

Gruppo Autogrill

Rapporto di Sostenibilità

2014



Gruppo Autogrill
Rapporto di Sostenibilità 2014







Lettera dell'Amministratore Delegato

Signori Stakeholder,

nel 2014 abbiamo lavorato con impegno e dedizione per costruire le basi di una nuova fase di sviluppo del *business*.

In questi mesi Autogrill ha consolidato la propria forza nei mercati maturi, come l'Europa e il Nord America, e ha colto importanti opportunità di crescita nei mercati emergenti, in particolare attraverso l'aggiudicazione di nuovi contratti nei principali aeroporti delle economie a più rapida crescita come il Vietnam, l'Indonesia, gli Emirati Arabi e la Turchia. Queste iniziative confermano la centralità per il nostro Gruppo del canale aeroportuale, dove abbiamo realizzato importanti investimenti e sviluppato nuove formule di ristorazione, che speriamo siano in grado di soddisfare le esigenze - in continua evoluzione e sempre più raffinate - di tutti i viaggiatori che ogni giorno visitano i nostri punti vendita.

Nello stesso periodo, in Italia, dove il mercato ha continuato a mostrare una situazione di debolezza, Autogrill ha avviato la ridefinizione del proprio perimetro di attività, con l'obiettivo di concentrare la propria presenza e le proprie risorse nelle *location* con maggior potenziale.

Grazie a queste azioni e alle numerose innovazioni introdotte, frutto del *know-how* acquisito dal Gruppo nei numerosi anni di attività in tutto il mondo, sono fiducioso che Autogrill possa cogliere le nuove opportunità che si presenteranno in futuro.

Un futuro a cui guardiamo con fiducia, anche alla luce del calo del prezzo del petrolio, che crea una situazione più favorevole alla crescita degli spostamenti e dei flussi di traffico. Sulla base di questi presupposti, proseguiremo con convinzione il lavoro svolto in questo esercizio, certi di poter confermare anche in futuro i buoni risultati conseguiti nel 2014.

Gianmario Tondato Da Ruos

Indice



Il rapporto di sostenibilità: criteri di redazione	6
Analisi di materialità: metodologia e risultati	8
Il mondo Autogrill	15
A-company	16
Il valore aggiunto	18
Strategia e sostenibilità	22
Business e governance	26
Impegni, progressi e obiettivi raggiunti	40
Le tre aree strategiche	45
A-People	46
A-Product	72
A-Planet	98
I numeri di Autogrill	115
Tabella indicatori GRI G4	129

G |G4-13; G4-28; G4-29; G4-30; G4-31

Il Rapporto di Sostenibilità: criteri di redazione

Ogni impresa genera cambiamenti a livello economico, sociale e ambientale. Misurare e rendicontare l'impatto complessivo di tali attività con rigore e metodo è un dovere verso la collettività e una leva per implementare approcci aziendali sempre nuovi ed efficaci. Per un'impresa è importante fare propria la cultura della valutazione e della misura dell'impatto sociale e ambientale, mettendo in comune le forze e le competenze dei diversi *stakeholder*.

Il Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Autogrill, giunge nel 2014 alla sua decima edizione ufficiale.



Il Rapporto di Sostenibilità rappresenta per Autogrill il documento tecnico e riepilogativo di quanto il Gruppo ha svolto durante l'anno e più in generale del suo percorso verso la sostenibilità. È un momento di riflessione sulle attività intraprese, i progressi fatti e gli ulteriori margini di miglioramento delle *performance* sociali e ambientali.

Attraverso il Rapporto di Sostenibilità 2014 vogliamo continuare a comunicare ai nostri *stakeholder* i risultati raggiunti in ambito economico, sociale e ambientale. L'obiettivo è quello di trasmettere la complessità e la ricchezza del "mondo Autogrill" veicolando le informazioni relative alle attività della società da diversi punti di vista, per rispondere alle richieste sempre maggiori degli *stakeholder* di conoscenza completa ed approfondita delle aziende.

Principi per la definizione dei contenuti

Materialità

I Contenuti del Rapporto sono improntati al concetto di materialità, includendo i temi più rilevanti per l'azienda e gli argomenti e gli indicatori che riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali del Gruppo, o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*.

Contesto di sostenibilità

Il Rapporto illustra la *performance* del Gruppo con riferimento ai temi di sostenibilità.

Inclusività degli stakeholder

Il Rapporto identifica gli *stakeholder* del Gruppo e spiega in che modo lo stesso abbia risposto alle aspettative e agli interessi dei portatori di interesse.

Completezza

Il Rapporto intende riportare gli aspetti economici, sociali e ambientali alle principali aree geografiche dove il Gruppo opera, per permettere una valutazione il più possibile completa.



Principi di garanzia della qualità dei contenuti

Equilibrio

Chiarezza

Accuratezza

Tempestività

Comparabilità

Affidabilità

Il Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Autogrill giunge nel 2014 alla sua decima edizione ufficiale ed è basato sulle linee guida internazionali sviluppate da *Global Reporting Initiative*, secondo l'opzione Core dell'ultima versione GRI G4.

Nel 2004 Autogrill redige un primo documento interno per tracciare la posizione del Gruppo sulle tematiche sociali e ambientali, da questa sperimentazione prendono avvio nel 2005 le attività ufficiali di rendicontazione e comunicazione delle informazioni sociali e ambientali agli *stakeholder* tramite la stesura del Rapporto di Sostenibilità. Materialità, responsabilità e *stakeholder engagement* sono i tre aspetti-chiave da affrontare per dare efficacia alle politiche aziendali di Sostenibilità. Il Rapporto di Sostenibilità di Autogrill infatti si ispira ai principi di redazione di materialità, completezza, inclusività degli *stakeholder* e contesto di sostenibilità.

Come leggere il Rapporto di Sostenibilità



Per dare una visione il più possibile completa e comprensibile del Gruppo, il documento segue tre aree di sostenibilità individuate come strategiche per il *business* di Autogrill: "People", "Product" e "Planet". I contenuti del Rapporto di Sostenibilità illustrano, per ciascun capitolo, l'approccio del Gruppo a ogni singola tematica e riportano i dettagli delle iniziative correlate, avviate all'interno dei Paesi. Le tematiche vengono trattate seguendo la logica di materialità (vedi capitolo a pag. 8)

A lato dei testi, dove opportuno, sono stati inseriti i petali della filosofia Afuture di Autogrill per evidenziare i link tra le tre aree "People", "Product" e "Planet" e, in questo modo, illustrare gli impatti allargati delle attività di sostenibilità del Gruppo e l'interazione tra tutti gli aspetti del *business*. La sostenibilità, del resto, è un circolo virtuoso di comportamenti tra loro concatenati.

Inoltre, accanto ai titoli dei capitoli e sottocapitoli, si possono trovare i riferimenti alle informazioni richieste e agli indicatori relativi alle linee guida GRI G4 (per completezza, vedi il "GRI G4 Indice" a pag. 130). I dati e le informazioni qual-quantitative contenuti nel Rapporto di Sostenibilità fanno riferimento ad Autogrill S.p.A. e alle imprese controllate al 31 dicembre 2014, salvo diversamente indicato. Le informazioni economico-finanziarie provengono dal sistema Hyperion (che permette l'automazione delle procedure dedicate al consolidamento periodico dei dati contabili e alla predisposizione del documento Relazione e Bilanci), mentre tutte le altre informazioni sociali e ambientali provengono dal *Sustainability Package*, sistema utilizzato per la raccolta, dai Paesi in cui il Gruppo opera, dei dati e delle informazioni sulla sostenibilità basate sulle linee guida GRI G4.

All'interno del documento, gli importi sono espressi in milioni o in migliaia di Euro, rispettivamente rappresentati con €m o €k (salvo diversamente indicato), e i dati generati da stime sono opportunamente segnalati.

Gli aspetti relativi all'andamento economico e finanziario del Gruppo, nonché alla Corporate Governance del Gruppo sono trattati in maniera più approfondita all'interno dei documenti "Relazione e Bilanci 2014", "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2014", "Relazione sulla Remunerazione 2014" disponibili sul sito www.autogrill.com.



G (G4-2; G4-8; G4-10; G4-18;
G4-DMA)

L'evoluzione della sostenibilità

Con la redazione nel 2005 del **1** primo **Rapporto di Sostenibilità** per una disclosure esterna, ha avuto inizio il percorso di sviluppo, all'interno del Gruppo, di progetti legati alla sostenibilità.



Nel 2007 nasce **Afuture**, con **2** l'obiettivo di innovare, in una visione integrata di eco-compatibilità ed efficienza economica, i punti vendita Autogrill.



Da laboratorio internazionale di idee, progetti e best practice, in filosofia di sostenibilità del *business*: **Afuture - Shape our tomorrow** **3**



Passaggio ed evoluzione da **4** filosofia a strategia di sostenibilità. Durante questo percorso di fondamentale importanza è stata la condivisione ed elaborazione interna del significato di un approccio sostenibile tra le diverse funzioni aziendali.



A fine 2011, all'interno di **5** "Route to Innovation" (il programma di innovazione del Gruppo) è stata lanciata l'**Afuture Roadmap**, individuando per la prima volta obiettivi di sostenibilità da conseguire a livello di Gruppo.

Analisi di materialità: metodologia e risultati

Nel 2007 Autogrill lancia Afuture, progetto finalizzato a innovare, in una visione integrata di eco-compatibilità ed efficienza economica, i punti vendita Autogrill. Afuture ha vissuto negli anni una sostanziale evoluzione, trasformandosi da laboratorio internazionale di idee, progetti e best practice da condividere all'interno del Gruppo in una vera e propria filosofia di sostenibilità del *business*.

Nel 2010 l'approccio alla sostenibilità di Autogrill è evoluto, affiancando al concetto di triple bottom line (considerazioni economiche, sociali e ambientali) un approccio suddiviso tra tre aree strategiche che hanno come punto in comune la sostenibilità del *business* e la produzione di valore, focus di ogni impresa *profit*. Le **tre aree strategiche** sono state individuate in relazione alle leve principali che il Gruppo ha per gestire i suoi impatti, considerato il *business* che svolge e la propria struttura gestionale che ha: la prima focalizzata sulle **persone**, asset fondamentale per un'azienda come Autogrill, la seconda sui **prodotti**, core *business* del Gruppo e la terza sul **pianeta**, tematica imprescindibile per ogni organizzazione.



A-People = Vogliamo **prenderci cura dei nostri collaboratori** in modo che siano in grado di **fornire servizi di valore** ai clienti e alla comunità locale



A-Product = Vogliamo **pensare in modo innovativo** per offrire ai nostri clienti **prodotti** che assicurino criteri **di sicurezza e qualità** e che facciano vivere e ricordare l'esperienza vissuta nei nostri punti vendita



A-Planet = Vogliamo **salvaguardare l'ambiente** coinvolgendo i nostri partner e fornitori e con il contributo di collaboratori e clienti

L'individuazione delle tre aree e la discussione interna per l'individuazione delle sub aree ha portato alla creazione dell'*Afuture Framework* (vedi pag. 25), il primo step riconducibile a un'analisi di materialità, anche se non ancora con un preciso processo a supporto, finalizzata a ottimizzare gli interventi di sostenibilità e dar loro un ordine di priorità all'interno delle attività gestionali e di reportistica.

Nel 2014 è stata messa a punto una metodologia interna per un'analisi di materialità maggiormente puntuale e strutturata, basata sul *framework* precedentemente individuato, che ha compreso la condivisione di tutto il processo di analisi, la partecipazione attiva del *management* tramite la raccolta delle diverse opinioni e punti di vista e la discussione interna dei risultati. Prima di lanciare il progetto di analisi di materialità è stato chiarito l'obiettivo: identificare una scala di materialità degli aspetti di sostenibilità - cioè quegli aspetti sociali, ambientali e di governance che nel lungo periodo sono potenzialmente in grado di influenzare la capacità di Autogrill di creare o conservare valore economico, ambientale e sociale per se stessa, i suoi *stakeholder*, l'ambiente e la società in generale - per poter dare priorità alle diverse attività gestionali e di reportistica.

Metodologia:

1. Individuazione tematiche
2. Analisi interna trasversale (da parte della Direzione CSR)
3. Analisi interna specialistica (da parte del Management)
4. Analisi della prospettiva esterna
5. Elaborazione della matrice di materialità



1. Individuazione tematiche:

Il punto di partenza è stato l'identificazione degli aspetti potenzialmente materiali (tra tutte le tematiche di CSR), analizzando fonti che fossero in grado di fornire una prospettiva completa esterna all'azienda e contesti di dibattito e confronto multi-stakeholder a livello internazionale.

Richieste e linee guida istituzionali

- Direttiva Europea su "Disclosure of non-financial and diversity information"
- European Modern Restaurant Association report
- Richieste provenienti da fondi etici di investimento

Framework di sostenibilità

- Linee guida Global Reporting Initiative
- Linee guida UNI ISO 26000
- U.N. Global Compact
- Sustainability Accounting Standards Board

Peers

Aziende che si occupano di servizi relativi al Food & Beverage e che per Autogrill possano essere considerate esempi di buone pratiche di sostenibilità.

Le tematiche in questo modo rilevate come potenzialmente materiali per Autogrill e sulle quali quindi sono state svolte tutte le analisi successive, sono risultate essere:



Area

Economic
& Governance

People

Product

Planet

Tematiche

- Creazione di valore economico
- Gestione catena di fornitura
- Pratiche concorrenziali
- Lotta alla corruzione

- Rapporti di qualità con i collaboratori (che indica il rapporto di lavoro quotidiano, compresi i servizi di welfare e la tematica retributiva)
- Sviluppo delle persone
- Salute e sicurezza sul lavoro
- Relazioni sindacali
- Valore della *diversity*
- Sviluppo e coinvolgimento della comunità
- Tutela dei diritti umani
- *Data security* e *customer privacy*

- Qualità e sicurezza dei prodotti (che include le tematiche di corretta ed equilibrata alimentazione e le caratteristiche delle materie prime)
- Accessibilità e qualità dei servizi
- Informazioni e comunicazione di prodotto
- Vendita responsabile

- Gestione rifiuti e scarti
- Efficienza energetica ed emissioni
- Gestione risorse idriche
- Gestione carburanti
- Protezione della biodiversità

2. Analisi interna trasversale (da parte della direzione CSR)

Una volta individuati i temi rilevanti (categorizzati in base all'appartenenza alle aree People, Product, Planet e Governance e aggregati in alcuni casi sotto un'etichetta comune) è iniziata l'analisi che ha attribuito un punteggio alle diverse tematiche, tenendo in considerazione le peculiarità del Gruppo:

- settore di *business*
- contesto
- *vision, mission, strategia*
- *risk analysis*

e i criteri che definiscono a nostro parere il concetto di "creare o conservare valore":

- impatto sul fatturato
- competitività / nuove opportunità
- *social license* per operare
- percezione dei consumatori
- *employees engagement*
- attrazione dei talenti
- compliance
- reputazione

Oltre a definire un punteggio per le diverse tematiche, la seconda parte dell'analisi si è concentrata sul determinare un rating riguardo a:

- il **perimetro** relativo alla tematica, il confine all'interno del quale può verificarsi l'impatto (geografico, di *business*, relativo alla catena di fornitura)
- il **livello di controllo** che l'azienda ha sulla gestione (potenziale o effettiva) di quell'aspetto, ovvero il dominio sulla tematica e capacità di influenzarla.

Il ragionamento logico seguito vuole che ci sia una maggiorazione della materialità di una tematica nel momento in cui il perimetro sia maggiormente rivolto verso l'interno dell'organizzazione e, allo stesso modo, più il livello (reale o potenziale) di controllo è alto, più è materiale la tematica.

Tutte le considerazioni fatte in questa prima analisi prendono spunto, come detto, dalle peculiarità di Autogrill (Cfr. i capitoli "Acompany" e "Strategia e sostenibilità").

3. Analisi interna specialistica (da parte del Management)

Dopo la prima analisi orizzontale sulle tematiche effettuata dalla direzione CSR (che per ovvie ragioni ha seguito un punto di vista particolarmente orientato alla sostenibilità, con un'ottica di lungo periodo e rivolta alla valutazione rischi/opportunità offerte dalle tematiche), è stato avviato il coinvolgimento di altre direzioni interne all'azienda per raccogliere il giudizio generale ed eventuali rettifiche sul processo e sui rating attribuiti a tutte le tematiche e per effettuare un'analisi specialistica e verticale sulle loro attività e responsabilità (in qualità di esperti delle diverse tematiche).

4. Analisi della prospettiva esterna

Le tematiche sono anche state analizzate secondo il principio di inclusività degli *stakeholder* per produrre un quadro completo di come gli *stakeholder* diano priorità ad alcuni temi. Sono stati presi in considerazione:

- studi di settore riconosciuti a livello internazionale
- report sull'opinione pubblica riconosciuti a livello internazionale
- analisi della rassegna stampa riguardante Autogrill
- richieste dei consumatori (risultati della *customer satisfaction survey*)
- richieste dei collaboratori (risultati della *employees engagement survey*)
- interviste ai manager che hanno diretto contatto con gli *stakeholder*, per analizzare la percezione delle tematiche dal loro punto di vista, basandosi sulla conoscenza che il Gruppo ha dei propri *stakeholder*.

5. Elaborazione della matrice di materialità

Terminate queste analisi e condivisioni, tutti i punteggi sono stati riassunti in un unico risultato per ogni tematica, riferito alla significatività che quella tematica ha per l'azienda (risultato delle analisi interne) e all'importanza che gli *stakeholder* vi attribuiscono.

Le tematiche considerate sono state quindi consolidate e visualizzate su una mappa, una matrice che esprime sull'asse verticale le aspettative degli *stakeholder*, mentre su quello orizzontale l'importanza che l'azienda attribuisce agli elementi analizzati al fine del successo del *business*.



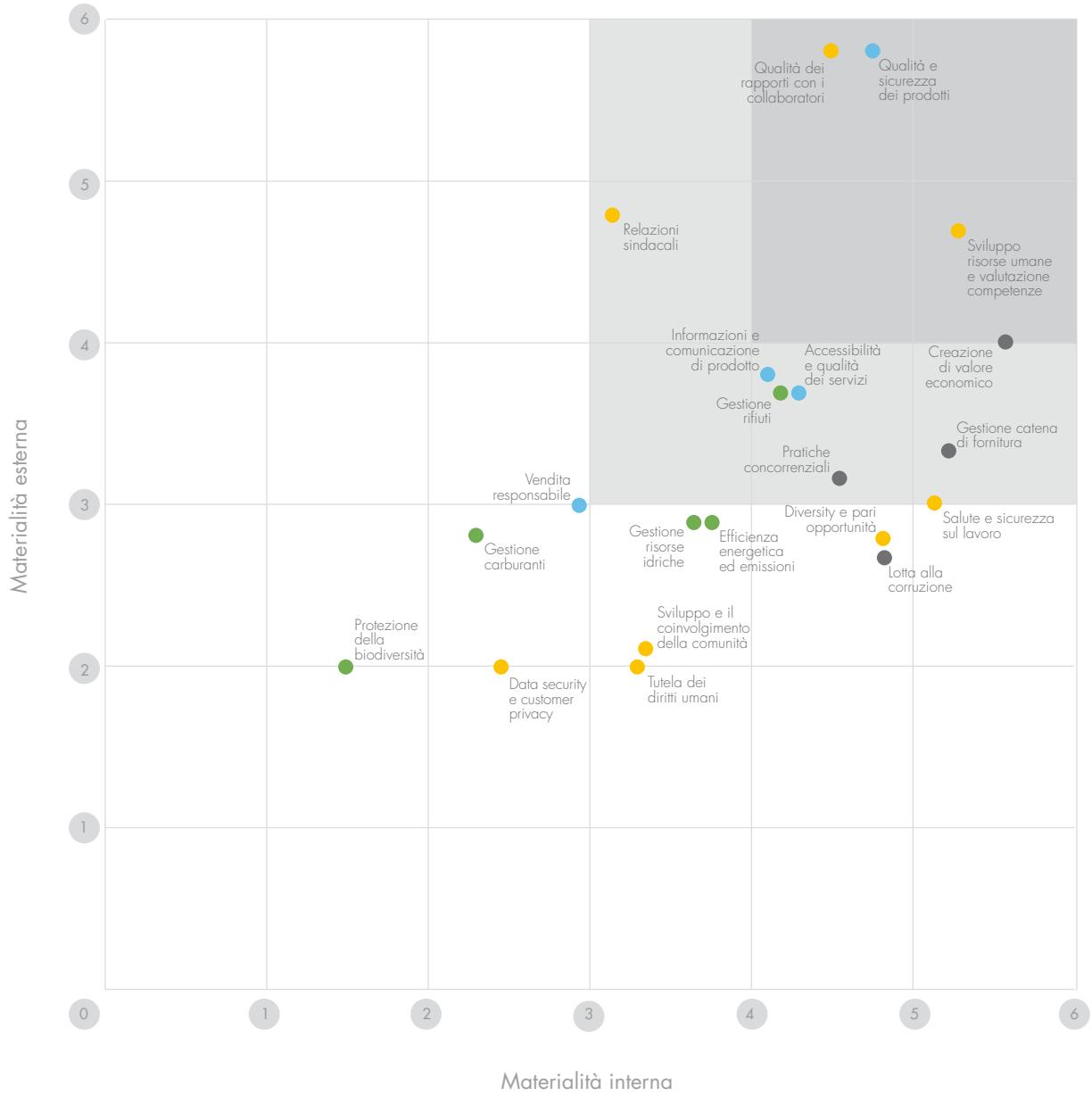
Commenti alla matrice

La matrice riflette la rilevanza delle tematiche di sostenibilità per Autogrill in questo determinato momento storico. Le pressioni e le tendenze variano nel tempo, per questo motivo la matrice non è da considerarsi statica e definitiva per gli anni a venire, ma richiede un aggiornamento periodico.

La compliance con le leggi viene considerata a prescindere una tematica fondamentale e basica per la cittadinanza dell'impresa, quindi non è rientrata direttamente nell'analisi di materialità come tema, ma è stata considerata come criterio per la definizione della rilevanza delle diverse tematiche. Allo stesso modo, lo *stakeholder engagement* è ritenuto elemento alla base del concetto di sostenibilità e fondamentale per l'analisi di materialità stessa, quindi è incluso nella logica di costruzione della matrice e non nella matrice stessa.

Come si evince dalla figura, le tematiche maggiormente materiali per Autogrill sono quelle relative al suo core *business* e quindi alla sua offerta, e quelle relative alle persone, in particolare ai propri collaboratori, in quanto Autogrill è un'azienda di persone che offrono servizi, e che attualmente impiega oltre 54.000 dipendenti.

matrice di materialità





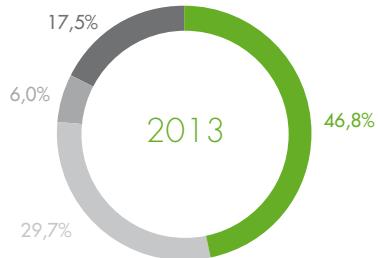
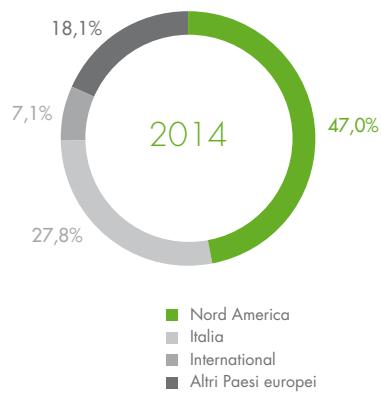


Il mondo Autogrill



G (G4-4; G4-6; G4-7; G4-8; G4-9;
G4-17; G4-56; G4-DMA)

Ricavi per area geografica



Australia	Nuova Zelanda
Austria	Olanda
Belgio	Polonia
Canada	Regno Unito
Danimarca	Repubblica Ceca
Emirati Arabi Uniti	Russia
Finlandia	Singapore
Francia	Slovenia
Germania	Spagna
Grecia	Svezia
India	Svizzera
Indonesia	Turchia
Irlanda	USA
Italia	Vietnam
Malesia	

A-company

Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia, con una leadership riconosciuta negli Stati Uniti e in Italia.

Presente in 29 Paesi con circa 54.000 collaboratori, gestisce oltre 4.300 punti vendita in circa 1.000 *location* e opera prevalentemente tramite contratti di concessione all'interno di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie, oltre che in città, centri commerciali, poli fieristici e siti culturali.

Il Gruppo propone alla propria clientela un'offerta molto articolata che comprende sia prodotti e concetti proprietari (come: Ciao, Bistrot, Bubbles, Beaudevin, La Tapenade) sia concetti e marchi di terzi. Questi ultimi includono marchi di rilevanza locale e marchi internazionalmente riconosciuti (come Starbucks Coffee, Burger King, Brioche Dorée).

Il Gruppo gestisce, direttamente o in licenza, un portafoglio di oltre 250 marchi.

Quotata alla Borsa italiana, Autogrill S.p.A. è controllata per il 50,1% da Schematrentaquattro S.r.l., società interamente controllata da Edizione S.r.l., finanziaria della famiglia Benetton.



Highlights

3.930,2 milioni di euro di ricavi nel 2014

- 316,2 milioni di euro EBITDA
- 8% sui ricavi
- 118,6 milioni di euro EBIT
- 196,4 milioni di euro di investimenti netti
- 693,3 milioni di euro posizione finanziaria netta

54.408 collaboratori nel Gruppo

- 61% personale di Gruppo femminile
- l'88% del personale di Gruppo ha contratto a tempo indeterminato¹
- il 30% del personale di Gruppo appartiene alla fascia d'età 21-30

"Feel good?"

- oltre 42.000 interviste di *customer satisfaction* effettuate nel 2014

"Do you Feel good?"

- 17.896 interviste di *employee engagement* raccolte nel 2014
- indice di risposta 83%
- 17 punti vendita certificati LEED nel mondo

1. Escludendo l'area Nord America e Pacifico, in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente ("At-will employment") la quale prevede che entrambe le parti possano recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento senza alcuna responsabilità.



La nostra vision

Essere riconosciuti come la **miglior azienda al mondo nei servizi F&B** per chi viaggia per affidabilità e centralità del cliente



La nostra mission

Vogliamo che **le persone in viaggio** arrivino alla loro destinazione **più felici, più sicure e soddisfatte** grazie ai nostri servizi. Diamo qualità al loro tempo e rendiamo più confortevole il viaggio aggiungendo valore all'esperienza, sia che si tratti di mangiare, bere o fare acquisti



I nostri valori

- Passione**
- Apertura**
- Rapidità**
- Affidabilità**
- Semplicità**

G (G4-24; G4-25; G4-26; G4-27;
G4-56; G4-DMA; G4-EC1)

Il valore aggiunto

L'attenzione del Gruppo verso i suoi *stakeholder* si basa sui valori definiti nel Codice Etico

L'attenzione del Gruppo verso i suoi *stakeholder* si basa sui valori definiti nel Codice Etico, che illustra le linee guida che Autogrill ha voluto definire nei confronti di ciascun interlocutore. All'interno di tali linee guida sono state, infatti, stabilite le priorità, i principi e le modalità di comportamento da adottare nelle relazioni con ognuno di loro.



Monitorare le dinamiche esterne, considerare le tendenze globali a lungo termine e ascoltare le richieste dei propri *stakeholder* sono attività fondamentali per un'impresa che punta alla sostenibilità del proprio *business*.

In questo scenario, la Direzione CSR di Autogrill ha il ruolo di promuovere all'interno del Gruppo la cultura della sostenibilità, proponendo e sostenendo iniziative di continuo miglioramento e facilitando i processi di comunicazione con gli *stakeholder*, anche tramite la redazione del Rapporto di Sostenibilità. A questo proposito, è prevista un'attività di coinvolgimento diretto e finalizzato alla condivisione dell'analisi di materialità.

valore aggiunto

produrre ricchezza contribuendo alla crescita del contesto sociale



Stakeholder

Impegni

Azioni di coinvolgimento

Autogrill per i collaboratori

Autogrill promuove comportamenti improntati alla dignità, alla tutela e al rispetto dei diritti di ogni singolo individuo. Un impegno quotidiano che si realizza garantendo un ambiente di lavoro privo di alcun tipo di discriminazione, salubre e sicuro, che possa favorire l'espressione del potenziale di ciascuno. La precisa definizione dei ruoli, delle responsabilità e delle deleghe crea le necessarie condizioni per l'assunzione di decisioni, da parte dei collaboratori, nell'interesse dell'impresa.

Indagine annuale di *employee engagement*
"Do you Feel good?"
> vedi capitolo People – pag. 46

Autogrill per i consumatori

Autogrill assicura ai propri consumatori il rispetto di specifici standard di qualità in tutti i processi di preparazione ed erogazione di prodotti e servizi. Il Gruppo promuove, inoltre, l'ascolto dei bisogni e delle aspettative dei propri clienti, nonché lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi in grado di soddisfare le richieste della società nel lungo periodo.

Indagine annuale di *customer satisfaction* "Feel good?", test e survey ad hoc e indagini di mercato
> vedi capitolo People – pag. 46

Autogrill per i fornitori

Autogrill favorisce la creazione di rapporti di collaborazione stabili e di lungo periodo con i fornitori, da cui possa nascere valore comune; agisce pertanto con trasparenza, integrità, imparzialità ed equità contrattuale. Inoltre, promuove verso i fornitori l'adozione di comportamenti socialmente responsabili, nei rapporti commerciali con i soggetti che si attengono alle norme e ai principi internazionali in tema di dignità individuale, condizioni di lavoro, salute e sicurezza.

Processi di valutazione
> vedi capitolo Product - pag. 72

Autogrill per i concedenti e i brand partner

Autogrill collabora con concedenti e brand partner per condividere il *know-how* acquisito nella promozione e nella gestione dei rapporti di concessione. Attraverso un'efficace relazione con gli enti concedenti e i partner, persegue il più alto grado di soddisfazione dei clienti e di tutti gli *stakeholder*.

"Take a Look", newsletter trimestrale creata da Autogrill indirizzata a 250 concedenti; collaborazioni nello sviluppo di progetti, concetti e servizi ad hoc
> vedi capitolo Product - pag. 72



Stakeholder

Autogrill per gli azionisti e la comunità finanziaria

Impegni

Autogrill intende valorizzare l'investimento degli Azionisti garantendo lo sviluppo e l'equilibrio economico-finanziario della Società e fornendo una comunicazione tempestiva, completa e trasparente della gestione e delle strategie adottate.

L'interesse della Società a instaurare e mantenere un dialogo continuo con la generalità degli Azionisti, con gli investitori istituzionali e gli analisti finanziari si è concretato attraverso la costituzione, nel 1997, di una funzione aziendale dedicata: l'Investor Relations.

Autogrill per la collettività

Autogrill promuove un dialogo partecipativo con le comunità presso le quali opera e con cui sviluppa progetti di interesse comune o campagne di informazione su specifici temi, finalizzati al miglioramento della qualità della vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale. In questo ambito Autogrill tiene in considerazione anche le richieste e le aspettative delle associazioni e organizzazioni *non profit* attive in ambito sociale, mantenendo le relazioni e un dialogo aperto e costruttivo.

Autogrill per l'ambiente

Autogrill promuove progetti innovativi al fine di coinvolgere gli *stakeholder* in un chiaro orientamento alla sostenibilità, alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente naturale; definisce strategie per la riduzione degli impatti ambientali e investe nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni che valorizzino la qualità dell'ambiente. In questo ambito, Autogrill tiene in considerazione anche le richieste e le aspettative delle associazioni e organizzazioni *non profit* attive in ambito ambientale, mantenendo le relazioni e un dialogo aperto e costruttivo.

Azioni di coinvolgimento

Nel 2014 le attività rivolte agli investitori hanno compreso un *analyst meeting*, tre *conference call*, otto *road-show* e la partecipazione a quattro conferenze

> vedi sezioni "*Investor Relations*" e "*Governance*" del sito www.autogrill.com

Progetti di sostegno e coinvolgimento

> vedi capitolo People – pag. 46

Progetti di sostegno e coinvolgimento

> vedi capitolo Planet pag. 98

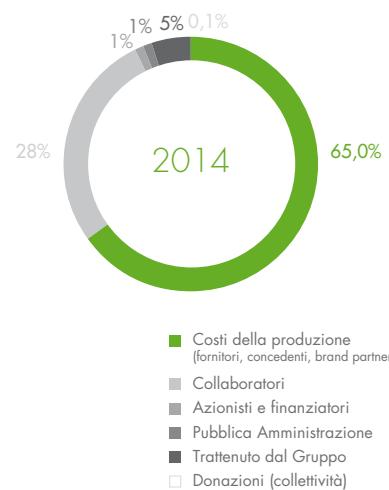
Il concetto di distribuzione del valore economico permette la rilettura dei dati economici del documento "Relazione e Bilanci" dal punto di vista degli *stakeholder* e consente quindi di capire gli impatti economici che l'azienda produce. Il calcolo misura il valore creato da Autogrill nell'anno, la sua ridistribuzione tra gli *stakeholder* del Gruppo e quanto viene trattenuto all'interno dell'azienda.



Il Gruppo produce ricchezza contribuendo alla crescita del contesto economico e sociale in cui opera. La creazione di valore aggiunto avviene nella relazione con gli *stakeholders* e nella gestione e valorizzazione del capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale. Il valore creato da un'organizzazione nel tempo si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi output.

Tale valore presenta due aspetti interconnessi: il valore creato per l'organizzazione stessa, il valore creato per i suoi *stakeholder* e la società in generale. La capacità di un'organizzazione di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità. Come illustrato nella tabella di seguito, tale aspetto si realizza attraverso un'ampia gamma di attività, interazioni e relazioni, che si vanno ad aggiungere a quelle attività, come per esempio le vendite ai clienti, che hanno impatti diretti sulle variazioni del capitale finanziario.

Distribuzione del valore economico generato dal Gruppo - 2014



Il concetto di distribuzione del valore consente di capire gli impatti economici che l'azienda produce, nonché il valore generato per se stessa, per i suoi *stakeholder* e per la società in generale.

valore aggiunto

Strategia e sostenibilità

Autogrill vuole costruire prospettive di sviluppo di lungo periodo che trasformino in valore le opportunità offerte dalla dimensione globale del mercato in cui opera e rispondano, al contempo, alle richieste e ai bisogni degli *stakeholder*. Le tendenze e i processi internazionali di mutamento nel lungo periodo costituiscono il macro-scenario globale in cui si inserisce l'attività di *business* di Autogrill e ne influenza le strategie di crescita, agendo da stimolo per i processi interni di innovazione e di trasformazione dei modelli operativi.

La strategia del Gruppo consiste nell'assicurare la crescita stabile del valore, perseguita attraverso l'ampliamento e la diversificazione della presenza geografica e di canale, il continuo processo di innovazione dei prodotti e dei concetti e il miglioramento dei servizi offerti ai propri clienti, con l'obiettivo di aumentare la soddisfazione della clientela e dei concedenti.

Nei canali aeroportuale e ferroviario il Gruppo persegue una strategia di crescita, sia nei Paesi di presenza sia in nuove geografie con potenziali interessanti di sviluppo del traffico. Nel canale autostradale l'impegno è più selettivo e mirato, tenuto conto del limitato potenziale di sviluppo del canale nei Paesi sviluppati e degli elevati investimenti necessari per la penetrazione in nuovi mercati.

Particolare attenzione è posta al rinnovo dell'offerta, con l'ideazione di nuovi concetti e la revisione costante del portafoglio di marchi partner, finalizzata a disporre dei marchi più innovativi e attraenti presenti nel mercato.

I parametri impiegati dal Gruppo per monitorare il raggiungimento degli obiettivi della propria strategia sono la soddisfazione del cliente e l'aumento delle vendite e della generazione di cassa, conseguiti attraverso l'aggiudicazione e la gestione di un portafoglio di contratti di concessione ampio, diversificato e caratterizzato da un bilanciato profilo di scadenze temporali.

La semplificazione dell'organizzazione e dei processi aziendali e il miglioramento dell'efficienza operativa e degli investimenti sono perseguiti con impegno e costantemente monitorati al fine di liberare risorse finanziarie e manageriali da destinare al perseguitamento della crescita.

Il mantenimento di un'equilibrata struttura finanziaria è condizione essenziale per il perseguitamento degli obiettivi del Gruppo. Eventuali opportunità di crescita per linee esterne verranno valutate per stabilirne la coerenza con gli obiettivi strategici in termini di presenza geografica e di canale e assicurarne la sostenibilità finanziaria.

I cambiamenti dei trend della mobilità, il ruolo dei luoghi del viaggio, l'evoluzione dei modi di viaggiare, delle velocità e delle comodità dei diversi mezzi di trasporto, la globalizzazione, i cambiamenti demografici e le nuove geografie, stimolano Autogrill a perseguire strategie di sostenibilità per la massimizzazione del valore condiviso e la minimizzazione dei rischi relativi alle attività del Gruppo.

A fine 2011, all'interno del percorso "Route to Innovation" (il programma di innovazione del Gruppo) è stata lanciata la Roadmap di sostenibilità del Gruppo Autogrill. L'**Afuture Roadmap** per la prima volta ha individuato e definito precisi obiettivi di sostenibilità da conseguire a livello di Gruppo. Nel corso del 2012 è stata definita la metodologia per implementare in maniera strutturata la Roadmap e stabilire la baseline di dati su cui monitorare il raggiungimento degli obiettivi. Nel 2013 è stato avviato il monitoraggio semestrale dei dati e, a livello Paese, le attività volte al raggiungimento degli obiettivi.

