

Gruppo Autogrill

Rapporto di Sostenibilità



2015





Gruppo Autogrill

Rapporto di Sostenibilità 2015





Lettera dell'Amministratore Delegato

Signori Stakeholder,



nel 2015 Autogrill ha raggiunto degli ottimi risultati economici. Il Nord America ha registrato risultati eccellenti, contribuendo in modo determinante ai risultati di Gruppo, ma non vanno dimenticati anche il recupero di redditività in Europa e la crescita a due cifre del fatturato nell'area International, dove abbiamo vinto diversi nuovi contratti e inaugurato oltre nuovi 100 punti vendita. La solida crescita di vendite e margini ha consentito al Gruppo il raddoppio dell'utile e della generazione di cassa.

Nell'anno il Gruppo ha continuato a rafforzare la propria posizione competitiva a medio termine, sia aumentando la dimensione del proprio portafoglio contratti sia realizzando importanti investimenti, di cui oltre il 50% in Nord America e, del totale, quasi l'80% dedicato allo sviluppo.

Continuiamo a cogliere le opportunità che si presentano per il nostro futuro, quello prossimo e quello più lontano, facendo leva sulle nostre competenze: sull'abilità di collaborare con i più grandi marchi mondiali del food & beverage così come sulla capacità di sviluppare marchi interni forti e innovativi sempre più apprezzati e competitivi in Italia e all'estero.

Penso ad esempio a Bistrot, capace di dialogare con i viaggiatori di canali e Paesi dalle diverse tradizioni culinarie, dalle stazioni olandesi, agli aeroporti nord americani ed europei alle autostrade italiane. E penso anche a format da noi creati e premiati come il ristorante The Gorgeous Kitchen a Heathrow, ma anche a Whiskey River, all'aeroporto di Charlotte solo per fare alcuni esempi.

La diversificazione geografica e di canale, la capacità di innovare costantemente le nostre proposte e la passione e l'impegno di tutti i nostri collaboratori sono, a mio giudizio, le migliori armi per fronteggiare con successo un quadro di riferimento ancora caratterizzato da luci e ombre, e continuare a crescere nel futuro.

Gianmario Tondato Da Ruos



# Indice

Il Rapporto di Sostenibilità: criteri di redazione	6
Analisi di materialità: metodologia e risultati	8
<b>Il mondo Autogrill</b>	<b>13</b>
A-company	14
Il valore aggiunto	16
Strategia e sostenibilità	21
Business e governance	26
Impegni, progressi e obiettivi raggiunti	40
Le tre aree strategiche:	
A-People	46
A-Product	74
A-Planet	104
<b>I numeri di Autogrill</b>	<b>121</b>
<b>GRI G4 Content Index</b>	<b>135</b>
<b>Relazione della Società di Revisione</b>	<b>142</b>



# Il Rapporto di Sostenibilità: criteri di redazione

Il Rapporto di Sostenibilità rappresenta per Autogrill il documento tecnico e descrittivo delle attività e dei progetti realizzati dal Gruppo durante l'anno che definiscono il suo percorso verso lo sviluppo sostenibile. È un momento di riflessione, nonché un importante strumento di comunicazione annuale verso gli *stakeholder*, in merito alle attività svolte, i progressi fatti e gli ulteriori margini di miglioramento delle *performance* in ambito economico, sociale e ambientale. Il presente Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Autogrill, giunto alla sua undicesima edizione ufficiale, è relativo all'esercizio 2015 (dal 1° gennaio al 31 dicembre) ed è stato redatto secondo le linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" pubblicate nel 2013 dal *Global Reporting Initiative* (GRI), in conformità con l'opzione "Core". Il Gruppo è inoltre membro della Gold Community di GRI.



Le informazioni quali-quantitative contenute nel Rapporto di Sostenibilità fanno riferimento ad Autogrill S.p.A. e alle imprese controllate al 31 dicembre 2015, salvo diversamente indicato, dettagliati per i tre settori operativi del Gruppo.

- Nord America - include Stati Uniti e Canada.
- International - include "Nord Europa": Olanda (aeroporto di Schiphol, stazione Utrecht), Finlandia, Irlanda, Regno Unito, Svezia, Danimarca e Norvegia e "Resto del mondo". Australia, Emirati Arabi Uniti, India, Indonesia, Malesia, Nuova Zelanda, Russia, Turchia, Vietnam e Cina.
- Europa - include Italia, Austria, Belgio, Francia, Germania, Grecia, Olanda (autostrade), Polonia, Repubblica Ceca, Slovenia, Spagna e Svizzera.

I dati 2014 e 2013 sono stati riclassificati secondo la suddetta scomposizione.

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 di sostenibilità basate sulle linee guida GRI G4.

Gli aspetti relativi all'andamento economico e finanziario del Gruppo, nonché alla *Corporate Governance* del Gruppo, sono trattati in maniera più approfondita all'interno dei documenti "Relazione e Bilanci 2015", "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2015", "Relazione sulla Remunerazione 2015" disponibili sul sito [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com).

La revisione indipendente del presente rapporto è affidata a Deloitte & Touche S.p.A. Tale attività si è conclusa con il rilascio della "Relazione della Società di Revisione".

Materialità, responsabilità e *stakeholder engagement* sono i tre aspetti chiave da affrontare per dare efficacia alle politiche aziendali di sostenibilità. Il Rapporto di Sostenibilità di Autogrill infatti si ispira ai principi di redazione di materialità, completezza, inclusività degli *stakeholder* e contesto di sostenibilità.

## Principi per la definizione dei contenuti

### Materialità

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

### Contesto di sostenibilità

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

### Inclusività degli stakeholder

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

### Completezza

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



## Principi di garanzia della qualità dei contenuti

Equilibrio

Chiarezza

Accuratezza

Tempestività

Comparabilità

Affidabilità

## Come leggere il Rapporto di Sostenibilità

Per dare una visione il più possibile completa e allineata alla struttura del Gruppo, il documento segue tre aree di sostenibilità individuate come strategiche per il business di Autogrill: "People", "Product" e "Planet". Per ciascun capitolo, viene illustrato l'approccio del Gruppo a ogni singola tematica e riportati i dettagli delle iniziative correlate, avviate all'interno dei Paesi di attività. Le tematiche vengono trattate seguendo la logica di materialità (vedi capitoli seguenti).

A lato dei testi, dove opportuno, sono stati inseriti dei richiami grafici all'area strategica - "People", "Product" e "Planet" - cui il contenuto fa riferimento, illustrando così gli impatti allargati delle attività di sostenibilità del Gruppo e l'interazione tra tutti gli aspetti del business.

Accanto ai titoli dei capitoli e sottocapitoli, si possono trovare i riferimenti alle informazioni richieste e agli indicatori relativi alle linee guida GRI G4 (per completezza, vedi il "GRI G4 Content Index" a pag. 135).

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.

La precedente edizione, relativa all'esercizio 2014, è stata pubblicata il 29 maggio 2015 nella sezione dedicata alla sostenibilità del sito [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com).

People 

Product 

Planet 



(G4-2; G4-14; G4-18)

# Analisi di materialità: metodologia e risultati

Nel 2014 è stata messa a punto una metodologia interna per un'analisi di materialità strutturata, basata sull'*Afuture framework* (vedi pag. 25), che ha comportato la condivisione di tutto il processo di analisi, la partecipazione attiva del *management* tramite la raccolta delle diverse opinioni e la discussione interna dei risultati.

Prima di lanciare il progetto di analisi di materialità è stato chiarito l'obiettivo: identificare una scala di materialità degli aspetti di sostenibilità - cioè quegli aspetti sociali, ambientali e di governance che nel lungo periodo sono potenzialmente in grado di influenzare la capacità di Autogrill di creare o conservare valore per se stessa, i suoi *stakeholder*, l'ambiente e la società in generale.

## Metodologia

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



### 1. Individuazione tematiche

Il punto di partenza è stato l'identificazione degli aspetti potenzialmente materiali (tra tutte le tematiche di CSR), analizzando fonti che fossero in grado di fornire una prospettiva completa esterna all'Azienda e contesti di dibattito e confronto multi-*stakeholder* a livello internazionale. Tra i documenti oggetto di analisi: **richieste e linee guida istituzionali, framework di sostenibilità (tra cui GRI e U.N. Global Compact), buone pratiche di sostenibilità adottate da peers e aziende che si occupano di servizi relativi al settore Food & Beverage.**

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

Area	Tematiche
Economic & Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione di valore economico</li> <li>• Pratiche concorrenziali</li> <li>• Lotta alla corruzione</li> </ul>
People	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità dei rapporti con i collaboratori (che indica il rapporto di lavoro quotidiano, compresi i servizi di <i>welfare</i> e la tematica retributiva)</li> <li>• Sviluppo risorse umane e valutazione competenze</li> <li>• Salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>• Relazioni sindacali</li> <li>• <i>Diversity</i> e pari opportunità</li> <li>• Sviluppo e coinvolgimento della comunità</li> <li>• Tutela dei diritti umani</li> <li>• Data security e <i>customer privacy</i></li> </ul>
Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità e sicurezza dei prodotti (che include le tematiche di corretta ed equilibrata alimentazione e le caratteristiche delle materie prime)</li> <li>• Accessibilità e qualità dei servizi</li> <li>• Informazioni e comunicazione di prodotto</li> <li>• Gestione catena di fornitura</li> <li>• Vendita responsabile</li> </ul>
Planet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione rifiuti</li> <li>• Efficienza energetica ed emissioni</li> <li>• Gestione risorse idriche</li> <li>• Gestione carburanti</li> <li>• Protezione della biodiversità</li> </ul>

## 2. Analisi interna trasversale (da parte della Direzione CSR)

Una volta individuati i temi rilevanti (categorizzati in base all'appartenenza alle aree People, Product, Planet e Governance e aggregati in alcuni casi sotto un'etichetta comune) è iniziata l'analisi per attribuirne un punteggio, tenendo in considerazione le peculiarità del Gruppo (es. settore di business, vision, mission, strategia, *risk analysis*) e i criteri che secondo Autogrill definiscono il concetto di "creare o conservare valore" (es. impatto sul fatturato, competitività/nuove opportunità, percezione dei consumatori, *employees engagement*, reputazione).

Durante la seconda fase di tale processo è stato determinato un rating riguardo a:

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

Il presupposto concettuale prevede che la materialità di una tematica sia maggiore nel momento in cui il perimetro è più rivolto verso l'interno dell'organizzazione e, allo stesso modo, più è alto il livello (reale o potenziale) di controllo.

### 3. Analisi interna specialistica (da parte del Management)

Dopo la prima analisi orizzontale effettuata dalla Direzione CSR (che ha seguito un punto di vista particolarmente orientato alla sostenibilità, con un'ottica di lungo periodo e rivolta alla valutazione rischi/opportunità offerte dalle tematiche), sono state coinvolte alcune direzioni strategiche interne all'Azienda per condividere il processo e i rating attribuiti attraverso **un'analisi specialistica e verticale sulla base delle rispettive competenze e responsabilità** (in qualità di esperti delle diverse tematiche).



### 4. Analisi della prospettiva esterna

Le tematiche sono anche state analizzate secondo il principio di inclusività degli *stakeholder* per prendere in considerazione anche il loro punto di vista attraverso:

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

### 5. Elaborazione della matrice di materialità

Terminate queste analisi e condivisioni, tutti i punteggi sono stati riassunti in un unico risultato per ogni tematica, riferito alla significatività che quella tematica ha per l'Azienda (risultato delle analisi interne) e all'importanza che gli *stakeholder* vi attribuiscono (risultato dell'analisi della prospettiva esterna). Le tematiche considerate sono state quindi consolidate e visualizzate su **una matrice che esprime sull'asse verticale le aspettative degli stakeholder, mentre su quello orizzontale l'importanza che l'Azienda attribuisce agli elementi analizzati per il successo del business.**

## Commenti alla matrice

La matrice riflette la rilevanza delle tematiche di sostenibilità per Autogrill in questo determinato momento storico. Le pressioni e le tendenze variano nel tempo, per questo motivo la matrice richiede un aggiornamento periodico. La compliance con le leggi viene considerata una tematica fondamentale e basilica per la cittadinanza dell'impresa, quindi non rientra direttamente nell'analisi di materialità, ma è considerata come criterio per la definizione della rilevanza delle diverse tematiche. Allo stesso modo, lo *stakeholder engagement* è ritenuto elemento alla base del concetto di sostenibilità e fondamentale per l'analisi di materialità stessa, quindi è incluso nella logica di costruzione della matrice e non nella matrice stessa. Le tematiche maggiormente materiali per Autogrill sono quelle relative al suo core business e quindi all'offerta, e alle persone, in particolare i propri collaboratori. Tale analisi ha portato alla definizione della nuova *Afuture Roadmap 2016-2018* che pone i nuovi obiettivi strategici di Sostenibilità da raggiungere nei prossimi tre anni nelle aree A-People - qualità dei rapporti con i collaboratori, sviluppo risorse umane e valutazione competenze - A-Product - qualità e sicurezza dei prodotti, accessibilità e qualità dei servizi, informazione e comunicazione di prodotto, gestione della catena di fornitura - A-Planet - gestione rifiuti.

# Matrice di materialità

Definisce le tematiche di sostenibilità rilevanti per Autogrill





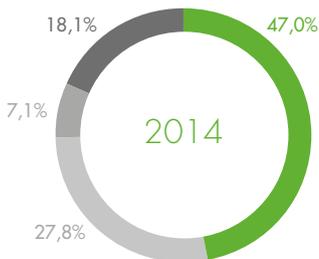
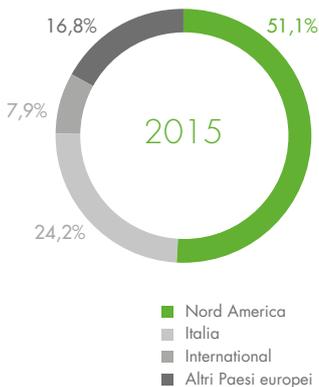
# Il mondo Autogrill





## A-company

### Ricavi per area geografica



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

Presente in **30 Paesi** con circa **57.000** collaboratori, gestisce circa **4.200 punti vendita** in circa **1.000 location** e opera prevalentemente tramite contratti di concessione e subconcessione all'interno di **aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie**, oltre che in **città, centri commerciali, poli fieristici e siti culturali**.

Il Gruppo propone alla propria clientela un'offerta molto articolata, che comprende **marchi** e **concetti** sia **propriari** (come Ciao, Bistrot, Puro Gusto, Motta, Bubbles, Beaudevin, La Tapenade) sia di **terzi**. Questi ultimi includono **marchi di rilevanza locale** (Tim Hortons, Leon, Class Croute) e **marchi internazionalmente riconosciuti** (come Starbucks Coffee, Burger King, Brioche Dorée). Il Gruppo gestisce, direttamente o in licenza, un portafoglio di oltre **250 marchi**.

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

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



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



## Highlights

### 4.369,2 milioni di euro di ricavi nel 2015<sup>(1)</sup>

- ▶ 376,2 milioni di euro EBITDA
- ▶ 8,6% sui ricavi
- ▶ 64,2 milioni di euro il risultato netto
- ▶ 211,6 milioni di euro di investimenti netti
- ▶ 644,4 milioni di euro l'indebitamento finanziario netto

### 57.279 collaboratori nel Gruppo

- ▶ 60% personale femminile
- ▶ 89% del personale con contratto a tempo indeterminato
- ▶ 42% del personale appartenente alla fascia d'età inferiore ai 30 anni

### Do you Feel good?

- ▶ 18.151 interviste di *employee engagement* raccolte nel 2015



### Feel good?

- ▶ Circa 40.000 interviste di *customer satisfaction* effettuate nel 2015



### La nostra vision

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

### La nostra mission

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

### I nostri valori



- ♥ Passione
- ◆ Apertura
- ✈ Rapidità
- Affidabilità
- 🏠 Semplicità

(1) La voce "Ricavi" differisce da quanto esposto nel Conto economico consolidato in quanto non include, principalmente, i ricavi da vendita di carburanti, il cui valore netto è classificato nella voce "Altri proventi operativi", coerentemente con la modalità adottata dalla Direzione nell'analisi dei dati del Gruppo. Tali ricavi ammontano nel 2015 a € 469,6m (€ 531,2m nel 2014 a valori assoluti).



## Il valore aggiunto

L'attenzione del Gruppo verso i suoi *stakeholder* si basa sui valori definiti nel Codice Etico, che definisce le linee guida da adottare nella relazione verso ciascun interlocutore, stabilendo priorità, principi e modalità di comportamento per ognuno di loro.

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



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

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

CSR



Ascolto, dialogo e coinvolgimento degli *stakeholder*

## Autogrill.10

### Dieci anni di sostenibilità guardando al futuro

*Business e sostenibilità: opportunità e sviluppi*  
17 settembre 2015

Negli ultimi anni si sono verificati importanti sviluppi del campo della CSR data la crescente consapevolezza della forte correlazione esistente fra la dimensione etica e sociale con l'aspetto economico. Nel quadro attuale l'importanza di investire in processi di sviluppo che a partire dalle politiche di CSR portino alla realizzazione di progetti concreti rappresenta una convinzione sempre più diffusa tra i vari soggetti economici. Con l'obiettivo di **promuovere il confronto tra aziende, istituzioni ed enti del terzo settore** sul tema, il **Gruppo Autogrill**, in occasione del decennale della pubblicazione del suo Rapporto di Sostenibilità, **ha riunito interlocutori autorevoli** in questo ambito **per mettere in evidenza l'importanza di fare sistema costruendo partnership strategiche** tra tutti gli interlocutori di riferimento.

Autogrill ha coinvolto alcuni rappresentanti dei suoi *stakeholder* di riferimento nell'ambito delle istituzioni nazionali e internazionali - tra cui: **Maurizio Baruffi**, Capo di Gabinetto del Sindaco, **Comune di Milano**; **Anneli Jäätteenmäki**, Vice Presidente del **Parlamento Europeo** - enti internazionali; **Eugenia Serova**, Director AGS **FAO**; **Ásthildur Hjaltadóttir**, Director of Services **Global Reporting Initiative (GRI)**; **Nadia Boschi**, Vice Presidente **Green Building Council Italia**; istituti di ricerca e mondo accademico - tra cui **Nando Pagnoncelli**, Presidente **IPSOS**; **Silvio Barbero**, Vice Presidente **Università degli Studi di Scienze Gastronomiche**; media: **Andrea Cabrini**, direttore Class **CNBC**, nonché dei business *partner* **Simon Redfern**, Director of Corporate Affairs EMEA **Starbucks Coffee Company**; **Charlotte Oades**, Global Director, Women's Economic Empowerment **The Coca-Cola Company**; **Alberto Zanata**, Presidente **Electrolux Professional**.

L'evento ha ottenuto una risonanza mediatica importante, supportata da una campagna mirata sui *social media* che ha visto **#foodforgrowth** trend topic della giornata.

Per leggere il programma completo

<http://www.autogrill.com/it/storie/autogrill-10-dieci-anni-di-sostenibilita-guardando-al-futuro>



## Stakeholder

### Autogrill per i collaboratori

## Impegni

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.

### 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.

### 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.

### 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*.

## Azioni di coinvolgimento

Indagine annuale di *employee engagement* "Do you Feel good?", e-mail per segnalazioni, casella SA8000, portale *intranet Aconnect*, *contest* per l'innovazione.  
> Capitolo People, pag. 46

Indagine annuale di *customer satisfaction* *Feel good?*, test, *survey* ad hoc e indagini di mercato.  
> Capitolo Product, pag. 74

Processi di valutazione e sviluppo nuovi prodotti/*concept*  
> Capitolo Product, pag. 74

*Take a Look*, newsletter trimestrale creata da Autogrill indirizzata a 500 concedenti; collaborazioni nello sviluppo di progetti, concetti e servizi ad hoc; partecipazione a eventi di settore.€  
> Capitolo Product, pag. 74



## Stakeholder

### Autogrill per gli azionisti e la comunità finanziaria

## Impegni

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

L'interesse del Gruppo a instaurare e mantenere un dialogo continuo con gli *stakeholder* del mercato finanziario si è concretizzato attraverso la costituzione, nel 1997, della funzione *Investor Relations*.

### Autogrill per la collettività

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

### Autogrill per l'ambiente

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

## Azioni di coinvolgimento

Nel 2015 le attività rivolte agli investitori hanno compreso un *analyst meeting*, tre *conference call*, 14 *roadshow* e la partecipazione a 4 conferenze. Complessivamente sono stati effettuati 260 incontri, di cui circa l'85% avvenuti di persona. > vedi sezioni "*Investor Relations*" e "*Governance*" del sito [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)

Progetti di sostegno e coinvolgimento.

> Capitolo People, pag. 46

Progetti di sostegno e coinvolgimento.

