valutazione rispetto norme di sicurezza e uso dei DPI.
- Politiche e programmi di miglioramento della sicurezza volti al raggiungimento dell'obiettivo "zero infortuni" oggetto di esame congiunto con OO.SS.
- Adozione sistema OHSAS 18001 multi sito con coinvolgimento attivo del RLS negli audit di sistema e specifica.

5.3.3 GLI ANDAMENTI NELLE SOCIETÀ CONTROLLATE

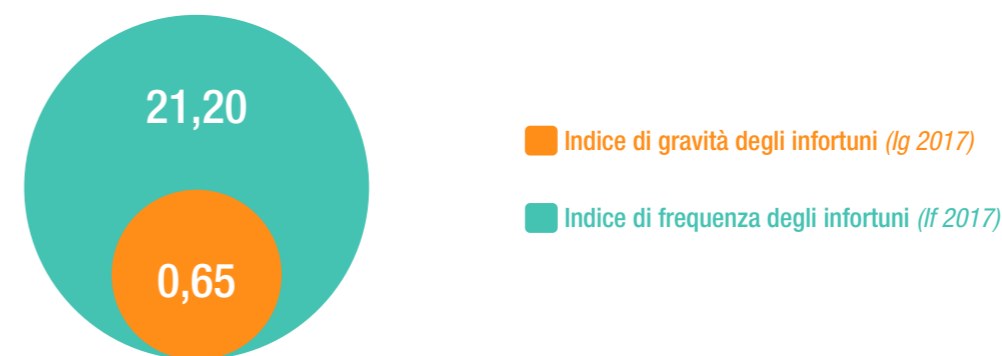
Il perimetro della statistica infortuni sulle società controllate italiane del 2017 ricomprende tutte le società controllate dal Gruppo ad eccezione di Valetti Srl e Centrale del Gusto (sito presso FICO Eataly); al contempo, occorre considerare che tra le società controllate italiane sono ricompresi gli stabilimenti di Conbio, Fattorie Giacobazzi, Centrale del Gusto e San Lucio.

Per l'anno 2017, le ore lavorate dalle controllate sono state circa 1.500.000, mentre i giorni persi per infortunio sono stati 947, in diminuzione rispetto ai 1.000 del 2016, di cui solo 10 giorni persi sono riconducibili a infortuni intercorsi a lavoratrici donne. Il numero degli infortuni è stato di 31, contro i 19 del 2016: l'incremento del numero è strettamente connesso alla variazione del perimetro per le società controllate. L'obiettivo, che era fissato in 18 infortuni, non è dunque stato raggiunto. La durata media degli infortuni è stata di 33 giorni.

L'indice di gravità delle controllate nel 2017 è stato pari a 0,65 (lg2016=0,60) mentre l'indice di frequenza è stato pari a 21,20 (lf2016 = 15,12).

Il dato è riportato solamente per l'anno 2017 in quanto non è confrontabile con gli anni precedenti, a causa del cambiamento del perimetro di riferimento.

INDICE DI FREQUENZA E GRAVITÀ DEGLI INFORTUNI NELLE SOCIETÀ CONTROLLATE (ANNO 2017)



Di seguito, gli indicatori di performance e il confronto con gli obiettivi del 2017 per le società controllate nel 2017.

STABILIMENTI SOCIETÀ CONTROLLATE - OBIETTIVI SICUREZZA 2017

SOCIETÀ	NUMERO INFORTUNI DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017			INDICE DI GRAVITÀ DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017			INDICE DI FREQUENZA DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017		
	NUMERO INFORTUNI DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017	OBIETTIVO 2017	DELTA (Δ %)	INDICE DI GRAVITÀ DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017	OBIETTIVO 2017	DELTA (Δ %)	INDICE DI FREQUENZA DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017	OBIETTIVO 2017	DELTA (Δ %)
Amalattea Italia S.r.l.	0	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -
Calabria latte S.p.A.	1	0	✗ -	0,14	0,00	✗ -	9,31	0,00	✗ -
Casearia Podda S.r.l.	0	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -
Centrale del Gusto S.r.l.	0	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -
Conbio S.r.l.	6	4	✗ 50%	0,36	0,53	✓ -32%	53,61	33,41	✗ 60%
Fattorie Giacobazzi S.r.l.	3	0	✗ -	0,13	0,00	✗ -	35,15	0,00	✗ -
Gennari S.r.l. (Lesignano)	0	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -
Gennari S.r.l. (Parma)	2	0	✗ -	0,56	0,00	✗ -	34,18	0,00	✗ -
Pastificio Granarolo	0	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -
San Lucio S.r.l.	0	0	✓ -	0,00	0,00	✓ -	0,00	0,00	✓ -
Valetti S.r.l.	0	n.d.	n.d.	0,00	n.d.	n.d.	0,00	n.d.	n.d.
Zeroquattro Logistica S.r.l.	2	1	✗ 100%	0,19	0,16	✗ 19%	7,42	4,12	✗ 80%
Zeroquattro S.r.l.	17	13	✗ 31%	1,31	0,89	✗ 47%	27,84	23,29	✗ 20%
Totale Produttivi e Logisitca	31	18	✗ 72%	0,65	0,44	✗ 48%	21,20	13,15	✗ 61%

Per l'anno 2017 l'obiettivo non risulta raggiunto da Calabrialatte, Fattorie Giacobazzi, Gennari Parma, Zeroquattro, e Zeroquattro Logistica, sia per numero di infortuni che come indice di gravità e frequenza.

Risulta raggiunto solo l'obiettivo relativo all'indice di gravità per Conbio. Questi esiti hanno chiaramente comportato il mancato raggiungimento degli obiettivi relativi a numero di infortuni, indice di gravità e indice di frequenza a livello aggregato delle controllate.

Nella maggior parte dei 31 infortuni la principale modalità di accadimento riguarda lo scivolamento in fase di salita/discesa (circa il 30%) dal mezzo e la movimentazione di materiale (circa il 30%); la principale causa degli eventi infortunistici è legata alla carenza di precauzione e attenzione. Le parti del corpo più colpite risultano essere anche in questo caso polso, mani e dita.

Dei 31 infortuni, 2 sono quelli accorsi alle donne e 29 a dipendenti uomini. Gli infortuni a personale femminile sono stati registrati presso il sito di Fattorie Giacobazzi.

Per le controllate si è verificato un solo infortunio a carico di un lavoratore esterno (lavoratore somministrato) presso lo stabilimento Conbio.

In merito ai 53 mancati infortuni (di cui 18 accorsi a donne e 35 a uomini) le ricorrenze principali sono riferite a movimentazione di materiale e caduta dall'alto di oggetti o persone.

Nel triennio 2015 -2017 è stata presentata una sola denuncia di malattia professionale da parte di una lavoratrice dello stabilimento di Gennari Parma. La denuncia è stata rigettata dalla sede Inail competente.

Le società controllate estere hanno ottenuto un buon risultato per l'anno 2017: in particolare è stato registrato un infortunio per le società Les Fromagers de Saint Omer, sito produttivo presso Campagne - lès Wardrecques (Francia), Comarsa SA (Svizzera) e European Food (Nuova Zelanda).

REPORT INFORTUNI SOCIETÀ CONTROLLATE ESTERE (DAL 1 GENNAIO AL 31 DICEMBRE 2017)

PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE				UFFICI			
SOCIETÀ	CONSUNTIVO DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017	OBIETTIVO 2017	DELTA (Δ %)	SOCIETÀ	CONSUNTIVO DAL 1/01/2017 AL 31/12/2017	OBIETTIVO 2017	DELTA (Δ %)
Allfood Ltda	0	n.d.	-	CPF Codipal	0	0	✓
Comarsa SA	1	0	✗	Granarolo Baltics	0	0	✓
European Foods	1	0	✗	Granarolo Chile	n.d.	0	✓
Granarolo France	0	2	✓	Granarolo France	0	0	✓
Les Fromagers de Saint Omer	2	2	✓	Granarolo Iberica	0	0	✓
Matric Italgross	0	0	✓	Parma Frais	0	0	✓
QBI SA	0	n.d.	-				
Yema Andrelandia	0	0	✓				
Yema Guarel	0	0	✓				

5.4 L'IMPEGNO PER IL BENESSERE DEI COLLABORATORI

Il welfare aziendale è una parte del *total reward* non monetario, rivolto al benessere personale dei collaboratori aziendali e delle loro famiglie. Per queste ragioni il Gruppo Granarolo è sempre più stimolato ad individuare strategie di promozione del benessere e a elaborare modelli di conciliazione famiglia-lavoro in ambito aziendale attraverso un'organizzazione sempre più orientata alle reali esigenze dei dipendenti ed in armonia e sinergia con i servizi offerti dal territorio.

Per favorire la qualità della vita delle persone che lavorano in azienda, Granarolo ha messo a punto nel tempo diverse iniziative per la conciliazione vita-lavoro e le pari opportunità:

- un programma di sostegno alla maternità e alla paternità che prevede reinserimento dei neo-genitori con specifici percorsi che agevolano la famiglia;
- concessione di part time orizzontale e reversibile a supporto della genitorialità fino ai 3 anni di vita del bambino;
- 2 gg di permesso retribuito per il padre lavoratore in occasione della nascita di un figlio, così come in occasione di un'adozione o di un affid;
- aumento da 8 a 10 gg del congedo per malattia del figlio di età compresa tra 3 e 8 anni;
- concessione di modifiche di orari per inserimento all'asilo nido;
- convenzioni indirette con asili nido che prevedono anche un'agevolazione economica;
- possibile flessibilità di orario per assistenza a persone anziane;
- permessi per studenti lavoratori.

In ambito di salute e prevenzione, Granarolo ha previsto una polizza integrativa sanitaria. Nel corso del 2017 sono state rinnovate iniziative come l'assegnazione di Borse di Merito a sostegno del diritto allo studio e il progetto Archimede (concorso premiante progetti di miglioramento dei processi operativi o di innovazione di prodotto).

È proseguito l'impegno assunto dal Gruppo a favore delle famiglie dei dipendenti, introducendo modalità di fruizione della pausa pranzo più flessibili, permessi retribuiti aggiuntivi alle madri lavoratrici e camp presso la sede di Bologna per i figli dei dipendenti durante i periodi di chiusura delle scuole.



Per i dettagli sul Progetto Archimede si consulti il capitolo "Le leve per competere" – paragrafo "L'innovazione".





L'estate 2017 ha visto il realizzarsi del progetto campo estivo in azienda con laboratori, giochi, intrattenimenti e gite fuori città per la sede di Bologna.

In collaborazione con la Cooperativa Sociale Società Dolce, sono stati accolti 70 bambini di 53 famiglie durante le 13 settimane di apertura del centro (per un totale di 66 giorni).

Sempre nell'ambito di iniziative atte ad agevolare la conciliazione vita – lavoro a ottobre 2017 è partito il Progetto 30' rivolto a tutte le mamme fino al compimento del 12° anno del bambino impegnate in orari di lavoro a giornata (non inserite nella turnazione produttiva degli stabilimenti). Le mamme che aderiscono possono fare la pausa pranzo di mezz'ora e anticipare l'uscita pomeridiana per dedicarsi alla vita familiare.

Un'ulteriore agevolazione per la conciliazione dei tempi vita – lavoro è stata organizzare la consegna di frutta e verdura biologica direttamente nella sede di Bologna.

Ancora una volta è stato rinnovato l'impegno a sostegno dello studio dei figli dei dipendenti e sono state assegnate 16 borse di merito a ragazzi delle scuole secondarie e dell'università.

In considerazione dell'apprezzamento del progetto da parte delle famiglie, il bando verrà replicato anche per il 2018.

È proseguito l'impegno della band aziendale dei Vamolàt con esibizioni a maggio in occasione del lancio della piattaforma di comunicazione interna e di collaborazione Workplace e a Gioia del Colle durante la Festa del Latte per il 60° anniversario di Granarolo.

Per il 2018 c'è la volontà di strutturare un sistema di welfare condiviso e esteso alle diverse sedi italiane del Gruppo pertanto si stanno valutando soluzioni come portali che permettano di avere convenzioni in diverse sfere di interesse, dai servizi rivolti ai bambini e alla persona agli acquisti di beni a prezzi vantaggiosi.

Per i dettagli sul Progetto Archimede si consulti il capitolo "Le leve per competere" – paragrafo "L'innovazione"



6

LA SALVAGUARDIA DELL'AMBIENTE DALLA STALLA ALLO SMALTIMENTO

173 L'approccio di Granarolo alla sostenibilità ambientale

180 Le principali azioni per la riduzione degli impatti ambientali



IN BREVE

7

NUOVE EPD RILASCIATE PER 40
NUOVI PRODOTTI NEL 2017

65%

DI ENERGIA ELETTRICA
PROVENIENTE DA FONTI
RINNOVABILI O ASSIMILATE
ALLE RINNOVABILI SUL
TOTALE DELL'ENERGIA TOTALE
CONSUMATA

99%

DI RIFIUTI NON PERICOLOSI
DESTINATI A RECUPERO

88%

DEI FANGHI DEL GRUPPO
DESTINATI ALLA PRODUZIONE
DI ENERGIA

67.722

TON CO₂ EQ. DI EMISSIONI
DI GAS SERRA SCOPE 1

33.354

TON CO₂ EQ. DI EMISSIONI DI
GAS SERRA SCOPE 2

OLTRE

3

MILIONI DI EURO DI SPESE PER
LA PROTEZIONE AMBIENTALE

SDG E TEMI RILEVANTI



12 CONSUMO
RESPONSABILE

MIGLIORARE LA
SOSTENIBILITÀ
AMBIENTALE DALLA
STALLA ALLO
SMALTIMENTO

GLI OBIETTIVI PER IL 2018



2 NUOVI STABILIMENTI CERTIFICATI DA SGS CON IL SISTEMA DI
GESTIONE INTEGRATO QUALITÀ SICUREZZA E AMBIENTE

FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA ESCLUSIVAMENTE DA FONTI
RINNOVABILI O ASSIMILATE

I PROGETTI DEL TRIENNIO 2018-2020



MONITORAGGIO E CONTROLLO DELLE PERFORMANCE
AMBIENTALI E DI SICUREZZA, ATTRAVERSO L'UTILIZZO DI
GESTIONALI DEDICATI, FINALIZZATI AL MIGLIORAMENTO
CONTINUO, ALL'EFFICACIA DEL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO
E AL COINVOLGIMENTO DI TUTTE LE FUNZIONI COINVOLTE

CONDIVISIONE DI BEST PRACTICE TRA GLI STABILIMENTI DEL
GRUPPO, FAVORENDO INCONTRI PERIODICI E SCAMBI CULTURALI
TRA LE FUNZIONI CHIAVE DEL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO

AUMENTO DEL NUMERO DELLE CERTIFICAZIONI AMBIENTALI DI
PRODOTTO (EPD) PREDILIGENDO LE REFERENZE BIOLOGICHE E
VEGETALI AL FINE DI COMUNICARE L'IMPRONTA ECOLOGICA E LA
SOSTENIBILITÀ DEI PRODOTTI

ADEGUAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO SICUREZZA E
AMBIENTE AL NUOVO STANDARD UNI ISO 45001:2018



AVVIO DI UN PIANO DI SOSTENIBILITÀ ALLA STALLA: RIDUZIONE
CONSUMO DI ACQUA, RIDUZIONE DI EMISSIONI DI CO₂,
PRODUZIONE DI ENERGIE RINNOVABILI

In gennaio 2018 il Gruppo Granarolo – dopo le esperienze maturate durante questi anni di applicazione del sistema di gestione ambientale e del sistema di gestione della sicurezza e salute sul lavoro - si doterà di una nuova politica in materia di salute, sicurezza e ambiente, completamente rivista.

Attraverso l'adozione della politica il Gruppo, consapevole dell'influenza che le proprie azioni possono avere sull'intera collettività, si impegnerà nel perseguire con determinazione il principio di sostenibilità del proprio business al fine di contenere i rischi, garantire uno sviluppo coerente e rispettoso dell'ambiente e di tutte le parti interessate.

Tale politica - accessibile al pubblico attraverso il sito del Gruppo – sarà basata sui seguenti obiettivi:

- rispettare la normativa cogente, gli obblighi di conformità, i requisiti volontari sottoscritti, le procedure di sistema e le politiche aziendali adottate;
- responsabilizzare nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro e dell'ambiente tutti i livelli dell'organizzazione, dall'Alta Direzione ai singoli lavoratori, ciascuno secondo il proprio ruolo e competenza;
- rafforzare la cultura e l'impegno creando consapevolezza da parte di tutti i dipendenti sui temi della salute e sicurezza sul lavoro e del rispetto dell'ambiente;
- valutare i rischi connessi alle attività aziendali, definendo e implementando azioni concrete e misurabili per la riduzione dei rischi stessi, nell'ottica di prevenzione verso malattie professionali, infortuni sul lavoro ed impatti ambientali;
- assicurare che i processi industriali vengano progettati, implementati, diretti e mantenuti considerando tra le priorità massime la salute e sicurezza dei lavoratori ed il rispetto dell'ambiente;
- raggiungere gli obiettivi di tutela ambientale, monitorando costantemente le performance delle proprie attività allo scopo di perseguire il miglioramento continuo e di ridurre i consumi specifici di risorse (acqua, energia, imballaggi), impegnandosi, ove possibile, al recupero e al riciclo;
- prevenire e ridurre gli infortuni e l'insorgenza di malattie professionali adottando programmi e strumenti adeguati ed effettuando analisi approfondite degli incidenti al fine di individuarne le cause profonde e prevenirne il ripetersi, segnalando e registrando anche i comportamenti non corretti;
- formare ed addestrare il personale per l'identificazione e la riduzione dei rischi connessi alle attività aziendali, promuovendo ad ogni livello un diffuso senso di responsabilità nell'utilizzo dei dati aziendali, dei clienti e dei fornitori;
- orientare positivamente clienti, dipendenti, consumatori, soci e fornitori attraverso specifiche iniziative verso una conduzione responsabile delle loro attività nel rispetto della salute e sicurezza e dell'ambiente.

Nel perseguire questi obiettivi, il Gruppo recepisce prontamente le disposizioni di legge in materia ambientale e adotta sistemi di gestione certificati, effettuando studi di LCA (Life Cycle Assessment)

quale strumento decisionale per nuovi prodotti e interventi.

Attraverso l'applicazione della metodologia LCA, Granarolo ha sviluppato analisi del ciclo di vita di alcuni prodotti per supportare programmi ambientali di miglioramento applicati ai processi e alle filiere di produzione; al contempo, mediante lo sviluppo delle Dichiarazioni EPD®, comunica le prestazioni ambientali di alcuni prodotti rappresentativi (es. latte, yogurt, caseari, ecc...) alle parti interessate (www.environdec.com).

Gli studi LCA e i risultati pubblicati sulle EPD®, rappresentano uno degli elementi che Granarolo ha utilizzato per identificare negli anni le aree prioritarie su cui intervenire per ridurre gli impatti dei propri prodotti; le azioni implementate coinvolgono i principali elementi della filiera.