L'Afuture Roadmap (2012-2015)

ROADMAP 	A-People 	A-Product 	A-Planet 
	Salute e sicurezza <ul style="list-style-type: none"> · ridurre gli infortuni del 5% 	Packaging <ul style="list-style-type: none"> · ripensare il packaging in chiave sostenibile · ridurre i costi del 5% 	Energia <ul style="list-style-type: none"> · migliorare la produttività energetica del 10% nei punti vendita "like for like" · migliorare la produttività energetica del 30% nei nuovi punti vendita · certificare almeno 30 punti vendita secondo il protocollo LEED Acqua <ul style="list-style-type: none"> · ridurre i consumi di acqua del 10% nei punti vendita "like-for-like" · ridurre i consumi di acqua del 30% nei nuovi punti vendita

La Roadmap di Sostenibilità si inserisce all'interno di un framework più complesso. L'*Afuture Framework* è la cornice strategica di azione di Autogrill che introduce la *Policy* di sostenibilità di Gruppo e la riassume delineando anche il livello operativo e le attività correlate. Il suo scopo è dare un indirizzo strategico di riferimento per integrare l'approccio sostenibile nella gestione delle attività operative di *business*, definendo gli obiettivi di miglioramento e di innovazione per le società del Gruppo, al fine di identificare, progettare e implementare azioni sostenibili.

Integrare l'approccio sostenibile nelle attività operative significa agire con una visione strategica e con una tensione costante verso il miglioramento e l'innovazione. L'aver stabilito degli obiettivi di sostenibilità ha accelerato i processi e le attività a essi relativi, evidenziando l'esigenza di un maggior allineamento tra le molteplici realtà del Gruppo.

Stabilire gli obiettivi di sostenibilità accellera i processi e le attività a essi collegati



All'interno del *framework*, il livello strategico definisce lo statement della sostenibilità, affiancato dai valori del Gruppo, dai quali sono state individuate le tre aree - People, Product e Planet - ritenute prioritarie per il Gruppo Autogrill. In ogni area sono stati individuati dei driver concreti che definiscono in dettaglio gli ambiti di applicazione della Policy, affiancati dalla Roadmap. Per favorire e supportare l'implementazione del *framework* nelle attività operative, sono stati messi a punto degli strumenti di supporto come le attività di monitoraggio e reportistica, di formazione e comunicazione. Inoltre, in questo contesto in evoluzione continua è importante mantenere l'aggiornamento costante della Roadmap, tenendo conto degli eventuali mutamenti dello scenario interno all'azienda, così come delle condizioni esterne.

Framework

cornice strategica di azione che introduce la Policy di sostenibilità

AFuture Framework



Livello strategico

Statement di sostenibilità

Prendersi cura dei collaboratori e dei viaggiatori anticipando le loro aspettative ed esigenze, fornendo servizi eccellenti sviluppati tenendo in considerazione gli aspetti sociali e ambientali, con l'intento di generare valore condiviso tra tutti gli stakeholder.

- | Valori |
|---------------|
| Passione |
| Apertura |
| Rapidità |
| Affidabilità |
| Semplicità |

Governance: ruoli e responsabilità

Il mondo Autogrill

Arese strategiche di sostenibilità

Livello operativo



- Qualità dei rapporti con i lavoratori
- Sviluppo risorse umane e valutazione competenze
- Salute e sicurezza sul lavoro
- Relazioni sindacali
- Diversity e pari opportunità
- Sviluppo e coinvolgimento comunità
- Tutela dei diritti umani
- Data security e customer privacy



- Qualità e sicurezza dei prodotti
- Accessibilità e qualità dei servizi
- Informazioni e comunicazione di prodotto
- Vendita responsabile



- Gestione rifiuti
- Efficientamento energetico ed emissioni
- Gestione risorse idriche
- Gestione carburanti
- Protezione della biodiversità



Tools di supporto

Monitoraggio

Reporting

Formazione

Comunicazione

 (G4-4; G4-6; G4-8; G4-9; G4-17;
G4-34; G4-DMA)

Business e governance

Dalla sua fondazione nel 1977, le tappe di crescita del Gruppo sono state numerose e hanno rappresentato importanti traguardi da cui sono stati avviati nuovi piani di sviluppo, principalmente attraverso le acquisizioni di società estere (la più importante, avvenuta nel 1999, ha visto Autogrill acquisire HMSHost, leader nella ristorazione aeroportuale in Nord America).

Autogrill svolge attività di ristorazione nelle principali infrastrutture della mobilità (dagli aeroporti alle autostrade e stazioni ferroviarie), in **Italia** con **Autogrill Italia**, negli altri **Paesi europei** (Francia, Belgio e Svizzera i principali) con le sue divisioni estere e in **Nord America** (Stati Uniti e Canada) con **HMSHost**, divisione cui fanno capo anche le attività nell'aeroporto Schiphol di Amsterdam e in alcuni scali del **Nord Europa**, in **Asia e Oceania**.

L'offerta ha una caratterizzazione sia locale, sia globale, con l'utilizzo di concetti sviluppati internamente (come, ad esempio: Puro Gusto, Ciao, Bubbles, Beaudevin ecc.), marchi locali in licenza e la gestione di marchi internazionalmente riconosciuti come Starbucks Coffee, Burger King, Brioche Dorée ecc.

In alcuni Paesi e canali, le unità *Food & Beverage* esercitano, in forma più o meno integrata con l'offerta di ristorazione, anche la vendita di articoli di uso quotidiano (giornali e riviste, tabacchi, giochi a premi) e di altri prodotti, alimentari e non, nonché il rifornimento di carburante.

L'attività del Gruppo avviene prevalentemente sulla base di contratti di concessione



L'attività del Gruppo avviene prevalentemente sulla base di contratti di affidamento dei servizi commerciali aggiudicati dal titolare della concessione per la gestione dell'infrastruttura (aeroporto, autostrada, stazione ferroviaria ecc.). I contratti vengono stipulati, nella maggior parte dei casi, a seguito di procedure competitive, per le quali diventa fondamentale possedere un elevato *know-how*, garantire alti standard di qualità dell'offerta e un ottimo rapporto qualità–prezzo, nonché differenziare la proposta commerciale con *concept* e assortimenti locali per venire incontro all'ampia varietà di esigenze dei viaggiatori.

Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia.



Anche se altamente competitiva, nella maggior parte dei casi la concessione presenta, rispetto ad altre tipologie contrattuali, un vantaggio importante per il concessionario: quello dell'esclusiva.

Il sistema della concessione consente inoltre di pianificare le attività su un orizzonte temporale di medio–lungo periodo. La durata del contratto è normalmente commisurata al livello di investimenti richiesto e varia in base alla tipologia dell'offerta. In genere, le attività di ristorazione in autostrada richiedono investimenti superiori rispetto ad altri canali poiché nella maggior parte dei casi richiedono interventi strutturali anche all'edificio. Infatti, le concessioni autostradali hanno una durata media compresa tra 10 e 25 anni, con picchi di oltre 30, mentre quelle aeroportuali vanno, in media, da 5 a 10 anni.

I parametri di valutazione dell'offerta variano in relazione ai canali di *business*, alla tipologia dell'offerta e al Paese di riferimento. I principali criteri di selezione prendono in esame:

- la qualità e la sostenibilità economico-finanziaria del progetto commerciale;
- il portafoglio *brand*;
- il design o il *layout* dei locali;
- il *know-how* e il *track-record* dell'operatore;
- gli impegni finanziari assunti in termini di investimenti e canoni.



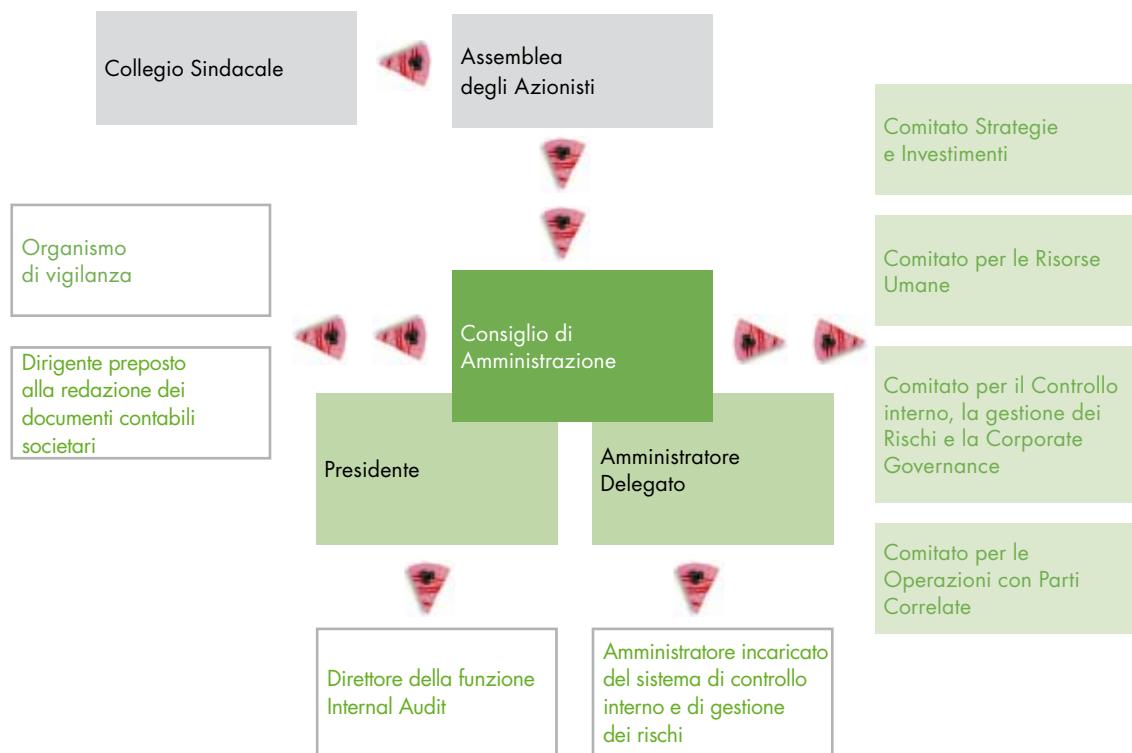
Struttura di governance

L'organizzazione societaria di Autogrill è strutturata secondo il sistema tradizionale:

- Assemblea degli Azionisti;
- Consiglio di Amministrazione (CdA), che esprime un Presidente e un Amministratore Delegato;
- Collegio Sindacale.

A questi organi e cariche sociali si affiancano:

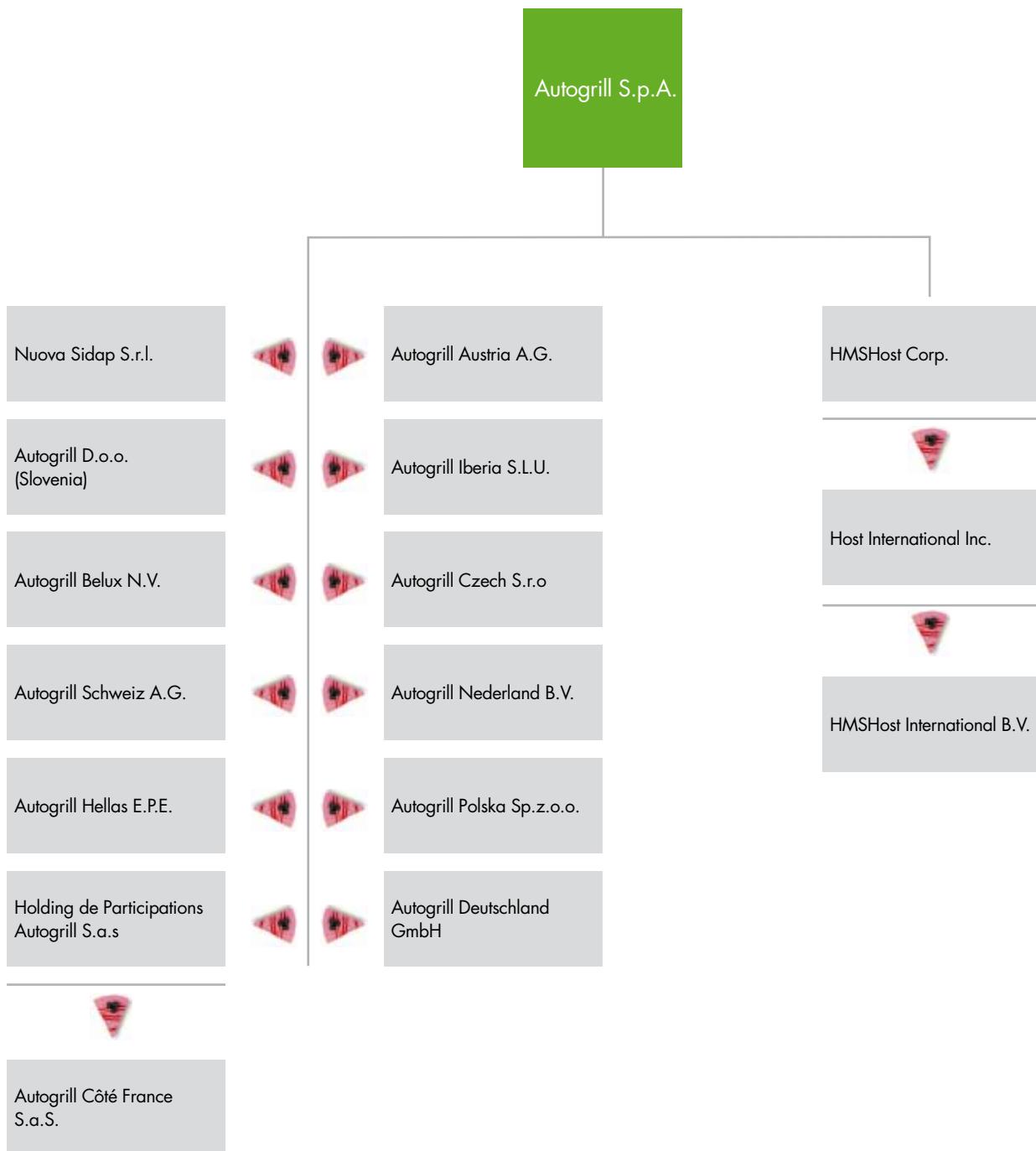
- il Comitato per il Controllo interno, per la gestione dei Rischi e per la Corporate Governance, (costituito all'interno del CdA);
- il Comitato per le Risorse Umane (costituito all'interno del CdA);
- il Comitato Strategie e Investimenti (costituito all'interno del CdA);
- il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (costituito all'interno del CdA);
- l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- l'Organismo di vigilanza istituito dal CdA;
- il Direttore della funzione *internal audit* di Autogrill.



Tutte le figure e i Comitati attivi nella gestione della corporate governance del Gruppo agiscono per mantenere i più alti standard di correttezza e trasparenza nella gestione del *business* e nella valutazione dei rischi e opportunità.



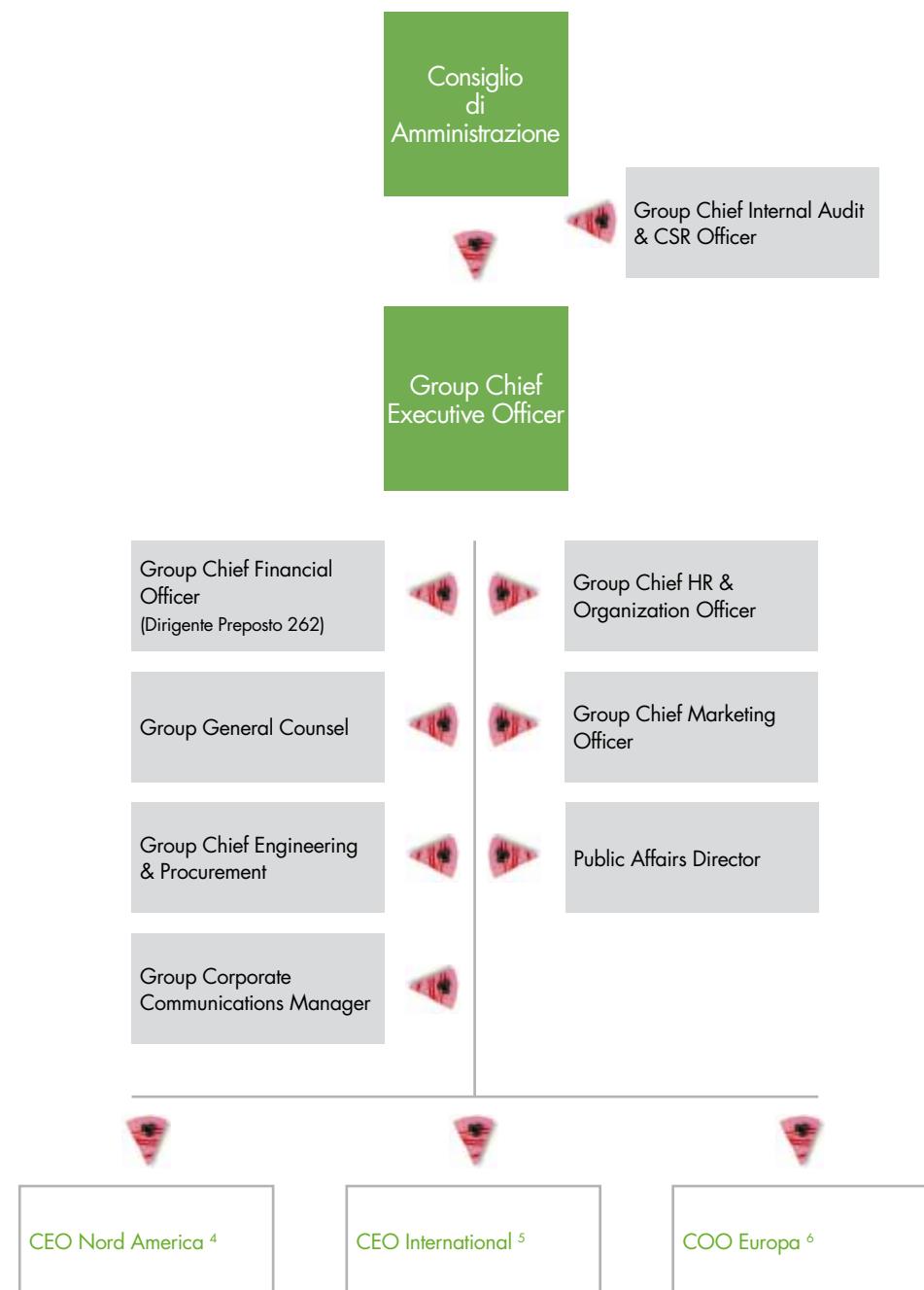
Struttura societaria semplificata²⁻³



2. Dove non diversamente specificato, le quote di controllo sono da intendersi al 100%; l'elenco completo delle partecipazioni è pubblicato negli Allegati al Bilancio consolidato. Si ricorda che a inizio gennaio 2015 le partecipazioni in Autogrill Catering UK Ltd., HMSHost Ireland Ltd. e HMSHost Sweden AB sono state cedute da Autogrill S.p.A. a una società controllata da HMSHost Corp.
3. Le ragioni sociali risultano aggiornate a marzo 2015

Struttura organizzativa

Il Gruppo è articolato in unità di *business*, che gestiscono le leve operative secondo obiettivi e linee guida definiti dalle funzioni “Corporate” della Capogruppo Autogrill S.p.A.



4. Stati Uniti, Canada

5. Include Nord Europa: Amsterdam (aeroporto di Schiphol), Finlandia, Irlanda, Regno Unito, Svezia/Danimarca e Resto del mondo: Australia, Emirati Arabi, India, Indonesia, Malesia, Nuova Zelanda, Russia, Singapore, Turchia, Vietnam

6. Italia e Altri Paesi europei: Austria, Belgio, Francia, Germania, Grecia, Olanda (autostrade), Polonia, Repubblica Ceca, Slovenia, Spagna, Svizzera

Principali rischi cui il Gruppo Autogrill è esposto

G (G4-2; G4-14)

Il Gruppo Autogrill è esposto a rischi e incertezze esterne, derivanti da fattori esogeni connessi al contesto macroeconomico generale o specifico del settore operativo in cui vengono sviluppate le attività, ai mercati finanziari, all'evoluzione del quadro normativo nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e legati ai processi operativi di gestione. La funzione di *Risk Management* di Gruppo ha l'obiettivo di assicurare l'organicità della gestione dei rischi da parte delle diverse unità organizzative nelle quali si articola il Gruppo. Autogrill ha elaborato, attraverso un modello basato sulla sistematica e strutturata identificazione, analisi e valutazione delle aree di rischio in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Tale modello contribuisce alla valutazione dell'esposizione complessiva dell'Azienda ai rischi e all'indirizzo delle necessarie azioni di mitigazione con la finalità di ridurre il grado di volatilità degli obiettivi prefissati.

Di seguito, si illustrano le principali aree di rischio suddivise fra "rischi di natura *business*" e "rischi di natura finanziaria". Per ogni approfondimento della tematica si fa riferimento al documento Relazione sulla Gestione 2014.

Aree di rischio di natura business

Fattori esogeni: flusso di traffico e propensione alla spesa

Le attività del Gruppo sono influenzate dalla dinamica del traffico. Qualsiasi fattore che possa ridurre significativamente i flussi di traffico nei Paesi e canali di operatività del Gruppo costituisce un rischio per la generazione di valore.

Tra i fattori esogeni, e quindi non controllabili, che possono incidere sul flusso di traffico e sulla propensione alla spesa delle persone in viaggio, sono compresi l'andamento della situazione economica generale e le sue tendenze - in particolare l'andamento generale della fiducia dei consumatori, l'inflazione, i livelli di disoccupazione e i tassi di interesse - l'aumento del prezzo del petrolio e, in generale, l'aumento del costo del trasporto.

Traffico e spesa media possono anche essere sensibili ad altri eventi non controllabili, quali l'emergere di modalità alternative di viaggio, modifiche alle leggi e ai regolamenti che disciplinano o comunque influiscono sulle modalità di esercizio dell'attività del Gruppo nello specifico: canale di operatività (rilevante particolarmente per il canale aeroportuale), strategie e politiche delle compagnie aeree, scioperi, instabilità politica, atti terroristici o minacce degli stessi, disastri naturali, pandemie, ostilità o guerre.

Reputazione

L'elemento reputazionale sia nei confronti dei clienti sia dei concedenti e dei licensors, principali *stakeholders* da questo punto di vista, riveste particolare importanza per il Gruppo e costituisce uno dei fattori di valutazione rilevanti nel processo di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni da parte dei concedenti.

Le cause di lesione o perdita di reputazione sono riconducibili, nel primo caso, alla riduzione della qualità percepita del servizio prestato, comportando perdita di attrattività e quindi di clientela e, nel secondo caso, all'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente con i concedenti e i licensors, minacciando pertanto le prospettive di rinnovo e la continuità delle relazioni.

Abitudini di consumo

Il cambiamento delle abitudini di consumo rappresenta un'area di rischio qualora il Gruppo non sia in grado di rispondere tempestivamente con allineamenti del modello di servizio e di offerta alle mutate esigenze del cliente.

Economicità dei contratti di concessione

L'attività svolta dal Gruppo è prevalentemente esercitata in forza di contratti pluriennali di affidamento dei servizi commerciali aggiudicati, tramite processi competitivi, dal titolare della concessione per la gestione dell'infrastruttura (aeroporto, autostrada, stazione). Le concessioni costituiscono pertanto l'*asset* fondamentale del Gruppo e il loro rinnovo a condizioni competitive o l'aggiudicazione di nuove concessioni rappresentano un fattore strategico. I contratti di concessione sottoscritti dal Gruppo prevedono generalmente, oltre ad una durata pluriennale, l'obbligo per il concessionario di corrispondere un canone annuale minimo garantito, determinato a prescindere dai ricavi effettivamente realizzati in forza del relativo contratto. Laddove i ricavi generati dalla concessione fossero inferiori a quelli previsti in fase di aggiudicazione della stessa, anche per effetto di una riduzione del traffico o della propensione alla spesa dei consumatori, la redditività della relativa concessione potrebbe ridursi, o addirittura divenire negativa a fronte dell'obbligo di corrispondere il canone minimo garantito.

Risk Management

assicura l'organicità
della gestione dei rischi



Fattore lavoro

Il lavoro rappresenta un fattore rilevante per l'attività del Gruppo, caratterizzata da una forte componente di servizio al consumatore. La necessità di mantenere i livelli di servizio coerenti con le aspettative del cliente e del concedente e la complessità della regolamentazione internazionale determinano limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro.

Quadro normativo

Il settore in cui il Gruppo opera è soggetto ad alta regolamentazione da un punto di vista della gestione delle attività, della sicurezza del cliente e del personale, sia con riferimento alla tutela della persona sia della qualità del prodotto.

Innovazione

La capacità del Gruppo di mantenere un costante e continuativo processo di innovazione del proprio modello operativo, dei concetti, dei prodotti e dei processi rappresenta un elemento chiave a presidio di un livello di servizio e di qualità dell'offerta coerente con le aspettative del cliente, elemento quest'ultimo di rilevanza strategica per l'attività del Gruppo.

Sviluppo nei mercati emergenti

Il Gruppo Autogrill è presente in alcuni mercati emergenti e le sue prospettive future contemplano l'espansione anche in altri mercati emergenti, i quali tipicamente presentano maggiori rischi rispetto a quelli delle aree in cui il Gruppo attualmente opera in prevalenza.

Aree di rischio di natura finanziaria

Autogrill gestisce i propri rischi finanziari attraverso la definizione di linee guida di Gruppo alle quali deve essere ispirata la gestione finanziaria delle proprie unità operative, nell'ambito di una politica di autonomia finanziaria. La Direzione Finanziaria di Gruppo assicura l'armonizzazione delle politiche di gestione dei rischi finanziari, provvedendo a indicare gli strumenti finanziari più idonei e a monitorare i risultati conseguiti.

In particolare il Gruppo Autogrill esclude il ricorso a strumenti finanziari derivati di tipo speculativo. Inoltre, il Gruppo persegue il mantenimento di un'adeguata flessibilità finanziaria, espressa mediante la disponibilità di liquidità e di linee di credito sindacate committed, che consentano la copertura delle esigenze di rifinanziamento almeno dei successivi 12-18 mesi.

Risultati della gestione

Ricavi

Nel 2014 i ricavi consolidati del Gruppo sono stati pari a € 3.930,2m, in calo dello 0,9% (-1,4% a cambi correnti) rispetto ai € 3.984,8m dell'esercizio precedente. La variazione è stata invece positiva dell'1,6% (1,1% a cambi correnti), al netto del deconsolidamento del Ramo US Retail, ceduto all'inizio del quarto trimestre 2013 (e che contribuiva ai ricavi per \$ 131,5m).

I ricavi risultano in crescita nell'area gestita da HMSHost in Nord America, sostenuti soprattutto dall'aumento dello scontrino medio e oltre che dall'andamento positivo del traffico, che ha generato un incremento del numero di transazioni.

Eccellente la *performance* nell'area HMSHost International conseguita anche grazie l'ampliamento del perimetro di attività, con nuove aperture negli aeroporti in Gran Bretagna e l'ingresso in nuove geografie come Russia e Indonesia.

In Europa i ricavi sono diminuiti quale conseguenza della strategia di riduzione del perimetro perseguita dal Gruppo in Italia. In crescita invece le vendite in Belgio, Germania e Spagna, favorite dalle nuove aperture.

Di seguito il dettaglio delle vendite per canale:

(m€)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Aeroporti	1.966,9	1.890,5	4,0%	4,8%
Autostrade	1.622,4	1.629,9	-0,5%	-0,2%
Stazioni ferroviarie	161,7	145,1	11,4%	11,5%
Altri	179,2	220,2	-18,6%	-18,7%
Ricavi al netto Ramo US Retail ceduto	3.930,2	3.885,8	1,1%	1,6%
Ramo US Retail ceduto	-	99,0	-100,0%	-100,0%
Totale ricavi	3.930,2	3.984,8	-1,4%	-0,9%

- 7. +4% a cambi correnti
- 8. 2014: oneri di riorganizzazione per € 11,8m; 2013: oneri non ricorrenti netti per € 2,3m derivante da oneri di riorganizzazione per € 11,6m, costi di scissione per € 4,5m e proventi non ricorrenti per € 13,8m)
- 9. Pari a \$ 6,8m;

Ebitda

Nel 2014 Autogrill ha riportato un Ebitda consolidato di € 316,2m, in crescita dell'1,2% (+0,7% a cambi correnti) rispetto ai € 314,0m del 2013, con un'incidenza sui ricavi che passa dal 7,9% del 2013 all'8,0% nel 2014.

Escludendo le componenti non ricorrenti⁸ e il contributo⁹ ai risultati dato dal Ramo US Retail nel solo 2013, la crescita dell'Ebitda è stata del 5,9% (+5,4% a cambi correnti) e l'incidenza del margine sui ricavi è stata dell'8,3% nel 2014 (8,0% nel 2013), grazie in particolare al miglioramento della redditività delle aree gestite da HMSHost. Nel 2014 i costi Corporate¹⁰ sono stati pari a € 20,9m, in calo rispetto ai € 27,1m dell'anno 2013 che includeva i costi sostenuti nell'ambito dell'operazione di scissione delle attività *Travel Retail & Duty Free* (€ 4,5m).

Ricavi per area geografica



Di seguito la composizione dei ricavi per area geografica:

(m€)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Nord America	1.847,9	1.817,8	1,7%	2,6%
International	278,2	232,6	19,6%	20,6%
Totale HMSHost	2.126,2	2.050,4	3,7%	4,7%
Italia	1.091,7	1.154,1	-5,4%	-5,4%
Altri Paesi europei	712,3	681,3	4,6%	4,3%
Totale Europa	1.804,1	1.835,4	-1,7%	-1,8%
Ricavi al netto Ramo US Retail ceduto	3.930,2	3.885,8	1,1%	1,6%
Ramo US Retail ceduto	-	99,0	-100,0%	-100,0%
Totale ricavi	3.930,2	3.984,8	-1,4%	-0,9%

HMSHost¹¹

Nel 2014, al netto della variazione del perimetro di consolidamento (cessione del Ramo US Retail¹² che contribuiva per \$ 131,5m), HMSHost ha generato ricavi di vendita per \$ 2.824,6m, in aumento del 4,7% (3,7% a cambi correnti) rispetto ai \$ 2.723,1m del 2013. Complessivamente le vendite risultano in calo dello 0,2% (-1,1% a cambi correnti).

Di seguito, l'andamento dei ricavi per canale:

(m\$)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Aeroporti	2.333,2	2.228,4	4,7%	5,6%
Autostrade	445,5	440,4	1,2%	2,7%
Altri	45,9	54,3	-15,5%	-15,5%
Ricavi al netto Ramo US Retail ceduto	2.824,6	2.723,1	3,7%	4,7%
Ramo US Retail ceduto	-	131,5	-100,0%	-100,0%
Totale ricavi	2.824,6	2.854,6	-1,1%	-0,2%

10. Da tali costi Corporate, rispetto a quanto pubblicato in precedenza, sono stati esclusi i costi delle strutture centrali europee, in coerenza con la nuova rappresentazione dei settori operativi.

11. L'area include le attività gestite dal Gruppo in Nord America (Stati Uniti e Canada) e una serie di location Internazionali, in Nord Europa, Medio Oriente e Asia. Si ricorda che, coerentemente con la nuova rappresentazione dei settori operativi, nel settore HMSHost sono state incluse anche le attività gestite da Autogrill Catering UK Ltd., HMSHost Ireland Ltd. e HMSHost Sweden AB cedute da Autogrill S.p.A. a una controllata di HMSHost Corp. a gennaio del 2015. Le attività trasferite hanno generato nel 2014 ricavi per \$ 119,9m (\$95,3m nel 2013) e un EBITDA pari a \$ 7,1m nel 2014 (\$ 6m nel 2013).

12. Rispetto a quanto definito contrattualmente, alla data del 31 dicembre 2014 sono stati ceduti contratti che rappresentano circa il 90% di quanto previsto nel contratto di cessione. I contratti non ancora trasferiti generano su base annua circa \$ 60m di ricavi. Successivamente, nel mese di febbraio 2015, sono stati ceduti a World Duty Free Group gli ultimi quattro contratti residui

HMSHost - Nord America¹³

Nel 2014 il Nord America ha generato ricavi di vendita per \$ 2.454,9m, in calo del 2,7%¹⁴ (-3,6% a cambi correnti) rispetto ai \$ 2.545,7m del 2013 a causa della variazione del perimetro di consolidamento (cessione del Ramo US Retail che contribuiva per \$ 131,5m). Al netto di tale variazione, le vendite risultano in crescita del 2,6% (1,7% a cambi correnti).

Di seguito, l'andamento dei ricavi per canale in Nord America:

(m\$)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Aeroporti	1.963,5	1.919,4	2,3%	3,1%
Autostrade	445,5	440,4	1,2%	2,7%
Altri	45,9	54,3	-15,5%	-15,5%
Ricavi al netto Ramo US Retail ceduto	2.454,9	2.414,2	1,7%	2,6%
Ramo US Retail ceduto	-	131,5	-100,0%	-100,0%
Totale ricavi	2.454,9	2.545,7	-3,6%	-2,7%

Le vendite del canale aeroportuale sono cresciute complessivamente del 3,1% (+2,3% a cambi correnti), mentre nei soli scali statunitensi¹⁵, su base comparabile¹⁶, hanno registrato un incremento del 5,6%, superiore a un traffico cresciuto del 2,7%¹⁷.

La buona performance rispetto al traffico è riconducibile alla crescita dello scontrino medio, ottenuta grazie all'inserimento di nuovi concetti con offerte più ricche (tra cui il c.d. "table service", ristoranti con servizio al tavolo) e, anche seppur in misura inferiore, al maggior numero di transazioni.

I ricavi sulle autostrade americane hanno registrato un aumento (+2,3%) su base comparabile, superiore all'andamento del traffico (+0,5%¹⁸); a totale perimetro, includendo anche il Canada, la crescita dei ricavi del canale è stata pari al 2,7% (+1,2% a cambi correnti) grazie alle riaperture sulla Ontario Turnpike dopo le ristrutturazioni avvenute nel corso del 2013 e 2014.

Le vendite degli altri canali registrano un calo del 15,5% rispetto all'anno precedente, per effetto dell'uscita da alcuni contratti nei centri commerciali.

- 13. L'area include le attività gestite negli Stati Uniti e in Canada
- 14. La variazione viene fornita sia a cambi costanti sia a cambi correnti per tener conto dell'impatto dovuto all'apprezzamento del Dollaro statunitense nei confronti del Dollaro canadese. La svalutazione del Dollaro canadese nei confronti del Dollaro statunitense è quantificabile in circa \$ 22m di vendite
- 15. Rappresentano circa l'90% dei ricavi del canale
- 16. A parità di punti vendita e di offerta
- 17. Fonte: Airlines for America, gennaio-dicembre 2014
- 18. Fonte: Federal Highway Administration, gennaio-novembre 2014 (tratte di presenza del Gruppo)
- 19. L'area include una serie di "location" internazionali in Nord Europa (Schiphol Airport ad Amsterdam, Regno Unito, Irlanda, Svezia/Danimarca e Finlandia) e nel Resto del mondo (Emirati Arabi, Turchia, Russia, India, Indonesia, Malesia, Singapore, Vietnam, Australia e Nuova Zelanda)

HMSHost - International¹⁹

Nel 2014 l'area International, dove tutte le attività del Gruppo sono concentrate nel canale aeroportuale, ha generato ricavi pari a \$ 369,6m in crescita del 20,6% (+19,6% a cambi correnti) rispetto ai \$ 309,0m del precedente esercizio, così ripartite per macro area:

(m\$)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Nord Europa	273,2	237,7	14,9%	15,2%
Resto del mondo	96,4	71,3	35,3%	38,9%
Totale ricavi	369,6	309,0	19,6%	20,6%

Nel Nord Europa l'aumento dei ricavi di vendita, pari al 15,2% (14,9% a cambi correnti), è da attribuirsi alle ottime performance dell'aeroporto di Schiphol in Olanda (con ricavi in aumento del 6,3% rispetto a un traffico in aumento del 4,6%)²⁰, all'avvio di nuove attività in Gran Bretagna, nonché all'ingresso in Finlandia (aeroporto di Helsinki).

Nel Resto del mondo la crescita è legata sia all'ampliamento delle attività in Vietnam e Turchia (che hanno generato ricavi addizionali rispetto al 2013 per \$ 10,9m) sia all'ingresso in Indonesia (Bali) e Russia (San Pietroburgo), che hanno generato ricavi per \$ 13,7m.

Europa²¹

Nel 2014 i ricavi generati in Europa sono stati pari a € 1.804,1m, in calo dell'1,8% rispetto a € 1.835,4m del 2013. La crescita registrata in alcuni paesi, conseguita anche grazie alle nuove aperture, non è stata in grado di controbilanciare la contrazione delle vendite registrata in Italia dove l'andamento complessivo ha risentito della riduzione del perimetro di attività.