> Capitolo Planet, pag. 104

Distribuzione del valore economico generato dal Gruppo - 2015



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



Il Gruppo produce ricchezza contribuendo alla crescita del contesto economico e sociale in cui opera. La creazione di valore aggiunto avviene nella relazione con gli *stakeholder* e nella gestione e valorizzazione del capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, naturale, sociale e relazionale. Il valore creato da un'organizzazione nel tempo si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi output. Tale valore presenta due aspetti interconnessi: il valore creato per l'organizzazione stessa, il valore creato per i suoi *stakeholder* e la società in generale. **La capacità di un'organizzazione di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità.** Come illustrato nella tabella di seguito, tale aspetto si realizza attraverso un'ampia gamma di attività, interazioni e relazioni, che si vanno ad aggiungere a quelle attività, come per esempio le vendite ai clienti, che hanno impatti diretti sulle variazioni del capitale finanziario.

La creazione di valore aggiunto



# Strategia e sostenibilità



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

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

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

Rinnovo continuo dell'offerta, con l'ideazione di nuovi concetti e la revisione del portafoglio marchi



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

La semplificazione dell'organizzazione e dei processi aziendali e il miglioramento dell'efficienza operativa e degli investimenti sono perseguiti con impegno e costantemente monitorati al fine di liberare risorse finanziarie e manageriali da destinare al 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 vengono di volta in volta valutate per stabilirne la coerenza con gli obiettivi strategici in termini di presenza geografica e di canale e assicurarne la sostenibilità finanziaria.

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

**Nel 2015 Autogrill ha avviato lo studio della nuova Afuture Roadmap 2016-2018** che, dopo la prima lanciata nel 2011, **definisce i nuovi obiettivi strategici di sostenibilità** da raggiungere **a livello di Gruppo nei prossimi tre anni**. Nel processo di elaborazione sono stati presi in considerazione i temi rilevanti per il business Autogrill, secondo le evidenze dell'analisi di materialità, il contesto esterno e le tematiche di sviluppo sostenibile a livello internazionale, secondo le linee guida dell'ONU nell'ambito dei Sustainable Development Goals.

Al momento la nuova Roadmap è ancora in fase di definizione ma le tematiche su cui verranno definiti i nuovi obiettivi sono quelle risultate rilevanti nell'analisi di materialità.

## Afuture Roadmap (2016-2018)

### A-People

- Qualità dei rapporti con i collaboratori
- Sviluppo risorse umane e valutazione competenze

### A-Product

- Qualità e sicurezza dei prodotti e servizi
- Informazione e comunicazione di prodotto
- Gestione catena di fornitura

### A-Planet

- Gestione rifiuti

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

#### La reportistica

Primo Rapporto di Sostenibilità. Ha inizio il percorso di sviluppo del Gruppo sui progetti legati alla sostenibilità.

2005 2007

#### Il laboratorio

Nasce Afuture. Il progetto finalizzato a innovare, in una visione integrata di eco compatibilità ed efficienza energetica, i punti vendita Autogrill.

#### La vision

Il modello di sostenibilità Autogrill: le 3 "P" People, Product e Planet. Evoluzione da filosofia a strategia di sostenibilità.

2010 2011

#### Roadmap: Shape our tomorrow

All'interno di "Route to Innovation" è stata lanciata l'Afuture Roadmap che individua gli obiettivi di sostenibilità da raggiungere a livello di Gruppo.

## Evoluzione del Gruppo

1947

Aprire il primo punto vendita Autogrill sull'autostrada Milano-Torino.

1977

Dalla fusione delle attività di ristorazione autostradale di Motta, Pavese e Alemagna, nasce Autogrill S.p.A.

1995

Autogrill viene privatizzata. Edizione Holding diventa azionista di maggioranza.

1997

Autogrill si quota alla Borsa di Milano.

1999

Autogrill acquisisce HMSHost negli Stati Uniti.

2005

Autogrill entra nel settore del travel retail & duty free grazie l'acquisizione di Aldeasa.

All'interno del *framework*, il livello strategico è definito dallo **statement di sostenibilità**, affiancato dai valori del Gruppo, da cui sono state individuate le tre aree in cui sviluppare pratiche sostenibili - People, Product e Planet - ritenute prioritarie per il Gruppo Autogrill.



**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

In ogni area sono stati individuati dei *driver* concreti che definiscono in dettaglio gli ambiti di applicazione delle *Guidelines*, affiancati dalla Roadmap. Per favorire e supportare l'implementazione del *framework* nelle attività operative, sono stati messi a punto degli strumenti di supporto, ovvero le **attività di monitoraggio, reportistica, formazione e comunicazione**.

#### Monitoraggio

Definizione delle azioni da parte delle Business Unit e avvio della fase di monitoraggio.

2012 2013

#### Bistrot e Villoresi Est

Nascita delle due flagship, *best practice* internazionali del Gruppo per l'innovazione sostenibile.

#### Nuova vision, mission e valori

Elaborazione di una matrice di materialità che definisce le tematiche di sostenibilità rilevanti per Autogrill.

2014 2015

#### La nuova Roadmap 2016-2018

Nuovi obiettivi di sostenibilità da raggiungere a livello di Gruppo per il periodo 2016-2018.

2007

Acquisizione di Alpha Group, uno dei principali operatori di ristorazione a bordo (attività ceduta nel 2010) e retail.

2008

Autogrill acquisisce World Duty Free (WDF) e completa l'acquisizione del 100% di Aldeasa.

2012

Dall'integrazione delle attività duty-free, nasce World Duty Free Group.

2013

Scissione delle attività Travel Retail & Duty Free.

2015

Nuovo focus sul settore F&B: la diffusione internazionale di Bistrot.

Inoltre, in questo contesto in evoluzione continua è importante mantenere costantemente aggiornata la Roadmap, tenendo conto degli eventuali mutamenti dello scenario interno all'Azienda, così come delle condizioni esterne.



## Afuture

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

Nel 2010 l'approccio alla sostenibilità di Autogrill si è evoluto, affiancando al concetto di triple bottom line (considerazioni economiche, sociali e ambientali) un approccio suddiviso in **tre aree strategiche che hanno come punto in comune la sostenibilità del business e la creazione di valore**. Le tre aree strategiche sono state individuate in relazione alle leve principali che il Gruppo ha per gestire i suoi impatti, considerato il business in cui opera e la propria struttura gestionale: **persone**, asset fondamentale per un'Azienda come Autogrill, **prodotto**, core business del Gruppo e **pianeta**, tematica imprescindibile per ogni organizzazione. L'individuazione delle tre aree e la discussione interna per l'individuazione dei temi rilevanti ha portato alla definizione dell'**Afuture Framework** quello che potrebbe essere definito come il precursore dell'analisi di materialità (anche se non supportato da un processo formalizzato), **finalizzato a ottimizzare gli interventi di sostenibilità** e dar loro **un ordine di priorità** all'interno delle attività gestionali e di reportistica.

# Afuture

da filosofia a strategia  
di sostenibilità

# Afuture Framework



Livello strategico

Livello operativo

**Statement di sostenibilità**

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

**Valori**

- Passione
- Apertura
- Rapidità
- Affidabilità
- Semplicità

## Aree strategiche di sostenibilità

<p><b>People</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità dei rapporti con i lavoratori</li> <li>• Sviluppo risorse umane e valutazione competenze</li> <li>• Salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>• Relazioni sindacali</li> <li>• Diversity e pari opportunità</li> <li>• Sviluppo e coinvolgimento comunità</li> <li>• Tutela dei diritti umani</li> </ul>	<p><b>Product</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità e sicurezza dei prodotti</li> <li>• Accessibilità e qualità dei servizi</li> <li>• Informazioni e comunicazione di prodotto</li> <li>• Vendita responsabile</li> </ul>	<p><b>Planet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione rifiuti</li> <li>• Efficienza energetica ed emissioni</li> <li>• Gestione risorse idriche</li> <li>• Gestione carburanti</li> </ul>	<p><b>ROADMAP</b></p> <p><b>Obiettivi Strategici</b></p>
---	---	--	--

## Tools di supporto



Governance: ruoli e responsabilità

Il mondo Autogrill



# Business e governance

Autogrill gestisce il 90% delle sue attività di ristorazione attraverso contratti di concessione siglati con i concedenti, proprietari o gestori, di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie. Generalmente le concessioni vengono aggiudicate attraverso **processi di gara** in cui i parametri di valutazione della proposta variano in relazione ai canali di business, alla tipologia dell'offerta e al Paese di riferimento.



## I principali criteri di selezione

- Qualità del progetto
- Sostenibilità economico-finanziaria
- Portafoglio brand
- Design e layout
- Know how e track record
- Impegni finanziari assunti



Il sistema delle **concessioni** consente agli operatori di pianificare le attività su un orizzonte temporale di **medio-lungo periodo**.

La durata dei contratti è solitamente commisurata al livello di investimenti richiesto e varia in base alla tipologia dell'offerta.

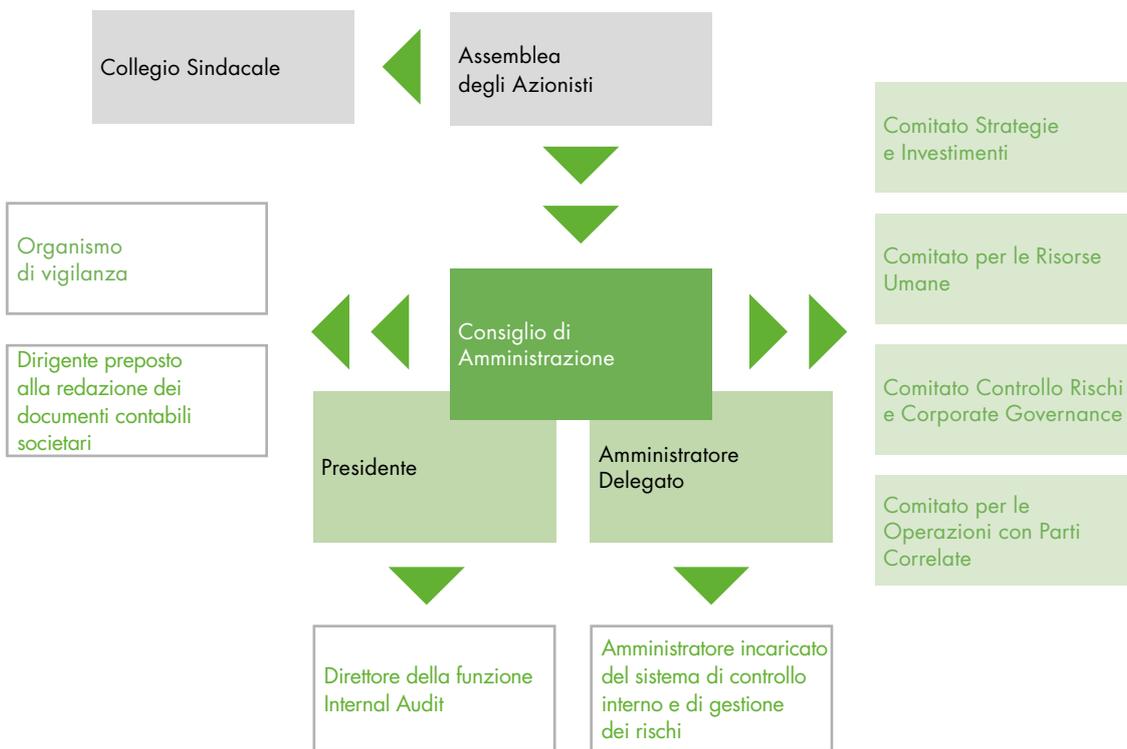
In genere, le concessioni in autostrada hanno una durata media compresa tra 10 e 25 anni, con picchi di oltre 30, perché richiedono investimenti superiori mentre quelle aeroportuali vanno, in media, da 5 a 10 anni.

## Struttura di governance



Autogrill ha adottato un sistema di governance tradizionale il cui funzionamento si basa su un corretto equilibrio tra le *best practices* internazionali e le peculiarità del proprio business. È orientato alla **trasparenza** nelle scelte gestionali e all'assunzione di principi di comportamento **affidabili** che consentono di creare un rapporto di **fiducia** con i propri *stakeholder*.

Gli organi che lo compongono sono:



Per ogni informazione in tema di *corporate governance* si rinvia alla **Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari**, redatta ai sensi dell'art. 123 *bis* decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società contestualmente alla Relazione sulla Gestione e messa a disposizione presso la sede legale e la sede secondaria della Società, nonché sul sito internet del Gruppo ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) - sezione Governance/Relazione di Corporate Governance).

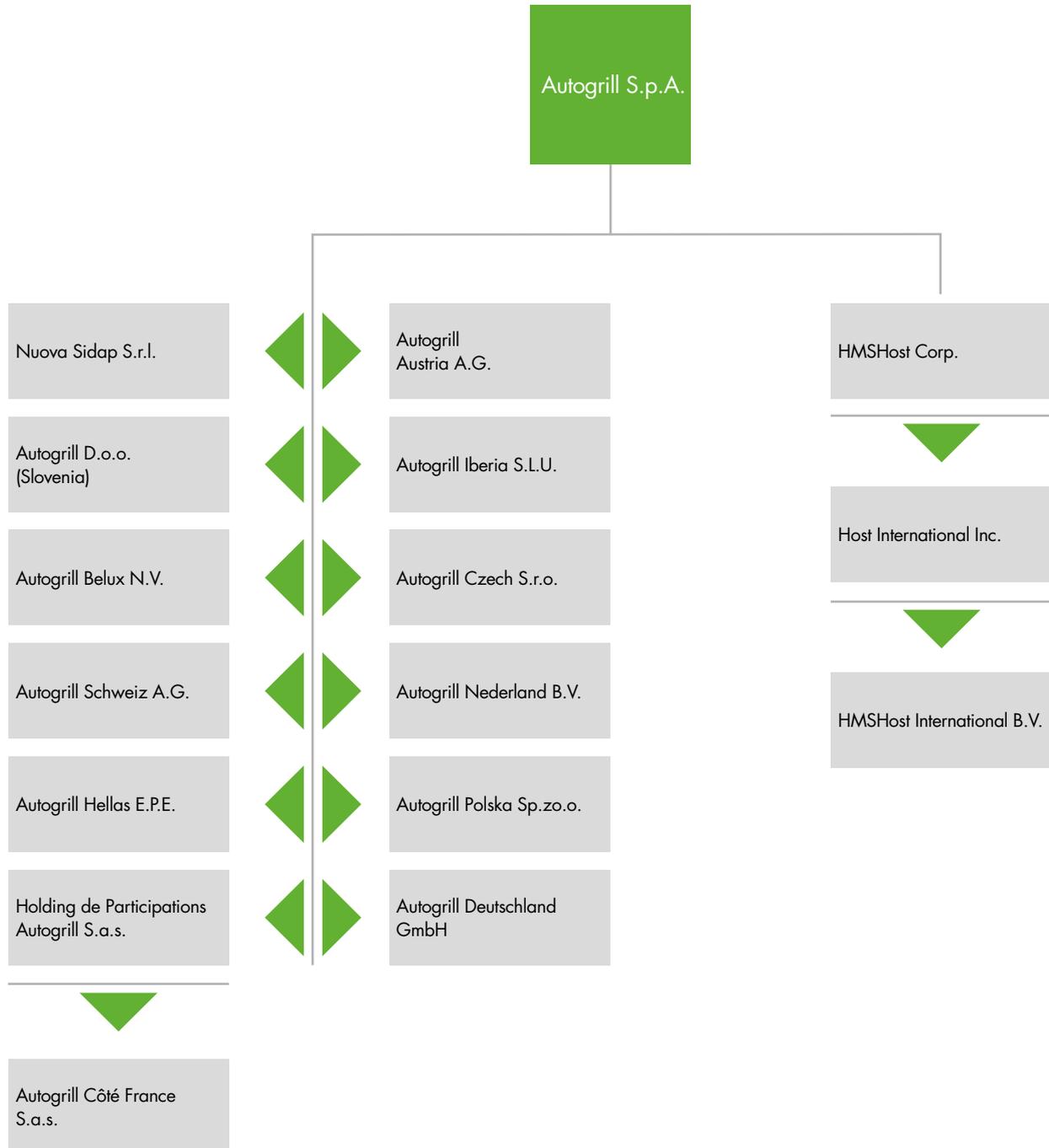
Inoltre, sono disponibili sul sito internet del Gruppo ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)) i seguenti documenti:

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

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



## Struttura societaria semplificata<sup>(2-3)</sup>

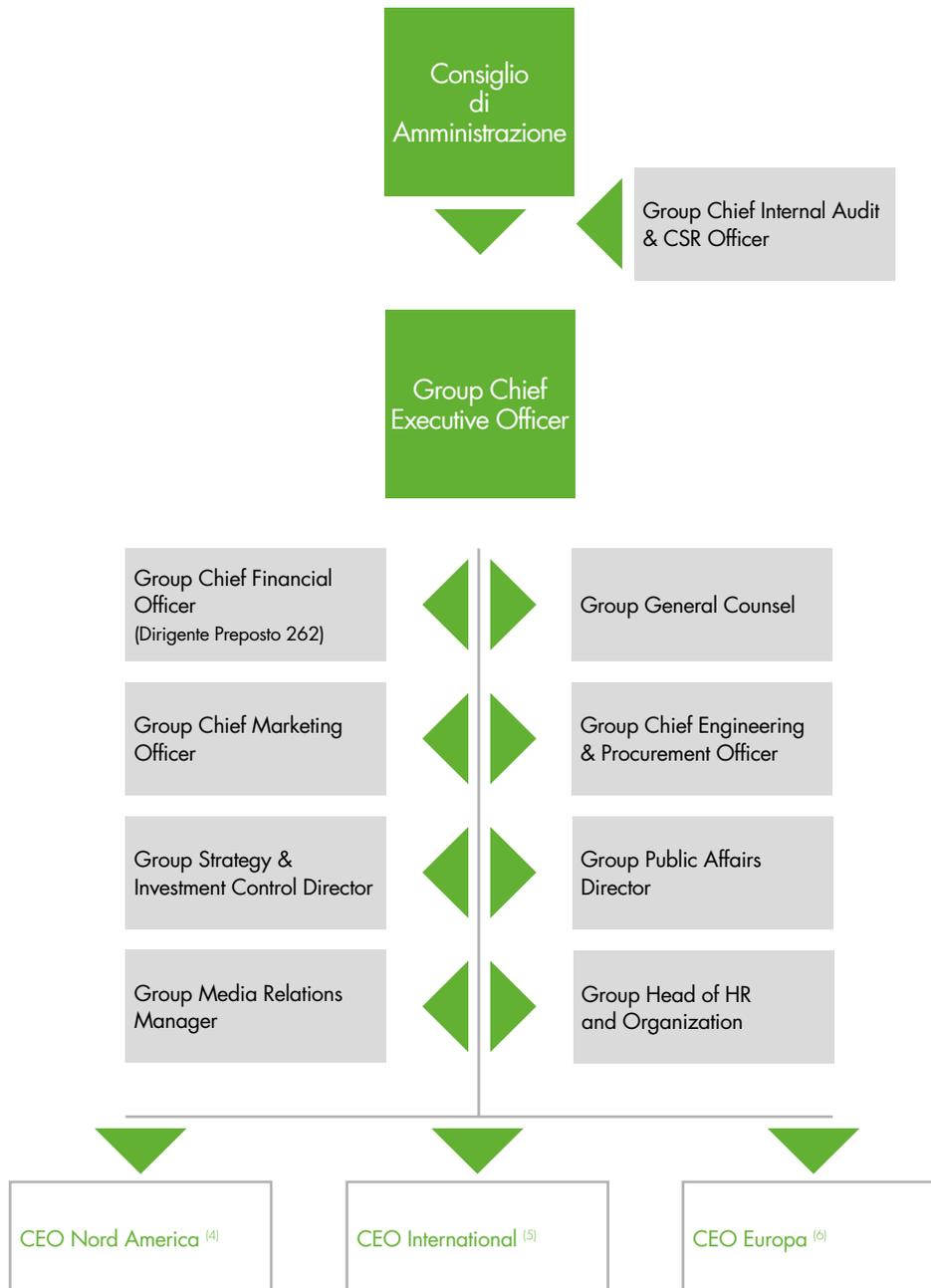


(2) Dove non diversamente specificato, le quote di controllo sono da intendersi al 100%; l'elenco completo delle partecipazioni è pubblicato negli Allegati al Bilancio consolidato. Si ricorda che a inizio gennaio 2015 le partecipazioni in Autogrill Catering UK Ltd., HMSHost Ireland Ltd., e HMSHost Sweden AB sono state cedute da Autogrill S.p.A. alla società HMSHost International B.V., controllata da HMSHost Corp..

(3) Le ragioni sociali risultano aggiornate a marzo 2016.

## Struttura organizzativa

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



Rispetto all'anno 2014 è stata creata la funzione di "Group Strategy & Investment Control" ed è stato nominato il CEO Europa.

(4) Include Stati Uniti, Canada.