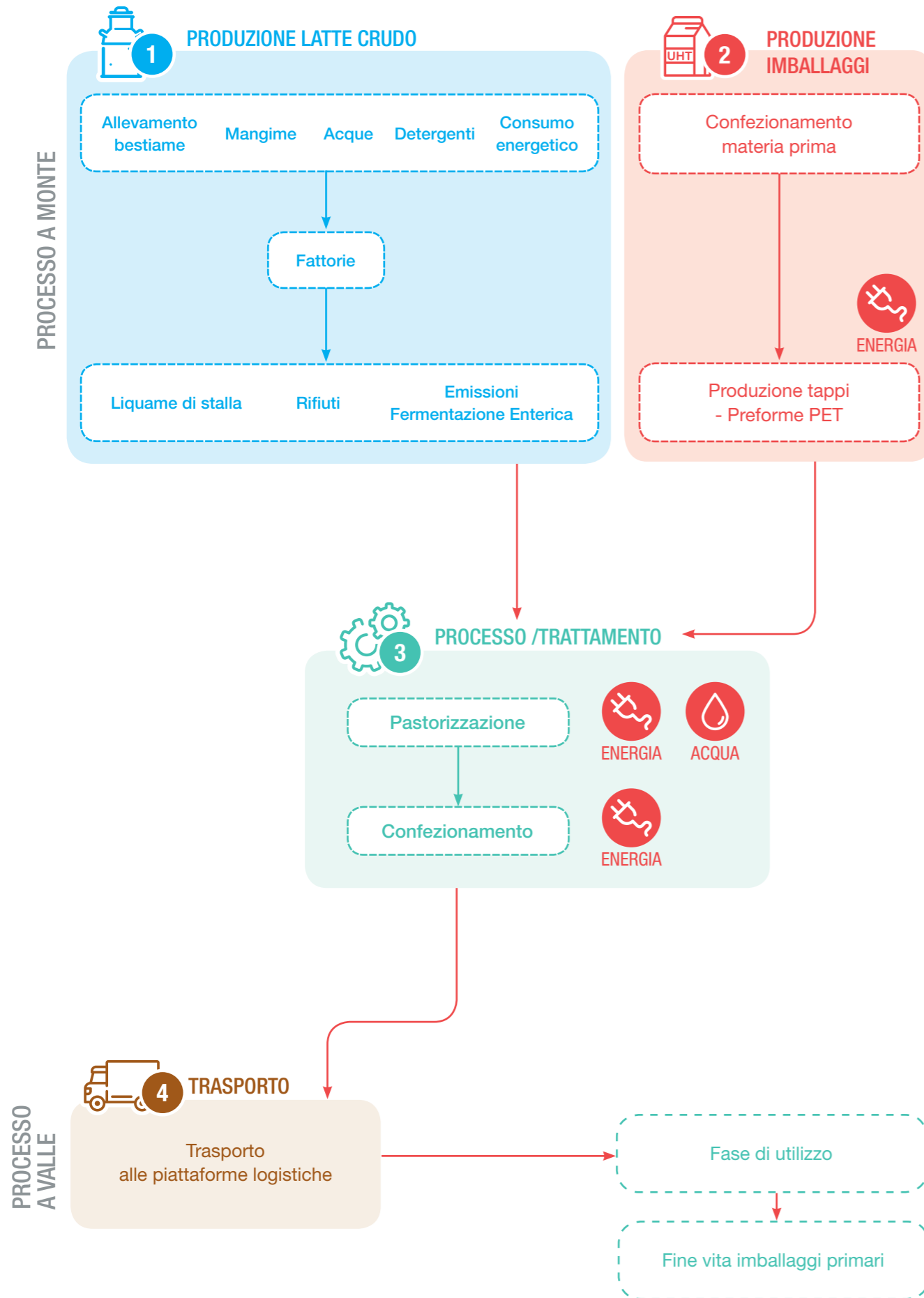
È inoltre proseguito nel 2017 il processo di certificazione dei siti produttivi ai sensi delle norme UNI EN ISO 14001 e OHSAS 18001, e le registrazioni Europee EMAS. In particolare, nel corso del 2017 il sistema di gestione è stato adeguato alla nuova edizione 2015 della 14001, recependo le novità da essa introdotte. Il sistema è stato esteso anche al sito produttivo di Parma (produzione di prodotti da forno) e si prevede in settembre 2018 di applicarlo anche al sito produttivo di Volterra (produzione caseari da latte di pecora). Alla data di redazione del presente Bilancio sono stati già inglobati nel certificato multisite, secondo la nuova edizione 14001:2015 a seguito degli audit effettuati nei mesi di febbraio e marzo 2018 senza alcuna non conformità rilevata dall'ente terzo. Per i siti produttivi acquisiti in ambito di operazioni straordinarie è fissato l'obiettivo di certificare OHSAS 18001 e UNI EN ISO 14001 entro il termine rispettivamente di 6 e 12 mesi dalla data di acquisizione.

6.1 L'APPROCCIO DI GRANAROLO ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Da diversi anni Granarolo adotta un rigoroso approccio scientifico volto a sviluppare un'attenta analisi delle performance ambientali dei propri prodotti in ottica di ciclo di vita, ed identificare in modo chiaro interventi migliorativi volti a ridurre gli impatti ambientali dei prodotti stessi: sulla base dunque della metodologia LCA – Life Cycle Assessment, in conformità agli standard ISO 14040 e 14044, valuta gli impatti ambientali a partire dalla produzione delle materie prime (produzione latte, semilavorati frutta, preparati a base soia/riso, ecc..) per poi passare ai processi di lavorazione (es. pastorizzazione latte), al confezionamento, al trasporto e alla distribuzione, fino alla fase d'uso e fine vita del prodotto. Granarolo si è posta l'obiettivo di adottare un approccio scientifico rigoroso per comunicare le performance ambientali dei propri prodotti, rivolta sia agli "addetti ai lavori" sia ai consumatori: le EPD® infatti sono Dichiarazioni Ambientali di Tipo III (Environmental Declarations – Principles and Procedures – ISO 14025) basate sulla metodologia LCA (Analisi del ciclo di vita del prodotto); le Dichiarazioni hanno come obiettivo principale quello di fornire informazioni rilevanti, verificate e confrontabili relative all'impatto ambientale di un prodotto o di un servizio.



ANALISI DEL CICLO DI VITA APPLICATA ALLA FILIERA DEL LATTE: CONFINI DI SISTEMA



Nel 2017 - in coerenza con l'impegno assunto di estendere la dichiarazione EPD - il Gruppo ha proseguito le attività relative al "Processo EPD" certificato, ottenendo 7 nuove dichiarazioni ambientali, che si aggiungono a quelle già esistenti, i cui dati e informazioni interne vengono periodicamente aggiornate. I prodotti per i quali sono state redatte le relative EPD sono la pasta di semola e quella all'uovo, il condimento di soia, le cremosità di soia (gusti bianco e frutta) e la bevanda vegetale oltre agli yogurt Yomo e Prima Natura Bio (bianco e gusti frutta) per il mercato della ristorazione collettiva.

Come dichiarato nella politica per la salute, la sicurezza e l'ambiente, il Gruppo prevede per il triennio 2018-2020 di incrementare ulteriormente il numero delle certificazioni ambientali di prodotto (EPD), prediligendo le referenze biologiche e vegetali.

Ad oggi sono 34 le certificazioni EPD rilasciate, per un totale di 92 prodotti Granarolo².

² Il numero di prodotti risulta maggiore alle certificazioni EPD rilasciate in quanto a ciascuna certificazione possono corrispondere più referenze e più formati del prodotto

I PROGETTI DI CERTIFICAZIONE EPD E LE RELATIVE REFERENZE

N. EPD	N. FORMATI / PRODOTTI EPD
34	92

N. EPD	N. FORMATI / PRODOTTI EPD
27	52

N. EPD	N. FORMATI / PRODOTTI EPD
16	34

N. EPD	N. FORMATI / PRODOTTI EPD
9	20

N. EPD	N. FORMATI / PRODOTTI EPD
6	14

N. EPD	N. FORMATI / PRODOTTI EPD
3	7

N. EPD	N. FORMATI / PRODOTTI EPD
1	3

2017

- Pasta all'uovo Granarolo
- Yogurt Yomo Food service
- Pasta di semola di grano duro Granarolo
- Condimento a base di soia Granarolo 100% Vegetale
- Alternativa vegetale allo yogurt Granarolo 100% Vegetale
- Bevanda vegetale a base di soia Granarolo 100% Vegetale
- Yogurt biologici prima natura bio



2016

- Panna ACCADI (3x100 ml)
- Bevanda UHT Soia e Bevanda UHT Soia arricchito (0,5L e 1L)
- Bevanda BIO Soia (1L)
- Bevanda UHT Riso (1L)
- Latte Fresco ACCADI (1L)
- Stracchino ACCADI (100g e 6 x 100g)
- Mascarpone ACCADI (250g)
- Ricotta ACCADI (2 x 100g)
- Stracchino Granarolo (100g, 170g, 320g e 1.000g)
- Mascarpone Granarolo (250g e 500g)
- Ricotta Granarolo (2 x 100g e 250g)

2015

- Yogurt Bianco Granarolo Alta Qualità (2 x 125g: gusti bianco crema e bianco dolce)
- Yogurt intero e magro Prima Natura Bio (2 x 125g)
- Yogurt alla Frutta Granarolo Alta Qualità (2 x 125g: gusti banana, fragola, vaniglia e limone)
- Yogurt ACCADI (2 x 125g: gusti bianco, fragola e caffè)
- Latte Intero UHT ACCADI (1 L Prisma e carton bottle)
- Latte Parzialmente Scremato UHT ACCADI (0,5L Prisma e 1L Prisma e carton bottle)
- Latte Scremato UHT ACCADI (1L carton bottle)

2014

- Mozzarella ACCADI (100g)
- Panna ESL ACCADI (250g)
- Yogurt alla Frutta Prima Natura Bio (2 x 125g: gusti pera, banana, fragola e albicocca)

2013

- Uova Granarolo Biologico (4 uova)
- Mozzarella Granarolo Alta Qualità (125g, 3 x 125g, 3 x 100g, 4 x 100g e 5 x 100g)
- Latte ESL Bio Parzialmente Scremato (1L)

2010

- Latte ESL Bio Intero (1L)
- Latte fresco Piacere Leggero (0,5L, 1L e 1,5L)

2007











- Latte fresco Granarolo Alta Qualità (0,5L, 1L e 1,5L)



Tra gli indicatori presentati nelle EPD® sono incluse anche le impronte ambientali espresse in termini di Carbon Footprint, Ecological Footprint e Virtual Water Consumption.

A titolo esemplificativo si riportano gli impatti calcolati per 1 litro di bevanda ESL di Soia a marchio Granarolo e per un 1 chilogrammo di yogurt Yomo food service.

IMPRONTA AMBIENTALE DI 1 LITRO DI BEVANDA ESL DI SOIA A MARCHIO GRANAROLO

	 ECOLOGICAL FOOTPRINT	 CARBON FOOTPRINT	 VIRTUAL WATER CONTENT
 Materie Prime	1,3	0,4	329,6
 Packaging	0,7	<0,1	2,6
 Materiali ausiliari	0,1	<0,1	0,5
 Processo	0,4	0,2	1,3
 Distribuzione	0,1	<0,1	0,1
 Conservazione domestica	0,9	0,3	1,2
 Fine vita packaging	0,1	<0,1	<0,1
TOTALE	3,6 global m²/kg	1,0 kg CO₂ eq/kg	335* litri/kg

* di cui 48 l blue water e 63 l grey water. Il virtual water content relativo alla produzione della soia è stato stimato utilizzando la banca dati del Water Footprint Network (Report 47, Appendix II).

I valori riportati in questa tabella e nelle successive sono il risultato di un arrotondamento. Per tale motivo possono differire leggermente dalla somma dei contributi delle diverse fasi.

IMPRONTA AMBIENTALE DI UN KG DI YOGURT YOMO FOOD SERVICE

	 ECOLOGICAL FOOTPRINT	 CARBON FOOTPRINT	 VIRTUAL WATER CONTENT
 Materie Prime	4,4	1,4	1.434
 Packaging	0,9	0,3	35
 Materiali ausiliari	0,1	0,1	1
 Processo	0,9	0,4	21
 Distribuzione	0,1	<0,1	<1
 Conservazione domestica	2,8	1,0	4
 Fine vita packaging	0,1	<0,1	<1
TOTALE	9,3 global m²/kg	3,2 kg CO₂ eq/kg	1.495* litri/Kg

* di cui 203 l blue water, 1085 l green water e 207 l grey water.

I valori riportati sono il risultato di un arrotondamento. Per tale motivo possono differire leggermente dalla somma dei contributi delle diverse fasi.

Anche nel 2017 Granarolo ha mantenuto la Certificazione “EPD Process Certification”, conseguita nel 2014 (valutata e validata da terza parte) finalizzata ad attestare che l'intero processo di preparazione, controllo e pubblicazione di dichiarazioni ambientali di prodotto è stato condotto in conformità ai requisiti dell'International EPD® System (www.environdec.com). Questo approccio sistemico consente di semplificare e accelerare il percorso di aggiornamento di analisi EPD® esistenti e la pubblicazione di nuove analisi in relazione a ulteriori prodotti.



Tutte le dichiarazioni sono scaricabili dal sito gruppogranarolo.it

Nell'Ambito del Riesame della Direzione 2017 relativo al EPD Process Certification, sono stati stabiliti i nuovi progetti di certificazione da implementare nel 2018; le referenze per le quali verrà sviluppata la Dichiarazione Ambientale di Prodotto EPD sono riconducibili a prodotti utilizzati da mense e servizi di ristorazione (Food Service), per i quali risultano applicabili Criteri Minimi Ambientali (CAM) di acquisto per le Pubbliche Amministrazioni ed il conseguente riconoscimento di un punteggio aggiuntivo in sede di aggiudicazione di bandi di gara

6.2 LE PRINCIPALI AZIONI PER LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI

Gli studi LCA e i risultati pubblicati sulle EPD® rappresentano uno degli elementi che Granarolo ha utilizzato per identificare le aree prioritarie su cui intervenire per la riduzione degli impatti lungo il ciclo di vita dei prodotti.

Gli ambiti di azione individuati riguardano l'intera filiera, e il presidio e le relazioni con i fornitori di materia prima proprie del "modello Granarolo", ne facilitano la realizzazione; tra le azioni individuate si segnalano:

- miglioramento dell'efficienza delle pratiche agricole secondo le indicazioni del Piano Strategico Granlatte
- promozione di interventi di efficientamento energetico delle stalle anche attraverso la realizzazione di impianti da fonti rinnovabili;
- promozione di interventi di efficientamento energetico mediante realizzazione di impianti di cogenerazione negli stabilimenti;
- riduzione del packaging (e dei relativi impatti ambientali) per il confezionamento dei prodotti (es. introduzione criteri di Ecodesign nei processi di selezione dei materiali per migliorare le performance ambientali dei prodotti, anche attraverso tool di calcolo dedicati).

Granarolo, oltre alle azioni specifiche sulla filiera e al fine di migliorare il grado di controllo delle performance ambientali, ha sviluppato e implementato un software per la gestione delle informazioni legate agli indicatori ambientali, in modo da monitorare in tempo reale i principali indicatori (KPI) dei diversi stabilimenti ed elaborare la relativa reportistica di confronto con gli obiettivi aziendali.

6.2.1 LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI DELLA FILIERA

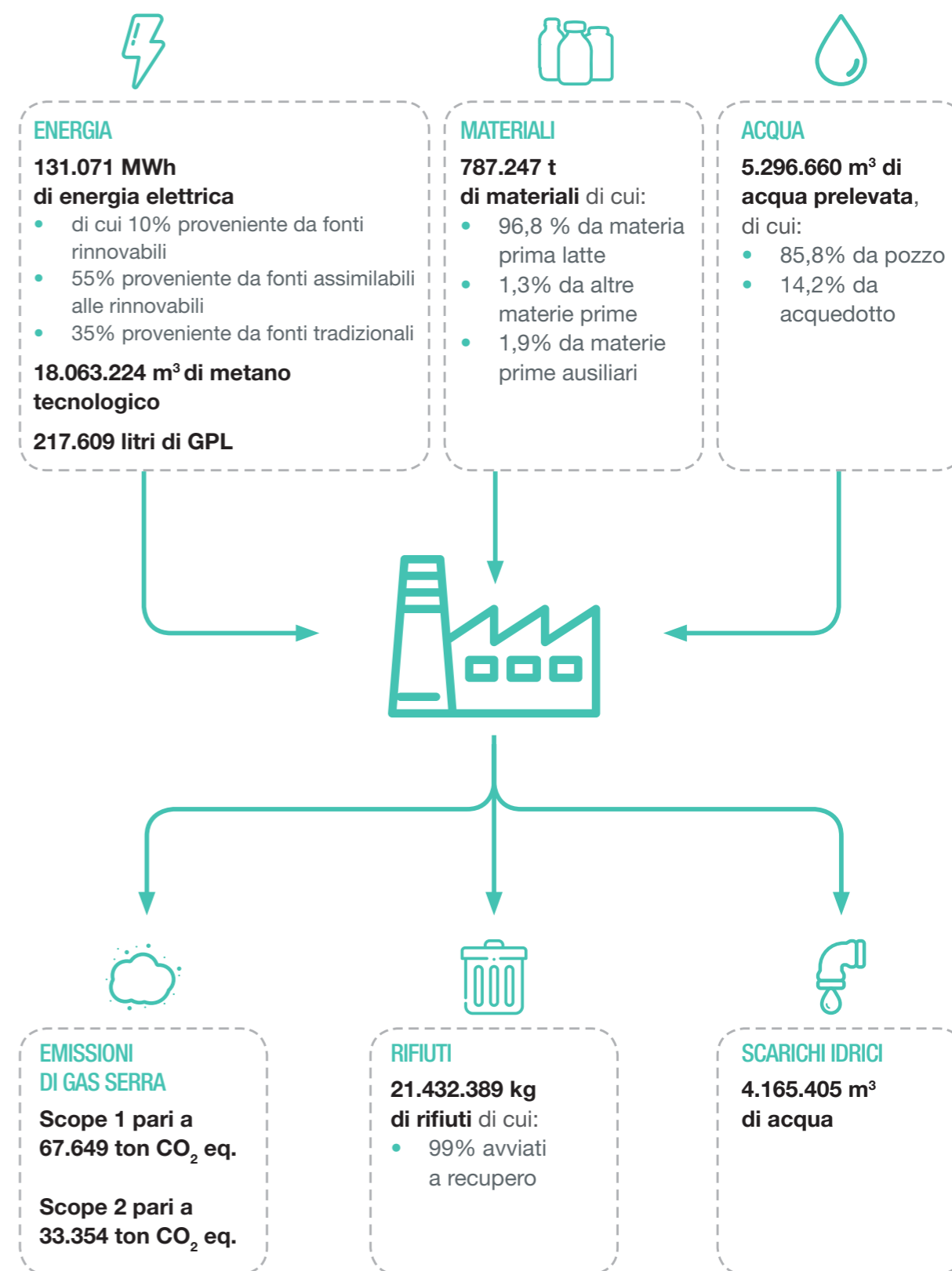
Le analisi sul ciclo di vita dei prodotti Granarolo evidenziano come la fase della produzione delle materie prime rappresenti uno degli elementi maggiormente rilevante dal punto di vista degli impatti ambientali (es. per le referenze latte la fase di produzione in allevamento contribuisce per una quota del 50-60% all'impatto espresso in termini di Carbon Footprint).

