

Gruppo Autogrill

Rapporto di Sostenibilità 2013



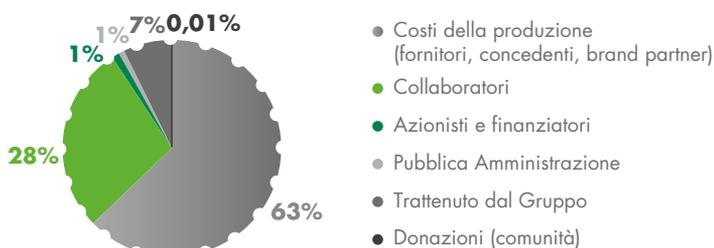
# Highlights

**30** Paesi    oltre **1.000** location    più di **250** marchi  
oltre **4.500** punti vendita    2013: **3,9** miliardi di euro di ricavi



✈ **142** aeroporti    🛣 **759** autostrade    🚉 **56** stazioni ferroviarie  
🏢 **96** città, centri commerciali, fiere e siti culturali

## Distribuzione del valore economico 2013



Collaboratori nel Gruppo: **54.898**

**61%** donne

**90%** con contratto a tempo indeterminato<sup>1</sup>

**17** punti vendita certificati LEED



Best Commitment to  
Corporate Social Responsibility  
FAB Awards 2013  
organizzati da The Moodie Report

<sup>1</sup> Escludendo l'area Nord America e Pacifico, in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente "At-will employment"

Gruppo Autogrill

Rapporto di Sostenibilità 2013



Gianmario  
Tondato Da Ruos

Amministratore  
Delegato





# Lettera dell'Amministratore Delegato

Signori Stakeholder,

oggi, per effetto della scissione, siamo totalmente focalizzati sul business del Food & Beverage e, nel corso dell'anno, abbiamo articolato la nostra strategia di crescita su tre direttrici: il rinnovamento dell'offerta, l'espansione in nuove aree geografiche e il riposizionamento in termini di canali di attività.

Sul fronte del rinnovamento dell'offerta ci siamo concentrati sull'ideazione di nuovi concetti commerciali e sulla stipula di accordi con i marchi più innovativi e in linea con le esigenze sempre più diversificate del nostro consumatore, azioni che hanno contribuito a far crescere ulteriormente, a livello internazionale, la notorietà del Gruppo. Nel prossimo futuro i nostri punti vendita accoglieranno format commerciali anche molto diversi per design, tipologia di prodotti e di servizio; il processo da poco avviato ha già mostrato i suoi frutti.

Per quanto riguarda l'articolazione delle attività per area geografica, è proseguito lo sviluppo nei Paesi ad elevati tassi di crescita con l'ingresso in Vietnam e in Indonesia e l'ampliamento della presenza in Medio Oriente, anche grazie all'aggiudicazione di una concessione nell'aeroporto di Abu Dhabi.

Siamo convinti che questi sviluppi possano contribuire alla crescita complessiva della nostra presenza nel canale aeroportuale. Il Gruppo, inoltre, guarda con interesse anche alle significative opportunità che provengono dalle stazioni ferroviarie, rivitalizzate dalla diffusione delle reti ad Alta Velocità, che portano in questo canale viaggiatori caratterizzati da modelli di consumo più simili a quelli che si riscontrano negli aeroporti.

Per un futuro  
sostenibile



# Indice

Istruzioni per l'uso	6
<b>Il mondo Autogrill</b>	<b>8</b>
Autogrill nel mondo	10
Strategia e sostenibilità	12
Business e governance	22
Impegni, progressi e obiettivi raggiunti	32
<b>Le tre aree strategiche</b>	<b>36</b>
A-People	38
A-Product	62
A-Planet	82
<b>I numeri di Autogrill</b>	<b>98</b>
<b>Tabella indicatori GRI-G3</b>	<b>112</b>
Verifica livello di applicazione GRI-G3	119

# Istruzioni per l'uso

Il Rapporto di Sostenibilità è per Autogrill il documento tecnico e riepilogativo di quanto il Gruppo ha fatto 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.

L'obiettivo è quello di trasmettere la complessità e la ricchezza del "mondo Autogrill" veicolando le informazioni relative alle attività della società dal punto di vista sociale e ambientale per rispondere alla necessità di conoscenza e lettura di questi asset ritenuti ormai indispensabili per il miglioramento continuo della gestione di un'azienda.

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 a tutti gli stakeholder tramite la redazione annuale del Rapporto di Sostenibilità.

## Come leggere il Rapporto di Sostenibilità 2013

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.

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.



People



Product



Planet

Le 3 aree  
di sostenibilità

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.

## Linea guida per la redazione del Rapporto di Sostenibilità

Autogrill redige il Rapporto di Sostenibilità secondo i principi internazionali del Global Reporting Initiative (nel particolare: GRI-G3). Lo standard richiede un'autovalutazione sul livello di applicazione dello stesso, articolata in tre livelli (A, B e C in ordine decrescente). Il Gruppo Autogrill riporta lo status "B GRI checked", la tabella all'interno della quale sono riportati i riferimenti ai diversi indicatori si trova a pag. 112, la verifica dell'autodichiarazione da parte del Global Reporting Initiative si trova a pag. 119.



## Il Rapporto è in linea con i principi internazionali del Global Reporting Initiative

### Principi di redazione per la definizione dei contenuti del Rapporto

In linea con lo standard del Global Reporting Initiative GRI-G3, Autogrill definisce i contenuti da inserire all'interno del Rapporto di Sostenibilità, seguendo i principi di redazione di:

**Materialità:** le informazioni contenute nel Rapporto si riferiscono agli argomenti e agli 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.

**Completezza:** il Rapporto include tutti gli aspetti economici, sociali e ambientali relativi alle principali aree geografiche dove il Gruppo opera, per permettere agli stakeholder di valutarne la performance nel periodo di riferimento.

**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.

**Contesto di sostenibilità:** il Rapporto illustra la performance del Gruppo con riferimento ai temi della sostenibilità.

### Perimetro e fonte delle informazioni

I dati e le informazioni quali-quantitative contenuti nel Rapporto di Sostenibilità fanno riferimento ad Autogrill S.p.A. e alle imprese controllate al 31 dicembre 2013, 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 secondo le linee guida GRI-G3.

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.

A seguito della scissione parziale proporzionale di Autogrill S.p.A., avvenuta il 1° ottobre 2013, per effetto della quale il business Travel Retail & Duty Free è stato trasferito a World Duty Free S.p.A. (quotata sul mercato telematico azionario gestito da Borsa Italiana), le informazioni e i dati contenuti all'interno del Rapporto di Sostenibilità 2013 si riferiscono alle sole attività Food & Beverage e non includono il settore Travel Retail & Duty Free (compresi i dati di Gruppo relativi agli anni 2012 e 2011, che risulteranno perciò diversi dai dati riportati all'interno del Rapporto di Sostenibilità 2012 e del Rapporto di Sostenibilità 2011).

Il mondo Autogrill



# Food & Beverage



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

# Autogrill nel mondo

Presente in 30 Paesi con circa 55.000 collaboratori, gestisce più di 4.500 punti vendita in oltre 1.000 location e opera prevalentemente tramite contratti di concessione all'interno di aeroporti e stazioni ferroviarie, autostrada, città, centri commerciali, poli fieristici e siti culturali.

Grazie alle sue attività in Nord America, Italia e in altri Paesi europei, quali Francia, Belgio, Svizzera e Germania, Autogrill è oggi il leader mondiale nel settore della ristorazione in regime di concessione. Il Gruppo propone ai propri consumatori 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 insegne di rilevanza locale e brand internazionalmente riconosciuti (come Starbucks Coffee, Burger King, Brioche Dorée). Il Gruppo gestisce, direttamente o in licenza, un portafoglio di oltre 250 marchi.

Tra il 2005 e il 2008 il Gruppo ha effettuato una diversificazione delle proprie attività mediante l'ingresso nel settore Travel Retail & Duty Free, avvenuto tramite una serie di acquisizioni (Aldeasa, Alpha e World Duty Free) che sono state integrate tra loro negli anni successivi.

In data 6 giugno 2013 le Assemblee di Autogrill S.p.A. e di WDF S.p.A. hanno approvato la scissione parziale e proporzionale di Autogrill S.p.A. a favore di WDF S.p.A., in virtù della quale la prima ha assegnato alla seconda la parte del proprio patrimonio relativa alle attività svolte dal Gruppo Autogrill nel settore Travel Retail & Duty Free.

Per effetto della scissione, che ha avuto efficacia dal 1° ottobre 2013, l'attività del Gruppo Autogrill si focalizza ad oggi nel solo settore Food & Beverage.

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.

Presente in **30** Paesi  
con più di **4.500** punti vendita  
in oltre **1.000** location



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

Un Gruppo che ha fatto dell'accoglienza la propria **mission** e che ogni giorno offre momenti di **ristoro** e **svago** alle persone in viaggio. Ciò rende Autogrill una multinazionale di nuova generazione, che rifugge dalla standardizzazione dei sapori e promuove una visione della ristorazione "**glocal**" e **sostenibile**, volta a garantire la salvaguardia del patrimonio agro-alimentare, culturale, di tradizioni e metodologie di produzione e preparazione del territorio.

## 54.898 collaboratori nel Gruppo

61% personale di Gruppo femminile, il 90% del personale di Gruppo ha contratto a tempo indeterminato<sup>1</sup> il 30% del personale di Gruppo appartiene alla fascia d'età 21-30 anni

### "Feel good?"

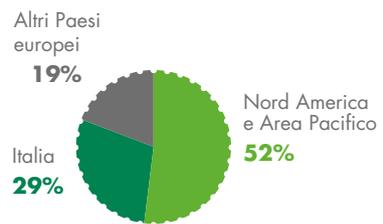
oltre 53.600 interviste di **customer satisfaction** effettuate nel 2013

### "Do you Feel good?"

circa 17.900 interviste di **employee engagement** raccolte nel 2013 indice di risposta **83%**

**17** punti vendita certificati **LEED** nel mondo

### Ricavi per area geografica

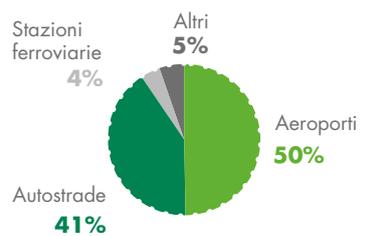


## 3.984,8 milioni di euro di ricavi nel 2013

314 milioni di euro EBITDA

7,9% sui ricavi

### Ricavi per canale



88,3 milioni di euro EBIT

162,6 milioni di euro di investimenti netti

Posizione finanziaria netta: **672,7** milioni di euro

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.

# 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 l'accelerazione dei 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.

Tra le trasformazioni in atto che hanno un impatto significativo sullo sviluppo del Gruppo:

- **il trend della mobilità:** viaggiare oggi è un'esperienza molto più accessibile, un privilegio a portata di un numero di persone di gran lunga superiore a un tempo. Secondo le stime presentate nell'Airline Industry Forecast 2012-2016 di IATA (International Air Transport Association) la crescita su scala mondiale dei passeggeri procederà a un ritmo del 5,3% annuo e porterà nel 2016 a un aumento complessivo di circa 800 milioni (+ 28,5%) del numero di passeggeri. Autogrill persegue i suoi obiettivi di crescita adottando una strategia modulare, diversificata a seconda delle aree geografiche e dei canali di attività (dalla partecipazione a bandi di gara, a joint venture con operatori locali, a innovazione di prodotti e concetti, ...), con piani di sviluppo che tengono conto della differenza tra i mercati maturi, dove la diffusione delle mobilità è un fenomeno consolidato, e quelli emergenti, in cui rappresenta un fenomeno relativamente recente;

- **il ruolo dell'aeroporto:** l'evoluzione dei modi di viaggiare, delle velocità e delle comodità dei diversi mezzi di trasporto ha portato a un aumento del traffico aeroportuale e a una trasformazione degli aeroporti da semplici luoghi di transito a vere e proprie mete, caratterizzate da una proposta di servizi commerciali e di intrattenimento esclusivi, irripetibili altrove. L'aeroporto diventa così "aerotropolis", la città aeroporto, centro di servizi e aggregazione, nuovo centro di attrazione che diventa quasi una destinazione in sé.

Autogrill è parte attiva di questo fenomeno, contribuendo, con la sua esperienza pluriennale nei servizi al viaggiatore e la capacità di agire in una logica di partnership con i concedenti, a ripiassmare l'esperienza della sosta in aeroporto, arricchendola con le molteplici proposte gastronomiche della sua "fabbrica di concetti". Autogrill vede proprio nel canale aeroportuale il percorso principale di ulteriore sviluppo futuro, come occasione di business e innovazione;

- **la globalizzazione:** in un'economia in cui i capitali, le informazioni, i talenti e il commercio sono continuamente interconnessi, Autogrill sta lavorando alla semplificazione dell'organizzazione e dei processi aziendali e al miglioramento dell'efficienza operativa, capitalizzando il know how e le competenze interne al Gruppo con team e progettualità internazionali;



Prospettive di sviluppo di lungo periodo, che trasformino in valore le opportunità

- **le nuove direttrici della crescita:** i cambiamenti demografici, lo sviluppo dei Paesi emergenti e il conseguente aumento della classe media a livello globale, hanno portato Autogrill ad accelerare lo sviluppo in nuovi Paesi ad alto potenziale di crescita ed estendere la presenza alle nuove aree geografiche dell'economia globale. Negli ultimi due anni il Gruppo ha fatto ingresso in Russia, ha ampliato la presenza in Asia entrando, attraverso joint venture con operatori locali, in Vietnam e Indonesia e ha avviato lo sviluppo in Medio Oriente, con l'entrata in Turchia ed Emirati Arabi Uniti;
- **l'attenzione alla sostenibilità:** la crescente attenzione per una gestione sostenibile delle attività d'impresa da parte delle istituzioni, dei consumatori e della società civile, e l'aumento dell'attenzione per gli impatti diretti e indiretti sull'ambiente e sulle persone delle imprese stesse, sta indirizzando quest'ultime a una rivisitazione dei propri obiettivi, processi e modelli di business. Autogrill da anni è impegnata nella sostenibilità tramite la definizione di politiche e progetti volti a massimizzare gli impatti positivi che può avere sui suoi stakeholder, gestendo e minimizzando i possibili rischi e gli impatti negativi.

La strategia del Gruppo consiste nell'assicurare la crescita stabile del valore perseguita attraverso l'ampliamento e 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 dei consumatori e dei concedenti.

Nel canale aeroportuale e ferroviario, verrà perseguita una strategia di crescita, sia nei Paesi dove il Gruppo è già presente sia in nuove geografie con potenziali interessanti di sviluppo del traffico. Nel canale autostradale l'impegno sarà 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.

I parametri impiegati dal Gruppo per monitorare il raggiungimento degli obiettivi della propria strategia sono: l'aumento delle vendite e della generazione di cassa, sia corrente sia prospettica, 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.

## Obiettivi

crescita  
innovazione  
semplificazione  
soddisfazione

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.

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

Il mantenimento di una equilibrata struttura finanziaria è condizione essenziale per il perseguimento 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.

## L'attenzione verso gli stakeholder

L'attenzione del Gruppo verso i suoi stakeholder si basa sui valori definiti nel suo 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, ascoltare le richieste dei propri stakeholder sono attività che oggi un'impresa che punta alla sostenibilità del proprio business non può e non deve ignorare.

In questo scenario, la Direzione CSR di Autogrill ha il ruolo di promuovere all'interno del Gruppo la cultura della sostenibilità, proponendo e promuovendo iniziative di continuo miglioramento e facilitando i processi di comunicazione con gli stakeholder, anche tramite la redazione del Rapporto di Sostenibilità.

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. > vedi capitolo "People - Collaboratori" pag. 39.	Indagine annuale di employee engagement "Do you Feel good?". > vedi capitolo "People - Collaboratori - Ascoltare per migliorare" pag. 39.
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. > vedi capitolo "People - Consumatori" pag. 56.	Indagine annuale di customer satisfaction "Feel good?", test e survey ad hoc e indagini di mercato. > vedi capitolo "People - Consumatori" pag. 56,59.
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. > vedi capitolo "Product - Le partnership con i fornitori" pag. 67.	Processi di qualificazione. > vedi capitolo "Product - Le partnership con i fornitori" pag. 67; "Product - Controlli e sicurezza alimentare" pag. 68 Singole collaborazioni nello sviluppo di progetti, prodotti, servizi, attrezzature ad hoc. > all'interno dei diversi capitoli.

## STAKEHOLDER

## IMPEGNI

## AZIONI DI COINVOLGIMENTO

**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.

> vedi capitolo "Product - Le partnership con i concedenti" pag. 66; "Product - Le partnership con i top brand" pag. 64.

"Take a Look", la newsletter trimestrale creata da Autogrill indirizzata a 250 concedenti in Europa.

Singole collaborazioni nello sviluppo di progetti, concetti, servizi ad hoc.

> vedi capitolo "Product - Le partnership con i concedenti" pag. 66; "Product - Le partnership con i top brand" pag. 64; "Product - La fabbrica di concetti" pag. 73

**Autogrill  
per gli azionisti  
e la comunità  
finanziaria**

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.

Nel 2013 le attività rivolte agli investitori hanno compreso analyst meeting, conference call, investor day e roadshow. Inoltre, in merito all'attività di scissione del Gruppo, durante il 2013 le attività di IR sono state pianificate e attuate in modo da assicurare un costante e affidabile flusso informativo verso gli azionisti.

> vedi sezioni "Investor Relations" e "Governance" del sito internet della Società ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)).

**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.

> vedi capitolo "People - Comunità locale" pag. 60.

Progetti di sostegno e coinvolgimento.

> vedi capitolo "People - Comunità" pag. 60.

**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.

> vedi capitolo "Planet" pag. 83.

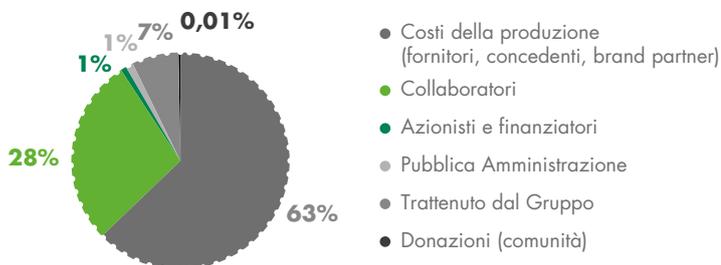
Progetti di sostegno e coinvolgimento.

> vedi capitolo "Planet" pag. 83.

Il confronto tra il Gruppo e i suoi stakeholder consente di individuare le tematiche chiave sulle quali lavorare, in una dinamica circolare di sviluppo di progettualità che alimentano processi di innovazione per la creazione di valore aggiunto. Il concetto di valore aggiunto 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 del valore aggiunto misura il valore creato da Autogrill nell'anno, la sua redistribuzione tra gli stakeholder del Gruppo e quanto viene trattenuto all'interno dell'azienda.

### Distribuzione del valore economico 2013



## Un'evoluzione continua, verso il futuro

È tramite la redazione del primo Rapporto di Sostenibilità che Autogrill comincia a ragionare in termini di sostenibilità. Nel 2004 viene redatto un primo documento interno per tracciare la posizione del Gruppo sulle tematiche sociali e ambientali, e da questa sperimentazione iniziano nel 2005 le attività ufficiali di rendicontazione e comunicazione delle informazioni finanziarie sociali e ambientali agli stakeholder. Ma non solo, inizia il percorso di Autogrill verso un approccio sempre più sostenibile al business.

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

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

**3** Il progetto 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: **"Afuture, shape our tomorrow"**.



Oggi AFuture è una vera  
filosofia di sostenibilità  
del business

**4** "Shape our Tomorrow", dare forma al nostro domani, per noi e per le generazioni future, segna il passaggio e l'evoluzione da una filosofia a una 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.

Questo ha permesso di strutturare e adattare il concetto di sostenibilità alla realtà di Autogrill e ha portato all'individuazione delle **tre aree strategiche di sostenibilità**: 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

**5** 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. All'interno di ciascun capitolo dedicato alle tre aree è stato realizzato un focus sullo status di avanzamento rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## Le sfide di Autogrill per il futuro. L'Afuture Roadmap (2012-2015)



Per Autogrill la sostenibilità è da sempre un impegno costante e progressivo, come testimoniano i numerosi traguardi raggiunti dal progetto Afuture, ma oggi essa è divenuta una sfida precisa, un percorso di innovazione scandito da obiettivi da raggiungere tramite la definizione dell'Afuture Roadmap.

La Roadmap di Sostenibilità dà 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.

Obiettivo primario della Roadmap è definire gli ambiti di miglioramento delle performance del Gruppo e promuovere, all'interno e all'esterno dell'organizzazione, un approccio all'innovazione di processo, di prodotto e di servizio capace di unire sostenibilità e aspettative degli stakeholder.

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.

Con questo scopo è stato identificato e definito un quadro ampio e strutturato che permette di avere una visione chiara e integrata di quello che significa sostenibilità per Autogrill: la Policy di Sostenibilità del Gruppo.

L'Affuture Framework è la cornice strategica di azione di Autogrill, che introduce la Policy e la riassume delineando anche il livello operativo e le attività correlate.

Il livello strategico definisce Vision, Mission e Valori della sostenibilità, da cui 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.



## L'Affuture Framework è la cornice strategica di azione di Autogrill

Definire la Policy di Sostenibilità è stato un passaggio importante per diffondere la propria visione in tutti i Paesi in cui è presente.

All'interno della Policy, la Roadmap costituisce l'elemento che individua gli obiettivi di sostenibilità per il triennio 2012-2015 e ha la finalità di rendere disponibili un set di parametri utili sia alla reportistica di sostenibilità, sia ai processi gestionali e strategici interni al Gruppo.

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.



## Afuture Framework



LIVELLO STRATEGICO

### Aree strategiche di sostenibilità

LIVELLO OPERATIVO



- Diversity e pari opportunità
- Valorizzazione delle competenze
- **Salute e sicurezza**
- Welfare e benessere organizzativo
- Diritti umani
- Ascolto e dialogo con i collaboratori
- Ascolto e dialogo con i clienti
- Relazioni con la comunità



- **Procurement & Construction**
- **Energy management**
- **Water management**
- Rifiuti
- Logistica



- Ricerca & Sviluppo sostenibile
- Catene di fornitura e acquisti sostenibili
- Informativi sui prodotti ai consumatori
- Fair Partnership (landlord, fornitori, ...)
- **Packaging**

GOVERNANCE: RUOLI E RESPONSABILITÀ



### Strumenti di supporto



## 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, giochi a premi) e di altri prodotti alimentari e non (nel 2013 vendite tabacco 4% del totale vendite di Gruppo, vendite alcolici 8%) nonché il rifornimento di carburante.

### Principali nuovi contratti 2013:

- Aeroporti di Bali-Ngurah Rai, Surabaya-Juanda e Balikpapan-Sepinggan in Indonesia
- Aeroporto di Düsseldorf in Germania
- Regno Unito nelle stazioni dell'Eurotunnel e all'interno dell'aeroporto di East Midlands
- Aeroporto Pulkovo-S. Pietroburgo in Russia

Food & Beverage

nei principali  
canali  
del viaggio

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 fonda-

mentale 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.



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.

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.