Di seguito il dettaglio delle vendite in Europa per canale:

(m€)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Autostrade	1.269,2	1.277,1	-0,6%	-0,7%
Aeroporti	210,6	212,5	-0,9%	-1,1%
Stazioni ferroviarie	161,3	144,8	11,4%	11,4%
Altri*	162,8	201,0	-19,0%	-19,1%
Totale ricavi	1.804,1	1.835,4	-1,7%	-1,8%

(*) include vendite ad affiliati

Le vendite nel canale autostradale, predominante in Europa, hanno registrato una flessione pari allo 0,7% (-0,6% a cambi correnti). Il contributo positivo derivante dalle nuove aperture in Belgio e Germania è stato interamente compensato dalla riduzione del numero di punti di vendita gestiti in Italia, a seguito dell'uscita da alcuni contratti durante la stagione di rinnovi che ha interessato parte della rete.

Italia

In Italia i ricavi sono stati pari a € 1.091,7m in calo del 5,4% rispetto a € 1.154,1m dell'esercizio precedente. Di seguito, l'andamento dei ricavi per canale in Italia:

(m€)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione
Autostrade	852,9	878,3	-2,9%
Aeroporti	79,1	83,1	-4,9%
Stazioni ferroviarie	35,1	32,8	7,0%
Altri *	124,7	160,0	-22,0%
Totale ricavi	1.091,7	1.154,1	-5,4%

(*) include vendite ad affiliati

20. Fonte: Schiphol Amsterdam Airport, gennaio-dicembre 2014

21. L'area include le attività gestite dal Gruppo in Italia e negli Altri Paesi europei (Austria, Belgio, Francia, Germania, Grecia, Olanda, Polonia, Repubblica Ceca, Slovenia, Spagna, Svizzera)

In Italia i ricavi in autostrada sono risultati pari a € 852,9m, in calo del 2,9% rispetto a € 878,3m del medesimo periodo del 2013. In occasione della partecipazione alle gare per l'affidamento in concessione dei punti di vendita in scadenza, la strategia del Gruppo è stata quella di concentrare gli investimenti solo sui punti vendita ritenuti con maggiore potenziale in termini di profittabilità: per questo motivo, sono stati rinnovati solo 21 locali su un totale di 39 gestiti in precedenza. L'uscita dai punti di vendita non rinnovati, concentrata nel mese di luglio, ha generato minori ricavi per circa € 24m rispetto all'esercizio precedente.

In autostrada, a fronte di un aumento del traffico dello 0,9%²², le vendite a parità di perimetro sono risultate in crescita dello 0,4% rispetto all'anno precedente.

Nel dettaglio, le vendite di ristorazione risultano in calo dell'1,4%, in parte per le minori vendite di prodotti "beverage", che hanno risentito del maltempo e delle temperature non elevate registrate nei mesi estivi. Al contrario le vendite del *market* hanno fatto registrare un progresso del 4,6% anche grazie alle politiche promozionali intraprese. Le vendite di prodotti complementari sono state in crescita dello 0,5%.

Le vendite negli aeroporti, pari a € 79,1m (€ 83,1m nel 2013) hanno registrato un calo del 5,0%, scontando la chiusura di diversi punti vendita nell'aeroporto di Milano Malpensa e l'uscita dagli scali di Firenze, Catania, Bari e Napoli, che hanno in parte assorbito i benefici derivanti dall'apertura di nuovi punti vendita nell'aeroporto di Roma Fiumicino.

Le vendite nelle stazioni ferroviarie aumentano del 7,0% rispetto al 2013, beneficiando del contributo dei nuovi punti vendita avviati nel corso del 2013 e nel 2014 nelle stazioni di Milano Centrale (Bistrot) e Bari.

Il calo delle vendite negli altri canali (-22,0% rispetto al 2013) riflette la chiusura di diversi punti di vendita *non profittevoli* in città, centri commerciali e poli fieristici.

Altri Paesi europei

Negli Altri Paesi europei i ricavi sono stati pari a € 712,3m in aumento del 4,3% (+4,6% a cambi correnti) rispetto a € 681,3m del 2013.

Di seguito, l'andamento dei ricavi per canale:

(m€)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Autostrade	416,4	398,8	4,4%	4,2%
Aeroporti	131,6	129,4	1,7%	1,3%
Stazioni ferroviarie	126,3	112,1	12,7%	12,7%
Altri	38,1	41,0	-6,9%	-7,6%
Totale ricavi	712,3	681,3	4,6%	4,3%

Le vendite nel canale autostradale sono state pari a € 416,4m, in crescita del 4,2% (+4,4% a cambi correnti) rispetto a € 398,8m del 2013, grazie principalmente all'ampliamento del perimetro di presenza nelle autostrade in Belgio.

I ricavi nel canale aeroporti sono cresciuti dell'1,3% (+1,7% a cambi correnti) per effetto della solida *performance* registrata negli aeroporti di Atene, Bruxelles, Ginevra e Zurigo e all'avvio delle nuove attività nell'aeroporto di Düsseldorf in Germania, che hanno più che compensato il mancato rinnovo del contratto nell'aeroporto di Bâle-Mulhouse.

L'ottima *performance* registrata nel canale stazioni ferroviarie (+12,7%) beneficia delle nuove aperture nelle stazioni di Madrid, Parigi e in Belgio.

22. Fonte: AISCAT, gennaio-dicembre 2014.

Investimenti per area geografica

Di seguito il dettaglio per area geografica degli investimenti netti realizzati nell'esercizio:

(m€)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Nord America	78,8	75,0	5,1%	1,2%
International	36,8	22,5	63,3%	63,0%
Total HMSHost	115,6	97,5	18,5%	15,1%
Italia	38,0	29,8	27,7%	27,7%
Altri Paesi europei	36,0	30,0	19,7%	19,5%
Strutture centrali europee	6,8	5,2	29,7%	29,7%
Europa	74,0	59,8	23,7%	21,4%
Investimenti netti	196,4	162,6	20,8%	22,5%

Gli investimenti netti del 2014, principalmente rivolti al canale aeroportuale, sono stati pari a € 196,4m rispetto a € 162,6m del medesimo periodo del 2013 e hanno riguardato gli scali di Fort Lauderdale, Washington Dulles, Las Vegas, Toronto, Amsterdam, Helsinki, Bali e Roma Fiumicino e le aree di servizio sulla Pennsylvania Turnpike per il canale autostradale. (Fonte: Relazione sulla gestione 2014)

Una buona attività di rendicontazione aziendale si basa sui principi di responsabilità e trasparenza. Tutte le informazioni complete e dettagliate relative alla *Corporate Governance* del Gruppo Autogrill sono contenute all'interno della **Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari**, redatta ai sensi dell'art. 123 bis del TUF e dell'art. 89 bis del Regolamento Emittenti Consob e pubblicata sul sito internet del Gruppo (www.autogrill.com).

Inoltre, sono disponibili sul sito internet del Gruppo (www.autogrill.com) i seguenti documenti:

- **Codice Etico**
- **Relazione e Bilancio consolidato**
- **Relazione e Bilancio di esercizio**
- **Relazione sulla Remunerazione**
- **Statuto sociale di Autogrill**

L'insieme di questi documenti fornisce le informazioni valide a coprire la disclosure relativa alle tematiche di *corporate governance* e alle *performance* economico-finanziarie di Autogrill.

Impegni, progressi e obiettivi raggiunti

Nelle attività riconducibili alle tre aree People, Product, Planet il Gruppo ha raggiunto negli anni importanti traguardi e continuerà nel futuro a perseguire gli obiettivi della Roadmap.



People

Indagine di "employee engagement"

Valutiamo e controlliamo costantemente il coinvolgimento dei nostri collaboratori attraverso l'indagine annuale di *employee engagement* "*Do you Feel good?*", con l'obiettivo di sviluppare piani d'azioni per un continuo miglioramento.

vedi pag. 49

Valutazione e sviluppo

Valutiamo le competenze e le capacità del nostro capitale umano attraverso una piattaforma comune automatizzata, che garantisce trasparenza e accessibilità. L'obiettivo internazionale è di lavorare allo sviluppo delle persone per contribuire allo sviluppo del *business*.

vedi pag. 57

Salute e sicurezza

Il nostro impegno è garantire un luogo di lavoro salubre e sicuro riducendo sempre più il numero di infortuni tramite azioni di prevenzione, formazione, nuove tecnologie e strumenti. Entro il 2015 ci siamo posti l'obiettivo di ridurre la percentuale degli infortuni del 5%.

vedi pag. 65

Donazioni

Attraverso le donazioni, in particolare di cibo, sosteniamo le comunità. L'obiettivo è contribuire al miglioramento della qualità della vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale.

vedi pag. 70



Product

Indagine di "customer satisfaction"

Monitoriamo costantemente il grado di soddisfazione del servizio percepito dai consumatori tramite il sondaggio *"Feel good?"*, indagini, interviste e test con l'obiettivo di costruire sui risultati della survey piani di marketing mirati e strutturati.

vedi pag. 78

La fabbrica di concetti

È il nostro modo di operare: combiniamo l'analisi dei trend di mercato con la conoscenza approfondita dei nostri consumatori. L'obiettivo è di ideare concetti innovativi capaci di soddisfare i viaggiatori, concedenti e *brand partner*.

vedi pag. 94

Alimentazione sostenibile

Poniamo attenzione nel promuovere stili di vita sani attraverso un'alimentazione equilibrata e di qualità. Negli anni, per questo, abbiamo sviluppato partnership come quella con l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.

vedi pag. 86

Qualità e sicurezza

L'attenzione costante alla qualità e alla sicurezza della filiera produttiva e dei fornitori ci distingue da sempre. L'obiettivo è di raggiungere standard di qualità elevati per tutti i prodotti e servizi.

vedi pag. 84

Packaging

Stiamo lavorando alla mappatura europea dei *packaging* e al ripensamento di alcuni articoli con approccio sostenibile. L'obiettivo è di ridurre del 5% i costi entro il 2015.

vedi pag. 93



Consumi

Lavoriamo a nuovi sistemi di gestione, tecnologie per il risparmio energetico, collaborazioni con partner e coinvolgimento dei collaboratori. Nei diversi Paesi in cui operiamo ci poniamo l'obiettivo di ridurre i consumi energetici e idrici.

vedi pag. 106

Coinvolgimento

Abbiamo l'obiettivo di sensibilizzare i nostri collaboratori in materia di sostenibilità ambientale. Sappiamo che un loro coinvolgimento è strategico per l'azienda e per l'ambiente e promuoviamo perciò diverse iniziative e programmi.

vedi pag. 101

Gestione materiali

Anche la riduzione dei rifiuti e dei materiali usati contribuisce a un *business* maggiormente sostenibile. Per questo sviluppiamo progetti locali per una gestione responsabile.

vedi pag. 103

Certificazioni

Ottenere importanti certificazioni ambientali è il riscontro dell'attenzione che rivolgiamo all'ambiente. Il nostro obiettivo è di avere 30 nuovi locali certificati LEED entro il 2015.

vedi pag. 112

impegni e obiettivi

nelle tre aree People, Product, Planet sono stati raggiunti importanti traguardi

Premi e riconoscimenti

Sono numerosi i premi e i riconoscimenti ottenuti nel 2014 dal Gruppo o da sue società.

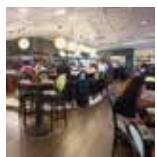
Di seguito riportiamo alcuni dei più importanti riconoscimenti ricevuti nel corso dell'anno a testimonianza della diffusa vitalità dell'azienda e del suo impegno verso l'eccellenza.



4 Marzo 2014

HMSHost premiata agli Schiphol Consumer Awards 2014

La società si è aggiudicata il Guest Friendliness award per l'accoglienza nei ristoranti Dutch Kitchen ed Hema Food Countered il premio come *Best corporate responsability activities* per le iniziative di sostenibilità e per il nuovo concept "green" LA PLACE.



4 Marzo 2014

HMSHost si aggiudica 5 premi agli Airport Revenue News awards 2014

Per il settimo anno consecutivo, HMSHost ottiene il prestigioso riconoscimento come *Best Overall Food & Beverage Operator* nell'ambito degli *Airport Revenue News awards*, il più importante premio per gli operatori del settore in Nord America



27 Marzo 2014

Villoresi Est premiato all'Innov@Retail Award da Accenture e gruppo Sole 24 Ore

Villoresi Est: un riferimento per il futuro della ristorazione e dei servizi per chi viaggia, in materia di *customer experience* e sostenibilità ambientale.



10 Giugno 2014

Autogrill si aggiudica 2 premi ai FAB Awards 2014

Best Corporate Social Responsibility Initiative per il programma americano di "food donation" e Best Airport Fast Food/Quick Service Restaurant per "8oz Burger Bar" all'aeroporto internazionale di Los Angeles



20 Ottobre 2014

Al Bar Motta di Piazza Duomo il riconoscimento di "Negozio storico"

Identità storica e architettonica contraddistinguono lo spazio all'interno del centro *multi-concept* dell'Autogrill Duomo Store. Il Bar Motta Autogrill di piazza Duomo, a Milano, ha ricevuto il prestigioso riconoscimento di "Negozio storico" nell'ambito dell'iniziativa "Registro dei Luoghi Storici del Commercio" promossa dalla Regione Lombardia.



31 Ottobre 2014

Autogrill riceve il Premio Internazionale Dedalo Minosse per l'area di servizio Villoresi Est

La Società ottiene il prestigioso riconoscimento per il progetto architettonico del punto vendita ispirato ai principi del *Design For All*.



Premio Natura 2015 per Villoresi Est

Villoresi Est si è aggiudicato un altro premio prestigioso: il "Premio Natura 2015" che ogni anno viene assegnato ai prodotti e progetti più attenti all'ambiente e all'ecologia.



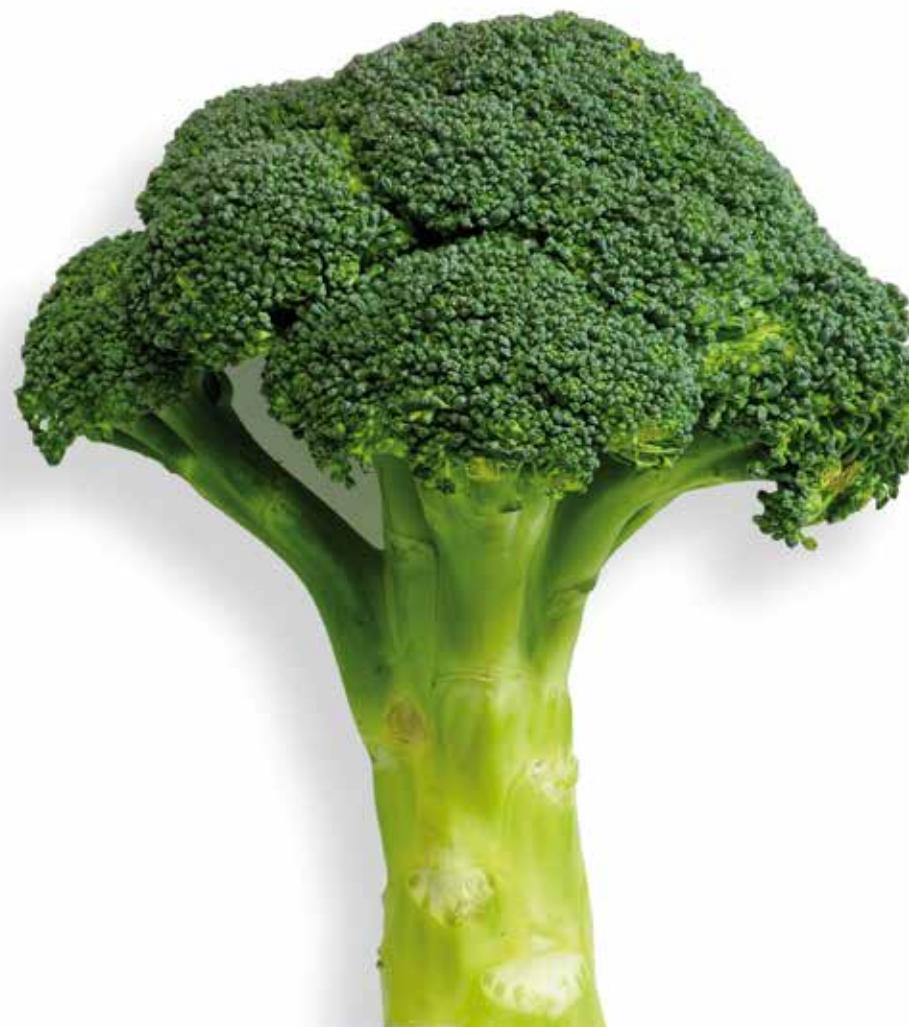
11 Febbraio 2015

Puro Gusto, Tentazioni e Motta dell'aeroporto di Linate premiati come Mistery Shop 2014

Nella classifica che viene stilata ogni anno, attraverso la tecnica del *Mistery Client*, da SEA Aeroporti di Milano per premiare i punti vendita che si distinguono per accoglienza, cortesia del personale e qualità dell'offerta e dei servizi.



Le tre aree strategiche





A-People



Il coinvolgimento dei collaboratori

Rapporti di qualità con i collaboratori	54
Lo sviluppo delle persone	57
Il valore della <i>diversity</i>	63
La salute e sicurezza sul lavoro	65
Le relazioni sindacali	68
Lo sviluppo e il coinvolgimento della comunità	70

Autogrill è un'azienda di persone che crea prodotti e servizi per le persone, per questo ritiene di fondamentale importanza gestire al meglio il circolo relazionale fra l'azienda stessa, i suoi collaboratori e i suoi consumatori. Prendersi cura dei collaboratori per fornire servizi di valore è il concetto centrale e identitario di un approccio strategico volto alla valorizzazione delle persone.



Questi concetti traspaiono molto chiaramente dall'analisi di materialità svolta.

Infatti, le tematiche relative a People risultano particolarmente rilevanti per il Gruppo.

Dalla fase di identificazione delle tematiche di sostenibilità, che è stata la base dell'analisi di materialità, le tematiche emerse sono state:

- Rapporti di qualità con i collaboratori (che indica le modalità del rapporto di lavoro, i servizi di welfare erogati e gli aspetti retributivi)
- Lo sviluppo delle persone
- La salute e sicurezza sul lavoro
- Le relazioni sindacali
- Il valore della *diversity*
- Lo sviluppo e il coinvolgimento della comunità
- La tutela dei diritti umani
- *Data security* e *customer privacy*

Prendersi cura dei collaboratori per fornire servizi di valore è strategico per Autogrill.

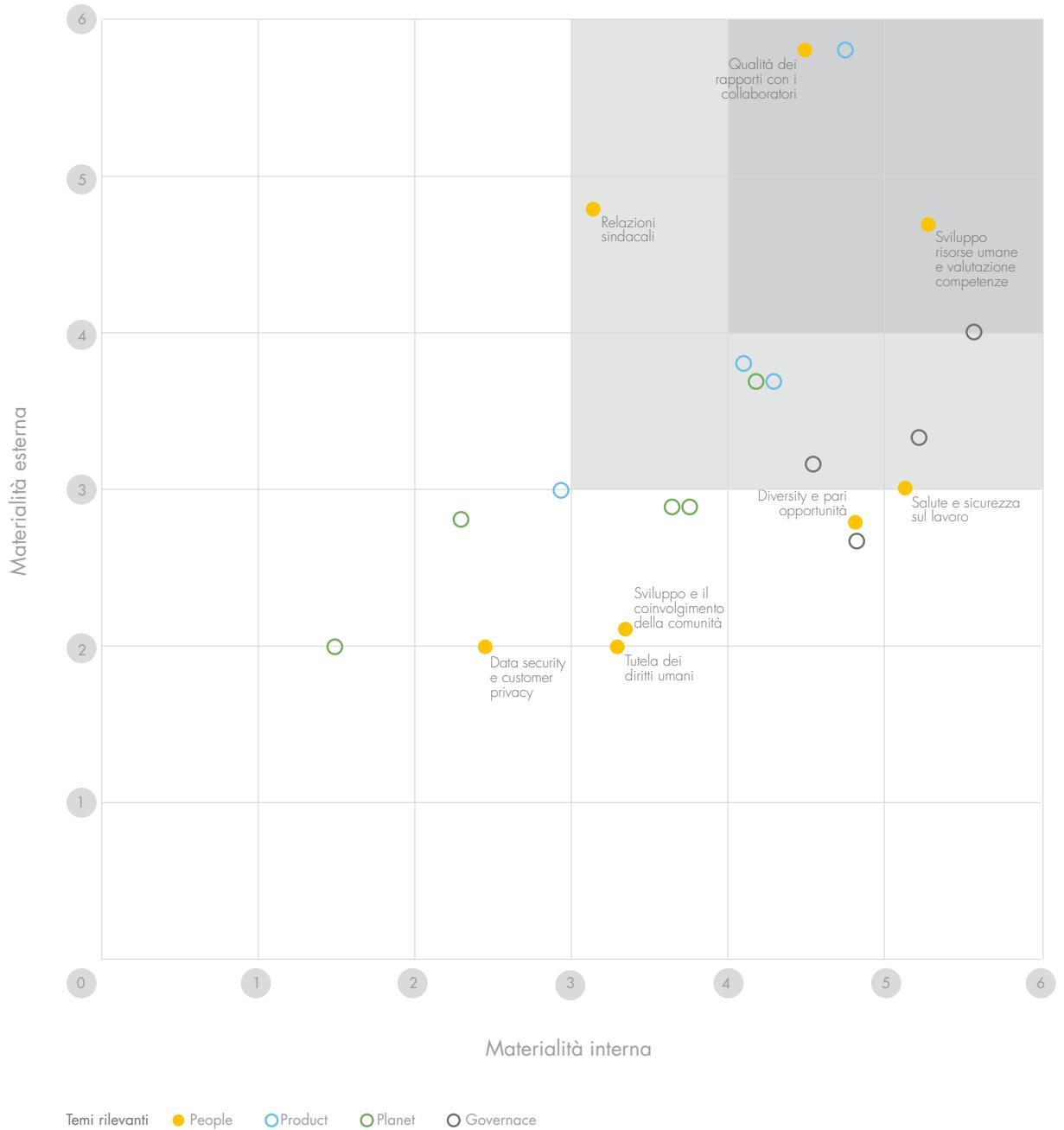


A seguito delle analisi descritte nel capitolo dedicato "Analisi di materialità" (vedi pag. 8), queste tematiche, rispetto alle attività di Autogrill, si sono posizionate come illustrato nella matrice rappresentata di seguito. All'interno di questo documento è possibile trovare disclosure delle tematiche rientrate nel quadrante in alto a destra (come richiesto dalle linee guida GRI G4) in quanto materiali per il Gruppo e per i suoi *stakeholder*.

Inoltre sono stati inseriti all'interno del capitolo anche alcuni altri temi poiché comunque rilevanti per Autogrill (anche se non strettamente materiali) e che non potevano rimanere esclusi dalle attività annuali di reportistica.

A introduzione del capitolo si trova una parte dedicata alle tematiche di ascolto e di engagement dei collaboratori del Gruppo. Autogrill ritiene, infatti, lo *stakeholder engagement* un elemento alla base del concetto di sostenibilità e dunque una tematica preliminare alle logiche di materialità.

Tutte le tematiche inerenti i consumatori si trovano all'interno del capitolo A-Product, dedicato al concetto di "*customer centricity*" e a tutte le attività sviluppate dal Gruppo per dare il massimo valore a questa visione.



matrice di materialità People

Collaboratori il coinvolgimento

Nello scenario sociale moderno, il coinvolgimento dei collaboratori è una leva fondamentale per una positiva gestione delle risorse umane di lungo periodo.

Definire obiettivi condivisi che tengano conto dei suggerimenti dei collaboratori è di fondamentale importanza. Come anticipato, lo *stakeholder engagement* è una tematica basilare del concetto di sostenibilità e per questo a essa è dedicato il primo capitolo di People.

"Do you Feel good?" e le pratiche di ascolto

Per il terzo anno consecutivo Autogrill ha deciso di condurre, online, a livello europeo l'*engagement survey "Do you Feel good?"* con l'obiettivo di rilevare il livello di coinvolgimento dei collaboratori. Il questionario è stato strutturato per analizzare le quattro aree che costituiscono l'indice di coinvolgimento, misurate da:

- **Satisfaction:** livello di soddisfazione che la persona trae dal proprio lavoro all'interno dell'organizzazione;
- **Advocacy:** attitudine a farsi promotore della propria azienda, veicolandone un'immagine positiva;
- **Pride:** orgoglio e il senso di appartenenza all'organizzazione;
- **Commitment:** livello di corrispondenza tra gli obiettivi individuali della persona e gli obiettivi dell'organizzazione che costituisce il desiderio e la motivazione a rimanere in azienda.

Indice di risposta dell'83% con 17.896 questionari compilati



L'edizione 2014 ha ottenuto un indice di risposta dell'83% con 17.896 questionari compilati, rilevando un indice di *employee engagement* del 61% relativo all'intero perimetro *F&B Europe*.

Partendo dai risultati della survey, in tutta Europa tutti i dipartimenti di sede e tutti i punti vendita vengono coinvolti nella definizione di un piano di azione mirato. Il processo che porta all'implementazione di azioni mirate per migliorare l'*engagement* dei collaboratori parte dalla comprensione e condivisione dei risultati emersi, per poi concretizzarsi nell'identificazione delle priorità su cui agire e nel monitoraggio puntuale dei progressi. Il progetto sta quindi diventando un vero e proprio strumento di gestione condiviso da tutta l'organizzazione Europa e ha innescato un circolo virtuoso di miglioramento continuo.

"Do you Feel good? è l'inchiesta rivolta a tutte le persone che lavorano in Autogrill per sapere cosa pensano rispetto a una serie di tematiche importanti, per far sentire la propria voce, in coerenza con uno dei cinque valori che ci contraddistinguono: quello dell'apertura e della trasparenza."

Roberto Colombo, Chief Operating Officer F&B Europe

Do you Feel good?

In tutta Europa sono state molteplici le iniziative avviate per supportare la fase di *action planning* relativa ai risultati emersi. Il forte focus sulla formazione dei manager e sulla loro capacità di ascolto e di trasformazione delle esigenze emerse dalla survey in azioni per portare a dei risultati di miglioramento dell'*engagement* dei propri collaboratori, ha caratterizzato le azioni intraprese a diversi livelli in tutta l'organizzazione negli ultimi due anni.

In Italia dopo la campagna di formazione "Do they Feel good?", lanciata nel 2013 su tutta la sede per aiutare le persone a capo di un *team* a comprendere pienamente cosa significhi *engagement* e quali siano le leve per aumentarlo, nel 2014 è stata realizzata la campagna "Do I Feel good?" dove tutti i *team*, con l'aiuto di un professionista esterno, hanno identificato le priorità su cui agire e redatto piani d'azione ad hoc.

Nell'area Nord-Ovest Europa (che include Francia, Belgio e Paesi Bassi), per permettere a tutti di lavorare sulle priorità di *engagement* definite dai vertici dell'organizzazione, è stato consegnato a ciascun manager un *toolbox* contenente degli strumenti pratici a sostegno della gestione delle attività di *team* finalizzate da un lato a migliorare la comunicazione e dall'altro allo sviluppo delle capacità di *leadership* dei manager stessi.

In generale, moltissime delle azioni HR sviluppate nel corso del 2014 a livello europeo sono state pensate e attuate anche in funzione delle priorità di *engagement* emerse dalla survey. Tra queste si segnalano: la campagna sui nuovi valori, la rubrica di comunicazione interna "Our Business, our Future, our Role" – con videomessaggi relativi ai risultati ottenuti a livello europeo per trimestre – e l'allineamento di tutti i processi di valutazione delle persone in Europa in un'ottica di migliore comunicazione, impatto e trasparenza.

Lavorando sui risultati dell'engagement survey e sulla rilevazione annuale della **customer satisfaction** (vedi paragrafo "Feel good?" a pag. 78) si è confermata negli anni una positiva correlazione tra soddisfazione del cliente e coinvolgimento del dipendente sui diversi punti vendita. Sul perimetro italiano, inoltre, la correlazione tra l'indice di engagement e il livello di performance agito dai direttori di punto vendita ha confermato una **legame positivo** e statisticamente significativo tra la capacità manageriale dei direttori e il grado di **coinvolgimento dei dipendenti** sul posto di lavoro.

Tutto ciò ha rafforzato ulteriormente la convinzione che il coinvolgimento delle persone debba essere in cima alle priorità del Gruppo.



La terza edizione della *people engagement survey* "Do you Feel good?" è partita a gennaio 2015, sempre online, coinvolgendo 20.741 persone in 16 Paesi ed è stata tradotta in 11 lingue.

La cultura dell'ascolto è diffusa in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera, tramite la logica dell'"open door", all'interno di una relazione aperta e disponibile tra i diversi livelli gerarchici, sia sui locali che in sede. A questo concetto si affianca, nella maggior parte dei paesi, la disponibilità di un indirizzo e-mail aperto alle segnalazioni, opinioni e richieste dei collaboratori. Ulteriori iniziative variano da Paese a Paese. Per esempio, in Nord America, HMSHost fornisce una linea telefonica gratuita e disponibile 24/7 a tutti i dipendenti per discutere di qualsiasi argomento fonte di preoccupazione, oltre a una linea web based per commenti o segnalazioni di problemi in qualsiasi momento. Anche in Italia tutti i collaboratori hanno a disposizione due caselle di posta elettronica, una dedicata a Social Accountability 8000, alla quale possono essere dirette tutte le segnalazioni relative all'etica sul lavoro e una per comunicare eventuali situazioni di stress lavorativo.

La terza edizione di "Do you Feel good?" è partita a gennaio 2015 e ha coinvolto 20.741 persone.



Dal 2013 è stata avviata anche la prassi di tenere dei colloqui "di uscita" con il personale dimissionario con l'obiettivo di capire le principali motivazioni di eventuali abbandoni della Società, tracciarle e utilizzarle per un miglioramento continuo.

Aconnect e la comunicazione ai collaboratori

Il Gruppo Autogrill utilizza diversi strumenti per comunicare ai propri collaboratori, da Aconnect (il portale intranet di Gruppo), agli incontri del *management* sulla rete, sino alle più tradizionali *newsletter* online e bacheche. Aconnect è il portale intranet del Gruppo, accessibile ovunque da web. La sua adozione ha consentito la conversione e integrazione di servizi e sistemi tradizionali in soluzioni *web based*, contribuendo a cambiare radicalmente lo stile e l'efficacia della comunicazione interna e di alcuni processi di *business*.

La disponibilità di *policy* e organigrammi sempre aggiornati, comunicazioni organizzative e *news* sul *business* lo rendono uno strumento di lavoro particolarmente efficace. Inoltre, Aconnect ha avuto un ruolo importante nel processo di coinvolgimento e integrazione dei diversi Paesi e contesti lavorativi. La sua introduzione ha contribuito a ridurre enormemente la distanza tra i colleghi attivi nei diversi Paesi di presenza, tra le diverse funzioni come tra personale di sede e quello di rete, consentendo di condividere best practice, punti di vista e valori.

- **7 Paesi online:** Italia, Spagna, Francia, Svizzera, Belgio, Olanda, Germania
- **Oltre 18.000 collaboratori** possono accedere
- **Sezione di Gruppo "Afuture"** dedicata ai temi della sostenibilità

- **Videomessaggi del management** su strategia e risultati: rubrica "Our Business, our Future, our Role"
- **Testimonianze e interviste** ai dipendenti all'interno della sezione A-People
- **Un archivio documentale** con file, procedure, manuali e servizi per la rete

Aconnect ha anche consentito, grazie alla creazione di una *newsletter* elettronica settimanale (un *mix* di notizie di Gruppo e di informazioni locali), di aggiornare tutti i dipendenti europei contemporaneamente. Nella sezione italiana, per esempio, per tutto il 2013 e il 2014 è stata registrata la rubrica "We, Week by Week": ogni settimana questo spazio si è arricchito con interviste, messaggi, piccoli spunti.

Inoltre, per aiutare le persone a ottenere informazioni e aumentare la trasparenza del rapporto tra azienda e collaboratori, **Aconnect offre una serie di servizi prima non facilmente accessibili**, come, per esempio, la formazione online, le FAQ sull'amministrazione del personale, il cartellino e il cedolino online (per ora introdotto solamente in Italia, con **un notevole risparmio di carta**), un'area welfare continuamente aggiornata.



In Italia, è stata creata anche l'area "Benvenuto": un'area dedicata al neo-assunto con tutti gli step da compiere sin dai primi giorni dell'ingresso in azienda.

Un altro esempio di rilievo in tema di comunicazione interna snella ed efficiente è costituito da Autogrill Spagna che ha istituito nei punti vendita la figura dell'Ambasciatore della Comunicazione Interna. Sono oltre 80 collaboratori sparsi in tutti i punti di vendita spagnoli con un'ottima predisposizione alla comunicazione e a loro agio nell'uso delle nuove tecnologie: un contributo che assicura la ricezione delle informazioni provenienti dalla sede, incoraggia la partecipazione di tutti i collaboratori, fornisce maggiori opportunità di sviluppo professionale e, infine, garantisce la bidirezionalità della comunicazione facilitando il dialogo tra il punto vendita e le direzioni di sede.

Inoltre, sempre in Spagna, nel 2014 è stato lanciato un progetto radio in cui giornalisti spagnoli famosi spiegano le novità Autogrill, gare, premi, progetti, e all'interno del quale vengono intervistati alcuni colleghi.

Negli Stati Uniti, HMSHost offre una rete intranet dove scrivere commenti o segnalare problemi. All'interno della intranet HMSHost ha implementato una pagina alla quale i collaboratori possono accedere sempre per tutti gli annunci e le notizie sulla società. Inoltre, molte direzioni della sede hanno sviluppato delle *newsletter* relative alle loro attività, poi inviate via e-mail a tutti i collaboratori e pubblicate online.

Nell'area Nord-Ovest Europa (che include Francia, Belgio e Paesi Bassi) viene distribuito a tutti i colleghi tre volte l'anno un magazine interno chiamato Amazine che include articoli dal senior management sulla visione e strategia aziendale, best practice relative all'attività sui punti vendita e storie dei colleghi che celebrino i valori del Gruppo.

Infine, come parte integrante del piano di azione conseguente i risultati della survey "Do you Feel good?", è stato anche avviato un cantiere di lavoro per "riscrivere" Mission, Vision e Valori Autogrill con l'obiettivo di rifocalizzare l'identità del Gruppo soprattutto in questo momento di cambiamento. Il 2014 è stato l'anno della campagna di comunicazione dei nuovi valori Autogrill. Lanciati attraverso un videomessaggio del CEO, i valori sono stati letti e "interpretati" dai collaboratori attraverso la partecipazione a una serie di attività social: invio e condivisione di commenti sui valori pubblicati sul portale aziendale e partecipazione a una sfida fotografica.

4 settimane di competizione

454 fotografie caricate

6 i paesi più attivi (Italia 214, Spagna 86, Francia 53, Svizzera 48, Germania 39, Belgio 14)

Oltre 1.250 persone sono entrate nella piattaforma e hanno votato



Rapporti di qualità con i collaboratori

Una politica di responsabilità chiara e strutturata sui rapporti che l'organizzazione sviluppa con i propri collaboratori è un vantaggio competitivo. I collaboratori costituiscono, infatti, il capitale umano dell'organizzazione stessa: l'insieme di abilità, conoscenze, competenze e professionalità che distingue e caratterizza l'azienda.

Nei punti vendita ogni collaboratore rappresenta davanti al cliente l'azienda stessa, la sua filosofia di *business*, il suo *know-how*, il suo atteggiamento nei confronti dell'ambiente. Anche per questo motivo, la gestione della relazione fra il Gruppo e i suoi collaboratori è strategica e fondamentale per la creazione di valore aggiunto e condiviso. Tematiche quali l'organizzazione del lavoro, il *worklife balance*, retribuzione, *benefit* e servizi di welfare aziendale sono il terreno su cui Autogrill lavora per costruire un rapporto sempre più solido con i propri collaboratori.

Il Gruppo Autogrill opera in un mercato caratterizzato da una grande flessibilità.

Riuscire a gestire al meglio i picchi di attività giornalieri, settimanali e stagionali mantenendo sempre elevata l'attenzione alle esigenze dei clienti richiede una complessa organizzazione.

L'obiettivo è di trasformare le esigenze di flessibilità dell'organizzazione nell'opportunità di conciliare maggiormente vita privata e lavorativa dei collaboratori attraverso contratti di lavoro part-time, pianificazione degli orari di lavoro e programmi di reinserimento post maternità. Anche la distribuzione dei collaboratori tra diverse fasce d'età permette di differenziare tipologia di lavoro e di impegno richiesti in base alle esigenze delle diverse generazioni.