La riduzione degli impatti della filiera è quindi un ambito di lavoro prioritario per il miglioramento della sostenibilità ambientale dei prodotti Granarolo. Il Piano Strategico Granlatte elaborato con 150 allevatori in rappresentanza di territori e diverse tipologie di stalle ha individuato delle priorità e delle linee guida. I primi allevamenti che si sono attrezzati sono stati quelli che producono latte biologico e Alta Qualità.

La conversione al biologico di molti allevamenti sta agevolando il processo, soprattutto oggi che si è orientati verso un'agricoltura 4.0.

Inoltre Granarolo ha avviato, già dal 2011, un progetto di valutazione del rischio ambientale dei luoghi di produzione della materia prima latte. Tutte le stalle che forniscono latte a Granarolo sono state mappate attraverso un sistema geo-satellitare per valutare le possibili fonti di rischio ambientale derivante dalla presenza di sorgenti inquinanti (ad esempio inceneritori, centrali termoelettriche, autostrade, impianti industriali, ecc.) e che può influire sulla qualità del latte. Il progetto, nato in collaborazione con l'Università di Bologna, è tuttora l'unico in Italia di questo genere e coinvolge ogni stalla della filiera Granarolo. La mappatura verrà aggiornata nel corso del 2018.

6.2.2 LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI DEL PROCESSO PRODUTTIVO



Nel corso del 2017 il Gruppo ha operato in 18 siti produttivi dislocati sul territorio italiano. Gli stabilimenti di Granarolo S.p.A. hanno ottenuto la certificazione ISO 14001 (Sistema di Gestione Integrato Qualità Sicurezza e Ambiente) e la certificazione OHSAS 18001 (Sistema di Gestione Sicurezza). Per gli stabilimenti di Volterra e di Parma questo processo verrà completato nel corso del 2018.

Allo stesso tempo, sono state gettate le basi per poter introdurre, in altre società del Gruppo, i sistemi di gestione con procedure, istruzioni e schede di registrazione semplificate e snelle, con l'obiettivo a tendere di ottenere la certificazione del sistema di gestione integrato; inoltre, i due stabilimenti dell'Emilia Romagna (Bologna e Soliera) hanno mantenuto le RegISTRAZIONI EMAS.

Il presente paragrafo descrive i principali indicatori di impatto ambientale associati ai processi produttivi, relativi agli 8 stabilimenti di Granarolo S.p.A.

Alla fine del presente capitolo sono inoltre riportati, in uno specifico paragrafo, i dati ambientali 2017 legati ai processi produttivi di alcune società controllate dal Gruppo Granarolo per le quali è stato possibile reperire i dati relativi all'anno completo (in particolare si tratta di Calabrialatte, Casearia Podda, Pastificio Granarolo, Amalattea, Gennari Parma e Gennari Lesignano).

ENERGIA

Sin dal 2010 Granarolo S.p.A. ha avviato un percorso di medio-lungo termine nel campo dell'efficienza energetica, ponendosi come obiettivo primario la riduzione dei consumi energetici per unità di prodotto.

Questo percorso di sostenibilità per il periodo 2010-2017 è stato indirizzato su due linee strategiche di efficienza:

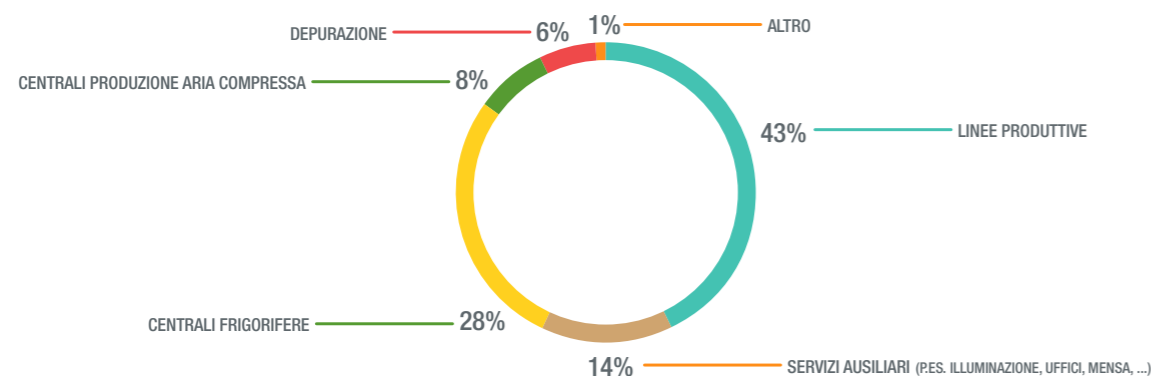
- l'autoproduzione di più del 50% dell'energia elettrica necessaria al fabbisogno degli stabilimenti produttivi;
- l'analisi dei consumi dei vettori energetici nelle proprie realtà produttive.

Sono stati individuati 4 vettori energetici significativi utilizzati trasversalmente su tutti gli stabilimenti produttivi e su linee di produzioni diverse per dimensione e tipologia: energia elettrica, energia termica (vapore e acqua calda), energia frigorifera, aria compressa.

Dalle analisi interne ed esterne svolte sui consumi energetici degli stabilimenti del Gruppo è stato riscontrato un contributo significativo delle centrali di produzione utilities, ossia gli impianti con cui Granarolo produce internamente i vettori energetici necessari al funzionamento delle proprie linee di produzione.

Il consumo di queste centrali è così significativo da eguagliare in quantità il consumo diretto delle linee produttive.

RIPARTIZIONE DEI CONSUMI ELETTRICI PER TIPOLOGIA



Il Gruppo persegue inoltre costantemente obiettivi di risparmio energetico, definendo un Piano di efficienza energetica, per ridurre consumi e migliorare l'efficienza degli impianti.

Nel corso del 2017 il percorso strategico relativo all'implementazione della cogenerazione come sistema primario di efficienza negli stabilimenti energivori è stato completato con la cessione degli impianti di cogenerazione alla società E.ON Connecting Energies S.r.l. che gestirà gli impianti presenti negli stabilimenti di Usmate, Pasturago, Soliera, Bologna e Gioia del Colle.

Questo consentirà di gestire questi impianti al meglio e alla massima efficienza e permetterà a Granarolo di concentrarsi sul Piano di Efficienza Energetica 2018-2020.

La linea strategica sul prossimo triennio sarà incentrata sull'efficienza delle centrali interne di produzione utilities, che generano tutti i vettori energetici secondari necessari ai processi produttivi. La modalità scelta è quella di studiare e realizzare un intervento di efficienza energetica in uno stabilimento pilota, testarne l'efficacia sul campo con anche l'adozione di strumenti di misura dedicati e in caso di esito positivo replicarne la struttura su tutti gli altri stabilimenti idonei.

La scelta di concentrarsi sulle centrali di produzione utilities consente un'altissima replicabilità degli interventi su tutto il territorio, essendo questa tipologia di impianti simile per tutti gli stabilimenti e pressoché standard indipendentemente dalle produzioni svolte all'interno del singolo stabilimento. I primi due progetti di efficienza energetica contenuti nel Piano sono stati completati per gli stabilimenti di Usmate e Bologna. Questi due interventi potranno essere presi a modello per gli altri stabilimenti del Gruppo poiché si tratta di progetti replicabili.

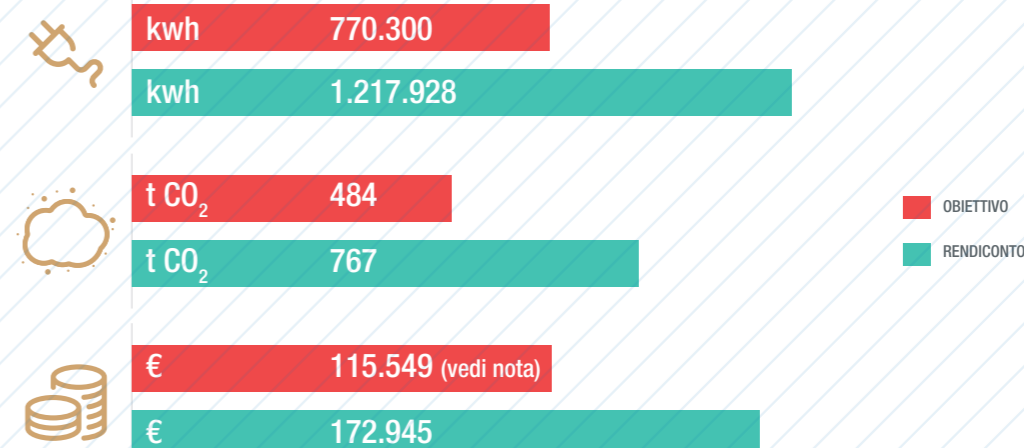
ILLUMINAZIONE A LED NELLO STABILIMENTO DI USMATE VELATE



Nello stabilimento di Usmate Velate è stata completata la sostituzione integrale dei circa 2.900 corpi illuminanti con nuovi a tecnologia più efficiente (LED), sia all'interno dei reparti produttivi che nelle aree esterne.

Tale progetto ha portato nel corso del 2017 una riduzione di circa il 58% del consumo elettrico dedicato all'illuminazione, pari a circa 1.220.000 kwh/anno corrispondenti a oltre 700 tonnellate equivalenti di CO₂ non emessa in atmosfera.

RISPARMIO-EFFICIENZA

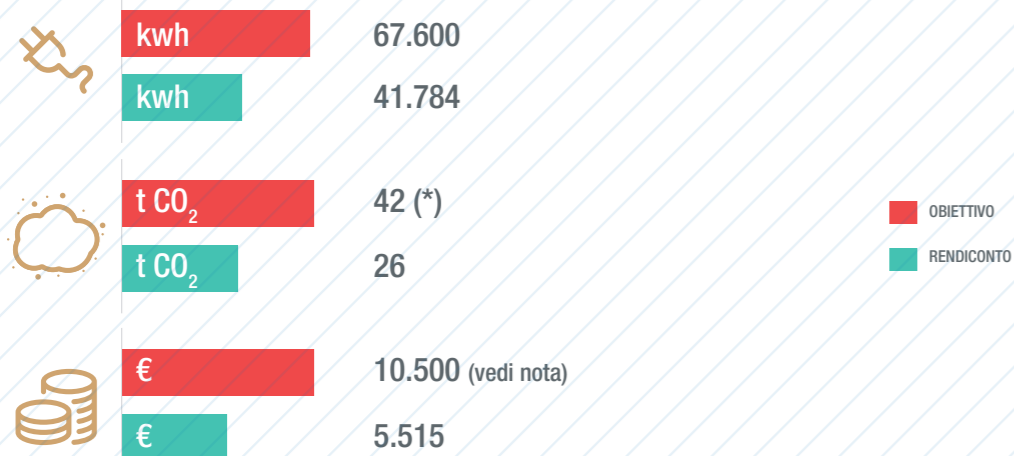


IPOTESI: per il calcolo del risparmio di CO₂ considerato fattore di emissione pari a 0,629 kgCO₂ / kwh

Nota: i risparmi economici sono da intendersi riferiti alla sola efficienza energetica (esclusi ammortamenti, noleggi, costi e risparmi manutentivi, ecc.)

EFFICIENTAMENTO DELLA CENTRALE DI ARIA COMPRESSA DELLO STABILIMENTO DI BOLOGNA

Nello stabilimento di Bologna è stato installato un sistema di controllo della centrale di aria compressa del reparto caseificio, che ottimizza il funzionamento dei 4 compressori in funzione delle richieste dell'utenza e che permette il funzionamento degli stessi nella modalità di volta in volta più efficiente; tale progetto ha portato nel corso del 2017 una riduzione di circa il 5% del consumo elettrico dell'intera centrale, pari a circa 42.000 kWh/anno corrispondenti a 26 tonnellate equivalenti di CO₂ non emessa in atmosfera.



IPOTESI: per il calcolo del risparmio di CO₂ considerato fattore di emissione pari a 0,629 kgCO₂ / kWh

Nota: i risparmi economici sono da intendersi riferiti alla sola efficienza energetica (esclusi ammortamenti, noleggi, costi e risparmi manutentivi, ecc.)

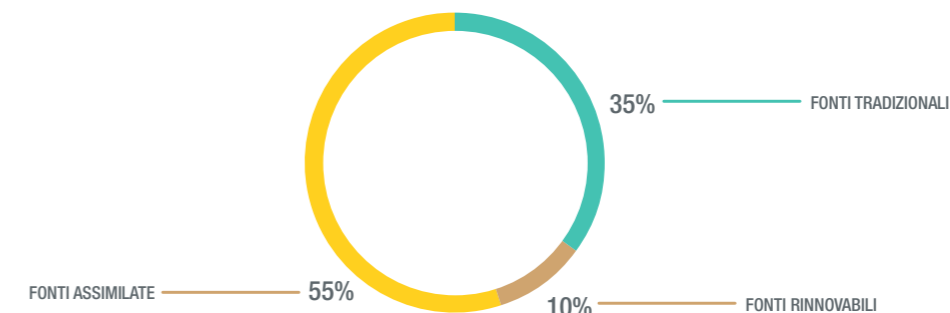
Per il triennio 2018-2020 verrà studiata la possibilità di estendere le due tecnologie sopra descritte a tutti gli altri stabilimenti del Gruppo oltre a completare gli studi di fattibilità attualmente in corso. Tra i progetti più significativi figurano i revamping delle centrali frigorifere più vecchie con l'introduzione di macchine con una nuova tecnologia ad altissima efficienza, compressori centrifughi, un nuovo impianto di cogenerazione presso il Pastificio Granarolo e il progetto "Adam&Eva®" presso lo stabilimento di Pasturago.

EFFICIENZA ENERGETICA ATTRAVERSO IL PROGETTO "ADAM&EVA®"

Il progetto "Adam&Eva®" unisce gli ultimi sviluppi della tecnologia nel campo dell'Industria 4.0 con l'ingegneria avanzata applicata all'efficienza energetica: si tratta di un sistema avanzato di monitoraggio consumi delle utility (EVA: Energy Value Analysis), unito ad un sistema di controllo auto adattivo e predittivo (ADAM: ADaptive Auto Monitoring) capace di far lavorare le centrali tecnologiche sempre nel punto di massima efficienza energetica in funzione della richiesta e di predire il consumo futuro delle utenze in base allo storico di funzionamento. Si stima che un'applicazione estesa di questi sistemi possa portare fino al 15% del risparmio del consumo delle centrali tecnologiche presenti negli stabilimenti del Gruppo.



CONSUMO DI ENERGIA ELETTRICA GRANAROLO S.P.A: SUDDIVISIONE PER FONTI (%) NEL 2017.



Il consumo di energia elettrica degli stabilimenti Granarolo S.p.A. è il leggero aumento (+1,8%) tranne che negli stabilimenti di Anzio (-11%) e Soliera (-6%), caratterizzati da un forte calo della produzione rispetto all'anno precedente. Per lo stabilimento di Bologna l'aumento del consumo elettrico (+6%) è dovuto alla variazione del mix produttivo a favore di prodotti più energivori (aumento del peso della produzione casearia rispetto al latte), mentre l'aumento di Gioia del Colle è causato dall'avviamento di una nuova linea produttiva nell'ultimo quadrimestre (Gplus). Lo stabilimento di Usmate Velate infine ha ottimamente bilanciato l'aumento dei consumi derivanti dalla nuova sezione di depurazione con l'efficienza generata dalla sostituzione integrale dei corpi illuminante con luci a LED, cogliendo lo spirito di ridurre l'impatto ambientale mantenendo alti standard produttivi.



ENERGIA ELETTRICA (MWH) TRIENNIO (2015-2017) GRANAROLO S.P.A.



Relativamente al consumo di metano tecnologico si nota dinamica simile a quella vista per l'energia elettrica, ossia una diminuzione del consumo degli stabilimenti di Anzio (-9%) e Soliera (-1%) dovuta alle minori produzioni; per Soliera l'effetto è meno marcato per via dell'estrema frammentazioni delle produzioni in molteplici referenze che costringono lo stabilimento a numerosi start&stop intervallati da sanifiche delle linee produttive.

Sullo stabilimento di Usmate Velate si nota una riduzione importante del consumo termico dovuta all'avviamento di un nuovo impianto di cogenerazione al posto dell'esistente che ha permesso il recupero di molta di energia termica (+92%) sotto forma di vapore e acqua calda da teleriscaldamento. Sugli stabilimenti di Bologna (+6%) e Gioia del Colle (+7%) si nota lo stesso effetto notato sui consumi elettrici dovuto sempre nel primo caso ad una maggior produzione di caseari freschi e nel secondo caso all'avviamento della nuova linea di produzione di latte Gplus.

METANO TECNOLOGICO (M3) TRIENNIO (2015-2017) GRANAROLO S.P.A.



Il tasso di intensità energetica rappresenta l'indicatore dell'energia richiesta da un sistema produttivo ed è calcolato rapportando il consumo totale annuo di energia alla produzione aziendale annua complessiva. Nel corso del 2017 – oltre al metano tecnologico e l'energia elettrica acquistata da rete – è stato parzialmente considerato il metano utilizzato per il funzionamento del cogeneratore e al suo posto è stata sommata l'energia elettrica fornita allo stabilimento da parte del cogeneratore stesso. I dati di seguito sono in linea rispetto quanto comunicato annualmente dal Gruppo alla Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia (FIRE).

INTENSITÀ ENERGETICA (TEP/MIGLIAIA DI TONNELLATE) TRIENNIO (2015-2017) GRANAROLO S.P.A.



Il valore di intensità energetica è invece in aumento a causa di una serie di fattori: l'ampliamento del perimetro con stabilimenti a più alta intensità specifica (Parma) e il calo delle produzioni su stabilimenti che producono molte referenze (Pasturago e Soliera).

Lo stabilimento di Bologna invece riduce l'impatto per unità di prodotto (-8%) nonostante lo spostamento verso produzioni più energivore.

ACQUA

Le azioni principali svolte nel 2017 in tema di risparmio idrico sugli stabilimenti del Gruppo sono:

- l'introduzione, per i lavaggi di linee e impianti, di sanificanti mono prodotto che non richiedono un secondo risciacquo e che consentono di conseguenza notevoli risparmi in volumi d'acqua;
- l'installazione in diversi stabilimenti del Gruppo, di contatori specifici per le misurazioni dei consumi nelle diverse fasi di processo, al fine di valutare le aree su cui intervenire prioritariamente;
- la predisposizione di piani di monitoraggio periodici relativi al bilancio idrico, rivolti all'individuazione di anomalie, perdite o mal funzionamenti di impianti e contatori.

In merito ad interventi di risparmio idrico occorre menzionare sia interventi di contabilizzazione dei consumi idrici nei diversi reparti produttivi tramite installazione dei contatori, al fine di ottimizzare i

consumi e definire mirate strategie di intervento, sia interventi legati alle fasi di lavaggio di linee e impianti con utilizzo di sanificanti (c.d. mono prodotto) che non richiedono un secondo risciacquo, con notevoli risparmi in volumi d'acqua.

Nel corso del 2018 dovrebbe vedersi concretizzato un importante progetto in collaborazione con Granlatte Società Cooperativa Agricola a.r.l, grazie ad un finanziamento della Regione Lombardia (MISURA 4 "Investimenti in immobilizzazioni materiali"). Tale progetto consiste nell'installazione di un impianto di raffreddamento con 2 torri evaporative, volto ad aumentare la qualità del processo di raffreddamento nelle fasi di produzione dello yogurt, sia in fase iniziale di inoculo che in fase finale di raffreddamento e fermentazione.