## 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);

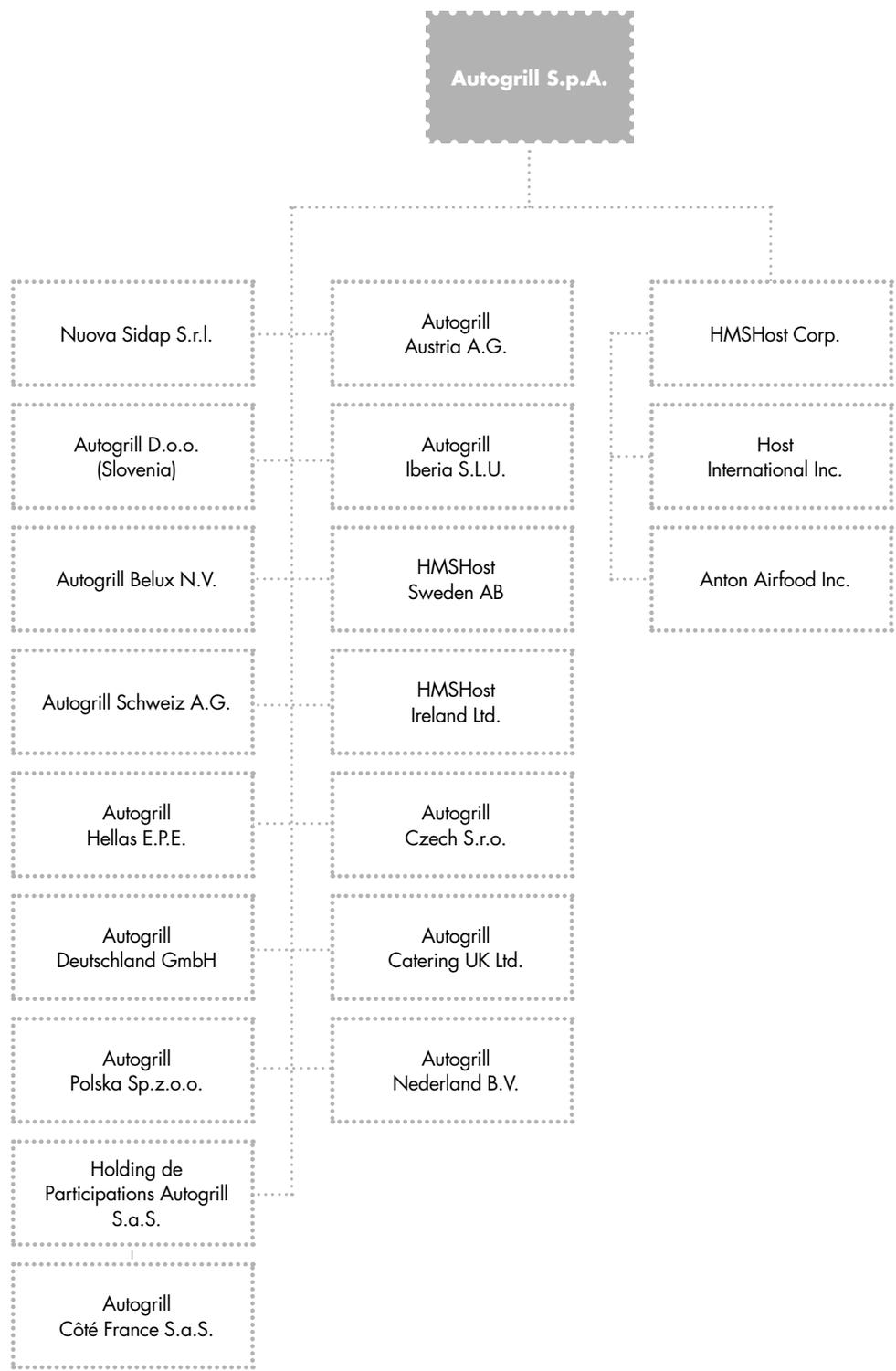
- il Comitato per le Risorse Umane (costituito all'interno del CdA);
- il Comitato Strategie e Investimenti (costituito all'interno del CdA);
- il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (costituito all'interno del CdA);
- l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione 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 tra-

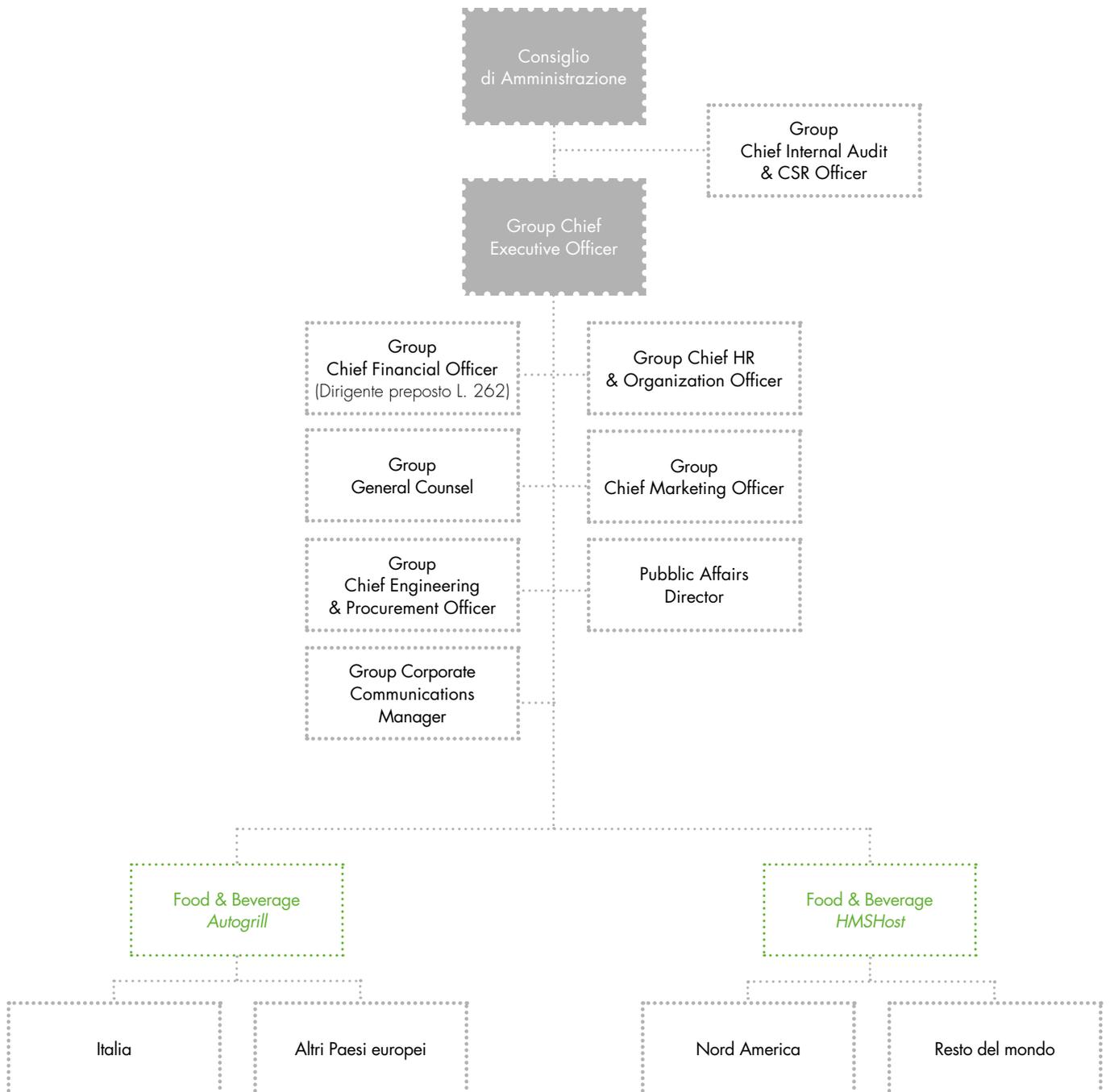
sparenza nella gestione del business e nella valutazione dei rischi e opportunità.

## Struttura societaria semplificata<sup>2</sup>



2. Dove non diversamente specificato, le quote di controllo sono da intendersi al 100%; l'elenco completo delle partecipazioni è pubblicato negli Allegati alle Note illustrative del documento Relazione e Bilancio consolidato 2013. Le ragioni sociali risultano aggiornate a marzo 2014.

## Struttura organizzativa<sup>3</sup>



3. La struttura organizzativa risulta aggiornata a marzo 2014

L'organizzazione operativa del Gruppo Autogrill riflette il carattere multinazionale del Gruppo stesso, costituitosi tramite un percorso di espansione di successo fatto di importanti acquisizioni in Europa e in America.

All'Amministratore Delegato della Capogruppo risponde il Leadership Team costituito dagli *Staff Leader*, ovvero i responsabili delle funzioni di indirizzo e controllo del Gruppo (o *Funzioni Corporate*) e dai *Business Leader*, ovvero i responsabili delle diverse aree geografiche (Italia, altri Paesi europei, Nord America, resto del mondo). Le unità di *business* hanno il compito di gestire le leve operative secondo gli obiettivi e le linee guida definiti dalle funzioni Corporate della Capogruppo Autogrill S.p.A. che invece svolgono un ruolo di

indirizzo strategico, definendo standard e policy di Gruppo, favorendo l'introduzione e lo scambio di best practice e coordinando iniziative progettuali di Gruppo.

Nel corso del 2013 Autogrill ha proseguito nel consolidamento di funzioni di supporto alle *Operations* della *Region F&B Europe* (o funzioni centrali *F&B Europe*) che, a riporto diretto delle corrispondenti funzioni Corporate, gestiscono i principali processi di supporto alle *Operations* dei Paesi/*Sub-Region* e ne indirizzano le scelte di business (*Business Development, Marketing, Acquisti*).

## Principali rischi cui il Gruppo Autogrill è esposto

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, 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, contribuisce 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.

### Flusso di traffico

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.

Un fattore strategico di mitigazione del rischio in questione è la diversificazione delle attività del

Gruppo in termini di canali e aree geografiche di presenza; l'aggiornamento costante dell'offerta e del livello di servizio al cliente; l'aggiornamento del modello operativo; la focalizzazione sulla profittabilità delle vendite, attraverso il contenimento, a parità di offerta e qualità del servizio, dei costi operativi; la modulazione degli investimenti di sviluppo, per contenere gli impatti sulla generazione netta di cassa.

### Reputazione

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

A fronte di tale rischio, il Gruppo effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato al cliente e al concedente.

### 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.

La disponibilità di un ampio portafoglio di marchi e formule commerciali mitiga il rischio in questione.

### 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). Nel corso del tempo si è determinata un'evoluzione del contesto competitivo del settore e delle caratteristiche dei bandi di gara e pertanto, in caso di nuove aggiudicazioni e/o rinnovi di concessioni, le condizioni contrattuali previste dai concedenti potrebbero essere meno favorevoli di quelle attualmente in essere. Inoltre, i contratti di concessione sottoscritti dal Gruppo prevedono generalmente, oltre a 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.

In generale il Gruppo mitiga i rischi in questione, da un lato, attraverso la costante focalizzazione sulla profittabilità del portafoglio contratti e, dall'altro, mediante un approccio che punta a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione e partnership con il concedente, anche attraverso lo studio di soluzioni, in termini di concept e di offerta commerciale, che massimizino la remuneratività complessiva del contratto.

### 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.

Le azioni di mitigazione di detto rischio si basano sul continuo aggiornamento dei processi e delle procedure di gestione volti a massimizzare l'efficienza nell'utilizzo del lavoro, incrementandone la flessibilità e riducendo il rischio di infortuni.

### 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 che della qualità del prodotto. Il mancato adempimento alle prescrizioni di tali regolamentazioni, oltre a esporre il Gruppo al rischio di contenziosi, può determinare la perdita di reputazione nei confronti di concedenti e clienti.

Per mitigare tale rischio le funzioni interne, coadiuvate da esperti in materie specialistiche, mantengono un costante aggiornamento sulle evoluzioni normative per consentire il progressivo adeguamento dei processi e delle procedure, e dei relativi controlli, alle nuove esigenze e lo sviluppo tempestivo del training al personale per rendere gli adeguamenti operativi; rilevante peso hanno le attività di monitoraggio continuo e di auditing della qualità del servizio reso rispetto ai requisiti contrattuali e di legge.

## 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.

Le azioni di mitigazione del rischio reputazionale e di rispetto del quadro normativo (relativo alla qualità dei processi di preparazione del prodotto e di prestazione del servizio di ristorazione) e i controlli sulla qualità delle forniture di materia prima rappresentano presidi anche per la mitigazione del rischio in questione.

## 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.

A fronte di tale rischio, il Gruppo, oltre a poter contare su ampio portafoglio di marchi e formule commerciali, effettua una costante azione di monitoraggio del livello di soddisfazione percepito dal consumatore, dell'attrattività del portafoglio in termini di brand e concept gestiti e di offerta commerciale proposta, al fine di interpretare e reagire tempestivamente.

## Risultati della gestione

### Ricavi

Nel 2013, i ricavi consolidati del Gruppo sono stati pari a € 3.984,8m, in calo dello 0,3% (-2,2% a cambi correnti) rispetto ai € 4.075,6m dell'esercizio precedente. Il Gruppo presenta ricavi in crescita in Nord America, sostenuti da un trend positivo del traffico, che si è tradotto in un incremento del numero di transazioni e dall'aumento dello scontrino medio; in calo i ricavi in Europa, dove l'andamento negativo in Italia, ancora fortemente condizionata da un contesto economico recessivo che penalizza flussi di mobilità e capacità di spesa per consumi, ha vanificato il contributo positivo di alcuni Paesi europei, in particolare Belgio, Germania e Gran Bretagna.

Il positivo andamento del traffico passeggeri ha sostenuto la performance positiva degli aeroporti, con ricavi in aumento del 1,5%<sup>4</sup>. Seppur più contenuta rispetto a quella a parità di perimetro a causa della cessione del ramo Retail aeroportuale nordamericano avvenuta nel quarto trimestre 2013 e dell'uscita da alcuni punti vendita negli Stati Uniti, la crescita complessiva in tale canale e lo sviluppo nelle stazioni ferroviarie hanno in buona

parte compensato la debolezza nel canale autostradale e la forte contrazione delle vendite negli altri canali (città, fiere e centri commerciali), che hanno risentito della cessazione delle attività in diversi punti vendita.

### EBITDA

Nel 2013 Autogrill ha riportato un EBITDA consolidato di € 314,0m, in calo del 1,9% (-4,1% a cambi correnti) rispetto ai € 327,6m del 2012, con un'incidenza sui ricavi che passa dall'8% del 2012 al 7,9% nel 2013.

Escludendo le componenti non ricorrenti<sup>5</sup> e il contributo ai risultati dell'ultimo trimestre 2012 dato dal ramo US Retail, ceduto a settembre 2013, la flessione dell'EBITDA sarebbe stata pari al 3,1% (-5,3% a cambi correnti) e l'incidenza del margine sui ricavi nel 2013 pari al 7,9%: la variazione risente principalmente della rigidità delle componenti fisse dei costi per affitti e lavoro a fronte della significativa riduzione di vendite registrata in Europa.

<sup>4</sup> -1,5% a cambi correnti

<sup>5</sup> 2013: oneri non ricorrenti netti per € 2,3m (oneri di riorganizzazione per € 11,6m, costi di scissione per € 4,5m e proventi non ricorrenti per € 13,8m); 2012: oneri di riorganizzazione per € 9,6m

## Ricavi per Area geografica

### Nord America e Area del Pacifico

Nel 2013 il Nord America e l'Area del Pacifico<sup>6</sup> hanno generato ricavi di vendita per \$ 2.759,3m,

in aumento del 1,1% rispetto ai \$ 2.730,0m del precedente esercizio, con il seguente andamento per canale:

(m\$)	Variazione		
	Esercizio 2013	Esercizio 2012	2012
Aeroporti	2.264,6	2.237,1	1,2%
Autostrade	440,4	433,2	1,7%
Altri	54,3	59,8	(9,1%)
<b>Totale</b>	<b>2.759,3</b>	<b>2.730,0</b>	<b>1,1%</b>

### Italia

Nel 2013 i ricavi generati in Italia sono stati pari a € 1.154,1m, in calo del 6,0% rispetto ai €1.227,8m del 2012. L'andamento complessivo delle vendite in Italia è stato fortemente penalizzato, per il secondo anno consecutivo, dalla difficile congiuntura economica del Paese, che si è

tradotta in una contrazione del flusso di traffico in autostrada, in una minore propensione al consumo e in una minore capacità di spesa dei viaggiatori. Il calo è altresì frutto della chiusura di numerosi punti vendita non profittevoli nei canali città, centri commerciali e fiere.

Di seguito il dettaglio delle vendite per canale:

(m€)	Variazione		
	Esercizio 2013	Esercizio 2012	2012
Autostrade	878,3	929,6	(5,5%)
Aeroporti	83,1	88,1	(5,7%)
Stazioni ferroviarie	45,4	43,7	3,9%
Altri*	147,3	166,3	(11,4%)
<b>Totale</b>	<b>1.154,1</b>	<b>1.227,8</b>	<b>(6,0%)</b>

\* include vendite ad affiliati

### Altri Paesi europei

Nel 2013 i ricavi generati negli altri Paesi europei sono stati pari a € 753,0m, in crescita del 4,7%

rispetto ai € 723,0m del precedente esercizio (+4,2% a cambi correnti).

Di seguito il dettaglio delle vendite per canale:

(m€)	Variazione			
	Esercizio 2013	Esercizio 2012	2012	Cambi costanti
Autostrade	402,1	381,2	5,5%	5,9%
Aeroporti	201,2	191,3	5,2%	5,9%
Stazioni ferroviarie	112,2	109,4	2,5%	3,0%
Altri	37,6	41,1	(8,5%)	(7,4%)
<b>Totale</b>	<b>753,0</b>	<b>723,0</b>	<b>4,2%</b>	<b>4,7%</b>

6. I risultati dell'area, comprendono anche il business nell'aeroporto di Amsterdam Schiphol, le attività in Australia, Canada, India, Malesia, Emirati Arabi Uniti, Turchia, Nuova Zelanda, Singapore e Vietnam

### Investimenti per area geografica

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

(m€)	Variazione			
	Esercizio 2013	Esercizio 2012	2012	Cambi costanti
Nord America e Area del Pacifico	89,8	156,0	(42,4%)	(39,8%)
Italia	29,8	55,2	(46,0%)	(46,0%)
Altri Paesi europei	37,8	35,1	7,4%	8,0%
Corporate e non allocati	5,2	6,2	(15,8%)	(15,8%)
<b>Food &amp; Beverage</b>	<b>162,6</b>	<b>252,6</b>	<b>(35,6%)</b>	<b>(33,8%)</b>

Gli investimenti hanno interessato principalmente gli aeroporti di Los Angeles, San Diego, Atlanta, Amsterdam, San Pietroburgo e Marsiglia, le aree di

servizio della Pennsylvania Turnpike negli Stati Uniti e Villorese Est in Italia e diverse stazioni ferroviarie in Francia (Parigi) e Italia (Milano).

(Fonte: Relazione sulla gestione 2013)



Una buona attività di rendicontazione aziendale si basa sui principi di responsabilità e trasparenza. Nel 2013 Autogrill ha vinto l'Oscar di Bilancio per la categoria "Società e Grandi Imprese Quotate"

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](http://www.autogrill.com)).

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

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

# 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.



## DETTAGLI

### INDAGINE DI "EMPLOYEE ENGAGEMENT"

Continua nel 2013 il programma di rilevazione dell'indice di coinvolgimento dei dipendenti tramite il sondaggio "Do you Feel good?". Grazie ai risultati della scorsa edizione è stato sviluppato un piano d'azione relativo alle opportunità di miglioramento individuate.

vedi pag. 40

### INDAGINE DI "CUSTOMER SATISFACTION"

Continua nel 2013 il programma di rilevazione della Customer Satisfaction tramite il sondaggio "Feel good?" che permette la misurazione del grado di qualità dell'offerta e del servizio percepito dai consumatori, con l'obiettivo di costruire sui risultati piani di marketing mirati e strutturati.

vedi pag. 59

### VALUTAZIONE E SVILUPPO

Per il processo di valutazione delle competenze e delle prestazioni, è stato esteso lo stesso sistema di Gruppo, basato su uno strumento online automatizzato, a più Paesi (Stati Uniti, Italia, Francia, Spagna, Belgio, Olanda e uffici Corporate), permettendo completa trasparenza e accessibilità continua. Durante il 2014 sarà esteso agli altri principali Paesi europei (Germania, Austria e Svizzera).

vedi pag. 45

### SALUTE E SICUREZZA

Rimane costante l'impegno del Gruppo nel garantire un luogo di lavoro salubre e sicuro riducendo sempre più il numero di infortuni tramite azioni di prevenzione, formazione, nuove tecnologie e strumenti. Consolidamento di un monitoraggio maggiormente standardizzato grazie alla diffusione dell'Future Roadmap.

vedi pag. 51



### DONAZIONI

Sostegno alla comunità, in particolare tramite le donazioni in kind di cibo derivante dalle eccedenze a fine giornata sui punti vendita, o da magazzino.

vedi pag. 60



## Nelle tre aree People, Product e Planet il Gruppo ha raggiunto importanti traguardi



		DETTAGLI
LA FABBRICA DI CONCETTI	Per Autogrill essere "fabbrica di concetti" significa combinare l'analisi dei trend che emergono in seno al mercato con la conoscenza approfondita delle richieste dei propri consumatori, concedenti e brand partner, per ideare concetti innovativi capaci di incontrare, attraverso un corretto mix di design, offerta e servizi, il gusto e la soddisfazione dei viaggiatori nelle diverse realtà in cui opera.	vedi pag. 73
ALIMENTAZIONE SOSTENIBILE	Il Gruppo Autogrill negli ultimi anni si è sempre di più concentrato in attività finalizzate a promuovere stili di vita sani ed equilibrati anche grazie a un'alimentazione attenta e di qualità. Le partnership sono alla base dello sviluppo di questo percorso, basti pensare alla collaborazione con l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo in Italia o a quella con il Culinary Institute of America negli Stati Uniti.	vedi pag. 73
QUALITÀ E SICUREZZA	L'attenzione costante alla qualità e alla sicurezza dell'offerta tramite processi ben definiti di selezione dei fornitori e di controllo della filiera fino al servizio sul punto vendita distingue da sempre il Gruppo Autogrill.	vedi pag. 68
PACKAGING	Mappatura europea delle categorie e dei prodotti di packaging (cosiddetti "consumable"), attività di ottimizzazione dei consumables tra cui la revisione in chiave sostenibile del piattino triangolare per la pizza in poliacoppiato carta-plastica.	vedi pag. 78





		DETTAGLI
CONSUMI	Continua l'impegno per la diminuzione dei consumi sia energetici che idrici nei diversi paesi parte del Gruppo tramite la creazione di sistemi di gestione, l'utilizzo di tecnologie per il risparmio energetico, le collaborazioni con i partner e il coinvolgimento dei collaboratori.	vedi pag. 92
COINVOLGIMENTO	Il Gruppo, consapevole del ruolo fondamentale giocato dai collaboratori nella corretta gestione delle risorse, organizza diverse iniziative per il loro coinvolgimento e sensibilizzazione in materia di sostenibilità ambientale.	vedi pag. 84
GESTIONE MATERIALI	Anche nella gestione dei rifiuti e dei materiali l'impegno del Gruppo è rivolto alla sostenibilità tramite progetti sviluppati a livello di Paese per mettere a frutto al meglio le opportunità offerte dalle amministrazioni locali, dai concedenti, dai partner commerciali.	vedi pag. 96
CERTIFICAZIONI	Sono 17 ad oggi le certificazioni LEED ottenute dal Gruppo nel mondo, per la precisione, 12 edifici certificati LEED Gold e 5 LEED Silver in Canada Stati Uniti e Italia, ai quali si aggiungono altre attestazioni ambientali su singoli punti vendita nei Paesi, quali la ISO 14001, EMAS, BBC - Bâtiment Basse Consommation, HQE - Haute Qualité Environnementale.	vedi pag. 90



Il Gruppo continuerà nel futuro a perseguire gli obiettivi della Roadmap



## Premi e riconoscimenti

Sono numerosi i premi e i riconoscimenti ottenuti nel 2013 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.