Per agevolare l'integrazione tra vita privata e vita lavorativa e favorire un equilibrio duraturo tra esse, l'impegno del Gruppo si traduce in numerose iniziative di welfare e *worklife balance*. L'attenzione verso l'individuo e il suo benessere, infatti, non si limita alla gestione dell'orario di lavoro ma tiene conto di tutti gli elementi che contribuiscono a generare un miglioramento della qualità della vita delle persone e ha portato il Gruppo a lavorare su diversi temi e iniziative che coinvolgono le persone sia nel ruolo di lavoratore (processi di selezione, piani di sviluppo, formazione) sia in quello di individuo (benessere e salute, famiglia, impegno nel sociale e rispetto dell'ambiente). Negli Stati Uniti, i collaboratori degli uffici amministrativi di HMSHost possono lavorare in remoto da casa, sulla base di esigenze specifiche e dei progetti che stanno seguendo.

obiettivo

conciliare vita privata e lavorativa
con diverse iniziative

In Italia viene data la possibilità di usufruire - in accordo con le controparti sindacali - della formula contrattuale part-time fino al 36° mese dalla nascita del bambino e, a partire dal 2007, sono state stipulate convenzioni con asili nido localizzati in prossimità della sede centrale e lungo le principali direttrici di accesso: l'accordo prevede una copertura di circa il 50% della retta mensile da parte dell'azienda.

Anche negli altri Paesi europei lo sforzo è quello di rendere il lavoro flessibile un vantaggio, agevolando le neomamme nel rientro al lavoro.

Molti altri servizi per persona o per la famiglia sono stati sviluppati dalle diverse realtà del Gruppo:

- negli Stati Uniti la sede aziendale è dotata di palestra e docce per i dipendenti che desiderano svolgere attività fisica nelle pause o anche soltanto venire al lavoro in bicicletta,
- in Italia nel corso del 2014 sono state messe in campo una serie di iniziative con un particolare focus sulla famiglia. Sono stati lanciati il servizio di SOS famiglia a supporto di problematiche legate alla coppia, ai figlie e agli anziani, le sessioni di orientamento scolastico per la scelta delle scuole superiori e dell'Università e gli incontri sulla genitorialità legati al tema dell'adolescenza.

Nel 2014 è stata inoltre lanciata la *Shopping bag*, un'iniziativa a sostegno del reddito. A ogni dipendente, a eccezione dei dirigenti, è stata consegnata una *Shopping bag* (con logo Autogrill e riutilizzabile per la propria spesa) contenente diverse tipologie di generi alimentari e prodotti per la cura della persona, per un valore commerciale di 80 euro. Tutti i suggerimenti da parte dei dipendenti per sviluppi futuri di queste iniziative sono stati raccolti in forma anonima attraverso questionari disponibili sulla intranet.

Il Gruppo agevola il lavoro offrendo servizi per le persone e per la famiglia.



Queste iniziative si sommano a una serie di azioni a supporto già avviate negli anni precedenti, quali: il servizio di consulenza per la compilazione della dichiarazione dei redditi (e consegna all'ente preposto), agevolazioni per l'assicurazione auto, convenzioni con terme e centri fitness, l'opportunità di effettuare gratuitamente la vaccinazione antinfluenzale stagionale, partnership con altre aziende per l'acquisto di prodotti a prezzi agevolati e *temporary shop* online con consegna di prodotti fortemente scontati direttamente sul posto di lavoro e molto altro.

Inoltre, sempre all'interno della sede centrale italiana è attivo il progetto "Buon per me". Partito all'inizio del 2011 per promuovere corretti stili di vita, prevede la realizzazione di menù bilanciati all'interno del ristorante Ciao della sede, incontri con esperti, rubriche online e la consulenza di un nutrizionista direttamente sul luogo di lavoro a un costo agevolato.





Compensi e benefit

La politica retributiva del Gruppo si basa su sistemi di incentivazione pensati per riconoscere l'impegno e i meriti dei propri collaboratori, favorendo allo stesso tempo il senso di appartenenza e attraiendo risorse eccellenti dall'esterno. Per garantire un più equo allineamento tra le varie Società, **il Gruppo diffonde linee guida internazionali sui differenti aspetti della Remunerazione**, fermo restando il pieno rispetto delle legislazioni e delle differenze locali. Uno dei pilastri del sistema remunerativo è il certificato di "pesatura" delle posizioni: una valutazione trasversale al Gruppo (ovvero valutazione su una scala comune dell'impatto di un ruolo sull'organizzazione), che viene costantemente allineata ai *benchmark* del mercato del lavoro associato alle posizioni ricoperte. Allo scopo di ottenere un'ottimizzazione dei costi nella gestione di tali attività e per garantire l'uniformità nell'utilizzo di tali benchmark, il Gruppo promuove la centralizzazione sia nei rapporti con i fornitori di tali servizi/analisi sia trovando iniziative di valore da proporre alle varie società assumendosi il ruolo di coordinamento e di raccolta centrale dei dati (es. *pulse survey* che permettono di avere benchmark retributivi specifici per Paese richiedendo un impegno contenuto alle varie società del Gruppo). Anche **in merito ai benefit il Gruppo è impegnato nel garantire ai propri collaboratori trasparenza e chiarezza**.

I meccanismi di erogazione non hanno significative variazioni in base alla formula contrattuale (tempo determinato rispetto al tempo indeterminato e part-time rispetto a full-time) ma variano a seconda delle diverse aree geografiche in ragione delle norme di riferimento che comprendono o escludono alcune prestazioni e/o coperture previdenziali e assicurative (assistenza sanitaria, assicurazione per gli incidenti, maternità o paternità, disabilità) e delle pratiche del mercato del lavoro locale. Fondi pensione e assicurazioni integrative aziendali ne sono un esempio: la legislazione locale ne promuove in alcuni Paesi l'utilizzo permettendo anche un efficiente uso della leva fiscale. Vale fra tutti l'esempio di **HMSHost che ha pubblicato sulla intranet aziendale la propria struttura salariale**, permettendo alle persone di capire le logiche con cui i propri pacchetti sono costruiti. A sottolineare la cura verso la trasparenza nella retribuzione dei benefit, **il Gruppo Autogrill, sempre negli USA, ha realizzato una campagna di comunicazione anche in spagnolo** per permettere ai lavoratori di origine latina di capire a fondo la propria situazione e i vantaggi che ne possono ricavare. **Nel 2014 l'utilizzo dello strumento automatizzato per la valutazione delle performance, delle competenze e per la gestione degli MBO è stato esteso alla maggior parte degli headquarter europei**, permettendo a un numero sempre maggiore di dipendenti la gestione interamente online dei vari step e la possibilità di validare le schede con firma elettronica. Lo stesso strumento, inoltre, viene utilizzato come *repository* dei vari documenti legati ai piani di incentivazione facilitando così l'archiviazione di tali documenti a beneficio dei dipendenti e riducendo, al contempo, l'impatto ambientale. Le implementazioni qui descritte, infine, hanno consentito di ottenere sempre più elevati livelli di trasparenza e di conservare e tracciare eventuali commenti dei dipendenti.



Lo sviluppo delle persone

In un contesto economico europeo come quello attuale, che pone le aziende davanti a sfide organizzative complesse, il Gruppo si impegna ad agire conciliando l'efficienza del business con le esigenze dei propri collaboratori. La ristrutturazione europea della gestione operativa ha portato negli ultimi due anni alla creazione e integrazione di team regionali e internazionali per la valorizzazione della dimensione del Gruppo, capitalizzando il *know-how* e le competenze presenti nei diversi Paesi.

Lo sviluppo del capitale umano di Autogrill comincia sicuramente dalle attività di *recruiting* ed *employer branding*. Nel corso del 2014, in concomitanza con la definizione e la comunicazione interna dei nuovi valori, è stata lanciata la nuova campagna di *Employer Branding*, comune a tutti i paesi europei, volta a posizionare Autogrill come "employer of choice" nei confronti del mondo del lavoro, ponendosi l'obiettivo di attrarre coloro che condividono i valori fondamentali del Gruppo ("Let's share our values").



1. PASSIONE
Amiamo il nostro
lavoro



2. APERTURA
Al centro di un
mondo in
cambiamento



3. RAPIDITÀ
Siamo sempre
attivi



4. AFFIDABILITÀ
Manteniamo la
nostra promessa



5. SEMPLICITÀ
Semplicemente
persone, come te

Progettare e sviluppare sistemi efficaci di selezione del personale rappresenta uno degli investimenti più importanti per il Gruppo, asset fondamentale dell'azienda stessa e della sua crescita: è un processo che deve partire dalla trasparenza e dall'equità, nel pieno rispetto delle pari opportunità e della valorizzazione delle competenze individuali.

Autogrill cerca il continuo miglioramento dei processi di selezione volti a individuare non solo le competenze e le capacità richieste nell'immediato, ma anche le potenzialità necessarie per crescere insieme al Gruppo e ricoprire altri ruoli nel tempo.

Anche per questo motivo l'iter di selezione è spesso complesso e articolato in diverse fasi. Per esempio, vengono utilizzati test psico-attitudinali (effettuati da persone abilitate) e test di inglese volti a misurare l'allineamento del candidato rispetto al modello di competenze Autogrill. Dal 2014 il modello di selezione per le posizioni di sede è diffuso in tutti gli headquarter Europei, incrementando ulteriormente la sinergia e la collaborazione tra i diversi paesi, che ora condividono anche una base comune in termini di selezione.

In tutti i Paesi in cui il Gruppo opera, soprattutto per quanto riguarda le posizioni sulla rete, i processi di selezione favoriscono l'impiego di personale proveniente da aree limitrofe al luogo in cui si svolge l'attività. Inoltre, considerata l'importanza e la necessità della conoscenza e integrazione con il contesto territoriale, il livello manageriale è prevalentemente di carattere locale.

La valorizzazione del capitale umano passa anche attraverso processi di *job rotation* e *job posting* all'interno delle sedi delle società del Gruppo, tra i diversi Paesi, ma anche tra posizioni di sede e rete. La mobilità interna rappresenta per Autogrill un importante strumento per diffondere le *best practice* a livello di Gruppo, sviluppare le professionalità dei profili migliori e accrescere le conoscenze e capacità dei propri collaboratori.



Tradizionalmente la rete vendita rappresenta l'area in cui il Gruppo Autogrill è maggiormente impegnato nella ricerca di personale, anche in relazione alla stagionalità del *business*. Le ricerche passano principalmente attraverso le sezioni "Lavora con noi" dei siti web aziendali o, se attivi, altri canali online (LinkedIn, Facebook, Twitter e YouTube).

In molti dei Paesi in cui opera, **il Gruppo intrattiene rapporti e partnership con scuole alberghiere e istituti culinari**, ma anche con università per lo sviluppo di nuove idee, project work e innovazioni, ad esempio **in Italia con l'Università Bocconi, il Politecnico di Milano e l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo**. Negli Stati Uniti tutti i locali collaborano con i college e le università locali per eventuali inserimenti lavorativi, inoltre, **nel 2014, HMSHost ha continuato la collaborazione con il Culinary Institute of America** per aumentare l'esperienza culinaria aziendale.

Autogrill inoltre crede fortemente che il rapporto tra azienda e università debba affiancare agli obiettivi di recruiting anche un obiettivo di orientamento professionale, per consentire agli studenti di sviluppare le competenze più adatte a collocarsi efficacemente nel mondo del lavoro. A tale proposito, in partnership con l'università Bocconi, esperti Autogrill conducono periodicamente colloqui di orientamento attitudinale per gli studenti, al fine di supportarli nella conoscenza dei propri punti di forza e aree di miglioramento e quindi nella scelta consapevole delle attività professionali più in linea con le loro attitudini personali.

Al fine di valorizzare la dimensione del Gruppo e capitalizzare il *know-how*, le *best practice* e le competenze presenti a livello internazionale, nel 2013 sono stati realizzati i meccanismi operativi per il consolidamento del modello organizzativo europeo disegnato negli ultimi anni:

1) Omogeneizzazione delle politiche HR. Sono stati definiti sistemi comuni di *grading*, di pesatura delle posizioni e di incentivazione (in particolare per gli *executive* del Gruppo). È inoltre aumentata la trasparenza relativa ai processi di remunerazione grazie all'omogeneizzazione dei livelli e dei *job title* interni all'azienda. La maggiore trasparenza sulle politiche e procedure HR è anche la risposta a un bisogno emerso dalla Survey "Do you Feel good" 2014. La struttura organizzativa integrata ha generato il bisogno di omogeneizzare e standardizzare le *policy* tra i Paesi.

2) Valutazione del potenziale e sviluppo degli high potential. Anche in questo caso si è lavorato per strutturare un processo di gestione omogeneo, certificato e basato su metriche comuni a livello di Gruppo (mantenendone la gestione a livello locale), per esempio per seguire il passaggio dei collaboratori alla presa in carico di più ampie responsabilità manageriali, per aiutare a costruire percorsi di sviluppo specifici.

3) Creazione di team e strutture internazionali. Dal 2013 è aumentato il ricorso a team e figure internazionali (coinvolgendo i collaboratori con alto potenziale) e la riallocazione di alcune persone, di durata più o meno lunga, attraverso un distacco verso altri Paesi del Gruppo. La creazione di funzioni condivise a livello internazionale è stata un'ulteriore opportunità di coinvolgimento nel contesto di Gruppo. L'abbattimento delle barriere tra funzioni e organizzazioni diverse facilita la condivisione di conoscenze e l'apprendimento continuo.

GHRP: piattaforma comune per la gestione dei dati delle Persone

Per identificare le aree di miglioramento e le azioni più opportune da intraprendere nella gestione delle Risorse Umane e nelle iniziative di sviluppo organizzativo, è necessario disporre di informazioni anagrafiche e organizzative aggiornate facilmente reperibili e analizzabili.

Nel 2009 il Gruppo Autogrill ha avviato la **realizzazione della Global HR Platform (GHRP)**, la piattaforma che, alimentata dai sistemi locali di gestione del personale, consente di disporre delle informazioni chiave necessarie al presidio efficace dei processi di gestione delle risorse umane da parte delle funzioni Corporate facenti parte del Dipartimento Group HR & Organization. Grazie alla definizione di una semantica comune, infatti, **GHRP permette alle funzioni HR di ottenere rapidamente informazioni omogenee e comparabili sulle persone del Gruppo** (es. genere, età, tipo di contratto, livello di inquadramento, titolo di studio ecc.) con livelli di accesso alle informazioni differenziati. Al 31 dicembre 2014, GHRP accoglie i dati delle società del Gruppo facenti parte della *Region F&B Europe*, con le sole eccezioni di Grecia, Repubblica Ceca, Polonia e Slovenia.

Il sistema GHRP permette di:

- **avere un ampio data base anagrafico condiviso** su cui poter implementare processi di sviluppo come *training online*, *internal job posting*, *people development*, *personal profile* ecc.;
- **abilitare il controllo dell'accesso e la gestione dei profili sul portale Aconnect**, la gestione di una comunicazione mirata a *target* specifici, servizi di *messaging* e *knowledge management/exchange* oltre a servizi utili al processo di integrazione, come per esempio la ***People & Location Directory*** che mette a disposizione i contatti (indirizzo e-mail, numero di telefono, location operativa, ecc.) dei colleghi censiti su GHRP e l'automazione di processi aziendali mediante l'introduzione di logiche di *workflow* (per es. gestione dell'anagrafica dipendenti per i processi di note spese e prenotazione e approvazione delle trasferte); recuperare e censire informazioni qualitative sui collaboratori (es. competenze non censite attraverso i sistemi tradizionali, come la conoscenza delle lingue), anche in modalità *self-service*;
- **ridurre le attività manuali** e agevolare la tempestività di produzione e aggiornamento dei documenti relativi all'organizzazione.



Nell'ambito del percorso di sviluppo del Gruppo Autogrill, la formazione dei propri collaboratori è considerata un investimento che genera un doppio valore, per le persone e per l'organizzazione. Nel 2014 è stata lanciata Academy, il programma di training internazionale con l'obiettivo di sviluppare le competenze di ciascun collaboratore offrendo occasioni formative ad hoc a seconda del livello di maturità professionale raggiunto, costruendo così una cultura organizzativa fondata su competenze comuni, conoscenza e strumenti condivisi, diffusione e messa a fattor comune delle best practice già presenti nell'organizzazione. I corsi, interamente erogati in lingua inglese, coinvolgono colleghi provenienti dalle sedi di diversi Paesi dell'area europea. Il programma ha anche l'obiettivo di creare una maggior integrazione tra differenti colleghi, offrendo occasioni di incontro al fine di creare un linguaggio e una cultura comuni.

Academy - 2014

Paesi coinvolti	10
Persone coinvolte nel progetto	680
Corsi erogati in aula nel 2014	17
Titoli a catalogo	46
Persone che hanno frequentato almeno un corso nel 2014	225



All'interno del mondo Academy esistono differenti iniziative mirate allo sviluppo continuo dei collaboratori, sia attraverso azioni mirate al potenziamento di competenze tecniche, sia attraverso progetti blended di formazione e sviluppo mirati ad affrontare necessità specifiche dell'organizzazione al fine di creare concreti e benefici impatti sul *business*. Per abbattere le barriere linguistiche e agevolare la comunicazione dentro e fuori l'azienda, 141 collaboratori in Italia, Francia, Belgio, Germania e Spagna hanno avuto accesso a una piattaforma online adottata da Autogrill per il miglioramento della conoscenza della lingua inglese nel 2014.

Nel 2014 è stato sviluppato il progetto "EmpoWer", un percorso ad hoc di mentorship, focalizzato sulle tematiche di bilanciamento di gender, che ha coinvolto 13 *mentor* interni all'azienda e 18 *mentee* per lavorare insieme con l'obiettivo di abbattere alcune barriere legate ai temi di genere, innestando nuovi approcci e nuove competenze all'interno dell'organizzazione.

Anche negli Stati Uniti, in maniera analoga, è stato avviato un progetto interno per sostenere la crescita professionale delle donne all'interno di HMSHost, fornendo loro opportunità di *networking*, aumentando la loro visibilità sul posto di lavoro e lo sviluppo di capacità di *leadership* che migliorano la crescita personale e professionale (*Women's Leadership Network* - WLN). WLN è nato da una necessità e dal desiderio di sostenere la diversità nei ruoli di *leadership* a tutti i livelli del *business*, contribuendo al successo dell'azienda e del settore.

Infine, negli ultimi mesi del 2014, è stato avviato SYNC, un progetto che vede come protagonisti tutti i personaggi chiave della nuova organizzazione europea con l'obiettivo di aiutare la cooperazione delle persone nell'ambito dell'organizzazione affinchè i meccanismi organizzativi possano funzionare in maniera sempre più efficace.

Per il personale di rete è stata disegnata e lanciata nel corso del 2014 l'Academy operations, un programma di formazione che unisce skill manageriali e competenze di "mestiere". Per i diversi ruoli all'interno del punto vendita sono stati disegnati dei percorsi specifici che affiancano a corsi online corsi in aula. Academy operations nel 2014 ha coinvolto Italia e Spagna, nel 2015 vedrà il suo sviluppo in Francia, Belgio e Paesi Bassi. Anche il supporto degli strumenti tecnologici gioca un ruolo fondamentale nella formazione.

La piattaforma online Moodle, accessibile dall'intranet Aconnect, permette una capillare diffusione dei corsi in Europa, mentre una differente piattaforma online supporta la formazione negli Stati Uniti. Gli strumenti di formazione online permettono inoltre un puntuale monitoraggio dei corsi seguiti e la realizzazione di statistiche e analisi per migliorare continuamente i progetti di formazione.

Lungo la rete italiana, l'installazione di "kiosk" accessibile a tutti i collaboratori (56 postazioni ergonomiche dotate di pc, tastiera e collegamento intranet) all'interno di alcuni punti vendita, ha facilitato l'erogazione della formazione online. In maniera analoga, anche in Spagna nel 2014 sono stati distribuiti dei computer portatili ai punti vendita per consentire un più facile accesso a tutti i dipendenti agli strumenti di apprendimento e di comunicazione attraverso un sistema di accesso libero ai pc. Sempre in Spagna nel 2014 è stata lanciata un'App con l'obiettivo di formare le persone sui valori aziendali, sui prodotti e sul servizio al cliente, trasferendo più rapidamente e in maniera più diffusa la conoscenza, attraverso un meccanismo di giochi e sfide tra colleghi su una serie di domande chiuse. Le prime campagne hanno coinvolto il personale di sede e tutti i direttori di punto vendita. Inoltre, in Spagna, vengono segnalati ai colleghi della rete di vendita corsi di formazione gratuiti pensati per migliorare le proprie abilità e conoscenze nel servizio al cliente.

Partecipazione dell'80% dei collaboratori

16.579 "sfide" completate, una media di 128 per giocatore

18.855 minuti di formazione, 2 ore e 18 minuti per giocatore

121.443 domande risposte, 893 per giocatore

Percentuale di risposte corrette: da 65% il primo giorno a 82% l'ultimo



In Spagna, oltre ai Responsabili di Servizio addestrati per essere tutor del training, c'è un team di formatori operativi addestrati dal dipartimento HR per diffondere le informazioni riguardanti nuovi prodotti alimentari, caffè e birra. Questi formatori – solitamente Responsabili di Servizio che durante alcuni mesi dell'anno lasciano i loro punti vendita per formare gli altri colleghi di altri punti vendita - consentono alla Società di formare tutti i dipendenti della rete.

Da alcuni anni HMSHost ha lanciato in alcune delle sue *location* "People First", un percorso di formazione finalizzato a far crescere, a beneficio sia dei collaboratori sia dei clienti, una nuova cultura totalmente incentrata sulle persone. Il programma prevede iniziative di formazione e sviluppo relative al lavoro di squadra, alle competenze manageriali e di leadership, ponendo un forte accento sulla centralità del *feedback* come importante strumento di sviluppo e motivazione dei collaboratori.

Tra i molteplici strumenti a supporto di People First vi è il programma "Manager in Training", al quale i nuovi manager partecipano al momento dell'assunzione o della promozione. L'obiettivo è quello di insegnare le informazioni di base per quanto riguarda diversi ambiti - dalla gestione delle risorse umane all'IT, dalla sicurezza all'amministrazione del contante, fino alla gestione dei prodotti alimentari – e creare una squadra di base a livello di Direttori Operations così da avere sempre persone pronte quando hanno luogo nuove aperture.

Inoltre, negli Stati Uniti, le ricerche per elaborare i piani di successione hanno identificato bisogni relativi alla formazione e allo sviluppo, differenti tra uomini e donne. Il *Women's Leadership Network* (progetto nato per sostenere la crescita professionale delle donne all'interno di HMSHost) ha tenuto in considerazione questi diversi bisogni, indirizzando di conseguenza la proposta di formazione.

Come ogni anno, HMSHost ha anche fatto formazione sul Codice Etico, insegnando come utilizzarlo per guidare i collaboratori a prendere decisioni appropriate e segnalare potenziali violazioni delle *policy* o della legge, qualora si presentino.

In Italia, nel corso del 2014, è stato erogato un corso sul D.Lgs 231/2011 a tutto il personale di sede e ai direttori dei punti vendita.

Tra i molteplici strumenti a supporto di People First vi è il programma "Manager in Training", al quale i nuovi manager partecipano al momento dell'assunzione o della promozione.



Il processo di valutazione delle competenze e delle prestazioni è normalmente suddiviso e ottimizzato secondo due diversi obiettivi: il primo, la valutazione delle competenze, è finalizzato allo sviluppo della persona e alla sua formazione; il secondo, la valutazione delle prestazioni, mira a indirizzare la prestazione lavorativa individuale.

Per il processo di valutazione delle competenze e delle prestazioni, è stato esteso negli ultimi anni lo stesso strumento online automatizzato a più Paesi (Stati Uniti, Italia, Francia, Spagna, Belgio, Olanda, Germania, Austria e uffici Corporate) che guida la valutazione delle persone sulle sedi e sulla rete Italia (fino al livello di Responsabili di Servizio), permettendo completa trasparenza e accessibilità continua anche per l'aggiornamento delle proprie attività. Nel 2014 per la prima volta tutti i processi di valutazione sono stati lanciati in tutta Europa in contemporanea, segnando un passo avanti nell'ambito dei processi di gestione HR in un'organizzazione sempre più integrata come quella che caratterizza attualmente gli *headquarter* europei. Ai normali processi *top down* sono stati affiancati strumenti di autovalutazione con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza delle nostre persone rispetto al proprio percorso di sviluppo professionale.

La condivisione dei processi, delle tempistiche e della piattaforma *web based* ha permesso di ottenere una maggiore efficacia e un crescente focus sul momento del colloquio di valutazione come reale momento di scambio e crescita a due vie per capo e collaboratore. Inoltre, la gestione interamente online dei processi e la possibilità di validare le schede con firma elettronica ha permesso di eliminare una sostanziale quantità di carta stampata.

Sui punti vendita, invece, la valutazione delle *performance* è molto più strettamente e facilmente correlabile all'andamento delle vendite, per questo motivo Autogrill si impegna a coinvolgere e incentivare i propri collaboratori tramite iniziative di vario genere.

Il valore della diversity

La posizione di leader di Autogrill è frutto di un significativo percorso di internazionalizzazione ed espansione che ha visto il capitale umano del Gruppo ampliarsi, non solo a livello numerico, ma anche a livello di nazionalità, culture e competenze. Per questo i temi connessi all'innovazione e al mutamento socio-culturale sono parte integrante del *business* di Autogrill.

La multiculturalità dei collaboratori rappresenta una ricchezza e un'importante leva di crescita che si riflette anche su clienti, prodotti, servizi e modelli di consumo. Per questo motivo le attività di accoglienza, inserimento e integrazione dei neo assunti stranieri rappresentano un impegno costante da parte del Gruppo.

Autogrill si ispira ai più elevati standard internazionali (International Labour Organization) applicando in ogni circostanza i principi sanciti dal proprio Codice Etico e su questa base si impegna ad abbattere gli ostacoli alle pari opportunità e a promuovere numerose attività a tutela e valorizzazione delle diversità. Autogrill mette inoltre a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera hotline o indirizzi email a cui indirizzare eventuali denunce di comportamenti discriminatori.

La sfida della multiculturalità è quella di promuovere una cultura organizzativa rispettosa delle differenze e in grado di garantire pari opportunità:

- in Spagna, Autogrill ha stabilito il *"Plan de Igualdad"*, una politica a favore delle pari opportunità per tutti i collaboratori. A questa iniziativa si sono aggiunte una serie di soluzioni specifiche, come l'esonero dal servizio del personale di religione musulmana durante il periodo del Ramadam e la possibilità, per i collaboratori immigrati, di usufruire di un mese di ferie senza interruzioni per tornare nel loro Paese di origine;
- ai collaboratori in Belgio viene data la possibilità di assentarsi dal lavoro per un mese (non retribuito) in aggiunta al periodo di ferie, per stare con la propria famiglia. Sempre in Belgio vengono organizzati dei corsi di lingua olandese durante le ore di lavoro: l'insegnante lavora insieme al dipendente e nello stesso momento lo aiuta a imparare la lingua durante lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- negli Stati Uniti sono stati avviati in varie *location* corsi di formazione di inglese per migliorare la conoscenza della lingua da parte dei dipendenti stranieri. Inoltre, i materiali per la formazione di base sono disponibili in inglese e spagnolo così come i *kit* illustrativi su piani sanitari e sistemi pensionistici, nonché tutti i manifesti federali e statali di legge.

HMSHost partecipa al Programma Lavoro e Viaggio promosso dal Dipartimento di Stato degli Stati Uniti, dove gli studenti universitari stranieri trascorrono circa 90 giorni di lavoro presso una delle loro strutture. Non solo HMSHost ottiene un eccellente servizio per i suoi clienti da parte degli studenti, ma sia gli studenti sia i collaboratori americani godono di un'esperienza di scambio culturale che migliora la comprensione culturale e l'accettazione. Per tutti i collaboratori degli *headquarter* europei l'offerta formativa dell'*Academy Autogrill* include corsi mirati alla sensibilizzazione e allo sviluppo delle competenze cross-culturali.

Per amplificare e beneficiare dei vantaggi della *diversity* di genere, Autogrill da alcuni anni aderisce a Valore D, la prima associazione italiana di grandi imprese creata per sostenere la leadership femminile in azienda.

L'attività di Valore D promuove un'organizzazione aziendale innovativa (che superi i pregiudizi impliciti legati al genere e favorisca la conciliazione) che fornisce alle donne manager strumenti e conoscenze utili alla loro crescita professionale e propone un nuovo modello culturale che prevede una piena partecipazione delle donne alla vita economica e sociale del Paese. L'adesione all'associazione ha dato la possibilità in questi anni ad alcune delle donne che lavorano nella sede centrale di Autogrill di partecipare a incontri e seminari su queste tematiche, investendo nella diversità di approccio al *business* come valore aggiunto per l'impresa. All'interno dei percorsi di formazione Autogrill sono stati sviluppati percorsi ad hoc per lavorare concretamente su tematiche di bilanciamento di genere (leggì cap. a pag. 57).

Valore D, la prima associazione italiana di grandi imprese creata per sostenere la leadership femminile in azienda.



Nei confronti delle persone diversamente abili Autogrill ha promosso molteplici azioni concrete: la progressiva eliminazione delle barriere fisiche all'interno dei locali, la progettazione ad hoc di nuovi punti vendita concepiti per rendere più confortevole la sosta, la costante attenzione alle specifiche esigenze dei lavoratori diversamente abili. I riferimenti in tema di disabilità e lavoro variano da Paese a Paese e le società del Gruppo si impegnano a rispettare scrupolosamente le relative norme di legge.

In Spagna, nel 2013 in collaborazione con la "Fundación Incorpora" e ATAM (ONG che aiutano le aziende ad assumere persone con diversi tipi di disabilità) sono stati assunti 13 nuovi dipendenti a tempo indeterminato. Nei casi di alcune situazioni particolari (collaboratori con sindrome di Down) una formazione speciale è stata divulgata in collaborazione con l'Istituto's Madrid Regionale della Salute e Sicurezza. In accordo con le organizzazioni sindacali e secondo le normative vigenti, Autogrill assume persone diversamente abili o stipula contratti di collaborazione con società terze che le impiegano in attività di servizio compatibili con le loro esigenze.

In Italia sono assunti 398 collaboratori, tra disabili e appartenenti alle categorie protette. Anche HMSHost ha definito una linea guida relativa all'assunzione, formazione, accoglienza e gestione di individui affetti da varie forme di disabilità secondo i regolamenti redatti dalla *Equal Employment Opportunity Commission* e in coerenza con quanto richiesto dall'"*Americans with Disability Act*" del 1990. Molte location negli Stati Uniti collaborano direttamente con organizzazioni locali per dare impiego a persone diversamente abili. In questi casi vengono poi svolte attente revisioni da entrambe le parti per assicurare che sia tutelata, da un lato, la salute e la sicurezza del lavoratore, dall'altro la produttività dell'impiego.

La salute e sicurezza sul lavoro

 (G4-14; G4-15; G4-LA5; G4-LA6)

La salute e la sicurezza dei collaboratori sono condizioni fondamentali e imprescindibili alle quali il Gruppo Autogrill presta particolare attenzione mediante la prevenzione, lo sviluppo tecnologico, la formazione e il monitoraggio quotidiano.

Per questo sono stati predisposti in tutti i principali Paesi del Gruppo dei Comitati Salute e Sicurezza a cui prendono parte diverse figure (in relazione alle politiche di ciascun Paese), dal *management* a rappresentanti dei collaboratori, per monitorare regolarmente il rispetto della normativa in vigore. I Comitati si occupano di fare il punto della situazione sulle tematiche di salute e sicurezza e di esaminare gli eventuali problemi emersi e trovare le migliori soluzioni per azzerare o, quando non è possibile, mitigare gli eventuali rischi di infortunio.

Il Gruppo garantisce i più elevati standard di sicurezza agli operatori innanzitutto tramite misure organizzative e gestionali (l'aggiornamento costante delle politiche e delle procedure in materia), ma anche attraverso provvedimenti tecnici, il continuo allineamento alle nuove tecnologie, dispositivi di protezione individuale, nonché lo sviluppo di corsi di formazione. Per garantire l'efficacia di queste attività, è stato avviato un sistema di monitoraggio dei volumi e delle tipologie di infortuni condiviso tra i principali Paesi del Gruppo al fine di mettere a fattor comune competenze e iniziative in tema di salute e sicurezza. Proprio grazie a questa focalizzazione del Gruppo al miglioramento continuo in tema di salute e sicurezza, tra i dati comparabili, nell'ultimo triennio si è assistito a una significativa riduzione del numero di infortuni.

A+People


L'Afuture Roadmap (2012-2015)





Salute e sicurezza

- Riduzione degli infortuni del 5%

A-Product

Packaging

A-Planet

Energia
Acqua

A fine 2011 Autogrill ha lanciato per la prima volta la sfida interna di darsi degli obiettivi di sostenibilità, da raggiungere entro il 2015, su base dati 2012.

Riguardo l'area People l'obiettivo si riferisce alla salute e sicurezza. Nel 2014 Autogrill evidenzia una riduzione del numero di infortuni del 3% rispetto all'anno precedente.

Nota: Il perimetro di riferimento è stato individuato in base alla robustezza del sistema di rilevazione in essere che consente un efficace flusso di dati utili al monitoraggio degli obiettivi della Roadmap (Belgio, Francia, Italia e Spagna).

Sempre nell'ottica di tutelare la salute e la sicurezza, in Italia nel 2014 sono state effettuate 4.510 visite mediche da un servizio di assistenza coordinato da più di 20 medici, analogamente, 2.847 in Francia, 482 in Autogrill Spagna e 1.142 in Belgio. Nella sede italiana sono svolte inoltre visite oculistiche per i video terminalisti.

A livello italiano i sistemi di gestione di salute e sicurezza inclusi nel Sistema di Gestione Integrato sono regolati attraverso il D.Lgs 81/08 e successive modificazioni e lo standard etico SA8000 che garantiscono al collaboratore condizioni di salute, sicurezza ed etica sul lavoro. In Italia il Comitato HSE (*Health, Safety, Environment*) si riunisce tre volte l'anno per monitorare l'andamento degli infortuni, la sorveglianza sanitaria e le malattie professionali e analizzarne cause, gravità ed eventuali rischi connessi. Viene data anche grande importanza alla sorveglianza di alcuni indicatori indirettamente correlati alla numerica di infortuni e in grado di dare una panoramica preventiva dell'evento (come, per esempio: informazioni relative alle strutture, alla formazione ecc.).

Il Comitato HSE (*Health, Safety, Environment*) si riunisce tre volte l'anno per monitorare l'andamento degli infortuni, la sorveglianza sanitaria e le malattie professionali.



Questi stessi temi vengono poi ulteriormente discussi nelle riunioni dell'Organismo di Vigilanza e periodicamente viene presentata al Consiglio di Amministrazione la relazione sull'applicazione del D.Lgs 81/08 sulla Sicurezza sul Lavoro, in linea con il Modello Organizzativo Autogrill e il D.Lgs 231/01. Sulla base di questi monitoraggi e delle loro analisi vengono pianificate azioni finalizzate a mitigare i rischi identificati: dalla revisione dei processi produttivi all'adozione di nuovi dispositivi di protezione antinfortunistica, fino alla realizzazione di specifici corsi di formazione. Questo sistema trova comunque la sua base sulla responsabilità dei Direttori dei locali per il presidio degli aspetti relativi alla salute e sicurezza sul lavoro.

comitato HSE

monitors gli infortuni e
le malattie professionali

A questo proposito, negli ultimi anni è stato sviluppato un progetto che ha ridefinito le responsabilità in capo ai Direttori, anche esplicando in diverse *checklist* tutte le attività da svolgere per assicurare la corretta gestione del locale (in particolare rispetto alla salute e sicurezza sul lavoro, alle *policy* e procedure antincendio, alla gestione dei contratti per le società appaltatrici). La documentazione è disponibile sulla intranet Aconnect per essere sempre accessibile a tutti.

Negli Stati Uniti la *Policy* per la Salute, Sicurezza e *Risk Management* fornisce a tutti i collaboratori i principi da osservare per la loro sicurezza sul luogo di lavoro e identifica le procedure da seguire per identificare, prevenire e gestire eventuali infortuni relativi sia ai propri collaboratori che a consumatori e clienti. A questo si aggiungono i "Safety Team" appositamente costituiti a livello di singolo punto vendita, composti da personale della direzione e dal personale operativo, il cui compito è mappare, attraverso *audit*, le cause più frequenti degli incidenti registrati e suggerire l'adozione di attrezzature, dispositivi di protezione individuale, aggiornamenti alle procedure esistenti o lo sviluppo di programmi di formazione. Mensilmente vengono inviati dei poster dedicati a tematiche di salute e sicurezza riguardanti ad esempio le attività di pulizia, l'uso corretto dei dispositivi di sicurezza, dei prodotti chimici, come affrontare le emergenze ecc. a tutti i punti vendita.

Inoltre, un servizio 24/7 di assistenza medica è disponibile per assistere inizialmente i dipendenti a seguito di un infortunio, l'obiettivo primario di questo programma è aiutare le persone a gestire le situazioni relative alla salute sul posto di lavoro.

Nel 2014 il programma di formazione sulla salute e sicurezza negli Stati Uniti è stato aggiornato e nel 2015 verrà lanciato un ulteriore nuovo progetto di formazione a riguardo.

Ergos è nato per identificare gli incidenti, analizzarli e ridurne il numero e si basa sull'ascolto dei dipendenti.