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

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



## Principali rischi cui il Gruppo Autogrill è esposto

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

Di seguito, si illustrano le principali aree di rischio suddivise fra rischi strategici, operativi e finanziari. Per ogni approfondimento della tematica si fa riferimento al documento Relazione sulla Gestione 2015.

### Rischi strategici

#### Rischi legati al settore di attività

Il settore in cui il Gruppo opera è influenzato da fattori esogeni, quindi non controllabili, che possono incidere sul flusso di traffico e sulla propensione alla spesa delle persone in viaggio.

Tra questi sono compresi:

- l'andamento della situazione economica generale e le sue tendenze, la fiducia dei consumatori, i livelli di disoccupazione e l'inflazione quando non può essere trasferita sui prezzi;
- l'aumento del prezzo del petrolio e, in generale, l'incremento del costo del trasporto;
- il cambiamento delle abitudini dei consumatori in termini di gusti ed esigenze di consumo e di modalità di viaggio;
- i fattori climatici che influenzano la mobilità;
- le evoluzioni normative o regolamentari relative ai canali nei quali il Gruppo opera o al regime in concessione;
- l'introduzione di procedure, regolamenti e controlli più restrittivi, in grado di influenzare la propensione all'acquisto da parte del consumatore, fattispecie questa più tipica del canale aeroportuale;
- andamento, politiche operative e strategie delle compagnie aeree e delle eventuali operazioni straordinarie che le coinvolgono.

### Fattori di mitigazione

Un fattore di mitigazione strategico del rischio in questione è la diversificazione delle attività del Gruppo in termini di canali (aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie) e aree geografiche di presenza. Inoltre il Gruppo dispone di un sistema di monitoraggio costante delle *performance*, del mercato di riferimento e del comportamento dei consumatori per reagire tempestivamente, attraverso l'aggiornamento costante dell'offerta e del livello di servizio, a segnali di mutamento dei fattori esogeni evidenziati.

### Contratti di concessione

L'attività svolta dal Gruppo è prevalentemente esercitata in forza di contratti pluriennali di concessione, aggiudicati tramite processi competitivi e aventi a oggetto il diritto di operare in alcune aree commerciali all'interno di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie. Le concessioni costituiscono pertanto l'asset fondamentale e dalla capacità del Gruppo di rinnovarle o aggiudicarne di nuove dipende il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo. Inoltre i contratti di concessione prevedono abitualmente, oltre a una durata pluriennale, l'obbligo di corrispondere un canone annuale che generalmente prevede anche un minimo garantito, determinato a prescindere dai ricavi effettivamente realizzati in forza del relativo contratto. Laddove i ricavi generati dalla concessione fossero inferiori a quelli previsti in fase di aggiudicazione della stessa, anche per effetto di una riduzione del traffico o della propensione alla spesa dei consumatori, la redditività della relativa concessione potrebbe ridursi o addirittura divenire negativa a fronte del permanere dell'obbligo di corrispondere il canone minimo garantito.

### Portafoglio marchi e concetti

Il Gruppo opera attraverso concetti proprietari e concetti e marchi di terzi, questi ultimi sia di rilevanza locale sia internazionalmente riconosciuti. La perdita di *partnership* significative o l'incapacità di accedere a *partnership* nuove riconosciute attrattive dalla clientela, così come la diminuzione di attrattività di concetti o *brand* in portafoglio, potrebbe interferire sulla capacità di competere nei processi di gara e di raggiungere gli obiettivi strategici.

### Competizione

Negli ultimi anni il contesto competitivo si sta trasformando con la presenza di un maggior numero di operatori, anche medio-piccoli, che si stanno organizzando in maniera più strutturata nel partecipare alle gare. Fattore, questo, determinatosi anche per effetto di mutamenti nelle richieste dei concedenti, in particolare negli aeroporti, quali la richiesta di *brand* locali, che in precedenza non riuscivano a competere, e la *partnership* diretta con *brand* internazionali; cause queste che potrebbero inasprire il processo competitivo e limitare gli obiettivi di crescita del Gruppo.

Il Gruppo mitiga i rischi in questione mediante un approccio mirato a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione e *partnership* con i concedenti, anche attraverso lo studio di soluzioni, in termini di *concept* e di offerta commerciale, costantemente aggiornate quanto a contenuti innovativi, mirate a ottimizzare lo sfruttamento commerciale dell'infrastruttura a beneficio di entrambe le parti.

Il Gruppo dispone di strutture organizzative dedicate al rinnovo continuo dell'offerta, attraverso l'ideazione di nuovi concetti e la revisione costante del portafoglio di marchi *partner*, al fine di disporre dei marchi più innovativi e attraenti presenti nel mercato. Inoltre l'approccio mirato a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione con i *partner* più rilevanti e i cui *brand* hanno maggiore diffusione contribuisce a mitigare il rischio in questione.

Il Gruppo dispone di un sistema di analisi di *trend* di *industry* e di canale e di monitoraggio del posizionamento del Gruppo. Inoltre un processo strutturato di valutazione delle proposte di gara assicura al Gruppo di effettuare offerte competitive, rispettando al contempo i parametri chiave di valutazione interna degli investimenti.

### Innovazione

La capacità del Gruppo di mantenere un continuo processo di innovazione dei prodotti e concetti e dei servizi offerti ai propri clienti consente di reagire tempestivamente alle modifiche nei gusti, consumi ed esigenze della clientela e rappresenta pertanto un elemento chiave rispetto all'obiettivo di migliorare la soddisfazione della clientela e dei concedenti.

Il venire meno di tale capacità rappresenta pertanto un'area di rischio con impatti diretti sull'andamento delle vendite e sulla reputazione e pertanto sul raggiungimento degli obiettivi strategici.

### Reputazione

I principali *stakeholder* da questo punto di vista sono, oltre ai clienti, i concedenti e i *licensor*. La "Reputazione" costituisce, tra l'altro, uno dei fattori di valutazione rilevanti nel processo di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni da parte dei concedenti; pertanto un danno reputazionale significativo potrebbe minacciare le prospettive di rinnovo e la continuità delle relazioni con i concedenti o i *licensor*.

Le cause di lesione o perdita di reputazione possono essere principalmente riconducibili alla riduzione della qualità percepita del servizio prestato, comportando perdita di attrattività e quindi di clientela, e all'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente con i concedenti e i *licensor*.

La crescente diffusione e l'utilizzo dei canali di informazione e comunicazione *web* (siti internet, *social media*, ecc) accelerano sempre più i tempi di diffusione delle notizie e l'ampliamento dei possibili destinatari delle informazioni.

Inoltre, possono sussistere anche cause indirette, e quindi non controllabili, di perdita di reputazione. In particolare, in Italia l'identificazione dell'area di servizio con la denominazione del Gruppo ("...fermarsi all'autogrill") espone le attività svolte nel canale autostradale al rischio reputazionale causato indirettamente da eventuali carenze attribuibili a servizi erogati da concorrenti.

Il Gruppo dispone di presidi organizzativi dedicati a:

- monitoraggio delle *performance* operative (livello di servizio, posizionamento, attrattività dell'offerta commerciale proposta e del portafoglio di *brand* e *concept* gestiti); rinnovo continuo dell'offerta, attraverso l'ideazione di concetti nuovi e flessibili, l'adeguamento alle tecnologie più moderne, la revisione costante del portafoglio di marchi *partner*, al fine di disporre dei marchi più innovativi e attraenti presenti nel mercato;
- sviluppo di meccanismi di fidelizzazione del cliente e analisi di *client satisfaction*;
- attività di *training* per garantire alti standard di servizio.

Il Gruppo effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato al cliente (con riferimento al livello di soddisfazione percepita e alla sicurezza del prodotto), al concedente (con riferimento ai parametri quantitativi e qualitativi definiti nei contratti) e ai *licensor* (con riferimento al rispetto degli standard operativi e di sviluppo) anche, per i marchi più sensibili e rilevanti, attraverso dedicate figure centrali di Brand Champion a supporto delle organizzazioni locali.

Adeguate operazioni di tutela del marchio in Italia sono poste in essere in caso di inappropriata attribuzione di disservizi.

Inoltre il Gruppo ha definito presidi caratteristici della gestione della *web reputation*, basati su un sistema di *policy* che hanno l'obiettivo di prevenire l'insorgere di crisi e, in caso di accadimento, di gestirle.

### Reputazione (segue)

Allo stesso modo, per quelle attività per le quali il Gruppo opera attraverso l'utilizzo in licenza di marchi di terzi o attraverso *partnership* commerciali (modello quest'ultimo utilizzato in particolare nei mercati emergenti), eventuali danni reputazionali in capo al *licensor* o al *partner* espongono il Gruppo a potenziali perdite di vendite per cause non controllabili.

### Sviluppo nei mercati emergenti

Il Gruppo Autogrill opera in alcuni mercati emergenti attraverso *partnership* con operatori locali che in alcuni casi prevedono anche il coinvolgimento attivo di questi ultimi nella gestione dei punti vendita; le prospettive future contemplan l'espansione anche in altri mercati emergenti.

Oltre ai rischi tipici di tali mercati, legati a possibili fenomeni di instabilità politica o sociale e di istituzione/applicazione di restrizioni agli scambi commerciali, il Gruppo è esposto al rischio di mancato rispetto da parte dei *partner* di impegni assunti contrattualmente anche in termini di standard operativi per garantire l'adeguato livello di qualità e servizio, con conseguenti impatti sulla redditività delle operations o sulla reputazione.

### Rischi legati alle risorse umane

La capacità del Gruppo di attrarre, motivare e trattenere risorse chiave rappresenta un fattore strategico che, qualora dovesse deteriorarsi, esporrebbe il Gruppo al rischio di perdita di risorse in posizioni chiave o in possesso di know how critico.

Il Gruppo persegue e privilegia accordi che assicurino il mantenimento del controllo delle operations e degli aspetti commerciali dell'iniziativa. In ogni caso è contrattualmente previsto il diritto da parte di Autogrill di effettuare *audit* volti a verificare il rispetto degli standard di qualità e servizio.

A presidio di tale rischio il Gruppo adotta politiche retributive che assicurano il costante confronto con società multinazionali e italiane operanti nel settore del largo consumo con livelli di complessità, capillarità distributiva e investimenti paragonabili ad Autogrill. Inoltre vengono adottate politiche e iniziative gestionali volte a motivare e trattenere i talenti.



## Rischi operativi

### Business interruption

Eventi non controllabili come disastri naturali e climatici, pandemie, ostilità o guerre, scioperi, instabilità politica, atti terroristici o minacce degli stessi possono bloccare o drasticamente ridurre il traffico passeggeri delle aree colpite dai fenomeni o in alcuni casi determinare la chiusura prolungata di punti vendita, con un significativo impatto sul raggiungimento degli obiettivi di vendite e di profittabilità.

Se i medesimi o simili fenomeni colpissero punti critici della catena di fornitura e approvvigionamento (fornitori o *partner* con interdipendenze nell'attività di Autogrill) potrebbero determinarsi ripercussioni anche sull'ordinaria attività. Inoltre, data la pervasività della tecnologia che ha reso le attività più efficienti ma più vulnerabili ai rischi informatici, fenomeni che influenzassero il corretto e ininterrotto funzionamento dei sistemi informativi e delle infrastrutture di rete a supporto dei processi di business potrebbero anch'essi essere causa di interruzione dell'attività operativa. In particolare la crescente fruizione e distribuzione di beni e servizi su reti globali, e con connessioni sempre più vaste, nonché l'utilizzo di tecnologie informatiche in grado di assicurare comunicazione e trasferimento di dati in tempo reale con soggetti localizzati in ogni parte del mondo fanno crescere l'esposizione a rischi informatici (cosiddetto "*Cyber risk*"), specialmente attacchi informatici fraudolenti i cui impatti spaziano da danni reputazionali derivanti da un attacco mirato al furto di dati sensibili, a problemi di gestione della *supply chain*, a sanzioni in caso di trattamenti di dati non conformi alle nuove direttive internazionali in tema.

## Fattori di mitigazione

A presidio dei rischi di business *interruption* il Gruppo dispone di sistemi di sicurezza e prevenzione e, in caso di accadimento degli eventi, di piani di emergenza e di mitigazione degli impatti sul business, specifici per le tipologie di eventi citati.

L'Azienda inoltre può fare affidamento su un programma assicurativo a livello di Gruppo e locale, con primarie Compagnie, che include fra le principali coperture "danni materiali e da interruzione di attività" e "responsabilità civile".

Inoltre generalmente i contratti di concessione prevedono dei gradi di tutela in caso di accadimento di fenomeni "di forza maggiore" che determinano la chiusura delle infrastrutture, e quindi interruzione di attività, quanto meno in termini di conteggio dei canoni minimi garantiti.

Con riferimento al *cyber risk*, la cui probabilità di accadimento è percepita in aumento, sono state avviate campagne di informazione e sensibilizzazione, rivolte al personale, sui rischi legati all'utilizzo di internet, dei *social media* e della posta elettronica e un percorso, progressivo sui diversi sistemi aziendali, di valutazione delle minacce e del grado di resilienza dei sistemi di protezione in essere ad attacchi informatici.

### Fattore lavoro

Il lavoro rappresenta un fattore rilevante per l'attività del Gruppo, caratterizzata da una forte componente di servizio al consumatore. Pertanto incrementi significativi del costo unitario del lavoro o l'inasprimento delle regolamentazioni possono incidere in misura anche rilevante sulla redditività del Gruppo; a titolo di esempio, la recente applicazione in alcuni Stati nordamericani della c.d. "Living wage law", che prevede l'innalzamento della tariffa minima salariale. La norma è stata per ora attuata solo in alcuni Stati, ma potrebbe essere estesa ad altri, rappresentando pertanto un'area di incertezza rispetto al costo del lavoro di queste aree. Inoltre, la necessità di mantenere i livelli di servizio coerenti con le aspettative del cliente e del concedente e la complessità delle regolamentazioni che caratterizzano i molteplici Paesi in cui il Gruppo opera determinano limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro con evidenti impatti sul costo del lavoro.

### Qualità, salute e sicurezza

Il settore in cui il Gruppo opera è soggetto ad alta regolamentazione da un punto di vista della gestione delle attività, della salute e sicurezza del personale e del cliente, 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, con conseguente rischio di perdita di vendite, di contratti esistenti e/o della possibilità di competere per l'aggiudicazione di nuovi contratti.

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

Il Gruppo ha in essere su base geografica sistemi di assicurazione qualità basati sulla prevenzione dei rischi attraverso processi di *risk assessment* delle materie prime, dei prodotti e dei relativi fornitori, sul sistematico monitoraggio e controllo, utilizzando specifici KPI, e sulla verifica dell'efficacia di tali azioni attraverso *audit* specialistici. Inoltre le funzioni interne, coadiuvate da esperti in materie specialistiche, mantengono un costante aggiornamento sulle evoluzioni normative e ne riflettono gli adeguamenti nelle procedure e nei sistemi di controllo e sviluppano tempestivamente *training* al personale per rendere tali adeguamenti operativi. Inoltre è presente un sistema di monitoraggio continuo e di *auditing* sia della qualità del servizio reso rispetto alle aspettative del cliente, ai requisiti contrattuali e di legge, sia dei parametri di controllo per la riduzione del rischio di infortuni.

### Catena di approvvigionamento

I rischi connessi alla catena di approvvigionamento sono riconducibili al verificarsi di eventi in grado di interferire sul buon funzionamento e sulla continuità della rete di approvvigionamento e logistica a garanzia di un assortimento completo e all'incremento dei prezzi delle principali materie prime.

Con riferimento agli eventi con impatto sulla catena di approvvigionamento, il Gruppo dispone di piani di continuità come citati nella sezione "Business Interruption".

Per quanto riguarda il prezzo delle materie prime, le funzioni interne specialistiche perseguono continuamente obiettivi di efficienza attraverso negoziazioni e accordi con fornitori chiave e, per le materie prime strategiche, gli accordi possono prevedere indicizzazioni che riducono almeno l'esposizione a picchi di prezzo temporanei.



### Rischi finanziari

Per quanto riguarda la gestione da parte del Gruppo dei rischi di natura finanziaria, legati principalmente all'oscillazione dei tassi di cambio e di interesse e al rischio di liquidità, si rimanda allo specifico paragrafo delle Note Illustrative.

### Fattori di mitigazione

Autogrill gestisce i propri rischi finanziari attraverso la definizione di linee guida di Gruppo alle quali deve essere ispirata la gestione finanziaria delle proprie unità operative, nell'ambito di una politica di autonomia finanziaria.

La Direzione Finanziaria di Gruppo assicura l'armonizzazione delle politiche di gestione dei rischi finanziari, provvedendo a indicare gli strumenti finanziari più idonei e a monitorare i risultati conseguiti. In particolare il Gruppo Autogrill esclude il ricorso a strumenti finanziari derivati di tipo speculativo. Inoltre, il Gruppo persegue il mantenimento di una adeguata flessibilità finanziaria, espressa mediante la disponibilità di liquidità e di linee di credito sindacate committed che consentano la copertura delle esigenze di rifinanziamento almeno dei successivi 12-18 mesi.

## Risultati della gestione



Si segnala che al fine di offrire una migliore rappresentazione dell'andamento economico dei diversi settori operativi, a partire dal quarto trimestre 2014 la performance di HMSHost viene presentata separatamente nelle sue due componenti: il Nord America (Stati Uniti d'America e Canada) e l'area International (che include Nord Europa, Medio Oriente, Asia, Australia e Nuova Zelanda).

### Ricavi

Nel 2015 i ricavi consolidati sono stati pari a € 4.369,2m, in aumento dell'11,2% (+2,0% a cambi costanti) rispetto ai € 3.930,2m dell'anno precedente.

Di seguito il dettaglio delle vendite per canale:

(m€)	Esercizio 2015	Esercizio 2014	Variazione	
			2014	a cambi costanti
Aeroporti	2.347,2	1.952,9	20,2%	5,3%
Autostrade	1.678,0	1.622,4	3,4%	-0,4%
Stazioni ferroviarie	174,2	175,7	-0,8%	-2,9%
Altri	169,7	179,2	-5,3%	-10,1%
<b>Totale ricavi</b>	<b>4.369,2</b>	<b>3.930,2</b>	<b>11,2%</b>	<b>2,0%</b>

Nel **canale aeroportuale** le vendite sono aumentate del 20,2% (+5,3% a cambi costanti), sostenute principalmente dall'incremento dei ricavi negli aeroporti statunitensi, dalle nuove aperture e dall'ampliamento delle attività in Nord Europa e Asia. Nel mese di febbraio 2015 il Gruppo ha ceduto al gruppo World Duty Free gli ultimi quattro contratti relativi al Ramo US Retail che hanno generato nel 2015 vendite residuali per \$ 7,4m rispetto a \$ 59m generati nel 2014. Al netto di tale cambio di perimetro, i ricavi del Gruppo nel canale aeroportuale sono aumentati del 22,6% (+7,6% a cambi costanti).

Nel **canale autostradale** i ricavi registrano un crescita del 3,4% (-0,4% a cambi costanti) rispetto all'esercizio precedente, grazie all'ottima *performance* registrata sulle autostrade statunitensi che ha compensato le minori vendite in Italia a seguito del rinnovo selettivo durante la stagione di gare 2013-2014. Al netto del differente perimetro delle attività italiane, i ricavi del canale autostradale risultano in aumento del 5,3% (+1,4% a cambi costanti).

Le vendite nel **canale stazioni ferroviarie** sono risultate in calo dello 0,8% (-2,9% a cambi costanti) rispetto all'esercizio precedente: le aperture effettuate in Spagna nel 2014 e la buona *performance* della stazione Milano Centrale hanno in buona parte controbilanciato gli effetti delle chiusure temporanee di alcuni locali e l'uscita da alcuni contratti nelle stazioni francesi. L'andamento degli altri canali (-5,3%; -10,1% a cambi costanti) riflette l'effetto delle chiusure di punti vendita nei centri commerciali e città in Italia e nei centri commerciali in Nord America.

## EBITDA

L'EBITDA è stato pari a € 376,2m, in aumento del 19% rispetto a € 316,2m del periodo di confronto (+6% a cambi costanti), con un'incidenza del margine sui ricavi dell'8,6%, in aumento rispetto all'8% del 2014. Il Ramo US Retail ceduto aveva generato nel 2014 un EBITDA pari a \$ 5,7m.

Il miglioramento della marginalità interessa tutte le aree geografiche di presenza del Gruppo ed è stato ottenuto, in particolare, grazie a una minore incidenza del costo del venduto, derivante da un più favorevole mix di vendita nonché da una riduzione dei prezzi di acquisto di alcune categorie alimentari.

La dinamica delle vendite e i progetti di efficienza hanno consentito miglioramenti anche sul versante del costo del lavoro, che riduce la propria incidenza sulle vendite. Il 2015 include oneri di riorganizzazione per € 11,7m (€ 11,8m nel 2014).

I miglioramenti dell'incidenza del costo del venduto e del costo del personale sui ricavi hanno più che assorbito l'aumentata incidenza degli altri costi operativi.