Sotto l'aspetto del consumo idrico, grazie all'introduzione dell'anello di raffreddamento chiuso, si avrà la possibilità di ridurre i consumi di acqua emunta dai pozzi. Attualmente il trattamento termico viene infatti effettuato con acqua a perdere e immessa in corpo idrico superficiale.

I risparmi ottenuti saranno contabilizzati in occasione del prossimo bilancio.

In un contesto di crescente stress idrico, e con particolare riferimento alle problematiche di sfruttamento ed inquinamento delle falde nel panorama italiano, Granarolo intende quantificare e comunicare questo tipo di impatto ambientale e ottimizzare i processi produttivi.

Di seguito la rappresentazione dei consumi idrici relativi al triennio 2015-2017.

ACQUA PRELEVATA (POZZO + ACQUEDOTTO) (M3) TRIENNIO (2015-2017) GRANAROLO S.P.A.



In generale, i consumi idrici dell'ultimo triennio risultano stabili seppur le attività produttive siano volte ad una riduzione degli sprechi, a parità di volumi produttivi e di confine considerato, correlate allo sviluppo di una forte sensibilizzazione diretta al personale preposto alle attività di lavaggio nonché ad un più puntuale monitoraggio dei consumi al fine di individuare ulteriori aree di miglioramento.

Fanno eccezione gli stabilimenti di Usmate Velate, che registra un incremento nel 2017 pari all'1%, dovuto all'incremento della produzione di mozzarella, referenza notoriamente più idroesigente, lo stabilimento di Bologna, che registra un incremento del 5%, da imputare in parte al mancato

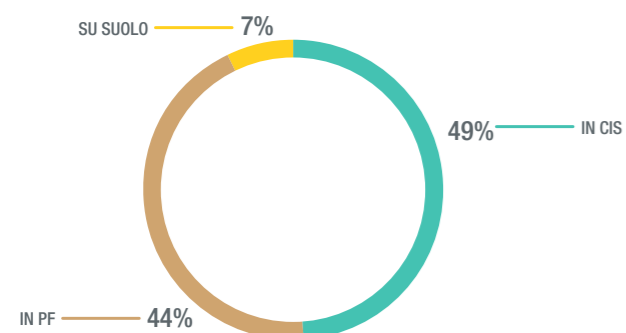
funzionamento dell'impianto di osmosi inversa per il recupero dell'acqua dell'impianto di depurazione nelle torri evaporative, e in parte al mix produttivo sempre più diversificato, che comporta maggiori lavaggi delle linee produttive.

SCARICHI IDRICI (M³) TRIENNIO (2015-2017) GRANAROLO S.P.A.



Di seguito si riporta la ripartizione in termini percentuali per recettore della destinazione delle acque di scarico degli stabilimenti del Gruppo.

CORPI RECETTORI



Per alcuni stabilimenti, per i quali risulta non raggiungibile la pubblica fognatura e non è disponibile un corpo idrico superficiale, l'unico recettore risulta essere il suolo (Gioia del Colle, Volterra e Villagrande), a causa del quale i limiti di legge da rispettare sono sicuramente più restrittivi di tutti gli altri, previsti per pubblica fognatura (PF) e per il corpo idrico superficiale (CIS).

* Dato stimato

RIFIUTI

Prosegue l'impegno alla differenziazione dei rifiuti prodotti presso gli stabilimenti di Granarolo, potenziando la frazione di rifiuto (per lo più carta, plastica e legno) avviata a recupero per riutilizzo e recupero del materiale; l'attività in oggetto si è sviluppata anche attraverso la definizione e sottoscrizione di specifici contratti con ditte specializzate nel recupero del materiale. Grazie ad un software gestionale specifico per la gestione dei rifiuti, utilizzato in tutti gli stabilimenti certificati ISO 14001, Granarolo ha avviato un processo di monitoraggio degli andamenti dei rifiuti prodotti, al fine di valutare possibili aree di intervento e miglioramento. Si sta valutando di estenderlo a tutte le società controllate al fine di tener meglio monitorate quantità, destinazioni e costi.

RIFIUTI PRODOTTI (KG) TRIENNIO 2015-2017 GRANAROLO S.P.A.

STABILIMENTO	TIPOLOGIA RIFIUTO	DATI AL 31/12/15	DATI AL 31/12/16	DATI AL 31/12/17	VARIAZIONE %
BOLOGNA	Totale rifiuti Pericolosi	11.275	10.578	6.844	-35
	Totale rifiuti Non Pericolosi	7.983.542	6.951.932	7.734.749	+11
ANZIO	Totale rifiuti Pericolosi	1.676	1.344	1.174	-13
	Totale rifiuti Non Pericolosi	305.876	299.983	267.330	-11
SOLIERA	Totale rifiuti Pericolosi	15.267	3.607	14.076	+290
	Totale rifiuti Non Pericolosi	2.265.485	2.113.976	1.949.543	-8
PARMA	Totale rifiuti Pericolosi	N.D	N.D	387	-
	Totale rifiuti Non Pericolosi	N.D	N.D	239.238	-
PASTURAGO	Totale rifiuti Pericolosi	29.616	10.540	18.050	+71
	Totale rifiuti Non Pericolosi	2.039.367	2.326.835	2.050.151	-12
USMATE VELATE	Totale rifiuti Pericolosi	16.834	17.350	6.844	-61
	Totale rifiuti Non Pericolosi	1.187.998	1.834.815	7.941.700	+333
GIOIA DEL COLLE	Totale rifiuti Pericolosi	4.299	6.414	2.734	-57
	Totale rifiuti Non Pericolosi	665.015	685.314	1.062.197	+55
VOLTERRA	Totale rifiuti Pericolosi	3.893	1.650	1.860	+13
	Totale rifiuti Non Pericolosi	105.337	107.420	135.512	+26
GRANAROLO S.P.A.	Totale rifiuti Pericolosi	82.860	51.483	51.969	+1
	Totale rifiuti Non Pericolosi	14.552.620	14.320.275	21.380.420	+49

L'andamento in aumento dei volumi di rifiuto pericoloso (+71%) presso lo stabilimento di Pasturago è giustificato in quanto nel corso del 2017 sono stati smaltiti eccezionalmente dei disincrostanti non più utilizzati e dei quali l'azienda doveva disfarsi e un paio di smaltimenti eccezionali di emulsioni oleose derivanti da attività di manutenzione straordinaria. Per quanto riguarda lo stabilimento di Soliera la produzione di rifiuti pericolosi è in linea con gli anni precedenti, ad eccezione della produzione di olii

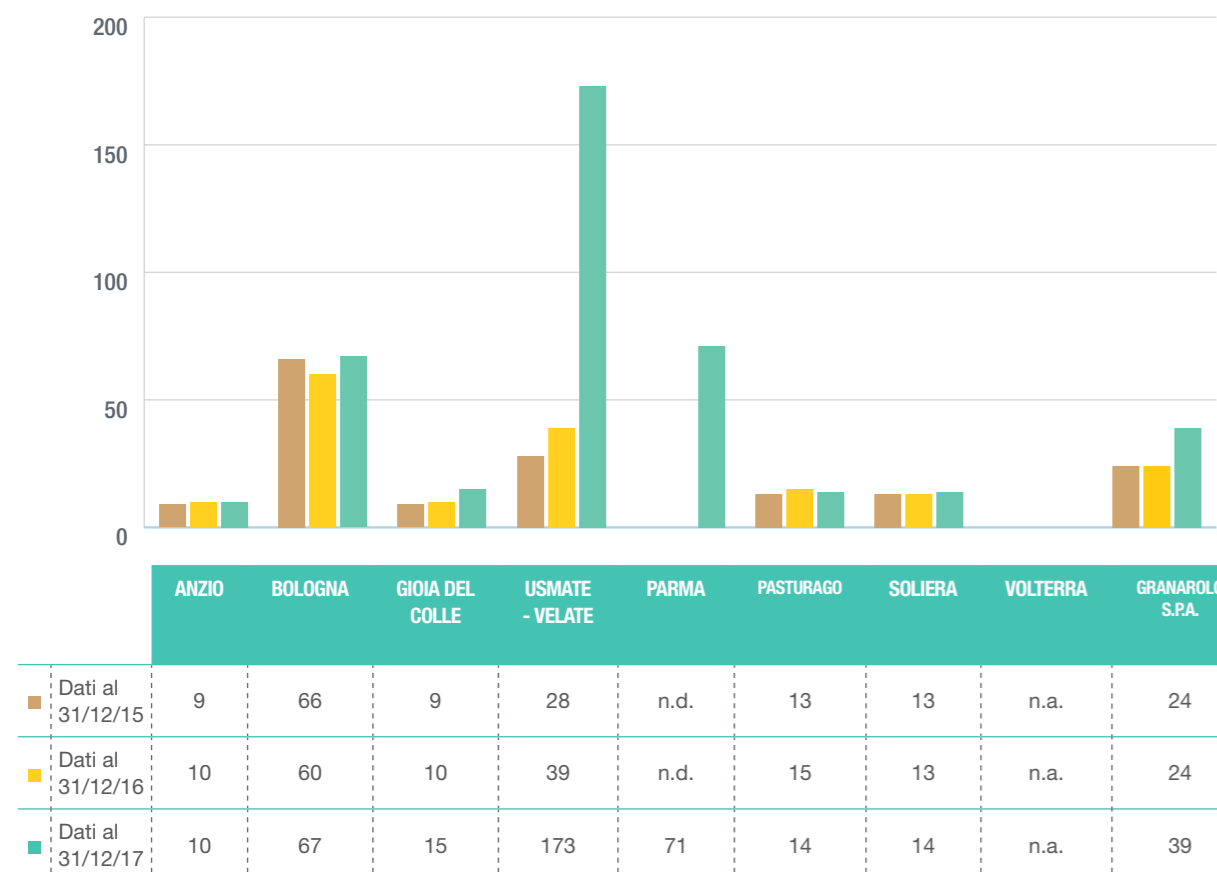
dovuti a interventi manutentivi straordinari verificatisi nel corso del 2017. Ad Usmate-Velate, invece, l'incremento del 333% dei rifiuti non pericolosi è da collegarsi alla produzione del rifiuto "fanghi da impianto di depurazione" derivante dalla messa a regime dell'impianto di depurazione avvenuta già a novembre 2016 (rifiuto pertanto non prodotto prima) ma i cui effetti sono sicuramente visibili nel 2017. Infine, l'aumento pari al 55% dei rifiuti non pericolosi nello stabilimento di Gioia del Colle è da riferire a smaltimenti eccezionali di imballaggi in legno, rottami di ferro e fanghi.

DESTINAZIONE DEI RIFIUTI 2017 GRANAROLO S.P.A.

	PESO IN KG	% DI COMPOSIZIONE
Di cui a smaltimento	14.516	28%
Di cui a recupero	37.453	72%
Totale rifiuti Pericolosi	51.969	-
Di cui a smaltimento	203.049	1%
Di cui a recupero	21.177.371	99%
Totale rifiuti Non Pericolosi	21.380.420	-

È opportuno evidenziare che la quantità di rifiuti non pericolosi risulta significativa in termini di massa, in quanto comprende il fango derivante dai processi di depurazione delle acque; tale rifiuto rappresenta mediamente più del 50% del totale, ma è necessario considerare che, contenendo in alcuni casi (es. per Soliera, Bologna ed Usmate) una percentuale di acqua molto alta, quest'ultima incrementa sensibilmente il peso complessivo. I fanghi, che ad oggi rappresentano il principale rifiuto non pericoloso derivante dal ciclo produttivo, sono prevalentemente destinati alla produzione di biogas attraverso un processo di digestione anaerobica avvalendosi di società autorizzate al recupero. L'88% dei fanghi del Gruppo sono destinati alla produzione di energia.

RIFIUTI KG / TONS DI PRODOTTO FINITO TRIENNIO (2015-2017) GRANAROLO S.P.A.



Nell'anno in esame non sono stati registrati sversamenti significativi o incidenti in nessuno degli stabilimenti considerati.

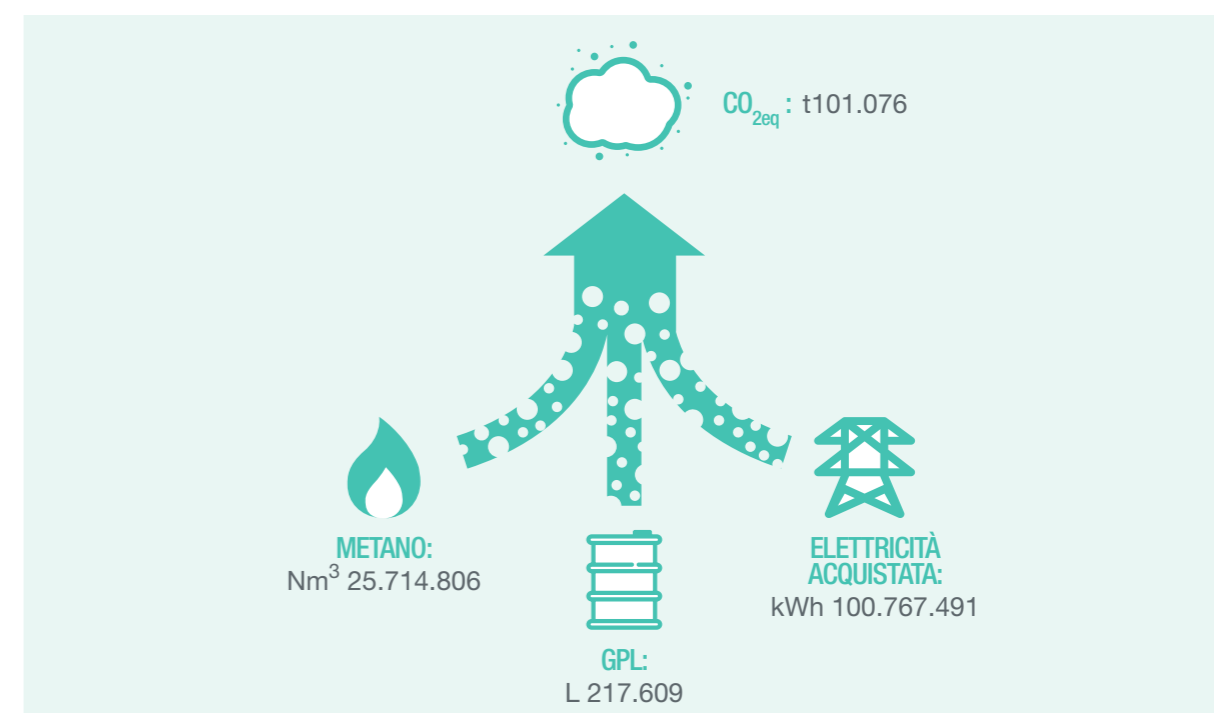
EMISSIONI

Con l'implementazione dello strumento informatico di raccolta ed elaborazione dei dati ambientali degli stabilimenti (TOOL CSR Granarolo), l'Organizzazione ha rafforzato la propria capacità di misurare e rendicontare i propri impatti anche in termini di emissioni di CO₂.

In relazione alle emissioni di CO_{2eq}, associate ai processi/attività Granarolo vengono monitorati i seguenti elementi principali previsti dal GHG Protocol:

- Scope 1: emissioni dirette provenienti da sorgenti possedute o controllate dall'azienda;
- Scope 2: emissioni connesse alle fonti energetiche acquisite per l'autoconsumo da parte dell'organizzazione.

EMISSIONI DI CO_{2EQ} 2017 GRANAROLO S.P.A.



La diminuzione del valore dello scope 1 (rispetto al 2016 diminuiscono di oltre 28.000 tonnellate) è giustificata dalla cessione - nel corso del 2017 - degli impianti di cogenerazione alla società E.ON Connecting Energies S.r.l. che gestirà gli impianti presenti negli stabilimenti di Usmate, Pasturago, Soliera, Bologna e Gioia del Colle.

A differenza del precedente esercizio - dato che il cogeneratore viene gestito da terzi - l'energia viene considerata nello Scope 2 come quota acquistata. L'aumento delle emissioni di Scope 2 è parzialmente bilanciato dall'aggiornamento dei fattori di emissione utilizzati per il calcolo. Il fattore di emissione - utilizzato per la rendicontazione degli esercizi 2015 e 2016 - è pari a 0,49 kg CO₂ eq/kWh, mentre per il presente report è stato utilizzato il fattore di emissione (pari a 0,331 kg CO₂ eq/kWh) fornito dall'ultima versione del rapporto IEA (CO₂ emissions from fuel combustion - 2016).

In dettaglio, per quanto riguarda le emissioni dirette di gas a effetto serra provenienti da fonti possedute o controllate dall'organizzazione (Scope 1) il grafico mostra i dati per stabilimento relativi alla CO₂.

EMISSIONI CO₂ – SCOPE 1 (TON. CO_{2EQ}) TRIENNIO (2015-2017) GRANAROLO S.P.A.



Relativamente alle emissioni indirette di gas serra connesse alle fonti energetiche acquisite per l'autoconsumo da parte dell'organizzazione (Scope 2), sono state calcolate quelle relative all'acquisto di energia elettrica da rete.

EMISSIONI CO₂ – SCOPE 2 (TON. CO_{2EQ}) TRIENNIO (2015-2017) GRANAROLO S.P.A.



Le notevoli variazioni di emissioni sono dovute principalmente al passaggio di proprietà degli impianti di cogenerazione da Granarolo ad una società esterna nel corso del 2017, che ha comportato una differente modalità di calcolo delle emissioni (travaso dallo Scope 1 allo Scope 2). Il completamento del processo è avvenuto nel mese di novembre 2017 e permetterà di vedere l'effetto del nuovo assetto sui 12 mesi con l'anno 2018.



Il calcolo delle emissioni indirette che si verificano al di fuori dell'organizzazione (Scope 3) è riferito ad una parte dei trasporti dei prodotti, ovvero quelli compiuti tramite la flotta primaria, nonché ai viaggi dei dipendenti svolti in auto nell'esercizio della loro attività per Granarolo (esclusi i trasporti casa – lavoro).

Dalla tabella emerge che i valori 2017 delle emissioni Scope 3 associate al Trasporto dei Prodotti finiti sono in calo rispetto ai valori ottenuti nel 2016. Le emissioni derivanti dai viaggi dei dipendenti svolti in auto nell'esercizio della loro attività per Granarolo risulta pari a 1.234 tonnellate CO₂, in stabilità rispetto al 2016.

CALCOLO EMISSIONI CO ₂ – SCOPE3 TRASPORTO PRODOTTI	VALORE 2015	VALORE 2016	VALORE 2017	U.D.M
Emissione Trasporto Prodotti	25.032	25.570	22.815	Tonn.CO ₂
Emissione media per km	1,4	1,4	1,4	kgCO ₂ /km
Emissione a kg di prodotto	0,12	0,12	0,11	kgCO ₂ /kg

È in programma un rinnovamento del parco automezzi (euro 5-6) nel corso del 2018 con un saving stimato di CO₂ equivalente pari a 78 tonnellate circa nel triennio 2018-2020. Nel corso della fine del 2017 si registra già la diminuzione della percentuale di mezzi EURO 1-2-3 a favore dei mezzi EURO 4 ed EURO 5/6.