Spesso le politiche di sicurezza messe in campo dal Gruppo Autogrill si avvalgono di importanti collaborazioni. Autogrill Francia collabora, ad esempio, con la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAM-TS) da anni, sul progetto Ergos. Ergos è nato per meglio identificare gli incidenti, analizzarli e ridurne il numero. Si basa sull'ascolto dei dipendenti ed è supportato da una rete di manager Ergos presenti in ogni locale che organizzano le consultazioni dei lavoratori. Si tratta di un approccio innovativo che prevede l'inserimento di ogni collaboratore al centro della valutazione dei rischi professionali sul luogo di lavoro e il coinvolgimento della gerarchia operazionale e dei servizi di supporto per l'attuazione di concrete azioni preventive. Anche Autogrill Spagna collabora spesso con alcune università su progetti relativi alla salute e sicurezza sul lavoro.



Le relazioni sindacali

Nel corso degli anni il Gruppo ha costruito un proficuo dialogo con le rappresentanze sindacali dei diversi Paesi in cui opera al fine di trovare le migliori soluzioni per conciliare i bisogni delle persone con quelli dell'azienda. Il Gruppo garantisce a ogni suo collaboratore un rapporto di lavoro trasparente e la piena tutela dei propri diritti, indipendentemente dalle forme di contratto caratterizzanti i Paesi in cui opera.

Questo impegno alla trasparenza si traduce nella gestione di diverse categorie di contratti: dalla contrattazione nazionale e/o di settore, ai contratti collettivi e/o aziendali, fino ai contratti stipulati individualmente. In Italia, a seguito della crisi economica che ha coinvolto il settore della mobilità, dovuta anche alla contrazione della capacità di spesa dei viaggiatori, è in atto un processo di razionalizzazione e/o riorganizzazione dei punti di vendita finalizzato alla loro messa in efficienza, nonché di rivisitazione, con le organizzazioni sindacali, degli istituti che potrebbero essere introdotti in una nuova contrattazione collettiva per rendere più flessibile ed efficace l'organizzazione del lavoro dei punti di vendita.

A supporto di un rapporto di lavoro chiaro vi sono policy e regolamenti specifici per i diversi Paesi. Per esempio, in Canada esistono i *"Provincial employment standards act"* definiti dal Governo canadese, in Gran Bretagna il *Works Council* tutela i diritti dei lavoratori non coperti dalla contrattazione collettiva, mentre negli Stati Uniti è in vigore l'*Arbitration Committee*.

In alcuni Paesi asiatici la mancanza di leggi o sindacati che garantiscono il rispetto dei diritti dei lavoratori, ha spinto il *management* locale a garantire ai propri collaboratori una maggiore tutela, seguendo le politiche e gli indirizzi generali di riferimento della casa madre.

Autogrill European Works Council:
un modello basato su incontri informativi
periodici che garantiscono un'opportunità
di contatto continuo, reso possibile da strumenti
di collaborazione web.

il portale A-EWC

A livello europeo, il Gruppo ha rafforzato le modalità di lavoro all'interno del *European Works Council* (Comitato Aziendale Europeo), lo strumento di informazione e consultazione tra l'azienda e i rappresentanti dei lavoratori sull'andamento e le prospettive della Società. Informazione e consultazione, capisaldi dell'*European Works Council* (EWC), sono stati progressivamente integrati e arricchiti. L'approccio di Autogrill al Capitale Umano si è orientato sempre più verso un modello basato su incontri informativi periodici che garantiscono un'opportunità di contatto continuo, reso possibile da strumenti di collaborazione web: dalla diffusione e condivisione del Modello Organizzativo del Gruppo, ai progetti chiave in atto e da una crescente apertura alla conoscenza diretta delle persone.

Dal 2010 è stato attivato un nuovo portale: A-EWC, Autogrill *European Works Council*, che rappresenta il frutto di una delle prime aree di collaborazione attivate all'interno della Intranet Autogrill, dove i rappresentanti di Autogrill e i delegati europei dei lavoratori possono condividere la documentazione di lavoro, lo stato di avanzamento dei progetti in essere, il calendario degli incontri.

Rendendo possibile il flusso continuo di informazione, lo strumento offre la possibilità di un aggiornamento tempestivo sui fatti del Gruppo, oltre ad offrire l'opportunità di lasciare il proprio contributo indipendentemente da una calendarizzazione rigida degli incontri. Nel corso del 2013 è proseguito il percorso di training in materia di informazione e consultazione, all'interno del progetto "Empowering the new EWC Autogrill", che ha ottenuto anche un finanziamento dall'Unione Europea nell'ambito dei progetti di dialogo sociale.

Inoltre, in base ad accordi presi a livello delle singole società del Gruppo, i dipendenti vengono informati con un tempo medio di preavviso, pari a circa quattro settimane, qualora si rendano necessari cambiamenti organizzativi tali da comportare il loro trasferimento in altre mansioni.

Proseguono i progetti già avviati per condividere le best practice locali e porre la medesima attenzione nei Paesi europei sui temi che l'EWC ha indicato come prioritari: salute e sicurezza, *worklife balance*, mobilità interna e intra-company, qualità ed ergonomia dell'ambiente di lavoro. Tutti i colleghi dei Paesi Autogrill dell'Unione Europea sono rappresentati all'interno di questo organismo attraverso i loro delegati, a sostegno di un accordo che dichiara in maniera specifica che "l'andamento dei programmi di *Corporate Social Responsibility*" è uno dei temi istituzionali oggetto di informazione e consultazione.

In tema di gestione dei rapporti di lavoro con i collaboratori, nei principali Paesi dove il Gruppo opera si sono generati contenziosi per un numero limitato di cause: nel corso del 2014 in Autogrill Italia (10.000 collaboratori circa) sono sorti 108 casi di contenzioso. Tali cause hanno riguardato prevalentemente l'impugnazione di licenziamento per giusta causa e la nullità della motivazione addotta per la stipula di contratti a termine.

Lo sviluppo e il coinvolgimento della comunità

La sostenibilità per Autogrill è intesa come un approccio responsabile al *business* e un'attenta considerazione degli impatti che le sue attività hanno sugli *stakeholder*. Considerate le caratteristiche del *business* Autogrill e le realtà in cui opera (i canali del viaggio, all'interno dei quali, per la maggior parte dei punti vendita, vi si trova tramite contratti di concessione), i rapporti con le comunità locali sono alquanto ridotti, ciò nonostante Autogrill mantiene con le comunità dei Paesi in cui opera una relazione di dialogo e partecipazione tramite lo sviluppo di progetti di interesse comune. L'obiettivo è contribuire al miglioramento della qualità della vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale.

Nonostante la congiuntura macro-economica poco favorevole degli ultimi anni, è proseguito il sostegno verso le associazioni *non profit* operanti a livello locale, nazionale e internazionale attraverso: donazioni in denaro da parte delle società del Gruppo (contributo diretto), raccolte fondi con attività di sensibilizzazione dei consumatori, dipendenti e fornitori (contributo indiretto), donazioni di prodotti alimentari e/o beni materiali utilizzati nella normale gestione dei punti vendita, dando un aiuto concreto e immediato a numerose associazioni (contributo in beni e servizi). Si alimenta in tal modo un circolo di relazione e valore fra l'azienda stessa, i suoi collaboratori, i suoi partner e i suoi consumatori.

È proseguito il sostegno verso le associazioni *non profit* attraverso raccolte fondi e donazioni.



Per inquadrare il rapporto con la comunità in una vera ottica di sostenibilità del *business*, negli ultimi anni Autogrill si sta impegnando nello sviluppo di progetti che interessino attività di "Food & Beverage", per esempio tramite la donazione di alimenti e pasti ad associazioni che sono direttamente in contatto con persone bisognose di aiuto, o a organizzazioni che si occupano di fare da tramite tra ristoranti e società di servizi alimentari e organizzazioni *non profit* di sostegno sociale.

Le donazioni in natura nel 2014 hanno coinvolto diversi banchi alimentari locali e nazionali principalmente in Italia e sul territorio americano. Autogrill Italia ha rinnovato il proprio impegno a favore delle persone più bisognose attraverso la cessione di alimenti devoluti principalmente alla Fondazione Banco Alimentare e ad altre organizzazioni radicate a livello territoriale.

Negli Stati Uniti HMSHost collabora da anni con *Food Donation Connection* creando dei veri e propri programmi di donazione di prodotti alimentari, coinvolgendo i propri locali negli aeroporti e sulle autostrade. *Food Donation Connection* è una società privata americana che funge da ponte tra ristoranti e società di servizi alimentari disponibili a donare eccedenze alimentari e associazioni locali di servizi sociali che distribuiscono cibo alle persone che ne hanno bisogno. Partecipano al programma circa 130 *location* fra aeroporti, stazioni di servizio autostradali e centri commerciali.

Nel 2014, 121 associazioni hanno potuto ridistribuire circa 4 milioni di porzioni alimentari (tra panini, macedonie ecc.).

Per quanto riguarda le donazioni dirette e indirette, molte sono destinate a partnership di lungo periodo con associazioni e fondazioni che si occupano di assistenza e ricerca medica, di assistenza all'infanzia e di combattere la fame e la povertà. A queste si aggiungono altre associazioni che di anno in anno si sceglie di supportare, con il contributo fondamentale dei consumatori.

Il progetto **"Do you Feel good?"** (vedi pagina 49) nel 2014, inoltre, ha offerto l'opportunità di aiutare WWF, sostenendo i progetti della rete delle Oasi: per aumentare il coinvolgimento dei propri collaboratori, per ogni questionario compilato Autogrill ha donato un euro all'associazione.

In occasione del Natale 2014, in linea con gli ultimi anni, Autogrill, in collaborazione con Coca-Cola e Caffarel, ha proposto ai suoi consumatori il **"Menù Perfetto" - Xmas Edition**. In oltre 400 Acafé bar snack della rete Autogrill dislocati sul territorio italiano è stato possibile consumare un panino, una bevanda a marchio The Coca-Cola Company, un dessert o, in alternativa, una macedonia, a un prezzo fisso, dove **parte del ricavato** della vendita del menù è stata devoluta a favore delle attività della Croce Rossa Italiana a sostegno delle persone senza dimora.



La tutela dei diritti umani

Autogrill si ispira ai più elevati standard internazionali (International Labour Organization) applicando in ogni circostanza i principi sanciti dal proprio Codice Etico in relazione alla gestione delle risorse umane. In adempienza alle principali legislazioni internazionali, come per esempio la Convenzione dell'Onu sui diritti dell'infanzia (UNCRC) o The Human Rights Act del 1998, in ogni area geografica dove opera, il Gruppo si impegna a non ricorrere al lavoro minorile né al lavoro forzato. Il Gruppo rispetta la normativa di riferimento di ogni Paese e nei Paesi in via di sviluppo ritenuti a rischio vengono applicate le politiche della holding per evitare rischi legati al lavoro minorile e forzato. Autogrill mette inoltre a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera hotline o indirizzi email a cui indirizzare eventuali denunce di comportamenti discriminatori.

Data security e customer privacy

Autogrill presta la massima attenzione alle tematiche relative alla sicurezza e *privacy* dei dati di cui dispone, sia in relazione ai propri collaboratori, sia in relazione ai consumatori (gestione delle carte fedeltà).

A-Product



Il coinvolgimento dei consumatori	75
Il coinvolgimento dei partner	80
Qualità e sicurezza dei prodotti	84
Accessibilità e qualità dei servizi	90
Informazioni e comunicazione di prodotto	92
Vendita responsabile	92
La fabbrica di concetti	94



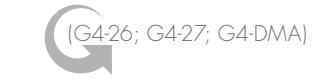
All'interno del capitolo A-Product vengono trattate tutte le tematiche strettamente relative al core *business* del Gruppo Autogrill: le attività di ristorazione e tutti i servizi che vi ruotano attorno, a favore dei consumatori e viaggiatori.

Le richieste e i desideri dei viaggiatori variano di luogo in luogo e mutano costantemente nel tempo. Il Gruppo risponde a questa complessità rinnovando continuamente la sua offerta e i suoi servizi, per fornire un'esperienza di altissima qualità a chiunque si fermi in un locale Autogrill. Per fare ciò, il punto di partenza è il concetto di "customer centricity" secondo cui il consumatore deve essere al centro delle decisioni aziendali orientate al *business*.

Questi temi sono emersi in fase di analisi di materialità, che viene trattata a pag. 8, in particolare le tematiche evidenziate sono state:

- Qualità e sicurezza dei prodotti (che include le tematiche di corretta ed equilibrata alimentazione e le caratteristiche delle materie prime)
- Accessibilità e qualità dei servizi
- Informazioni e comunicazione di prodotto
- Vendita responsabile

Le attività di ristorazione e tutti i servizi che vi ruotano attorno sono il core business del Gruppo.



A seguito delle analisi descritte nel capitolo dedicato "Analisi di materialità" (vedi pag. 8), ha preso forma la matrice di materialità rappresentata di seguito, che vede le varie tematiche posizionarsi in base alla loro materialità (interna ed esterna) rispetto alle attività di Autogrill. Ovviamente le tematiche relative ai prodotti e all'offerta sono risultate particolarmente importanti, considerato il core *business* del Gruppo, in particolare tutti gli argomenti relativi alla qualità dei prodotti e alla sicurezza alimentare.

Di conseguenza all'interno di questo capitolo saranno riportate le informazioni relative alle tematiche rientrate nel quadrante in alto a destra (come richiesto dalle linee guida GRI G4) in quanto materiali per il Gruppo e per i suoi *stakeholder*.

Sono stati inseriti all'interno del capitolo anche alcuni altri temi poiché comunque rilevanti per Autogrill (anche se non strettamente materiali), che non si riteneva opportuno escluderle dal Rapporto di Sostenibilità.

Il capitolo viene introdotto da una sezione dedicata alle tematiche di ascolto e di *engagement* dei consumatori del Gruppo e di collaborazione con i suoi partner di *business*, poiché, come già anticipato in altri capitoli, Autogrill ritiene lo *stakeholder engagement* elemento alla base del concetto di sostenibilità e quindi tematica preliminare alle logiche di materialità.



matrice di materialità Product

Consumatori

il coinvolgimento



A Product

Nuove geografie e nuove evoluzioni dell'economia globale cambiano le destinazioni del traffico e i flussi dei viaggiatori e soltanto conoscendo i nuovi viaggiatori, le loro preferenze ed esigenze il Gruppo può progettare efficacemente la propria offerta. I canali tipici del viaggio - aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie - rappresentano importanti punti di osservazione: svelano chi sono le persone che viaggiano, le loro esperienze da consumatori in un contesto complesso e dinamico.

In questo scenario, Autogrill occupa un posto privilegiato da cui proporsi come interprete dei bisogni del viaggiatore per rispondere con velocità alla complessità dei cambiamenti, traducendoli in un'offerta innovativa. Gli aeroporti in particolare rappresentano il luogo in cui il Gruppo Autogrill sperimenta ed elabora soluzioni e servizi d'avanguardia.

Nelle abitudini di consumo alimentare sono in aumento la domanda di cibi salutari e l'interesse per prodotti locali sostenibili e poco processati.



La progettazione dei concetti e dei prodotti parte sempre dalle aspettative dei viaggiatori. I risultati delle ricerche svolte rivelano il profilo di un viaggiatore consapevole del suo ruolo, che vuole sentirsi protagonista, che è sempre più esigente e attento nell'acquisto, vuole alta qualità e personalizzazione dell'offerta. Negli ultimi anni è aumentato il numero delle persone che seguono regimi alimentari specifici legati sia a intolleranze o allergie alimentari (per esempio i celiaci), sia alla preferenza di escludere la carne dalla propria dieta (vegetariani e vegani), sia a un credo religioso o a scelte salutistiche.

Altri trend di grande impatto nelle abitudini di consumo alimentare sono quelli relativi all'aumento della domanda di cibi salutari, l'interesse per prodotti locali (di origine controllata e/o certificata), sostenibili e poco processati. Significativa anche la crescente curiosità per i piatti etnici, con influenze straniere (per esempio cibo asiatico o latino-americano in Europa, o specialità europee in America, con la predilezione di ingredienti percepiti come salutari e simbolici della dieta mediterranea), a maggior ragione nei canali del viaggio, che tendono ad amplificare l'intreccio culturale, già molto forte nelle società moderne.

Una politica di ascolto che, oltre ai dipendenti (vedi pag. 49), coinvolga tutti gli *stakeholder*, implica la partecipazione dei diversi soggetti interessati al *business* del Gruppo, attraverso l'istituzione di canali di comunicazione efficaci e il mantenimento di un rapporto costruttivo nel tempo.

Per quanto riguarda i consumatori, Autogrill riconosce da tempo il loro ruolo centrale quali sostenitori, partner e agenti di cambiamento. Per questo motivo il loro ascolto e coinvolgimento svolge una parte centrale nel processo di organizzazione. Attraverso survey, studi e ricerche di mercato, il Gruppo rileva periodicamente i cambiamenti in atto, innovando, aumentando e re-inventando i propri *concept* per migliorare costantemente l'offerta. Per questo motivo il Gruppo, sia a livello corporate sia a livello nazionale, lavora alla raccolta e analisi delle informazioni su clienti, concedenti, concorrenti e sull'efficacia e la coerenza dei programmi di marketing sviluppati, definendo poi delle linee guida che daranno vita ad azioni di marketing mirate.

Per Autogrill i consumatori hanno un ruolo centrale come sostenitori, partner e agenti di cambiamento.



Autogrill combina dati provenienti da fonti interne (sistemi contabili ed extracontabili) con quelli di fonti esterne, come per esempio i dati provenienti dai concedenti e dai *brand partner*, oltre a quelli delle analisi e ricerche di mercato (test su *concept*, prodotti e servizi, fondamentali per comprendere e anticipare le esigenze dei clienti). A questi dati si aggiungono le opinioni dirette dei consumatori raccolte tramite indagini di *customer satisfaction*, numeri verdi, contatti e-mail e le cartoline verdi che ogni Paese, con modalità diverse, mette a disposizione. Le ricerche di mercato giocano un ruolo importante nell'approfondimento della conoscenza del viaggiatore e dei diversi profili che assume a seconda dei canali di viaggio e non solo. I risultati di studi e sondaggi sono fondamentali per lo sviluppo di un'offerta che sia in linea con le esigenze e le aspettative del target da raggiungere e per la valutazione di nuove idee e servizi prima dell'implementazione su ampia scala.

Studi e sondaggi per lo sviluppo di un'offerta che sia in linea con le aspettative del target da raggiungere

Indagini sui collaboratori

Vantaggio competitivo sostenibile

Indagini sui consumatori

Indagini sui concedenti

Inoltre Autogrill si avvale dei suoi partner strategici (*landlord e brand partner*) per lo sviluppo di ulteriori programmi. In particolare, negli Stati Uniti le tendenze in termini di gusti emergenti e consolidati, nonché le tendenze di acquisto, sono continuamente monitorate attraverso il *Culinary Institute of America* e altri istituti di segnalazione di trend. Inoltre, vengono condotte delle indagini all'interno degli stessi punti vendita HMSHost mirate a comprendere desideri e opinioni dei viaggiatori rispetto ai nuovi concetti, ai prodotti offerti e alle innovazioni. I risultati di queste ricerche vengono successivamente utilizzati per rispondere sempre meglio alle esigenze delle persone in viaggio. Inoltre, come accennato sopra, HMSHost raccoglie tutti i commenti e suggerimenti dei consumatori tramite un dedicato indirizzo email, o per telefono tramite un numero verde a disposizione dei consumatori. Tutti i commenti ricevuti vengono poi indirizzati ai direttori dei relativi punti vendita per gestire la questione direttamente.

A tutti i commenti viene data risposta entro 24-48 ore, il cliente viene contattato e gli viene inviata una cartolina "Be Our Guest" con un valore monetario spendibile presso i locali HMSHost.

Anche in Europa Autogrill ascolta e risponde ai suoi consumatori tramite diversi strumenti di comunicazione - numeri verdi, contatti e-mail e cartoline verdi – a seconda dei Paesi; inoltre, per lo sviluppo dell'offerta è stato avviato il *Culinary Council* a livello europeo, avvalendosi della **collaborazione** di figure riconosciute nel settore della ristorazione: da **chef** di fama mondiale a **nutrizionisti**, fino a **sociologi dei consumi**.



Negli ultimi anni l'attenzione del Gruppo è stata rivolta principalmente alla valorizzazione del rapporto con i viaggiatori e al concetto di "*customer centricity*", per mettere al centro l'esperienza del consumatore nel design di offerta e servizi, costruendo intorno alle sue esigenze nuovi modelli e formule di consumo. Questo paragrafo sui consumatori introduce al capitolo centrale del Rapporto di Sostenibilità, relativo al core *business* di Autogrill: "A-product". All'interno di questo ultimo verranno sviluppati tutti i concetti dell'offerta, dando forma a quello che Autogrill fa per i suoi consumatori e per i viaggiatori in generale, e verrà esplicitato come il Gruppo dà vita al concetto di *customer centricity*.



(G4-PR5)

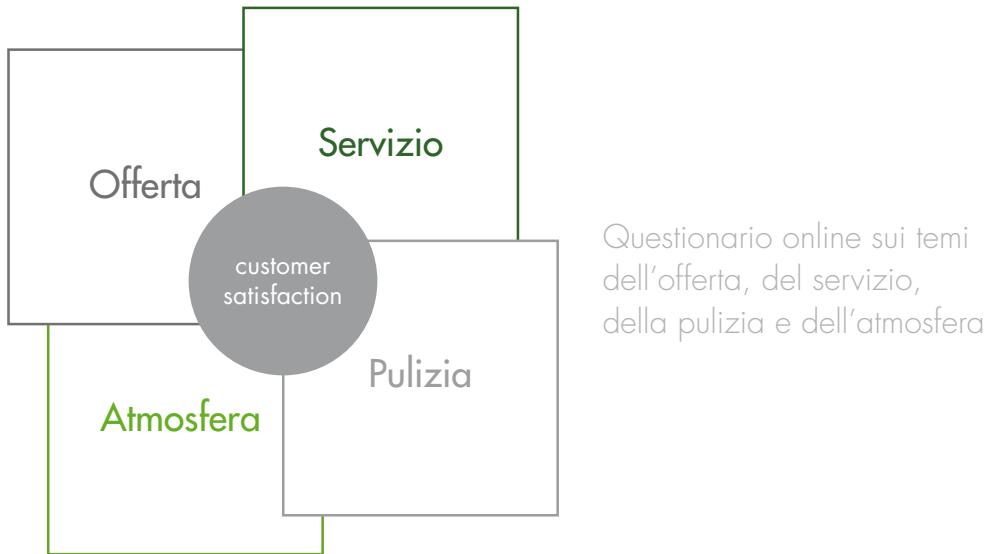


Feel good?

"Feel good?" è il programma di rilevazione della *customer satisfaction* del Gruppo Autogrill, ideato nel 2009 con l'obiettivo di misurare il grado di qualità percepita dai clienti, per poi sviluppare interventi mirati a perfezionare il servizio, i prodotti e la reputazione del marchio.



Nel 2014 "Feel good?" è giunto alla sua sesta edizione: in *location* selezionate di Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Stati Uniti e Svizzera, Autogrill ha chiesto ai suoi consumatori di compilare un questionario online sui temi dell'offerta, del servizio, della pulizia e dell'atmosfera dei punti vendita, partecipando a un concorso a premi. Hanno risposto all'indagine oltre 42.000 persone.



Grazie alle informazioni raccolte è possibile definire un quadro ancora più mirato e preciso delle esigenze e delle aspettative dei clienti Autogrill, potendo mettere a punto nuove soluzioni volte ad aumentare la *customer satisfaction* in ogni Paese coinvolto, nei diversi canali e addirittura a livello di concetto. I risultati della survey sono infatti la base di partenza dello sviluppo dei piani di marketing nazionali, sia dal punto di vista di azioni tattiche da implementare nel breve periodo, sia di strategia di sviluppo di lungo periodo.

Paesi	Interviste
Belgio	2.471
Francia	6.969
Germania	509
Italia	23.157
Paesi Bassi	764
Spagna	3.693
Stati Uniti	2.416
Svizzera	2.282

Seguendo il concetto di customer centricity, per la prima volta nel 2014 Autogrill ha deciso di inserire i risultati di *"Feel good?"* all'interno degli MBO (*Managing by Objective*) di tutti i dipendenti delle sedi di alcuni Paesi europei: Belgio, Francia, Italia, Spagna, Svizzera. Questo ha permesso di focalizzare ulteriormente le attività gestionali, a ogni livello, sulla centralità del cliente e la soddisfazione dei suoi bisogni.



Partner

il coinvolgimento

Le richieste e i desideri dei clienti variano di luogo in luogo e mutano costantemente nel tempo. Autogrill risponde a questa complessità rinnovando continuamente la sua offerta in stretta collaborazione con i concessionari e i brand partner. Grande importanza assume pertanto la varietà dei brand, di proprietà o gestiti in licenza, che permettono ad Autogrill di essere presente in 30 paesi al mondo con soluzioni diverse e innovative per rispondere alle esigenze di una clientela sempre più esigente e diversificata.

Negli anni il Gruppo ha saputo costruire relazioni autentiche e durature che, oltre a offrire prodotti di alta qualità ai consumatori, hanno consentito di ampliare le conoscenze e interpretare in anticipo le tendenze di consumo. Grazie a queste costanti sinergie, il Gruppo riesce a migliorare costantemente l'offerta, a garantire sempre prodotti di alta qualità e a reagire proattivamente anticipando le tendenze.

Autogrill ha un ampio portafoglio marchi in grado di soddisfare le richieste dei concessionari per andare incontro alle esigenze dei consumatori, offrendo inoltre affidabilità, competenza, qualità e sicurezza ai suoi partner commerciali. Al contempo il Gruppo rappresenta una porta di ingresso all'interno dei canali del viaggio per i suoi brand partner.

Marchi di proprietà



Marchi in licenza



Le partnership con i top brand

Per essere un'azienda innovativa, efficiente ed efficace, capace di proporre un'offerta commerciale sempre in linea con le richieste del mercato, Autogrill si avvale da sempre della collaborazione di brand partner, concedenti e fornitori mediante un rapporto proattivo e responsabile. I brand partner per Autogrill sono alla base della diversificazione dell'offerta e della soddisfazione del desiderio di un'ampia possibilità di scelta da parte dei consumatori.

Ormai consolidata, ad esempio, la collaborazione tra il Gruppo e **Starbucks Coffee Company**, avviata oltre 20 anni fa negli Stati Uniti, si è arricchita nell'ultimo anno anche di nuove attività in Europa. Dal 1991, una partnership forte di oltre 400 punti vendita attivi in 8 paesi e capace di generare oltre \$ 500m di ricavi all'anno ha richiesto molto lavoro e nessun timore nel condividere conoscenze e competenze.

La collaborazione internazionale con **Burger King** per lo sviluppo del marchio nei canali del viaggio ha avuto inizio negli Stati Uniti nel 1982 e conta oggi oltre 140 locali distribuiti tra Nord America, Europa e Area del Pacifico.

Inoltre, nuove opportunità si sono dischiuse negli ultimi anni in seguito agli accordi con l'**Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo**, con la quale è stato realizzato il nuovo concept **Bistrot**.

Le partnership con i concedenti

Nel corso degli ultimi anni Autogrill ha ulteriormente rafforzato le partnership con i concedenti e ha ampliato il suo *business* estendendo la sua presenza in nuovi mercati e aree geografiche. Le operazioni strategiche di espansione del Gruppo si sono rivolte principalmente agli scali del Nord Europa (area con buone opportunità di crescita per il settore della ristorazione aeroportuale nei prossimi anni) e ai paesi emergenti.

Nel 2014 il Gruppo Autogrill:

- è entrato nello scalo di Fort Lauderdale in **Florida**, completando così la sua presenza nella top list dei primi 30 scali più trafficati del Nord America;
- ha rinnovato in anticipo la concessione nell'aeroporto internazionale di **Copenaghen**, il principale hub del Nord Europa per traffico passeggeri;
- è entrato nell'aeroporto internazionale di **Abu Dhabi**, secondo scalo degli Emirati Arabi Uniti;
- ha proseguito l'espansione nel Sud-Est Asiatico, apendo 32 nuovi punti vendita in Vietnam negli aeroporti internazionali di Ho Chi Minh, Hanoi e Nha Trang e **Indonesia** nell'aeroporto di Bali-Ngurah Rai;
- ha continuato la sua crescita nel **Regno Unito**, nell'aeroporto di Manchester, nello scalo di Londra-Stansted e nella stazione ferroviaria di Londra-Euston;
- è cresciuto in **Germania** siglando un nuovo contratto nell'hub di Francoforte;
- è entrato nel canale ferroviario olandese con un contratto nella stazione di **Utrecht**.

I rapporti con i concedenti non terminano con l'assegnazione del contratto, anzi, in quel momento comincia una partnership di lungo periodo, fondata sulla fiducia e collaborazione. Per questo, per promuovere le relazioni con i concedenti, Autogrill ha deciso di mettere a disposizione la sua conoscenza e capacità di lettura del mercato creando un innovativo strumento di comunicazione: "Take A Look", una *newsletter* trimestrale avviata nel 2014, indirizzata a 250 concedenti europei per tenerli aggiornati su tutto quello che succede nel settore dei viaggi e della mobilità, evidenziando le tendenze di consumo emergenti nel mercato e come Autogrill e HMSHost si muovono per essere sempre all'avanguardia su tali tematiche.

Esiste un collegamento diretto tra i rapporti con i fornitori e la qualità dei prodotti e dei servizi offerti ai consumatori.

G (G4-12; G4-EC9; G4-EN32;
G4-EN33; G4-LA14; G4-LA15;
G4-HR10; G4-HR11; G4-SO9;
G4-SO10; G4-PR1)

Le partnership con i fornitori

Per ottenere prodotti sempre di ottima qualità e servizi all'altezza delle aspettative, la relazione con i fornitori è di grande importanza. Come per tutti i processi aziendali, anche la selezione dei fornitori è mirata alla ricerca di qualità, flessibilità e massima professionalità. La selezione e l'approvvigionamento delle materie prime (*food* e non *food*) è fondamentale per la continuità del *business* di Autogrill, così come la scelta delle partnership: esiste un rapporto diretto tra i rapporti con i fornitori e la qualità dei prodotti e dei servizi offerti ai consumatori. La catena di fornitura di Autogrill è principalmente costituita dai fornitori di alimenti e bevande: in caso di alimenti freschi le forniture sono soprattutto locali, per quei prodotti che non si basano sulla freschezza e regionalità il Gruppo tende a valorizzare la propria dimensione multinazionale per avviare progetti di fornitura estesi a più Paesi. A questi fornitori si affianca un numero nettamente inferiore di fornitori di beni tecnici e di servizi (quali la manutenzione e la pulizia). I processi di approvvigionamento e i rapporti di partnership con i fornitori sono guidati dalla Direzione *Corporate Procurement* e specialisti presenti presso gli *headquarter* dei diversi Paesi. Seguendo le stesse logiche, negli Stati Uniti HMSHost si avvale, per i servizi dei processi di acquisto, di un operatore internazionale qualificato.

certificazioni

Social Accountability 8000
e ISO 14001

le relazioni tra il Gruppo e i suoi partner si consolidano nel tempo attraverso collaborazioni regolate da precise *policy* e procedure ed è, infatti, nell'interesse di Autogrill predisporre strumenti di valutazione per verificare l'idoneità dei fornitori in vista della continuità del rapporto. La valutazione e il controllo sono elementi necessari per garantire standard di qualità elevati per tutti i prodotti e servizi. A questo scopo sono stati studiati controlli periodici tramite screening svolti attraverso diverse modalità: questionari, raccolta di informazioni (dirette o indirette), campionature e *audit*.

L'attenzione a creare un rapporto solido con i fornitori - sia di merci che di servizi - si esplica anche sul piano etico. Per questo motivo il processo di selezione avviene in totale trasparenza sulla base del Codice Etico, delle Condizioni Generali d'Acquisto e di specifiche procedure aziendali sviluppate a livello di singolo Paese. La *policy* americana "Procurement Policy & Procedures", per esempio, garantisce pari opportunità e permette anche a piccole realtà locali di entrare nell'albo fornitori di HMSHost senza nessun tipo di discriminazione (dimensione, genere, età, provenienza, religione ecc.). Inoltre, il contratto tra HMSHost e il suo gestore dei processi di acquisto riporta tra le condizioni l'impegno a garantire che non verranno stipulati contratti con aziende che violino i diritti umani o dei lavoratori, i diritti dei bambini o che utilizzino procedure che violino leggi, statuti o regolamenti.

Le relazioni tra il Gruppo e i suoi partner si consolidano nel tempo attraverso collaborazioni regolate da precise *policy* e procedure.



In Italia, il Gruppo pone una forte attenzione etica nella scelta dei fornitori. Le Condizioni Generali d'Acquisto definite a livello italiano, infatti, chiedono al fornitore di adottare il Codice Etico di Autogrill e le previsioni del Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/2001.

Sempre a livello italiano, la certificazione Social Accountability 8000, ottenuta per la prima volta nel 2009, ha rimarcato l'attenzione e l'impegno di Autogrill per il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, per la tutela contro lo sfruttamento dei minori, per le garanzie di salute e sicurezza sul posto di lavoro lungo tutta la catena di fornitura. In questo modo la Società ha iniziato a coinvolgere e sensibilizzare maggiormente la propria catena di fornitura riguardo al rispetto dei diritti dei lavoratori, ma anche, conseguentemente all'ottenimento della certificazione ISO 14001, riguardo ai temi ambientali.





Qualità e sicurezza dei prodotti

La qualità e la sicurezza dei prodotti venduti nei punti vendita viene garantita tramite un sistema di successo che comincia già dalla selezione dei fornitori e si fonda sulla forte condivisione di valori e obiettivi tra il Gruppo e i suoi partner commerciali. Sia negli Stati Uniti sia in Italia, tutti i fornitori sono sottoposti a valutazioni preventive per accettare il grado di rispetto degli standard di qualità definiti dalla società secondo le procedure H.A.C.C.P. (*Hazard Analysis and Critical Control Point*), che prevedono accurate analisi microbiologiche, merceologiche e chimico-fisiche lungo tutta la *supply chain*, realizzate con una frequenza valutata secondo una logica di risk assessment. A questi autocontrolli si aggiungono diverse tipologie di *audit* svolti da professionisti del settore, sia interni sia esterni, per verificare il rispetto di tutti gli standard igienico-sanitari e verificare la corretta applicazione del piano di autocontrollo del Sistema di Gestione adottato nei diversi Paesi. In Italia, i risultati degli *audit* relativi all'H.A.C.C.P svolti sui punti vendita rientrano nel sistema di MBO (*Managing By Objectives*) dei direttori dei punti vendita stessi.

La qualità e la sicurezza dei prodotti viene garantita già dalla selezione dei fornitori.



I controlli messi in atto per la garanzia dell'offerta Autogrill, accomunati dal medesimo livello di attenzione e professionalità, per alcuni tipici aspetti organizzativi si differenziano tra i diversi Paesi. In Francia, Belgio, Paesi Bassi, Spagna, Svizzera, Austria, Germania, Grecia e Polonia è attivo il programma "Autogrill Excellence Audit": un team di *auditor* pianifica controlli sui punti vendita seguendo una griglia comune di verifiche e accertamenti dell'implementazione dei processi operativi (domande riguardanti cibo, igiene, pulizia, aspetti commerciali, sicurezza sul lavoro, ambiente ecc.) considerando anche aspetti specifici del Paese (regole locali, o caratteristiche del concetto). Dopo la visita, il processo viene gestito online anche per rendere disponibili i risultati e i piani di miglioramento a tutte le persone coinvolte.

I risultati rientrano negli MBO (*Managing By Objectives*) dei direttori dei punti vendita, così come di alcuni manager di sede. L'"Excellence Award" premia ogni anno i locali con i punteggi migliori. In Italia il sistema di *audit* qualità sui locali è gestito parzialmente da una società esterna, durante il 2014 si è iniziata a formare una squadra interna di *Quality Auditor* per testare durante il 2015 l'allineamento del programma di *audit* qualità italiano al progetto europeo "Autogrill Excellence Audit". Anche HMSHost ha un robusto programma di controlli di qualità e sicurezza alimentare portato avanti da una società terza (gli *audit* si basano sui regolamenti della *Food and Drug Administration Food Guide*). Ogni locale ha un controllo senza preavviso almeno due volte l'anno e il dipartimento di Assicurazione Qualità rivede ogni *audit* e segue l'implementazione del piano di miglioramento. Il piano di azione per le carenze rilevate durante il controllo viene proposto dagli stessi Direttori dei punti vendita.

Il dipartimento di Assicurazione Qualità monitora i trend dei risultati per aiutare i Direttori a concentrarsi sulle aree in cui hanno bisogno di migliorare; organizza webinar almeno due volte l'anno, con la partecipazione dei punti vendita per esaminare i risultati di audit, gli obiettivi e le eventuali modifiche che vengono fatte al programma; si incontra regolarmente con la società di revisione e i revisori per migliorare continuamente il programma e garantire che i controlli siano approfonditi, coerenti, costruttivi. I risultati servono per costruire piani d'azione e sono legati agli MBO (*Managing By Objectives*) a livello di singolo locale.

Inoltre, anche Autogrill, in qualità di gestore di marchi in licenza, è a sua volta oggetto di audit da parte dei brand partner (anche questo aspetto delle partnership con marchi più o meno noti contribuisce al mantenimento costante dei più alti standard di qualità), così come dei concedenti. La formazione dei collaboratori sulle norme della sicurezza alimentare e dei processi H.A.C.C.P. completa il processo di attenzione e controllo del Gruppo.