### Airport Revenue News (ARN)

Las Vegas, 27 febbraio 2013

HMSHost è stata premiata dall'Airport Revenue News (ARN) nella categorie **Best Overall Food & Beverage Operator** - per il sesto anno consecutivo, nella categoria **Food Operator with Highest Regard for Customer Service** per l'attenzione al cliente, **Best Food & Beverage Brand Operator** per la gestione dei marchi, **Best New Food & Beverage Concept** per "The Varsity" all'interno dell'aeroporto internazionale di Atlanta Hartsfield-Jackson e **Best Restaurant Design** per il concetto sviluppato da HMSHost "Wicker Park Seafood & Sushi" nell'aeroporto internazionale Chicago O'Hare.

### Premi The Moodie Report FAB

Dubai, 2 ottobre 2013

Per il terzo anno consecutivo Autogrill è tra la società premiate al FAB Awards (Food&Beverage Awards), l'evento internazionale dedicato al mondo della ristorazione aeroportuale, organizzato dalla rivista di business intelligence "The Moodie Report". Il Gruppo ha ottenuto 5 prestigiosi riconoscimenti, di cui tre sono andati a realizzazioni della capogruppo Autogrill e due della controllata HMSHost.

Come **Best Commitment to Corporate Social Responsibility** è stato premiato Afuture, il programma di Autogrill in tema di sostenibilità che si basa su tre assi fondamentali: People, Product and Planet.

Il **Best Railway station F&B Offer Award** è andato al nuovo Bistrot Milano Centrale, nato dalla collaborazione tra Autogrill e l'Università degli Studi di Scienze gastronomiche di Pollenzo e inaugurato nei mesi scorsi all'interno della Stazione Centrale di Milano.

Come **Best Airport Wine Bar** è stato premiato Crú, introdotto da HMSHost in partnership con il suo creatore Patrick Colombo all'interno del Denver International Airport.

È invece all'Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport la **Best Airport Food Court** dove HMSHost ha saputo creare un innovativo equilibrio tra concetti di ristorazione gourmet, fast casual e quick service, con l'introduzione di marchi locali e brand a notorietà nazionale.

Il **Best Digital/Media Initiative Award** è andato a Vyaggio, l'applicazione creata da Autogrill scaricabile su smartphone o accessibile dal web, che consente un accesso veloce e l'individuazione dei punti vendita del Gruppo, beneficiando di servizi extra e coupon personalizzati.

### Oscar di Bilancio

Milano, 2 dicembre 2013

Autogrill si aggiudica l'Oscar di Bilancio 2013 per la categoria "Società e Grandi Imprese Quotate". Il riconoscimento è stato attribuito al Gruppo in quanto "l'informativa di Bilancio - comprendente i fascicoli Relazione e Bilancio di esercizio, Relazione e Bilancio Consolidato, Rapporto di Sostenibilità, Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari - rappresenta in modo esauriente il contesto nel quale il gruppo Autogrill opera in Italia e all'estero". Hanno ritirato il premio il Presidente di Autogrill, Gilberto Benetton e l'Amministratore Delegato, Gianmario Tondato Da Ruos intervenuti alla cerimonia di consegna degli Oscar, svoltasi a Milano presso la sede di Borsa Italiana, sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica.

A-People  
A-Product  
A-Planet



.....

Le tre aree strategiche



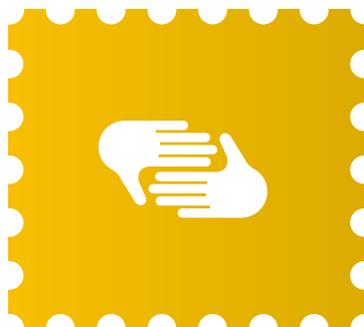


Collaboratori 39

Consumatori 56

Comunità locale 60

# A-People



# Collaboratori

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

Far crescere la soddisfazione dei dipendenti, offrire ai viaggiatori un servizio migliore, condividere gli obiettivi con i partner e i concedenti, effettuare analisi periodiche per comprendere a fondo i propri clienti e le caratteristiche dei diversi mercati, significa essere innovativi, aumentare e re-inventare i propri concept migliorando costantemente l'offerta.

*"L'impegno di ciascuno di voi sarà, anche quest'anno, il motore del cambiamento."*

*Alessandra De Gaetano, Chief Operating Officer Italia*

## Ascoltare per migliorare

Una politica di responsabilità chiara e strutturata sui rapporti che l'organizzazione sviluppa con i propri collaboratori porta benefici al valore 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.

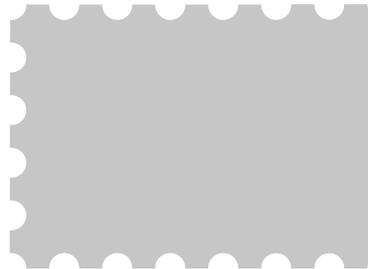
Nei punti vendita ogni collaboratore rappresenta davanti al cliente l'azienda stessa, la sua filosofia di business, il suo know-how, il suo atteggiamento nei confronti dell'ambiente. Anche per questo motivo, la gestione della relazione fra il Gruppo e i suoi collaboratori è strategica e fondamentale per la creazione di valore aggiunto e condiviso: un cliente soddisfatto è la miglior promozione che un'azienda possa vantare.

Nello scenario sociale moderno, dove la comunicazione a senso unico è un concetto quasi anacronistico, sostituito da un'ampia serie di strumenti per la partecipazione, la condivisione e la co-creazione di contenuti, il coinvolgimento dei collaboratori è una leva fondamentale per una gestione delle risorse umane di lungo periodo. Definire obiettivi chiari che tengano conto anche delle esigenze e delle sollecitazioni dei collaboratori costituisce un importante fattore per innovare e coinvolgere.



“Le persone hanno molto apprezzato il fatto di essere state ascoltate e di aver messo in pista dei piani di miglioramento.”

*Domenico Abbruzzese, Direttore Milano Stazione Centrale*



Inoltre, con i risultati 2012 e la rilevazione annuale della customer satisfaction (vedi paragrafo “*Feel good?*” a pag. 59) è stato possibile evidenziare un’interessante correlazione tra soddisfazione del cliente e coinvolgimento del dipendente che ha rafforzato la convinzione che le persone siano fondamentali per garantire il successo del business e il loro coinvolgimento debba essere in cima alle priorità del Gruppo.

A inizio 2014, la seconda edizione ha coinvolto oltre 21.400 persone, circa 730 team su 14 Paesi, ottenendo un indice di risposta di oltre l’83% (16 punti percentuali in più rispetto alla scorsa edizione) con 17.893 questionari compilati, un primo risultato importante che indica il valore che viene attribuito a questa iniziativa. La novità di quest’anno è stato l’inserimento a fine questionario di una domanda a risposta aperta su “Come miglioreresti il lavoro in Autogrill?” per aumentare maggiormente l’apertura all’ascolto e il coinvolgimento delle persone. I risultati di questa seconda edizione saranno disponibili nel corso del 2014, seguendo il processo disegnato verrà successivamente sviluppato un piano di azione per il miglioramento di alcuni item e di conseguenza dell’indice di *employee engagement*.

Altre iniziative dedicate all’ascolto 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.

Nel 2013 è stata avviata anche la prassi di tenere dei colloqui “di uscita” con il personale dimissionario con l’obiettivo di comprendere le principali motivazioni di eventuali abbandoni della società, tracciarle e utilizzarle per un miglioramento continuo. Al momento il progetto è circoscritto a livello Corporate e sede Italia, con prospettiva nel 2014 di estensione ai maggiori Paesi europei.



Do you  
Feel good?

la 2a edizione  
ha coinvolto oltre  
21.400 persone

## Welfare aziendale e worklife balance

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 quello 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.

Ai collaboratori della sede centrale 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. Inoltre, con la realizzazione e diffusione del maternity kit e l'istituzione del maternity tutor, viene fornito un supporto concreto e operativo alle neomamme. Sempre in Italia, 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 alla persona sono offerti 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 sono disponibili, tra i tanti, servizi 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 attraverso il servizio sanitario aziendale (nel 2013 ne sono state effettuate circa 350), l'Help Desk bambini e familiari anziani, 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.



90% dei collaboratori  
del Gruppo ha un contratto  
a tempo indeterminato

## Buon per me

- ai collaboratori della sede centrale italiana, vengono offerti diversi servizi per permettere di gestire alcune incombenze direttamente in azienda: servizio di tintoria, calzolaio e sartoria in loco, acquisto a condizioni agevolate di biglietti teatrali, ecc.

Inoltre, sempre all'interno della sede centrale italiana si svolge 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. Per la rete è disponibile una rubrica sul portale intranet Aconnect con approfondimenti sull'educazione alimentare e la sezione "L'esperto risponde" per la consultazione di un nutrizionista. All'interno del progetto si collocano anche iniziative per promuovere l'attività motoria, quali il servizio di bike sharing aziendale (con indicazione dei percorsi ciclabili in prossimità della sede milanese), l'accesso a spogliatoi con docce presso gli uffici e i certificati medici di sana e robusta costituzione gratuiti per i collaboratori della sede.



- in Spagna sono state attivate una serie di convenzioni con strutture sanitarie private che offrono importanti agevolazioni a tutti i collaboratori e ai loro familiari. Inoltre, i colleghi spagnoli possono usufruire di sconti su polizze assicurative e ingressi a teatri. Infine, vengono segnalati ai colleghi della rete di vendita corsi di formazione gratuiti pensati per migliorare le proprie abilità e conoscenze nel servizio al cliente.



61% dell'organico del Gruppo è composto da donne

## 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 applica 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. In adempienza alle legislazioni e ai principali standard internazionali (come per esempio la Convenzione dell'Onu sui diritti dell'infanzia (UNCRC), The Human Rights Act del 1998, gli standard dell'International Labour Organization) in ogni area geografica dove opera il Gruppo si impegna a non ricorrere al lavoro minorile né al lavoro forzato. Autogrill mette inoltre a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera hotlines 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.
- in Italia, per valorizzare le competenze dei collaboratori e migliorare ancora di più il servizio offerto ai clienti, è stata svolta una ricerca sulle conoscenze linguistiche di tutti i dipendenti. Ne è emerso che oltre all'inglese, al francese e allo spagnolo, piuttosto diffusa è la conoscenza del romeno, del russo, del polacco e dell'arabo. Per rendere visibili queste abilità ai consumatori, i dipendenti dei punti vendita hanno ricevuto delle spillette con le bandierine delle lingue straniere parlate.
- 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.



All'interno di questo progetto, vorremmo raccontarvi la storia di Olga. L'anno scorso ha compilato il questionario su Aconnect per la mappatura

delle lingue conosciute dalle persone Autogrill e grazie a questo ha potuto vivere un'esperienza unica all'interno del Gruppo.

Grazie alla conoscenza del russo (e non solo), alla passione per il suo lavoro, alla sua professionalità e alla sua capacità di insegnare e di fare squadra è stata scelta per supportare il team che ha inaugurato i primi locali Acafé in Russia, frutto dell'accordo con Rosneft, leader nel Paese nel settore oil & gas, per lo sviluppo in franchising del marchio all'interno di sette nuove stazioni di servizio nell'area metropolitana di Sochi.

*"Grazie alla compilazione del questionario ho potuto vivere un'esperienza indimenticabile... Sono stata a Sochi dal 7 al 25 gennaio, sono stati dei giorni intensi ma piacevoli! Il tutto è consistito nel settaggio e controllo dei macchinari presenti sui punti vendita, allestimento dei punti vendita, formazione del personale e, di conseguenza, due organizzazioni delle aperture al pubblico dei 7 Acafé... Mi ritengo fortunatissima ad aver collaborato con delle persone così diverse, un gruppo così internazionale e allo stesso tempo talmente unito e determinato da creare una forza."*

HMSHost partecipa al Programma Lavoro e Viaggio promosso dal Dipartimento di Stato degli Stati Uniti, all'interno del quale 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.

Storia di Olga

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 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 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 Italia sono assunti 469 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.

## 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 inoltre 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. 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, in Italia vengono utilizzati test psico-attitudinali (effettuati da persone abilitate), test di inglese e "targeted interview" volti a misurare l'allineamento del candidato rispetto al modello di competenze Autogrill.

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, YouTube).

In tutti i Paesi in cui opera il Gruppo intrattiene rapporti e partnership con scuole alberghiere e istituti culinari (alcuni esempi: Autogrill Svizzera e l'Ecole hôtelière de Lausanne, HMSHost e il Culinary Institute of America, quella tra Autogrill Olanda e la Maastricht Hotel Marketing School, l'Avans Hogeschool di Breda e infine la collaborazione tra Autogrill Belgio e l'Erasmushogeschool di



Brussels e il Sint Lievens college) ma anche con università per lo sviluppo di nuove idee, project work e innovazioni (per esempio in Italia con l'Università Bocconi, il Politecnico di Milano e l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo).

Autogrill 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.

## 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 2013, GHRP accoglie i dati delle più rilevanti Società del Gruppo facenti parte della Region F&B Europe (Italia, Francia, Svizzera, Belgio, Olanda, Spagna). Nel 2014 è prevista l'estensione di GHRP anche alla Germania, la più rilevante tra le società mancanti.

## 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, etc.;
- 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, ...) dei colleghi censiti su GHRP e l'automazione di processi aziendali mediante l'introduzione di logiche di workflow (ad 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

Al fine di valorizzare la dimensione del Gruppo e capitalizzare il know how, le best practices 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 alla omogeneizzazione dei livelli e dei job title interni all'azienda e a questo proposito, nel corso del 2014, verranno implementate varie iniziative sulla consapevolezza delle politiche e dei sistemi di gestione HR. Nel contempo prosegue l'utilizzo di alcuni strumenti di base per conoscere meglio le persone (mappatura performance/potenziale, succession planning, etc.) e di alcune policy indirizzate a disciplinare la mobilità internazionale.

**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), ad esempio per seguire il passaggio dei collaboratori alla presa in carico di più ampie responsabilità manageriali, per aiutare a costruire percorsi di sviluppo specifici. Poiché la valutazione delle persone tiene conto di competenze e comportamenti diversi a seconda dei livelli di maturità professionale, nel corso del 2013 sono stati definiti i comportamenti che caratterizzano le diverse fasi di "maturità". È stato elaborato anche un "questionario 360" che, grazie a una raccolta di feedback provenienti dal proprio responsabile, colleghi e collaboratori consente di lavorare sulla consapevolezza dei partecipanti relativamente alle proprie aree di forza o di miglioramento.



## Creazione di team e funzioni condivise a livello internazionale

### 3) Creazione di team e strutture internazionali.

Nel corso del 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 che ha dato la possibilità di introdurre nuove "famiglie professionali" come, ad esempio, quella degli Extended Business Traveller, persone che, facenti parte di unità organizzative centrali della Region F&B Europe, svolgono la propria attività non più solamente per il Paese di appartenenza ma per tutti i Paesi della Region. Proprio a tale proposito è stato avviato nel 2013 il progetto di creazione di una Academy internazionale con l'obiettivo di fornire occasioni formative in lingua inglese aventi come destinatari colleghi di sede provenienti da diversi Paesi dell'area europea. Nel corso del 2013, è stato avviato il primo corso pilota internazionale, tenuto in lingua inglese, su Coaching e valutazione dei collaboratori. Inoltre, per abbattere le barriere linguistiche e agevolare la comunicazione dentro e fuori l'azienda, nel 2013, 128 collaboratori in Italia, Francia e Spagna hanno avuto accesso a una piattaforma online adottata da Autogrill per il miglioramento della conoscenza della lingua inglese.

Più in generale, 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, che 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 e uffici Corporate) che guida la valutazione delle persone sulle sedi e sulla rete (fino al livello di Responsabili di Servizio), permettendo completa trasparenza e accessibilità continua anche per l'aggiornamento delle proprie attività.

Durante il 2014 sarà esteso agli altri principali Paesi europei (Germania, Austria e Svizzera). 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 utilizzata per la condivisione delle schede di valutazione.



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.

Per esempio, in Italia, da settembre 2013, è partito il Campionato, con obiettivi settimanali relativi all'offerta e alle vendite, che vede i locali impegnati di mese in mese a sfidarsi per aggiudicarsi la Coppa e la Mascotte per tutto il mese successivo, oltre a premi di vario genere (da tablet, a buoni sconto, ecc.). La gara Beverage, che da anni si svolge in Italia in collaborazione con un partner storico, Coca-Cola, nel 2013 per la prima volta si è svolta a livello di Gruppo, coinvolgendo 11 Paesi Europei più gli Stati Uniti, portando a fine gara i vincitori a Sochi per le Olimpiadi e in Brasile per i mondiali di calcio.

## Compensi e Benefit

La politica retributiva del Gruppo si basa su sistemi di incentivazioni pensati per riconoscere l'impegno e i meriti dei propri collaboratori, favorendo allo stesso tempo il senso di appartenenza e attraendo 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 2013, lo stesso strumento automatizzato utilizzato per la valutazione delle performance è stato adottato anche per la gestione degli MBO, permettendo, anche in questo processo, la gestione interamente online dei vari step e la possibilità di validare le schede con firma elettronica. Ciò ha consentito di ottenere alti livelli di trasparenza e di conservare e tracciare eventuali commenti.

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. I programmi di formazione sono decisi in autonomia in ogni Paese ma la metodologia che porta alla loro creazione è condivisa: si parte dai risultati dei processi di valutazione sulle competenze e dai suggerimenti degli stessi collaboratori, per individuare le aree di intervento su cui concentrarsi. Ad esempio, HMSHost programma visite sui locali finalizzate a determinare e analizzare le esigenze di formazione dei collaboratori sui punti vendita.

In Belgio, Danimarca, Francia, Italia, nell'area del Nord America, in Olanda, Slovenia, Spagna e Svizzera vengono erogati regolarmente corsi di formazione nei punti vendita o presso centri di formazione dedicati. I corsi sono rivolti sia al personale di sede, sia ai collaboratori sulla rete, dove la modalità di erogazione prevalentemente utilizzata è quella della "formazione a cascata", in pratica sono i direttori e/o i manager dei locali a trasmettere direttamente ai propri collaboratori la formazione ricevuta, arricchita dall'esperienza di anni di lavoro sul campo.

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.

Lungo la rete italiana, l'installazione di "kiosk" accessibili a tutti i collaboratori (postazioni ergonomiche dotate di pc, tastiera e collegamento intranet) all'interno di alcuni punti vendita, ha facilitato l'erogazione della formazione online.

In Italia la formazione dei Responsabili del Servizio, degli Allievi Manager, oltre ai corsi d'aggiornamento per i direttori dei punti vendita, viene erogata all'interno di locali dedicati presenti sulla rete.

Autogrill, dal 2012, aderisce a Valore D, la prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda.

L'attività di Valore D a sostegno della leadership femminile si sviluppa in tre direzioni: verso le donne manager, le aziende italiane e la società nel suo complesso. Promuove un'organizzazione aziendale innovativa che superi i pregiudizi impliciti legati al genere e favorisca la conciliazione, 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.

Nel 2012 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 alla amministrazione del contante, fino alla gestione dei prodotti alimentari. Nel 2013, la società ha attuato anche la formazione "Development Operations Leadership": 16 Direttori Operations sono stati selezionati come "leader del futuro" e hanno frequentato diversi corsi. L'obiettivo generale del programma è quello di creare una squadra di base a livello di Direttori Operations così da avere sempre persone pronte quando hanno luogo nuove aperture.

Negli Stati Uniti, nel corso del 2013, il dipartimento di Information Security ha lanciato un corso interattivo web-based sull'Information Security per tutti i collaboratori di sede e di rete degli Stati Uniti e Canada che sono manager o di un livello superiore (circa 3.000 persone). Gli obiettivi di questa formazione sono costituiti in:

- creare consapevolezza delle attuali minacce informatiche;
- rendere consapevoli i collaboratori del loro ruolo nella protezione della riservatezza e integrità del patrimonio informativo di HMSHost;
- assicurarsi che i collaboratori siano in grado di prendere azioni proattive nel riconoscere gli attacchi informatici (come e-mail di truffa), prestare attenzione quando si utilizzano reti e servizi pubblici e proteggere le informazioni aziendali sensibili.

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

La formazione è iniziata nel 2012 negli Stati Uniti, Canada e Paesi dell'area Australasia, coinvolgendo oltre 2.800 dipendenti. Per tutti gli altri dipendenti è prevista la divulgazione del corso durante il 2014, in due lingue, inglese e spagnolo. A seguito del corso di formazione è stata avviata anche una valutazione dell'apprendimento dei concetti trasmessi.

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 campagne riguardanti nuovi prodotti alimentari, caffè e birra. Questi formatori consentono alla Società di distribuire la formazione a tutti i dipendenti della rete e sono di solito Responsabili di Servizio che durante alcuni mesi dell'anno lasciano i loro punti vendita per formare altri colleghi di altri ristoranti.

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 dipendenti, ai rappresentanti sindacali, 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.

## Salute e sicurezza

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.

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.

## Afuture Roadmap (2012-2015)



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 2013 Autogrill evidenzia una riduzione del numero di infortuni del 7% e dell'indice di frequenza del 2%.

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)

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.

Sempre nell'ottica di tutelare la salute e la sicurezza, in Italia nel 2013 sono state effettuate 4.520 visite mediche da un servizio di assistenza coordinato da più di 20 medici, analogamente, 478 in Autogrill Spagna e 767 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 nella Politica, e quindi nel Sistema di Gestione Integrato, sono regolati attraverso il D.Lgs. 81/08 e successive modificazioni, lo standard etico SA8000 e le linee guida UNH/NAI che garantiscono al collaboratore condizioni di salute, sicurezza ed etica sul lavoro. In Italia il Comitato Salute e Sicurezza si riunisce quattro 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).

Questi stessi temi vengono poi ulteriormente discussi nelle riunioni dell'Organismo di Vigilanza. Periodicamente viene presentata al Consiglio di Amministrazione la relazione sull'applicazione del D.Lgs. 81/08 sulla Sicurezza sul Lavoro. 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.

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. 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.

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 operativa e dei servizi di supporto per l'attuazione di concrete azioni preventive.