% MEZZI FLOTTA PRIMARIA	2015	2016	2017
% mezzi EURO0	0,0%	0,0%	0,0%
% mezzi EURO1	2,4%	2,9%	1,1%
% mezzi EURO2	10,9%	12,8%	12,2%
% mezzi EURO3	41,9%	42,8%	37,8%
% mezzi EURO4	36,0%	28,6%	33,6%
% mezzi EURO5/6	8,8%	13,0%	15,3%



6.2.3 LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI DEL PACKAGING

I consumatori si stanno orientando in maniera sempre più crescente verso i Brand che abbracciano pratiche commerciali sostenibili e trasparenti.

Il settore del packaging sta evolvendo proprio per rispondere a questo scenario. Oggi, infatti, “Imballaggio” significa molto di più che proteggere e trasportare un prodotto: deve adattarsi al canale di distribuzione e rafforzare l'esperienza di consumo del prodotto contenuto al suo interno. Secondo Nielsen, prestigioso istituto di ricerca a livello mondiale, i consumatori di tutto il mondo stanno privilegiando sempre più gli acquisti da quei marchi che si impegnano per un cambiamento sociale e ambientale positivo.

Lo studio rileva che il 66% dei consumatori sono disposti a pagare di più per prodotti sostenibili, mentre il 51% dei millennial (21- 34 anni) controlla l'imballaggio per cercare i messaggi relativi alla sostenibilità del prodotto e del packaging. In breve, i consumatori stanno impiegando il loro potere d'acquisto per supportare brand che riflettono i loro valori e preferenze.

A fronte delle richieste dei consumatori del Gruppo e delle continue attenzioni della Commissione Europea sul tema “Food packaging sostenibile” continue sono le attività di R&D Packaging del Gruppo Granarolo che nel 2017 sono state finalizzate a ridurre l'impatto ambientale. In particolare, è stata ridotta la quantità di plastica impiegata su tutti i prodotti, è stato aumentato l'utilizzo di materiale riciclato e lanciati sul mercato nuovi packaging con plastica Bio Based, ossia interamente o parzialmente ricavati da biomassa vegetale, quindi di origine biologica.

Tra i progetti di maggior risultato in termini di emissione di CO₂ si annoverano per il 2017:

1. la riduzione del peso del tappo in plastica (PE) per il prodotto Yomino da 2,65g a 2,31g con un risparmio di 11.491 Kg di CO₂ equivalente
2. la riduzione dello spessore delle capsule (AL) di tutti gli yogurt da 0,61g a 0,41g e quindi con un risparmio di 512.874 Kg di CO₂ equivalente

NUMERI DEL PROGETTO DI RIDUZIONE DELLO SPESSORE DEI MATERIALI PE E AL



Considerati i volumi produttivi complessivi del 2017 e quantificato il risparmio del pack in termini di peso, è stata simulata la potenziale diminuzione dell'impatto ambientale, generabile dall'applicazione del progetto negli stabilimenti di Pasturago.



Il risparmio generabile dal progetto Tappo Yomino:

- ✓ Risparmio di 11.491 Kg di CO₂
- ✓ Garantire 16 Viaggi Roma-NY in aereo per una persona
- ✓ 84.615 chilometri in auto
- ✓ 2 giri equivalenti dell'Equatore



Il risparmio generabile dal progetto Capsula Yogurt:

- ✓ Risparmio 512.874 Kg di CO₂
- ✓ Illuminare una città con 7.400 abitanti
- ✓ Garantire il consumo annuo di gas da parte di circa 300 famiglie
- ✓ Garantire il consumo elettrico annuo di 271 famiglie

La direzione effettua continuamente attività di ricerca con l'obiettivo di testare nuovi packaging, al momento non industrializzati.

Di seguito alcuni progetti:

1. bottiglia completamente compostabile a partire da Cassava;
2. "Bio Bottle" utilizzando del PET riciclato;
3. vasetto yogurt in PLA.

Nell'ottica di proseguire il percorso intrapreso nel rispetto dell'ambiente, il 2018 per R&D Packaging sarà molto impegnato nella riduzione del packaging e nell'utilizzo di poliaccoppiati Carta/Plastica Bio Based.

Nello specifico i progetti di riduzione del peso riguardano i seguenti Pack:

1. preforme latte fresco ed ESL: 757 ton di CO2 risparmiata
2. tappi latte fresco, ESL e UHT: 183 ton di CO2 risparmiata
3. cappucci pallet: 5 ton di CO2 risparmiata
4. vasetto Yomo: 420 ton di CO2 risparmiata
5. termoretraibile con 65% di riciclato: 474 ton di CO2 risparmiata
6. bustine mozzarella: 333 ton di CO2 risparmiata

Sull'utilizzo di plastica Bio Based è stato già sviluppato il poliaccoppiato Tetra Pak per il prodotto latte Bio ESL mentre è in via di sviluppo l'applicazione per il prodotto UHT.

Nel corso del 2018 Granarolo si impegna a comunicare nei propri prodotti la certificazione Carbon Neutral relativa ai poliaccoppiati Elopak degli stabilimenti di Soliera e di Podda seguiranno il protocollo Carbon Neutral.



L'offset delle emissioni è dato dall'utilizzo di crediti generati in differenti modi, ad esempio, dalla conservazione delle risorse naturali o da progetti per l'energia rinnovabile che non sarebbero stati realizzati senza finanziamenti provenienti da questi crediti.

I crediti per le emissioni rappresentano riduzioni nei gas serra che questi progetti contribuiscono a creare.

È infine continuo l'impegno di Granarolo con i suoi principali fornitori verso la riduzione e l'eliminazione completa di materiali da fonti fossili.

6.2.4 LE SPESE, I RECLAMI E LE SANZIONI AMBIENTALI

In relazione alle spese per la protezione ambientale, pari a circa 3.000.000 € nel 2017 per il Gruppo Granarolo, i principali costi sono sostenuti per la depurazione delle acque⁴ (52%), per lo smaltimento dei rifiuti (43%) e per analisi su matrici ambientali e di sicurezza (3%). Gli investimenti ambientali subiscono un decremento rispetto al 2016, passando da circa 1.700.000€ del 2016 a circa 980.000 €. I due interventi più importanti sono relativi all'ampliamento del depuratore presso lo stabilimento di Usmate ed alla realizzazione di un impianto di nano-filtrazione e osmosi inversa per trattamento acqua in ingresso ad uso produttivo presso lo stabilimento di Gioia del Colle.

Per quanto attiene agli stabilimenti di Granarolo S.p.A si registra nel 2017 una sanzione ambientale sullo stabilimento di Bologna a seguito superamento di un parametro in uscita dal punto di emissione collegato al cogeneratore durante un'ispezione programmata da parte di ARPAE (Agenzia Regionale per la Prevenzione dell'Ambiente e dell'Energia dell'Emilia Romagna).

⁴ Nel calcolo dei principali costi sostenuti per la depurazione delle acque sono stati presi in considerazione solamente i costi degli stabilimenti che non presentano un depuratore interno oppure che presentano lo scarico di acque reflue in pubblica fognatura.

Riguardo alle lamentele sugli impatti ambientali, presentate attraverso meccanismi formali di reclamo, si rileva nel 2017 una segnalazione esterna su aspetti legati ad emissioni odorigene provenienti dall'impianto di depurazione di uno stabilimento del Gruppo, non pervenuta direttamente ma notificata a voce da funzionari ARPA.

Non sono scaturite sanzioni ma richieste di interventi volti alla mitigazione degli odori, già in corso di realizzazione durante la notifica. Nonostante l'attività industriale di Granarolo S.p.A non comporti particolari rischi connessi all'ambiente, tuttavia l'attività di prevenzione e controllo degli stessi (inquinamento ambientale, smaltimento dei rifiuti, trattamento delle acque reflue...) resta un caposaldo della politica dell'azienda.

6.2.5 GLI ANDAMENTI AMBIENTALI NELLE SOCIETÀ DEL GRUPPO

Di seguito vengono illustrati gli andamenti relativi alle società controllate dal Gruppo Granarolo, in parte già rendicontate nel precedente bilancio di Sostenibilità, in parte frutto delle più recenti acquisizioni.

La diversità tra le società controllate riguarda sia la tipologia di produzione sia la dimensione degli impianti; pertanto i dati riportati di seguito vanno intesi come meri andamenti per ciascuna di esse e non permettono confronti tra performance.

Il testo seguente fornisce alcune informazioni sui consumi suddivisi tra energia elettrica, metano (inclusa quota parte per alimentazione eventuali cogeneratori aziendali) e altri fonti (olio combustibile e gpl).

ENERGIA ELETTRICA (MWH) TRIENNIO (2015-2017) SOCIETÀ CONTROLLATE

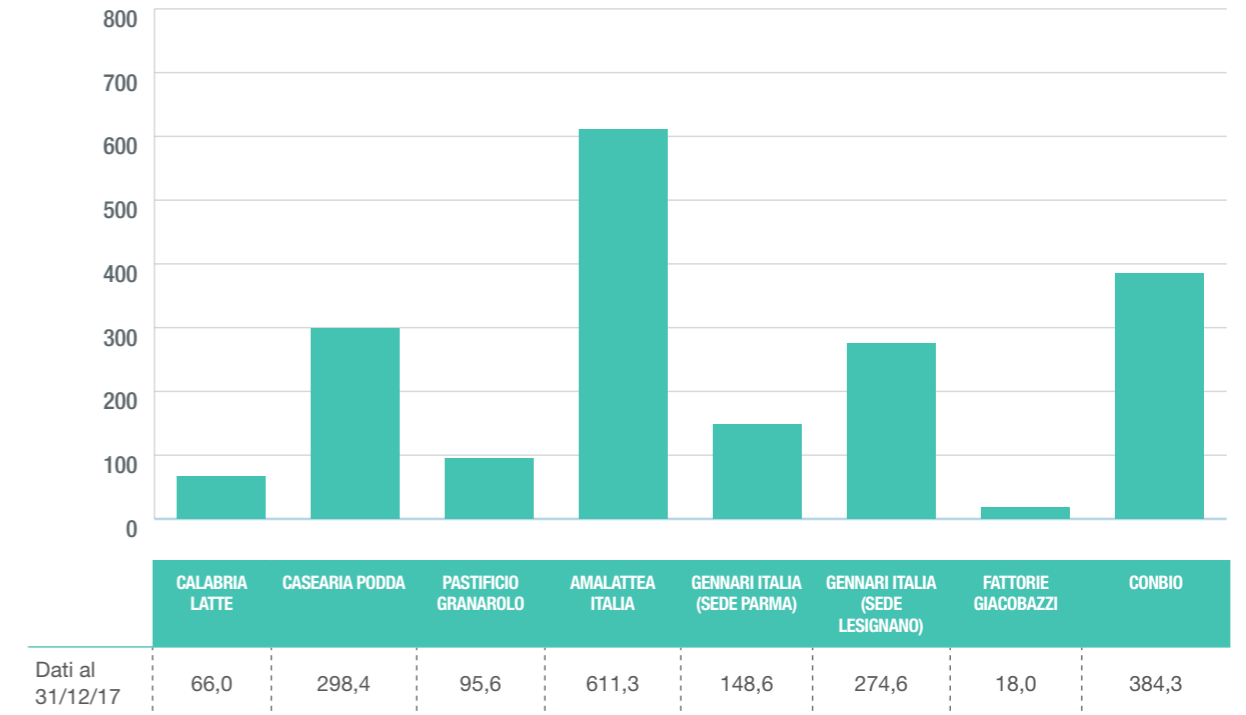


METANO TECNOLOGICO (M3) TRIENNIO (2015-2017) SOCIETÀ CONTROLLATE



Altre fonti utilizzate dalle Società controllate dal Gruppo Granarolo sono l'olio combustibile e il Gasolio. Nel corso del 2017 il consumo di Olio Combustibile è stato pari a 396 tonnellate (sostanzialmente in linea con il dato dell'anno precedente) utilizzato dagli stabilimenti di Podda e Amalattea. Il consumo di Gasolio è stato invece pari a circa 6.000 litri (anche in questo caso in linea con il dato precedente), utilizzato solamente dallo stabilimento di Amalattea.

INTENSITÀ ENERGETICA (TEP/MIGLIAIA DI TONNELLATE) TRIENNIO (2015-2017) SOCIETÀ CONTROLLATE



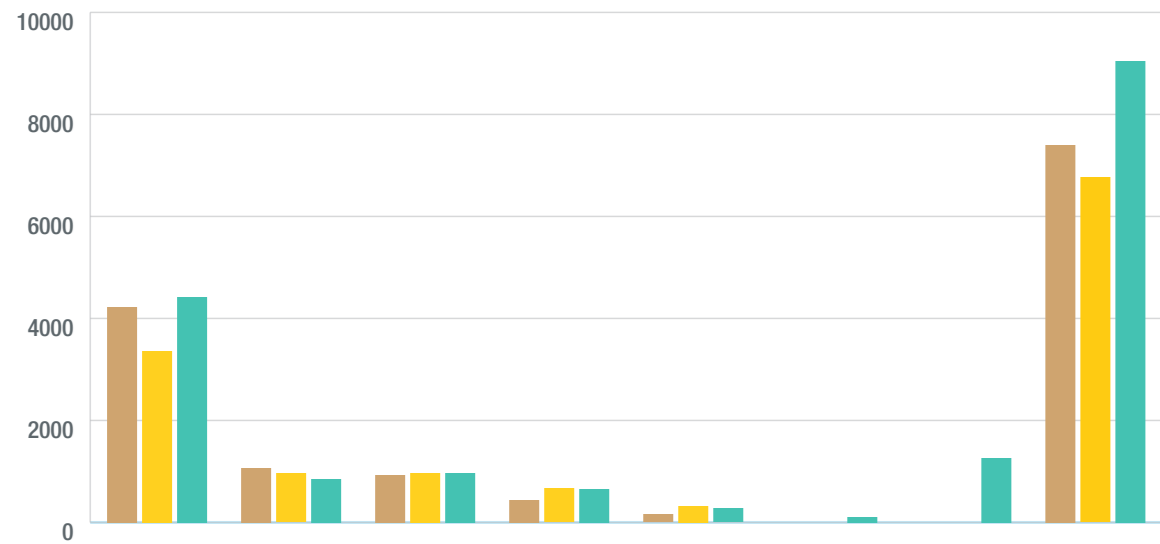
L'intensità energetica varia a seconda della società e della sua attività produttiva specifica, raggiungendo valori più alti per Amalattea e Conbio, che risultano perciò avere le produzioni più energivore.

L'alta intensità energetica di Amalattea è dovuta al fatto che più dell'80% del consumo elettrico è dovuto alle celle di refrigerazione, parametro che è più sensibile alla temperatura esterna che alla quantità di latte lavorato. Questa caratteristica specifica dello stabilimento unita alla bassa produzione si esprime in un alto indice di intensità energetica.

A seguire, gli altri indicatori di impatto ambientale, quali le emissioni di CO₂ (Scope 1 e 2), gli scarichi idrici e i rifiuti prodotti per metodo di smaltimento. È possibile notare come i valori di Calabria Latte emergano rispetto a quelli dei restanti stabilimenti, in linea con un'attività produttiva di circa dieci volte superiore alle altre società.

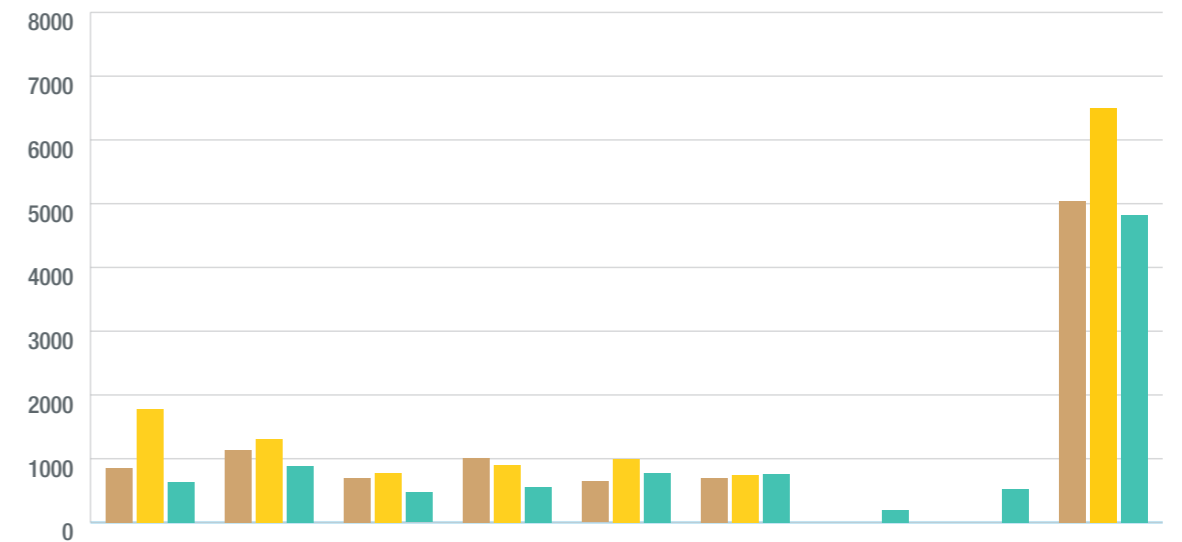


EMISSIONI CO₂ – SCOPE 1 (TON. CO₂eq)
TRIENNIO (2015-2017) SOCIETÀ CONTROLLATE



	CALABRIA LATTE	CASEARIA PODDA	PASTIFICIO GRANAROLO	AMALATTEA ITALIA	GENNARI ITALIA (SEDE PARMA)	GENNARI ITALIA (SEDE LESIGNANO)	FATTORIE GIACOBAZZI	CONBIO	SOCIETÀ CONTROLLATE
Dati al 31/12/15	4.218	1.062	933	586	445	156	n.d.	n.d.	7.401
Dati al 31/12/16	3.356	959	975	478	665	329	n.d.	n.d.	6.763
Dati al 31/12/17	4.426	857	975	479	658	274	113	1.264	9.046

EMISSIONI CO₂ – SCOPE 2 (TON. CO₂eq)
TRIENNIO (2015-2017) SOCIETÀ CONTROLLATE



	CALABRIA LATTE	CASEARIA PODDA	PASTIFICIO GRANAROLO	AMALATTEA ITALIA	GENNARI ITALIA (SEDE PARMA)	GENNARI ITALIA (SEDE LESIGNANO)	FATTORIE GIACOBAZZI	CONBIO	SOCIETÀ CONTROLLATE
Dati al 31/12/15	861,2	1.135,8	690,8	1.008,4	642,5	703,9	n.d.	n.d.	5.043
Dati al 31/12/16	1.780,4	1.304,4	776,6	898,3	995,6	749,6	n.d.	n.d.	6.505
Dati al 31/12/17	636,5	881,1	469,3	561,8	774,1	764,7	202,6	531,9	4.822



SCARICHI IDRICI (M3) TRIENNIO (2015-2017) SOCIETÀ CONTROLLATE



ACQUA PRELEVATA (POZZO + ACQUEDOTTO) (M3) TRIENNIO (2015-2017) SOCIETÀ CONTROLLATE



DESTINAZIONE DEI RIFIUTI 2017 SOCIETÀ CONTROLLATE

	PESO IN KG	% DI COMPOSIZIONE
Di cui a smaltimento	3.823	50%
Di cui a recupero	3.757	50%
Totale rifiuti Pericolosi	7.580	-
Di cui a smaltimento	1.021.733	22%
Di cui a recupero	3.667.255	78%
Totale rifiuti Non Pericolosi	4.688.988	-