## Settori operativi

*Si segnala che al fine di offrire una migliore rappresentazione dell'andamento economico dei diversi settori operativi, a partire dal quarto trimestre 2014, la performance di HMSHost viene presentata separatamente nelle sue due componenti geografiche: il Nord America (Stati Uniti d'America e Canada) e l'area International (che include Nord Europa, Medio Oriente, Asia, Australia e Nuova Zelanda). Nel settore operativo Europa, l'Italia viene evidenziata come area geografica separata rispetto agli Altri Paesi europei per la sua significatività. Per meglio comprendere gli andamenti gestionali, le variazioni sono commentate a cambi costanti.*



## Ricavi per Area Geografica

Di seguito la composizione dei ricavi per area geografica:

(m€)	Esercizio 2015	Esercizio 2014	Variazione	
			2014	a cambi costanti
Nord America	2.232,4	1.847,9	20,8%	2,7%
International	347,0	278,2	24,7%	21,9%
Italia	1.057,4	1.091,7	-3,1%	-3,1%
Altri Paesi europei	732,4	712,3	2,8%	0,3%
Totale Europa	1.789,8	1.804,1	-0,8%	-1,8%
<b>Totale ricavi</b>	<b>4.369,2</b>	<b>3.930,2</b>	<b>11,2%</b>	<b>2,0%</b>

Per un'analisi dettagliata dell'andamento delle performance in ogni area geografica si rimanda al documento "Relazione e Bilancio consolidato".

## Investimenti per Area Geografica

Di seguito il dettaglio per area geografica degli investimenti netti<sup>(7)</sup> realizzati nell'esercizio:

(m€)	Esercizio 2015	Esercizio 2014	Variazione	
			2014	a cambi costanti
Nord America	112,3	78,8	42,4%	21,2%
International	31,5	36,8	-14,4%	-19,2%
Italia	35,4	38,0	-7,0%	-7,0%
Altri Paesi europei	30,7	36,0	-14,5%	-16,5%
Strutture centrali europee	1,7	6,8	-74,6%	-74,6%
Europa	67,8	80,8	-16,0%	-16,9%
<b>Investimenti netti</b>	<b>211,6</b>	<b>196,4</b>	<b>7,7%</b>	<b>-0,8%</b>

Gli investimenti netti del 2015, principalmente rivolti al canale aeroportuale, sono stati pari a € 211,6m rispetto a € 196,4m del 2014.

In **Nord America** gli investimenti hanno riguardato gli scali aeroportuali di Houston George Bush, Dallas/Ft.Worth, Chicago, Montreal, Honolulu, Charlotte, Atlanta, Los Angeles e Toronto, e le aree di servizio autostradali su Ontario Highway, Pennsylvania Turnpike, Garden State Parkway e New Jersey Turnpike.

Nell'area **International** gli investimenti sono stati effettuati principalmente in Olanda (aeroporto di Schiphol e stazioni ferroviarie), Turchia, Gran Bretagna e Finlandia.

In **Italia** i principali investimenti hanno interessato Milano e in particolare "Il Mercato del Duomo", l'area di servizio di Fiorenzuola d'Arda e, in generale, le stazioni ferroviarie.

Negli **Altri Paesi europei** gli investimenti hanno riguardato principalmente la Francia (aree di servizio autostradali di Chien Blanc-Lochères e Nemours-Darvault e stazione ferroviaria di Roissy), la Svizzera (aeroporto di Ginevra e area di servizio di Müensingen), la Germania (aeroporto di Francoforte) e il Belgio (aeroporto di Bruxelles).

(7) Il valore degli investimenti netti recepisce gli investimenti lordi contabilizzati nell'anno (€ 219,9m) esposti al netto del prezzo di realizzo derivante dalla cessione di attività (€ 8,3m).

# Impegni, progressi e obiettivi raggiunti

A fine 2011, all'interno del percorso "Route to Innovation" (il programma di innovazione del Gruppo) Autogrill ha lanciato la **Roadmap di Sostenibilità**, definendo **per la prima volta 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 per il monitoraggio dei dati, avviato nel 2013 insieme alle attività, a livello Paese, volte al raggiungimento degli obiettivi. All'interno dei capitoli vengono rendicontati i risultati raggiunti per ciascuna delle tre aree strategiche.

## L'future Roadmap (2012-2015)



### A-People

#### Salute e sicurezza

- ridurre gli infortuni del 5%

### A-Product

#### Packaging

- ripensare il *packaging* in chiave sostenibile
- ridurre i costi del 5%

### A-Planet

#### Energia

- migliorare la produttività energetica del 10% nei punti vendita "like-for-like"
- migliorare la produttività energetica del 30% nei nuovi punti vendita
- certificare almeno 30 punti vendita secondo il protocollo LEED

#### Acqua

- ridurre i consumi di acqua del 10% nei punti vendita "like-for-like"
- ridurre i consumi di acqua del 30% nei nuovi punti vendita

Roadmap  
2012-2015



definiti per la prima volta gli obiettivi di sostenibilità del Gruppo

Nelle attività riconducibili alle tre aree strategiche - People, Product, Planet - il Gruppo ha raggiunto negli anni altri importanti traguardi, nell'ambito di attività che continuerà a realizzare in futuro.



<b>Indagine di <i>employee engagement</i></b>	Valutiamo e controlliamo costantemente il coinvolgimento dei nostri collaboratori attraverso l'indagine annuale di <b><i>employee engagement</i></b> " <b><i>Do you Feel good?</i></b> ", con l'obiettivo di sviluppare piani d'azioni per un continuo miglioramento.	vedi pag. 49
<b>Valutazione e sviluppo</b>	Valutiamo le competenze e le capacità del nostro capitale umano attraverso una <b>piattaforma comune</b> automatizzata che garantisce <b>trasparenza</b> e <b>accessibilità</b> . L'obiettivo internazionale è di lavorare allo sviluppo delle persone per contribuire allo sviluppo del business.	vedi pag. 56
<b>Salute e sicurezza</b>	Il nostro impegno è <b>garantire un luogo</b> di lavoro <b>salubre</b> e sicuro riducendo sempre più il numero di infortuni tramite azioni di prevenzione, formazione, nuove tecnologie e strumenti. Nel 2015 abbiamo <b>ridotto il numero degli infortuni del 22%</b> rispetto al 2012, superando di <b>4 volte gli obiettivi</b> definiti dalla Roadmap 2012-2015.	vedi pag. 65
<b>Donazioni</b>	Attraverso le <b>donazioni</b> , in particolare di <b>cibo</b> , sosteniamo le <b>comunità</b> . L'obiettivo è contribuire al miglioramento della qualità della vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale.	vedi pag. 70



### Indagine di *customer satisfaction*

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

vedi pag. 80

### La fabbrica di concetti

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

vedi pag. 99

### Alimentazione sostenibile

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

vedi pag. 89

### Qualità e sicurezza

L'attenzione costante alla **qualità e alla sicurezza della filiera produttiva** e dei **fornitori** ci distingue da sempre. L'obiettivo è di raggiungere standard di qualità elevati per tutti i prodotti e servizi. Per questo adottiamo **Sistemi di Gestione Avanzati** nonché piani di *audit* specifici. L'ottenimento di **certificazioni riconosciute** sono una prova del successo dei modelli di gestione adottati.

vedi pag. 87

### Packaging

Lavoriamo costantemente a progetti di **revisione dei packaging**. Nel 2013 alcuni **items** (piattini pizza e crêpes) sono stati **ripensati con approccio sostenibile**. Con tale progetto abbiamo ottenuto una **riduzione dei costi del 9,54%**, quasi **raddoppiando e raggiungendo in anticipo di due anni** i risultati della **Roadmap 2012-2015**.

vedi pag. 98



Consumi	Lavoriamo a nuovi <b>sistemi di gestione, tecnologie per il risparmio energetico</b> , collaborazioni con <i>partner</i> e coinvolgimento dei collaboratori. Nei diversi Paesi in cui operiamo ci poniamo l'obiettivo di <b>ridurre i consumi energetici e idrici</b> .	vedi pag. 113
Coinvolgimento	Abbiamo l'obiettivo di <b>sensibilizzare</b> i nostri collaboratori in materia di <b>sostenibilità ambientale</b> . Sappiamo che un loro coinvolgimento è strategico per l'Azienda e per l'ambiente e promuoviamo perciò diverse iniziative e programmi.	vedi pag. 107
Gestione materiali	Anche la <b>riduzione dei rifiuti</b> e dei <b>materiali usati</b> contribuisce a un business maggiormente sostenibile. Per questo sviluppiamo progetti locali per una gestione responsabile.	vedi pag. 110
Certificazioni	Ottenere importanti certificazioni ambientali è il riscontro dell'attenzione che rivolgiamo all'ambiente. Nel 2015 abbiamo ottenuto diverse certificazioni, tra cui <b>18 edifici certificati LEED</b> .	vedi pag. 118

## Premi e riconoscimenti

Sono numerosi i premi e i riconoscimenti ottenuti nel 2015 dal Gruppo o da sue società. Di seguito riportiamo alcuni dei più importanti "Award" ricevuti nel corso dell'anno a testimonianza della diffusa vitalità dell'Azienda e del suo impegno verso l'eccellenza.

### Sostenibilità



**28 ottobre 2015**

**Autogrill premiata a Londra come "Company of the Year for Sustainability" nell'ambito degli IAIR Sustainability Awards 2015.**

Il Gruppo ha ricevuto il prestigioso riconoscimento nell'ambito della 18esima edizione degli IAIR Awards che si sono svolti mercoledì 28 ottobre alla Church House di Westminster, nel centro di Londra.

L'assegnazione ad Autogrill del prestigioso premio è stata motivata dalla giuria nel modo seguente:

"Per essere un player consolidato nei servizi F&B per i viaggiatori e per aver reso la sostenibilità una parte integrante della sua cultura e del suo modo di fare business. Grazie alla sua attenzione per i collaboratori, per i viaggiatori e alla capacità di anticiparne aspettative e bisogni, nonché per il suo impegno nel favorire la piena integrazione tra le scelte economico-finanziarie e le politiche di sostenibilità, Autogrill è pronta a compiere il passo successivo e a continuare il suo sviluppo accogliendo i nuovi trend."



**16 marzo 2015**

**Autogrill è tra le aziende finaliste agli EMAS Awards 2015**, gli oscar assegnati dalla Commissione Europea alle *best practices* nella gestione ambientale. Autogrill si è posizionata tra le 22 organizzazioni finaliste (provenienti da 9 diversi Paesi europei), per le soluzioni sostenibili ed eco-efficienti realizzate nell'area di servizio Villoresi Est.

Autogrill ha successivamente vinto il premio EMAS Italia 2015, in quanto la Società si distingue per la gestione eco-sostenibile in virtù di un modello di business che rispetta l'ambiente ed è capace di assicurare una crescita di valore stabile e a lungo termine per tutti gli *stakeholder*. Il sito di Villoresi Est è stato premiato in quanto candidato italiano per i premi EMAS europei 2015, categoria grandi imprese, per l'efficace eco-innovazione che ha portato al miglioramento delle prestazioni ambientali con l'avveniristica struttura progettata con le migliori tecniche disponibili nel campo dell'architettura eco-innovazione.



**26 gennaio 2015**

**Premio Natura 2015 per Villoresi Est**

Villoresi Est si è aggiudicato il "Premio Natura 2015" che ogni anno viene assegnato ai prodotti e progetti più attenti all'ambiente e all'ecologia. Un importante riconoscimento assegnato da una giuria composta da oltre 10.000 italiani che hanno votato i progetti precedentemente selezionati da un Comitato scientifico composto da giornalisti e docenti universitari.

## Innovazione & qualità dell'offerta

3 dicembre 2015

**Bistrot Milano Centrale premiato ai Foodservice Awards Italy 2015 e al CNCC Retailer Awards per Innovazione nella categoria Food & Beverage.**

Il *concept* sviluppato da Autogrill in *partnership* con l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo si è aggiudicato il "Premio Speciale delle Redazioni" nella prima edizione degli *award* organizzati dalle riviste di settore Ristorando e Retail&Food per riconoscere le eccellenze della ristorazione commerciale italiana.



19 novembre 2015

**The Gorgeous Kitchen è il miglior ristorante aeroportuale del mondo per The Daily Meal**

Il *concept*, inserito da HMSHost nello scalo internazionale di Heathrow, si è posizionato al primo posto nella classifica dei 35 migliori ristoranti aeroportuali stilata dal magazine online The Daily Meal. La classifica è stata creata incrociando le opinioni di chef e critici gastronomici con le recensioni di *network* e riviste specializzate come Travel Channel, CNN e Conde Nast Traveler.



2 giugno 2015

**HMSHost si aggiudica due premi ai Pinnacle Awards 2015**, la kermesse annuale con cui vengono premiate l'eccellenza e lo spirito di *partnership* degli operatori attivi nell'aeroporto di Bangalore. La Società si è posizionata al primo posto nelle categorie Best F&B outlet, per il *concept* Urban Food Market e Out Performing Commercial Partner per l'offerta di ristorazione all'interno del terminal dedicato ai voli nazionali.



11 marzo 2015

**HMSHost si aggiudica 4 premi agli Airport Revenue News Awards**

Per l'ottavo anno consecutivo, HMSHost si conferma Best Overall Food & Beverage Operator e Best in Customer Service, i riconoscimenti più alti nell'ambito del premio più prestigioso per gli operatori del settore della ristorazione aeroportuale in Nord America. La Società si è inoltre aggiudicata altri 2 premi, il Best Food & Beverage Brand Operator e l'Airport Charitable Impact award per l'iniziativa Food Donation Program, con cui HMSHost ha donato oltre 1,8 milioni di porzioni di cibo nel 2014 ai Banchi Alimentari di 63 città.



13 marzo 2015

**HMSHost International premiata agli Schiphol Consumers Awards 2015**

La società si è aggiudicata due riconoscimenti, il Growth Award e il Guest Friendliness, nell'ambito dell'iniziativa con cui ogni anno l'aeroporto olandese e i suoi viaggiatori premiano gli operatori aeroportuali che si sono distinti per l'eccellenza nei servizi. L'ente aeroportuale ha assegnato il Growth award a HMSHost International per la crescita perseguita nello scalo nel 2014 e l'intenso lavoro di innovazione dei *concept food & beverage*. Nella categoria dell'ospitalità, votata dai viaggiatori, HMSHost International si è aggiudicata il premio come Guest Friendliness per la cordialità e l'accoglienza del personale all'interno dei punti vendita Balcony Bar e Park Café Lounge.

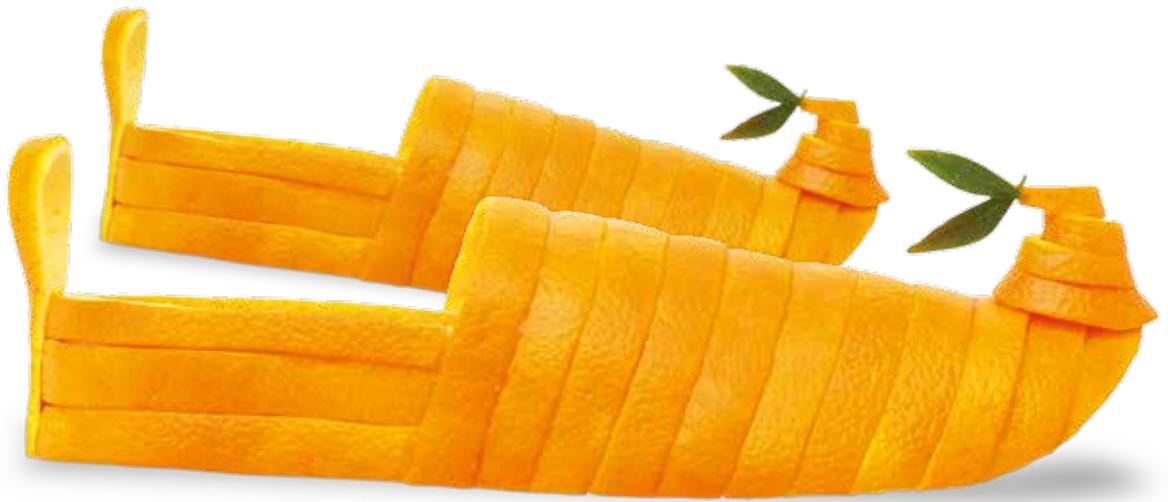


11 febbraio 2015

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

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



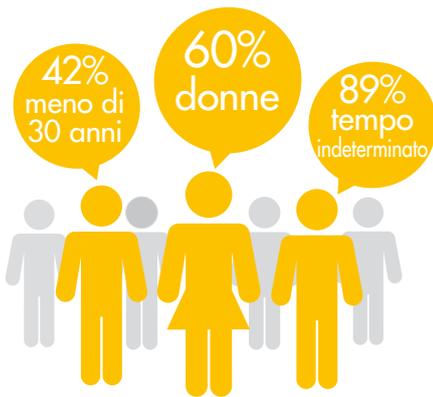


# A-People

Il coinvolgimento dei collaboratori	49
Rapporti di qualità con i collaboratori	53
Lo sviluppo delle persone	56
Il valore della <i>diversity</i>	62
La salute e sicurezza sul lavoro	65
Le relazioni sindacali	68
Lo sviluppo e il coinvolgimento della comunità	70

# Highlight

Vogliamo prenderci cura dei nostri collaboratori in modo che siano in grado di fornire servizi di valore ai clienti e alla comunità locale.



**Forza lavoro**  
**57.279** collaboratori



## Comunicazione e coinvolgimento

- **Do you Feel good?** La survey che coinvolge circa 20.000 collaboratori UE
- **Aconnect:** intranet estesa a 7 Paesi europei e accessibile a 18.000 persone
- **EngAgent:** ascoltare e raccogliere idee per migliorare la vita in azienda



## Relazioni sindacali

- Nuovo **Contratto Integrativo Aziendale** in Italia



## Welfare

- **Autogrill per noi:** salute e benessere, famiglia e tempo libero, risparmio
- **Shopping bag** ai dipendenti per un valore commerciale di 50€
- Possibilità di **lavorare in remoto** per i dipendenti degli uffici HMSHost



## Formazione e sviluppo professionale

- **Travellers Welcome:** un passaporto per l'accoglienza
- **EmpoWer e Women's Leadership Network** per la leadership femminile
- **Autogrill International Graduates Program**, per creare nuovo team multiculturale
- Percorso di formazione **People First** in Nord America



## Salute e sicurezza

- **Comitati HSE** in Italia e Salute e Sicurezza in Francia
- Certificazione etica **SA8000** per Autogrill S.p.A.
- **Infortunati** -22% rispetto al 2012, superando gli obiettivi della Roadmap 2012-15
- **Safety Team** nei locali del Nord America



## Coinvolgimento della comunità

- **Food Donation Connection:** 3,5 mln di porzioni alimentari donate
- **Nasce HMSHost Foundation**, per combattere la povertà nelle comunità locali
- **Accordo con FAO** a sostegno della Save Food Global Initiative

Autogrill è un'Azienda di persone che crea e offre servizi alle persone, per questo ritiene di fondamentale importanza gestire al meglio il circolo relazionale fra l'Azienda stessa, i suoi collaboratori e i suoi consumatori. Prendersi cura dei collaboratori per fornire servizi di valore è il concetto centrale e identitario di un approccio strategico volto alla valorizzazione delle persone. Questi aspetti sono evidenziati dall'analisi di materialità svolta (pag. 8), che pone l'area People come particolarmente rilevante per il Gruppo, identificando le seguenti tematiche come materiali e dandone opportuna *disclosure* nel documento.

- Rapporti di qualità con i collaboratori (che indica le modalità del rapporto di lavoro, i servizi di *welfare* offerti e gli aspetti retributivi)
- Lo sviluppo delle persone e la valutazione delle competenze
- Le relazioni sindacali
- La salute e sicurezza sul lavoro



All'interno del capitolo vengono comunque trattati anche altri temi considerati rilevanti per Autogrill e che non potevano rimanere esclusi dalle attività annuali di reportistica. A introduzione del capitolo viene riposta una parte dedicata all'ascolto e all'*engagement* dei collaboratori del Gruppo. Autogrill ritiene, infatti, lo *stakeholder engagement* un elemento alla base del concetto di sostenibilità e dunque un'attività preliminare alle logiche di materialità. Tutte le tematiche inerenti ai consumatori sono esposte nel capitolo A-Product, che offre un ampio approfondimento del concetto di "*customer centricity*" e di tutte le attività sviluppate dal Gruppo per dare il massimo valore a questo approccio.

# Collaboratori

## Il coinvolgimento

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

Definire obiettivi condivisi che tengano conto dei suggerimenti dei collaboratori è di fondamentale importanza nonché parte del processo di **stakeholder engagement**, tematica alla base del concetto di sostenibilità stessa.