Anche Autogrill Spagna ha aumentato il numero dei Comitati di Salute e Sicurezza, passati da due a sei. Sono stati, inoltre, avviati due progetti in collaborazione con Mutua Universal (società di mutuo soccorso per infortuni e malattie professionali), il primo riguardante la sicurezza stradale, e il secondo sui disturbi muscolo-scheletrici e finalizzato a dare linee guida in materia di ergonomia per tutto il personale. Nel 2013 tutti i dipendenti sono stati invitati a compilare un questionario riguardante le proprie attività lavorative ed eventuali sintomi di disturbi muscolo-scheletrici.

Aggiungendo alle risposte al questionario l'osservazione diretta dei locali, è stato elaborato un elenco di esercizi che i lavoratori possono svolgere all'inizio dell'attività di lavoro. La presenza di alcuni fisioterapisti durante le sessioni di formazione, manifesti, volantini e Aconnect, sono serviti a diffondere questi esercizi. L'attenzione a concentrarsi sulle reali esigenze dei collaboratori, anche dal punto di vista della salute e sicurezza, si coniuga con l'aspettativa di una riduzione della quantità di infortuni a causa di disturbi muscolo-scheletrici in azienda.

## L'importanza della comunicazione

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 e bacheche. Già dal 2012 è stato adottato per tutta l'area europea un nuovo sistema di posta elettronica, Gmail di Google, che permette l'accesso da qualunque device e offre una serie di servizi di condivisione e collaborazione molto innovativi che hanno radicalmente cambiato il modo di lavorare delle persone.

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.

- 6 Paesi on-line: Italia, Spagna, Francia, Svizzera, Belgio, Olanda
- Oltre 18.000 collaboratori possono accedere
- Sezione di Gruppo "Afuture" dedicata ai temi della sostenibilità
- Videomessaggi del management su strategia e risultati
- 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. 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. Più in generale la diffusione di Aconnect ha ridotto progressivamente l'utilizzo di houseorgan tradizionali (come le newsletter cartacee), riducendo i consumi di carta e le emissioni legate alla loro distribuzione.





## Su Aconnect la rubrica "our business, our future, our role"



Come parte integrante del piano di azione conseguente i risultati della survey "Do you Feel good?" 2012, durante il 2013 il portale è stato arricchito, a livello di Gruppo, di una sezione dal titolo "Our business, our future, our role" contenente videointerviste e messaggi da parte del management su organizzazione, strategia e business per aiutare i collaboratori a comprendere i cambiamenti e a muoversi meglio nel contesto attuale.

In Italia, a gennaio 2013 è stata lanciata, all'interno della sezione italiana di Aconnect, la rubrica "We, Week by Week". In un momento in cui il mercato richiede velocità, prontezza di riflessi e capacità di innovare e rinnovarsi continuamente giorno dopo giorno, si è deciso di utilizzare Aconnect per raggiungere tutti i collaboratori sul territorio, in un modo trasparente e diretto. Ogni settimana questo spazio si arricchisce con interviste, messaggi, piccoli spunti per migliorare ogni giorno in base alle priorità della settimana.

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.

Sempre in Spagna, da qualche anno è stata lanciata un'iniziativa che coinvolge i dipendenti della sede al fine di favorire un ambiente di lavoro stimolante e incrementare le prestazioni e l'impegno: è stato istituito l'Imagination Desk, un team di volontari composto da persone provenienti da diversi dipartimenti che propone al comitato direttivo una serie di iniziative che, una volta approvate, dovranno essere dagli stessi implementate.

I temi su cui il team lavora sono:

- la collaborazione volontaria dei dipendenti con Organizzazioni Non Governative,
- nuovo look per le aree break per i dipendenti,
- festa dei compleanni del mese all'interno delle aree break,
- ricerca di sconti per i dipendenti e famiglie.

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 on-line.

Infine, come parte integrante del piano di azione conseguente i risultati della survey "Do you Feel good?" 2012, è stato anche avviato un cantiere di lavoro su aggiornamento e comunicazione della Mission, Vision e Valori Autogrill per rifocalizzare l'identità del Gruppo soprattutto in questo momento di cambiamento. Il piano di comunicazione e condivisione di questo progetto avverrà nel corso del 2014.

## Il dialogo con le rappresentanze sindacali

La relazione fra l'organizzazione e i suoi collaboratori è il terreno su cui si decidono il bilanciamento dei bisogni, la tutela dei diritti, i sistemi di contrattazione e le modalità di comunicazione e coinvolgimento.

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 assenza di contrattazione collettiva). 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 rivisitazione, con le organizzazioni sindacali, relativamente alle soluzioni che potrebbero essere introdotte in una nuova contrattazione collettiva.

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 garantiscano 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.

A livello europeo, il Gruppo ha rafforzato le modalità di lavoro all'interno del Comitato Aziendale Europeo (CAE), 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 del CAE, 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 a 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 il CAE 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 2013 in Autogrill Italia (11.000 collaboratori circa) sono sorti 134 casi di contenzioso. Tali cause hanno riguardato prevalentemente l'impugnazione di licenziamento per giusta causa e la nullità della motivazione adottata per la stipula di contratti a termine.

# Consumatori

## Ascoltare per migliorare

Una politica di ascolto che, oltre ai dipendenti (vedi pag. 36), 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.

A seguito dell'attività di spin-off del business Travel Retail & Duty Free, l'attività dell'azienda si è rifocalizzata sul settore Food & Beverage; inoltre, con la riorganizzazione a livello europeo della gestione del business sta cambiando la modalità di svolgimento delle attività. Autogrill ha avviato perciò un nuovo corso per il futuro, basato sull'ascolto, oltre che dei propri dipendenti anche dei clienti, consumatori e di tutte quelle persone su cui ha impatto il suo operato.

Per quanto riguarda i consumatori, Autogrill riconosce da tempo che il loro ascolto e coinvolgimento costituisce una parte centrale di efficacia dell'organizzazione. Infatti, attraverso survey, studi e ricerche, rileva periodicamente la voce del mercato e dei consumatori che svolgono ruoli importanti come sostenitori, partner e agenti di cambiamento. Attraverso questo tipo di rapporto, essi possono dire la loro e Autogrill può ascoltare e rispondere innovando, aumentando e re-inventando i propri concept, migliorando costantemente l'offerta. Per questo motivo, dipartimenti dedicati, a livello corporate e a livello nazionale, lavorano alla raccolta e analisi delle informazioni su clienti, concedenti, concorrenti e sull'efficacia e la coerenza dei programmi di marketing sviluppati dal Gruppo stesso, definendo poi delle linee guida che daranno vita ad azioni di marketing mirate.

Autogrill si avvale di un ampio piano di ricerca che 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.

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 concept, 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 e-mail, 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, soprattutto in Italia, 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. Anche in Europa Autogrill ascolta e risponde ai suoi consumatori tramite diversi strumenti di comunicazione - numeri verdi, contatti e-mail e le cartoline verdi - a seconda dei Paesi,

in più, 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 per contributo scientifico allo sviluppo di menù bilanciati, a sociologi dei consumi.

Inoltre Autogrill si avvale dei suoi partner strategici (landlord e brand partner) per lo sviluppo di ulteriori programmi; per esempio in Francia viene condotta annualmente un'indagine di customer satisfaction insieme all'aeroporto di Marsiglia.



## Il profilo del viaggiatore

Il mondo sta cambiando a una velocità sempre più alta e questo processo è destinato a continuare. Nuove geografie e nuove evoluzioni dell'economia globale cambiano le destinazioni del traffico e i flussi dei viaggiatori. Solo conoscendo i nuovi viaggiatori, le loro preferenze ed esigenze il Gruppo può progettare la propria offerta, e i canali tipici del viaggio - aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie - rappresentano importanti punti di osservazione: svelano chi sono le persone che viaggiano, le loro esperienze da consumatori nel contesto, complesso e dinamico, in cui il Gruppo opera.

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.

La progettazione dei concept 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 customizzazione dell'offerta.

Non solo nel modo di viaggiare ma anche nelle abitudini e gusti alimentari si registrano significativi cambiamenti. Aumenta 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.

Il rapporto qualità-prezzo è un elemento sempre più importante assieme 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 curio-

sità per i piatti etnici, con influenze straniere (ad 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 - come olive, noci, olio d'oliva, ...), a testimonianza dell'ibridazione culturale e gastronomica derivante dall'aumento dei flussi di viaggio verso nuove mete.



Il consumatore è consapevole del suo ruolo e vuole sentirsi protagonista

## Il Mystery Client

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.

Nel 1999 Autogrill ha introdotto a livello europeo la figura del Mystery Client. Negli anni è diventato uno strumento efficace adottato in moltissimi Paesi in cui il Gruppo opera. Grazie ai controlli operativi su base mensile, bimestrale o trimestrale nei punti vendita del Gruppo - anche quelli gestiti in franchising - è possibile verificare sia la qualità del servizio sia il reale orientamento al cliente.

Nel 2013, per l'Italia, le aree monitorate dal Mystery Client sono state allineate a quelle indagate dalla customer satisfaction (vedi paragrafo successivo relativo a Feel Good?), 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 ad Autogrill, viene compilata 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.

Negli Stati Uniti, a livello di punti vendita, è attivo un forte programma di controllo, maggiormente focalizzato sulla qualità e sicurezza del cibo, portato avanti da terzi esterni all'azienda. Gli audit sono basati sui regolamenti della FDA (Food and Drug Administration) Food Guide. Ogni ristorante ha un controllo senza preavviso almeno due volte all'anno e il dipartimento di Assicurazione Qualità rivede ogni audit e ne segue l'implementazione del piano di miglioramento. I risultati servono per costruire piani d'azione, nonché sono legati agli MBO a livello di singolo locale.

## “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 2013 “Feel good?” è giunto alla sua 5a edizione: in location selezionate di Italia, Belgio, Francia e Paesi Bassi\*, 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 53.647 persone.



“Feel good?” è giunto alla sua 5<sup>a</sup> edizione in diverse location

Grazie alle informazioni raccolte è stato 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 e nei diversi canali, per le diverse tipologie di viaggiatore, dallo sviluppo di nuovi prodotti all’erogazione di corsi di formazione per i collaboratori. Inoltre quest’anno è stato possibile scendere nel dettaglio dell’analisi dei singoli concept nei diversi Paesi.

	Belgio	Francia	Italia	Paesi Bassi*
<b>2013</b>				
N. interviste	3.309	4.840	43.624	1.874
N. location coinvolte	22	64	310	1
<b>2012</b>				
N. interviste	2.135	6.496	29.389	1.786
N. location coinvolte	18	71	229	1
<b>2011</b>				
N. interviste	2.568	2.793	12.644	560
N. location coinvolte	20	81	223	1

\* Aeroporto di Amsterdam Schiphol

L’impegno del Gruppo nello sviluppo di punti vendita di eccellenza viene rilevato anche da programmi di questo genere. Infatti per Villoreasi Est, a seguito dei lavori di ristrutturazione che lo hanno portato a diventare la flagship di sostenibilità del Gruppo, i punteggi relativi alla

customer satisfaction sono aumentati in maniera molto significativa, fino a superare il livello “positivo” e raggiungere il punteggio di “eccellente”, anche nel risultato di “promozione” del locale (“raccomanderesti questo locale a qualcuno?”).

## VILLORESIEST



# Comunità locale

## Creare valore: dalle persone per le persone

La sostenibilità per Autogrill è intesa come un approccio responsabile verso la società, l'ambiente e la crescita economica. Il Gruppo Autogrill mantiene con le comunità locali presso le quali 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, è proseguito il sostegno verso le associazioni no 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.

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, ad 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 no profit di sostegno sociale.

Le donazioni in natura nel 2013 hanno coinvolto diversi banche 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 con Food Donation Connection creando dei veri e propri programmi di donazione di prodotti alimentari, coinvolgendo i propri locali. Food Donation Connection è una società privata americana che funge da ponte tra ristoranti e società di servizi alimentari disponibili a donare le eccedenze e associazioni locali di servizi sociali che distribuiscono cibo alle persone che ne hanno bisogno. Partecipano al programma circa 130 location tra aeroporti, stazioni di servizio autostradali e centri commerciali. Nel 2013, 136 associazioni hanno potuto ridistribuire circa 3 milioni di porzioni alimentari (tra panini, macedonie, ecc.).

Migliorare la qualità della vita e salvaguardare il patrimonio naturale



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, come l'American Cancer Society, di assistenza all'infanzia (in primis con il Children's Miracle Network e la Tim Horton Children's Foundation che, grazie anche al generoso contributo dei consumatori hanno ricevuto rispettivamente oltre 150.000 € e circa 20.000 €), ma anche di tematiche socio-culturali come Friends of the Library of Hawaii, un'organizzazione senza scopo di lucro il cui obiettivo primario è quello di mantenere biblioteche pubbliche gratuitamente nello Stato delle Hawaii. A queste si aggiungono altre associazioni che di anno in anno si sceglie di supportare e la viva attenzione alle emergenze come ad esempio la donazione a favore della popolazione colpita dall'uragano Sandy nel New Jersey.

Quest'anno in Spagna è stato scelto di aiutare l'Aladina Foundation, una fondazione privata senza scopo di lucro con l'obiettivo di aiutare i bambini e adolescenti con il cancro e anche le loro famiglie, fornendo loro un sostegno materiale, psicologico ed emotivo. L'iniziativa è consistita in una campagna di comunicazione sui punti vendita, destinata a informare i clienti sulla fondazione e sulla sua attività, aiutandoli a trovare nuovi sostenitori.



- Un'altra iniziativa spagnola è consistita nella partecipazione al "Solidarity Business Day" promosso da "International Cooperation", un'associazione no profit dedicata alla promozione della partecipazione sociale, che ha portato una squadra di dieci collaboratori, sia di sede, sia di rete, a partecipare a una giornata di volontariato con "Territorios Vivos" un'associazione per la tutela ambientale.



"Do you Feel good?", inoltre, ha offerto l'opportunità di aiutare Actionaid, in un progetto legato alla nutrizione: per ogni questionario compilato Autogrill ha donato un euro per assicurare a un bambino un pasto bilanciato per una settimana.

In occasione del Natale 2013 e in collaborazione con Coca-Cola, in 380 Acafé e Snack Bar della rete Autogrill dislocati sul territorio italiano, è stato proposto ai consumatori il "Menù Perfetto" -Xmas Edition, grazie al quale, parte del ricavato della vendita del menù è stata devoluta a favore delle attività di Croce Rossa Italiana a sostegno delle persone senza dimora.



La solidità delle partnership 64

Alimentazione 68

La fabbrica di concetti 73

Servizi e accessibilità 76

A-Product 



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 concedenti e i brand partner. Grande importanza assume pertanto la varietà di

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 necessità di una clientela sempre più esigente e diversificata.

Marchi in licenza

<p>Partnership per un'offerta in linea con la cultura gastronomica locale</p>	<p>Accordi strategici con brand leader a livello mondiale</p>
<p>Concept creati per una specifica location o per soddisfare determinate esigenze</p>	<p>Concept sviluppati internamente replicabili in diversi contesti</p>

Marchi di proprietà

Marchi nazionali e localizzati



Oltre 250 brand internazionali e locali sia di proprietà, sia in licenza

## La solidità delle partnership

Autogrill ha un ampio portafoglio marchi in grado di soddisfare le richieste dei concedenti 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.

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.

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.

*"La nostra partnership è basata su fiducia e innovazione: Autogrill accoglie i nuovi concetti e ci sfida a innovare, portando avanti le nuove idee. Questo significa che il valore della partnership è più alto della somma delle sue parti."*

*Cliff Burrows, Group President Starbucks Americas, Emea and Teavana*

### Le partnership con i top brand

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, per esempio, la collaborazione tra il Gruppo e Starbucks Coffee Company, avviata oltre 20 anni fa negli Stati Uniti che si è arricchita nell'ultimo anno anche di nuove attività in Europa. Nel 2013 Autogrill ha aperto un nuovo Starbucks all'interno del ristorante aziendale di Telefonica a Madrid, quattro nuovi Starbucks in Francia (presso le stazioni ferroviarie Lyon Part-Dieu e Paris Gare de L'Est (2 punti vendita) e sulle auto-

strade presso il punto vendita Brou), in Belgio nella stazione di Namur e ad Anversa Groenplaats. A inizio 2014, inoltre, è stato aperto un nuovo Starbucks all'interno della metropolitana di Bruxelles e due nuove aperture sono pianificate entro l'estate.

Nel 2013 Autogrill ha inaugurato il primo Burger King sulle autostrade francesi (a Reims), così come in Svizzera all'interno del punto vendita di Pratteln e, in seguito, a Lavaux e in Polonia. In Francia, dopo il successo riscosso da Burger King all'interno dell'aeroporto di Marsiglia, nel 2013 si è celebrato il ritorno del marchio a Parigi dopo una lunga assenza, con l'inaugurazione all'interno della stazione di St. Lazare: il nuovo punto vendita ha aperto al pubblico lunedì 16 dicembre, con



una lunga fila di fan davanti all'ingresso.

Nuove opportunità si sono dischiuse in seguito agli accordi con **Eataly**, che prevedono l'ingresso del marchio sul canale autostradale nel corso del 2014, e con l'**Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo**, con la quale è stato realizzato il nuovo concept **Bistrot**. Il Bistrot recupera gusti autentici di territori limitrofi e non, il concetto di stagionalità, naturalità, piatti tipici, ricette storiche regionali e le tradizionali pratiche di lavorazione artigianale. Si lega a prodotti enogastronomici locali, valorizzando le risorse territoriali, tramite sinergie con i produttori lombardi, recuperando in questo modo la memoria del patrimonio materiale e immateriale. Inoltre Bistrot stimola, con la sua funzione di sosta e ristoro, un nuovo ruolo socializzante.

Il primo punto vendita Bistrot è stato inaugurato a metà 2013 a Milano, in una location storica (la ex sala d'aspetto di terza classe della Stazione Centrale), conserva alcuni decori originali e offre angoli lettura, momenti di condivisione culturale, eventi culinari con chef, food blogger, sommelier e produttori locali, rendendo il consumatore attivo e protagonista, offrendo le informazioni gastronomiche, nutrizionali e territoriali contestuali al consumo di cibo. L'obiettivo è di proporre un luogo sostenibile, con particolare attenzione al rispetto dell'ambiente naturale, alla cultura e all'economia del territorio, anche attraverso l'uso di materiali di arredo naturali (come, 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. Nella prospettiva di limitare gli sprechi e di favorire pratiche virtuose viene anche offerta l'"acqua del sindaco", erogata gratuitamente da un rubinetto a libero servizio).

"Autogrill è un partner strategico con cui l'Università collabora per l'ideazione di progetti che incorporano una nuova visione della ristorazione in viaggio legata alla qualità sostenibile."

*Carlo Petrini*

*Presidente dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo*

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, uno "Street Food Corner" con ricette regionali, 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 accessibile gratuitamente, 10 iPad per la 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.

Bistrot Milano Centrale



Il concetto di Bistrot, a seguito del grande successo ottenuto, verrà diffuso nel corso del 2014 ad altri Paesi. La prima apertura internazionale è prevista all'interno dell'aeroporto di Düsseldorf in Germania, dove verrà sviluppata un'offerta mediterranea ma sempre con la stessa attenzione alle tradizioni locali (verrà ad esempio installata una griglia per la carne, al posto del tavolo per la lavorazione della pasta fatta in casa) e alle materie prime a km zero.

"Essere leader nell'ospitalità e nell'innovazione rende Autogrill un player di riferimento per il settore. Insieme sviluppiamo attraverso l'offerta una sperimentazione continua."

*Maarten De Groof, CCO-Amsterdam Airport Schiphol, Olanda*

## Le partnership con i concedenti

Autogrill, nel corso degli ultimi due anni, 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 negli scali del Nord Europa (area con buone opportunità di crescita per il settore della ristorazione aeroportuale nei prossimi anni), che hanno visto nel 2012 il rinnovo anticipato della concessione per i 75 locali gestiti da HMSHost nell'aeroporto di Amsterdam Schiphol, hanno portato nel 2013 all'aggiudicazione delle nuove concessioni nell'aeroporto di Düsseldorf in Germania, nelle stazioni dell'Eurotunnel e nello scalo di East Midlands nel Regno Unito, e nell'aeroporto di Helsinki in Finlandia. Inoltre, il 2014 è iniziato con il rinnovo in anticipo della concessione nell'aeroporto internazionale di Copenaghen, il principale hub del Nord Europa per traffico passeggeri.

In particolare, le attività di ristorazione all'interno dell'aeroporto di Düsseldorf saranno inaugurate a inizio 2014 e promuoveranno le eccellenze eno-gastronomiche italiane. Autogrill porterà, infatti, nello scalo tedesco Bistrot Restaurant, Motta (caffè bar italiano arricchito per l'occasione da un'area brewery) e Aperol lounge (cocktail & tapas bar inaugurato nel 2012 a Piazza Duomo a Milano), perseguendo la strategia di internazionalizzazione dei concetti sviluppati nei diversi Paesi parte del Gruppo, con adattamenti studiati ad hoc per le varie realtà locali.

Nel 2013 Autogrill ha portato avanti la strategia di sviluppo nei Paesi emergenti tramite partnership con player locali. Attraverso una joint-venture con il principale operatore di ristorazione locale il Gruppo gestirà oltre 80 store negli aeroporti del Vietnam, un Paese con elevate potenzialità di crescita e valenza strategica.



Sempre nel 2013 Autogrill ha fatto ingresso in Russia, inizialmente costituendo la Newco Autogrill Russia, per la gestione delle attività Food & Beverage nell'aeroporto internazionale Pulkovo di S. Pietroburgo e, successivamente, siglando la partnership con Rosneft (leader russo nel settore oil & gas) per lo sviluppo del marchio Acafè sulle autostrade del Paese (vedi a pag. 44 il coinvolgimento dei collaboratori Autogrill).

Ingresso in Russia

“La collaborazione con Autogrill porterà nuove competenze nel mercato vietnamita, caratterizzato da una spiccata dinamicità, permettendo di realizzare importanti investimenti nel Paese.”

*Le Hong ThuyTien, Presidente di IPP Group*

Inoltre, il Gruppo è entrato in Indonesia inaugurando 16 punti vendita negli aeroporti di Bali-Ngurah Rai, Surabaya-Juanda e Balikpapan-Sepinggan.

Nei Paesi in cui la presenza del Gruppo è ormai consolidata, prosegue l'ampliamento dei contratti di concessione. Autogrill è entrata nell'aeroporto internazionale di Fort Lauderdale-Hollywood in Florida, aggiudicandosi, a inizio 2014, un nuovo contratto per la gestione delle attività di ristorazione in 25 punti vendita. Il Gruppo porterà per la prima volta nell'aeroporto il marchio Starbucks e proporrà un'offerta di ristorazione ispirata al carattere internazionale e multi-etnico delle tradizioni gastronomiche della Florida.

I rapporti con i concedenti vengono curati sotto tutti i punti di vista.

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, con un sito dedicato, 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.



“L’aspetto distintivo di Autogrill è pensare in termini di flussi. Queste persone hanno know how, sanno esattamente cosa fare per gestire in modo profittevole i servizi Food & Beverage negli aeroporti. Sono molto rapidi e precisi, non hanno bisogno di molto tempo per prendere decisioni.”

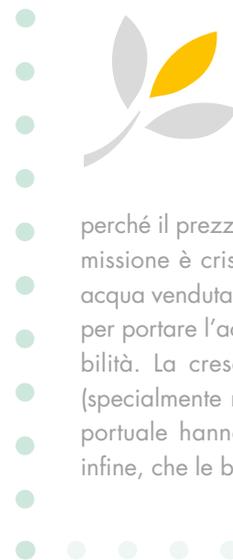
*Budi Purnomo, CEO-Taurus Gemilang, Indonesia*

## 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 settori di business e 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 rapporti con i fornitori e qualità dei prodotti e dei servizi offerti ai consumatori.