7

LA CITTADINANZA D'IMPRESA A LIVELLO LOCALE E GLOBALE

210 Granarolo nei territori: l'impegno per l'inclusione

220 Il contributo sui grandi temi a livello nazionale e internazionale



IN BREVE

20%

IN PIÙ VS 2016 PER INIZIATIVE DIRETTE AI TERRITORI NON TRADIZIONALI DI INSEDIAMENTO

1

BANCA DEL LATTE UMANO DONATO CHE SERVE 4 OSPEDALI DELL'EMILIA ROMAGNA

RACCOLTI DAL 2012 2.574 LITRI DI LATTE UMANO

24.000

STUDENTI DELLE SCUOLE PRIMARIE RAGGIUNTI ATTRAVERSO LA DISTRIBUZIONE GRATUITA DI 1.000 KIT DIDATTICI DEDICATI ALLA FILIERA DEL LATTE E AL CONSUMO CONSAPEVOLE

3.000

STUDENTI RAGGIUNTI CON "LA VIA LATTEA", UN OPUSCOLO DI ORIENTAMENTO SCOLASTICO, DISTRIBUITO AI RAGAZZI DELLE SCUOLE SECONDARIE

6.400

VISITATORI ACCOLTI DAGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO, PIÙ 5.000 IN OCCASIONE DELLE "FESTE DEL LATTE" SUI PRODOTTI DEL GRUPPO GRANAROLO

756

TONNELLATE DI PRODOTTI DONATE A 8 ASSOCIAZIONI DEL TERRITORIO, PER UN NUMERO TEORICO DI PASTI EQUIVALENTI DONATI NELL'ANNO PARI A 1.513

1

MICRO FILIERA DEL LATTE COSTITUITA IN TANZANIA CON MATERIA PRIMA DA 800 ALLEVATORI LOCALI, CHE DÀ LAVORO A MOLTE FAMIGLIE E FORNISCE LATTE SICURO A 26.000 BAMBINI

SDG E TEMI RILEVANTI



ESSERE CITTADINI
ATTIVI A LIVELLO
LOCALE E GLOBALE

GLI OBIETTIVI PER IL 2018



MATERA 2019 CAPITALE EUROPEA DELLA CULTURA: LEGARSI AL PROGETTO DI UN TERRITORIO SUL QUALE GRANLATTE INSISTE METTENDO IL CONCETTO DI EREDITÀ E DI TERRITORIO AL CENTRO DI UNA NUOVA VISIONE DI FUTURO DESIDERABILE

PROMUOVERE ATTIVAMENTE LA BANCA DEL LATTE UMANO DONATO PER RECLUTARE NUOVE MAMME DONATRICI

RAGGIUNGERE STUDENTI DELLE SCUOLE SUPERIORI ATTRAVERSO UN PROGETTO DI PROMOZIONE DEGLI SDGS

CONTRIBUIRE A LANCIARE IL MANIFESTO PAROLE O-STILI PER RESPONSABILIZZARE CHI NAVIGA IN RETE

INIZIARE A COSTRUIRE UNA MICRO FILIERA DEL LATTE ANCHE IN MOZAMBICO (REGIONE DI BEIRA)



LATTE DAYS CON POSSIBILITÀ PER I CONSUMATORI DI VISITARE LE STALLE

7.1 GRANAROLO NEI TERRITORI: L'IMPEGNO PER L'INCLUSIONE

L'impegno e la vicinanza ai territori nei quali il Gruppo Granarolo è presente, con i propri allevatori e i propri stabilimenti, rappresentano la volontà di creare crescente inclusione sociale.

Per questo, a partire da una mappatura delle iniziative svolte sui territori, il Gruppo si è impegnato dal 2015 nella revisione della politica sociale, a favore del riequilibrio nella distribuzione delle risorse, al fine di includere un numero crescente di comunità locali di presenza, a fronte di un trend passato fortemente sbilanciato verso i territori di origine del Gruppo (Emilia-Romagna e Lombardia in primis).

Se dunque nel 2016 le iniziative a favore di Emilia-Romagna e Lombardia hanno rappresentato il 72% del totale investito (era 80% nel 2015), a fronte del 28% di risorse distribuito per il sostegno ad iniziative nel resto d'Italia, nel 2017 circa il 63% è stato diretto ai territori originari e il 37% nel resto d'Italia, in particolare con due focus definiti dal CdA sui territori di Puglia e Sardegna. Nel 2018 l'attenzione coinvolgerà anche la Basilicata.

	2016	2017	2018
% Investimenti su ER e Lombardia	72%	63%	60%
% Investimenti in altre regioni italiane	28%	37%	40%

In quest'ottica sono state realizzate nel corso del 2017 molte iniziative. Le più importanti:

COMUNITÀ

- **Allattami**, una banca del latte umano donato (Bologna, Ferrara, Parma).

CONSUMO CONSAPEVOLE

- Iniziative di educazione alimentare: **laboratori, kit didattici e opuscoli** su sani stili di vita in ogni età in diverse regioni italiane: Lombardia, Emilia Romagna, Lazio, Basilicata, Puglia, Sardegna.

CULTURA

- Recupero e valorizzazione di ceramiche apule di uso alimentare risalenti al IV secolo a. C. con **Fondazione Lercaro** di Bologna.
- Partecipazione attiva in continuità con il 2016 a **Time in Jazz a Berchidda** (in Sardegna), una rassegna musicale gratuita e di carattere popolare ideata da Paolo Fresu, per promuovere la conoscenza e l'amore per la musica fra i giovani.
- Promozione di un'educazione musicale diretta ai dipendenti del Gruppo con la **Fondazione Musica Insieme** di Bologna.
- **Visite ai musei** attraverso l'uso dell'etichetta del latte su tutti i territori del Nord Italia.
- Partecipazione al **Food&Science Festival** di Mantova con laboratori sul latte e i suoi derivati e un progetto di sensibilizzazione sulla lettura delle etichette.
- Iniziative a sostegno del teatro per la gioventù con **Teatro Testoni Ragazzi** a Bologna.
- Promozione della conoscenza dell'agricoltura del passato con **Museo della Civiltà Contadina** di Bologna.
- Laboratori diretti alle famiglie su latte e derivati con **Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci** di Milano.
- **Campionati di giornalismo per ragazzi** promossi da QN (Quotidiano Nazionale) in diverse regioni italiane.
- Per **Cinema sotto le Stelle** (Bologna), proiezione di "Nuovomondo" di Emanuele Crialesi, il film vincitore del Leone d'Argento alla Mostra del Cinema di Venezia del 2006, una storia di immigrazione d'altri tempi.

SPORT

- Un'incursione per lavorare con le famiglie sul connubio sana alimentazione/vita attiva al **Beach Volley Italia Tour** che ha toccato le spiagge di Cagliari, Senigallia, Pescara, Roma Ostia, Crotone.
- Un sostegno al **Giro dell'Emilia**, gara ciclistica per professionisti provenienti da tutto il mondo, che ha coinvolto nel pre-gara anche bambini di Bologna.
- Progettualità sulle squadre di calcio giovanili maschili e femminili del **Bologna FC**.
- **Trofei di Milano**, un'iniziativa per promuovere l'atletica nelle scuole lombarde.
- **Stramilano**, una gara non competitiva per le famiglie, all'insegna di una vita attiva.

VICINANZA AL TERRITORIO

- Il sostegno a **Made in Carcere**, un progetto per dare occupazione a donne carcerate nei territori di Lecce e Trani.
- La donazione di un furgone refrigerato e un frigorifero a **Cucine Popolari**, mensa per persone senzatetto o in difficoltà della città di Bologna.
- Il sostegno a un docu-film **Son Morto che ero bambino**, un viaggio di Francesco Guccini e Mons. Zuppi ad Auschwitz associato a un progetto sulle scuole medie.



7.1.1 I PROGETTI A FAVORE DELLE COMUNITÀ

Granarolo investe in progetti a contenuto sociale nei quali porta, per tradizione, non solo risorse ma anche competenze specifiche, legate al settore in cui opera e alle conoscenze acquisite nel tempo. In questo modo, il Gruppo ritiene possibile lo sviluppo di un dialogo con i territori che rappresenti un elemento di reciproca conoscenza.

ALLATTAMI



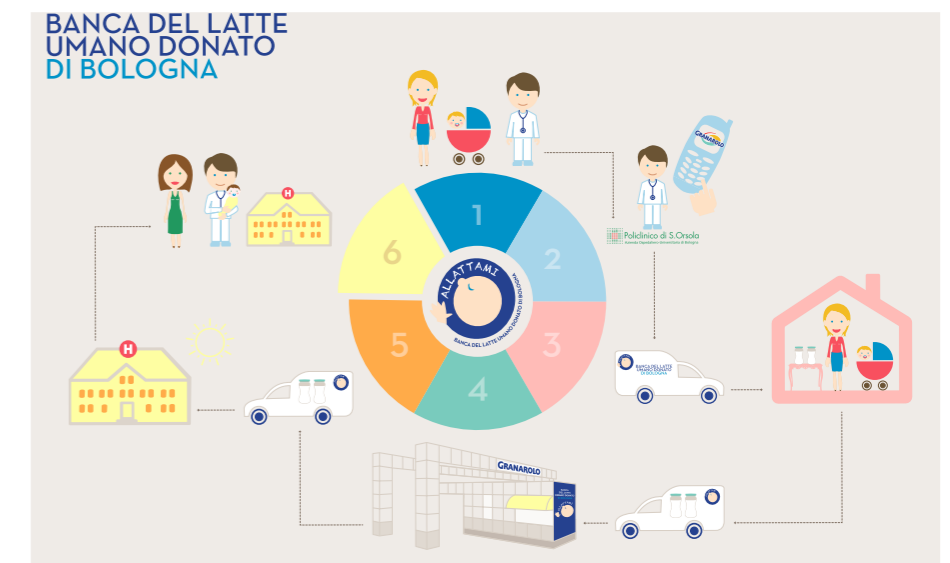
Nella città di Bologna ogni anno nascono 100 bambini prematuri che lottano ogni giorno contro mille difficoltà, infezioni e gravi complicanze che possono compromettere le loro possibilità di farcela. La scienza è unanime: il latte umano aumenta la possibilità di sopravvivenza dei neonati prematuri e ne favorisce l'accrescimento e lo sviluppo. Purtroppo però le madri di questi neonati, spesso sottoposte a grandi stress fisici e psicologici, hanno poco latte o non ne hanno per niente. Per rispondere a questo bisogno è nata nel 2012, su iniziativa di Granarolo e del Policlinico di S. Orsola "Allattami", la Banca del Latte Umano Donato di Bologna.

"Allattami" seleziona le mamme donatrici, ritira il loro latte direttamente a casa, lo conserva in condizioni di massima sicurezza e lo fornisce agli ospedali cittadini.

Le Mamme Donatrici di "Allattami", selezionate dai medici del Policlinico Sant'Orsola, ricevono tutte le informazioni

necessarie e sono dotate dell'attrezzatura utile per l'estrazione e la conservazione del latte, senza nessuna spesa per loro e nessuna scomodità. Un tecnico specializzato Granarolo infatti passa a ritirare il latte donato direttamente a casa delle donatrici una o due volte alla settimana. Anche nel corso del 2017, in continuità con l'anno precedente, sono stati coinvolti nel progetto anche ex dipendenti in pensione e giovani disoccupati che hanno contribuito alla raccolta del latte e alla sua distribuzione, dopo la pastorizzazione, agli ospedali. Il latte viene portato nella struttura che ospita la Banca del Latte Umano Donato, che sorge in prossimità dello stabilimento Granarolo di Bologna, in un'area indipendente. Non esiste promiscuità con i locali di produzione del latte vaccino e neppure con gli uffici, per garantire massimi standard di sicurezza.

Arrivati in Banca del Latte i biberon vengono sigillati e trattati termicamente con una pastorizzazione leggera per renderli massimamente sicuri per i neonati che li riceveranno, e successivamente sono stoccati in appositi refrigeratori. Ogni passaggio dei biberon viene tracciato: da quando essi vengono consegnati, vuoti e sterili nella casa della donatrice, fino a quando arrivano alle Terapie Intensive Neonatali che ne hanno fatto richiesta.



I caratteri distintivi della Banca del Latte di Bologna ospitata in Granarolo sono i seguenti:

- "Allattami" è l'unica banca del latte, tra le 27 in Italia, creata al di fuori delle aree ospedaliere e completamente finanziata da una azienda privata, Granarolo.
- I criteri igienici e di sicurezza sono di primissimo livello.
- Il sistema di tracciabilità permette un controllo totale del processo. Ad esempio avviene un controllo continuativo wireless delle temperature dei congelatori e del pastoreizzatore che il sistema automaticamente registra ed associa all'etichetta dei biberon.
- Il biberon viene sigillato all'arrivo in Banca del Latte e mai aperto dagli operatori fino al giorno della somministrazione, per rendere ancora più sicuro il processo ed escludere qualunque contaminazione.
- Il giorno stesso in cui avviene la somministrazione del latte al neonato il sistema di tracciabilità invia automaticamente un sms alla mamma donatrice per avvisarla: una piccola attenzione per un grande gesto di amore.

Il Progetto è stato esteso all'Ospedale di Ferrara dal 2013 e, da fine 2017, anche alla struttura ospedaliera di Parma, grazie a un accordo con Croce Rossa Italiana, diventando ormai un punto fermo nella collaborazione efficiente pubblico-privato.

A novembre 2017, presso l'Auditorium Granarolo in via Cadriano si è infine tenuta la festa per i primi 5 anni di vita di Allattami. All'iniziativa sono intervenuti l'Assessore alle Politiche per la Salute della Regione Emilia-Romagna ma anche le mamme e i bambini ricoverati nei reparti di Terapia Intensiva Neonatale, che hanno assunto il latte donato, e le mamme donatrici. Per l'occasione è stata inoltre allestita una mostra fotografica sul progetto a firma di Nicoletta Valdisteno, per ripercorrere per immagini le tappe più significative del percorso del latte donato.

5 ANNI DI ALLATTAMI



21.450
NUMERO DI
BIBERON RACCOLTI

2.574
LITRI DI LATTE
MATERNO RACCOLTI

180
MAMME DONATRICI
COINVOLTE

18.948

BIBERON UTILIZZATI DALLE STRUTTURE SANITARIE EMILIANE

13.455

*biberon utilizzati dal Policlinico
di Sant'Orsola.*

4.407

*biberon utilizzati dall'Ospedale
Maggiore di Bologna.*

666

*biberon utilizzati dal Policlinico
di Ferrara.*

420

*biberon utilizzati dall'Ospedale di
Parma.*

dati al 27/4/2018



Per saperne di più: www.allattami.it

7.1.2 L'EDUCAZIONE E IL CONSUMO CONSAPEVOLE

Ogni anno Granarolo organizza per le famiglie i laboratori "Latte per tutti i gusti" all'interno del Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano. Si tratta di veri e propri laboratori pratici per bambini dagli 8 anni in su con le loro famiglie, in cui si sperimentano le caratteristiche del latte e dei suoi derivati, scoprendo in che modo avviene la pastorizzazione e quali sono i suoi benefici.

Granarolo è inoltre tra i promotori di "La casa di Lola - Da cosa nasce cosa", un kit didattico per le classi quarte e quinte della scuola primaria dedicato alla filiera del latte e al consumo consapevole. L'utilizzo del kit è finalizzato alla realizzazione di percorsi in classe dedicati a un'alimentazione sana ed equilibrata fin da piccoli.

Nel corso del 2017 il progetto è proseguito per gli studenti delle scuole primarie (IV° e V°), riscuotendo grande apprezzamento. In tutto sono stati distribuiti gratuitamente 1.000 Kit a un campione di scuole del territorio nazionale pari a 24.000 bambini raggiunti.

Nel 2017 è inoltre iniziato un progetto di orientamento scolastico per i ragazzi delle scuole secondarie, che ha visto la distribuzione di 3.000 copie de "La via lattea" ai ragazzi.

Sono stati distribuiti circa 40.000 opuscoli, vere e proprie guide per una alimentazione equilibrata di bambini e adolescenti, anziani e sportivi, scritte con linguaggio semplice e divulgativo, ma validate da presupposti scientifici e patrocinate dal Ministero della Salute, che si propongono come aiuto a tutti i target di riferimento. Sono scaricabili gratuitamente dal sito grupponggranarolo.it

Nel mese di maggio 2017 il Gruppo ha partecipato alla prima edizione del Food&Science Festival, una manifestazione di rilievo internazionale dedicata alla divulgazione di tematiche legate al cibo. Nello splendido ambiente di piazza Concordia a Mantova, i laboratori Granarolo The Milk Show, dedicati al latte e alla magia delle sue trasformazioni hanno riscosso grande successo. Molte le attività ludiche e divulgative che hanno avuto un ottimo riscontro di pubblico: bambini e adulti hanno testato diversi tipi di latte imparando a riconoscerne le differenze anche grazie a una lettura più attenta delle etichette, hanno assistito in diretta alla trasformazione del latte in burro, hanno scoperto come avviene la scissione del lattosio in glucosio e galattosio per produrre latte più digeribile, e molto altro, hanno imparato a leggere con maggiore attenzione le etichette.



7.1.3 IL SOSTEGNO ALLO SPORT E ALLA CULTURA

Il Gruppo è attivo da anni nel valorizzare l'eccellenza delle realtà in cui opera anche attraverso l'attenzione ai valori della corretta alimentazione, dello sport nell'arco dell'intera vita e della cultura, nella convinzione che non basti solo il cibo per nutrire il corpo, ma occorranza anche altri strumenti di crescita per le persone e le comunità.

Per questo, sostiene e promuove sponsorizzazioni a sostegno di iniziative sportive nel territorio (tra cui il Giro dell'Emilia, la Stramilano e Trofei di Milano in Lombardia, solo per citarne alcune).

Inoltre, da settembre 2016, il Gruppo Granarolo ha raggiunto un accordo di partnership con il Bologna Fc 1909 per la stagione 2016-17. Granarolo, storico sponsor ufficiale rossoblù per quattro campionati dal 1997 al 2001, si è affiancato al Bologna nella doppia veste di Top Partner della prima squadra e Official Partner del settore giovanile (allievi, giovanissimi ed esordienti) e al loro fianco nel corso del campionato. L'interesse per le squadre giovanili è legato al fatto che i ragazzi sono i reali depositari dell'immagine futura di sport, portatori di un positivo messaggio di vita dinamica, lealtà e sportività e il Bologna Fc 1909 ha costruito attorno ai giovani un nuovo, bellissimo progetto valoriale che contempla peraltro anche un forte impegno a riportare le famiglie allo stadio.

Il Gruppo Granarolo ha inoltre stretto, con avvio dall'annualità 2018, una partnership con il Modena Volley, la società pallavolistica più vincente d'Italia e una delle più titolate al mondo. Il marchio che verrà utilizzato durante tutta la stagione 2017-2018 sarà quello di Yomo: un'occasione e un legame unico nel segno di due grandi storie italiane di successo, avviata nel momento delle celebrazioni di due importanti anniversari, le celebrazioni dei 60 anni di Granarolo e i 50 di Modena Volley.