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

Per il quarto anno consecutivo Autogrill ha condotto a livello europeo l'**engagement survey** online **Do you Feel good?** con l'obiettivo di rilevare il livello di coinvolgimento dei collaboratori, analizzando:

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



L'edizione 2015 ha ottenuto un **indice di risposta dell'88%** con **18.151** questionari compilati, rilevando un indice di **employee engagement** in Europa<sup>(8)</sup> in aumento e pari al **66%**. Nel 2015 è stato introdotto un nuovo indicatore, il **Simplicity Index**, che misura quanto un'Azienda crei le condizioni necessarie per permettere ai propri dipendenti di svolgere il proprio lavoro con efficacia. Valuta l'impegno dell'organizzazione a raggiungere alti livelli di servizio al cliente e qualità dei prodotti, al fine di ottenere dei risultati di business superiori. Nel 2015 il **Simplicity Index** Europa è stato pari al **72%**.

### Evoluzione triennale dei risultati Do you Feel good?



(8) Include l'intero perimetro del settore operativo Europa e i Paesi europei di HMSHost International

Partendo dai risultati della *survey*, in tutta Europa sia i dipartimenti delle sedi centrali sia tutti i punti vendita sono coinvolti nella definizione di un piano di azione mirato al miglioramento del livello di *engagement* dei collaboratori. Tale processo parte dalla comprensione e condivisione dei risultati emersi, cui segue l'identificazione delle priorità su cui agire e il monitoraggio puntuale dei progressi.

Il progetto sta diventando sempre più uno strumento di gestione condiviso da tutta l'organizzazione e ha innescato un circolo virtuoso di miglioramento continuo: in tutta Europa sono state molteplici le iniziative avviate per supportare la fase di *action planning*. In Italia dopo la campagna di formazione *Do they Feel good?*, lanciata nel 2013 su tutta la sede per aiutare le persone a capo di un *team* a comprendere pienamente cosa significhi *engagement* e quali siano le leve per aumentarlo, nel 2014 è stata avviata la campagna *Do I Feel good?* dove tutti i *team* hanno identificato le priorità su cui agire e redatto piani d'azione ad hoc. Nel 2015 sono state istituite nelle sedi centrali le figure degli *EngAgent*, eletti dai colleghi e tra i colleghi - uno o più per dipartimento - con l'obiettivo di ascoltare, stimolare e raccogliere idee, proposte e soluzioni per migliorare la qualità del lavoro e della vita in azienda.

Esiste una positiva correlazione tra soddisfazione del cliente e coinvolgimento del dipendente sui punti vendita



Lavorando sui risultati dell'*engagement survey* e sulla rilevazione annuale della *customer satisfaction* (vedi paragrafo *Feel good?* a pag. 80) si è confermata negli anni una positiva *correlazione* tra *soddisfazione del cliente* e *coinvolgimento del dipendente* sui punti vendita. In Italia, inoltre, la correlazione tra l'indice di *engagement* e il livello di *performance* dei direttori di punto vendita ha confermato un legame positivo e statisticamente significativo tra la capacità manageriale dei direttori e il grado di coinvolgimento dei dipendenti sul posto di lavoro. Tutto ciò ha rafforzato ulteriormente la convinzione che il coinvolgimento delle persone debba essere in cima alle priorità del Gruppo.

La prossima edizione della *people engagement survey Do you Feel good?* è stata posticipata all'ultimo trimestre del 2016, per rispondere al bisogno manifestato da più Paesi di lavorare in modo più efficace e prolungato sulla consistenza ed esecuzione dei piani d'azione. A partire dal prossimo anno inoltre si alterneranno *Survey Census* - complete - e *Survey Pulse* - parziali - con l'obiettivo di permettere ai dipartimenti di concentrarsi maggiormente sui piani d'azione e sulle aree di miglioramento. Sempre a partire dal 2016 il settore operativo International condurrà autonomamente la *survey*, in coerenza con le modalità adottate dal settore operativo Europa ed estendendo progressivamente il perimetro a tutti i Paesi, coerentemente con il piano di sviluppo commerciale.

La cultura dell'ascolto è diffusa in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera, tramite la logica dell'*open door*, all'interno di una relazione aperta e disponibile tra i diversi livelli gerarchici, sia sui locali sia in sede.

Dal 2015 è stato messo a punto il programma di *Induction*, con l'obiettivo di assicurare a tutti i neoassunti l'adeguato supporto e le informazioni necessarie allo svolgimento e all'efficacia del lavoro (informazioni sulla struttura del Gruppo, cultura diffusa, *tool*, processi e modalità di lavoro), favorendo l'integrazione all'interno dei dipartimenti di appartenenza e della società stessa. Per garantire l'efficacia di tale programma, il *manager* e il responsabile HR del neoassunto hanno l'incarico di pianificare meeting periodici per raccogliere *feedback* e commenti al fine di migliorare sia la vita in Azienda del dipendente sia il processo di *Induction*. Con il personale dimissionario vengono tenuti dei colloqui "di uscita" con l'obiettivo di capire le principali motivazioni di eventuali abbandoni della Società, tracciarle e utilizzarle per un miglioramento continuo.

Nella maggior parte dei Paesi è disponibile inoltre un indirizzo e-mail aperto alle segnalazioni, opinioni e richieste dei collaboratori. Ulteriori iniziative variano da Paese a Paese e nei diversi settori operativi.

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.

In Nord America, la controllata HMSHost fornisce a tutti i dipendenti una linea telefonica gratuita e disponibile H24 - 7/7 per discutere di qualsiasi argomento fonte di preoccupazione, oltre a una linea *web based* per accedere alle *policy* e ad attività di formazione.

## Aconnect e la comunicazione ai collaboratori

Il Gruppo Autogrill utilizza diversi strumenti per comunicare ai propri collaboratori, da *Aconnect* (il portale *intranet* di Gruppo), agli incontri del *management* sulla rete, sino alle più tradizionali *newsletter* online e bacheche. *Aconnect* è il portale *intranet* del Gruppo, accessibile ovunque da *web*. La sua adozione ha consentito la conversione e integrazione di servizi e sistemi tradizionali in soluzioni *web*, 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, consentendo, anche grazie alla creazione di una *newsletter elettronica settimanale* (un *mix* di notizie di Gruppo e di informazioni locali), di comunicare contemporaneamente con tutti i dipendenti nel settore operativo Europa.

- 7 Paesi europei online: Italia, Spagna, Francia, Svizzera, Belgio, Olanda, Germania
- Accessibile a oltre 18.000 collaboratori
- Sezione di Gruppo "Afuture" dedicata ai temi della sostenibilità
- Videomessaggi del *management* su strategia e risultati
- Testimonianze e interviste ai dipendenti all'interno della sezione A-People
- Un archivio documentale con *file*, procedure, manuali e servizi per la rete



Nel 2015, in **Italia**, in aggiunta alla sezione A-People che raccoglie testimonianze e interviste ai dipendenti, è stata lanciata la sezione **“La vendita perfetta”**, per fare conoscere i colleghi più virtuosi che si distinguono nelle attività di vendita: a ciascuno viene chiesto di raccontare e condividere i propri “segreti”. Ogni storia viene successivamente votata dai colleghi di tutta la rete attraverso un meccanismo collaborativo e partecipativo. Da settembre 2015 a tutti i collaboratori della rete è stata assegnata una casella e-mail nominativa aziendale (nome.cognome@autogrill.net), per agevolare una comunicazione sede-rete più efficace e diretta.

Nel 2015 è stata lanciata la sezione “La vendita perfetta” per fare conoscere i colleghi più virtuosi



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 legate alle pratiche di amministrazione del personale, il cartellino e il cedolino online (per ora introdotto solo in Italia, con un notevole risparmio di carta), un’area *welfare* continuamente aggiornata.

In **Spagna** gli **Ambasciatori della Comunicazione Interna**, oltre 80 collaboratori sparsi in tutti i punti di vendita, assicurano la diffusione delle informazioni provenienti dalla sede, incoraggiano la partecipazione di tutte le persone, forniscono opportunità di sviluppo professionale e, infine, facilitano il dialogo tra il punto vendita e le direzioni di sede. Inoltre, sempre in Spagna, da un paio di anni è attivo un format radio in cui giornalisti spagnoli spiegano le novità Autogrill, gare, premi, progetti, con interviste ad alcuni colleghi.



Nel 2015 circa 100 collaboratori sono stati coinvolti in un **concorso online per proporre e condividere** idee finalizzate a migliorare alcune procedure operative e da implementare nei prossimi anni. In 3 settimane sono state proposte **54 nuove idee di innovazione**.

In **Francia, Belgio e Paesi Bassi** viene distribuito a tutti i colleghi tre volte l’anno un magazine interno chiamato **Amagazine** che include articoli dal *management* sulla visione e strategia aziendale, *best practice* relative all’attività sui punti vendita e storie dei colleghi che celebrano i valori del Gruppo. A maggio 2015 gli *store manager* di questi tre Paesi e il personale di supporto presente nelle sedi centrali sono stati coinvolti negli **Adays**, due giorni in cui circa 200 collaboratori hanno partecipato a sessioni di gruppo e tavole rotonde per confrontarsi sugli obiettivi strategici con il *leadership team*.

Nel **Nord America**, **HMSHost** offre una **rete intranet** con tutti gli annunci e le notizie sulla società e una sezione per scrivere commenti o segnalare problemi. Molti dipartimenti della sede centrale realizzano inoltre delle **newsletter periodiche relative alle loro attività** che vengono pubblicate online e inviate via e-mail a tutti i collaboratori.

Anche il settore operativo **International** si avvale in **alcuni aeroporti del Nord Europa** e dell’**area asiatica** (es. Helsinki e Vietnam) di **newsletter mensili** per fornire informazioni e aggiornamenti relativi all’organizzazione.



## Rapporti di qualità con i collaboratori

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

Nei punti vendita ogni collaboratore rappresenta davanti al cliente l'Azienda stessa, la sua filosofia di business, il suo *know how*, il suo atteggiamento nei confronti dell'ambiente.

Anche per questo motivo, la gestione della relazione fra il Gruppo e i suoi collaboratori è strategica e fondamentale per la creazione di valore aggiunto e condiviso. Tematiche quali *organizzazione del lavoro*, *worklife balance*, *retribuzione*, *benefit* e *servizi di welfare aziendale* sono il terreno su cui Autogrill lavora per costruire un rapporto sempre più solido con i propri collaboratori.

Il Gruppo Autogrill opera in un mercato caratterizzato da una grande flessibilità legata alla capacità di gestire al meglio i picchi di attività giornalieri, settimanali e stagionali, mantenendo sempre elevata l'attenzione alle esigenze dei clienti. L'obiettivo è di trasformare le esigenze di flessibilità dell'organizzazione nell'opportunità di conciliare maggiormente vita privata e lavorativa dei collaboratori attraverso *contratti di lavoro part time*, *pianificazione degli orari di lavoro* e *programmi di reinserimento post maternità*. Anche la *distribuzione dei collaboratori tra diverse fasce d'età* permette di differenziare tipologia di lavoro e di impegno richiesti in base alle esigenze delle diverse generazioni.

Per agevolare l'integrazione tra vita privata e vita lavorativa e favorire un equilibrio duraturo tra esse, l'impegno del Gruppo si traduce in numerose iniziative di *welfare* e *worklife balance*. L'attenzione verso l'individuo e il suo benessere, infatti, non si limita alla gestione dell'orario di lavoro, ma tiene conto di tutti gli elementi che contribuiscono a generare un miglioramento della qualità della vita delle persone.

In Italia viene data la possibilità di usufruire - in accordo con le controparti sindacali - della formula contrattuale *part time* fino al 36° mese dalla nascita del bambino e, a partire dal 2007, sono state stipulate convenzioni con asili nido localizzati in prossimità della sede centrale e lungo le principali direttrici di accesso: l'accordo prevede una copertura di circa il 50% della retta mensile da parte dell'Azienda. Anche negli altri Paesi europei lo sforzo è quello di rendere il lavoro flessibile un vantaggio, agevolando le neomamme nel rientro al lavoro.



Nell'ambito delle iniziative dedicate ai propri collaboratori, Autogrill ha avviato già da qualche anno il programma Autogrill per noi, articolato su tre pilastri: salute e benessere, famiglia e tempo libero, risparmio.

Nel 2014 è stata inoltre lanciata in Italia la *Shopping bag*, un'iniziativa a sostegno del reddito, che dal 2015 rientra nel nuovo Contratto Integrativo Aziendale. A ogni dipendente, a eccezione dei dirigenti, è stata consegnata una *Shopping bag* in PET riciclato riutilizzabile per la propria spesa contenente diverse tipologie di generi alimentari e prodotti per la cura della persona, per un valore commerciale di 50 euro, che salirà a 100 euro all'anno nel periodo 2016-2018.

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

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



Dal 2015, Autogrill organizza campagne di prevenzione per i dipendenti della sede di Milano in collaborazione con Lilt. Vengono eseguite visite gratuite per melanoma alla pelle e tumore al seno direttamente nell'infermeria della sede di Milano.

In Francia il personale è invitato a effettuare la visita medica gratuita oltre ad avere la possibilità, a richiesta, di fare la vaccinazione antinfluenzale.

Anche negli altri settori operativi diverse sono le iniziative legate alla conciliazione casa-lavoro oltre che ai servizi per la persona o per la famiglia. 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.

La sede statunitense di HMSHost è dotata di *palestra e docce* per i dipendenti che desiderano svolgere attività fisica nelle pause o anche soltanto venire al lavoro in bicicletta.

Numerose sono le iniziative anche nel *settore operativo International*, come per esempio la possibilità di *lavoro in remoto* per i *manager* di alcuni scali del Nord Europa (es. Helsinki), *check up medici gratuiti* o *sconti sull'assicurazione sanitaria*. Anche in Indonesia, a esempio, sono state avviate *partnership* con riconosciuti ospedali locali per la copertura sanitaria. In India oltre ai check up medici annuali obbligatori, nell'aeroporto di Hyderabad sono state organizzate delle sessioni formative sui prodotti assicurativi legati alla salute e sicurezza.

# Buon per me



Il progetto destinato ai collaboratori per promuovere corretti stili di vita

## Compensi e benefit



La politica retributiva del Gruppo si basa su sistemi di incentivazione pensati per riconoscere l'impegno e i meriti dei propri collaboratori, favorendo allo stesso tempo il senso di appartenenza e 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.

Il Gruppo si basa su sistemi di incentivazione pensati per riconoscere l'impegno e i meriti dei propri collaboratori



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 attraverso 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). 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 l'utilizzo in alcuni Paesi permettendo anche un efficiente uso della leva fiscale. Vale fra tutti l'esempio di HMSHost Nord America 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 in Nord America, 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. Nella maggior parte degli *headquarter* europei è disponibile un *tool* comune automatizzato per la valutazione delle *performance*, delle competenze e per la gestione degli MBO. Lo stesso strumento, inoltre, viene utilizzato come repository dei vari documenti legati ai piani di incentivazione facilitando così l'archiviazione di tali documenti a beneficio dei dipendenti e riducendo, al contempo, l'impatto ambientale. Le implementazioni qui descritte, infine, hanno consentito di ottenere sempre più elevati livelli di trasparenza e di conservare e tracciare eventuali commenti dei dipendenti.



## Lo sviluppo delle persone

In un contesto economico come quello attuale, che pone le aziende davanti a sfide organizzative complesse, il Gruppo si impegna ad agire conciliando l'efficienza del business con le esigenze dei propri collaboratori. La ristrutturazione europea della gestione operativa ha portato negli ultimi 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*. Dal 2014 Autogrill conduce una campagna di *Employer Branding*, comune a tutti i Paesi del settore operativo Europa, volta a posizionare Autogrill come "*employer of choice*" nei confronti del mondo del lavoro, ponendosi l'obiettivo di attrarre coloro che condividono i valori fondamentali del Gruppo ("Let's share our values").



### 1. PASSIONE

Amiamo il nostro lavoro



### 2. APERTURA

Al centro di un mondo in cambiamento



### 3. RAPIDITÀ

Siamo sempre attivi



### 4. AFFIDABILITÀ

Manteniamo la nostra promessa



### 5. SEMPLICITÀ

Semplicemente persone, come te

## Selezione e ricerca di talenti

Progettare e sviluppare sistemi efficaci di selezione del personale rappresenta uno degli investimenti più importanti per il Gruppo, *asset* fondamentale dell'Azienda stessa e della sua crescita: è un processo che deve partire dalla trasparenza e dall'equità, nel pieno rispetto delle pari opportunità e della valorizzazione delle competenze individuali. Autogrill cerca il continuo miglioramento dei processi di selezione volti a individuare non solo le competenze e le capacità richieste nell'immediato, ma anche le potenzialità necessarie per crescere insieme al Gruppo e ricoprire altri ruoli nel tempo.

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

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

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

Tradizionalmente la rete vendita rappresenta l'area in cui il Gruppo Autogrill è maggiormente impegnato nella ricerca di personale, anche in relazione alla stagionalità del business. Le ricerche passano principalmente attraverso le sezioni "Lavora con noi" dei siti web aziendali o, se attivi, altri canali online (LinkedIn, Facebook, Twitter e YouTube). In HMSHost, sia in Nord America sia in alcuni Paesi del settore operativo International la ricerca di talenti avviene anche attraverso la partecipazione a eventi dedicati al recruiting.

In molti dei Paesi in cui opera, il Gruppo intrattiene rapporti e partnership con scuole alberghiere e istituti culinari, ma anche con università per lo sviluppo di nuove idee, project work e innovazioni, per esempio in Italia con l'Università Bocconi, il Politecnico di Milano e l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo o in Francia l'Ecole Hôtelière. Negli Stati Uniti tutti i locali collaborano con i college e le università locali per eventuali inserimenti lavorativi.



Autogrill inoltre crede fortemente che il rapporto tra Azienda e università debba affiancare agli obiettivi di recruiting anche un obiettivo di orientamento professionale, per consentire agli studenti di sviluppare le competenze più adatte a collocarsi efficacemente nel mondo del lavoro. A tale proposito in Italia, 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.

## Autogrill International Graduate Program

Ad Aprile 2015 Autogrill ha lanciato un International Graduate Program per inserire nuovi profili provenienti da diverse nazioni all'interno dell'Azienda. L'obiettivo del programma è quello di assumere neolaureati per creare un team multiculturale, multi funzionale, multi-skill in grado di contribuire e supportare lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione. La campagna di recruitment è stata lanciata all'interno delle Università e sui canali social di Autogrill (LinkedIn e YouTube). Oltre 900 persone provenienti da 22 università e 24 nazioni hanno richiesto di partecipare al programma, 100 persone sono state intervistate e 30 hanno partecipato agli "A-Days", 2 giorni di assessment tenutisi a Milano alla fine di giugno. 13 ragazzi provenienti da 9 Paesi nel mondo (Belgio, Bulgaria, India, Inghilterra, Italia, Korea, Moldavia, Turchia, Venezuela) hanno completato con successo il processo di selezione e sono stati inseriti nei dipartimenti Engineering and Procurement, Marketing, Administration, Finance & Controlling, Strategic Planning, HR & Organization, ICT e Internal Audit.



## Valutazione e sviluppo professionale

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

- 1) **Omogeneizzazione delle politiche HR.** Sono stati definiti sistemi comuni di *grading*, di pesatura delle posizioni e di incentivazione (in particolare per gli *executive* del Gruppo). È inoltre aumentata la trasparenza relativa ai processi di remunerazione grazie all'omogeneizzazione dei livelli e dei *job title* interni all'azienda. La struttura organizzativa integrata ha generato il bisogno di omogeneizzare e standardizzare le *policy* tra i Paesi.
- 2) **Valutazione del potenziale e sviluppo degli *high potential*.** Anche in questo caso è stato strutturato un processo di gestione omogeneo, certificato e basato su metriche comuni a livello di Gruppo (mantenendone la gestione a livello locale), per esempio per seguire il passaggio dei collaboratori alla presa in carico di più ampie responsabilità manageriali, per aiutare a costruire percorsi di sviluppo specifici.
- 3) **Creazione di team e strutture internazionali.** Dal 2013 è aumentato il ricorso a *team* e figure internazionali (coinvolgendo i collaboratori con alto potenziale) e la riallocazione di alcune persone, di durata più o meno lunga, attraverso un distacco verso altri Paesi del Gruppo. La creazione di funzioni condivise a livello internazionale è stata un'ulteriore opportunità di coinvolgimento nel contesto di Gruppo. L'abbattimento delle barriere tra funzioni e organizzazioni diverse facilita la condivisione di conoscenze e l'apprendimento continuo.

Per Autogrill, la formazione dei propri collaboratori è considerata un investimento che genera valore



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

Ai normali processi *top down* sono affiancati strumenti di autovalutazione con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza delle persone rispetto al proprio percorso di sviluppo professionale.

Sui punti vendita, invece, la valutazione delle *performance* è 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.

## Formazione

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.