L’attenzione a creare un rapporto solido con i fornitori – sia di merci che di servizi (manutenzione, pulizia, sicurezza, etc.) - 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”, ad esempio, garantisce pari opportunità e permette anche a piccole realtà locali di entrare nell’albo fornitori di HMSHost senza nessun tipo di discriminazione (di dimensione, genere, età, provenienza, religione, etc.). Alla fine del 2013, HMSHost ha avviato una partnership con un nuovo gestore per i processi di acquisto. Tra le condizioni di accordo c’è l’impegno a garantire che non verranno stipulati contratti con aziende che violano i diritti umani o dei lavoratori, i diritti dei bambini o che utilizzino procedure che violano leggi, statuti o regolamenti. 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. Infatti, seguendo questo percorso, a fine 2012 è stata lanciata la piattaforma Vendor per la qualifica e pre-qualifica dei fornitori, ai quali è stato chiesto di rispondere a un questionario che include 28 domande specifiche sulle tematiche SA8000.



Dall’aeroporto di Schiphol, in Olanda, arriva una best practice sulla fornitura di acqua. HMSHost ha deciso di rifornire buona parte dei suoi punti vendita gestiti all’interno dell’aeroporto con l’acqua Marie Stella Maris. A seguito di una gara tra diversi fornitori, è stata scelta Marie Stella Maris, non solo

perché il prezzo di acquisto era favorevole, ma anche perché la loro 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. La crescente attenzione alla sostenibilità dei consumatori (specialmente nei mercati del nord Europa) e del concedente aeroportuale hanno fatto dell’iniziativa un successo. Da sottolineare, infine, che le bottiglie sono fatte con il 50% di PET riciclato.

Marie Stella Maris



# Alimentazione

## Controlli e sicurezza alimentare

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.

La qualità e la sicurezza dei prodotti venduti nei punti vendita viene garantita dagli sforzi compiuti da tutti gli attori coinvolti nel processo: produttori, trasportatori e collaboratori che servono i prodotti al cliente. Si tratta di un sistema di successo perché 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 accertare 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 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.

Anche sul punto vendita i processi per la sicurezza alimentare sono molto importanti, e il ruolo del Direttore del punto vendita è fondamentale. Per questo nel 2013 in Italia è iniziato un progetto per la ridefinizione delle responsabilità in capo ai Direttori, anche esplicitando in diverse checklist tutte le attività da svolgere per assicurare la corretta gestione del locale (dalla sicurezza alimentare alla salute e sicurezza sul lavoro, dalle tematiche ambientali alla gestione dei contratti per le società appaltatrici). La documentazione è disponibile su Aconnect per essere sempre accessibile a tutti (vedi anche capitolo "L'importanza della comunicazione" a pag. 53).





## Autogrill Excellence Audit

I controlli messi in atto per la garanzia dell'offerta Autogrill, accumulati dal medesimo livello di attenzione e professionalità, sotto alcuni 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", uno strumento ormai consolidato per monitorare l'implementazione degli standard operativi per la gestione del continuo miglioramento sia a livello del punto vendita, sia a livello gestionale. Un team di auditor pianifica controlli sui punti vendita seguendo una griglia comune di verifiche e accertamenti dell'implementazione dei processi operativi (350 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 (come per i risultati del Mystery Client, vedi pag. 58). L'"Excellence Award" premia, inoltre, ogni anno i locali con i punteggi migliori. L'utilizzo di questa piattaforma è ora esteso anche al "self-auditing".

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 ristorante ha un controllo senza preavviso almeno due volte all'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.

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.

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 (ad esempio, in Svizzera, nei principali punti vendita in aeroporto e nelle stazioni ferroviarie i landlord realizzano indagini non annunciate su base regolare, fornendo poi un feedback dettagliato su prodotti e servizi valutati rispetto al confronto con i dati del sondaggio precedente e con i dati dei competitors).

## La cultura della qualità e della salute

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 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, ad esempio, con insalate e in generale contorni di verdure. 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.

## L'attenzione a una corretta alimentazione

## Salute

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. L'inserimento di una figura in sede dedicata all'informativa riguardante la catena di fornitura ha dato un significativo segnale verso la standardizzazione degli ingredienti usati sui punti vendita e una ulteriore garanzia ai consumatori circa le caratteristiche specifiche degli ingredienti (in particolare riguardanti possibili intolleranze o allergie).

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. 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. Inoltre, 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 Spagna, nel corso del 2013, è stata lanciata la campagna di comunicazione "3S" Sabroso, Saludable, Sostenible (gustoso, sano, sostenibile) che illustra le tre caratteristiche degli ingredienti base dei piatti della cucina spagnola (riso, insalata, pollo, ecc), sempre in un'ottica di maggiore informativa al cliente.

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 composta di frutta in alternativa al gelato nei menù).

In alcuni paesi europei, in particolare Italia, Belgio, Olanda e Spagna, sono stati inseriti menù per soddisfare le necessità delle persone affette da celiachia. L'attenzione è stata scrupolosa e ha portato alla creazione di aree di cottura dedicate per evitare la contaminazione degli alimenti senza glutine durante le fasi di preparazione. 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".

Il Gruppo non ha dimenticato nemmeno le esigenze di chi per una scelta etica si astiene dal mangiare carne o altri alimenti di origine animale. Per vegetariani e vegani Autogrill Italia aggiorna periodicamente una lista di ricette, approvate e certificate dall'Associazione Vegetariana Italiana, disponibili all'interno di tutti Ristoranti Ciao e identificabili con il logo dell'associazione.

- Inoltre, è costante l'attenzione per le differenze religiose a maggior ragione 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).





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 viene rifornito di pesce fresco da una cooperativa locale di peschierie.

## Bottegaccia

una vetrina per i viaggiatori delle produzioni locali

### Progetto "Territorio Piacenza"

Da maggio 2012 fino al 2015, sei punti vendita Autogrill sono stati trasformati in "avamposti" del territorio piacentino lungo le due principali direttrici autostradali che attraversano la provincia.

Sotto il brand "Territorio Piacenza", creato da Autogrill Italia per l'occasione, il Bar Snack, il ristorante Ciao, il corner della pizza Spizzico e l'area Market (l'area all'interno dei locali destinata alla rivendita dei prodotti alimentari e non solo) offrono agli oltre 4,5 milioni di clienti italiani e internazionali che ogni anno transitano per questi locali circa un centinaio tra ricette e prodotti tipici locali.

Autogrill ha sviluppato un menù che propone piatti tipici della tradizione ma, nel contempo, ha elaborato un ventaglio di ricette innovative basate su ingredienti tipici locali. Ritrovando poi buona parte degli ingredienti al Market, la clientela potrà oltre che degustare le eccellenze del piacentino, acquistarle per portarle a casa o in viaggio con sé. Per comporre questo menu, Autogrill, in collaborazione con il Consorzio Piacenza Alimentare (75 aziende aderenti, prodotti tipici garantiti e filiera corta), ha scelto più di 20 fornitori locali di prodotti gastronomici di alta qualità e con elevati standard produttivi.



L'identità culturale del territorio  
passa attraverso il suo  
patrimonio gastronomico

## La tradizione dell'Alto Adige

Il nuovo punto vendita Brennero, al confine con l'Austria, è collocato in una struttura a carattere museale. All'interno del locale l'offerta nazionale si affianca a una serie di proposte legate alla territorialità e alla tipicità della cucina locale.

Al ristorante con servizio al tavolo, per una pausa comoda e tranquilla, vengono proposti piatti tipici del Trentino Alto Adige, come canederli, spatzle, formaggi e salumi locali certificati, così come diversi tipi di pane (pane di segale, pane con semi di girasole) da accompagnare con del succo di mela. Anche al bar, per chi invece preferisce ottimizzare il tempo della sosta, si possono gustare prodotti locali come i panini allo speck IGP e i panini allo Stelvio (formaggio DOP), strudel e linzer torte.

Volendo dare la possibilità di comprare i prodotti assaggiati punto vendita, per poi poterli riproporre a casa, nel market si trovano canederli, spatzle, speck e salumi locali.

## Chefs en Provence

Ogni anno, le città scelte dall'Unione Europea come capitali europee della cultura devono fornire prova della ricchezza e della diversità delle culture europee. Il coinvolgimento di Autogrill come project partner al programma "Marseille Provence 2013 Capitale della cultura europea" ha portato allo sviluppo di diverse iniziative, tra cui la proposta di ricette di cucina mediterranea sviluppate ad hoc da chef stellati Michelin che si alternano ogni tre mesi presso il ristorante dell'Aeroporto di Marsiglia. È anche stato sviluppato appositamente un concorso all'interno dell'aeroporto per la vicinia di vari premi sempre legati al programma: un corso di cucina gourmet, i biglietti di ingresso a vari eventi e spettacoli.

## 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 2013 sono state mantenute le certificazioni ISO 9001 sui Sistemi di Gestione Qualità e UNI 10854, 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.



Villoresi Est ha ottenuto il marchio Design for All rilasciato dall'Associazione Design for All Italia per indicare i progetti che soddisfano pienamente i requisiti di eccellenza nel design accessibile. I principi del Design for All sono stati, infatti, alla base della progettazione di Villoresi Est che si presenta come un edificio accessibile a tutti e ad alto contenuto di servizio per tutte le tipologie di viaggiatori che vi fanno sosta (famiglie, businessman, truckers, donne, persone a mobilità limitata, etc.). 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. (Vedi pag. 90 per scoprire le certificazioni ambientali di Villoresi Est)



# La fabbrica di concetti

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 di 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.

Negli ultimi anni l'attenzione è stata rivolta principalmente alla valorizzazione di due aspetti della relazione con il cliente:

- la "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;
- la ricerca del "sense of place" nella proposta di nuovi concept, per connettere le location Food & Beverage con le tradizioni estetiche e culinarie delle regioni in cui sono collocate trasmettendo così al cliente un senso di autenticità, di identità e appartenenza.

Oggi il cliente chiede di essere sempre più parte attiva nella creazione dell'offerta e nell'erogazione dei servizi. I viaggiatori di oggi si accontentano difficilmente della standardizzazione e richiedono esperienze coinvolgenti, che prevedono sia la personalizzazione dell'offerta che la possibilità di scoprire i sapori tipici dei luoghi che attraversano. L'attenzione crescente per i luoghi, i territori e, non da ultimo, l'ambiente, ha fatto sì che negli ultimi anni Autogrill, in linea l'evoluzione del mercato e degli orientamenti dei consumatori, sviluppasse concept sempre più sostenibili: la sostenibilità è anche ascolto.

## I concetti sostenibili

Il Gruppo sta prestando sempre più attenzione allo sviluppo di concetti sostenibili. L'inaugurazione a gennaio 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 (vedi pag. 77 per l'accessibilità e pag. 87 per le innovazioni ambientali).

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:

- una fruizione quick del punto vendita, dedicata a chi intende effettuare fermate brevi e ottimizzare il tempo della sosta;
- un'experience slow e rilassata, mirata invece a quei segmenti di clientela che intendono godersi una pausa medio-lunga e assaporare lentamente l'offerta Villoresi.

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.



Villoresi Est, la flagship di sostenibilità del Gruppo

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, ad 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.



Nella prima metà 2013 è stato inaugurato una nuova best practice sostenibile del Gruppo, il concept di **Bistrot** alla stazione di Milano Centrale, che si è aggiudicato anche il riconoscimento di Best Railway station F&B Offer Award ai FAB Award 2013.

Nato dalla collaborazione con l'**Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo**, Bistrot Milano presenta un'offerta basata su un'attenta selezione di prodotti enogastronomici e ricette della tradizione locale (vedi anche pag. 65). L'obiettivo è di proporre un luogo di piacevole 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.

**Burger Federation** è il primo concetto sviluppato direttamente a livello di Gruppo, attraverso un tavolo di lavoro che ha visto coinvolti colleghi da diversi Paesi, mettendo a fattor comune le richieste dei concedenti, così come gli insight dei consumatori. Questo lavoro ha dato l'opportunità di cogliere e sfruttare al meglio l'internazionalità del Gruppo per la creazione di un concetto che offrirà burger di alta qualità e di provenienza da tutto il mondo. La prima apertura di Burger Federation è prevista verso la metà del 2014 all'interno dell'Aeroporto di Fiumicino a Roma. A oggi, risultato di questo tavolo internazionale è il Gourmet Burger, presentato trasversalmente in Italia, Francia, Spagna e Germania in più concept di proprietà del Gruppo.

Con oltre 300 destinazioni servite, più di 45 milioni di passeggeri l'anno, l'aeroporto di Amsterdam Schiphol è 4° nella classifica degli scali europei con più alto traffico. Oggi l'hub è considerato un "aerotropoli" che offre un ambiente dinamico, in grado di fornire servizi 24h su 24. Il Gruppo Autogrill, gestendo oltre 70 punti ristoro all'interno dell'aeroporto, propone ai passeggeri anche prodotti provenienti dal commercio equo e solidale, grazie al nuovo concept grab and go "**Fair Taste Cafè**". La gamma dei prodotti sostenibili proposti è molto ampia, come i panini preparati con ingredienti biologici oppure le miscele di caffè Fairtrade con il marchio di garanzia Max Havelaar. La maggior parte dei prodotti disponibili nel menù rispondono ad almeno una di queste caratteristiche: fair trade, biologico, locale, riciclabile o certificato Rainforest Alliance. Inoltre, anche i materiali e l'arredamento di Fair Taste Cafè sono realizzati con elementi riciclati provenienti dalle zone limitrofe: le pareti, i pianali e le piastrelle con legno, pallets e materiale di scavo riciclato, le sedie con bottiglie di plastica riciclate. All'interno dell'aeroporto di Schiphol l'intera offerta HMSHost di caffè, tè e cioccolato è 100% fair trade dall'inizio del 2012.

In un'ottica di valorizzazione della produzione a km zero, negli scali di Dublino e Copenhagen, 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 da Spaarnwoude e frutta e verdure di agricoltori locali. I menù seguono le stagioni, per questo cambiano frequentemente, pur mantenendo una forte enfasi su ingredienti freschi e sani e, quando possibile, biologici.

Presto l'Aeroporto Internazionale di **Toronto Pearson** accoglierà i viaggiatori con un'esperienza culinaria che riflette l'entusiasmante e variegata offerta gastronomica che questa città ha da offrire, per soddisfare i bisogni e i desideri di tutti. HMSHost, in collaborazione con alcuni dei più celebri chef di Toronto, trasformerà l'Aeroporto di Pearson in un punto di riferimento per gli amanti della buona cucina, con l'apertura di più di una dozzina di nuovi locali che rappresenteranno un percorso gastronomico per la città, tra ristoranti con cucina etnica, halal food e ricette tradizionali.



Non solo Toronto Pearson servirà presto carne halal (un'offerta unica per un aeroporto), ma HMSHost sta anche lavorando all'apertura di un locale con offerta tradizionale ebraica. HMSHost completa la sua proposta con i due brand di proprietà The Local e Farmers Market e la sua recente creazione Barcuterie.

Anche negli Stati Uniti sta emergendo una crescente attenzione verso prodotti enogastronomici di qualità. "Ciao Gourmet Market" propone prodotti da agricoltura biologica, certificati Trans Fair USA (organizzazione no profit che certifica i

prodotti del commercio equo e solidale negli Stati Uniti) o che rispondono a specifiche esigenze per vegani o celiaci, senza utilizzo di grassi. Questo concetto promuove un maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione dei consumatori su tematiche socio-ambientali: acquistando i prodotti Ciao il consumatore può sostenere il progetto "Endangered Species Give Back Program" per aiutare le specie animali in via d'estinzione.

Nel 2012 Ciao Gourmet Market è stato adattato alla realtà europea, mantenendo comunque un sapore internazionale, e introdotto in Italia.

## Innovazione e design

Nel corso degli anni Autogrill ha creato concept che legano il Gruppo al mondo del design: un altro modo per rispondere agli attuali trend che vedono un consumatore desideroso di esperienze coinvolgenti e ricche di suggestioni sensoriali. Ciò conferma la vocazione del Gruppo all'innovazione dei luoghi dove la clientela può vivere una experience allargata al **food & design**.

### Terrazza Aperol

Nei prossimi mesi Terrazza Aperol sbarcherà all'interno dell'Aeroporto di Dusseldorf, dopo il successo riscontrato dalla sua prima apertura, all'inizio dell'estate 2012, a Milano, all'interno del Duomo Store. Una location esclusiva, una prestigiosa vetrina che affaccia proprio su piazza Duomo, sviluppata in collaborazione con il gruppo Campari. Terrazza Aperol propone un'ampia offerta di aperitivi e cocktail e, per il pranzo, un menu glocal con cucina internazionale e locale.

### RossolIntenso

Inaugurato a inizio 2013, nell'aeroporto di Roma Fiumicino, RossolIntenso è un wine & food bar, traduzione italiana del concetto internazionale Beaudevin, dedicato agli amanti del vino e del food, presente in location internazionali come l'aeroporto di Bruxelles, il Carrousel du Louvre a Parigi, gli scali di Chicago O'Hare, Miami e Charlotte Douglas negli Stati Uniti.

Un'esperienza di consumo pensata per un cliente aeroportuale alla ricerca di momenti di pausa e relax in un contesto gradevole. RossolIntenso è uno spazio di forma ellittica, aperto lungo tutto il perimetro, che crea un ambiente informale ma elegante e accogliente. L'offerta è costituita da specialità culinarie (salumi, carpacci di pesce, formaggi) a vista, con le quali il cliente può comporre il proprio "mosaico-degustazione". Tutti i prodotti provengono da fornitori selezionati, con la garanzia della freschezza, di un'accurata lavorazione, il rispetto per l'ambiente e di un'elevata qualità. La carta dei vini offre infine la possibilità di scegliere tra oltre 35 referenze di vini tutti provenienti dalle tenute della famiglia Zonin, viticoltori dal 1821. Tutti i componenti della squadra che opera in RossolIntenso sono stati formati presso la tenuta di Montemassi (Grosseto), in un percorso di conoscenza vitivinicola e del territorio.



## Servizi e accessibilità

### Il miglior servizio, per esigenze diverse

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.

In Italia, per chi si muove con i **bambini**, Autogrill ha creato in 16 punti vendita baby room e spazi ricreativi allestiti a misura di bambino con poltroncine, biliardini, giochi, videogiochi e grandi televisori per i cartoni animati. A livello europeo 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. In Italia, per gli autotrasportatori è stato realizzato il **Trucker Club** in 22 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.

Per i motociclisti, in partnership con Ducati e Dainese, è stato 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. Il progetto è stato premiato con il "Operator Innovations Award" dalla National Restaurant Association's come "Top Innovator" nella categoria "Menu Development", e sottolinea ulteriormente la dedizione di HMSHost ad affinare continuamente l'esperienza dei suoi consumatori.



Considerata la fondamentale importanza dell'interazione collaboratore-consumatore per raggiungere la piena soddisfazione di quest'ultimo, una best practice arriva da Autogrill Spagna che ha lanciato due iniziative a riguardo: "**Feedback del Servizio**" e "**Speed & Good**".

Ogni due mesi il Direttore del punto di vendita compila una check list di "Feedback del Servizio" per ognuno dei suoi dipendenti, all'interno della quale dà una votazione ai 10 passaggi chiave del servizio – dal saluto del cliente, alla presenza, alla velocità – che verrà poi discussa con il collaboratore stesso durante una riunione informale. Lo scopo di questo feedback è indirizzare ogni collaboratore verso il perfezionamento del servizio al cliente e il miglioramento dell'atmosfera lavorativa.

“Speed & Good” invece consiste in un vero e proprio gioco di allenamento e formazione basato su una serie di carte che vengono consegnate a ogni collaboratore e ruotano settimanalmente. Ogni carta indica uno dei sei comportamenti fondamentali per un impeccabile servizio al cliente – dal saluto, alla presenza, alla velocità. La gara dura sette settimane (una per ogni aspetto del servizio più un’ultima di “consolidamento”) e si ripete due volte l’anno. Alla fine di ogni ciclo viene eletto un vincitore per punto vendita.

## Design for All

Grande importanza assumono anche i servizi offerti e gli spazi fisici, importanti 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 per rendere positiva l’esperienza della sosta, che presentino arredi moderni, una maggiore luminosità, attenzione ai materiali utilizzati e alla comodità finale di sedie, tavoli, sgabelli, tutti oggetti d’uso primari per chi vive l’esperienza della sosta. A tal fine, Autogrill, nella realizzazione di nuovi punti vendita, pone particolare attenzione alle esigenze che questi clienti possono avere. Il punto vendita di Mensa di Ravenna e di Villorosi 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 continui a seguirne le linee guida.



Oltre le importanti innovazioni in campo ambientale (vedi capitolo a pag. 87) e la forte attenzione alla sostenibilità dell’offerta (vedi capitolo a pag. 73), una delle caratteristiche fondamentali di Villorosi Est è la sua completa accessibilità, è stato infatti interamente progettato e realizzato seguendo i principi di Design For All e Dasa Rägister tramite un’attenta progettazione dei layout, degli arredi e delle attrezzature, nonché dei servizi, dei parcheggi e della segnaletica. L’interior design è stato elaborato a partire dalla molteplicità di esigenze specifiche delle persone in viaggio (businessmen, famiglie, donne, truckers, bambini, anziani, disabili, non-vedenti, etc.), ed è stato raccontato all’interno di un libro dedicato al progetto, scritto da Luigi Bandini Buti, presidente dell’associazione Design for All Italia.

“Questo libro è nato da una collaborazione con Autogrill ancora quando il progetto della struttura di ristoro Villorosi Est era in sviluppo. Ci si rendeva conto che le attenzioni ai “tutti” inserite nel progetto sarebbero sfuggite a “molti”. Sarebbe stato quindi opportuno rendere palese la virtuosità del processo progettuale e del risultato che per molti palese non poteva essere.”