La volontà di controllare la qualità del proprio servizio per migliorare l'offerta al cliente ha portato il Gruppo Autogrill a introdurre la figura del *Mystery Client* (o "cliente misterioso") all'interno dei suoi sistemi di gestione. Si tratta di una persona incaricata di valutare l'effettiva qualità erogata nei punti vendita fingendo di essere un normale cliente.

Per l'Italia, le aree monitorate dal *Mystery Client* sono state allineate a quelle indagate dalla customer satisfaction (vedi pag. 78), quindi sono maggiormente focalizzate sulla customer experience, per seguire il forte approccio customer centric che sta caratterizzando il nuovo modo di fare business di Autogrill. Dopo le visite, effettuate da un'azienda terza esterna, viene compilato una scheda di valutazione sul punto vendita visitato.



I risultati dei controlli sono comunicati alla sede amministrativa e ai Direttori dei punti vendita per pianificare le azioni di miglioramento. I risultati (mediati con i risultati delle indagini di *customer satisfaction*) sono anche inseriti nel sistema MBO (*Management By Objectives*) sia dei direttori e manager di rete, sia di alcuni manager di sede.



Certificazioni

Il Gruppo vede nell'ottenimento di certificazioni riconosciute il successo dei propri modelli di gestione e un ulteriore stimolo a lavorare sempre al meglio.

In Italia, nel corso del 2014, sono state mantenute le certificazioni ISO 9001 sui Sistemi di Gestione Qualità e UNI 10854, ed è stata rinnovata la certificazione ISO 22000 sulla Sicurezza Alimentare (per la sede milanese, il punto vendita Giovi Ovest e l'aeroporto di Orio al Serio), mentre è ancora in corso di validità la Certificazione Etica Social Accountability 8000 per Autogrill S.p.A.

Anche la sede di Telefonica a Madrid ha ottenuto il rinnovo della certificazione ISO 22000 sul Sistema di Gestione della Sicurezza Alimentare.



Corretta ed equilibrata alimentazione

Negli ultimi anni si sta assistendo a grandi cambiamenti nelle abitudini e nei gusti alimentari. I trend di consumo ritraggono un viaggiatore sempre più esigente e tendente a preferire un'offerta salutare e personalizzata. Il Gruppo Autogrill, negli ultimi anni, si è sempre di più concentrato su attività finalizzate a promuovere stili di vita sani ed equilibrati anche grazie a un'attenta alimentazione.

HMSHost amplia la sua selezione di prodotti freschi e vegetariani, con minori contenuti di grassi e calorie.



HMSHost monitora costantemente i nuovi trend alimentari grazie al supporto di varie organizzazioni e sviluppa nuovi menù basati sui risultati. In riferimento alla tendenza a ricercare alimenti particolarmente salutari da parte dei consumatori, HMSHost continua ad ampliare la sua selezione di prodotti freschi e vegetariani, con minori contenuti di grassi e calorie, e menù combinati, per esempio, con insalate e in generale contorni di verdure (negli ultimi anni sono state aggiunte molte opzioni di menù con 500 calorie o meno). Il punto focale è l'ampliamento dell'offerta in generale, poiché "salutare" può avere un significato diverso per ogni persona e il consumatore è in grado di scegliere l'opzione migliore per sé, una volta che ha davanti diverse possibilità. Inoltre, in conformità alle regolamentazioni federali emanate dal US Department of Agriculture e dalla US Food and Drug Administration, i menù contengono le indicazioni sul contenuto nutrizionale e calorico dei vari alimenti.

Anche in Europa l'attenzione per una corretta alimentazione è alta e le soluzioni offerte sono molteplici. Sono, per esempio, disponibili ampie scelte di verdura e frutta all'interno di molti concept e varietà di pane con cereali integrali nei concept che offrono prodotti da forno e panini.

Nei ristoranti "Ciao" in Italia è aumentata l'offerta di pesce, in Olanda è stato ridotto il contenuto di sale nei prodotti, in Svizzera il concept "Greens", realizzato in collaborazione con l'associazione elvetica BioSuisse, offre cibo biologico pensato per chi osserva un regime alimentare a basso contenuto di grassi e sale. Il Gruppo non ha dimenticato nemmeno le esigenze di chi, per scelta personale, si astiene dal mangiare carne o altri alimenti di origine animale. Per vegetariani e vegani, Autogrill Italia continua la collaborazione con l'Associazione Vegetariana Italiana, la quale rivede stagionalmente l'intera lista di ricette dei ristoranti Ciao approvando quelle idonee per vegetariani e identificabili con il logo dell'associazione.

Per i più piccoli, Autogrill ha ideato menù adatti alle loro specifiche esigenze nutrizionali.



Anche ai più piccoli il Gruppo riserva una particolare attenzione per l'alimentazione. Per loro Autogrill ha ideato menù, disponibili in tutti i ristoranti Ciao, Spizzico e Burger King, ritagliati sulle loro specifiche esigenze nutrizionali (per esempio, offrendo porzioni ridotte, proponendo yogurt e frutta in alternativa al dolce nei menù). Nel 2014 HMSHost negli Stati Uniti ha collaborato con Kraft per lo sviluppo di nuovi menù per bambini.

In alcuni paesi europei, in particolare in alcuni punti vendita in Italia, Belgio, Olanda, Spagna, Regno Unito, sono stati inseriti menù per soddisfare le necessità delle persone affette da celiachia. HMSHost, oltre ad aver ampliato la sua offerta di prodotti senza glutine, organizza corsi di formazione relativi alla cottura e preparazione di alimenti "gluten-free".

Inoltre, è costante l'attenzione per le differenze religiose specialmente quando queste incidono sulle scelte alimentari. Autogrill ha creato, in molti paesi, un'offerta di menù in grado di rispondere alle esigenze dei consumatori appartenenti a diverse religioni, come per esempio per le persone di fede islamica (cibo halal).

Le caratteristiche delle materie prime



I trend di consumo ritraggono un consumatore che chiede di poter conoscere, soprattutto nei luoghi del viaggio, l'identità culturale del territorio attraverso il suo patrimonio gastronomico. Il Gruppo sta da anni lavorando per essere vetrina del territorio che lo circonda. Autogrill Italia riconosce un ruolo da protagonista alle **produzioni certificate** e alle **tipicità locali** inserendo nella sua offerta panini a marchio DOC (Denominazione di Origine Controllata), DOP (Denominazione di Origine Protetta), IGP (Indicazione Geografica Protetta), DOCG (Denominazione di Origine Controllata e Garantita), ma anche specialità regionali. L'area market nei punti vendita, dedicata alla rivendita dei prodotti alimentari e non solo, e in particolare l'angolo della **"Bottegaccia"**, diventa una vera e propria vetrina per far conoscere ai viaggiatori le produzioni locali.



Anche in Francia Autogrill propone ai viaggiatori di scoprire e riscoprire i prodotti del territorio e della tradizione culinaria sia tramite ricette presenti nei ristoranti, sia tramite prodotti da asporto (a tal proposito, le "boutique" più celebri sono "La boutique du nougat de Montélimar" e "La Maison de la Bourgogne").

Negli Stati Uniti molti aeroporti hanno richiesto specificatamente lo sviluppo e l'inserimento di concetti locali con un'offerta regionale. Alcuni esempi sono "Blue Burrito" a Phoenix che offre cibi e bevande molto noti nel sud-ovest, oppure l'aeroporto di Anchorage in Alaska che all'interno del concetto *Norton Sound Seafood House* offre pesce fresco pescato da una cooperativa locale di pescherie (la Norton Sound Economic Development Corporation), con un aggiornamento stagionale del menù per seguire la disponibilità del pescato. Infatti, anche la **stagionalità** degli ingredienti è estremamente importante e viene presa in considerazione per lo sviluppo dei menù dei diversi concetti.

A questo proposito **Autogrill** è entrata a far parte della squadra dei **partner di AIRC** (Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro) nell'anno in cui si celebrano i 50 anni dell'Associazione. In occasione della campagna **"Le Arance della Salute"**, per tutto il mese di febbraio 2015, in più di 500 punti vendita Autogrill in Italia, è stato proposto il **"menù mattina"** comprendente la **"spremuta della ricerca"** fatta con le arance rosse italiane certificate dall'Associazione, ricche di antociani dalle proprietà antiossidanti e di alte dosi di vitamina C. Con un piccolo contributo da parte del consumatore, è stato possibile finanziare la ricerca.

Lo sviluppo dei nuovi prodotti

L'impegno del Gruppo Autogrill nella sperimentazione e nella ricerca alimentare è da sempre un fattore prioritario. Le cucine sperimentali del Gruppo - in America, Italia, Spagna e Svizzera - sono luoghi in cui gli chef Autogrill possono sviluppare nuove ricette con un'ampia scelta di prodotti di qualità e nel totale rispetto dei principi dietetici e salutistici.

In Italia **Spazio Fucina** è un vero e proprio laboratorio di ricerca dove chef interni all'azienda, nonché ospiti di fama nazionale e internazionale, testano ingredienti, sviluppano idee, ricette e concept gastronomici traducendo gli input derivanti dai trend alimentari emergenti, dall'evoluzione degli standard nutrizionali e delle tecnologie alimentari, in prodotti che arricchiscono l'offerta di ristorazione nei punti vendita del Gruppo.

Culinary Council

programma internazionale
di innovazione culinaria

Per esempio, negli ultimi anni in Italia, per quanto riguarda la frittura, modalità di cottura tradizionale nel Paese, si è abbandonato l'olio di palma per passare all'utilizzo dell'olio di girasole altoleico, il cui controllo è particolarmente strutturato e standardizzato, tramite una tecnologia digitale. Lo studio e la decisione presa a proposito hanno tenuto conto di tutti i benefici indotti da questo cambiamento: dagli aspetti di *food safety* alla sostenibilità della catena di fornitura.

La cucina sperimentale, luogo simbolo dell'approccio innovativo che caratterizza Autogrill, è anche lo spazio in cui vengono testate le nuove tecnologie per i processi di preparazione e somministrazione dei prodotti, come per esempio ridurre il consumo di energia elettrica mantenendo intatte le caratteristiche organolettiche degli alimenti.

Il **Culinary Council** è un programma internazionale di innovazione culinaria tramite il quale Autogrill si avvale della collaborazione di esperti sociologi dei consumi e di figure riconosciute nel settore della ristorazione (da chef di fama mondiale, a nutrizionisti) per avere un contributo scientifico allo sviluppo di menù bilanciati per i propri punti vendita.

La cooperazione con chef e istituzioni gastronomiche accresce il livello della food experience.



Da sempre il confronto e la cooperazione con chef e istituzioni gastronomiche costituiscono per il Gruppo un'opportunità per approfondire i nuovi trend alimentari e cogliere spunti di innovazione con l'obiettivo di accrescere il livello di eccellenza della *food experience* nei canali del viaggio. Negli Stati Uniti, HMSHost collabora da diversi anni con il **Culinary Institute of America** (CIA), una delle più rinomate università culinarie al mondo, nell'ambito del programma "Education, Menu Development and Training", che include un servizio di consulenza e formazione per lo sviluppo di nuovi menù e ricette nei locali della rete nordamericana. Inoltre, sempre negli USA, sono state sviluppate attività di partnership con 29 *celebrity chef* per inserire all'interno dei più importanti aeroporti statunitensi ristoranti con insegne e menù firmati dai noti *chef gourmet*.

In Italia, la collaborazione con l'**Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo** ha portato alla nascita del concetto **Bistrot**, basato su un'attenta selezione di prodotti enogastronomici e sul recupero e riadattamento di ricette della tradizione locale. In Spagna lo sviluppo di nuovi prodotti vede spesso il coinvolgimento dei collaboratori, con l'obiettivo di scoprire nuovi talenti e motivare e coinvolgere il personale nelle attività del Gruppo. Negli ultimi anni sono stati lanciati vari concorsi interni a proposito. Nel 2014 è stato chiesto di sviluppare una nuova offerta di caffè e di nuovi panini. A fine concorso, le migliori ricette sono state incluse nell'offerta Autogrill, comunicando anche l'iniziativa da cui sono nate. Il riscontro dei consumatori è stato molto positivo.

BISTROT
MILANO
DUOMO

Accessibilità e qualità dei servizi

Il Gruppo riesce ad adeguarsi alle esigenze emergenti di Paesi diversi in una società sempre più mutevole, creando o rinnovando i propri concept e la propria offerta.

Autogrill trova il suo punto di forza in processi strutturati di innovazione di prodotti e servizi e nella cross fertilization delle competenze all'interno del Gruppo.

Come già anticipato, negli ultimi anni l'attenzione è stata rivolta principalmente alla valorizzazione della relazione con il cliente: "*customer centricity*" per mettere al centro l'esperienza del consumatore nel design di offerta e servizi, costruendo intorno alle sue esigenze nuovi modelli e formule.

Design for All

Grande importanza assumono anche i servizi offerti e gli spazi fisici, soprattutto per chi è in movimento: le richieste sono diverse in base alle varie tipologie di consumatore.

Il cliente abituale, il camionista, le famiglie, i bambini, le persone diversamente abili, i motociclisti, così come gli uomini d'affari sono solo una parte della popolazione in viaggio che ogni giorno incontra Autogrill. Da loro emerge il desiderio di entrare in ambienti più confortevoli, più funzionali, più appaganti e rilassanti, che presentino arredi moderni, una maggiore luminosità, attenzione ai materiali utilizzati e alla comodità di sedie, tavoli, sgabelli per rendere positiva l'esperienza della sosta. A tal fine Autogrill, nella realizzazione di nuovi punti vendita, pone particolare attenzione a tali esigenze: il punto vendita di Mensa di Ravenna e di Villoresi Est sono certificati dall'associazione "Design for All" per la particolare cura dell'accessibilità a ogni servizio e oggi il Gruppo, nelle nuove realizzazioni, cerca di mantenere le buone pratiche apprese dalla progettazione di questi particolari punti vendita riproponendo, laddove possibile, un design che continua a seguirne le linee guida. L'abbattimento delle barriere architettoniche, percettive e culturali e la definizione di un innovativo design degli interni hanno consentito di definire un'*experience* commerciale di nuova generazione, per garantire libertà, sicurezza e facilità di movimento a tutti i viaggiatori.

Il miglior servizio, per ogni esigenza

La vasta gamma di servizi offerti dal Gruppo va incontro alle esigenze delle diverse tipologie di consumatori che frequentano i punti vendita, tra cui i bambini, le famiglie, le persone diversamente abili, gli uomini d'affari, gli autotrasportatori, i motociclisti, fino a chi viaggia con animali domestici. Per questo vengono adottate diverse soluzioni per soddisfare queste necessità.

Il Gruppo Autogrill ha l'obiettivo di rendere sempre migliore la giornata di chi viaggia, per questo offre soluzioni per ogni tipo di viaggiatore.

Nei maggiori paesi europei, per chi si muove con i **bambini**, Autogrill ha creato punti vendita con *baby room* e spazi ricreativi allestiti a misura di bambino con poltroncine, biliardini, giochi, videogiochi e grandi televisori per i cartoni animati. Sono stati sviluppati dei personaggi che accompagnano i bambini durante il pranzo, e dei gadget da regalare ai piccoli ospiti. HMSHost ha pensato per le famiglie un programma

parallelo, accompagnando i menù per bambini con giochi e passatempi divertenti, oltre a offerte rivolte ad aumentare il potere di acquisto delle famiglie con figli.

Oltre a questo, nella maggior parte dei locali c'è disponibilità di menù dedicati ai bambini, sviluppati sulle esigenze alimentari dei più piccoli.

In Italia, per gli autotrasportatori è stato realizzato il **Trucker Club** in 19 punti vendita, un pacchetto di servizi (docce, parcheggi video-sorvegliati, aree di intrattenimento con *pay tv*), completamente gratuiti, ritagliati sui bisogni di questa specifica categoria di viaggiatori. Sono inoltre diffusi a tutti i principali Paesi del Gruppo programmi di offerte e sconti dedicati proprio agli autotrasportatori.

Per i motociclisti, Autogrill Italia, in partnership con Ducati e Dainese, ha ideato **Bikers Club**, un servizio appositamente studiato sulle esigenze di chi viaggia in moto: in 13 punti vendita sono presenti parcheggi dal design avveniristico, in alcuni casi dotati di aree *relax* dove poter eseguire esercizi di stretching muscolare.

Per chi viaggia con un animale, sono presenti 18 Fidopark nelle aree di sosta lungo le principali tratte autostradali della rete italiana: spazi attrezzati per far giocare gli animali all'aria aperta, realizzati in collaborazione con Amicopets e A.N.M.V.I.

(Associazione Nazionale Medici Veterinari Italiani).

Tra i servizi offerti negli Stati Uniti per andare incontro alle esigenze di tutti, HMSHost ha sviluppato **Freedom to Choose**, una piattaforma creata internamente, *web-based*, disponibile a tutti i collaboratori sui locali che permette la consultazione di centinaia di ricette e quindi dà la possibilità di sviluppare velocemente menù ad hoc sulle richieste specifiche dei consumatori o dei trend in una particolare regione.

Inoltre, anche negli Stati Uniti sono attivi programmi di sconti e offerte dedicati agli autotrasportatori e agli autisti di autobus.

Assistenza e controllo

In Italia, i punti vendita sono costantemente monitorati e collegati in remoto via video a una centrale operativa che garantisce assistenza e sicurezza, soprattutto nelle ore notturne, ai collaboratori e alla clientela. Il progetto attualmente coinvolge oltre 200 locali e verrà progressivamente esteso, soprattutto in autostrada dove i locali rimangono aperti 24h su 24, con particolare attenzione ai monopresidi.

Autogrill Italia partecipa attivamente all'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive presso il Ministero dell'Interno con riunioni settimanali dove, assieme alle varie autorità, pianifica gli spostamenti e le soste lungo la rete autostradale durante le giornate del campionato di calcio italiano.

Inoltre, Autogrill Italia fa parte del tavolo "Viabilità Italia", centro nazionale che si occupa di fronteggiare situazioni di crisi di circolazione stradale, istituito presso il Ministero dell'Interno e presieduto dal direttore del servizio di Polizia Stradale. Scopo della struttura è pianificare le strategie di intervento più opportune durante l'esodo estivo, predisporre il piano neve e organizzare gli interventi durante eventi particolari. Infatti, nei periodi di grandi esodi, in relazione all'aumento dei flussi di traffico, nei parcheggi dei locali più frequentati è stato istituito un servizio di *steward* e assistenza ai clienti con la presenza di personale dedicato o presidi sanitari paramedici con ambulanza.

Negli Stati Uniti HMSHost ha lanciato il nuovo *Network Operation Center* un sistema per assicurare i più alti standard di sicurezza dei sistemi di pagamento elettronici, assicurando inoltre la migliore *customer experience* di tutti i servizi legati alle reti *wifi* offerte nella maggior parte dei locali HMSHost in Nord America.



Informazioni e comunicazione di prodotto

Il ruolo della comunicazione ha assunto oggi un'importanza considerevole, soprattutto in relazione al cibo e all'alimentazione.

Negli Stati Uniti, in conformità alle regolamentazioni federali emanate dal US Department of Agriculture e dalla US Food and Drug Administration, i menù contengono le indicazioni sul contenuto nutrizionale e calorico dei vari alimenti.

In Francia tutti i messaggi pubblicitari diretti ai consumatori contengono un'informazione che suggerisce uno stile di vita sano ed equilibrato (ad esempio consigliando di consumare 5 porzioni di frutta/verdura al giorno, o di praticare attività fisica regolare), collegato al "Programme National Nutrition Santé".

In Italia è in cantiere per il 2015 un progetto di comunicazione di messaggi e consigli relativi alla nutrizione, sviluppato in collaborazione con una dottoressa nutrizionista.

I messaggi verranno veicolati sulle tovagliette dei ristoranti Ciao, in maniera da raggiungere un numero di persone consistente, proprio nel momento della scelta del menù. Il progetto verrà lanciato nella primavera 2015.

Inoltre, sempre in Italia, nei ristoranti Ciao, in collaborazione con l'Associazione Vegetariana Italiana, vengono segnalati i piatti idonei per i consumatori vegetariani identificandoli con il logo dell'associazione.

In Spagna, la campagna "Menu Saludable" ha visto l'avvio della collaborazione con il famoso chef Íñigo Urrechu. Il progetto ha previsto lo sviluppo di ricette esclusive per Autogrill focalizzate sul ruolo positivo degli ingredienti per la salute dell'apparato cardiovascolare, e proprio su questo aspetto si concentra la comunicazione.

Vendita responsabile

In tutti i Paesi in cui opera, Autogrill rispetta fermamente tutte le normative relative alla vendita e somministrazione di alcolici e tabacco, per contribuire al consumo responsabile di questi prodotti.

Viabilità Italia

fronteggia le situazioni di crisi
di circolazione stradale

L'Afuture Roadmap (2012-2015)



A-Product

Packaging

- Ripensamento con approccio sostenibile
- Riduzione dei costi del 5%

A-People

Salute e sicurezza

A-Planet

Energia Acqua

A fine 2011 Autogrill ha lanciato per la prima volta la sfida interna di darsi degli obiettivi di sostenibilità, da raggiungere entro il 2015, su base dati 2012. Riguardo l'area Product l'obiettivo si riferisce al packaging: ripensamento in chiave sostenibile e riduzione dei relativi costi del 5%.

L'obiettivo è stato già raggiunto grazie al progetto europeo avviato nel 2013 sul packaging che ha mappato tutte le categorie di acquisto (dalle buste, alle posate, ai piatti ecc.) per rendere maggiormente efficienti gli stessi processi di acquisto.

Autogrill è intervenuta sulla riduzione del peso del piattino triangolare per la pizza in poliaccoppiato carta-plastica. L'imballaggio è stato alleggerito dell'11% e tale azione è stata possibile attraverso la riduzione dello spessore dello strato di cartoncino. L'intervento ha riguardato, inoltre, l'utilizzo del 100% di materiale riciclato per la produzione dello strato di cartoncino. L'effetto barriera col cibo è garantito dallo strato di film OPP (polipropilene orientato). L'alleggerimento della massa dell'imballaggio ha consentito una riduzione degli impatti dovuta sia al risparmio di materia prima sia alla gestione del fine vita. Inoltre, l'utilizzo di materiale proveniente da riciclo post consumo ha determinato un'ulteriore riduzione dei valori di carico ambientale per unità di prodotto, influenzando specialmente i consumi di acqua.

Lavorando similmente anche sui piatti per crêpes, Autogrill nel 2013 è riuscita a ridurre i costi relativi a questi due item del 9,54%.

Fonte dati ambientali: Dossier Prevenzione – progetti e soluzioni per imballaggi ecosostenibili. Conai Eco Tool.



Dai valori alla fabbrica di concetti

L'inaugurazione nel 2013 dell'area di servizio Villoresi Est ha segnato un passo cruciale nel percorso della sostenibilità in Autogrill. Villoresi è la **best practice internazionale del Gruppo per l'innovazione sostenibile**. Mette in pratica a livello di punto vendita un insieme di soluzioni virtuose che potranno essere singolarmente riprodotte in altri locali della rete mondiale del Gruppo.



Per quanto riguarda l'offerta, è stato sviluppato un design dei servizi interamente sagomato sulle caratteristiche distintive della clientela e in grado di definire un'experience della location a due velocità: nel locale è stata quindi tracciata una separazione ideale tra un'area fast con un nuovo concept, Spizzico Bar, che apporta innovazione nel layout e nell'offerta dello storico brand Autogrill, e un'area slow destinata a servizi di ristorazione, retail e relax per chi dispone di maggiori quantità di tempo.

Qui è stata inserita una reinterpretazione del Bar Motta, come trait d'union con la città di Milano e una versione del Ciao rivisitata, tale da soddisfare le nuove tendenze e stili alimentari, per esempio:

- sono stati inseriti nell'offerta alimenti a base di seitan e tofu,
- è stato diffuso il metodo di cottura alla griglia a moltissimi piatti,
- è stata ampliata la proposta di pesce,
- si dà ai clienti la possibilità di creare i propri piatti in base alle proprie esigenze.

A ciò si accompagna l'innovazione nel gusto di Territori d'Italia, un nuovo concept dedicato alle specialità tipiche del territorio.

VILLORESIEST
future

Dal punto di vista della sostenibilità ambientale Villoresi Est è stato interamente progettato e realizzato seguendo gli standard di efficienza energetica e d'impronta ecologica del Protocollo LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), di cui ha ricevuto la certificazione Gold, oltre alle certificazioni EMAS e ISO 14001. L'edificio si estende su una superficie di circa 2.500 m² con uno scheletro interamente realizzato in legno lamellare certificato PEFC proveniente da boschi gestiti in maniera sostenibile. Come richiesto dallo standard LEED, si caratterizza per l'utilizzo di materiali da costruzione ecocompatibili e riciclabili. La sua caratteristica forma a vulcano (che raggiunge un'altezza di 27,5 m) agevola il flusso di calore in eccesso verso l'alto e lo sfruttamento ottimale delle condizioni di temperatura esterna, diminuendo in questo modo il ricorso all'energia elettrica per il riscaldamento o raffrescamento dell'aria.

È stato costruito un impianto geotermico a "pila termica" con 420 sonde calate nel sottosuolo a 25 metri circa di profondità in grado di erogare più di 380 kW termici, coprendo in inverno l'85% delle necessità. In aggiunta, la copertura captante del locale di 350 m² cattura, stagionalmente, energia solare o freddo e l'illuminazione LED è stata implementata sia per l'esterno sia per l'interno dell'area.

Sul fronte dell'approvvigionamento idrico, l'adozione di un sistema di raccolta delle acque piovane e di falda per la climatizzazione dell'aria, l'irrigazione del verde, le toilette e la riserva antincendio, ha permesso di azzerare il ricorso alla rete idrica per gli utilizzi industriali.

Negli Stati Uniti, il Delaware Welcome Center rimane la flagship di HMSHost. Con la sua struttura di circa 4.000 m², è stato progettato secondo i principi del "Leadership in Energy and Environmental Design" (LEED), riutilizzando il 75% del materiale proveniente dalla demolizione dell'edificio precedente. Il locale utilizza al massimo la luce naturale, riducendo così in misura consistente i consumi di elettricità. Inoltre, per avere un ottimale isolamento termico, il tetto è stato costruito con materiali altamente riflettenti e le pareti sono state realizzate con materiali isolanti capaci di ridurre le dispersioni di calore durante l'inverno. Sempre relativamente al condizionamento dell'aria, si è deciso di sfruttare l'energia geotermica, sono stati installati 60 pozzi geotermici che vanno ad alimentare 37 pompe distribuite all'interno dell'edificio.

DELAWARE Welcome Center

Il concetto di Bistrot, nato dalla collaborazione con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, presenta un'offerta basata sul recupero dei gusti autentici di territori limitrofi e non, del concetto di stagionalità, naturalità, piatti tipici, ricette storiche regionali e delle tradizionali pratiche di lavorazione artigianale.

Il primo **Bistrot** è stato aperto nella stazione di **Milano Centrale** con l'obiettivo di proporre un luogo piacevole di sosta, con un **design** studiato **ad hoc** e una **particolare attenzione all'ambiente**, come testimonia la scelta di **materiali di recupero o riciclati** per l'arredamento (per esempio: poltrone originali primi Novecento rivestite con tele ricavate da vecchi sacchi di juta, un tempo utilizzati per il trasporto di farine e caffè; l'utilizzo di superfici in parquet provenienti dallo smantellamento di antiche abitazioni; un largo impiego di legno cotto proveniente da piantagioni a rimboschimento controllato ecc.).

L'offerta Food, in particolare, comprende pane e pizza fatti in loco con lievito madre, pasta fatta in casa con uova e farina locali, birra biologica, vino da fornitori locali, verdure fresche, succhi e smoothies freschi con frutta e verdura di stagione. All'area di ristorazione è abbinato anche un'area market e l'offerta di servizi studiati ad hoc per la tipologia di location: rete Wi-Fi, iPad per libera consultazione, schermi con l'orario dei treni in tempo reale oltre a prese di corrente per la ricarica di pc e telefoni cellulari, ma anche una selezione di libri, guide eno-gastronomiche e riviste da leggere comodamente seduti nelle aree lounge del locale, e l'"acqua del sindaco" che viene erogata gratuitamente da un rubinetto a libero servizio.

Visto il grande successo milanese, nel 2014 Bistrot è stato aperto all'interno dell'aeroporto di Düsseldorf in Germania, sviluppando un'offerta mediterranea ma sempre con la stessa attenzione alle tradizioni locali (per esempio con l'installazione di una griglia per la carne, al posto del tavolo per la lavorazione della pasta fatta in casa) e alle materie prime a km zero. Nel 2015 si assisterà a un ulteriore sviluppo internazionale del concetto.



Burger Federation è il primo concetto sviluppato direttamente a livello di Gruppo, attraverso un tavolo di lavoro internazionale che ha visto coinvolti colleghi da diversi Paesi, mettendo a fattor comune le richieste dei concedenti, gli insight dei consumatori e le conoscenze e competenze delle persone parte del Gruppo.

Questo lavoro ha dato l'opportunità di cogliere e sfruttare al meglio l'internazionalità di Autogrill per la creazione di un concetto che offrirà burger di alta qualità con ricette e gusti di provenienza da tutto il mondo.

La prima apertura di Burger Federation è avvenuta a metà del 2014 all'interno dell'Aeroporto di Fiumicino a Roma e nel corso del 2015 verranno aperti nuovi ristoranti Burger Federation in altre location dove è presente il Gruppo.

Oltre allo sviluppo del concetto vero e proprio, un secondo risultato di questo tavolo internazionale è stata la creazione di un nuovo singolo prodotto: Gourmet Burger, presentato trasversalmente in Italia, Francia, Spagna e Germania in più concept di proprietà del Gruppo.

HARVEST MARKET

In un'ottica di valorizzazione della produzione a km zero, negli scali di Belfast, Dublino e Amsterdam Schiphol, è stato inserito il concept **Harvest market**, che riproduce un tipico mercato urbano all'aperto dove si può passeggiare e scegliere delizie locali, prodotti freschi di stagione come il formaggio olandese, la carne biologica e frutta e verdure di agricoltori locali. I menù seguono le stagioni, per questo cambiano frequentemente, mantenendo una forte enfasi su **ingredienti freschi e sani** e, quando possibile, **biologici**. In particolare, nell'aeroporto di Amsterdam Schiphol (oltre 300 destinazioni servite, più di 45 milioni di passeggeri l'anno, 4° nella classifica degli scali europei con più alto traffico) HMSHost ha arredato i propri punti vendita con sedie prodotte dal riciclo delle bottiglie di Coca-Cola in PET.



La PLACE

HMSHost fa scelte consapevoli nello sviluppo di concetti e di un'offerta in grado di raggiungere un buon equilibrio tra sostenibilità, costi e qualità. Il nuovo ristorante **La Place** è stato aperto all'interno dell'aeroporto di Amsterdam Schiphol, dove ha ricevuto il premio Schiphol Consumer Award per la Corporate Responsibility.

A **La Place tutti i prodotti sono naturali**, senza fragranze artificiali o coloranti. Il mobile è fatto di legno di scarto danese, l'illuminazione è LED e gli impianti di refrigerazione sono a basso consumo. Inoltre, lo scorso anno HMSHost ha avviato una collaborazione con Marie-Stella Maris: tutti i locali HMSHost nell'aeroporto di Schiphol offrono la possibilità di acquistare l'acqua Marie-Stella Maris la cui missione è cristallina: **"Drink Water Give Water"**, per ogni litro di acqua venduta verranno donati 0,05 € a una fondazione che lavora per portare l'acqua potabile alle persone che non ne hanno disponibilità (da sottolineare, infine, che le bottiglie sono fatte con il 50% di PET riciclato).



HMSHost ha inoltre firmato nel 2013 un contratto per la vendita dei **prodotti della linea Sanday's The Green**, con **ingredienti freschissimi**, pane biologico fatto a mano, carne da allevamenti sostenibili, uova da allevamenti senza gabbie, verdure di produzione locale. Naturalmente, a livello di packaging, la carta è certificata F.S.C. (proveniente da foreste gestite responsabilmente) e al posto della plastica viene utilizzato il P.L.A. (materiale non plastico, degradabile).



Il Gruppo mette a frutto la sua internazionalità, facendo leva sulle sinergie e collaborazioni tra i diversi paesi e i diversi team, non solo per creare nuovi concetti ma anche per diffonderli nelle diverse realtà, mutuandoli per il mercato di riferimento.

“La Tapenade, Mediterranean Café” è un concetto nato negli Stati Uniti nel 2007, per essere inserito nell’aeporto internazionale di Chicago. Lo scorso ottobre, ha aperto nell’aeroporto di Marsiglia “La Tapenade, Mediterranean Café”, rivisto e adattato al contesto europeo. Il locale propone ai passeggeri in transito nel terminal una selezione di prodotti della cucina mediterranea. “La Tapenade, Mediterranean Café” è un “café-restaurant” che offre ai viaggiatori una’ampia varietà di prodotti freschi e salutari all’interno di un’atmosfera moderna e colorata. Il concept è disegnato ispirandosi alla cultura e alla tradizione mediterranea e propone prodotti della cultura spagnola, italiana e greca.



All’Aeroporto Internazionale di Toronto Pearson, HMSHost, in collaborazione con alcuni dei più celebri chef di Toronto, ha trasformato l’aeroporto in un punto di riferimento per gli amanti della buona cucina, con l’apertura di nuovi locali che rappresentano un percorso gastronomico per la città, una città estremamente multietnica e vivace. Nel corso dell’anno sono state aperte varie insegne, da “Twist” (con offerta focalizzata su ingredienti e prodotti locali, con l’obiettivo di aumentare la proposta di cibi salutari, senza glutine e vegetariani), al Paramount Fine Foods (ristorante con cucina etnica e halal food certificato), al Caplansky’s Delicatessen con offerta tradizionale ebraica.

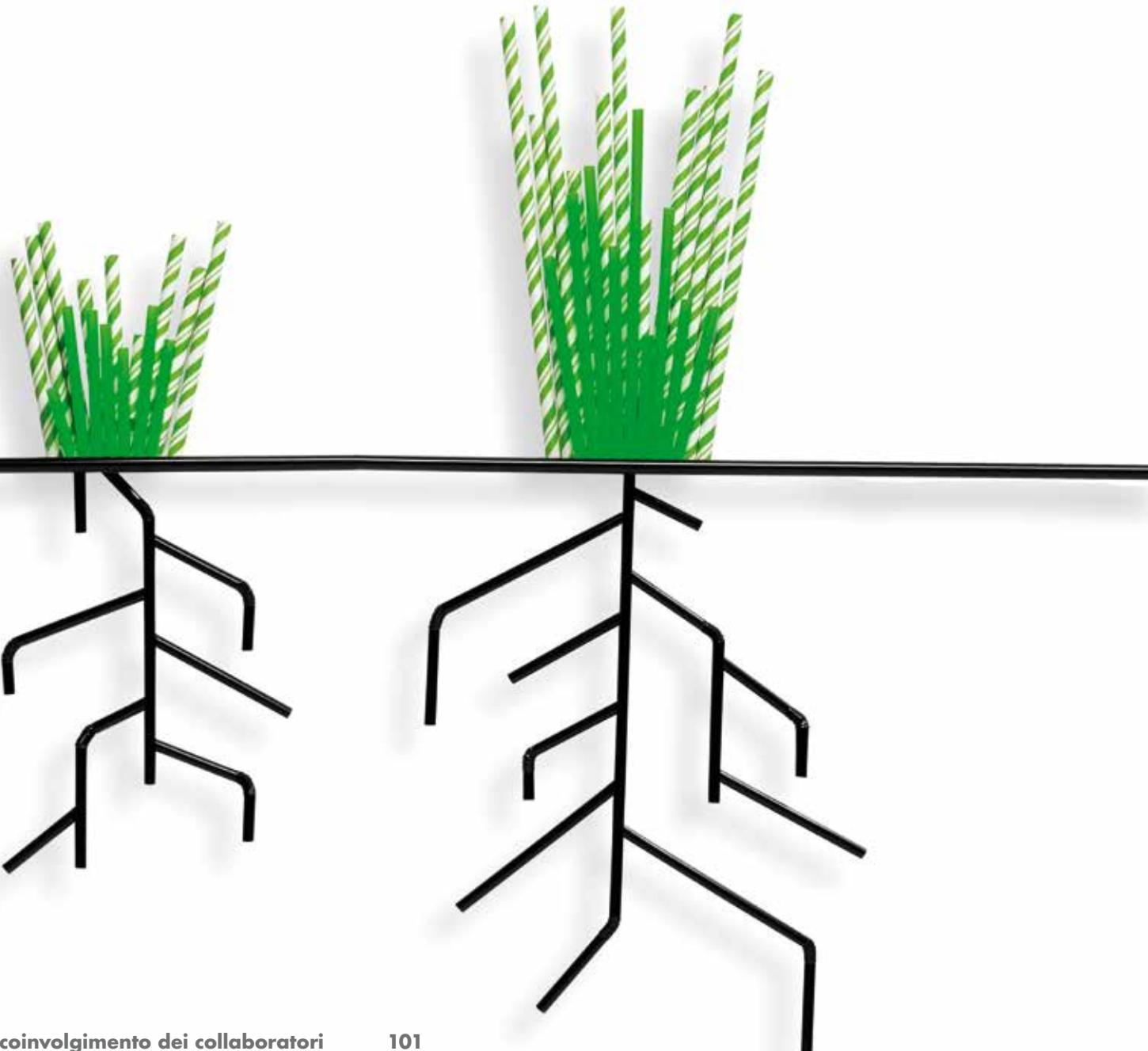
Aeroporto
TORONTO PEARSON

Quello tra Autogrill e Milano è un legame storico, le cui origini risalgono all’apertura del Bar Motta nel 1928 e che rivive ancora oggi nella capacità di decifrare e accogliere, con l’innovazione d’offerta, i trend e le culture di consumo che emergono dal flusso della vita urbana milanese. Negli anni, infatti, l’attuale Duomo Store è stato teatro di tutti i cambiamenti delle abitudini di vita e dei fenomeni culturali che hanno coinvolto il centro, topografico e simbolico, dei milanesi: Piazza Duomo.