Dal 2014 è attivo **Academy**, il programma di *training* internazionale con l'obiettivo di sviluppare le competenze di ciascun collaboratore offrendo occasioni formative ad hoc a seconda del livello di maturità professionale raggiunto, costruendo così una cultura organizzativa fondata su competenze comuni, conoscenza e strumenti condivisi, diffusione e messa a fattor comune delle *best practice* già presenti nell'organizzazione. I corsi, interamente erogati in lingua inglese, coinvolgono colleghi provenienti dalle sedi di diversi Paesi del settore operativo Europa. Il programma ha anche l'obiettivo di creare una maggior integrazione tra differenti colleghi, offrendo occasioni di incontro al fine di creare un linguaggio e una cultura comuni.

All'interno del mondo Academy esistono differenti iniziative rivolte allo sviluppo continuo dei collaboratori, sia attraverso azioni mirate al potenziamento di competenze tecniche, sia attraverso progetti di formazione e sviluppo mirati ad affrontare necessità specifiche dell'organizzazione al fine di creare concreti e benefici impatti sul business.

Nel corso del 2015 il programma dell'**Academy HQ** si è evoluto verso una formula *blended*: i tradizionali corsi d'aula, inseriti in un catalogo online, sono stati infatti completati da corsi di formazione a distanza e *gaming* aperti a tutti i colleghi delle sedi europee.

Per abbattere le barriere linguistiche e agevolare la comunicazione dentro e fuori l'azienda, 61 collaboratori in Italia, Francia, Belgio, Germania e Spagna hanno avuto accesso a una piattaforma online adottata da Autogrill per il miglioramento della conoscenza della lingua inglese nel 2015.

Oltre 140 manager in Europa sono stati invitati a partecipare al programma Inspirations L@b



Oltre 140 *manager (middle e senior)* in Europa sono stati inoltre invitati a partecipare al programma **Inspirations L@b**, disegnato e realizzato in collaborazione con The European House-Ambrosetti. Inspirations L@b è una *library* di video e documenti di esperti internazionali che dibattono e approfondiscono diversi temi di business e scenario. Gli spunti hanno cadenza settimanale e sono veicolati attraverso una piattaforma *web* e una *newsletter* settimanale.

Infine già dal 2014 è stato avviato SYNC, un progetto che vede come protagonisti tutte le figure chiave della nuova organizzazione europea con l'obiettivo di aiutare la cooperazione delle persone affinché i meccanismi organizzativi possano funzionare in maniera sempre più efficace.

Per il personale di rete è disponibile l'**Academy operations**, un programma di formazione, attivo al momento in Italia e Spagna, che unisce *skill* manageriali e competenze di "mestiere". Per i diversi ruoli all'interno del punto vendita sono stati disegnati dei percorsi specifici che affiancano corsi online a corsi in aula. Anche il supporto degli strumenti tecnologici gioca un ruolo fondamentale nella formazione.

La piattaforma online *opensource* Moodle, accessibile dall'*intranet* Aconnect, permette una capillare diffusione dei corsi nei Paesi del settore operativo Europa. Gli strumenti di formazione online permettono inoltre un puntuale monitoraggio dei corsi seguiti e la realizzazione di statistiche e analisi per migliorare continuamente i progetti di formazione. Lungo la rete italiana, l'installazione di *kiosk* accessibili a tutti i collaboratori, con postazioni ergonomiche dotate di pc, tastiera e collegamento *intranet*, all'interno di alcuni punti vendita, ha facilitato l'erogazione della formazione online. In maniera analoga, anche in Spagna sono stati distribuiti dei computer portatili nei punti vendita per consentire un più facile accesso a tutti i dipendenti agli strumenti di apprendimento e di comunicazione attraverso un sistema di accesso libero ai pc.

In **Spagna**, oltre ai Responsabili di Servizio addestrati per essere *tutor* del *training*, un **team di formatori** operativi addestrati dal dipartimento HR diffonde le informazioni riguardanti nuovi prodotti alimentari, caffè e birra. Questi formatori - solitamente Responsabili di Servizio che durante alcuni mesi dell'anno lasciano i loro punti vendita per istruire colleghi di altri punti vendita - consentono alla Società di formare tutti i dipendenti della rete. Nel 2015 sono stati sviluppati piani di formazione specifici dedicati all'**accoglienza del cliente**.



## Traveller Welcome Passport

All'interno del settore operativo Europa è stato lanciato il progetto **Traveller Welcome Passport**, con progetti pilota avviati in Francia, Belgio e Olanda. A tutti i collaboratori della rete è stato distribuito un "passaporto" che riassume le regole principali per una perfetta accoglienza. Tutti i programmi HR, dalla selezione alla formazione, sono stati ripensati in un'ottica finalizzata a valorizzare le pratiche commerciali. Il progetto è stato supportato da un'intensa attività di comunicazione, soprattutto in alta stagione.



In **Francia, Belgio e Olanda** è stato inoltre lanciato il programma **ACoach**, un *team* composto da alcuni collaboratori volontari, *manager* e direttori dei punti vendita, supportati dai *training manager* e formati da consulenti esterni, a cui è stato dato l'incarico di formare gli addetti dei punti vendita sulle specificità dell'offerta, i nuovi *tool* e indicatori economici.

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

Tra i molteplici strumenti a supporto di People First vi è il programma **Manager in Training**, al quale i nuovi *manager* partecipano al momento dell'assunzione o della promozione. L'obiettivo è quello di insegnare le informazioni di base per quanto riguarda diversi ambiti - dalla gestione delle risorse umane all'IT, dalla sicurezza all'amministrazione del contante, fino alla gestione dei prodotti alimentari - e creare una squadra di base a livello di Direttori Operations. In Nord America è inoltre attivo il **Leadership Development Program** che fornisce alle persone dotate di "alto potenziale" a livello manageriale una formazione specifica dedicata alla *leadership*. Nel 2015 è stato inoltre lanciato un nuovo piano per l'orientamento e l'*engagement* dei neoassunti. Attraverso il **Welcome to HMSHost Orientation** e il nuovo **On the Job Training** i nuovi assunti vengono guidati da istruttori attraverso sessioni interattive che consentono loro di integrarsi subito nell'organizzazione. HMSHost si avvale di una piattaforma online e di *webinar* per erogare la formazione a tutta la rete. La formazione sul Codice Etico e sulle politiche di *diversity* destinata a tutti i *manager* è stata aggiornata ed è ora parte integrante del programma di orientamento.

Anche il **settore operativo International** si avvale spesso di strumenti di *e-learning* soprattutto nell'ambito di progetti internazionali. In Indonesia HMSHost ha lanciato un progetto **English for Hospitality Training**, per supportare tutti i collaboratori nell'*attività di engagement* dei clienti. In Vietnam ogni collaboratore riceve un **Training Passport**, dove ogni attività di formazione viene verificata e riconosciuta con una certificazione. Nel 2015 è stato inoltre organizzato un *contest* per premiare i migliori baristi operanti negli **scali vietnamiti**: i vincitori hanno ottenuto il riconoscimento **Barista Specialist** e la possibilità di partecipare a un programma di formazione professionale dedicato.



## Barista Bootcamp



Come migliorare l'esperienza del caffè per il nostro cliente?  
 Come coinvolgere tutti i nostri colleghi per migliorare la qualità della caffetteria ma anche la capacità di proporre al meglio i nostri prodotti?  
 Sono queste le domande che sono state rivolte ai 10 migliori baristi di Autogrill in Italia che si sono confrontati per **3 giorni per proporre delle idee innovative** secondo una tecnica di *design thinking* coordinata dal *team* di **Digital Accademia** - la prima scuola italiana dedicata al digitale. Le idee sono state poi condivise su una piattaforma e votate. La squadra vincitrice avrà la possibilità di vedere una delle proprie proposte prendere forma nel 2016 e portare valore a tutta l'Azienda.



## 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 neoassunti stranieri rappresentano un impegno costante da parte del Gruppo.

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

Per tutti i collaboratori degli *headquarter* del settore operativo Europa l'offerta formativa dell'*Academy Autogrill* include corsi mirati alla sensibilizzazione e allo sviluppo delle competenze cross-culturali.

La multiculturalità dei collaboratori rappresenta una ricchezza e un'importante leva di crescita



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 Ramadan 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;
- in **Olanda** 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 **Nord America** sono stati avviati in varie *location* corsi di formazione di inglese per migliorare la conoscenza della lingua da parte dei dipendenti stranieri. Inoltre, i materiali per la formazione di base sono disponibili in inglese e spagnolo così come i kit illustrativi su piani sanitari e sistemi pensionistici, nonché tutti i manifesti federali e statali di legge.

HMSHost Nord America partecipa al Programma Lavoro e Viaggio promosso dal Dipartimento di Stato degli Stati Uniti, dove gli studenti universitari stranieri trascorrono circa 90 giorni di lavoro presso una delle loro strutture. Non solo HMSHost ottiene un eccellente servizio per i suoi clienti da parte degli studenti, ma sia gli studenti sia i collaboratori americani godono di un'esperienza di scambio culturale che migliora la comprensione culturale e l'accettazione.

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

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

## EmpoWer

Dal 2014 è attivo il progetto EmpoWer, un **percorso** ad hoc di *mentorship*, focalizzato sulle tematiche di **bilanciamento di gender**, che ha coinvolto **13 mentor interni all'Azienda** e **18 mentee** per lavorare insieme con l'obiettivo di abbattere alcune barriere legate ai temi di genere, innestando nuovi approcci e nuove competenze all'interno dell'organizzazione. Un progetto che ha offerto l'opportunità di espandere la propria *leadership* e le proprie capacità tecniche e interpersonali con l'obiettivo di creare agenti di cambiamento di elevato peso aziendale tra i mentor e donne motivate e consapevoli tra le *mentee*.

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

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 con disabilità. 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 **Italia** sono assunti **384 collaboratori**, tra disabili e appartenenti alle categorie protette. In **Spagna**, nel 2015 in collaborazione con la "Fundación Incorpora" e ATAM (ONG che aiutano le aziende ad assumere persone con diversi tipi di disabilità) sono stati assunti 19 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 Madrid Regionale della Salute e Sicurezza.

Anche **HMSHost Nord America** ha definito una *policy* 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. Alcune *location* lavorano direttamente con organizzazioni locali per supportare l'impiego di persone con particolari necessità o handicap. La divisione di Tampa ha ricevuto un riconoscimento nazionale per l'eccellente *performance* in tale ambito.

Anche il settore operativo **International** adotta un **Codice di Condotta** che definisce linee guida di comportamento da adottare verso le persone affette da disabilità.

WVLN



Progetto avviato in Nord America per sostenere la crescita professionale delle donne

## La salute e sicurezza sul lavoro



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

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

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

## L'future Roadmap (2012-2015)



A-People

### Salute e sicurezza

- Riduzione degli infortuni del 5%

A-Product

### Packaging

A-Planet

### Energia Acqua

*Nel 2015 Autogrill evidenzia una riduzione del numero di infortuni del 13% rispetto all'anno precedente e del 22% rispetto alla base dati 2012, raggiungendo e superando di quattro volte gli obiettivi definiti dalla Roadmap*

Nota: Il perimetro di riferimento (Belgio, Francia, Italia e Spagna) è stato individuato in base dell'affidabilità dei sistemi di rilevazione in essere nei diversi Paesi al fine di consentire un efficace flusso di dati utili al monitoraggio degli obiettivi della Roadmap.



Nel 2015 Autogrill S.p.A. ha mantenuto la Certificazione Etica Social Accountability 8000.

A livello italiano i sistemi di gestione di salute e sicurezza inclusi nel Sistema di Gestione Integrato sono regolati attraverso il D.Lgs. 81/08 e successive modificazioni e lo standard etico SA8000 che garantiscono al collaboratore condizioni di salute, sicurezza ed etica sul lavoro. In Italia il Comitato HSE (Health, Safety, Environment) si riunisce due 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).

## Comitato HSE



Si riunisce due volte l'anno per monitorare l'andamento degli infortuni, la sorveglianza sanitaria e le malattie professionali e analizzarne cause, gravità ed eventuali rischi connessi

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

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

In Francia i comitati Salute e Sicurezza si riuniscono quattro volte l'anno. Viene inoltre condotto un monitoraggio periodico del *trend* degli incidenti, analizzandone cause, livello di gravità e rischi correlati, con l'obiettivo di identificare la soluzione per eliminarli o ridurne la frequenza.



Nel 2015 è stato lanciato in Francia un servizio di assistenza, fornito da consulenti qualificati, agli operatori sulla rete per aiutarli nella gestione delle situazioni traumatiche (aggressioni, decessi). In occasione dell'attentato terroristico del 13 novembre a Parigi la Società ha messo a disposizione dei propri collaboratori un servizio di supporto psicologico ed è stata data la possibilità di recarsi al lavoro con il taxi.

Le politiche di sicurezza messe in campo dal Gruppo Autogrill si avvalgono di importanti collaborazioni. Autogrill Francia collabora, per 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 nei locali 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 dei *manager* di rete e dei servizi di supporto per l'attuazione di concrete azioni preventive. Anche *Autogrill Spagna* collabora spesso con alcune *università* su progetti relativi alla salute e sicurezza sul lavoro. In *Belgio* nel 2015 è stato avviato un programma per *combattere lo stress lavorativo*, con gruppi di lavoro dedicati e corsi di yoga e judo per i collaboratori della sede centrale. Nell'aeroporto di Bruxelles prima dell'apertura dei nuovi *concept* sono stati effettuati degli studi specifici di ergonomia in collaborazione con consulenti esterni.

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

Inoltre, un servizio 24/7 di assistenza medica è disponibile per assistere inizialmente i dipendenti a seguito di un infortunio. Nel 2014 il programma di formazione sulla salute e sicurezza negli Stati Uniti è stato aggiornato e nel 2015 è stato avviato un nuovo progetto di formazione a riguardo. L'obiettivo primario di questo programma è aiutare le persone a gestire le situazioni relative alla salute sul posto di lavoro.

Ad aprile 2015 per supportare l'adozione della *Drug-Free Workplace Policy*, HMSHost Nord America ha implementato, negli Stati dove la legge lo consente, un programma di *drug-test post infortunio* destinato ad alcuni collaboratori e manager. Il programma verrà progressivamente esteso a tutti gli Stati sempre in conformità con la normativa vigente.

Anche nell'ambito del *settore operativo International* sono attive diverse attività di formazione dedicate alla sicurezza, nonché procedure specifiche finalizzate a prevenire ogni tipologia di rischio e campagne di *Safety and Emergency Response* all'interno dell'aeroporto di Amsterdam Schiphol.



## Le relazioni sindacali

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

Questo impegno alla trasparenza si traduce nella gestione di diverse categorie di contratti: dalla contrattazione nazionale di settore, ai contratti collettivi aziendali e/o di punto vendita, fino ai contratti stipulati individualmente.

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

Il portale A-EWC permette ai rappresentanti di Autogrill e ai delegati europei di condividere i progetti



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 e il calendario degli incontri.

Proseguono i progetti già avviati per condividere le *best practice* locali e porre la medesima attenzione nei Paesi europei sui temi che l'EWC ha indicato come prioritari: salute e sicurezza, *worklife balance*, mobilità interna e *intra-company*, qualità ed ergonomia dell'ambiente di lavoro. Tutti i colleghi dei Paesi dell'Unione Europea in cui Autogrill opera 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 2015 in Autogrill Italia (10.000 collaboratori circa) sono sorti 158 casi di contenzioso. Tali cause hanno riguardato prevalentemente l'impugnazione di licenziamento per giusta causa, di licenziamenti collettivi e la nullità della motivazione addotta per la stipula di contratti a termine.

## Italia - Nuovo Contratto Integrativo Aziendale

A luglio 2015 Autogrill ha siglato con le organizzazioni sindacali - Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil e successivamente anche con UGL Terziario - l'accordo sul nuovo Contratto Integrativo Aziendale (CIA), valido fino al 31 dicembre 2018 con la clausola dell'ultravigenza, avviando un nuovo percorso di relazioni industriali finalizzate a ricondurre il confronto sui temi della partecipazione e del coinvolgimento attivo delle rappresentanze sindacali aziendali e unitarie. Le Parti hanno condiviso la necessità di contrastare il *trend* negativo del risultato anche attraverso il contenimento dei costi di gestione e meccanismi di "pay for performance"; il nuovo contratto integrativo, volto al mantenimento dei livelli occupazionali, congela fino al 31 dicembre 2018 l'importo fisso del premio di produzione che sarà sterilizzato ai fini del calcolo degli istituti contrattuali della tredicesima e quattordicesima mensilità e del TFR. Il salario accessorio riferito al premio variabile e al premio di risultato aziendale - fino a 1.300 euro annuali - saranno erogati nell'ottica della sostenibilità economica, nel caso di raggiungimento di soglie prefissate di flusso gestionale e di obiettivi riferiti alle vendite principali. L'intesa introduce importanti novità in tema di *welfare*: una *shopping bag* di 100 euro con prodotti di uso quotidiano a tutti i dipendenti e un buono carburante da 5 a 10 euro mensili la cui maturazione è subordinata all'effettiva presenza del lavoratore sull'unità produttiva autostradale. Sulla conciliazione vita-lavoro l'accordo interviene a sostegno della genitorialità con la possibilità di prevedere un percorso finalizzato alla fruizione del congedo parentale facoltativo su base oraria. Sulla malattia, fermo quanto previsto dal contratto nazionale dei Pubblici Esercizi, l'Azienda riconoscerà il pagamento del 100% dei primi tre giorni per i primi cinque eventi nell'anno di calendario, con esclusione di eventi riferibili a malattie gravi e ricoveri ospedalieri. Un accordo che tiene conto delle difficoltà aziendali e premia la partecipazione e il contributo dei lavoratori nel condividere le problematiche dell'Azienda, garantendo la continuità della contrattazione integrativa esistente. Il nuovo CIA è stato approvato a larga maggioranza dei lavoratori durante il referendum tenutosi a settembre e successivamente ratificato con le OO.SS. e le RSA/RSU in un verbale di accordo.

# Comunità

## Sviluppo e coinvolgimento

Considerate le caratteristiche del business Autogrill e le realtà in cui opera (i canali del viaggio, all'interno dei quali, per la maggior parte dei punti vendita, vi si trova tramite contratti di concessione), i rapporti con le comunità locali sono alquanto ridotti, ciò nonostante Autogrill mantiene con le comunità dei Paesi in cui opera una relazione di dialogo e partecipazione tramite lo sviluppo di progetti di interesse comune. L'obiettivo è contribuire al miglioramento della qualità della vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale.

### Autogrill per FAO a sostegno della Save Food Global Initiative



A luglio 2015 Autogrill ha firmato un accordo di collaborazione con la [FAO](#) per ridurre gli sprechi e le perdite alimentari e per promuovere la commercializzazione di prodotti provenienti da piccoli produttori agricoli dei Paesi in via di sviluppo. Secondo l'accordo triennale, la FAO fornirà ad Autogrill gli strumenti per rilevare e ridurre gli sprechi nei suoi 4.000 punti vendita oltre a fornire materiale informativo per sensibilizzare la clientela sul tema della riduzione degli sprechi. La collaborazione si inserisce nella [Save Food Global Initiative](#), l'iniziativa promossa dalla FAO per coinvolgere il più ampio numero possibile di attori in strategie comuni per ridurre perdite e sprechi lungo la catena alimentare.

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

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 coerenti con il proprio settore, per esempio tramite la donazione di alimenti e pasti ad associazioni che sono direttamente in contatto con persone bisognose di aiuto o a organizzazioni che si occupano di fare da tramite tra ristoranti e società di servizi alimentari e organizzazioni *non profit* di sostegno sociale.

Le donazioni in natura nel 2015 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. In *Spagna* il Gruppo collabora con *International Cooperation in Christmas* coinvolgendo i dipendenti in donazioni a supporto delle famiglie bisognose oltre a sostenere campagne per la raccolta di cibo da destinare a ONG.

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

Nel 2015, **116 associazioni** hanno potuto ridistribuire **circa 3,5 milioni di porzioni alimentari** (tra panini, macedonie ecc.).

Nel 2015 il programma ha ottenuto il riconoscimento come **Best Airport Charitable Program** dalla rivista di settore *Airport Revenue News*.



## HMSHost Foundation

A novembre 2015 è stata lanciata in Nord America l'istituzione di un nuovo ente caritatevole, la *HMSHost Foundation* con la missione di combattere la povertà nelle comunità locali. Attraverso diverse soluzioni create in collaborazione con alcune agenzie e organizzazioni locali la nuova Fondazione si impegna a:

- combattere la fame e promuovere la corretta alimentazione attraverso programmi mirati;
- promuovere la stabilità economica attraverso piani di formazione e favorendo l'occupazione;
- promuovere lo sviluppo delle nuove generazioni attraverso l'educazione e la formazione;
- onorare i veterani e le rispettive famiglie attraverso programmi pensati per accogliere le loro esigenze in termini di cibo, accoglienza, cure mediche, formazione e occupazione.