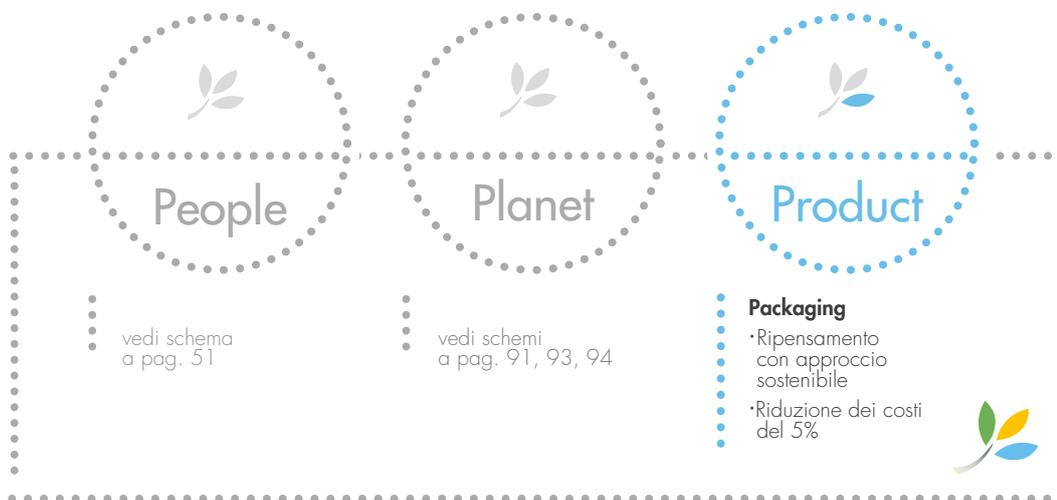
*Luigi Bandini Buti, presidente dell’associazione Design for All Italia.*

Altri servizi offerti sono focalizzati sulle diverse tipologie di clientela del punto vendita, a partire dalle famiglie con bambini per i quali sono state create due aree giochi (una all’interno e una all’esterno dell’edificio), menù dedicati ed equilibrati al Ciao e scalda biberon. Per la clientela business Villorosi Est offre un servizio di “office on the move” con Wi-Fi gratuito, prese elettriche per la ricarica del PC e dei telefonini e un business center con due sale conferenze dotate di proiettori, microfoni, stampanti e servizio di catering. I camionisti che sostano a Villorosi possono usufruire di parcheggio gratuito con oltre 60 posti, percorsi sicuri e illuminati, sistema di video sorveglianza dedicato che consente di tener sempre d’occhio il camion, toilette attrezzate con docce, asciugacapelli, lavatrice e asciugatrice e vending machine contenenti prodotti per la toilette. Inoltre è presente un’area fitness con attrezzi per lo stretching, un’area picnic con tavoli e panche, un Fido Park con area verde per l’agility, acqua, ombra e lettiera per gli animali domestici.

“Autogrill ha deciso di affrontare il progetto in maniera assolutamente innovativa, ha deciso di costituire un gruppo di lavoro eterogeneo... per cui ascoltare innanzitutto i bisogni delle persone e provare poi a dargli una risposta.”

*Andrea Stella, Design for All Italia e Presidente Spirito di Stella Onlus*

## Afuture Roadmap (2012-2015)



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%.

Tra il 2012 e il 2013 Autogrill ha avviato un progetto europeo 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.

*Dossier Prevenzione – progetti e soluzioni per imballaggi ecosostenibili. Conai Eco Tool. Conai*

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



## Innovazione e tecnologia



### ROUTE TO INNOVATION

L'innovazione per essere efficace ed efficiente deve essere standardizzabile.

"Route to Innovation" è il programma di innovazione del Gruppo che, attraverso una serie di eventi interni (su tecnologia, sostenibilità e business results) ha portato negli ultimi anni al lancio e implementazione di diverse iniziative e progetti sul fronte dell'offerta e servizio al cliente.

Uno degli output del programma è stato il progetto **Cross.In - Innovation lab**, all'interno del quale team internazionali e cross funzionali hanno lavorato sulla generazione di idee innovative su concept e prodotti.



Dal tavolo di lavoro **Innovation & Technology** è nata all'inizio del 2012 l'applicazione multidevice "Vyaggio" (premiata nel 2013 ai FAB Award come Best Digital/Media Initiative). Scaricabile su smartphone o accessibile dal web, Vyaggio consente un accesso veloce e l'individuazione dei punti vendita del Gruppo, è attualmente disponibile in 6 lingue e comprende le informazioni relative alle location di 18 Paesi in tutto il mondo, suddivise per canale (autostrada, aeroporto, stazione ferroviaria, ecc.), tipologia di richiesta (Dormire, Salute, Shopping, Caffè, Pizza, Sandwich, Mangiare, Bere), servizio offerto (Wi-Fi gratuito, Prese elettriche, Sala riunioni, Doccia, Toilette, Ufficio postale, Area giochi per cani, ecc.).



Il punto di forza di Vyaggio risiede nella veicolazione di coupon e promozioni relative ai singoli punti vendita, permettendo un risparmio ai consumatori venendo incontro alla forte esigenza odierna di un aumento del value for money.

Oltre a Vyaggio, è da segnalare **B4 YOU BOARD**, l'app permette ai viaggiatori in partenza da alcuni degli aeroporti più famosi degli Stati Uniti di ordinare in anticipo il proprio menu direttamente dal telefono e di ritirarlo successivamente nei punti vendita o direttamente al gate di imbarco.



## Storie di Caffè

Continua, lungo tutta l'Europa, l'iniziativa "Storie di Caffè" cominciata nel 2012 con il lancio della nuova gamma di caffè e sviluppata insieme a Kimbo, il Centro Studi Assaggiatori del Caffè e i consumatori stessi.



"Storie di Caffè" vuole essere più di una semplice offerta di caffetteria Autogrill. Si propone come un'esperienza che combina gusto, olfatto, vista - tutte componenti sensoriali legate alla qualità del caffè in tazza - con la professionalità e la competenza dei baristi. Da qui è nata l'idea di coinvolgere emotivamente i consumatori lanciando un concorso che ha dato la possibilità di scrivere e pubblicare la propria storia o il proprio disegno sulle bustine di zucchero Autogrill.



Celebrare il talento dei collaboratori è una questione molto importante per Autogrill. In particolare, in Spagna dal 2011 vengono lanciati annualmente due concorsi per scegliere il miglior barista e il miglior addetto alla birra sulla rete. A tutti viene data la possibilità di partecipare ai concorsi e i tre migliori di ogni ambito, oltre a ricevere un premio, vengono scelti come formatori per l'anno successivo in maniera da diffondere la propria conoscenza e bravura in materia ad altri collaboratori. Nel 2013 il concorso miglior barista ha chiesto ai partecipanti di inventare una propria ricetta per un nuovo caffè. A fine concorso, le tre migliori ricette sono state incluse nell'offerta Storie di Caffè comunicando al cliente che le nuove ricette sono state progettate dai dipendenti Autogrill. Il riscontro dei consumatori è stato molto positivo.

Preparar una Capuccino como nubes  
Preparar una Capuccino como nubes  
Preparar una Capuccino como nubes

Capuccino Choco-Cookie  
Capuccino de Naranja  
Café Bombón con Tiramisú

Apuntamos por el talento de nuestro jefe  
Apuntamos por el talento de nuestro jefe  
Apuntamos por el talento de nuestro jefe

Autogrill



## Spazio Fucina e il Culinary Council

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.

Ad esempio, negli ultimi anni in Italia, per quanto riguarda la frittura, tecnologia di cottura tradizionale nel Paese, si è abbandonato l'olio di palma per passare all'utilizzo dell'olio di girasole alto-leico, il cui controllo è particolarmente strutturato e standardizzato, tramite una tecnologia digitale. Lo studio e la decisione presa a proposito ha tenuto conto di tutti i benefici che sarebbero derivati 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.





Tra gli output di Cross.In l'avvio del **Culinary Council**, un programma internazionale di innovazione culinaria organizzato

in collaborazione con Identità Golose. Tramite questo programma Autogrill intende sviluppare l'offerta food del proprio network di punti vendita, sia in Italia che all'estero, avvalendosi 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. 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, Autogrill 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 6 celebrity chef (Lorena Garcia, Rick Bayless, Todd English, Wolfgang Puck, Kathy Casey e David Burke) per inserire all'interno dei più importanti aeroporti statunitensi ristoranti con insegne e menù firmati dai noti chef gourmet.

## 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 circa 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 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.

Cultura ambientale	84
Punti vendita sostenibili	87
La gestione delle risorse	92
La logistica del Gruppo	97



A-Planet 





La tematica ambientale è la sfida cruciale che sta richiamando l'attenzione delle popolazioni di tutto il mondo: sempre più diverrà il nodo centrale di ogni processo di sviluppo e deve coinvolgere oggi tutte le persone, le aziende e le istituzioni se si vogliono salvaguardare le risorse presenti in natura, preservandole e garantendole alle generazioni future.

È necessario perseguire modalità di business che siano capaci di preservare le risorse della terra, già fortemente minacciate nella loro capacità di riproduzione. Agire con l'obiettivo di salvaguardare l'ambiente comporta la presa in carico di processi complessi e variabili molteplici: dall'utilizzo di risorse energetiche rinnovabili alla gestione del ciclo dei rifiuti, fino al contenimento dei consumi.

Per centrare tale obiettivo sono necessari interventi e cambiamenti di abitudini e stili di vita che, per essere efficaci, richiedono la collaborazione delle persone, delle organizzazioni e delle istituzioni dell'intero pianeta. Uno sviluppo economico sostenibile, compatibile con la salvaguardia dell'ambiente e la conservazione delle risorse naturali, è l'unica via per garantire che le future generazioni possano godere degli stessi privilegi di cui beneficiamo oggi.

Per Autogrill tale impegno si traduce nell'innovare continuamente le proprie modalità operative e nella continua ricerca di tecnologie e soluzioni innovative, come i dispositivi geotermici e fotovoltaici, in grado di ridurre in misura sostanziale il ricorso a fonti energetiche tradizionali, e nell'inserimento di attrezzature con un ridotto impatto ambientale nella rete dei punti vendita. Un ruolo importante viene anche svolto nello studio e implementazione di nuovi concept sostenibili, reinventando gli ambienti interni con elementi di arredo naturali ed ecocompatibili e differenziando l'offerta secondo criteri sensibili alle tematiche ambientali. I punti vendita Autogrill sono, inoltre, dei canali di comunicazione atti a veicolare messaggi di responsabilità ambientale. Salvaguardare l'ambiente vuol dire, infatti, anche diffondere una nuova cultura, un nuovo approccio agli oggetti e ai consumi, veicolando nuovi atteggiamenti e piccoli gesti quotidiani che possano garantire a tutti un futuro migliore.

Per quanto detto, il Gruppo Autogrill, pur non operando in settori di business a forte impatto ambientale, sente propria la responsabilità di ridurre i consumi di energia, acqua e materie prime e favorire il ricorso a energie pulite e rinnovabili e a materiali riciclati aventi un minore impatto sull'ecosistema. Anche questo significa rispondere in modo tempestivo alle aspettative degli stakeholder.



Riduzione dell'impatto ambientale,  
contenimento dei consumi,  
gestione del ciclo dei rifiuti

# Cultura ambientale

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 richieste 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. Ma l'aspetto più importante resta quello di coinvolgere le persone, sia i collaboratori che i consumatori, nel percorrere insieme questa strada.

Tutelare le risorse energetiche significa, prima di tutto, consumare meno. Ogni sforzo da parte di Autogrill nasce da questa convinzione, semplice ma fondamentale. Ridurre i consumi è il primo passo nella battaglia per il rispetto dell'ambiente: accanto alla ricerca scientifica e all'innovazione tecnologica, sono comunque prioritari la sensibilità e il coinvolgimento attivo delle persone.

Solo una trasformazione culturale può portare a ridurre l'utilizzo di energia elettrica e di acqua da parte di tutte le persone. Si tratta di mettere in campo un riorientamento nelle abitudini e nel sentire comune coinvolgendo i collaboratori che ogni giorno utilizzano le attrezzature, 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 e di coinvolgimento per il rispetto dell'ambiente e la riduzione degli sprechi rivolti a tutte le persone appartenenti al Gruppo. Il messaggio veicolato ai collaboratori riguarda il corretto funzionamento delle attrezzature da cucina (piastrine, forni, friggitorici, lavastoviglie, ecc.), che nei momenti non produttivi della giornata possono essere spente, ottenendo così risparmi significativi. Altre iniziative sono rivolte ai consumatori come la vendita di sacchetti compostabili o di iuta, le campagne di comunicazione su argomenti di sostenibilità e proposte di raccolta differenziata dei rifiuti. Modificando i loro comportamenti quotidiani i clienti possono supportare in modo sostanziale il Gruppo nella sfida per l'ambiente.



Nel portale Aconnect è presente la sezione "Afuture": un altro modo per mantenere sempre viva l'attenzione sui temi della sostenibilità, un luogo nel quale confluiscono tutte le informazioni sulla Roadmap: dalla sua storia alle notizie e gli 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 ogni giorno, un ulteriore sforzo per diffondere sempre più la Afuture Roadmap.



HMSHost ha implementato negli ultimi 5 anni un programma chiamato "startsomewhere" che racchiude sotto di sé tutte le iniziative di sostenibilità ambientale, ma soprattutto ha permesso un'efficace comunicazione ai collaboratori dell'importanza del loro contributo alla tematica, oltre al coinvolgimento delle autorità concedenti tramite la partecipazione ai programmi organizzati, per esempio, dagli aeroporti.

HMSHost organizza periodicamente seminari online per gli operatori sui punti vendita per condividere best practices riguardanti iniziative di sostenibilità.

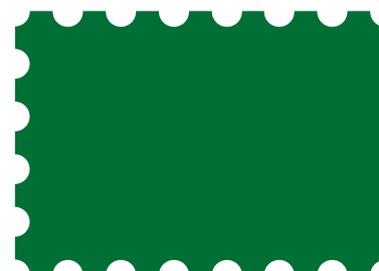
Nel 2013 è proseguita la survey sui temi ambientali che ha coinvolto tutti punti vendita degli Stati Uniti, Canada, Australia, Nuova Zelanda e Malesia. La struttura del questionario mira a rilevare diversi aspetti. La prima parte è dedicata alla gestione delle tematiche ambientali che hanno un impatto 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, etc. 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. I risultati hanno evidenziato 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.

Anche dal punto di vista del risparmio nell'utilizzo di acqua è stato rilevato l'impegno nell'installazione di sensori di presenza sui lavandini dei bagni. 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 i punti vendita possono inserire consigli, richiedere informazioni, o anche avanzare richieste rispetto a quello che è il programma di sostenibilità aziendale. Negli Stati Uniti, HMSHost ha implementato una serie di seminari telefonici per condividere le best practice ambientali tra i direttori dei punti vendita, per ascoltare quali iniziative di sostenibilità sono state sviluppate, come sono state condotte e quali risultati hanno portato, da chi realmente le ha applicate.

In Autogrill Spagna continua il "Progetto Edison", il cui obiettivo è la riduzione del consumo energetico sui locali. Una caratteristica 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. Inoltre, è stato delineato un calendario per punto vendita che aiuta a condurre un efficiente uso dell'aria condizionata e del riscaldamento.



tutelare  
le risorse  
energetiche



Anche i principali headquarters del Gruppo - a Milano, Marsiglia, Bethesda - 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).

L'eliminazione dei bicchieri di carta per le bevande da quasi tutte le sale break nell'ufficio americano ha incoraggiato i collaboratori a portare ognuno la propria tazza da casa. Anche nella sede milanese si è aggiunta l'installazione nelle aree break e nel ristorante aziendale di erogatori di acqua a uso gratuito. L'acqua dell'erogatore è microfiltrata e periodicamente soggetta a verifiche. Questa iniziativa ha contribuito a una considerevole riduzione nell'utilizzo di plastica.

Nel corso del 2013 è stato lanciato un contest per la riduzione dell'utilizzo delle stampe e il conseguente saving di carta, una sfida tra diversi Team di Sede che ha avuto la durata di circa 4 mesi.

Due, le categorie vincitrici:

- Team più green: quello con minor numero di stampe procapite settimanale nei 4 mesi
- Team best improver: quello che ha ridotto maggiormente in percentuale il numero di sue stampe procapite settimanali nei mesi di gara.

In premio per i migliori una cena "green" per l'intero gruppo dove il team stesso avrà la possibilità di preparare la cena in collaborazione con Chef professionisti. In contemporanea con il progetto, una campagna di comunicazione nelle aree adibite alle stampanti e su Aconnect. Grazie al contributo di tutti, la sfida ha portato un riduzione complessiva di oltre il 23% della media di stampe settimanali nel periodo di gara.



Anche con i propri fornitori, il Gruppo continua a porre attenzione oltre che agli aspetti etici anche a quelli ambientali nelle fasi di selezione, 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.

**Hai veramente bisogno di stampare o fotocopiare?**  
 Cambia le tue abitudini e anche l'ambiente ne sarà felice!  
**Do you really need to print this or copy this?**  
 Change your habits and the environment will be happy!

27 ALBERI  
27 TREES

22 MILIONI DI LITRI D'ACQUA  
22 MILLION LITRES OF WATER

73 CARTRIDGE DI TONER  
73 TONER CARTRIDGES

2.3 MILIONI DI FOGLI DI CARTA  
2.3 MILLION SHEETS OF PAPER

- Condividi i documenti con Google Drive invece di stamparli.
- Consider electronic sharing with Google Drive as an option.
- Usa lo scanner. Puoi inviare il file via mail e archiviarlo in formato elettronico o inviarlo ai tuoi colleghi per condividerlo.
- You can scan and email documents to archive or share them.
- Ricorda che puoi fare commenti e prendere appunti su Word e online su Google Drive, non c'è bisogno di stampare.
- Review documents electronically and make comments in-line on Word or on Google Drive.
- Se stampi fronte e retro e in formato booklet consumi un quarto della carta e la metà di toner rispetto ad una stampa standard.
- Consider printing/copying multiple pages per page of paper and double sided - so that is half the cost of toner and a quarter of the cost of paper.
- Stampa in bianco e nero. Lo speri che una stampa a colori è il mille più costosa di una stampa in b/n?
- Do you really need colour? It is a thousand more expensive to print colour than b/w.
- Stampa o fotocopie solo le pagine che ti servono realmente.
- Photocopy only the pages you really need.
- Quando stampi vuoi scegliere le pagine del documento che ti sono necessarie.

**A future**  
 An idea that's worth sharing.



# Punti vendita sostenibili

## Punti vendita sostenibili

Per Autogrill innovare i punti vendita significa puntare sul miglioramento dei processi e dell'efficienza energetica dell'edificio, come sulla continua ricerca di nuove tecnologie impiantistiche che prevedano l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili, quali la geotermia e il fotovoltaico. Anche l'utilizzo all'interno dei locali di materiali naturali ed eco-compatibili (come il vetro, la pietra, l'acciaio inox), più facilmente smaltibili e riciclabili, gioca un ruolo importante.

Inoltre, essendo un'azienda che eroga servizi a milioni di persone, diviene altrettanto importante realizzare punti vendita sempre più accessibili e fruibili indistintamente da tutte le persone e comunicare in modo trasparente verso i clienti anche sui temi ambientali.

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. Per questo è necessario pianificare studi e ricerche funzionali alla definizione delle strutture (illuminazione, condizionamento, sistema idrico, arredi, attrezzature, finiture interne) con la collaborazione di autorità e

organizzazioni, fornitori, partner commerciali e designer esperti, anche in relazione ai differenti contesti - aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie o centri commerciali - in cui il Gruppo opera.

In linea con gli obiettivi della Roadmap, il Gruppo sta ridefinendo i propri standard di costruzione per ridurre i consumi di energia e di acqua e ottenere certificazioni ambientali.

In Italia, a inizio 2013 è stato aperto il punto vendita **Villoresi Est**, la best practice internazionale del Gruppo per l'innovazione sostenibile, in quanto realizza a livello di punto vendita un insieme di soluzioni virtuose che potranno essere singolarmente riprodotte in altri locali della rete mondiale di Autogrill.

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 nel 2013 ha ricevuto la certificazione Gold, oltre alle certificazioni EMAS e ISO 14001.

L'edificio si estende su una superficie di circa 2.500 m<sup>2</sup> 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 eco-compatibili e riciclabili.



La sua caratteristica forma a vulcano (che raggiunge un'altezza di 27,5m) 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 raffreddamento dell'aria. Inoltre, anche grazie all'utilizzo combinato di energia geotermica e fotovoltaica, rispetto a un punto vendita Autogrill tradizionale, Villorosi nel 2013 è riuscito a risparmiare 266 MWh di energia elettrica, con una conseguente riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> pari a 125 tonnellate (i dati sono relativi alla riduzione dei consumi e delle emissioni per gli impianti tecnologici, adibiti a condizionamento e riscaldamento dell'aria).

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.

Caratteristiche principali:

- 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.
- Copertura captante di 350 m<sup>2</sup> che cattura, stagionalmente, energia solare o freddo.
- Illuminazione LED sia per l'esterno sia per l'interno dell'area.
- Sistema di raccolta delle acque piovane e di falda per la climatizzazione dell'aria, l'irrigazione, le toilette e la riserva antincendio.

All'interno del parcheggio, grazie alla collaborazione della fondazione eV-Now!, LOGINET e Nissan, è stata installata 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. Tempi molto brevi e ricarica universale: il sistema impiega infatti 15 minuti per ricaricare all'80% una batteria parzialmente scarica o circa 30 minuti se la batteria è quasi completamente scarica. Inoltre, grazie alla doppia tecnologia a corrente continua e a corrente alternata, si potrà ricaricare qualsiasi veicolo 100% elettrico.

Infine, per assicurare la continuità paesaggistica e sottolineare il legame ambientale di Villorosi Est con il vicino Parco delle Groane, circa il 30% della superficie dell'area di servizio (19.000 m<sup>2</sup>), è stata adibita ad area verde, con una piantumazione di piante arboree e arbustive autoctone. (Vedi pag. 73 e 77 per le innovazioni in campo sociale di Villorosi Est).

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 hanno permesso di risparmiare, nel corso del 2013, rispettivamente circa 130 kg e 115 kg di emissioni di CO<sub>2</sub> nell'aria. Si segnala anche il punto vendita di Montefeliro 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.

Da sottolineare che la tutela ambientale significa, altre volte, anche salvaguardare la storia dell'habitat che ospita le location. È il caso, ad esempio, dell'area di servizio di Casilina Est, lungo la tratta Roma-Napoli dell'autostrada A1 (Italia), che 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.

Nella sede centrale del Gruppo a Milano sono stati gradualmente eliminati i gas potenzialmente lesivi per lo strato di ozono atmosferico utilizzati per gli impianti refrigeranti. In collaborazione con tecnici specializzati, sono svolte continue azioni di manutenzione e monitoraggio degli impianti. Le attività di reintegro dei gas presenti 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/condizionamento. È in programma per il 2014 una campagna tesa a ridurre la presenza di frigoriferi contenenti R 22 nei punti vendita italiani.

**Negli Stati Uniti**, il Delaware Welcome Center ha festeggiato i 3 anni dalla riapertura e rimane la flagship di HMSHost. Con la sua struttura di circa 4.000 m<sup>2</sup>, 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. È inoltre da segnalare il progetto sviluppato ad hoc per gli autostrasportatori, 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.

Sempre negli Stati Uniti, corrispondono a best practice di sostenibilità ambientale i punti vendita gestiti all'interno dell'Aeroporto Internazionale di Los Angeles. La qualità dell'aria sta diventando una delle principali preoccupazioni nelle grandi città americane e, di conseguenza, in molte cucine commerciali viene richiesta apparecchiatura di controllo dell'inquinamento dei loro sistemi di scarico per conformarsi alle crescenti esigenze delle agenzie di controllo ambientale. Per questo, ad esempio, la consociata americana HMSHost ha installato la tecnologia Pollution Control Unit (PCU) e ultravioletta (UV) per le cappe da cucina. Soluzioni che contribuiscono a salvaguardare la qualità dell'aria, gestendo al meglio lo scarico del grasso comportando una minore necessità di pulizie manuali e la riduzione del rischio di incendio.



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'Énergie, che permettono una riduzione dell'energia consumata complessivamente dal punto vendita.

In Olanda, durante la ristrutturazione del Tulip Inn Amsterdam Riverside Hotel (riaperto nel 2013), c'è stato un forte focus sulla sostenibilità, tramite l'installazione di illuminazione a LED, docce "watersaving", orinatoi senz'acqua, un sistema ad alta efficienza di riscaldamento, ventilazione e condizionamento dell'aria.