Nel 2013 Autogrill ha voluto restituire al locale l’insegna “Bar Motta 1928” riportandola, dopo 17 anni, negli spazi originari di Piazza Duomo, e il 20 ottobre 2014 il Bar Motta ha ricevuto il prestigioso riconoscimento di “Negozio storico” nell’ambito dell’iniziativa “Registro dei Luoghi Storici del Commercio” promossa dalla Regione Lombardia per valorizzare gli esercizi commerciali e artigianali del territorio lombardo che si contraddistinguono per la forte identità storica e architettonica.

A ottobre 2014 inoltre, il locale ha iniziato i lavori di ristrutturazione che lo vedranno riaprire in primavera 2015, ricco di nuovi concetti: Il Mercato, Bistrot Milano Duomo, Spazio (il ristorante-laboratorio della Niko Romito Formazione), Motta, Terrazza Aperol.





Il coinvolgimento dei collaboratori

Gestione rifiuti e scarti	101
Efficienza energetico ed emissioni	103
Gestione risorse idriche	106
Gestione carburanti	110
Protezione della biodiversità	111



L'impegno per il rispetto e la salvaguardia ambientale pone grandi sfide, difficoltà e sforzi continui per tutti i settori di *business*. Agire con l'obiettivo di preservare l'ambiente comporta, infatti, la presa in carico di processi complessi e variabili molteplici: dalla gestione del ciclo dei rifiuti all'utilizzo efficiente delle risorse energetiche, fino al contenimento dei consumi idrici.

Per ciò che concerne Autogrill, dalla fase di identificazione delle tematiche di sostenibilità alla base dell'analisi di materialità, sono emersi in particolare i seguenti aspetti:

- Gestione rifiuti e scarti
- Efficienza energetica ed emissioni
- Gestione risorse idriche
- Protezione della biodiversità

L'impegno per il rispetto e la salvaguardia ambientale pone grandi sfide, difficoltà e sforzi continui.



Tramite le analisi descritte nel capitolo "Analisi di materialità" (vedi pag. 8), è stato possibile collocare queste tematiche nell'ambito della matrice di seguito riprodotta. Il Gruppo Autogrill, pur non operando in un settore di *business* a forte impatto ambientale, sente propria la responsabilità di operare al meglio in questi ambiti anche per rispondere in modo tempestivo alle aspettative degli *stakeholder*. All'interno di questo documento verrà data disclosure delle tematiche rientrate nel quadrante in alto a destra (come richiesto dalle linee guida GRI G4) del diagramma, in quanto materiali, e di alcuni altri temi ritenuti comunque importanti per Autogrill.

A introduzione del capitolo è posta, invece, una parte dedicata alle tematiche di coinvolgimento dei collaboratori del Gruppo.



matrice di materialità

Planet

Collaboratori il coinvolgimento

Operare in concessione all'interno di realtà complesse e differenziate come i canali del viaggio, comporta la necessità di adeguare le procedure sviluppate per la tutela ambientale alle esigenze delle differenti tipologie di concedenti. È necessario trovare punti di convergenza e integrazione attorno a idee comuni, come l'uso responsabile dell'acqua e dell'energia, la riduzione delle emissioni inquinanti, un packaging più sensibile alla tutela dell'ambiente e un corretto smaltimento dei rifiuti.

L'aspetto prioritario, tuttavia, è quello rivolto ai collaboratori e ai consumatori. D'altra parte, tutelare le risorse energetiche significa, prima di tutto, ridurre i consumi e, dunque, diviene di primaria importanza sensibilizzare le persone e coinvolgerle attivamente affinché facciano proprio un approccio sostenibile.

L'impegno per il rispetto e la salvaguardia ambientale pone grandi sfide, difficoltà e sforzi continui.



Solo una trasformazione culturale può portare alla significativa riduzione del consumo di energia elettrica e di acqua da parte di tutte le persone. È necessario porre in essere un cambiamento nelle abitudini e nel sentire comune, coinvolgendo i collaboratori che ogni giorno utilizzano le attrezature, i fornitori che le realizzano, fino ai consumatori che frequentano i punti vendita e usufruiscono dei servizi.

Per contribuire alla formazione di una cultura ambientale, Autogrill promuove programmi di sensibilizzazione, alla riduzione degli sprechi rivolti a tutte le persone appartenenti al Gruppo. Il messaggio veicolato ai collaboratori riguarda il corretto funzionamento delle attrezature da cucina (piastre, forni, friggitrici, lavastoviglie ecc.), che nei momenti non produttivi della giornata possono essere spente, ottenendo così risparmi significativi. Inoltre, ulteriori iniziative sono rivolte direttamente ai consumatori: la vendita di sacchetti compostabili o di iuta, le campagne di comunicazione su argomenti di sostenibilità e proposte di raccolta differenziata dei rifiuti ecc.

Nel portale Aconnect è presente la sezione "Afuture": un luogo nel quale confluiscono tutte le informazioni sulla Roadmap, dalla sua storia alle notizie e agli eventi di attualità dedicati alla sostenibilità. A questo si aggiunge la sezione "Go Green" nata per diffondere buone pratiche per un uso responsabile di carta, acqua ed energia; semplici azioni concrete che ogni persona può mettere in pratica quotidianamente.

HMSHost ha implementato un programma chiamato "startsomewhere", che racchiude tutte le iniziative di sostenibilità ambientale, permette un'efficace comunicazione ai collaboratori dell'importanza del loro contributo alla tematica, e facilita il coinvolgimento delle autorità concedenti tramite la partecipazione ai programmi organizzati. Nel 2014 HMSHost ha piantato 10.000 alberi in corrispondenza ai "like" e "follower" delle pagine aziendali di Facebook e Twitter, in occasione dell'*Earth Day*.

HMSHost organizza periodicamente seminari online per i manager dei punti vendita per condividere best practice riguardanti iniziative di sostenibilità.

HMSHost

HMSHost organizza periodicamente seminari online per gli operatori sui punti vendita per condividere best practice riguardanti iniziative di sostenibilità, inoltre, per il quinto anno consecutivo, è proseguita la survey sui temi ambientali che ha coinvolto tutti i punti vendita degli Stati Uniti, Canada, Australia, Nuova Zelanda e Malesia. La struttura del questionario mira a rilevare diversi aspetti. La prima parte è dedicata alla gestione delle tematiche ambientali che hanno un impatto sull'operatività dei punti vendita: energia, acqua e raccolta differenziata – olio da cucina, fondi di caffè, cartoni del latte, bottiglie di vetro e plastica, lattine, pallet di legno ecc. La seconda parte monitora altre iniziative, come l'utilizzo di lampadine a LED, l'installazione dei sensori di movimento per l'accensione delle luci, l'introduzione di corsi di formazione per lo staff sul risparmio dell'acqua e l'uso di carta riciclata negli uffici, fino alle certificazioni ambientali ottenute. La survey annuale rappresenta un importante momento di coinvolgimento e sensibilizzazione dei collaboratori verso comportamenti sostenibili, anche perché include una sezione all'interno della quale il personale dei punti vendita può inserire consigli, richiedere informazioni, o anche avanzare richieste rispetto a quello che è il programma di sostenibilità aziendale. Tra i risultati è stata evidenziata una particolare attenzione per il riciclo dell'olio da cucina, dei cartoni e delle cartucce per stampanti e l'utilizzo di lampadine a basso consumo energetico. Dal punto di vista del risparmio nell'utilizzo di acqua è stato, inoltre, sottolineato l'impegno nell'installazione di sensori di presenza sui lavandini dei bagni.

Anche i principali *headquarters* del Gruppo sono impegnati nella raccolta differenziata secondo diverse modalità, seguendo i metodi di separazione e raccolta definiti dalle aziende per la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti locali (carta, plastica, vetro, lattine e i toner delle stampanti). Negli Stati Uniti, gli uffici di HMSHost sono certificati LEED Gold ed *Energy Star* (gli edifici che ottengono la certificazione *Energy Star* consumano in media il 35% in meno di edifici comparabili, emettendo in atmosfera il 35% in meno circa di gas a effetto serra).

Rispetto ai propri fornitori il Gruppo nelle fasi di selezione pone attenzione, oltre agli aspetti etici, anche a quelli ambientali, aggiungendo un ulteriore grado di valutazione oltre a quello relativo alla qualità dei materiali e all'affidabilità dei processi. Scegliere le collaborazioni in grado di sostenere l'impegno ambientale del Gruppo significa anche dialogare con associazioni di categoria e organizzazioni di vario tipo che possono diventare importanti mediatori e facilitare il processo di innovazione tecnologica e culturale che la sfida per la sostenibilità richiede.

Gestione rifiuti e scarti

G (G4-EN1; G4-EN2;
G4-EN23)

In tema di rifiuti, l'ampiezza dell'offerta e dei servizi del Gruppo determinano una situazione piuttosto complessa da gestire. La produzione di rifiuti interessa sia la fase di preparazione dei prodotti sia la fase di erogazione del servizio: si producono scarti o si devono smaltire gli imballaggi connessi con la fornitura dei prodotti alimentari e durante l'erogazione del servizio si producono avanzi di cibo ed eventualmente rifiuti da stoviglie monouso. Il corretto approccio a ognuno di questi passaggi rappresenta un altro fondamentale aspetto dell'impegno a favore della tutela dell'ambiente. Operare in concessione all'interno di aeroporti, stazioni ferroviarie, centri commerciali, implica inoltre la necessità di seguire le politiche di gestione dei rifiuti del concessionario. Sulle autostrade - dove Autogrill, pur operando in concessione, ha in gestione anche la tematica rifiuti - il Gruppo usufruisce, laddove possibile, del servizio pubblico, dove non è possibile invece, si organizza con gestori privati. Da questa premessa dipendono molti aspetti relativi alla raccolta differenziata, recupero e riciclo dei diversi rifiuti. In tutti i punti vendita in cui le condizioni locali lo consentono, Autogrill adotta la gestione differenziata dei rifiuti.

Il gruppo sta lavorando, da un lato, alla riduzione della produzione di rifiuti (soprattutto per quanto riguarda la percentuale indifferenziata) implementando sistemi di raccolta e riciclaggio nel retro dei punti vendita, e, dall'altro, alla diminuzione dei volumi per ridurre i ritiri e quindi gli impatti (ambientali ed economici) legati alla logistica, tramite l'installazione di macchine compattatrici o rompivetro.

Il Gruppo lavora alla riduzione della produzione di rifiuti implementando sistemi di raccolta e riciclo.



A livello europeo (Austria, Belgio, Francia, Italia, Spagna e Svizzera) sono sempre più numerosi i locali dove viene effettuata la raccolta differenziata di olio, plastica e carta e, dove possibile, anche il recupero dal consumatore della plastica e delle bottiglie in vetro. Autogrill Italia collabora con i principali operatori specializzati nel ritiro dei rifiuti per la gestione del servizio di raccolta nei locali presenti sulle autostrade non sempre gestiti dal servizio di raccolta pubblico. L'accordo prevede il ritiro del rifiuto in modo "differito": viene raccolto dal locale indifferenziato, a eccezione della carta e del cartone, ma una volta giunto all'impianto di selezione–cernita–trattamento viene opportunamente separato da tutti gli altri componenti. In particolare, l'olio alimentare esausto viene separato e recuperato su tutti i punti vendita che ne fanno uso, per crearne combustibile, inoltre, in circa 30 locali autostradali gestiti con servizio privato organizzato da Autogrill, l'umido viene raccolto separatamente dagli altri rifiuti e conferito a centri di compostaggio per la trasformazione in compost.

A questo proposito, è stato avviato nel 2013 un progetto con WWF Italia che ha visto il lancio di un hub di sperimentazione dedicato al tema dello spreco alimentare, che coinvolge le aree di servizio autostradali di Villoresi Est, Brianza Nord e Brianza Sud, situate alle porte di Milano. Il progetto, nato nell'ambito del programma WWF *One Planet Food*, prevede lo sviluppo di una filiera integrata grazie alla quale i rifiuti organici dei tre punti vendita vengono trasformati in compost che, a sua volta, viene utilizzato per "nutrire" un orto biologico didattico all'interno dell'Oasi WWF Bosco di Vanzago.

È stato avviato un progetto con WWF Italia
che ha visto il lancio di un hub di sperimentazione
dedicato al tema dello spreco alimentare.



Sempre in Italia, è proseguito il progetto "Destinazione Ambiente" che attualmente coinvolge 13 punti vendita lungo l'autostrada A4 Torino-Venezia. Nato nel 2009 dalla collaborazione con Conai (Consorzio Nazionale Imballaggi), Waste Italia e il gruppo Hera (principali gestori italiani di raccolta rifiuti) e ID&A (società di ingegneria) per la costruzione delle attrezzature impiegate, il progetto prevede la gestione della raccolta differenziata sia in fase di preparazione che di somministrazione. Pertanto è previsto il coinvolgimento non solo dei nostri operatori nel back ma anche del cliente in sala vendite e all'esterno del punto vendita tramite forme diverse di comunicazione e tramite il posizionamento di diverse attrezzature per la raccolta delle diverse frazioni di rifiuto. All'interno dei punti vendita presso l'aeroporto internazionale Seattle-Tacoma, negli Stati Uniti, tramite una partnership diretta con la compagnia aeroportuale, HMSHost ha studiato un metodo per ridurre la quantità di rifiuti organici e di carta che viene portata in discarica, mediante compostaggio nel retro del locale e sostituendo gli articoli monouso con oggetti riutilizzabili, all'interno di 5 dei suoi ristoranti.

Tutti i collaboratori sono stati formati sulle modalità di gestione dei rifiuti con il risultato che, oltre a evitare che rifiuti compostabili e riciclabili (come, rispettivamente, l'organico e la carta) finiscano in discarica, la *location* ha realizzato un risparmio mensile sulle spese per la raccolta rifiuti e ha rafforzato la collaborazione con il partner concedente contribuendo a un suo stesso obiettivo di sostenibilità ambientale (riciclare il 50% dei suoi rifiuti solidi urbani entro il 2015). Un progetto simile è stato sviluppato con i contenitori del latte ad Atlanta.

In Francia nel 2010 hanno iniziato a coinvolgere i clienti in maniera attiva tramite la **realizzazione**, in partnership con Coca-Cola, di **attrezzature per la separazione e raccolta delle bottiglie in PET e lattine in alluminio** all'interno del punto vendita Carrousel du Louvre. Attrezzature che poi, nel corso degli anni, sono state estese ad altri 20 punti vendita circa sul territorio. Inoltre, sono state **eliminate** le **componenti plastiche** dal **packaging** utilizzato per il **"take away"** dei prodotti.



La scelta di utilizzare sacchetti prodotti con materiale riciclato o bio-degradabile accomuna Autogrill Francia, Autogrill Austria, HMSHost e Autogrill Italia.

Le eccedenze alimentari

I sistemi interni di gestione, sviluppati e affinati negli anni grazie all'esperienza e alla tecnologia, permettono ad Autogrill di calcolare con un margine di errore relativamente basso il flusso di clienti che ogni locale, ogni giorno dell'anno, deve essere pronto ad accogliere. Questi sistemi permettono:

- da un lato di essere in grado di soddisfare le richieste dei consumatori, minimizzando il rischio di non avere disponibilità di un'offerta minima di base,
- dall'altro di ridurre al minimo gli sprechi e le eccedenze alimentari, calcolando in maniera il più precisa possibile le quantità e i cibi da preparare.



Il metodo e le procedure sono il primo passo per ridurre gli sprechi, compresi quelli alimentari. Il rigore che distingue **Autogrill** in questo ci ha permesso di avere uno **scarto alimentare minimo**. Negli Stati Uniti, **HMSHost collabora con Food Donation Connection** tramite un programma di **donazione di prodotti alimentari**, coinvolgendo i propri locali negli aeroporti e sulle autostrade.

Grazie a questo progetto Autogrill, negli Stati Uniti, riesce a recuperare le eccedenze ridistribuendole alla comunità. In Italia, da anni prosegue la collaborazione con il Banco Alimentare per le donazioni delle eccedenze sui centri di distribuzione.

Efficienza energetica ed emissioni

L'energia è un bene prezioso e il Gruppo Autogrill ne vuole fare un uso responsabile. Le strutture commerciali aperte al pubblico implicano un uso considerevole di energia per alimentare l'illuminazione e tutte le apparecchiature tecnologiche presenti. Autogrill si impegna a far sì che l'alto consumo energetico non si traduca mai in spreco e a tal fine, nei punti vendita vengono installati strumenti e impianti di ultima generazione. Avere strumenti innovativi significa eliminare gli sprechi, controllare le prestazioni energetiche e adottare manovre correttive per generare un ulteriore risparmio energetico. Per le attività di ristorazione diviene fondamentale il monitoraggio periodico dei consumi, unito alla possibilità di apportare cambiamenti alla struttura e agli impianti anche in relazione alla durata della concessione.

All'interno di alcune infrastrutture dove la gestione delle *utility* è in carico al concedente, come ad esempio negli aeroporti o nelle stazioni ferroviarie, esistono delle difficoltà nel reperire i dettagli dei consumi e dei costi delle *utility* che spesso sono parte integrante del contratto di concessione stipulato. Una dinamica, questa, che riduce la leva di azione del Gruppo, anche se negli ultimi anni si sta affermando un coinvolgimento sempre più attivo dei concedenti aeroportuali su tali aspetti.

L'energia è un bene prezioso e Autogrill si impegna a far sì che l'alto consumo energetico non si traduca mai in spreco.



Recentemente il Gruppo Autogrill si è impegnato soprattutto nella realizzazione di strutture commerciali dotate di strumenti d'avanguardia per il controllo e la gestione degli sprechi. L'approccio è stato molteplice e trasversale: dalla modifica delle temperature di set point, alla prevenzione dei guasti sfruttando gli allarmi tecnologici; dalla formazione del personale della rete durante le visite di controllo all'analisi settimanale dei consumi per controllare l'efficacia delle azioni a breve; dalla contabilizzazione dei consumi per verificare anomalie gestionali alla segnalazione tempestiva di guasti che potrebbero pesare sull'andamento dei consumi.

In Italia, nel 2014, si è assistito a una riduzione dei consumi energetici dei locali comparabili⁽²⁰⁾ dell'1,6% (pari a 2,2 GWh) rispetto al 2013.

In Italia, nel punto vendita Villoresi Est, è stato costruito un impianto geotermico a "pila termica" con 420 sonde calate nel sottosuolo a 25 metri circa di profondità in grado di erogare più di 380 kW termici, coprendo in inverno l'85% delle necessità.

In aggiunta, la copertura captante del locale di 350 m² cattura, stagionalmente, energia solare o freddo e l'illuminazione LED è stata implementata sia per l'esterno sia per l'interno dell'area.

Rimanendo in Italia, non mancano altri casi di eccellenza costruiti nell'arco degli ultimi anni, come il punto vendita totalmente ecologico di Mensa di Ravenna, certificato in classe energetica A, e i due Viverone Est e Ovest (autostrada A5, raccordo Ivrea-Santhià). Tre edifici dotati di impianti geotermici che permettono di ridurre di quasi il 30% i consumi energetici rispetto a un punto vendita con impianti tradizionali.

Nei locali di Dorno e Brembo sono installati impianti di trigenerazione alimentati a gas per la produzione congiunta di energia elettrica, termica e frigorifera, che permettono

23) Per locali comparabili si intende il perimetro dei locali invariato rispetto all'anno precedente (che potrebbe non coincidere con la totalità dei locali italiani). Si utilizza come indice la variazione dei consumi dei locali comparabili per avere dati effettivamente confrontabili tra loro.

risparmiare ogni anno rispettivamente circa 130 kg e 115 kg di emissioni di CO₂ nell'aria, rispetto a punti vendita comparabili con sistemi classici per la produzione di energia. Si segnala anche il punto vendita di Montefeltro ovest, nei pressi di Riccione, costruito in classe energetica B, la cui progettazione ha saputo ottimizzare l'investimento al metro quadro, in particolare per quanto riguarda la gestione del ricambio dell'aria, che monopolizza il 75% delle dispersioni complessive.

Ai casi citati, si aggiungono poi oltre 150 punti vendita italiani dotati di un sistema di telegestione energetico centralizzato (collegato alle attrezzature e agli impianti) che permette di migliorare e governare i consumi anche con misure correttive.

In Francia, gli ultimi punti vendita aperti hanno sfruttato varie tecniche e tecnologie per il risparmio energetico (isolamento, sistemi di ombreggiamento, illuminazione naturale e impianti di illuminazione a basso consumo), nonché impianti per la produzione di energia rinnovabile (pannelli fotovoltaici per la produzione di energia e pannelli solari per il riscaldamento dell'acqua). Anche laddove sono previsti esclusivamente interventi di ristrutturazione dei punti vendita, Autogrill adotta tutti gli accorgimenti necessari per migliorare l'efficienza energetica dell'edificio. Ne sono un esempio le azioni di isolamento del soffitto e delle finestre del locale francese di Reims, adottate anche grazie a un finanziamento del programma governativo Certificats d'Economies d'Energie, che permettono una riduzione dell'energia consumata complessivamente dal punto vendita.

L'Afuture Roadmap (2012-2015)



A-Planet

Energia

- Miglioramento della produttività energetica del 10% a perimetro costante
- Miglioramento della produttività energetica del 30% nei nuovi locali
- Almeno 30 nuovi edifici certificati LEED

A-People

Salute e sicurezza

A-Product

Packaging

A fine 2011 Autogrill ha lanciato per la prima volta la sfida interna di darsi degli obiettivi di sostenibilità, da raggiungere entro il 2015, su base dati 2012.

Nell'area Planet uno degli obiettivi che Autogrill si è prefissata riguarda i consumi energetici. Nel corso del 2014 si è registrato un miglioramento del 5% dell'indice di produttività energetica (€/MWh) rispetto al 2013.

Per quanto riguarda i nuovi punti vendita aperti nel corso del 2014 si è registrato un miglioramento del 4% dell'indice di produttività energetica (€/MWh) rispetto al 2013.

Nota: il perimetro di riferimento è stato individuato in base alla robustezza del sistema di rilevazione in essere che consente un efficace flusso di dati utili al monitoraggio degli obiettivi della Roadmap (Italia, Belgio, Spagna e Austria).

HMSHost, all'interno dell'Aeroporto Internazionale di Los Angeles, ha installato attrezzature certificate *Energy Star* (refrigeratori, grill ecc.). Interessante anche l'innovazione dell'*Energy Management system* all'interno del nuovo Terminal Internazionale F in Atlanta. Si tratta di un innovativo sistema di ventilazione per le cucine. Con questo sistema integrato, le ventole modulano automaticamente in base alla temperatura nello scarico per risparmiare energia. Questo nuovo sistema fa una distinzione tra i momenti di preparazione del cibo, i tempi di funzionamento a vuoto e quelli di picco. Durante i tempi tranquilli, la velocità delle ventole rallenta e l'alimentazione dell'aria si spegne riducendo i costi operativi.



In Autogrill Spagna il “**Progetto Edison**”, il cui obiettivo è la **riduzione del consumo energetico sui locali**, è stato rilanciato nel 2014 per mantenere alta l'attenzione dei collaboratori nei confronti dell'ambiente. La **caratteristica più importante** di questo progetto è la **consapevolezza degli operatori**, ritenuta la chiave di una politica di risparmio energetico di successo.

All'interno del progetto vengono offerti corsi di formazione per i direttori dei punti vendita. È stato predisposto un manuale pratico per il corretto utilizzo delle apparecchiature e per fornire informazioni sui consumi energetici ed è stato delineato un calendario per punto vendita che aiuta a condurre un efficiente uso dell'aria condizionata e del riscaldamento. Inoltre è stata creata una competizione tra i diversi punti vendita con l'obiettivo di aumentare la partecipazione dei collaboratori nelle iniziative per la riduzione dei consumi energetici.

Nei Paesi Bassi sono stati fatti numerosi sforzi per apportare alcuni miglioramenti, soprattutto sul tema di riduzione del consumo di energia, ottenendo buoni risultati: negli ultimi anni sono stati installati contatori intelligenti di energia elettrica in tutti i punti vendita e analoghi strumenti per il gas.

Come per la gestione degli altri aspetti del *business* (dalle risorse umane, allo sviluppo dell'offerta, alla concettualizzazione di nuovi servizi) anche per gli aspetti di engineering e acquisti tecnici la condivisione delle best practice tra i diversi paesi all'interno del Gruppo gioca un ruolo fondamentale.



Ad esempio, **l'utilizzo di tecnologia LED** all'interno dei nuovi punti vendita si sta diffondendo in tutti i principali paesi del Gruppo, così come **l'utilizzo della piastra High-Speed Panini Grills**. Questa soluzione, **realizzata in partnership con Electrolux**, utilizza tre tecnologie diverse combinate in un unico apparecchio (piastre a contatto, infrarossi, microonde), **impiega 30 secondi a scaldare un panino al posto dei 2 minuti** delle piastre tradizionali e consuma soltanto 0,5 kWh, la metà di quelle precedenti. Tale tecnologia ha inoltre portato a un aumento della tutela della sicurezza dei collaboratori.

Inoltre, in tutti i Paesi europei dopo un primo test iniziale, che ha riscontrato successo nei confronti dei consumatori, è stato deciso di sostituire i refrigeratori aperti con refrigeratori dotati di porte scorrevoli: anche questa piccola azione permetterà di ridurre i consumi energetici dei punti vendita. Le attività di reintegro dei gas potenzialmente lesivi per lo strato di ozono atmosferico utilizzati per gli impianti refrigeranti presenti sui punti vendita vengono effettuate secondo standard internazionali e in piena sicurezza per la salute umana e dell'ambiente.

Sulla rete dei punti vendita in Italia, tutte le attrezzature contenenti gas potenzialmente lesivi sono censite e gestite secondo capitolati tecnici di manutenzione da parte delle ditte responsabili della manutenzione dei punti vendita. Qualsiasi attività di manutenzione viene registrata su appositi modelli, con l'indicazione delle specifiche di impianto e delle attività espletate. Secondo gli esiti dei piani di fattibilità, viene periodicamente valutata, in fase di ristrutturazione dei punti vendita, la sostituzione dei gas presenti negli impianti frigo e/o di condizionamento.

Per quanto riguarda il ruolo di Autogrill nell'agevolazione della mobilità sostenibile, HMSHost, all'interno del *Delaware Welcome Center*, ha sviluppato un progetto ad hoc per gli autostradatori, in partnership con CabAire (società che fornisce componenti elettronici per i camion): sono state installate nel parcheggio 50 centraline elettriche per alimentare gli impianti di riscaldamento o dell'aria condizionata dei camion senza tenere i motori accesi. All'interno del *Delaware Welcome Center* sono inoltre presenti stazioni di rifornimento per le auto elettriche.

In Italia, nel 2014, presso le aree di servizio di Dorno Est e Dorno Ovest (sull'A7 Milano-Serravalle) sono stati resi operativi i primi dodici Supercharger Tesla, frutto della collaborazione tra la Casa di Palo Alto, Autogrill e Milano-Serravalle. Le 12 postazioni potranno ricaricare gratuitamente tutte le Model S che si fermeranno negli spazi riservati, ripristinando il 50% della batteria in soli 20 minuti. Questo servizio va ad aggiungersi alla collaborazione tra la fondazione eVNow!, LOGINET e Nissan, grazie alla quale è stato installato a Villoresi Est, per la prima volta lungo un'autostrada italiana, un impianto di rifornimento per auto elettriche che consente di ricaricare l'auto in meno di mezz'ora.

L'Afuture Roadmap (2012-2015)



A-Planet

Energia

- Miglioramento della produttività energetica del 10% a perimetro costante
- Miglioramento della produttività energetica del 30% nei nuovi locali
- Almeno 30 nuovi edifici certificati LEED

A fine 2011 Autogrill ha lanciato per la prima volta la sfida interna di darsi degli obiettivi di sostenibilità, da raggiungere entro il 2015, su base dati 2012.

Nell'area Planet uno degli obiettivi che Autogrill si è prefissata riguarda l'apertura di 30 locali certificati LEED entro il 2015. A oggi, sono 17 i punti vendita Autogrill certificati LEED dislocati per il mondo (5 Gold e 12 Silver).

A-People

Salute e sicurezza

A-Product

Packaging

Gestione risorse idriche

Autogrill conosce e riconosce l'importanza di un'accurata gestione dell'acqua, per questo è impegnato in diversi progetti. Nei punti vendita italiani le necessità idriche vengono soddisfatte prelevando l'acqua dall'acquedotto pubblico: l'acqua prelevata viene utilizzata per il funzionamento dei servizi igienici, per l'attività delle cucine e per la rete idrica antincendio. Nelle aree lontane dalla rete di distribuzione idrica pubblica, l'approvvigionamento avviene invece mediante prelievo da pozzi e/o corsi d'acqua superficiali, mentre la gestione degli scarichi idrici rispetta le direttive nazionali e locali in materia. Nei punti vendita in cui la gestione dei servizi igienici è affidata ad Autogrill, il maggior consumo di acqua si concentra proprio nei bagni. Fatta questa premessa, si comprende come l'andamento dei consumi idrici sui locali del Gruppo non sia strettamente correlato alla gestione dei processi aziendali, ma piuttosto al comportamento dei consumatori, per cui la riduzione dei consumi può essere guidata da Autogrill solamente parzialmente, tramite l'adozione di tecnologie che ne riducano al minimo l'utilizzo. Autogrill si sta fortemente impegnando su questo fronte. In tutti i maggiori Paesi in cui è presente il Gruppo si utilizza, dove possibile, l'acqua piovana, mentre si sta progressivamente adottando un sistema autopulente meccanico in sostituzione di quello tradizionale ad acqua. Negli ultimi anni, fra gli interventi di ottimizzazione dei consumi di acqua realizzati sulla rete, si inserisce l'installazione di rilevatori di dispersione, rubinetti a flusso duale e valvole miscelatrici aria/acqua, oltre all'utilizzo di rilevatori di presenza per l'erogazione dell'acqua.

Come per l'energia, alle soluzioni di risparmio e abbassamento dei consumi vengono continuamente affiancati sistemi di controllo e prevenzione nei principali punti vendita.

L'Afuture Roadmap (2012-2015)



A-Planet

Acqua

- Riduzione dei consumi del 10% a perimetro costante
- Riduzione dei consumi del 30% nei nuovi locali

A fine 2011 Autogrill ha lanciato per la prima volta la sfida interna di darsi degli obiettivi di sostenibilità, da raggiungere entro il 2015, su base dati 2012.

Nell'area Planet uno degli obiettivi che Autogrill si è prefissata riguarda i consumi idrici.

I consumi idrici sono rappresentati da un dato parzialmente stimato sui costi della risorsa idrica e quindi fortemente impattati dall'incremento significativo delle tariffe dell'acqua, in particolare su territorio italiano, in quanto il numero di locali presenti è nettamente maggiore rispetto agli altri Paesi.

Nel corso del 2014 i consumi idrici sono diminuiti del 3% rispetto al 2013.

Per quanto riguarda i nuovi punti vendita aperti nel corso del 2014 si è registrata una diminuzione del 74% dei consumi idrici rispetto al 2013 (il dato si riferisce in particolare alle aperture dei nuovi locali Starbucks in Belgio).

Nota: il perimetro di riferimento è stato individuato in base alla robustezza del sistema di rilevazione in essere che consente un efficace flusso di dati utili al monitoraggio degli obiettivi della Roadmap (Italia, Belgio, Spagna e Austria).

A-People

Salute e sicurezza

A-Product

Packaging

Gestione carburanti

In alcuni Paesi e canali viene esercitata, in forma più o meno integrata con l'offerta di ristorazione, anche la vendita di articoli di uso quotidiano (giornali e riviste, tabacchi e giochi a premi) e di altri prodotti, alimentari e non, nonché il rifornimento di carburante. In quei Paesi dove avviene la gestione della distribuzione del carburante, Autogrill si impegna a rispettare tutte le normative e le migliori prassi relative, sia per quanto riguarda le tematiche ambientali, sia per quanto riguarda le tematiche di salute e sicurezza.

Protezione della biodiversità

Realizzare un nuovo punto vendita, oppure ammodernare parti dello stesso, significa preoccuparsi di un insieme complesso di fattori, in primis del grado di integrazione nell'ecosistema, definito attraverso l'analisi delle diverse fasi del ciclo di vita dell'edificio, dei materiali e degli impianti. Considerato che la maggior parte dei locali Autogrill ha sede all'interno di luoghi del viaggio più ampi, come aeroporti e stazioni ferroviarie, spesso queste tematiche non afferiscono direttamente Autogrill, ma piuttosto il concedente.

Sulle autostrade, l'area di servizio di Casilina Est, lungo la tratta Roma–Napoli dell'autostrada A1 (Italia) sorge in prossimità di un sito archeologico (una necropoli con importanti reperti, tra cui un rarissimo letto funerario dell'età ellenistica), valorizzato all'interno della struttura tramite un allestimento museale, un giardino pensile e una serie di pareti vetrate che consentono ai clienti del locale di avere una panoramica sul sito archeologico.

Sempre in Italia, presso il punto vendita Villaresi Est, per assicurare la continuità paesaggistica e sottolineare il legame ambientale con il vicino Parco delle Groane, circa il 30% della superficie dell'area di servizio (19.000 m²), è stata adibita ad area verde, con una piantumazione di piante arboree e arbustive autoctone.



Le certificazioni ambientali

La possibilità di ottenere importanti certificazioni ambientali è la naturale conseguenza dell'attenzione che Autogrill rivolge all'ambiente.

La certificazione **LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design)**, grazie al suo profilo internazionale e inclusivo di tutti gli aspetti relativi alla costruzione e gestione di un edificio, è stata scelta come standard da inserire tra gli obiettivi della Roadmap. L'area di servizio italiana Villoresi Est ha ottenuto nel 2013 il riconoscimento dell'utilizzo del protocollo "LEED® New Constructions for RETAIL" a livello Gold, portando per la prima volta in Italia questo standard nel settore della ristorazione. Questo traguardo si aggiunge alle 15 aree di servizio certificate LEED® realizzate lungo le autostrade canadesi (per la precisione, 11 certificazioni LEED® silver - *West Lorne, Dutton, Tilbury North & South, Trenton North & South, Morrisburg, Mallorytown North & South, Odessa, Napanee* - e quattro LEED® Gold - *Bainsville, Port Hope, Ingleside e Woodstock*), oltre all'area di servizio *Delaware* sulla *Delaware Turnpike* negli Stati Uniti certificata LEED® Silver.

Nel 2014 il punto vendita Villoresi Est ha ottenuto la certificazione **ISO14001** sul Sistema di Gestione Ambientale e la certificazione **EMAS**. Inoltre, in Italia nel 2014 sono state mantenute le certificazioni ISO14001 per la sede, per il punto vendita Brianza Sud e per i punti vendita all'interno dell'Aeroporto Torino Caselle, ed EMAS per la sede e il punto vendita Brianza Sud.

I locali di HMSHost presenti all'interno del *Tom Bradley International Terminal* nell'Aeroporto Internazionale di Los Angeles sono stati costruiti secondo gli standard stabiliti dal **California Green Building Code** - livello I e il **California Energy Standard** - title 24, per aiutare l'aeroporto a diventare il più "verde" del mondo. CALGreen richiede che ogni nuovo edificio costruito in California riduca il consumo energetico del 15%, il consumo di acqua del 20%, e che il 50% dei rifiuti da costruzione venga recuperato o comunque non mandato in discariche e siano utilizzati materiali poco inquinanti. Il livello I contiene ulteriori misure volontarie e prerequisiti in termini di bioedilizia. Negli Stati Uniti l'edificio della sede centrale a Bethesda è certificato *Energy Star* e LEED Gold.

All'interno del Gruppo altri Paesi hanno affinato i propri sistemi di gestione per ottenere certificazioni ambientali: in Francia il punto vendita Canaver ha ottenuto la certificazione **HQE** (Alta Qualità Ambientale); il punto vendita Ambrussum, vicino a Montpellier, invece, ha ottenuto sia la certificazione HQE (Alta Qualità Ambientale) sia **BBC** (Edificio a Basso Consumo); in Spagna i punti ristoro Autogrill all'interno della sede di Telefonica a Madrid sono certificati ISO14001.