La creazione della nuova HMSHost Foundation è stata inaugurata con un torneo di golf e un'asta benefica organizzati a Orlando in collaborazione con alcuni sponsor. I contributi raccolti durante l'evento, uniti a fondi messi a disposizione da HMSHost Corporation, hanno consentito di raccogliere 250.000 dollari da destinare alla causa.

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



Il progetto *Do you Feel good?* (vedi pag. 49) nel 2015, inoltre, ha offerto l'opportunità di aiutare **WWF**, sostenendo i progetti della rete delle Oasi: per aumentare il coinvolgimento dei propri collaboratori, per ogni questionario compilato Autogrill ha donato un euro all'associazione.



In occasione del Natale 2015, per il terzo anno consecutivo, Autogrill, in collaborazione con **Coca-Cola HBC Italia**, ha proposto ai suoi consumatori il **Menù Perfetto - Xmas Edition**. In oltre 400 Acafé e bar snack della rete Autogrill sul territorio italiano e nei circa 50 Spizzico del canale Travel&City (città, centri commerciali, stazioni e aeroporti), parte del ricavato della vendita rispettivamente di un Menù Perfetto e un Menù Super è stata devoluta a favore di **Croce Rossa Italiana** per la promozione dello sport tra i ragazzi delle famiglie più bisognose. Ai clienti è stata inoltre data la possibilità di fare una donazione personale tramite l'applicazione "Red Break" sviluppata in occasione dell'iniziativa.

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

Nel 2015 **HMSHost Nord America** ha supportato concorsi di cucina per gli studenti del liceo. Ha anche lanciato un'iniziativa per la costruzione di siti di apicoltura e la raccolta di miele. Il ricavato della vendita verrà devoluto a un programma di *charity* per l'educazione dei bambini. In Olanda **HMSHost International** sostiene l'associazione **CliniClowns** che opera nei reparti pediatrici. In **Indonesia** la Società ha lanciato un programma di *charity*, con il coinvolgimento di 12 fornitori, per sostenere parte dei costi di costruzione dell'*orfanotrofio* **YAPPENATIM** a Bali. In India viene dato supporto ai programmi di formazione per l'infanzia partecipando al sostegno economico di una scuola pubblica in un villaggio vicino Hyderabad.

## Autogrill sostiene Terra Madre giovani - We feed the Planet



La Società è stata tra i sostenitori di "*Terra madre giovani: we feed the planet*", l'evento organizzato a Milano, dal 3 al 6 ottobre 2015 da Slow Food e Slow Food Youth Network sul **futuro del cibo e dell'alimentazione**.

Grazie al contributo di Autogrill, alcuni degli Small Scale Producers del Sud del mondo si sono uniti agli oltre 2.500 giovani delegati under 40 provenienti da tutto il pianeta per raccontare la loro esperienza e riflettere sui temi dell'agricoltura, della distribuzione e consumo di cibo.

## La tutela dei diritti umani



Autogrill si ispira ai più elevati standard internazionali (*International Labour Organization*) applicando in ogni circostanza i principi sanciti dal proprio Codice Etico in relazione alla gestione delle risorse umane. In adempienza alle principali legislazioni internazionali, come per esempio la *Convenzione dell'ONU sui diritti dell'infanzia (UNCRC)* o *The Human Rights Act del 1998*, in ogni area geografica dove opera, il Gruppo si impegna a non ricorrere al lavoro minorile né al lavoro forzato.

HMSHost ha definito la propria policy in tema di Diritti Umani nell'ambito del proprio Codice di Condotta



Il Gruppo rispetta la normativa di riferimento di ogni Paese e nei Paesi in via di sviluppo ritenuti a rischio vengono applicate le politiche della Capogruppo per evitare rischi legati al lavoro minorile e forzato. Autogrill mette inoltre a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera *hotline* o indirizzi email a cui indirizzare eventuali denunce di comportamenti discriminatori.

HMSHost ha definito la propria *policy in tema di Diritti Umani* nell'ambito del proprio *Codice di Condotta*, valido sia in Nord America sia nel settore operativo International, in aggiunta ad altre politiche e procedure di prevenzione contro la discriminazione e le molestie a favore dei clienti e dei collaboratori.

# A-Product



Il coinvolgimento dei consumatori	77
Il coinvolgimento dei partner	82
Qualità e sicurezza dei prodotti	87
Accessibilità e qualità dei servizi	94
Informazioni e comunicazione di prodotto	97
Vendita responsabile	98
La fabbrica di concetti	99

# Highlight

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



valore acquisto merci:  
**1,8 miliardi di €**



## Coinvolgimento clienti

- **Customer satisfaction Feel good?** ca. 40.000 consumatori coinvolti in 8 paesi
- **HappyOrNot kiosk:** colonnine per raccogliere feedback
- 60 ricerche di mercato in tre anni su sviluppo prodotti e nuove tendenze



## Partnership

- 24th Airport Commercial & Retail Conference and Exhibition di ACI Europe: **Autogrill sponsor ufficiale**
- **Accordo con Eataly:** inaugurazione in area di servizio Secchia Ovest
- Collaborazione con **UNISG** e nascita di **Bistrot**
- Partnership con **Sanday's The Green** (aeroporto Amsterdam)



## Innovazione culinaria e materie prime

- **Culinary Council:** il programma internazionale di innovazione culinaria
- Accordo con **pastificio Garofalo** per i ristoranti Ciao
- **Caffè certificato** fair trade e UTZ (aeroporto Amsterdam)



## Qualità e Certificazioni

- **AEA:** programma europeo di audit su qualità e sicurezza alimentare
- **ISO 9001:** 2015 e UNI 10854 su sistemi di gestione qualità
- **ISO 22000** su sicurezza alimentare
- **Mistery Audit** - normativa UNI TS 11312 (1° azienda in Europa)



## La Fabbrica dei Concept - nuovi concept

- **"Il Mercato del Duomo"** (Milano)
- **MKT** - nuovo marchio sviluppato da HMSHost
- **Le Chef** - sviluppato con il celebrity chef Benjamin Luzuy (Ginevra)
- **Fair Taste Café** (aeroporto Amsterdam)

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

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

Questi temi sono emersi in fase di analisi di materialità (pag. 8), rilevando come materiali le seguenti tematiche e dandone opportuna *disclosure* nel documento:

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



Sono stati inseriti tuttavia all'interno del capitolo anche altri temi, considerati di possibile interesse per Autogrill.

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

# Consumatori

## Il coinvolgimento

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

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



I canali tipici del viaggio - aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie - sono per Autogrill importanti punti di osservazione



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

Altri *trend* di grande impatto nelle abitudini di consumo alimentare sono quelli relativi all'aumento dell'interesse per prodotti locali (di origine controllata e/o certificata), sostenibili e poco processati. Significativa anche la crescente curiosità per i piatti etnici, con influenze straniere (per esempio cibo asiatico o latino-americano in Europa, o specialità europee in America), con la predilezione di ingredienti percepiti come salutari e simbolici della dieta mediterranea.

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

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

Autogrill combina dati provenienti da fonti interne (sistemi contabili ed extracontabili) con quelli di fonti esterne, come per esempio i dati provenienti dai concedenti e dai *brand partner*, oltre a quelli delle analisi e ricerche di mercato (test su *concept*, prodotti e servizi, fondamentali per comprendere e anticipare le esigenze dei clienti). A questi dati si aggiungono le opinioni dirette dei consumatori raccolte tramite indagini di *customer satisfaction*, numeri verdi, contatti e-mail, analisi di *customer voice* sui *social network* e le cartoline verdi sui punti vendita che ogni Paese, con modalità diverse, mette a disposizione. Nel 2015 in alcune *location* strategiche di Belgio, Francia, Italia e Svizzera sono state installate le colonnine *HappyOrNot* per raccogliere i *feedback* dei clienti sul livello di soddisfazione complessiva dell'*experience* nel punto vendita.

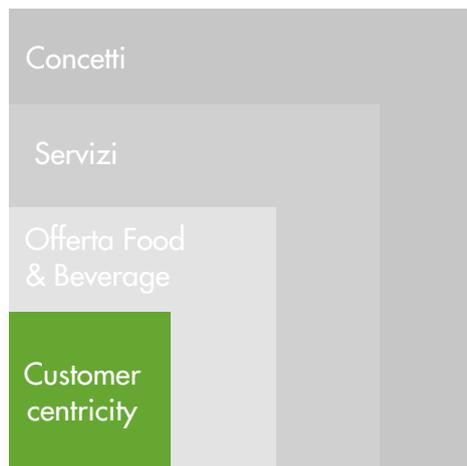
*HMSHost* ha creato nella sua sede centrale in Nord America una *Social Media Room*, dove è possibile vedere proiettati in tempo reale su 3 monitor TV i *feed* provenienti dai canali *social media* dell'azienda.

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. Negli ultimi 3 anni sono state realizzate oltre 60 ricerche legate a tematiche di sviluppo prodotti e *concept*, nonché nuove tendenze e stili di vita. Autogrill non si limita a segmentare i clienti su dati socio-demografici, ma recentemente ha introdotto una nuova modalità di indagine che propone delle segmentazioni basate sugli stili di vita, spesso identici tra persone di genere ed età decisamente diverse, che ha portato Autogrill a identificare quelle che vengono definite le *Tribes dei viaggiatori*.

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



Negli ultimi anni l'attenzione del Gruppo è stata rivolta principalmente alla valorizzazione del rapporto con i viaggiatori e al concetto di *customer centricity*, per mettere al centro l'esperienza del consumatore nel design di offerta e servizi, costruendo intorno alle sue esigenze nuovi modelli e formule di consumo.



Nel settore operativo Europa è attiva l'indagine di *customer satisfaction Feel good?*, come meglio descritto nell'approfondimento dedicato. Autogrill ascolta e risponde ai suoi consumatori tramite diversi strumenti di comunicazione - numeri verdi, contatti e-mail e cartoline verdi - a seconda dei Paesi; inoltre, per lo sviluppo dell'offerta è stato avviato il *Culinary Council a livello europeo*, avvalendosi della collaborazione di figure riconosciute nel settore della ristorazione: da chef di fama mondiale a nutrizionisti, fino a sociologi dei consumi. Durante lo *chef council 2015 «Pasta - new trends and concepts»* i partecipanti sono stati invitati a discutere lo stato dell'arte della pasta in relazione ai nuovi trend emergenti in fatto di primi piatti a base di pasta e in relazione ai nuovi stili di consumo in Italia e all'estero.



All'interno dei punti vendita HMSHost, sia in Nord America sia nel settore operativo International, conduce indagini mirate a comprendere desideri e opinioni dei viaggiatori rispetto ai nuovi concetti, ai prodotti offerti e alle innovazioni. Anche HMSHost raccoglie tutti i commenti e suggerimenti dei consumatori tramite un indirizzo e-mail dedicato e un numero verde a disposizione dei consumatori. A tutti i clienti viene data risposta entro 24-48 ore, cui segue una cartolina *Be Our Guest* con un valore monetario spendibile presso i locali HMSHost. Un team dedicato alla *Guest experience* supervisiona il programma, fornisce linee guida e agisce da punto di riferimento per identificare e rispondere in maniera efficace. L'abilità nel rispondere alle richieste dei clienti e fornire supporto adeguato costituisce un elemento di differenziazione per HMSHost: spesso le segnalazioni vengono gestite e risolte in tempo reale prima che l'ospite lasci l'aeroporto.

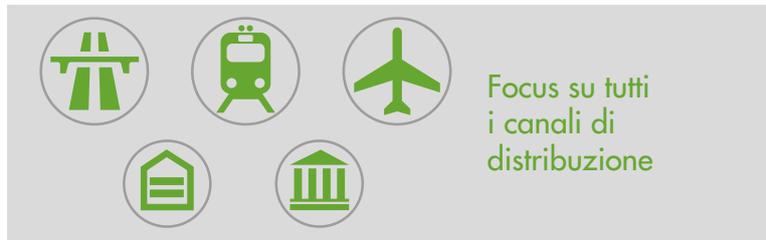


Anche il settore operativo International, in alcuni Paesi, ha sviluppato delle card per raccogliere i *feedback* dei clienti, nonché programmi di *loyalty* basati sui commenti ricevuti relativi all'esperienza all'interno dei locali. Nell'aeroporto di Amsterdam alle iniziative sviluppate dal Gruppo per rilevare la *customer satisfaction* si aggiunge la *survey condotta direttamente dall'ente aeroportuale* sui clienti per valutare la *F&B experience* nello scalo.



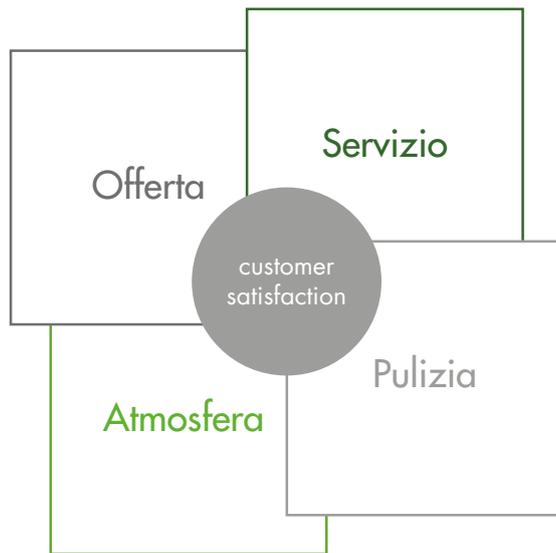
## Feel good?

*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 2015 *Feel good?* è giunto alla sua **settima edizione**: in *location* selezionate di Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Stati Uniti e Svizzera, Autogrill ha chiesto ai suoi consumatori di compilare un questionario online sui temi dell'offerta, del servizio, della pulizia e dell'atmosfera dei punti vendita, partecipando a un concorso a premi. Hanno risposto all'indagine circa **40.000 persone**.

Paesi	Interviste 2015
Belgio	1.659
Francia	5.980
Germania	662
Italia	15.926
Olanda	1883
Spagna	6.267
Stati Uniti	4127
Svizzera	1.876



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

Grazie alle informazioni raccolte Autogrill mette a punto nuove soluzioni volte ad aumentare la *customer satisfaction*



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



# Partner

## Il coinvolgimento



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.



### Le partnership con i concedenti

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

Nel 2015 il Gruppo Autogrill:

- ha firmato un accordo con Nederlandse Spoorwegen (NS) per la gestione di 20 locali *food & beverage* nelle principali stazioni ferroviarie olandesi;
- è entrato in Norvegia, aggiudicandosi un contratto per l'apertura di 10 punti vendita nell'aeroporto di Oslo, attraverso una *joint venture* fra HMSHost International e il Gruppo Umoe Restaurant, principale operatore *food & beverage* del Paese;
- ha siglato un accordo con ICTur, per la gestione di 8 punti vendita all'interno dell'aeroporto di Antalya, in Turchia;
- è entrato in Cina, siglando due accordi per l'apertura di 10 punti vendita negli aeroporti internazionali di Pechino e di Sanya, attraverso due *joint venture* rispettivamente con Huazhuo e Cosmos, tra i principali operatori locali nel settore del food&beverage aeroportuale;
- ha rafforzato la presenza nel canale aeroportuale nordamericano aggiudicandosi 4 contratti per la gestione di 40 punti vendita negli aeroporti di Houston (Stati Uniti) e di Montréal (Canada).

I rapporti con i concedenti non terminano con l'assegnazione del contratto, anzi, in quel momento comincia una *partnership* di lungo periodo, fondata su fiducia e collaborazione reciproca. 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 indirizzata a oltre 500 contatti tra i concedenti per tenerli aggiornati su tutto quello che succede nel settore dei viaggi e della mobilità, evidenziando le tendenze di consumo emergenti nel mercato e le soluzioni proposte da Autogrill e HMSHost. Già avviata nel 2014 in Europa, nel 2015 *Take A Look* è stata estesa anche in Nord America e nel settore operativo International.

Newsletter trimestrale indirizzata a oltre 500 contatti tra i concedenti per tenerli aggiornati sul settore dei viaggi, della mobilità, sulle tendenze emergenti e sulle soluzioni proposte dal Gruppo



Take A Look

Il dialogo costante con i concedenti e *business partner* si realizza anche attraverso la partecipazione attiva a fiere ed eventi dedicati agli operatori del settore. Nel 2015 Autogrill è stato sponsor ufficiale della *24th Airport Commercial & Retail Conference and Exhibition*, organizzata da *ACI Europe*, la divisione europea dell'*Airport Council International*. *ACI trading conference & exhibition* rappresenta il più importante evento congressuale e fieristico europeo sul commercio aeroportuale nonché un'eccellente vetrina per tutti gli operatori del comparto dei servizi al viaggiatore.

L'evento offre un terreno d'incontro per i gestori aeroportuali, gli operatori del commercio e dei servizi al viaggiatore, i marchi e i media. Svoltasi a Milano dal 21 al 23 aprile 2015 ha visto il Gruppo protagonista con un proprio spazio espositivo e la partecipazione del *top management* del Gruppo ai *panel* di discussione per affrontare il tema "*Challenging the traditional business model*".



## Le partnership con i top brand

Grande importanza assume la varietà dei *brand*, di proprietà o gestiti in licenza, che permettono ad Autogrill di essere presente in 30 Paesi al mondo con soluzioni diverse e innovative per rispondere alle esigenze di una clientela sempre più esigente e diversificata. Negli anni il Gruppo ha saputo costruire relazioni autentiche e durature che, oltre a offrire prodotti di alta qualità ai consumatori, hanno consentito di ampliare le conoscenze e interpretare in anticipo le tendenze di consumo. 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*.

### Marchi di proprietà



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, si è arricchita negli ultimi anni anche di nuove attività in Europa. Dal 1991, una *partnership* forte di oltre 400 punti vendita attivi in 8 Paesi e capace di generare oltre 500 milioni di dollari di ricavi all'anno ha richiesto molto lavoro nel condividere conoscenze e competenze.

La collaborazione internazionale con Burger King per lo sviluppo del marchio nei canali del viaggio ha avuto inizio negli Stati Uniti nel 1982 e conta oggi oltre 140 locali distribuiti tra Nord America, Europa e Area del Pacifico. Inoltre, nuove opportunità sono state colte negli ultimi anni in seguito agli accordi con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, con la quale è stato realizzato il nuovo *concept* Bistrot. Il Gruppo ha siglato inoltre una *partnership* con Eataly che nel 2016 porterà per la prima volta il noto marchio delle eccellenze *made in Italy* in autostrada, nell'area di servizio di Secchia Ovest.

## Le partnership con i fornitori

Per ottenere prodotti sempre di ottima qualità e servizi all'altezza delle aspettative, la relazione con i fornitori è di grande importanza. Come per tutti i processi aziendali, anche la selezione dei fornitori è mirata alla ricerca di qualità, flessibilità e massima professionalità. La selezione e l'approvvigionamento delle materie prime (*food* e non *food*) è fondamentale per la continuità del business di Autogrill, così come la scelta delle *partnership*: esiste una connessione diretta tra i rapporti con i fornitori e la qualità dei prodotti e dei servizi offerti ai consumatori. La catena di fornitura di Autogrill è principalmente costituita dai fornitori di alimenti e bevande: in caso di alimenti freschi le forniture sono soprattutto locali, per quei prodotti che non si basano sulla freschezza e regionalità il Gruppo tende a valorizzare la propria dimensione multinazionale per avviare progetti di fornitura estesi a più Paesi.

(G4-12; G4-DMA; G4-EN32; G4-EN33; G4-LA14; G4-LA15; G4-HR10; G4-HR11; G4-SO9; G4-SO10)

## Marchi in licenza



A questi si affianca un numero ridotto di fornitori di beni tecnici e di servizi (quali la manutenzione e la pulizia). I processi di approvvigionamento e i rapporti di *partnership* con i fornitori sono guidati dalla Direzione *Procurement* e specialisti presenti presso gli *headquarter* dei diversi Paesi. Seguendo le stesse logiche, nel Nord America HMSHost si avvale, per i servizi dei processi di acquisto, di un operatore internazionale qualificato.

Le relazioni tra il Gruppo e i suoi *partner* sono infatti regolate da precise *policy* e procedure. È infatti nell'interesse di Autogrill predisporre strumenti di valutazione per verificare l'idoneità dei fornitori in vista della continuità del rapporto. L'attenzione a creare un rapporto solido con i fornitori - sia di merci sia di servizi - si esplica sia sul piano etico sia su quello legato alla qualità e alla sicurezza dei prodotti (come verrà meglio esposto di seguito). 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.



In Italia, secondo le prescrizioni delle [Condizioni Generali d'Acquisto](#) il fornitore si impegna ad adottare il [Codice Etico](#) di Autogrill e le previsioni del [Modello Organizzativo](#) ex D.Lgs. 231/2001. Inoltre all'interno del [portale Asupply](#) per la qualifica dei fornitori, oltre alle informazioni commerciali viene richiesta la disponibilità di certificazioni ambientali/SA8000, bilanci ambientali/sociali e codice etico.



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.