## Le certificazioni ambientali

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



L'area di servizio italiana Villorosi Est ha ottenuto nel corso dell'anno la certificazione ISO 14001 sul Sistema di Gestione Ambientale, la certificazione EMAS, 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 quindici aree di servizio certificate LEED® realizzate lungo le autostrade canadesi (per la precisione, undici 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.

In Italia nel corso del 2013 è stata inoltre rinnovata la certificazione ISO 14001 sul Sistema di Gestione Ambientale per la sede, per il punto vendita Brianza Sud e per i punti vendita all'interno dell'Aeroporto Torino Caselle. A queste si aggiunge la certificazione 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 assistere 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 volontarie misure e prerequisiti in termini di bioedilizia. Negli Stati Uniti l'edificio della sede centrale a Bethesda è certificato Energy Star e LEED Gold.



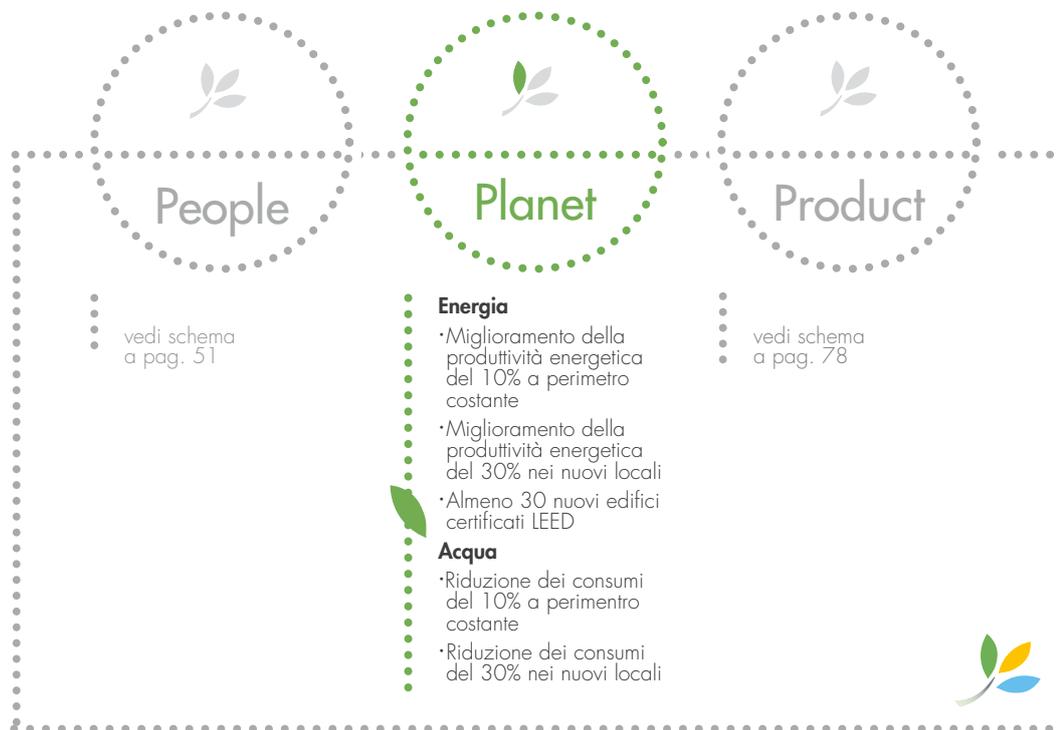
Realizzare un nuovo punto vendita  
significa preoccuparsi  
di un insieme complesso di fattori



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 certifica-

zione HQE (Alta Qualità Ambientale) sia BBC (Edificio a Basso Consumo); in Spagna per la sede di Telefonica a Madrid, è sempre valida nel corso del 2013 la certificazione ISO14001.

## Afuture Roadmap (2012-2015)



*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 sparsi per il mondo (5 Gold e 12 Silver).*

# La gestione delle risorse

## L'energia

L'energia è un bene prezioso di cui il Gruppo Autogrill 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 con il concedente. Si tratta di una precisazione importante perché riduce la leva di azione del Gruppo, ma negli ultimi anni questo scenario sta cambiando, lasciando spazio a un coinvolgimento sempre più attivo dei concedenti aeroportuali.

HmsHost all'interno dell'Aeroporto Internazionale di Los Angeles ha implementato equipment certificato Energy Star (refrigeratori, grill, ecc.).

Interessante anche l'innovazione dell'Energy Management system all'interno del nuovo Terminal Internazionale F in Atlanta (costruito nel 2012-2013). 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.

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

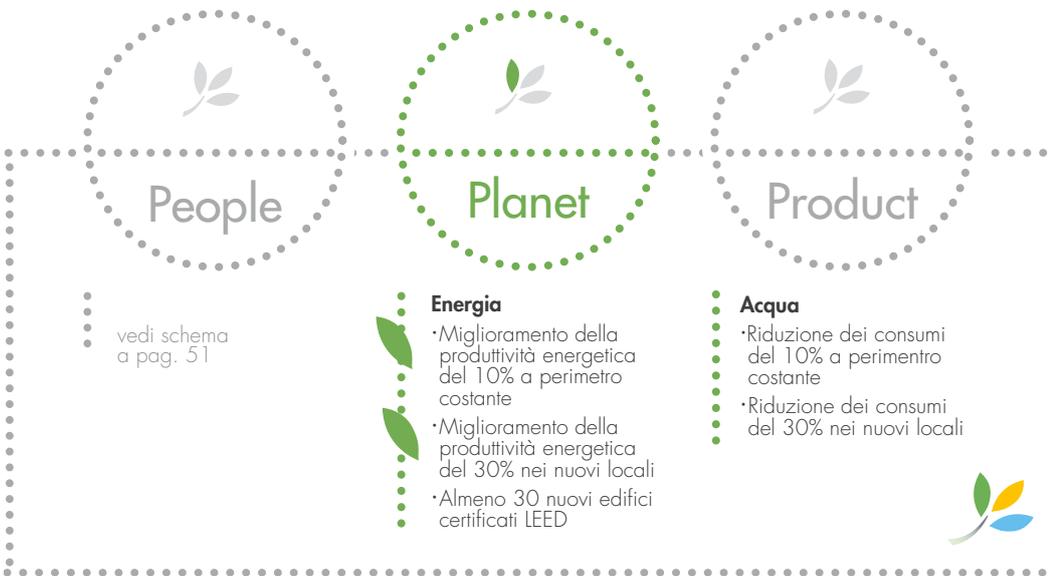
Negli ultimi anni il Gruppo Autogrill si è impegnato soprattutto nella realizzazione di strutture commerciali dotate di strumenti d'avanguardia per il controllo e la gestione degli sprechi. L'approccio è stato molteplice e trasversale: dalla modifica delle temperature di set point, alla prevenzione dei 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.

7 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.

In Italia, nel 2013 rispetto al 2012, si è assistito a una riduzione dei consumi energetici dei locali comparabili<sup>6</sup> del 3,74% (pari a 4,94 GWh). 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. Inoltre, in Spagna, a seguito di quanto già fatto in Italia, all'interno dei punti vendita che vengono ristrutturati sono inserite le piastre High-Speed Panini Grills. Questa soluzione, realizzata in partnership con Electrolux, utilizza tre tecnologie diverse combinate in un unico apparecchio (piastra a contatto, infrarossi, microonde),

impiega 30 secondi a scaldare un panino al posto dei 2 minuti delle piastre tradizionali e consuma soltanto 0,5 kW/ora, la metà di quelle precedenti. Tale tecnologia ha inoltre portato a un aumento della tutela della sicurezza dei collaboratori. Sempre in Spagna, si sta sperimentando l'utilizzo della domotica per controllare i sistemi di illuminazione, riscaldamento, aria condizionata e le attrezzature di produzione: l'installazione di un sistema di prova in alcuni punti vendita ha portato buoni risultati di risparmio energetico. 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.

## Afuture Roadmap (2012-2015)



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 2013 si è avuta una riduzione dell'1% dell'indice di produttività energetica (€/MWh), considerato che le vendite sono diminuite del 4% e i consumi energetici indiretti del 3%. Per quanto riguarda i nuovi punti vendita aperti nel corso dell'anno si è riscontrato un miglioramento dell'8% dell'indice di produttività energetica.

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)

## L'acqua

L'acqua presente sul pianeta è rappresentata per circa il 97% dagli oceani e dai mari, per il 2% da acqua dolce immagazzinata nelle calotte polari artiche e nei ghiacciai e solo per l'1% da acqua dolce prontamente disponibile (laghi, fiumi, sottosuolo). I cambiamenti climatici sono solo una delle componenti a cui si deve la crescente riduzione della disponibilità di acqua; altre cause afferiscono all'aumento della domanda dovuta a molteplici fattori, tra i quali la crescita demografica, l'espansione urbana, lo sviluppo economico e anche la modifica dei regimi alimentari. 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'approvvigiona-

mento 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. Al contrario dell'energia, l'acqua è una risorsa solo parzialmente rinnovabile per cui il miglior risparmio deriva dalla riduzione dei consumi. 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.

## A future Roadmap (2012-2015)





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 agli altri Paesi (secondo le indagini più aggiornate, dal confronto tra la bolletta 2011 e la bolletta 2012 emerge un aumento delle tariffe pari a +7,8%. Se, invece, si allarga il confronto con la bolletta del 2000 l'aumento risulta del +61%. Fonte: XI Indagine nazionale a campione sulle tariffe del 2012 del servizio idrico integrato, realizzata dal C.R.E.E.F. Centro Ricerche Economiche Educazione e Formazione Federconsumatori). Nel corso del 2013 i consumi idrici risultano quindi aumentati del 6%. Per quanto riguarda i consumi di acqua nei nuovi punti vendita aperti nel corso del 2013, è risultata una riduzione del 53% dei consumi degli stessi rispetto alla media dei consumi per punto vendita, anche se è da considerare la scarsa significatività del dato dovuta all'estrema diversità dei punti vendita per dimensione, canale e periodo dell'anno di apertura.

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)

## I materiali

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. In tutti i punti vendita in cui le condizioni locali lo consentono, Autogrill adotta la gestione differenziata dei rifiuti.

  
HMSHost sta lavorando alla riduzione della produzione di rifiuti (soprattutto per quanto riguarda la percentuale indifferenziata) implementando sistemi di raccolta e riciclaggio nel retro dei punti vendita.

Ad esempio, all'interno dei punti vendita presso l'aeroporto internazionale Seattle-Tacoma, 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. 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, ha vinto due premi nell'ambito della sostenibilità indetti dall'aeroporto di Seattle 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.



  
HMSHost ha studiato  
un metodo per ridurre  
i rifiuti organici e di carta

Sempre a proposito di collaborazioni con i partner, in Spagna sta crescendo il numero di lampadine che a fine ciclo di vita vengono restituite al fornitore per un corretto 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. Inoltre, in circa 37 locali autostradali, 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 Villorese 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, sarà utilizzato per "nutrire" un orto all'interno dell'Oasi WWF Bosco di Vanzago.

Sempre in Italia, è proseguito il progetto "Destinazione Ambiente" che attualmente coinvolge 13 punti vendita lungo la tratta autostradale 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. Inoltre, sempre nell'ottica del miglioramento dell'intero ciclo di gestione del rifiuto, all'interno dei punti vendita coinvolti dal progetto, nel 2013 sono state installate delle macchine rompivetro che hanno abbattuto notevolmente il numero di trasporti richiesti per la raccolta e gestione di questo materiale.

Nel corso degli ultimi anni in circa novanta locali della rete Italia è partito inoltre il "Progetto Piazzale", in collaborazione con Autostrade per l'Italia. All'interno di tale progetto Autogrill si è fatta carico di smaltire anche i rifiuti impropriamente abbandonati nei piazzali delle aree di servizio.

Le attività 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.

lancio di un  
hub dedicato  
allo spreco  
alimentare





## 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 a società specializzate, il cui numero varia a seconda dei picchi di produzione e a cui spetta il compito di mantenere la flotta.

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. Questo significa procedere a una graduale sostituzione dei modelli vecchi con modelli nuovi, ma non solo. Un approccio concreto è stato quello di definire un limite massimo di emissioni di CO<sub>2</sub> fissato a 160 g/km per auto (257 g/miglia). Per garantire elevati standard di sicurezza, tutte le auto in dotazione devono essere equipaggiate con i principali dispositivi: controllo della stabilità (ESC), fari fendinebbia, airbag guidatore, passeggero e laterali, kit vivavoce. La collaborazione, da parte di Autogrill Italia, con il mensile Quattroruote nasce proprio in questo contesto: la campagna "10x10" ha riunito le grandi aziende italiane contro la sfida alla CO<sub>2</sub> per ridurre le emissioni di anidride carbonica delle flotte aziendali.

# Tabelle



Le performance economiche, sociali  
e ambientali del Gruppo



I numeri di Autogrill

## 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€)			Variazione	
	Esercizio 2013	Esercizio 2012	2012	a cambi costanti
Ricavi	3.984,8	4.075,6	(2,2%)	(0,3%)
EBITDA	314,0	327,6	(4,1%)	(1,9%)
% sui ricavi	7,9%	8,0%		
Risultato operativo (EBIT)	88,3	102,2	(13,7%)	(10,3%)
% sui ricavi	2,2%	2,5%		
Risultato netto del periodo	8,3	7,4	12,1%	58,7%
% sui ricavi	0,2%	0,2%		
Risultato netto del periodo da attività operative oggetto di scissione	91,1	102,8	(11,4%)	(8,8%)
Risultato netto del periodo di competenza del Gruppo	87,9	96,8	(9,2%)	(4,4)
Risultato per azione (centesimi di €)*				
- base	34,7	38,2		
- diluito	34,6	38,2		

\* Include risultato da attività operative oggetto di scissione.

(m€)			Variazione	
	Esercizio 2013	Esercizio 2012	2012	a cambi costanti
Flusso monetario netto da attività operativa	148,1	230,7		
Investimenti netti	162,6	252,6	(35,6%)	(33,8%)
% sui ricavi	4,1%	6,2%		

(m€)			Variazione	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2012	Cambi costanti
Capitale investito netto	1.117,5	1.149,0	(31,5)	6,2
Posizione finanziaria netta	672,7	933,2	(260,4)	(238,1)

## Prospetto di determinazione del valore economico

(k€)	2013	2012
<b>Valore economico generato dal Gruppo</b>	<b>4.746.883</b>	<b>4.867.124</b>
Ricavi e altri proventi operativi	4.673.889	4.789.421
Utile netto relativo ad attività cessate	1.274	2.373
Proventi finanziari	91.056	102.828
Rettifiche di valore di attività finanziarie	2.399	2.206
Svalutazione crediti	1.283	1.188
Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali	15.654	24.104
<b>Valore economico distribuito dal Gruppo</b>	<b>4.435.016</b>	<b>4.567.013</b>
Costi operativi (fornitori, concedenti, brand partner)	3.012.718	3.112.454
Remunerazione dei collaboratori	1.307.510	1.322.252
Remunerazione dei finanziatori e azionisti	63.275	87.002
Remunerazione della pubblica amministrazione	51.160	45.040
Liberalità esterne	353	265
<b>Valore economico trattenuto dal Gruppo</b>	<b>311.867</b>	<b>300.111</b>
Ammortamenti	210.099	201.253
Accantonamenti	13.909	2.105
Riserve	87.859	96.752

## Costo del lavoro

(k€)	2013	2012
Retribuzioni	1.025.120	1.033.934
Oneri sociali	188.456	193.464
Benefici ai dipendenti	26.058	28.380
Altri costi	78.556	76.046
<b>TOTALE</b>	<b>1.318.190</b>	<b>1.331.823</b>



## Valore acquistato per merci

(k€)	<b>Nord America e Area del Pacifico</b>	<b>Europa</b>	<b>Gruppo</b>
<b>2013 - Totale</b>	<b>566.051</b>	<b>1.308.052</b>	<b>1.874.103</b>
Ristorazione	459.567	304.376	763.944
Retail	88.196	466.972	555.168
Altro	18.288	536.703	554.991
<b>2012 - Totale</b>	<b>581.531</b>	<b>1.373.245</b>	<b>1.954.775</b>
Ristorazione	458.970	313.458	772.428
Retail	103.924	477.465	581.390
Altro	18.636	582.321	600.958



## Canoni e royalties

(k€)	<b>Nord America e Area del Pacifico</b>	<b>Europa</b>	<b>Gruppo</b>
<b>2013 - Totale</b>	<b>372.357</b>	<b>305.049</b>	<b>677.407</b>
Costi per affitti e concessioni	300.627	292.389	593.016
Royalty per utilizzo marchi	71.730	12.660	84.391
<b>2012 - Totale</b>	<b>382.206</b>	<b>297.341</b>	<b>679.547</b>
Costi per affitti e concessioni	309.856	288.428	598.284
Royalty per utilizzo marchi	72.350	8.913	81.263



## Costi per utenze energetiche e idriche

(k€)	<b>Nord America e Area del Pacifico</b>	<b>Europa</b>	<b>Gruppo</b>
2013	28.856	66.554	95.410
%	30%	70%	
2012	30.366	67.219	97.585
%	31%	69%	

## Dati sociali di Gruppo



### Tipologia contrattuale

Full time/Part time

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%
<b>Subtotale</b>	<b>19.829</b>	<b>13.844</b>	<b>13.525</b>	<b>7.700</b>	<b>33.354</b>	<b>21.544</b>
%	59%	41%	64%	36%	61%	39%
<b>TOTALE</b>	<b>33.673</b>		<b>21.225</b>		<b>54.898</b>	

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%
<b>Subtotale</b>	<b>20.468</b>	<b>14.002</b>	<b>13.864</b>	<b>7.884</b>	<b>34.332</b>	<b>21.886</b>
%	59%	41%	64%	36%	61%	39%
<b>TOTALE</b>	<b>34.470</b>		<b>21.748</b>		<b>56.218</b>	

2011	Nord America e Area del Pacifico		Europa		Totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Full time	13.889	9.882	5.893	5.387	19.782	15.269
%	69%	73%	41%	67%	57%	71%
Part time	6.210	3.664	8.516	2.597	14.726	6.261
%	31%	27%	59%	33%	43%	29%
<b>Subtotale</b>	<b>20.099</b>	<b>13.546</b>	<b>14.409</b>	<b>7.984</b>	<b>34.508</b>	<b>21.530</b>
%	60%	40%	64%	36%	62%	38%
<b>TOTALE</b>	<b>33.645</b>		<b>22.393</b>		<b>56.038</b>	

## Tipologia contrattuale – Europa

Tempo determinato/Tempo indeterminato



	2013		2012		2011	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Tempo determinato	1.257	831	1.188	813	1.516	1.043
%	9%	11%	9%	10%	11%	13%
Tempo indeterminato	12.268	6.869	12.676	7.071	12.893	6.941
%	91%	89%	91%	90%	89%	87%
<b>Subtotale</b>	<b>13.525</b>	<b>7.700</b>	<b>13.864</b>	<b>7.884</b>	<b>14.409</b>	<b>7.984</b>
<b>TOTALE</b>	<b>21.225</b>		<b>21.748</b>		<b>22.393</b>	

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



	2013		2012		2011	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Nord America e Area del Pacifico	19.829	13.844	20.468	14.002	20.099	13.546
%	59%	41%	59%	41%	60%	40%
Europa	13.525	7.700	13.864	7.884	14.409	7.984
%	64%	36%	64%	36%	64%	36%
<b>TOTALE</b>	<b>33.354</b>	<b>21.544</b>	<b>34.332</b>	<b>21.886</b>	<b>34.508</b>	<b>21.530</b>
	61%	39%	61%	39%	62%	38%

## Livelli organizzativi



2013 SEDE	Nord America e Area del Pacifico				Europa				Totale			
	Donne		Uomini		Donne		Uomini		Donne		Uomini	
Top Manager	54	36%	94	64%	17	15%	93	85%	71	28%	187	72%
Senior Manager	78	45%	96	55%	33	37%	55	63%	111	42%	151	58%
Manager	114	58%	81	42%	61	35%	112	65%	175	48%	193	52%
Impiegati	138	46%	164	54%	285	64%	160	36%	423	57%	324	43%
Subtotale sede	384	47%	435	53%	396	49%	420	51%	780	48%	855	52%
<b>TOTALE SEDE</b>	<b>819</b>				<b>816</b>				<b>1.635</b>			

RETE	Donne		Uomini		Donne		Uomini		Donne		Uomini	
	Area Manager	36	26%	100	74%	4	11%	34	89%	40	23%	134
Direttori di punti vendita	528	44%	677	56%	138	35%	253	65%	666	42%	930	58%
Manager	196	43%	262	57%	319	38%	519	62%	515	40%	781	60%
Responsabili di Servizio	782	47%	894	53%	1.519	62%	937	38%	2.301	56%	1.831	44%
Collaboratori pluriservizio	17902	61%	11.477	39%	11.149	67%	5.537	33%	29.051	63%	17.014	37%
Subtotale rete	19.444	59%	13.410	41%	13.129	64%	7.280	36%	32.573	61%	20.690	39%
<b>TOTALE RETE</b>	<b>32.854</b>				<b>20.409</b>				<b>53.263</b>			
<b>TOTALE</b>	<b>33.673</b>				<b>21.225</b>				<b>54.898</b>			



## Infortuni - Europa

Perimetro: Belgio, Francia, Italia e Spagna -&gt; 76% del totale Collaboratori Europa

Tipologia infortuni	2013	2012
Tagli	137	155
Fratture	9	11
Ustioni	40	49
Lividi e contusioni	235	259
Distorsioni e strappi	168	163
Altro	46	44
<b>TOTALE</b>	<b>635</b>	<b>681</b>
	-7%	-22%
<i>Infortuni in itinere</i>	224	213
<b>Indici relativi agli infortuni</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Indice di frequenza	28,63	29,19
(n. infortuni x 1.000.000/ore lavorate)	-2%	-13%
Indice di gravità	0,70	0,70
(n. gg di assenza per infortunio x 1.000/ore lavorate)	0,57%	16%

## Suddivisione per età



2013	Nord America e Area del Pacifico			Europa			Totale		
	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	24%	9.659	6.649	30%
31-40 anni	3.514	2.441	18%	4.411	1.984	30%	7.925	4.425	22%
41-50 anni	3.119	2.146	16%	3.555	1.888	26%	6.674	4.034	20%
<50 anni	3.629	2.590	18%	2.010	1.377	16%	5.639	3.967	17%
<b>Subtotale</b>	<b>19.829</b>	<b>13.844</b>		<b>13.522</b>	<b>7.703</b>		<b>33.351</b>	<b>21.547</b>	
<b>TOTALE</b>		<b>33.673</b>			<b>21.225</b>			<b>54.898</b>	

2012	Nord America e Area del Pacifico			Europa			Totale		
	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
16/17-20 anni*	3.230	2.090	15%	440	381	4%	3.670	2.471	11%
21-30 anni	6.633	4.473	32%	3.409	2.231	26%	10.042	6.704	30%
31-40 anni	3.557	2.539	18%	4.662	2.021	31%	8.219	4.560	23%
41-50 anni	3.338	2.244	16%	3.559	1.961	25%	6.897	4.205	20%
<50 anni	3.710	2.656	18%	1.798	1.286	14%	5.508	3.942	17%
<b>Subtotale</b>	<b>20.468</b>	<b>14.002</b>		<b>13.868</b>	<b>7.880</b>		<b>34.336</b>	<b>21.882</b>	
<b>TOTALE</b>		<b>34.470</b>			<b>21.748</b>			<b>56.218</b>	

\* 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

Perimetro: Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Italia, Spagna e Svizzera -> 84% del totale

Collaboratori Europa

2013	Donne	Uomini	%
Paesi europei membri della Comunità Europea	10.203	5.459	88%
Paesi europei non inclusi nella Comunità Europea	625	320	5%
America centro-meridionale	210	103	2%
Africa	252	344	3%
Asia	157	159	2%
Altro	31	19	0,3%
<b>Subtotale</b>	<b>11.478</b>	<b>6.404</b>	
<b>TOTALE</b>		<b>17.882</b>	

2012*	Donne	Uomini	
Paesi europei membri della Comunità Europea	10.537	5.606	87%
Paesi europei non inclusi nella Comunità Europea	628	318	5%
America centro-meridionale	214	102	2%
Africa	382	435	4%
Asia	191	164	2%
Altro	12	13	0,1%
<b>Subtotale</b>	<b>11.964</b>	<b>6.638</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>18.602</b>		

2011	Donne	Uomini	
Paesi europei membri della Comunità Europea	11.290	5.885	88%
Paesi europei non inclusi nella Comunità Europea	681	330	5%
America centro-meridionale	252	106	2%
Africa	296	360	3%
Asia	161	163	2%
Altro	46	27	0,4%
<b>Subtotale</b>	<b>12.726</b>	<b>6.871</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>19.597</b>		

\*Errata corrige: valori 2012 rettificati.