La logistica del Gruppo

L'attenzione all'ambiente riguarda anche gli aspetti di distribuzione. Il Gruppo Autogrill interviene attivamente nella logistica dei trasporti per contenere l'impatto ambientale connesso ai servizi di fornitura. La distribuzione dei prodotti ai punti vendita avviene ottimizzando il numero dei rifornimenti settimanali e le tratte effettuate per la consegna delle merci, privilegiando il rifornimento di locali non distanti tra loro in un'unica soluzione. A livello europeo, i servizi logistici di consegna e di distribuzione delle merci sono effettuati prevalentemente su gomma e sono affidati in *outsourcing*.

Sul proprio parco auto Autogrill Italia ha una propria *Car Policy*: mantenere auto con credenziali ecologiche e con minori emissioni in atmosfera senza penalizzare i livelli di comfort, sicurezza a bordo e prestazioni del veicolo. Un approccio concreto è stato quello di definire un limite massimo di emissioni di CO₂ fissato a 160 g/km per auto (257 g/miglia).

Il Gruppo Autogrill interviene nella logistica dei trasporti per contenere l'impatto ambientale connesso ai servizi di fornitura, ottimizzando la distribuzione dei prodotti presso i punti vendita.

servizi logistici

I numeri di Autogrill



G (G4-9; G4-22; G4-23;
G4-EC1; G4-EC9;
G4-LA2)

Tabella

Dati economico-finanziari di Gruppo



Per comparazione, i dati 2012 contenuti all'interno di questo capitolo si riferiscono alle sole attività *Food & Beverage* e non includono il settore *Travel Retail & Duty Free*, a seguito della scissione parziale proporzionale di Autogrill S.p.A., avvenuta il 1° ottobre 2013.

Conto economico

(€m)	Esercizio 2014	Esercizio 2013	Variazione	
			2013	a cambi costanti
Ricavi	3.930,2	3.984,8	(1,4%)	(0,9%)
EBITDA	316,2	314,0	0,7%	1,2%
% sui ricavi	8,0%	7,9%		
Risultato operativo (EBIT)	118,6	88,3	34,4%	35,7%
% sui ricavi	3,0%	2,2%		
Risultato netto del periodo da attività operative continuative	37,0	8,3	343,7%	398,5%
% sui ricavi	0,9%	0,2%		
Risultato netto del periodo da attività operative oggetto di scissione	-	91,1	(100,0%)	(100,0%)
Risultato netto del periodo di competenza del Gruppo	25,1	87,9	(71,4%)	(71,1%)
Risultato per azione (cent. di €) *				
- base	9,9	34,7		
- diluito	9,9	34,6		
Flusso monetario netto da attività operativa	223,5	148,1		
Investimenti netti	196,4	162,6	20,8%	21,0%
% sui ricavi	5,0%	4,1%		

* Il Risultato per azione dell'esercizio 2013 include il Risultato da attività operative oggetto di scissione

(€m)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione	
			31.12.2013	a cambi costanti
Capitale investito netto	1.184,0	1.117,5	66,5	(17,3)
Posizione finanziaria netta	693,3	672,7	20,6	(35,4)

Prospetto di determinazione del valore economico

(€k)	2014	2013
Valore economico generato dal Gruppo	4.564.895	4.746.883
Ricavi e altri proventi operativi	4.570.319	4.673.889
Utile netto relativo ad attività cessate	-	91.056
Proventi finanziari	2.103	1.274
Rettifiche di valore di attività finanziarie	2.977	(2.399)
Svalutazione crediti	(370)	(1.283)
Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(10.134)	(15.654)
Valore economico distribuito	4.346.185	4.435.016
Costi operativi	2.942.937	3.012.718
Remunerazione dei collaboratori	1.283.496	1.307.510
Remunerazione dei finanziatori e azionisti	58.368	63.275
Remunerazione della pubblica amministrazione	61.067	51.160
Liberalità esterne	318	353
Valore economico trattenuto dal gruppo	218.710	311.867
Ammortamenti	187.465	210.099
Accantonamenti	6.138	13.909
Riserve	25.107	87.859

Costo del lavoro

(€k)	2014	2013
Retribuzioni	1.003.311	1.025.120
Oneri sociali	183.879	188.456
Benefici ai dipendenti	27.006	26.058
Altri costi	82.422	78.556
Total	1.296.618	1.318.190

Valore acquistato per merci

(€k)	Nord America e Area del Pacifico	Europa	Gruppo
2014 - Total	540.049	1.273.584	1.813.633
Ristorazione	476.198	308.515	784.713
Retail	47.378	464.624	512.002
Altro	16.473	500.445	516.918
2013 - Total	566.051	1.308.052	1.874.103
Ristorazione	459.567	304.376	763.944
Retail	88.196	466.972	555.168
Altro	18.288	536.703	554.991

Canoni e royalty

(€k)	Nord America e Area del Pacifico	Europa	Gruppo
2014 - Totale	366.169	302.296	668.466
Costi per affitti e concessioni	292.784	287.439	580.223
Royalty per utilizzo marchi	73.385	14.858	88.243
2013 - Totale	372.357	305.049	677.407
Costi per affitti e concessioni	300.627	292.389	593.016
Royalty per utilizzo marchi	71.730	12.660	84.391

Costi per utenze energetiche e idriche

(€k)	Nord America e Area del Pacifico	Europa	Gruppo
2014	30.214	61.884	92.098
%	33%	67%	
2013	28.856	66.554	95.410
%	30%	70%	

ricavi nel 2014

€ 3.930,2m

Dati sociali di Gruppo



 (G4-9; G4-10; G4-11;
G4-1A6; G4-1A9)

Tipologia contrattuale

Full-time/Part-time

2014	Nord America e Area del Pacifico		Europa		Totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Full-time	5.588	4.089	4.732	4.333	10.320	8.422
%	28%	30%	36%	58%	31%	40%
Part-time	14.586	9.693	8.261	3.126	22.847	12.819
%	72%	70%	64%	42%	69%	60%
Subtotale	20.174	13.782	12.993	7.459	33.167	21.241
%	59%	41%	64%	36%	61%	39%
Totale	33.956		20.452		54.408	

Tabelle

2013	Nord America e Area del Pacifico		Europa		Totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Full-time	13.276	9.978	5.214	4.919	18.490	14.897
%	67%	72%	39%	64%	55%	69%
Part-time	6.553	3.866	8.311	2.781	14.864	6.647
%	33%	28%	61%	36%	45%	31%
Subtotale	19.829	13.844	13.525	7.700	33.354	21.544
%	59%	41%	64%	36%	61%	39%
Totale	33.673		21.225		54.898	

2012	Nord America e Area del Pacifico		Europa		Totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Full-time	13.840	10.211	5.619	5.196	19.459	15.407
%	68%	73%	41%	66%	57%	70%
Part-time	6.628	3.791	8.245	2.688	14.873	6.479
%	32%	27%	59%	34%	43%	30%
Subtotale	20.468	14.002	13.864	7.884	34.332	21.886
%	59%	41%	64%	36%	61%	39%
Totale	34.470		21.748		56.218	

Tipologia contrattuale - Europa

Tempo determinato/Tempo indeterminato

	2014		2013		2012	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Tempo determinato	1.485	981	1.257	831	1.188	813
%	11%	13%	9%	11%	9%	10%
Tempo indeterminato	11.508	6.478	12.268	6.869	12.676	7.071
%	89%	87%	91%	89%	91%	90%
Subtotale	12.993	7.459	13.525	7.700	13.864	7.884
Totale	20.452		21.225		21.748	

Nota: l'area Nord America e Area del Pacifico non è presente nel perimetro in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente ("At-will employment"), e pertanto non è opportuno rappresentarli sulla base delle due tipologie di contratto utilizzate a livello europeo. Tale legislazione prevede che entrambe le parti possano recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento senza alcuna responsabilità.

Presenza femminile

	2014		2013		2012	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Nord America e Area del Pacifico	20.174	13.782	19.829	13.844	20.468	14.002
%	59%	41%	59%	41%	59%	41%
Europa	12.993	7.459	13.525	7.700	13.864	7.884
%	64%	36%	64%	36%	64%	36%
Subtotale	33.167	21.241	33.354	21.544	34.332	21.886
	61%	39%	61%	39%	61%	39%
Totale	54.408		54.898		56.218	

tipologia contratti

tempo indeterminato 88%
tempo determinato 12%

Livelli organizzativi

2014	Nord America e Area del Pacifico				Europa				Totale			
	Sede	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini
Top Manager	54	36%	95	64%	6	9%	58	91%	60	28%	153	72%
Senior Manager	75	44%	95	56%	37	30%	88	70%	112	38%	183	62%
Manager	115	60%	77	40%	56	40%	85	60%	171	51%	162	49%
Impiegati	149	42%	206	58%	313	65%	166	35%	462	55%	372	45%
Subtotale sede	393	45%	473	55%	412	51%	397	49%	805	48%	870	52%
Totale Sede		866				809				1.675		
2014	Nord America e Area del Pacifico				Europa				Totale			
	Rete	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini
Area Manager	36	28%	92	72%	9	21%	36	79%	45	26%	128	74%
Direttori di punti vendita	487	45%	607	55%	110	37%	187	63%	597	43%	794	57%
Manager	214	44%	270	56%	374	43%	492	57%	588	44%	762	56%
Responsabili di Servizio	788	47%	888	53%	2.085	62%	1.277	38%	2.873	57%	2.165	43%
Collaboratori pluriservizio	18.255	61%	11.453	39%	10.005	66%	5.068	34%	28.260	63%	16.521	37%
Subtotale rete	19.780	60%	13.310	40%	12.583	64%	7.060	36%	32.363	61%	20.370	39%
Totale Rete		33.090				19.643				52.733		
Totale		33.956				20.453				54.408		

Suddivisione per età

2014	Nord America e Area del Pacifico			Europa			Totale		
	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
16/17-20 anni*	2.946	1.956	14%	433	323	4%	3.379	2.279	10%
21-30 anni	6.733	4.615	33%	2.874	1.966	24%	9.607	6.581	30%
31-40 anni	3.690	2.457	18%	4.107	1.951	30%	7.797	4.408	22%
41-50 anni	3.082	2.078	15%	3.513	1.773	26%	6.595	3.851	19%
< 50 anni	3.722	2.677	19%	2.067	1.445	17%	5.789	4.122	18%
Subtotale	20.173	13.783		12.994	7.458		33.167	21.241	
Totale		33.956			20.452			54.408	
2013	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
16/17-20 anni*	2.996	2.115	15%	458	357	4%	3.454	2.472	11%
21-30 anni	6.571	4.552	33%	3.088	2.097	25%	9.659	6.649	30%
31-40 anni	3.514	2.441	18%	4.411	1.984	31%	7.925	4.425	23%
41-50 anni	3.119	2.146	16%	3.555	1.888	27%	6.674	4.034	20%
< 50 anni	3.629	2.590	18%	2.010	1.377	17%	5.639	3.967	18%
Subtotale	19.829	13.844		13.522	7.703		33.351	21.547	
Totale		33.673			21.225			54.898	

* Per il Nord America e Area del Pacifico la prima fascia d'età va dai 16 ai 20 anni, per l'Europa dai 17 ai 20 anni.

Suddivisione per nazionalità - Europa

		Donne	Uomini
2014			
Paesi membri della Comunità Europea		11.136	6.631
Paesi non inclusi nella Comunità Europea		616	328
America centro-meridionale		206	139
Africa		295	377
Asia		166	215
Altro		195	149
Subtotale		12.614	7.838
Total		20.452	
2013			
Paesi membri della Comunità Europea		11.997	6.514
Paesi non inclusi nella Comunità Europea		649	338
America centro-meridionale		239	117
Africa		269	372
Asia		208	243
Altro		160	119
Subtotale		13.522	7.703
Total		21.225	

Suddivisione per origine etnica - Stati Uniti

		Donne	Uomini
2014			
Nativi americani-europei		4.926	3.402
Nativi americani-africani		4.926	2.945
Nativi americani-indiani e nativi dell'Alaska		84	55
Ispanici		2.946	2.248
Asiatici		1.709	1.213
Nativi delle Hawaii e delle isole del Pacifico		183	76
Altro		52	47
Subtotale		14.826	9.986
Total		24.812	
2013			
Nativi americani-europei		5.150	3.675
Nativi americani-africani		4.677	2.928
Nativi americani-indiani e nativi dell'Alaska		96	59
Ispanici		2.908	2.242
Asiatici		1.800	1.249
Nativi delle Hawaii e delle isole del Pacifico		163	73
Altro		7	3
Subtotale		14.801	10.229
Total		25.030	

Tasso di sindacalizzazione

	Italia	Stati Uniti
2014	48%	43%
2013	49%	44%
2012	45%	49%

Tabelle

Infortuni - Europa

Perimetro: Belgio, Francia, Italia e Spagna → 75% del totale collaboratori Europa

Tipologia infortuni	2014	2013
Tagli	134	137
Fratture	15	9
Ustioni	50	40
Lividi e contusioni	233	235
Distorsioni e strappi	150	168
Altro	33	46
Totali	615	635
	-3%	-7%
<i>Infortuni in itinere</i>	203	224
 Indici relativi agli infortuni		
<i>Indice di frequenza</i>	28,94	28,63
(n. infortuni x 1.000.000/ora lavorate)	1%	-2%
 <i>Indice di gravità</i>	0,70	0,70
(n. giorni di assenza per infortunio x 1.000/ora lavorate)	0%	1%

Nel corso degli anni il Gruppo si è impegnato a mantenere elevati gli standard di salute e sicurezza sul lavoro diminuendo progressivamente il numero degli infortuni.

salute e sicurezza

Formazione Europa

Perimetro: Belgio, Danimarca, Francia, Italia, Paesi Bassi, Slovenia, Spagna e Svizzera → 85% del totale collaboratori Europa

	2014			2013	
	Ore	Costi (€)		Ore	Costi (€)
Formazione e addestramento in store	45.646	1.224.033		32.663	627.740
Formazione tecnico professionale	621	24.474		3.699	118.701
Formazione manageriale	12.195	550.865		20.567	1.275.028
Igiene, salute e sicurezza sul lavoro	15.036	483.307		65.622	1.495.717
Lingue	1.611	44.750		4.717	158.911
Altro	3.457	127.410		2.033	227.930
Totale	78.566	2.454.839		129.301	3.904.027
<i>% costi di formazione coperti da finanziamenti</i>		29%			8%
<i>Nr. collaboratori del perimetro indicato</i>		17.328			18.397
<i>Giorni di formazione procapite</i>		0,80			1,03

Donazioni

2014	Contributo diretto (€)	Contributo indiretto (€)	Contributo in beni e servizi (€)	Totale (€)
Nord America e Area del Pacifico	274.911	461.635	3.488.475	4.225.021
Europa	42.600	1.050	168.792	212.442
Totale	317.511	462.685	3.657.268	4.437.463
2013	Contributo diretto (€)	Contributo indiretto (€)	Contributo in beni e servizi (€)	Totale (€)
Nord America e Area del Pacifico	286.529	192.844	2.763.379	3.242.751
Europa	66.667	5.260	438.700	510.626
Totale	353.195	198.103	3.202.078	3.753.377
2012	Contributo diretto (€)	Contributo indiretto (€)	Contributo in beni e servizi (€)	Totale (€)
Nord America e Area del Pacifico	244.504	495.659	1.400.787	2.140.951
Europa	20.750	18.696	283.800	323.247
Totale	265.254	514.355	1.684.588	2.464.197

Dati ambientali di Gruppo



(G4-EN1; G4-EN2; G4-EN23)

La variazione negli anni rendicontati del numero di punti vendita riflette l'andamento del mercato delle concessioni e l'aggiudicazione delle gare d'appalto.

Tabelle



Consumi energetici indiretti - Europa*

Perimetro: Austria, Belgio, Spagna e Italia

	Unità	2014	2013	2012**
Numero punti vendita	n.	549	587	629
Variazione dei punti vendita	%	-6%	-7%	1%
Energia Indiretta	MWh	203.793	221.366	228.499
Variazione annua dei consumi	%	-8%	-3%	-4%

* Il dato è parzialmente stimato e comprende i consumi dei punti vendita gestiti direttamente da Autogrill in Austria, Belgio, Italia e Spagna e dei rispettivi headquarter.

** Errata corrigé: i dati relativi al 2012 sono stati aggiornati secondo consuntivi posteriori alla diffusione del Rapporto di Sostenibilità 2012



Consumi energetici diretti - Italia*

	Unità	2014	2013	2012
Numero punti vendita	n.	409	453	500
Variazione dei punti vendita	%	-10%	-9%	2%
Metano o gas naturale	m ³	400.000	400.000	400.000
Variazione annua dei consumi	%	0%	0%	0%
Gasolio	litri	1.469.640	2.203.951	2.080.622
Variazione annua dei consumi	%	-33%	6%	-10%
GPL e altro	kg	29.875	51.759	73.480
Variazione annua dei consumi	%	-42%	-30%	38%

* Il dato è parzialmente stimato e comprende i consumi dei punti vendita gestiti direttamente da Autogrill in Italia e dell'headquarter in Italia.



Consumi di acqua - Europa*

Perimetro: Austria, Belgio, Italia e Spagna

	Unità	2014	2013	2012
Numero punti vendita	n.	549	587	629
Variazione dei punti vendita	%	-6%	-7%	1%
Acqua	m ³	2.961.432	3.043.546	2.870.463
Variazione dei consumi di acqua	%	-3%	6%	-4%

* Il dato è parzialmente stimato e comprende i consumi dei punti vendita gestiti direttamente da Autogrill in Austria, Belgio, Italia e Spagna e dei rispettivi headquarter

Rifiuti - Food & Beverage Italia*

	Unità	2014	2013	2012
Numero punti vendita	n°	409	453	500
Variazione dei punti vendita	%	-10%	-9%	2%
Rifiuti non pericolosi	ton.	31.978	36.495	47.436
Variazione produzione rifiuti non pericolosi	%	-12%	-23%	
Rifiuti pericolosi **	ton.	11,14	7,95	7,63
Variazione produzione rifiuti pericolosi	%	40%	4%	

* Il dato è parzialmente stimato e comprende i consumi dei punti vendita gestiti direttamente da Autogrill in Italia e dell'headquarter in Italia. Sono stati esclusi i dati dei locali concessi in franchising.

** Errata corige: i dati relativi ai rifiuti pericolosi 2012 sono stati aggiornati secondo rettifiche posteriori alla diffusione del Rapporto di Sostenibilità 2012

Materiali: carta e cartone - Food & Beverage Italia *

	Unità	2014	2013	2012
Numero punti vendita	n.	409	453	500
Variazione dei punti vendita	%	-10%	-9%	2%
Carta e cartone	ton.	3.952	3.682	3.524
Variazione carta e cartone	%	7%	5%	

* Il dato è parzialmente stimato e comprende i locali gestiti direttamente da Autogrill in Italia e dell'headquarter in Italia. Sono stati esclusi i dati dei locali concessi in franchising.

Parco Auto - Food & Beverage Europa

Perimetro: Belgio, Francia, Italia, Olanda, Spagna, Svizzera

Numero auto	Livello di emissioni CO ₂ <160 g/km	%	Livello di emissioni CO ₂ >160 g/km	%	Totale
2014	325	93%	24	7%	349
2013	356	93%	27	7%	383
2012	364	91%	34	9%	398

Tabella confini degli aspetti di sostenibilità



(G4-20; G4-21; G4-32)

AREA	TEMATICHE	TEMATICHE GRI	CONFINI (DOVE LA TEMATICA HA IMPATTO)		
				CONFINI INTERNI	CONFINI ESTERNI
Economic & Governance	Lotta alla corruzione	Anti-corruzione	Materiale	Gruppo Autogrill (in particolare nei paesi emergenti dove il Gruppo opera)	
	Creazione di valore economico	Performance economiche	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Pratiche concorrenziali	Pratiche concorrenziali	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Gestione della catena di fornitura	Pratiche di approvvigionamento, qualifica ambientale dei fornitori, qualifica dei fornitori per le pratiche lavorative, qualifica dei fornitori sul rispetto dei diritti umani, qualifica dei fornitori sull'impatto sulla società	Altro	Gruppo Autogrill	
People	Tutela dei diritti umani	Non discriminazione, libertà di associazione e contrattazione collettiva, lavoro minorile, lavoro forzato	Materiale	Gruppo Autogrill (in particolare nei paesi emergenti dove il Gruppo opera)	Catena di fornitura
	Rapporti di qualità con i collaboratori	Occupazione, gestione lamentele inerenti pratiche lavorative	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Salute e sicurezza sul lavoro	Salute e sicurezza dei lavoratori	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Sviluppo delle persone	Formazione e addestramento	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Relazioni sindacali	Relazioni sindacali	Altro	Gruppo Autogrill	
	Valore della diversity	Diversity e pari opportunità	Altro	Gruppo Autogrill	
	Sviluppo e coinvolgimento della comunità	Comunità	Altro	Gruppo Autogrill (in particolare quando il business è nel centro città)	Comunità
	Data security e customer privacy	Privacy dei consumatori	Altro	Gruppo Autogrill (nei paesi in cui sono attivi programmi di Customers Relationship Management)	Consumatori
Product	Informazioni e comunicazione di prodotto	Etichettatura di prodotti e servizi, comunicazioni di marketing	Materiale	Gruppo Autogrill	Consumatori
	Accessibilità e qualità dei servizi		Materiale	Gruppo Autogrill	Consumatori
	Qualità e sicurezza dei prodotti	Salute e sicurezza dei consumatori	Materiale	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura, Consumatori
	Vendita responsabile		Altro	Gruppo Autogrill	Consumatori
Planet	Efficienza energetico ed emissioni	Energia, emissioni, trasporti	Materiale	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura
	Protezione della biodiversità	Biodiversità	Altro	Gruppo Autogrill (edifici di proprietà)	Catena di fornitura
	Gestione risorse idriche	Acqua	Altro	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura
	Gestione rifiuti e scarti	Materiali, rifiuti, scarichi	Altro	Business oil	Consumatori, Comunità
	Gestione carburante	Biodiversità	Altro	Business oil	

Tabelle



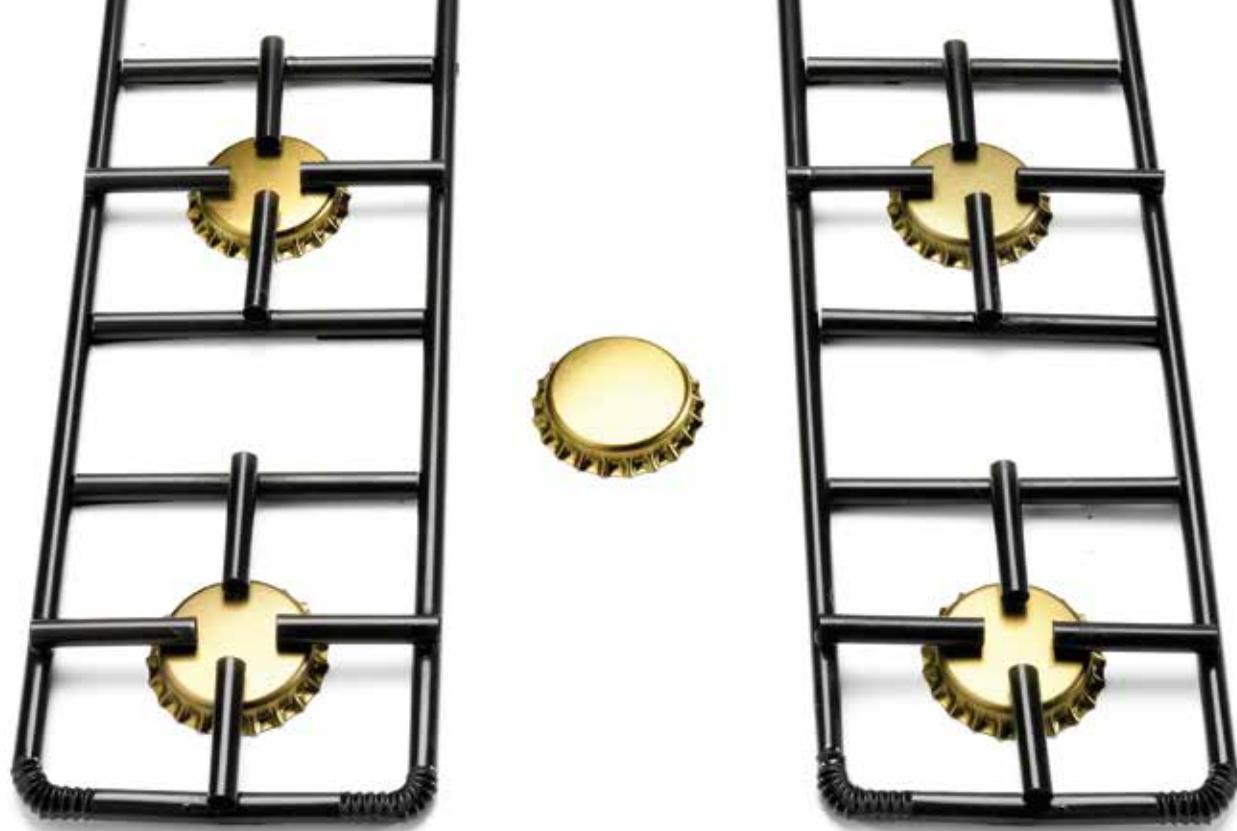


Tabella indicatori GRI



GRI G4 Indice

Il Rapporto di Sostenibilità 2014 del Gruppo Autogrill è stato redatto sulla base delle linee guida del *Global Reporting Initiative GRI G4*. La tabella che segue riporta le informazioni di Gruppo basate sulle linea guida GRI G4 con riferimento all'analisi di materialità di Autogrill.

Per ogni informazione fornita si riporta altresì il riferimento alla pagina all'interno del Rapporto di Sostenibilità 2014.

Informazioni generali



Informazioni generali	N. pagina	Attestazione esterna	Informazione standard
Strategia e analisi			
G4-1	3	No	Dichiarazione da parte del senior management dell'organizzazione
G4-2	8, 22, 31	No	Descrizione dei principali impatti, dei rischi e opportunità
Profilo dell'organizzazione			
G4-3	136	No	Nome dell'organizzazione
G4-4	16, 26, 80	No	Principali marchi, prodotti e/o servizi
G4-5	136	No	Sede principale
G4-6	16, 26, 29, 35	No	Numero dei paesi nei quali l'organizzazione svolge la propria attività operativa e paesi in cui l'organizzazione ha attività o in cui l'attività svolta ha un specifico rilievo rispetto agli elementi di sostenibilità trattati nel relativo rapporto di sostenibilità
G4-7	16, 136	No	Assetto proprietario e forma legale
G4-8	16, 26, 29, 35	No	Mercati coperti (inclusa la copertura geografica, settori di attività e tipologia di clienti e destinatari)
G4-9	16, 26, 116, 119	No	Dimensione dell'organizzazione
G4-10	119	No	Numero di dipendenti suddiviso per contratto e genere
G4-11	119	No	Percentuale di dipendenti coperti da contratto collettivo nazionale
G4-12	82	No	I fornitori dell'organizzazione
G4-13	6	No	Cambiamenti significativi avvenuti nel periodo di riferimento nelle dimensioni e nella struttura dell'organizzazione o nella filiera
G4-14	22, 31, 65, 84	No	Modalità di applicazione del principio o approccio prudentiale
G4-15	71, 86, 112	No	Adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali
G4-16	57, 73, 84, 92	No	Appartenenza a associazioni o organizzazioni nazionali o internazionali di promozione della sostenibilità

Informazioni generali	N. pagina	Attestazione esterna	Informazione standard
Aspetti materiali e limitazioni			
G4-17	7, 16, 26, 29-30	No	Entità incluse nel bilancio consolidato dell'organizzazione o documenti equivalenti
G4-18	7, 8, 22	No	Processo per la definizione del perimetro di rendicontazione e delle limitazioni
G4-19	13	No	Aspetti materiali identificati nel processo di analisi per la definizione del perimetro di rendicontazione
G4-20	127	No	Limitazioni interne all'organizzazione
G4-21	127	No	Limitazioni esterne all'organizzazione
G4-22	116, 125- 126	No	Modifiche di informazioni inserite nei report precedenti e le motivazioni di tali modifiche
G4-23	116, 125- 126	No	Cambiamenti significativi dell'obiettivo e delle limitazioni rispetto al precedente periodo di rendicontazione
Coinvolgimento degli stakeholder			
G4-24	18	No	Elenco degli <i>stakeholder</i> coinvolti dall'organizzazione
G4-25	18	No	Principi per identificare gli <i>stakeholder</i> da coinvolgere
G4-26	18, 47, 73, 99	No	Approccio dell'organizzazione rispetto al concetto di <i>stakeholder engagement</i> , inclusa la frequenza di coinvolgimento per tipologia e gruppo di <i>stakeholder</i> e indicazione sull'attività di coinvolgimento e l'interazione nel processo di rendicontazione
G4-27	18, 47, 73, 99	No	Temi rilevanti sollevati attraverso il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> e come l'organizzazione ha risposto, inclusa la redazione del rapporto. Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> che hanno sollevato i temi oggetto di analisi
Profilo del rapporto			
G4-28	6	No	Periodo di rendicontazione (anno finanziario o anno solare)
G4-29	6	No	Data dell'ultimo rapporto (se disponibile)
G4-30	6	No	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale)
G4-31	6, 136	No	Contatti e indirizzi utili per chiedere informazioni sul bilancio
G4-32	130	No	Specificare l'opzione di conformità prescelta dall'organizzazione e l'Indice GRI di riferimento
G4-33	Per il Bilancio di Sostenibilità 2014 è stato previsto e completato un processo di attestazione interno e nessuna attestazione esterna è stata richiesta	No	Attestazione esterna
Governance			
G4-34	26, 28	No	Struttura di governo dell'organizzazione
Codice etico e integrità			
G4-56	17, 18, 22	No	Valori, principi, standard e regole di comportamento adottate dall'organizzazione

Informazioni standard specifiche

DMA e indicatori	N. pagina	Omissione	Motivazione	Spiegazione	Attestazione esterna	Informazioni standard
CATEGORIA: ECONOMICA						
Aspetto materiale: performance economica						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34		No			Informazioni generali sull'approccio del management
G4-EC1	18, 34, 116		No			Valore economico direttamente generato e distribuito
Aspetto materiale: pratiche di fornitura						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34		No			Informazioni generali sull'approccio del management
G4-EC9	82, 84, 87, 116		No			Proporzione di spesa concentrate sui fornitori locali
CATEGORIA: AMBIENTALE						
Aspetto materiale: materie prime						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34		No			Informazioni generali sull'approccio del management
G4-EN1	93, 103, 125		No			Materie prime utilizzate per peso o volume
G4-EN2	93, 103, 125		No			Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato
Aspetto materiale: emissioni e rifiuti						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34		No			Informazioni generali sull'approccio del management
G4-EN23	103, 125		No			Peso totale di rifiuti divisi per tipo e metodo di smaltimento
Aspetto materiale: conformità						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34		No			Informazioni generali sull'approccio del management
G4-EN29	No multe o sanzioni significative		No			Valore delle multe e numero delle sanzioni per violazione di leggi e regolamenti in materia
Aspetto materiale: valutazione ambientale del fornitore						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34		No			Informazioni generali sull'approccio del management
G4-EN32	82		No			Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di criteri ambientali
G4-EN33	82		No			Significativi impatti ambientali, correnti e potenziali, identificati all'interno della filiera e azioni intraprese
CATEGORIA: SOCIALE						
Sotto categoria: pratiche di lavoro e condizioni di lavoro						
Aspetto materiale: occupazione						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34		No			Informazioni generali sull'approccio del management
G4-LA2	56, 116		No			Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno e non previsti per i lavoratori part-time e a termine suddivisi per principali attività

DMA e indicatori	N. pagina	Omissione	Motivazione	Spiegazione	Attestazione esterna	Informazioni standard
Aspetto materiale: lavoro/gestione delle relazioni						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34					
G4-LA4	68			No		Periodi minimi di preavviso per cambiamenti nelle attività, inclusa l'eventuale specifica nei relativi contratti collettivi di lavoro
Aspetto materiale: salute e sicurezza						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-LA5	65			No		Percentuale dei dipendenti rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza per contribuire e supportare il monitoraggio dell'implementazione dei programmi di salute e sicurezza
G4-LA6	65, 119			No		Percentuale di infortuni e infortuni sul lavoro, malattia, giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e genere
Aspetto materiale: formazione e addestramento						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-LA9	57, 119			No		Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per genere e categoria
G4-LA10	57			No		Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera
G4-LA11	57			No		Percentuale dei dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance dello sviluppo della propria carriera, suddivisa per genere e categoria
Aspetto materiale: valutazione dei fornitori sulle pratiche di lavoro						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-LA14	82			No		Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di pratiche di lavoro
G4-LA15	82			No		Significativi impatti relativi alle pratiche di lavoro, correnti e potenziali, identificati all'interno della filiera e azioni intraprese
Aspetto materiale: meccanismi di rendicontazione di reclami relativi a pratiche di lavoro						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-LA16	68			No		Numero di reclami relativi a pratiche di lavoro riportate, affrontate e risolte tramite il processo di mitigazione formale
Sotto categoria: diritti umani						
Aspetto materiale: valutazione del fornitore sui diritti umani						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-HR10	82			No		Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di criteri per il rispetto dei diritti umani
G4-HR11	82			No		Significativi impatti negativi sui diritti umani, correnti e potenziali, identificati all'interno della filiera e azioni intraprese

DMA e indicatori	N. pagina	Omissione	Motivazione	Spiegazione	Attestazione esterna	Informazioni standard
Sotto categoria: collettività						
Aspetto materiale: comportamento anti-concorrenziale						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-SO7	No incidenti significativi			No		Numero di azioni legali intraprese per comportamenti anti-concorrenziali, anti-trust e pratiche di monopolio e risultati
Aspetto materiale: conformità						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-SO8	No multe o sanzioni significative			No		Valore delle multe e numero delle sanzioni per violazione di leggi e regolamenti in materia
Aspetto materiale: valutazione dei fornitori per impatti sulla collettività						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-SO9	82			No		Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di criteri per il monitoraggio degli impatti sulla collettività
G4-SO10	82			No		Significativi impatti negativi sulla collettività, correnti e potenziali, identificati all'interno della filiera e azioni intraprese
Sotto categoria: responsabilità di prodotto						
Aspetto materiale: salute e sicurezza del cliente						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-PR1	82, 84			No		Percentuale di categorie di prodotti e servizi per i quali sono previste attività di valutazione della salute e della sicurezza ai fini del miglioramento
G4-PR2	No incidenti significativi			No		Numero di infortuni dovuti a non conformità con i regolamenti e le regole interne sulla salute e la sicurezza dei prodotti e dei servizi suddivisi per tipologia di risultato
Aspetto materiale: prodotto e etichettatura						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-PR5	78			No		Informazioni relative alla customer satisfaction
Aspetto materiale: comunicazione marketing						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34					
G4-PR6	In alcuni paesi e canali, i negozi offrono anche prodotti come: tabacco, lotterie, bevande alcoliche. Tutti questi servizi sono gestiti in conformità alle leggi applicabili in materia			No		Vendita di prodotti vietati o oggetto di restrizioni
Aspetto materiale: compliance						
G4-DMA	16, 18, 22, 26, 34			No		Informazioni generali sull'approccio del management
G4-PR9	Nessuna sanzione significativa			No		Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e utilizzo di prodotti o servizi

Allegato - riferimenti ad altri indicatori oltre a quelli GRI

CATEGORIA: AMBIENTALE

Energia	pag. 8, 16, 18, 22, 99, 106, 118, 125
Acqua	pag. 8, 16, 18, 22, 99, 110, 118, 125
Emissioni	pag. 8, 16, 18, 22, 99, 106
Trasporto	pag. 8, 16, 18, 22, 99, 113

CATEGORIA: SOCIALE

Sotto categoria: Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro	
Diversità e uguali opportunità	pag. 8, 16, 18, 22, 47
Sotto categoria: Collettività	
Anti-corruzione	pag. 8, 16, 18, 22, 47, 62

Autogrill S.p.A.



Sede legale

Via Luigi Giulietti, 9
28100 Novara, Italia

Capitale sociale: € 68.688.000 interamente versato
Codice fiscale – Registro Imprese di Novara: 3091940266
REA di Novara: 188902 REA - Partiva IVA: 01630740032

Sede secondaria e amministrativa

Centro Direzionale Milanofiori
Palazzo Z, Strada 5
20089 Rozzano (Milano), Italia
Tel. (+39) 02 4826.1

Contatti:

Direzione Internal Audit e Corporate Social Responsibility
Telefono (+39) 02 48263835

Group Corporate Communications
Telefono (+39) 02 48263250

www.autogrill.com

Il Rapporto di Sostenibilità è stato predisposto e redatto con l'indispensabile contributo di tutti i colleghi, i quali hanno collaborato alla raccolta dei dati e delle informazioni che vengono in tal modo resi noti a tutti i lettori del documento.

Coordinamento editoriale
zero3zero9 - Milano

Progetto grafico
Inarea - Roma

Impaginazione
Laura de Nigris - Milano

Stampa
Grafiche Antiga (TV)
Stampato su carta certificata FSC
Heaven 42 - Scheufelen



Stampato nel mese di maggio 2015

www.autogrill.com

seguici su