Tra le iniziative culturali, riportate in versione integrale nello schema del paragrafo 7.1 merita di essere ricordato



il sostegno alla Fondazione Lercaro, che raccoglie capolavori artistici di diversi periodi. In particolare Granarolo ha sostenuto il recupero e la valorizzazione di ceramiche apule di uso alimentare risalenti al IV secolo a. C.

L'IMPEGNO PER LA SOSTENIBILITÀ

Granarolo è co-promotrice e sostenitrice attiva di "Cooperare con Libera Terra – Agenzia per la promozione cooperativa e della legalità", un'associazione costituita il 27 maggio 2006 e partecipata da imprese cooperative, associazioni, enti pubblici. L'associazione ha l'obiettivo di supportare lo sviluppo e il consolidamento imprenditoriale di nuove cooperative nate su beni confiscati alla criminalità organizzata, attraverso la messa a disposizione di competenze e professionalità da parte delle imprese associate. Nel 2012 Granarolo si è direttamente impegnata a sostenere lo sviluppo della prima cooperativa di Libera Terra nata in Campania a Castel Volturno, "Le Terre di Don Peppe Diana", che produce mozzarella di bufala. Il caseificio è stato avviato anche grazie alle competenze messe a disposizione da Granarolo e sorge su un terreno espropriato alla camorra, rappresentando un baluardo della legalità. Granarolo continua a sostenere la crescita del caseificio anche denunciando gli attacchi che periodicamente la cooperativa subisce.

Granarolo è, inoltre, tra i soci fondatori di Impronta Etica, associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa, nata nel 2001 per volontà di alcune imprese emiliano-romagnole già impegnate sul fronte dello sviluppo sostenibile. E' presente nel Comitato Direttivo di Impronta Etica e ne ha espresso la Presidenza fino al 2007. Oggi esprime la Vice Presidenza.

Anche per il 2017, il Gruppo ha partecipato al Salone della CSR, promosso da Impronta Etica e SCS Consulting con il patrocinio dell'Alma Mater Studiorum Università di Bologna nelle sue tappe bolognese e milanese, come importante momento di condivisione di percorsi imprenditoriali e sociali che coniughino innovazione e sostenibilità.

Ha inoltre partecipato alla terza edizione del World Food Research and Innovation Forum, il forum internazionale sulla ricerca, la sostenibilità e la sicurezza nel settore agroalimentare promosso dalla Regione Emilia-Romagna con il contributo di Aster, consorzio per l'innovazione e la ricerca industriale. L'iniziativa si è svolta, a novembre 2017, a Guangzhou, in Guangdong (Cina), ed ha riguardato temi di importanza strategica per il futuro del pianeta, tra cui l'accesso al cibo sicuro e in quantità sufficiente per tutti. L'obiettivo del forum è stato quello di favorire la condivisione di ricerche, esperienze e saperi, nonché il lancio della sfida di ripensare l'organizzazione della produzione agricola puntando su innovazione e tecnologia.

Il Gruppo ha finanziato un assegno di ricerca biennale finalizzato allo sviluppo di un modello di valutazione della maturità delle pratiche di sostenibilità, in collaborazione con un network di imprese emiliano-romagnole (CAMST; COOP Alleanza 3.0, Manutencoop, Gruppo Unipol) e con l'Università di Bologna. L'obiettivo finale è quello di realizzare una ricerca sulle pratiche di sostenibilità con una disaggregazione settoriale e dimensionale.

Granarolo ha infine aderito al Pact for Youth, un'iniziativa europea, promossa da CSR Europe e dall'Employment & Social Affairs Department CE, per promuovere l'occupabilità e l'inclusione sociale dei giovani attraverso lo sviluppo di partnership tra imprese e sistema educativo.

L'APERTURA DEGLI STABILIMENTI

Granarolo è consapevole di quanto poter conoscere come opera una grande azienda del settore lattiero-caseario sia un'opportunità per tutti, in particolare per gli studenti. Durante tutto il 2017, il Gruppo ha continuato ad accogliere gratuitamente, nei suoi maggiori siti produttivi, visitatori di ogni età e classe scolastica (materne, elementari, medie inferiori e superiori fino ad arrivare a corsi universitari e post-universitari), in tour didattici relativi al processo produttivo, con lezioni in aula per approfondire gli argomenti di interesse e laboratori specifici, portando avanti un rapporto proficuo con le scuole e le università. Nel 2017 gli stabilimenti del Gruppo hanno accolto quasi 6.400 visitatori.

Sono proseguite inoltre le visite di delegazioni, sia istituzionali e internazionali sia accademiche, tra cui quella del Master in International Food & Beverage Management – IFBM di ESCP Europe, la prima business school al mondo, di Cooperatives Europe, dell’Organizzazione Giovani per l’Europa, di ISI Florence – International Studies Institute di Firenze e della Federazione Maestri del Lavoro d’Italia. Ciò ha rappresentato, per Granarolo, un’importante occasione di promozione del Made in Italy e della cultura della qualità.

SOGGETTI ACCOLTI NEL 2017	PASTURAGO	BOLOGNA	GIOIA DEL COLLE	SOLIERA
Materne		174		
Primarie	337	594		42
Secondarie di primo grado	523	1.190	154	70
Secondarie di secondo grado	464	1.350	337	178
Centri estivi		390	20	
Università/Master/Corsi formazione		261		
Delegazioni istituzionali, straniere, accademiche/ associazioni	31	267	3	1
Totale	1.355	4.226	514	291

Il 2017 è stato anche l’anno delle celebrazioni per il Sessantesimo anniversario di Granarolo, che ha visto come fulcro delle iniziative le “Feste del Latte”, aperture straordinarie al pubblico e alle comunità del territorio di 5 dei principali stabilimenti produttivi italiani del Gruppo (Usmate Velate, Bologna, Pasturago di Vernate, Soliera e Gioia del Colle), durante i quali sono stati accolti 5.000 visitatori, che hanno avuto così modo di vedere da vicino il “dietro le quinte” della più importante filiera italiana del latte. Ciò ha rappresentato, per Granarolo, un’ulteriore importante occasione di promozione del Made in Italy e della cultura di qualità.

GLI SPACCI “BUON CASALE”: RISPARMIO E LOTTA ALLO SPRECO ALIMENTARE

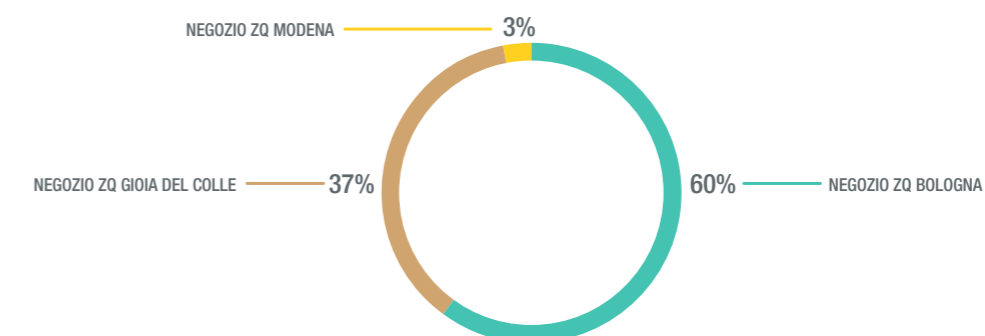
Il Gruppo Granarolo, a partire dal 2015, ha aperto i primi punti vendita del fresco “Buon Casale”, spacci aziendali con offerte “last minute”, presso gli stabilimenti Granarolo di Gioia del Colle e Bologna. Si tratta di “market del fresco” a libero servizio dove consumatori privati, operatori del settore Ho.Re.Ca., soci allevatori e dipendenti di Granarolo hanno la possibilità di trovare a prezzi convenienti un ampio assortimento di prodotti, tra cui quelli del portafoglio Granarolo (latte, yogurt, formaggi freschi e stagionati anche DOP, salumi, pasta confezionata all’uovo e di semola e molti altri ancora, a marchio Granarolo, Yomo, Pettinicchio, Podda, Amalattea, Pinzani, Croce di Magara, Gennari e Pastificio Granarolo) e una selezione di altri salumi, prodotti da forno (pane, pizza, piadine e dolci), piatti pronti, insalate, bevande e succhi di frutta, la cui varietà sarà differente secondo la stagionalità.

I punti vendita Buon Casale sono stati concepiti in chiave di sostenibilità e per ridurre gli sprechi alimentari di prodotto a data corta e per consentire ai consumatori un risparmio sul prezzo a scaffale ed evitando che normali fenomeni di overstock si trasformino in spreco di cibo.

Nel 2017 l’esperienza degli spacci si è ulteriormente consolidata con l’apertura di un punto vendita anche a Modena. I volumi sono cresciuti del 41% rispetto all’anno precedente.

SPACCI AZIENDALI – ANDAMENTI 2017	TOTALE
Fatturato netto	792.648
N. Scontrini	63.207
Volumi totali di prodotti venduti dagli spacci nel 2017	3.333
Di cui volumi totali di prodotti a data corta venduti	785
Aziende convenzionate	115

VOLUMI SPACCI BUON CASALE - GRANAROLO



GRANAROLO E LA LOTTA ALLO SPRECO ALIMENTARE



Attraverso il recupero delle merci invendute, Granarolo effettua donazioni di prodotti alimentari a 8 associazioni del territorio, che li utilizzano per distribuirli a persone che versano in stato di bisogno o per la realizzazione di pasti per i loro assistiti. Nel dettaglio, le donazioni hanno come oggetto prodotti ancora integri nelle loro funzioni d’uso, nutrizionali ed igieniche, che tuttavia sono ritirati dalla vendita in quanto non più conformi agli standard di qualità e servizio. Per la specifica realtà di Granarolo si tratta prevalentemente di prodotti quali yogurt, latte fresco e panna, formaggi freschi e duri, burro, prodotti gastronomici e prodotti vegetali. Dal 2017 è stata inoltre attivata la donazione di ulteriori prodotti, quali pasta e uova.

Nel corso del 2017, Granarolo ha donato 756,3 tonnellate di prodotti. Dalle quantità totali di prodotti donati è possibile stimare un numero teorico di pasti equivalenti che, nell’ultimo anno, è pari a circa 1.513 pasti (1 pasto equivalente corrisponde a un mix di 500 gr di alimenti secondo la stima adottata dalla Fédération Européenne des Banques Alimentaires).

MINIMIZZAZIONE DEI RESI E RIUTILIZZO DI SCARTI DI LAVORAZIONE

Da fine 2016 sono state sviluppate procedure governate da un algoritmo per ripulire in modo sistematico l'assortimento delle referenze che hanno resi alti.

E' stata inoltre attivata una modalità di recupero degli scarti di lavorazione. L'attività casearia dà infatti origine a notevoli quantità di reflui: dalla lavorazione in caseificio di 10 kg di latte si ottengono mediamente 1-2 kg di formaggio e 8-10 g di reflui. Le acque reflue casearie sono del tutto prive di agenti tossici o inibitori dell'attività batterica, ma a causa del loro elevato contenuto organico, non possono essere scaricate direttamente nei corpi idrici e non sono sempre semplici da trattare negli impianti di depurazione. Nel caso specifico della lavorazione del formaggio, il refluo prende il nome di siero. Granarolo lo utilizza per produrre la ricotta e come additivo in altri prodotti alimentari e di pasticceria. Il siero dopo la separazione della ricotta, che costituisce l'ultima fase delle lavorazioni casearie e porta alla rimozione della maggior parte delle proteine ancora presenti in soluzione, prende il nome di "scotta"; per l'impiego anche della "scotta" è stato ideato un progetto di riutilizzo diretto alla produzione di bio-plastiche.

7.2 IL CONTRIBUTO SUI GRANDI TEMI A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

Granarolo è pienamente consapevole delle sfide mondiali su produzione e modelli produttivi agricoli, miglioramento del commercio mondiale, scambi commerciali e consumi, accesso alla nutrizione, e vuole portare il proprio contributo di competenze e sensibilità all'approfondimento e all'individuazione di percorsi di miglioramento su questi temi. Granarolo ha un ruolo attivo in molti contesti.

7.2.1 L'IMPEGNO PER LA FOOD INNOVATION

Granarolo, a partire dal 2015, ha programmato e partecipato a molte iniziative di food innovation, l'incontro tra alimentazione e tecnologia: prima di Expo 2015 ha partecipato alla prima edizione di Seeds and Chips, nata con l'idea di mettere in contatto grandi aziende con giovani e startup provenienti da tutto il mondo. Sono seguite le molte iniziative post semestre espositivo e il contributo dato alla nascita di Think4Food, un tavolo di "teste pensanti" della cooperazione per definire i bisogni di innovazione delle imprese e costruire il bando per coinvolgere start up e spin off universitari. Think4Food ha lavorato a selezionare start up che sono state premiate nell'estate 2017. Fra i progetti selezionati merita menzione My-Grants, una Web-App verticale, creata da Christian Richmond Nzi e dedicata a informare, formare e supportare tutti gli immigrati sbarcati sulle coste italiane e presenti nei centri di accoglienza (prima e seconda). Mediante 3 temi (diritto & asilo, sfide sociali, imprenditoria) erogati in moduli quiz progressivi, vengono monitorate le competenze pregresse, la capacità di acquisire nuove nozioni, la dedizione, perseveranza, interessi, lacune, ambizioni degli utenti.

Anche nel 2017 l'azienda si è resa promotrice di questo pensiero in ogni contesto, attivando nuove collaborazioni anche con Università (lo sviluppo della nuova bevanda da latte Gplus, nasce dalla collaborazione con l'Università di Bari – Dipartimento di Scienze del Suolo, della Pianta e degli Alimenti) e organismi di rappresentanza. Confermata la collaborazione con il master post universitario di carattere internazionale, l'International Food & Beverage Management organizzato da ESCP Europe Business School, la più antica business school del mondo. Il coinvolgimento di Granarolo nel Master è duplice: da un lato veicolerà cultura del cibo negli studenti attraverso lezioni di manager d'azienda, dall'altro valuterà un network di giovani e brillanti studenti italiani e non.

7.2.2 L'OSSERVATORIO PERMANENTE SUL LATTE

Granarolo ha sponsorizzato, insieme con il Ministero delle Politiche Agricole, alimentari e forestali, la nascita di un Osservatorio permanente sul latte chiamato "Mangiar Sano, Filiera Italiana".

L'osservatorio nasce dall'iniziativa di alcune associazioni di consumatori (ADOC, Federconsumatori Nazionale, Cittadinanzattiva, Movimento Consumatori) con un doppio scopo:

1. favorire la conoscenza di aspetti nutrizionali anche legati alla sicurezza alimentare necessari per fornire ai consumatori un'informazione d'interesse generale sulla filiera produttiva italiana;
2. garantire un presidio a garanzia e tutela della qualità e del Made in Italy.

L'Osservatorio si occupa, in particolare, di promuovere studi e ricerche, interdisciplinari e intersettoriali, in Italia e all'estero, in collaborazione con istituzioni pubbliche (nazionali, regionali, locali) e con associazioni, centri studi e di ricerca che si occupano del latte e della filiera a essa associata; agevolare la lotta alla contraffazione e all'adulterazione del prodotto lattiero-caseario italiano attraverso campagne di sensibilizzazione e d'informazione nazionale e locale; favorire specifiche iniziative di legalità sulla filiera e sul rafforzamento dei presidi di qualità territoriali.

Nel corso di EXPO sono stati resi pubblici i primi risultati dell'indagine "Etichettatura, tutela, sicurezza ed educazione alimentare". L'indagine è stata realizzata dall'Osservatorio attraverso un questionario veicolato dalle associazioni ai cittadini, con l'obiettivo di comprendere la conoscenza dei consumatori sull'etichettatura dei prodotti, sulla sicurezza alimentare e sulla filiera produttiva italiana. Queste informazioni hanno costituito la base per impostare una campagna di comunicazione su due anni volta a sensibilizzare persone e addetti ai lavori sulla cultura della qualità nel modo più autorevole, corretto e trasparente.

Ad aprile 2017 l'impegno profuso da Granarolo a fianco delle associazioni consumatori, anche a livello ministeriale, ha prodotto il decreto italiano sull'origine del latte, imprescindibile atto di trasparenza verso i consumatori.

Il decreto interministeriale 9.12.16 recante "Indicazione dell'origine in etichetta della materia prima per il latte e i prodotti lattieri caseari, in attuazione del regolamento (UE) n. 1169/2011, relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori" è entrato in vigore il 19 aprile 2017 e vi rimarrà "in via sperimentale fino al 31 marzo 2019".

Le nuove regole si applicano ai soli alimenti pre-imballati realizzati in Italia e destinati al mercato interno, con l'esclusione dei latticini e altri prodotti DOP, IGP, STG e prodotti biologici.

Più precisamente le categorie interessate sono:

- latte (vaccino, bufalino, ovo-caprino, d'asina "e di altra origine animale", fresco e a lunga conservazione)
- formaggi, latticini e cagliate
- creme di latte (concentrate e non, con o senza aggiunta di zucchero e/o edulcoranti)
- latticello, latte e crema coagulata, kefir e altri tipi di latte e creme fermentate o acidificate, sia concentrate che addizionate di zucchero o edulcoranti aromatizzate o con l'aggiunta di frutta o cacao
- siero di latte, anche concentrato o addizionato di zucchero o altri edulcoranti
- prodotti costituiti di componenti naturali del latte, anche addizionati di zucchero o altri edulcoranti, non nominati né compresi altrove
- burro e altre materie grasse provenienti dal latte; creme lattiere spalabili

L'origine è indicata in etichetta citando sia il Paese di mungitura, sia quello di "condizionamento" (per il latte UHT) o di trasformazione (per gli altri prodotti). In alternativa, è possibile indicare soltanto "origine del latte", quando entrambe le predette fasi siano localizzate in un unico territorio nazionale.

7.2.3 LA PARTECIPAZIONE ATTIVA

Nel contesto nazionale, Granarolo partecipa ai CLAN (Cluster Agroalimentari Nazionali) con l'obiettivo di creare una rete nazionale in collaborazione con l'Università di Bologna e Federalimentare. Granarolo prende parte inoltre ai tavoli tematici per Europa2020 e Horizon 2020, il programma quadro lanciato dall'Unione Europea per la Ricerca e l'innovazione.

Anche nel 2017 è proseguito il progetto "Cucinare la salute con Gusto" dedicato a promuovere una cucina gustosa e salutare: cuochi, dietisti ed esperti di sostenibilità hanno interagito in più occasioni con il pubblico per consigliare come coniugare una cucina gustosa, nutriente e sostenibile ambientalmente. Obiettivo dell'iniziativa è stato proprio quello di sensibilizzare il più possibile diversi interlocutori sulla possibilità di mangiare bene, salvaguardando il proprio benessere e quello del pianeta. "Cucina la salute con gusto" è un progetto che ha coinvolto, oltre a Granarolo, l'Associazione Professionale Cuochi Italiani (APCI), l'Associazione Nazionale Dietisti (ANDID), LifeGate e alcune grandi aziende. A cavallo fra il 2016 e il 2017 si è inserito anche nei grandi Istituti Alberghieri Italiani con un progetto Apprendistato che ha visto nella fiera Host di Milano il suo momento conclusivo.

Un progetto che vedrà coinvolta Granarolo nel 2018 è il "Manifesto della Comunicazione non ostile per le aziende" che rappresenta una risposta delle aziende e per le aziende ai rischi connessi alla diffusione del linguaggio d'odio nella società.