### Suddivisione per origine etnica – Stati Uniti

2013	Donne	Uomini	
Nativi americani-europei	5.150	3.675	35%
Nativi americani-africani	4.677	2.928	30%
Nativi americani-indiani e nativi dell'Alaska	96	59	1%
Ispanici	2.908	2.242	21%
Asiatici	1.800	1.249	12%
Nativi delle Hawaii e delle isole del Pacifico	163	73	1%
Altro	7	3	0,04%
<b>Subtotale</b>	<b>14.801</b>	<b>10.229</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>25.030</b>		

2012	Donne	Uomini	
Nativi americani-europei	5.679	4.036	36%
Nativi americani-africani	5.103	3.030	30%
Nativi americani-indiani e nativi dell'Alaska	104	57	1%
Ispanici	3.003	2.253	20%
Asiatici	1.911	1.307	12%
Nativi delle Hawaii e delle isole del Pacifico	175	75	1%
Altro	18	15	0,1%
<b>Subtotale</b>	<b>15.993</b>	<b>10.773</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>26.766</b>		

2011	Donne	Uomini	
Nativi americani-europei	5.601	3.812	36%
Nativi americani-africani	4.732	2.811	29%
Nativi americani-indiani e nativi dell'Alaska	66	54	0%
Ispanici	3.091	2.288	21%
Asiatici	1.963	1.367	13%
Nativi delle Hawaii e delle isole del Pacifico	155	69	1%
<b>Subtotale</b>	<b>15.608</b>	<b>10.401</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>26.009</b>		



### Tasso di sindacalizzazione

(% di collaboratori che aderiscono a organizzazioni di rappresentanza sindacale)

	Italia	Nord America
2013	49%	44%
2012	45%	49%
2011	43%	46%

## Formazione Europa

Perimetro: Belgio, Danimarca, Francia, Italia, Paesi Bassi, Slovenia, Spagna e Svizzera -> 87% del totale Collaboratori Europa



	2013		2012	
	Ore	Costi (€)	Ore	Costi (€)
Formazione e addestramento in store	32.663	627.740	81.244	1.873.062
Formazione tecnico professionale	3.699	118.701	3.972	105.361
Formazione manageriale	20.567	1.275.028	21.176	808.315
Igiene, salute e sicurezza sul lavoro	65.622	1.495.717	70.520	1.780.996
Lingue	4.717	158.911	3.504	143.112
Altro	2.033	227.930	3.236	124.211
<b>TOTALE</b>	<b>129.301</b>	<b>3.904.027</b>	<b>183.652</b>	<b>4.835.057</b>
<i>% costi di formazione coperti da finanziamenti</i>		8%		13%
<i>Nr. collaboratori del perimetro indicato</i>		18.397		19.163
<i>Giorni di formazione procapite</i>		1,03		1,54



## Donazioni (€)

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
<b>TOTALE</b>	<b>353.195</b>	<b>198.103</b>	<b>3.202.078</b>	<b>3.753.377</b>

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
<b>TOTALE</b>	<b>265.254</b>	<b>514.355</b>	<b>1.684.588</b>	<b>2.464.197</b>

2011	Contributo diretto	Contributo indiretto	Contributo in beni e servizi	Totale
Nord America e Area del Pacifico	144.656	896.898	343.254	1.384.808
Europa	50.383	45.793	333.393	429.569
<b>TOTALE</b>	<b>195.039</b>	<b>942.691</b>	<b>676.647</b>	<b>1.814.377</b>

## Dati ambientali di Gruppo

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

### Consumi energetici indiretti - Europa\*

Perimetro: Austria, Belgio, Italia e Spagna



	Unità	2013	2012**	2011
Numero punti vendita	n°	587	629	620
Variazione dei punti vendita	%	-7%	1%	-8%
Energia Indiretta	MWh	221.366	227.980	238.039
Variazione annua dei consumi	%	-3%	-4%	2%

\* Il dato è parzialmente stimato e comprende i consumi dei punti vendita e degli headquarter di Austria, Belgio, Spagna e Italia. Nei consumi energetici dell'Italia non sono inclusi i consumi dei due centri di distribuzione e dei locali gestiti in franchising.

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

### Consumi energetici diretti - Italia\*

	Unità	2013	2012	2011
Numero punti vendita	n°	453	500	488
Variazione dei punti vendita	%	-9%	2%	-4%
Metano o gas naturale	m <sup>3</sup>	400.000	400.000	400.000
Variazione annua dei consumi	%	0%	0%	0%
Gasolio	Litri	2.203.951	2.080.622	2.313.606
Variazione annua dei consumi	%	6%	-10%	-3%
GPL e altro	kg	51.759	73.480	53.404
Variazione annua dei consumi	%	-30%	38%	29%

\* Il dato è parzialmente stimato e comprende i consumi dei punti vendita e dell'headquarter Italia. Non sono inclusi i consumi dei locali gestiti in franchising.



### Consumi di acqua- Europa\*

Perimetro: Austria, Belgio, Italia e Spagna

	Unità	2013	2012	2011
Numero punti vendita	n°	587	629	620
Variazione dei punti vendita	%	-7%	1%	-8%
Acqua	m <sup>3</sup>	3.043.546	2.870.463	2.996.908
Variazione dei consumi di acqua	%	6%	-4%	-4%

\* Il dato è parzialmente stimato e comprende i consumi dei punti vendita e degli headquarter di Austria, Belgio, Spagna e Italia. Nei consumi idrici dell'Italia non sono inclusi i consumi dei due centri di distribuzione e dei locali gestiti in franchising.

## Rifiuti - Italia \*

	Unità	2013	2012	2011
Numero punti vendita	n°	544	584	598
Variatione dei punti vendita	%	-7%	-2%	-1%
Rifiuti non pericolosi	ton	43.666	53.714	45.586
Variatione produzione rifiuti non pericolosi	%	-19%	18%	7%
Rifiuti pericolosi **	ton	7,95	7,63	6,36
Variatione produzione rifiuti pericolosi	%	4%	20%	10%



\* Il dato è parzialmente stimato e comprende i locali gestiti direttamente da Autogrill Italia, i locali gestiti in franchising e la sede Italia.  
 \*\* Errata corrige: i dati relativi ai rifiuti pericolosi 2011 e 2012 sono stati aggiornati secondo rettifiche posteriori alla diffusione del Rapporto di Sostenibilità 2012.

## Materiali: carta e cartone - Italia\*



	Unità	2013	2012	2011
Numero punti vendita	n°	544	584	598
Variatione dei punti vendita	%	-7%	-2%	-1%
Carta e cartone	ton	4.480	4.648	5.242
Variatione carta e cartone	%	-4%	-11%	-5%

\* Il dato è parzialmente stimato e comprende i locali gestiti direttamente da Autogrill Italia, i locali gestiti in franchising e la sede Italia



## Parco auto - Europa

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

Numero auto	livello di emissioni CO <sub>2</sub> <160 g/Km		livello di emissioni CO <sub>2</sub> >160 g/Km		Totale
		%		%	
2013	356	93%	27	7%	383
2012	364	91%	34	9%	398
2011	322	88%	46	13%	368

# Tabella indicatori GRI-G3



GRI



Autogrill redige il Rapporto di Sostenibilità  
secondo le linee guida internazionali GRI

## Tabella di riferimento degli indicatori GRI-G3

Il Rapporto di Sostenibilità 2013 è stato realizzato conformemente alla linea guida Global Reporting Iniziative G3. Nella tabella sono inclusi gli indicatori della linea guida, il riferimento alla pagina del Rapporto dove è possibile trovare tale informazione, nonché il livello di copertura simboleggiato come segue:

T = totale

P = parziale

NC = non coperto

Alcuni indicatori sono stati simboleggiati in modo parziale, in quanto Autogrill preferisce adottare un approccio trasparente per rappresentare ai propri stakeholder una visione il più possibile completa e il suo continuo impegno nel migliorare le proprie performance e la propria attività di rendicontazione. All'interno del Rapporto sono state rendicontate le informazioni e gli argomenti più significativi in tema di sostenibilità.

Legenda:

RGSAP: Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari

R&B: Relazione e Bilanci 2013

CE: Codice Etico

Indicatore GRI	Descrizione	Livello di copertura	Pagina
<b>PROFILO</b>			
<b>1. Strategia e analisi</b>			
1.1	Dichiarazione della visione e della strategia dell'organizzazione relativamente al proprio contributo per uno sviluppo sostenibile	T	3, 12-13, 18-21
1.2	Descrizione dei principali impatti, dei rischi e opportunità	T	19, 21 27-29 R&B (45)
<b>2. Profilo dell'organizzazione</b>			
2.1	Nome dell'organizzazione	T	Copertina
2.2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	T	10, 22-23, 63
2.3	Struttura operativa dell'organizzazione	T	25-26
2.4	Sede principale	T	120
2.5	Paesi nei quali l'organizzazione svolge la propria attività operativa	T	10-11, 22-23
2.6	Assetto proprietario e forma legale	T	10, 120
2.7	Mercati serviti	T	10-11, 22-23
2.8	Dimensione delle aziende appartenenti all'organizzazione includendo: numero di dipendenti, fatturato, capitalizzazione totale suddivisa in obbligazioni/debiti e azioni e quantità di prodotti o servizi forniti	T	10-11, 22-23
2.9	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura, nell'assetto proprietario	T	7, 26
2.10	Riconoscimenti/premi ricevuti	T	35
<b>3. Parametri del report</b>			
<b>Profilo del report</b>			
3.1	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite	T	6-7
3.2	Data di pubblicazione del precedente bilancio	T	6-7

Indicatore GRI	Descrizione	Livello di copertura	Pagina
3.3	Periodicità di rendicontazione	T	6-7
3.4	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul bilancio	T	120
<b>Obiettivo e perimetro del report</b>			
3.5	Processo per la definizione dei contenuti del bilancio	T	6-7, 19, 21
3.6	Perimetro di consolidamento del bilancio	T	6-7, 19, 21
3.7	Limitazioni su obiettivo o perimetro del bilancio	T	6-7, 104, 105, 106, 109, 110
3.8	Informazioni relative alle altre società collegate	T	6-7, 104, 105, 106, 109, 110
3.9	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	T	6-7, 104, 105, 106, 109, 110
3.10	Modifiche di informazioni inserite nei report precedenti e le motivazioni di tali modifiche	T	6-7, 104, 105, 106, 109, 110
3.11	Cambiamenti significativi rispetto al precedente periodo di rendicontazione	T	6-7
<b>GRI content index</b>			
3.12	Tabella di riferimento	T	114-118
<b>Assurance</b>			
3.13	Attestazione esterna	T	Vedi nota
<b>4. Governance, commitment, engagement</b>			
<b>Governance</b>			
4.1	Struttura di governo dell'organizzazione	T	24, 26 RGSAP (10)
4.2	Indicare se il Presidente ricopre anche un ruolo esecutivo	T	RGSAP (24)
4.3	Amministratori indipendenti e/o non esecutivi	T	RGSAP (24)
4.4	Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire raccomandazioni	T	15, RGSAP (66)
4.5	Legame tra compensi dei membri del più alto organo di governo, senior manager e executives, e la performance dell'organizzazione	T	RGSAP (46), R&B (69, 70)
4.6	Conflitti di interessi	T	RGSAP (31)
4.7	Qualifiche delle competenze degli amministratori	T	RGSAP (25, 33)
4.8	Missione, valori, codici di condotta e principi rilevanti per le performance economiche, ambientali e sociali	T	14-15, 18, 21, CE
4.9	Procedure del più alto organo di governo per identificare e gestire le performance economiche, ambientali e sociali	T	18-21, 49, 58, 69
4.10	Processo per la valutazione delle performance dei componenti del più alto organo di governo in funzione delle performance economiche, ambientali, sociali	T	RGSAP (42, 49)
<b>Impegno in iniziative esterne</b>			
4.11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	T	19-21, 27, 68
4.12	Adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	T	43, 72, 90
4.13	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	T	43, 56, 58, 68, 71, 81
<b>Stakeholder engagement</b>			
4.14	Elenco degli stakeholder coinvolti dall'organizzazione	T	14-15
4.15	Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere	T	14-15, 19, 21, CE
4.16	Attività di coinvolgimento degli stakeholder	T	14-15
4.17	Argomenti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni	T	40, 59, 60, 64, 66, 67, 83

Indicatore GRI	Descrizione	Livello di copertura	Pagina
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA</b>			
DMA	Informazioni sulle modalità di gestione	T	10-11, 13, 14-15, 21, 22, 29, CE
<b>Performance economica</b>			
Core EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	T	11, 16, 101
Core EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici	NC	
Core EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	T	R&B (69, 103)
Core EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	T	109
<b>Presenza di mercato</b>			
Core EC6	Politiche, pratiche e proporzione di spesa concentrata sui fornitori locali	T	67, 68, 69, 102
Core EC7	Procedure di assunzione di persone residenti in loco	T	45
<b>Impatti economici indiretti</b>			
Core EC8	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi di pubblica utilità	T	60, 71, 73, 87, 109
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE</b>			
DMA	Informazioni sulle modalità di gestione	T	78, 87, 92, 94, 95, 97
<b>Materie prime</b>			
Core EN1	Materie prime utilizzate per peso o volume	P	95, 111
Core EN2	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	P	95, 111
<b>Energia</b>			
Core EN3	Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica	P	92, 102, 110
Core EN4	Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica	P	92, 102, 110
Additional EN5	Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza (Kwh risparmiati, ecc...)	T	87, 90, 92
Additional EN6	Prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile	T	87, 90, 92
<b>Acqua</b>			
Core EN8	Prelievo totale di acqua per fonte	P	94, 110
<b>Biodiversità</b>			
Core EN11	Terreni posseduti, affittati, o gestiti in aree protette o in aree a elevata biodiversità esterne alle aree protette	NC	
Core EN12	Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità	NC	
<b>Emissioni e rifiuti</b>			
Core EN16	Emissioni totali dirette e indirette di gas a effetto serra per peso	P	92, 102
Core EN17	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra significative per peso	NC	
Additional EN18	Iniziative per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra e risultati raggiunti	P	84, 92, 102
Core EN19	Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono	P	89
Core EN20	Altre emissioni in atmosfera	NC	
Core EN21	Acqua totale scaricata per qualità e destinazione	NC	
Core EN22	Produzione di rifiuti e metodi di smaltimento	P	95, 111
Core EN23	Numero totale e volume di sversamenti significativi	NC	
<b>Prodotti e servizi</b>			
Core EN26	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	T	84, 87, 92, 95, 97
Core EN27	Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria	P	78, 95
<b>Conformità</b>			
Core EN28	Valore delle multe e numero delle sanzioni in materia ambientale	NC	

Indicatore GRI	Descrizione	Livello di copertura	Pagina
<b>Trasporti</b>			
Additional EN29	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	P	97, 111
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE</b>			
<b>Pratiche di lavoro</b>			
DMA	Informazioni sulle modalità di gestione	T	39, 42, 43, 45, 51, 53, 54 CE
Core LA1	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto e distribuzione territoriale	T	103-108
Core LA2	Numero totale e tasso di turnover del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica	NC	
Additional LA3	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno e non previsti per i lavoratori part-time e a termine suddivisi per principali attività	T	49
<b>Relazioni industriali</b>			
Core LA4	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	P	54
Core LA5	Periodo minimo di preavviso per significative modifiche operative	T	54
<b>Salute e sicurezza</b>			
Additional LA6	Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza	P	51
Core LA7	Infortuni sul lavoro, malattia, giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica	P	51, 105
Core LA8	Programmi di educazione, formazione, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori	P	45, 108
Additional LA9	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza	P	51
<b>Formazione e addestramento</b>			
Core LA10	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categoria	P	45, 108
Additional LA 11	Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	T	45, 108
Additional LA 12	Percentuale dei dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance dello sviluppo della propria carriera	P	48
<b>Diversità e pari opportunità</b>			
Core LA13	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori	T	RGSAP (25) Vedi nota
Core LA14	Rapporto tra gli stipendi base degli uomini e quelli delle donne	NC	
<b>Diritti umani</b>			
DMA	Informazioni sulle modalità di gestione	T	43, 54, 67, 68, 87, CE
<b>Pratiche di investimento, di selezione dei fornitori e di formazione del personale</b>			
Core HR1	Accordi significativi di investimento che includono clausole sui diritti umani	P	67, 68
Core HR2	Fornitori valutati in relazione al rispetto dei diritti umani e relative azioni intraprese	P	67, 68
<b>Non discriminazione</b>			
Core HR4	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni intraprese	NC	
<b>Libertà di associazione</b>			
Core HR5	Identificazione delle attività in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti	T	Vedi nota
<b>Lavoro minorile</b>			
Core HR6	Ricorso al lavoro minorile	T	Vedi nota
<b>Lavoro forzato</b>			
Core HR7	Ricorso al lavoro forzato	T	Vedi nota

Indicatore GRI	Descrizione	Livello di copertura	Pagina
<b>Società</b>			
DMA	Informazioni sulle modalità di gestione	T	60, CE
<b>Collettività</b>			
Core SO1	Gestione degli impatti nella comunità	P	60, 109
<b>Corruzione</b>			
Core SO2	Analisi e monitoraggi del rischio di corruzione	T	Vedi nota
Core SO3	Personale formato sulla prevenzione della corruzione	NC	
Core SO4	Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione	NC	
<b>Contributi politici</b>			
Core SO5	Posizioni sulla politica pubblica e partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche	NC	
Additional SO6	Contributi a partiti politici e relative istituzioni	P	Vedi nota
<b>Conformità</b>			
Core SO8	Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	NC	
<b>Responsabilità di prodotto</b>			
DMA	Informazioni sulle modalità di gestione	T	68, 69, 72, 73, CE
<b>Salute e sicurezza dei consumatori</b>			
Core PR1	Salute e sicurezza dei prodotti e servizi	T	58, 68, 69, 72, 73
<b>Prodotti e servizi - etichettatura</b>			
Core PR3	Informazioni relative ai prodotti e servizi	P	68, 69, 72, 73
Additional PR5	Pratiche relative alla customer satisfaction	T	59
<b>Pubblicità</b>			
Core PR6	Leggi, standard e codici volontari in tema di marketing e pubblicità	NC	
<b>Conformità</b>			
Core PR9	Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e utilizzo di prodotti o servizi	NC	

## Nota 3.13

Per il Rapporto di Sostenibilità 2013 è stato svolto un processo di internal assurance e non è stata richiesta certificazione esterna

## Nota LA13

Il Consiglio di Amministrazione è così composto: 8% donne e 92% uomini, 8% nazionalità americana e 92% nazionalità italiana, 15% di età compresa tra i 31 e i 50 anni, 85% di età superiore ai 50 anni

## Nota HR5

In tutti i Paesi in cui opera il Gruppo viene consentita e favorita la libertà di associazione e contrattazione collettiva

## Nota HR6-HR7

Autogrill 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

## Nota SO2

Nelle principali Business Unit del Gruppo sono state effettuate delle risk analysis con riferimento ai temi anti-corruption e anti-bribery. Nel dettaglio la compliance è stata con la normativa italiana ex D.Lgs 231/01 e con la Foreign Corrupt Practices Act statunitense

## Nota SO6

Nei Paesi in cui le leggi e/o regolamenti permettono alle società del Gruppo l'erogazione di contributi a partiti politici, questi vengono preventivamente verificati e approvati dall'Ufficio Legale per garantire il rispetto delle normative locali

## Verifica livello di applicazione GRI-G3



# Dichiarazione

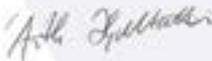
## Verifica del livello di applicazione GRI

Il Global Reporting Initiative (GRI) dichiara che **Autogrill S.p.A.** ha presentato il proprio "Rapporto di Sostenibilità 2013" al dipartimento GRI Report Services, il quale è giunto alla conclusione che il Report possiede i requisiti del Livello di Applicazione B.

I Livelli di Applicazione GRI indicano in che misura il contenuto delle linee guida GRI-G3 è stato utilizzato nel Report di Sostenibilità. La Verifica conferma il set e il numero delle informazioni previste per lo specifico Livello di Applicazione sono stati rendicontati nel Report e che l'Indice dei Contenuti GRI fornisce una valida rappresentazione delle informazioni richieste, come descritto nelle linee guida GRI-G3. Per la metodologia vedi [www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf](http://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf)

I Livelli di Applicazione non rappresentano un parere né sulla performance di sostenibilità della società dichiarante, né sulla qualità delle informazioni contenute nel Bilancio di Sostenibilità.

Amsterdam, 29 aprile 2014



**Ásthildur Hjaltadóttir**  
Direttore Servizi  
Global Reporting Initiative

Il GRI è un'organizzazione multi-stakeholder pioniera nello sviluppo del framework di rendicontazione di sostenibilità più utilizzato al mondo e si adopera per il suo continuo miglioramento e applicazione a livello globale. Le linee guida GRI forniscono i principi e gli indicatori che le organizzazioni possono utilizzare per misurare e rendicontare la loro performance economica, ambientale e sociale. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**Disclaimer:** Laddove la rendicontazione di sostenibilità include link esterni, compreso eventuale materiale audiovisivo, la presente dichiarazione riguarda soltanto il materiale sottoposto al GRI al momento della verifica in data 18 aprile 2014. GRI esclude esplicitamente che la presente dichiarazione sia applicata a cambiamenti successivi.



# 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](http://www.autogrill.com)

Coordinamento editoriale  
**zero3zero9** - Milano

Progetto grafico  
**Inarea** - Roma

Impaginazione  
**Laura de Nigris** - Milano

Stampa  
**Grafiche Antiga** (TV)  
Stampato su carta certificata FSC  
Munken Lynx - Arctic Paper

Stampato nel mese di maggio 2014