Presenta dieci principi a cui le imprese possono ispirarsi per gestire al meglio il dialogo sui social media e i rapporti online ed è stato realizzato dall'Associazione Parole O_Stili sotto la guida di Annamaria Testa e grazie alla collaborazione di numerose aziende, fra cui Granarolo, sensibili all'utilizzo di un linguaggio non ostile in rete e nella nostra quotidianità.

Consapevolezza, responsabilità, ascolto, rispetto, cura: sono solo alcune delle parole chiave che emergono nel Manifesto della comunicazione non ostile per le aziende.

Il Manifesto vuole essere uno strumento che definisce poche e semplici regole che agevolino un dialogo trasparente e sincero all'interno delle aziende, ma anche fra aziende, clienti, e tutti gli stakeholder di riferimento.

parole O_stili **Il Manifesto della comunicazione non ostile** **PER LE AZIENDE**

- 1. Virtuale è reale**
So che ogni parola in rete ha conseguenze concrete e può costruire o distruggere relazioni reali. Modero i toni e valorizzo l'empatia, l'ascolto rispettoso e, se è il caso, lo humor. Sono coerente e mantengo le promesse fatte online.
- 2. Si è ciò che si comunica**
Quanto comunico rispecchia valori e identità miei e dell'azienda. Promuovo la fiducia e la trasparenza. Sono leale e intellettualmente onesto con i concorrenti. Curo la qualità di ciò che comunico così come curo quella di ciò che produco.
- 3. Le parole danno forma al pensiero**
Comunico in modo semplice e chiaro, con l'obiettivo di farmi capire, e mi prendo il tempo che serve per riuscirci. Evito i tecnicismi inutili, do sempre le informazioni necessarie. So che le mie idee avranno successo solo se le racconto bene.
- 4. Prima di parlare bisogna ascoltare**
L'ascolto prescinde dalla gerarchia: solo ascoltando gli altri, colleghi partner o clienti, posso costruire un progetto vincente per tutti. Agevolò la comunicazione. Rispondo alle domande, accollo le critiche e le uso per migliorare.
- 5. Le parole sono un ponte**
Trovo parole giuste, entusiasmanti, ospitali, inclusive, tali da creare un terreno comune e costruire relazioni di valore. Cerco di conoscere ragioni e interessi dei miei interlocutori per capire il loro punto di vista e sono disposto a cambiare il mio.
- 6. Le parole hanno conseguenze**
Le mie parole rappresentano la mia azienda, hanno un peso e concorrono alla creazione dell'immaginario collettivo: ne sono consapevole e me ne assumo la responsabilità. Ho il coraggio di rispondere ad attacchi ostili con gentilezza.
- 7. Condividere è una responsabilità**
Quanto condivido in rete influenza sulla reputazione e la credibilità della mia azienda. Seleziono e valuto fonti e contenuti, non diffondo mai notizie, informazioni e dati falsi o riservati. Rispetto la privacy e tutelo la sicurezza.
- 8. Le idee si possono discutere. Le persone si devono rispettare**
Discutere aiuta a crescere. Discutendo - anche energicamente - opinioni e prospettive, valorizzo la libera espressione delle idee, indipendentemente dalle gerarchie. Rispetto sempre le persone, la loro diversità e la multiculturalità.
- 9. Gli insulti non sono argomenti**
L'aggressività è nemica di una comunicazione efficace e costruttiva. Insultare è umiliante e sterile, e chi insulta dimostra solo di non avere argomenti migliori. Sensibilizzo i miei collaboratori a comunicare in modo equilibrato e non ostile.
- 10. Anche il silenzio comunica**
C'è un tempo per ascoltare, un tempo per riflettere, un tempo per rispondere. So quando è meglio la parola e quando è meglio il silenzio: tacere aiuta a dare risposte lucide al momento giusto, e il silenzio può anche esprimere valore e forza.

paroleostili.it

Il "Manifesto della Comunicazione non ostile... per le aziende", per instaurare un dialogo trasparente e sincero tra aziende e clienti.



7.2.4 LA PROMOZIONE DI FILIERE LATTIERO CASEARIE IN PAESI IN VIA DI SVILUPPO

Africa Milk Project è il progetto di cooperazione internazionale per l'autosviluppo promosso da CEFA Onlus in collaborazione con il Gruppo Granarolo. Nato oltre 10 anni fa, il progetto aveva l'obiettivo di sviluppare intorno alla Njombe Milk Factory (una latteria sociale situata in uno dei distretti più poveri della Tanzania) una micro filiera del latte, un piccolo ma autosufficiente sistema agro-zootecnico, in grado di produrre latte e di distribuirlo alle famiglie e alle scuole, assicurando al contempo cibo e lavoro.

Ad oggi, la Milk Factory di Njombe prende la materia prima da 800 allevatori locali, dà lavoro a 800 persone, fornisce latte gratuitamente a 26.000 bambini allo scopo di educare le famiglie al consumo di latte. Granarolo ha sostenuto fin dall'inizio lo sviluppo della latteria di Njombe mediante contributi economici, formazione degli allevatori, anche con corsi presso i propri stabilimenti e con altre forme di supporto.

Dal 2009, il Gruppo ha inteso dare un più forte impulso alla crescita di questa esperienza coinvolgendo anche i propri consumatori, sempre in coerenza con i principi della cooperazione per l'autosviluppo, creando il sito e la pagina Facebook [africamilkproject.org](https://www.facebook.com/africamilkproject.org). Nel 2015 è stata costituita una NewCo a controllo diretto delle autorità locali e degli allevatori tanzaniani, centrando l'obiettivo del progetto: l'autosviluppo e la gestione autonoma. Con il progetto "Africa Milk Project: ama la tua terra, combatti la povertà, bevi il tuo latte", CEFA il seme della solidarietà, Granarolo, il Ministero degli Affari Esteri e l'associazione tanzaniana di allevatori Njombe Livestock Association, hanno vinto il premio come migliore Best Practice nella categoria: "Sviluppo sostenibile di piccole comunità rurali in aree marginali" a Expo 2015. Oggi la latteria di Njombe è totalmente gestita dalla cooperativa locale Njolifa.

Nel 2016 è nato AfricHand Project, un'iniziativa per la realizzazione di una latteria-caseificio a Beira, in Mozambico. Intorno ad essa, su iniziativa di CEFA Onlus e Granarolo, si sono riunite istituzioni e le realtà territoriali e sono stati effettuati investimenti per formare famiglie e allevatori. È arrivato nel 2017 anche un importante contributo del Ministero Affari Esteri che consentirà la costruzione di una filiera del latte con l'obiettivo di sconfiggere la malnutrizione dilagante.

Il 2017 è stato dedicato alla formazione e all'affiancamento degli allevatori con l'obiettivo di migliorare le caratteristiche del latte crudo, in un'ottica di sicurezza alimentare. Le regioni interessate: Gaza e Sofala.



8

INDICE DEI
CONTENUTI
GRI



GRI STANDARD	INFORMATIVA	NUMERO DI PAGINA / RIFERIMENTO DIRETTO	OMISSIONI
GRI 101: Fondamentali (versione 2016)			
Informative generali			
GRI 102: Informative generali (versione 2016)	102-1 Nome dell'organizzazione	Pagina n. 19	
	102-2 Principali marchi, prodotti e servizi	Pagina n. 32, 37, 40-41, 70-72	
	102-3 Sede centrale dell'organizzazione	Sede Legale Via Cadriano 27/2 – 40127 Bologna	
	102-4 Paesi in cui l'organizzazione opera	Pagina n. 11, 34-35	
	102-5 Assetto proprietario e forma legale	Pagina n. 37-39	
	102-6 Mercati serviti	Pagina n. 11, 21, 34-37, 77	
	102-7 Dimensioni dell'organizzazione	Pagina n. 30-32	
	102-8 Informazioni su dipendenti e su altri lavoratori	Pagina n. 148	
	102-9 Descrizione della Catena di fornitura	Pagina n. 114-115	
	102-10 Cambiamenti significativi nell'organizzazione e nella catena di fornitura	Pagina n. 72, 116	
	102-11 Spiegazione dell'applicazione dell'approccio prudenziale	Pagina n. 52-55	
	102-12 Iniziative esterne	Pagina n. 21, 208-211, 217	
	102-13 Appartenenza ad associazioni	Pagina n. 217, 220-221	
	102-14 Dichiarazione del presidente in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	Pagina n. 6-10	
	102-16 Descrizione dei valori, dei principi, degli standard e delle norme di comportamento	Pagina n. 42-45	
	102-18 Struttura di Governance	Pagina n. 46-50	
102-40 Elenco dei gruppi di stakeholder	Pagina n. 20-21		

GRI STANDARD	INFORMATIVA	NUMERO DI PAGINA / RIFERIMENTO DIRETTO	OMISSIONI
GRI 102: Informative generali (versione 2016)	102-41 Dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore copre la totalità dei dipendenti in Italia.	
	102-42 Principi per identificare e selezionare gli stakeholder da coinvolgere	Pagina n. 18	
	102-43 Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	Pagina n. 18	
	102-44 Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder	Pagina n. 22-23	
	102-45 Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato	Pagina n. 38-39	
	102-46 Processo di definizione dei contenuti del report	Pagina n. 16	
	102-47 Elenco degli aspetti identificati come materiali	Pagina n. 23-25	
	102-48 Spiegazione degli effetti di modifiche nel report	Non si registrano modifiche rispetto al precedente report	
	102-49 Spiegazione di eventuali cambiamenti rispetto al precedente bilancio rispetto ai temi materiali e al perimetro	Non si registrano modifiche rispetto al precedente report	
	102-50 Periodo di rendicontazione	Il report fa riferimento al periodo compreso tra il 1° gennaio 2017 e il 31 dicembre 2017	
	102-51 Data di pubblicazione del report più recente	Luglio 2017	
	102-52 Periodicità di rendicontazione	Annuale	
	102-53 Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni	Per approfondimenti e chiarimenti su quanto rendicontato si rinvia a csrgranarolo@granarolo.it	
	102-54 Indicazione dell'opzione "In accordance" selezionata	Opzione In Accordance-core	
	102-55 Tabella dei contenuti GRI	Pagina n. 228-234	
	102-56 Assurance esterna del report	Per il Bilancio di Sostenibilità 2017 Granarolo non ha previsto assurance esterna.	

GRI STANDARD	INFORMATIVA	NUMERO DI PAGINA / RIFERIMENTO DIRETTO	OMISSIONI
TEMI MATERIAL			
Garantire la sostenibilità economica rafforzando la competitività			
Informative specifiche GRI: Performance economica			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 58-59, 84	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 84	
GRI 201: Performance economica (versione 2016)	201-1 Valore economico diretto generato e distribuito	Pagina n. 84	
Essere cittadini attivi a livello locale e globale			
Informative specifiche GRI: Impatti economici indiretti			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 208-211	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 208-211	
GRI 203: Impatti economici indiretti (versione 2016)	203-1 Investimenti in infrastrutture e servizi sostenuti	Pagina n. 212-214, 218-219, 224	
Garantire l'integrità della condotta aziendale			
Informative specifiche GRI: Anticorruzione			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 44-46, 51-52	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 44-46, 51-52	
GRI 205 Anticorruzione (versione 2016)	205-2 Comunicazione e formazione su politiche e procedure anticorruzione	Tutti i dipendenti italiani e i membri del CdA sono stati sottoposti a formazione in modalità e-learning	

GRI STANDARD	INFORMATIVA	NUMERO DI PAGINA / RIFERIMENTO DIRETTO	OMISSIONI
Migliorare la sostenibilità ambientale dalla stalla allo smaltimento			
Informative specifiche GRI: Energia			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 170-173, 182-185	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 170-171, 186-188, 199-201	
GRI 302: Energia (versione 2016)	302-1 Consumo di energia all'interno dell'organizzazione	Pagina n. 186-187, 199-200	
	302-3 Intensità energetica	Pagina n. 188, 201	
	302-4 Riduzione del consumo di energia	Pagina n. 182-185	
Informative specifiche GRI: Acqua			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 170-173, 188-189	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 170-171, 189-190, 205	
GRI 303: Acqua (versione 2016)	303-1 Acqua totale prelevata per fonte	Pagina n. 188-189, 205	
Informative specifiche GRI: Emissioni			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 170-173, 193, 196	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 170-171, 194-195, 202-203	
GRI 305: Emissioni (versione 2016)	305-1 Emissioni di gas serra dirette (Scope 1)	Pagina n. 194, 202	
	305-2 Emissioni di gas serra indirette generate da consumi energetici (Scope 2)	Pagina n. 195, 203	

GRI STANDARD	INFORMATIVA	NUMERO DI PAGINA / RIFERIMENTO DIRETTO	OMISSIONI
Informative specifiche GRI: Scarichi e rifiuti			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 170-173, 191	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 170, 171, 190-193, 204-205	
GRI 306: Scarichi e rifiuti (versione 2016)	306-1 Scarichi totali di acqua per qualità e destinazione	Pagina n. 190, 204	
	306-2 Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodo di smaltimento	Pagina n. 191-192, 205	
	306-3 Numero totale e volume delle perdite accidentali significative	Pagina n. 193	
Informative specifiche GRI: Rispetto delle normative ambientali			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 170-173, 198-199	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 170-171, 198-199	
GRI 307: Rispetto delle normative ambientali (versione 2016)	307-1 Mancato rispetto di leggi e regolamenti in materia ambientale	Pagina n. 198-199	
Tutelare e valorizzare i collaboratori			
Informative specifiche GRI: Occupazione			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 140-143, 149	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 140-143, 149, 151	
GRI 401: Occupazione (versione 2016)	401-1 Nuovi assunti e turnover dei dipendenti	Pagina n. 151	Non è stato possibile rendicontare nel presente bilancio le informazioni richieste per i dipendenti delle imprese non italiane del Gruppo.

GRI STANDARD	INFORMATIVA	NUMERO DI PAGINA / RIFERIMENTO DIRETTO	OMISSIONI
Informative specifiche GRI: Salute e sicurezza sul lavoro			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 140-141, 154-160	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 140-141, 156-163	
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (versione 2016)	403-1 Collaboratori rappresentati nei comitati formali azienda-lavoratori per la salute e sicurezza	Pagina n. 154	
	403-2 Tipologia di infortuni e tasso di infortunio, malattie professionali, giorni di lavoro persi e assenteismo e numero di incidenti mortali collegati al lavoro	Pagina n. 156-163	Non è stato possibile rendicontare nel presente bilancio il tasso di assenteismo, mentre gli indici di infortunio e gravità non sono distinti per genere.
Informative specifiche GRI: Formazione			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 140-141, 150-152	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 140-141, 150-152	
GRI 404: Formazione (versione 2016)	404-1 Ore medie di formazione annue per dipendente	Pagina n. 151	Non è stato possibile rendicontare nel presente bilancio le informazioni richieste suddivise per genere.
Informative specifiche GRI: Diversità e pari opportunità			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 140-143	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 47, 140-147	
GRI 405: Diversità e pari opportunità (versione 2016)	405-1 Diversità negli organi di governo e nei dipendenti	Pagina n. 47, 145-147	

GRI STANDARD	INFORMATIVA	NUMERO DI PAGINA / RIFERIMENTO DIRETTO	OMISSIONI
Valorizzare un modello di business sostenibile			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 58-85	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 58-85	
Gestire i processi aziendali per creare valore condiviso			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 88-117	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 88-117	
Garantire la sicurezza alimentare			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 120-121, 128-133	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 120-121, 128-133	
Promuovere salute e benessere per tutti			
GRI 103: Approccio di gestione (versione 2016)	103-1 Spiegazione della materialità del tema e del suo perimetro	Pagina n. 24-25	
	103-2 L'approccio di gestione e le sue componenti	Pagina n. 120-127, 134-137	
	103-3 Valutazione dell'approccio di gestione	Pagina n. 120-127, 134-137	

Redazione

Questo Bilancio di Sostenibilità è stato redatto a cura della Comunicazione di Granarolo S.p.A. con il coinvolgimento di numerosi referenti sia per la raccolta dati sia per le descrizioni e le note di commento.

Il processo di rendicontazione è stato presidiato da Presidente, Direttore Generale, Responsabile Comunicazione Relazioni Esterne e CSR, Responsabile Assicurazione Qualità e Sicurezza Alimentare, Direttore Risorse Umane e Organizzazione, Direttore BU Mercato Italia, Direttore BU Mercati Europei, Direttore Amministrazione Finanza e Controllo, Direttore Operations, Responsabile Governance - Risk Management & Compliance, Direttore Normal Trade, Food Service e Supply Chain e Direttore Generale Granlatte.

Alla redazione del Bilancio di Sostenibilità hanno contribuito: Angela Bacak, Raffaele Bombardieri, Matteo Bricchi, Andrea Bruini, Annalisa Chelli, Giuseppina Cioffo, Carlotta Dallara, Giulia Deleonardi, Maria Teresa Di Gioia, Mirella Di Stefano, Fabio Fanetti, Luca Ferrarini, Veronica Iannarella, Lorenzo Innocenti, Graziella Lasi, Roberta Merighi, Alessia Moretti, Maddalena Nardi, Marina Perelli, Antonella Petrucelli, Alex Quetti, Luca Rimondini, Emanuele Rizzoli, Andrea Romani, Claudia Silvagni, Tommaso Simili, Roberto Spoletti, Rossella Stifani, Giulio Tavoni, Simonetta Venturi, Alessia Vianello, Rita Viola, Giampaolo Zanirato (Granlatte).

Il Bilancio di Sostenibilità migliora anche grazie al contributo dei lettori che possono chiedere chiarimenti o inviare suggerimenti a crs@granarolo.it

Responsabilità progetto: Myriam Finocchiaro

Assistenza tecnica e metodologica: SCS Consulting

Visual concept and design: Marco Dignani

Foto: Francesca Cesari, Gabriele Fiolo, Stefano Pesarelli, Francesco Villari, Nicoletta Valdisteno, Diego Zanetti, immagini di archivio.



Granarolo ha scelto di utilizzare per questa pubblicazione carta certificata dal marchio FSC® e una tipografia, Casma, che ha ottenuto la certificazione di catena di custodia FSC® nel dicembre 2008 con il codice SA-COC-002076.

FSC® (Forest Stewardship Council®) è un'organizzazione internazionale non governativa e senza scopo di lucro. È stata fondata nel 1993 per promuovere in tutto il mondo una gestione responsabile delle foreste e delle piantagioni. "Gestione responsabile" significa: tutelare l'ambiente naturale, portare vantaggi reali a popolazioni, comunità locali, lavoratori ed assicurare efficienza in termini economici. Membri FSC® sono: gruppi ambientalisti e sociali (WWF, Greenpeace, Legambiente, Amnesty International ecc.), comunità indigene, proprietari forestali, industrie che lavorano e commerciano legni, aziende della grande distribuzione organizzata, ricercatori e tecnici, ecc. Per riuscire nel suo intento, FSC® si è dotato di un sistema di certificazione volontario e di parte terza (indipendente), specifico per il settore forestale e i prodotti che derivano dalle foreste e operativo a livello internazionale. Sono ormai circa 130 i milioni di ettari certificati nel mondo ed oltre 16.000 aziende hanno già scelto di certificarsi seguendo la catena di custodia FSC, ovvero un meccanismo che permette di mantenere la tracciabilità della materia prima (carta o legno) dalla foresta fino al prodotto finito.

Finito di stampare nel mese di luglio 2018