In Nord America, la [policy "Procurement Policy & Procedures"](#) garantisce pari opportunità e permette anche a piccole realtà locali di entrare nell'albo fornitori di HMSHost senza nessun tipo di discriminazione (dimensione, genere, età, provenienza, religione ecc.). Inoltre, il contratto tra HMSHost e il suo gestore dei processi di acquisto riporta tra le condizioni l'impegno a garantire che non vengano stipulati contratti con aziende che violino i diritti umani o dei lavoratori, i diritti dei bambini o che utilizzino procedure che violino leggi, statuti o regolamenti.

HMSHost International si avvale della collaborazione del gruppo di acquisto [Victoria Trading](#) che rifornisce 7 società del comparto ristorazione ottimizzando il rapporto qualità prezzo e aumentando l'efficienza, l'innovazione e la sostenibilità di tutta la catena di fornitura.

## Caffè KIMBO, espresso da Napoli

È stato inaugurato a giugno 2015 nell'aeroporto di Francoforte il primo Kimbo *concept store* d'Europa, "Caffè Kimbo, Espresso da Napoli", ideato in collaborazione con Autogrill. Il nuovo *concept* è uno dei punti vendita più innovativi sviluppati da Autogrill nel più grande scalo tedesco e il primo di una serie di altri locali in apertura con la stessa insegna nei prossimi anni. "Caffè Kimbo Espresso da Napoli" si estende su una superficie complessiva di 130 metri quadrati ed è situato davanti all'area arrivi del Terminal 1 A, che l'anno scorso ha registrato un transito di 20,5 milioni di persone. I valori del *brand* Kimbo - familiarità, convivialità e tradizione - hanno ispirato la realizzazione di uno spazio moderno e accogliente che al tempo stesso contiene numerosi rimandi alle tradizionali ambientazioni dei bar napoletani e a Napoli, città multiculturale e di grande cultura artigianale. Grazie a questa proficua collaborazione Kimbo si conferma il caffè del viaggiatore. I suoi prodotti si trovano nei punti vendita Autogrill distribuiti sulle principali arterie autostradali italiane, nelle principali stazioni ferroviarie nazionali e in diversi aeroporti italiani ed europei. La gamma di caffè somministrata in questi locali è il risultato di un articolato processo di studio, sviluppo e implementazione, denominato "Storie di Caffè", che ha coinvolto le due Società, primarie istituzioni del settore come il Centro Studi Assaggiatori di Caffè, ma soprattutto i viaggiatori, che attraverso numerose sessioni di assaggi su tutto il territorio nazionale hanno scelto le migliori miscele per il consumo *on the go*.

## Qualità e sicurezza dei prodotti



La qualità e la sicurezza dei prodotti venduti nei punti vendita viene garantita tramite un sistema di gestione che comincia già dalla selezione dei fornitori e si fonda sulla forte condivisione di valori e obiettivi tra il Gruppo e i suoi *partner* commerciali.

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 effettuati presso i fornitori tramite *screening* svolti attraverso diverse modalità: questionari, raccolta di informazioni (dirette o indirette), campionature e, dove necessario, *audit*.

Sia in Nord America 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, merceologiche e chimico-fisiche lungo tutta la *supply chain*, realizzate con una frequenza valutata secondo una logica di *risk assessment*.

### Controlli qualità

A queste tipologie di *assessment* e controlli si aggiunge un **piano di autocontrollo** nell'ambito del **Sistema di Gestione** adottato nei diversi Paesi, ovvero un insieme di procedure che vengono eseguite sui punti vendita, coordinate centralmente dalla Direzione Qualità, finalizzate a garantire il rispetto di tutti gli standard igienico-sanitari. Per controllare il rispetto di tali standard e la corretta applicazione del piano sono svolte periodicamente **diverse tipologie di *audit*** condotti da professionisti del settore, sia interni sia esterni. In Italia, i risultati degli ***audit* relativi all'H.A.C.C.P** svolti sui punti vendita rientrano nel **sistema di MBO dei direttori dei punti vendita** stessi.



Nel settore operativo Europa il processo di *audit* rientra nel programma "Autogrill Excellence Audit" (AEA): un *team* di auditor pianifica controlli sui punti vendita sulla base di una griglia comune di verifiche e accertamenti sull'implementazione dei processi operativi (domande riguardanti cibo, igiene, pulizia, aspetti commerciali, sicurezza sul lavoro, ambiente ecc.) in considerazione anche di aspetti specifici del Paese (regole locali o caratteristiche del concetto). Il programma AEA si avvale in alcuni casi anche della figura del *Mystery Client*, una persona incaricata di valutare l'effettiva qualità erogata nei punti vendita fingendo di essere un normale cliente e di *audit* effettuati da alcuni *fornitori* per valutare la qualità del prodotto servito (es. il caffè con tecnici di Kimbo).

### Autogrill Excellence Audit: verifica e accertamento dei processi operativi nei punti vendita



Dopo le visite, effettuate da un'azienda terza esterna, viene messa a disposizione dei direttori dei punti vendita una scheda di valutazione sulla qualità del servizio che consente, dove necessario, di pianificare eventuali azioni correttive.

In Italia il sistema di *audit* qualità sui locali è gestito parzialmente da una società esterna.



Dal 2014 è attiva una *squadra interna di Quality Auditor* che verifica l'allineamento del programma italiano al progetto europeo "Autogrill Excellence Audit". I risultati complessivi e i piani di miglioramento vengono poi condivisi su una piattaforma online. I risultati (mediati con i risultati delle indagini di *customer satisfaction*) rientrano negli MBO dei direttori dei punti vendita e *manager* di rete, così come di alcuni *manager* di sede. In alcuni Paesi europei l'"*Excellence Award*" premia ogni anno i locali con i punteggi migliori.

Anche HMSHost in Nord America ha un robusto *programma di controlli di qualità* e sicurezza alimentare portato avanti da una società terza (gli *audit* si basano sui regolamenti della *Food and Drug Administration Food Guide*). Ogni locale ha un controllo senza preavviso almeno due volte l'anno e il dipartimento di Assicurazione Qualità rivede gli *audit* e segue l'implementazione dei piani di miglioramento, proposti dagli stessi Direttori dei punti vendita. Il dipartimento di Assicurazione Qualità monitora i *trend* dei risultati per aiutare i Direttori a concentrarsi sulle aree di miglioramento, organizza *webinar* almeno due volte l'anno per condividere i risultati degli *audit*, gli obiettivi e le eventuali modifiche al programma, si incontra regolarmente con la società di revisione per migliorare continuamente il processo. Parte degli MBO a livello di singolo locale sono definiti da tali risultati.

Anche il settore operativo International si avvale di programmi di *Food Safety* che prevede ispezioni relative alla qualità del prodotto e alle attività di produzione. Vengono inoltre condotte delle verifiche a campione sui prodotti sempre per accertarne la qualità.

Inoltre, anche Autogrill, in qualità di gestore di marchi in licenza, è a sua volta oggetto di *audit* da parte dei *brand partner* così come dei concedenti. La formazione dei collaboratori sulle norme della sicurezza alimentare e dei processi H.A.C.C.P. completa il processo di controllo del Gruppo.



## 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 2015, sono state mantenute le certificazioni ISO 9001 sui Sistemi di Gestione Qualità, ottenendo l'adeguamento allo standard 2015, e UNI 10854, ed è stata rinnovata la certificazione ISO 22000 sulla Sicurezza Alimentare (per la sede milanese, il punto vendita Giovi Ovest e l'aeroporto di Orio al Serio). Tale certificazioni sono state estese anche alla controllata italiana Nuova Sidap.

Nel 2015 Autogrill S.p.A. ha ottenuto anche una certificazione di processo secondo lo standard ISO 9001:2015 relativa a: Erogazione di servizi di *Project Engineering, Management* e di ingegneria ed è stata la prima Azienda in Europa a sperimentare l'utilizzo del *Mystery Audit* secondo la norma UNI TS 11312 nelle attività di *audit* di certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità.

Anche la sede di Telefonica a Madrid ha ottenuto il rinnovo della certificazione ISO 22000 sul Sistema di Gestione della Sicurezza Alimentare. Il punto vendita Pizza Hut gestito da HMSHost International nell'aeroporto di Bali ha ottenuto a novembre 2015 la certificazione Halal rilasciata dal MUI (Majelis Ulama Indonesia). Inoltre i locali nello scalo di Bali hanno la certificazione relativa alla Sicurezza Alimentare.

## Corretta ed equilibrata alimentazione

Negli ultimi anni si sta assistendo a grandi cambiamenti nelle abitudini e nei gusti alimentari.

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

Nel settore operativo 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 locali che offrono prodotti da forno e panini.

Nei ristoranti "Ciao" in Italia è aumentata l'offerta di pesce, in Francia è stata lanciata una campagna finalizzata a valorizzare alcuni prodotti stagionali, in Belgio nell'aeroporto di Bruxelles è stata ampliata l'offerta di prodotti veggie e gluten free, mentre in tutti i concept con servizio al tavolo vengono evidenziati i menù a basso contenuto calorico e quelli senza glutine, in Olanda è stato ridotto il contenuto di sale nei prodotti e inserito in assortimento un healthy burger, in Spagna è stato creato un menù healthy per la colazione, in Svizzera il concept "Greens", realizzato in collaborazione con l'associazione elvetica BioSuisse, offre cibo biologico pensato per chi osserva un regime alimentare a basso contenuto di grassi e sale. Il Gruppo non ha dimenticato nemmeno le esigenze di chi, per scelta personale, si astiene dal mangiare carne o altri alimenti di origine animale. Per vegetariani e vegani, Autogrill Italia continua la collaborazione con l'Associazione Vegetariana Italiana, la quale rivede stagionalmente l'intera lista di ricette dei ristoranti Ciao approvando quelle idonee per vegetariani e identificabili con il logo dell'associazione.

Nel 2015 questa collaborazione ha portato al lancio della Rustichella mediterranea certificata AVI. Sempre in Italia nei Bistrot, dopo i lavori del *Culinary Council* 2014, è stato lanciato un test sul **piatto bilanciato** freddo (una salad bar da comporre al momento, sulla base delle preferenze dei clienti, con un bilanciamento dei nutrienti al fine di ottenere un pasto completo). Inoltre, è costante l'attenzione per le differenze religiose specialmente quando queste incidono sulle scelte alimentari. Autogrill ha creato, in molti Paesi, un'offerta di menù in grado di rispondere alle esigenze dei consumatori appartenenti a diverse religioni, come per esempio per le persone di fede islamica (cibo halal).

Anche ai più piccoli il Gruppo riserva una particolare attenzione per l'alimentazione. Per loro Autogrill ha ideato menù, disponibili in tutti i ristoranti Ciao, Spizzico e Burger King, ritagliati sulle loro specifiche esigenze nutrizionali (per esempio, offrendo porzioni ridotte, proponendo yogurt e frutta in alternativa al dolce nei menù). In alcuni Paesi europei, in particolare in alcuni punti vendita in Italia, Belgio, Olanda, Spagna, Regno Unito, sono stati inseriti menù per soddisfare le necessità delle persone affette da celiachia.

Anche **HMSHost in Nord America** monitora costantemente i nuovi *trend* alimentari grazie al supporto di varie organizzazioni e sviluppa nuovi menù basati su tali risultati. In riferimento alla tendenza a ricercare alimenti particolarmente salutari da parte dei consumatori, HMSHost continua ad **ampliare la sua selezione di prodotti freschi e vegetariani**, con minori contenuti di grassi e calorie, e menù combinati, per esempio, con insalate e in generale contorni di verdure (negli ultimi anni sono state aggiunte molte opzioni di menù con 500 calorie o meno). 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**.

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". Nel 2015 negli Stati Uniti è proseguita inoltre la **collaborazione con Kraft** per lo sviluppo di **nuovi menù per bambini**.

Anche al settore operativo International è attiva su questo fronte. In alcuni scali del Nord Europa (es. Helsinki, Amsterdam) e dell'Asia l'assortimento spazia dai prodotti **gluten free** a quelli **senza lattosio** oltre a diverse soluzioni per vegetariani, **cioccolato grezzo organico** e **caffè biologico** e **fair trade**. Nell'aeroporto di Amsterdam Schiphol è stata ampliata l'offerta di prodotti freschi e vegetariani con diverse soluzioni a basso contenuto calorico e di grassi. Oltre ai prodotti **gluten free** l'assortimento in alcuni locali comprende anche **pasti pensati** per alcuni **credo religiosi** (Kosher e Halal).

## Menù



Nuove tipologie di offerta per soddisfare esigenze legate a regimi alimentari specifici

## Le caratteristiche delle materie prime

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

### Accordo con pastificio Garofalo

Nel 2015 Autogrill e Garofalo, storico pastificio di Gragnano, hanno siglato un accordo per l'introduzione della pasta Garofalo, proposta in un'ampia varietà di ricette per valorizzare le eccellenze del territorio italiano in tutti i ristoranti Ciao presenti sul territorio nazionale. La *partnership* prevede, inoltre, la realizzazione di **"Piacere Pasta"**, il corner dedicato alle ricette a base di prodotti dello storico Pastificio di Gragnano, in tutti i circa 130 punti vendita Ciao d'Italia. La pasta Garofalo verrà progressivamente introdotta anche negli altri Paesi europei dove il Gruppo opera.

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"). Nell'aeroporto di Marsiglia è presente il ristorante **Chefs en Provence** con menù sviluppati da 4 chef locali che variano periodicamente. In Italia, nell'ambito del nuovo Coffee Program, in alcuni punti vendita sono state introdotte nuove miscele di caffè: l'espresso mono origine brasiliano e l'americano. In Francia, in collaborazione con Kimbo, è stata introdotta una tipologia di **caffè 100% arabica certificato Rainforest Alliance**.

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

Anche in alcuni scali del Nord Europa e dell'Indonesia l'assortimento propone un'ampia offerta di specialità locali, incluso il pane senza conservanti prodotto in loco. Nell'aeroporto di Amsterdam la carne utilizzata nei locali Harvest Market e Dutch Kitchen proviene dall'azienda agricola biologica De Koningshoeve, situata a 15 km dall'aeroporto, mentre le uova utilizzate ogni anno provengono da galline cresciute nell'innovativo allevamento Rondeel, azienda molto attenta al benessere animale e all'ambiente. L'offerta di prodotti organici si estende anche ai succhi di frutta provenienti da produttori locali, cioccolato e frutta secca fair-trade, oltre al pane proveniente da noti baker olandesi. Per ridurre l'impatto ambientale dei rifornimenti di frutta e verdura sono stati inoltre siglati accordi con agricoltori locali.

Tutto il caffè e il tè venduto da HMSHost nell'aeroporto di Amsterdam Schiphol proviene da marchi certificati Fairtrade o UTZ, una delle principali certificazioni a livello internazionale per la produzione sostenibile di caffè, tè o cacao nel rispetto dei diritti umani e dell'ambiente.

## Partnership con Sanday's The Green

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

## Lo sviluppo dei nuovi prodotti

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

Negli ultimi anni in Italia, per quanto riguarda la frittura, si è abbandonato l'olio di palma per passare all'utilizzo dell'olio di girasole altoleico. Lo studio e la decisione presa a proposito hanno tenuto conto di tutti i benefici indotti da questo cambiamento: dagli aspetti di food safety alla sostenibilità della catena di fornitura.

## Spazio Fucina e Culinary Council



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

Il **Culinary Council** è un programma internazionale di innovazione culinaria tramite il quale Autogrill si avvale della collaborazione di **esperti sociologi** dei consumi, **giornalisti** del settore food e di figure riconosciute nel settore della ristorazione (da **chef di fama mondiale** a **nutrizionisti**) per avere un contributo alle innovazioni da apportare nei menù dei punti vendita. Ogni anno ci si focalizza su un tema specifico: nel 2015 il tema del **Culinary Council** è stato quello della pasta e ha portato alla realizzazione del nuovo **concept** Piacere Pasta.

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. In Italia, la **collaborazione con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo** ha portato alla nascita del concetto Bistrot, basato su un'attenta selezione di prodotti enogastronomici e sul recupero e riadattamento di ricette della tradizione locale.

Dalla collaborazione con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo è nato il concetto di Bistrot



In **Spagna** è stato siglato un **accordo con il noto chef locale Iñigo Urrechu** per lo sviluppo di nuove ricette e prodotti.

Per rispondere alla nuova tendenza che privilegia il consumo on the go, Autogrill ha lanciato nel 2015 in tutti i Paesi europei le nuove "paper cup", nei formati piccolo, medio e grande, per l'asporto di caffè e cappuccino.



## Accessibilità e qualità dei servizi

Il Gruppo riesce ad adeguarsi alle esigenze emergenti di Paesi diversi in una società sempre più mutevole, creando o rinnovando i propri *concept* e la propria offerta. Autogrill trova il suo punto di forza in processi strutturati di innovazione di prodotti e servizi e nella *cross fertilization* delle competenze all'interno del Gruppo.

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

### Design for All

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

Il cliente abituale, il camionista, le famiglie, i bambini, le persone diversamente abili, i motociclisti, così come gli uomini d'affari sono solo una parte della popolazione in viaggio che ogni giorno incontra Autogrill. Da loro emerge il desiderio di entrare in ambienti più confortevoli, più funzionali, più appaganti e rilassanti, che presentino arredi moderni, una maggiore luminosità, attenzione ai materiali utilizzati e alla comodità di sedie, tavoli, sgabelli per rendere positiva l'esperienza della sosta. A tal fine Autogrill, nella realizzazione di nuovi punti vendita, pone particolare attenzione a tali esigenze: i punti 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.

L'abbattimento delle barriere architettoniche, percettive e culturali e la definizione di un innovativo design degli interni hanno consentito di definire un'esperienza commerciale di nuova generazione, per garantire libertà, sicurezza e facilità di movimento a tutti i viaggiatori.

### Il miglior servizio, per ogni esigenza

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

Nei maggiori Paesi europei, per chi si muove con i bambini, Autogrill ha creato punti vendita con *baby room* e spazi ricreativi allestiti a misura di bambino con poltroncine, biliardini, giochi, videogiochi e grandi televisori per i cartoni animati.

Nel 2015 l'unità di *Customer Relationship Management* (CRM), sulla base dell'analisi dei dati in grado di definire comportamenti di acquisto dei punti vendita, ha sviluppato diversi servizi e iniziative in Italia dedicati agli autotrasportatori, ai possessori di Telepass, ai frequent traveller nonché alla clientela business con il *servizio di e-Invoicing*.

In **Italia**, per gli autotrasportatori è stato realizzato il **Trucker Club** in 19 punti vendita, un pacchetto di servizi (docce, parcheggi video-sorvegliati, aree di intrattenimento con *pay tv*), completamente gratuiti, ritagliati sui bisogni di questa specifica categoria di viaggiatori. Sono inoltre diffusi a tutti i principali Paesi del Gruppo programmi di offerte e sconti dedicati proprio agli autotrasportatori. Per i motociclisti, Autogrill Italia ha ideato il **Bikers Club** in 13 punti vendita con parcheggi dedicati e, in alcuni casi, dotati di aree *relax* dove poter eseguire esercizi di stretching muscolare.



Per chi viaggia con un animale, sono presenti **13 Fidopark** nelle aree di sosta lungo le principali tratte autostradali della rete italiana: spazi attrezzati, realizzati in collaborazione con Amicopets e A.N.M.V.I. (Associazione Nazionale Medici Veterinari Italiani), dotati di acqua corrente, gazebo con uno spazio d'ombra e, dove possibile, percorsi di agility per giocare all'aria aperta e servizi di accoglienza e sorveglianza realizzati in collaborazione con Frontline Combo Education Program®.

In Francia sono presenti diversi programmi di *loyalty* dedicati ai gruppi, denominati **Group Service** con promozioni e servizio accoglienza dedicata.

## Accoglienza di animali domestici

Nel 2015 Autogrill e **Federazione Italiana Associazioni Diritti Animali e Ambiente** hanno siglato un accordo per favorire l'accoglienza degli animali domestici nelle aree di sosta. In base all'accordo, presentato a Villorese Est dall'onorevole Michela Vittoria Brambilla, sulle porte d'ingresso dei locali Autogrill è stata applicata una vetrofaneria che comunica al pubblico la possibilità di entrare con il cane al guinzaglio. L'intesa prevede, inoltre, la diffusione di un vademecum, indirizzato a tutti gli operatori di servizio Autogrill, contenente informazioni e buone pratiche per l'accoglienza degli animali e la loro tutela durante la sosta.

**HMSHost Nord America** ha pensato per le famiglie un programma parallelo, accompagnando i **menù per bambini** con giochi e passatempi divertenti, oltre a offerte rivolte ad aumentare il potere di acquisto delle famiglie con figli. Oltre a questo, nella maggior parte dei locali c'è disponibilità di **menù dedicati ai bambini**, sviluppati sulle esigenze alimentari dei più piccoli. Inoltre, anche negli Stati Uniti sono attivi programmi di sconti e offerte dedicati agli autotrasportatori e agli autisti di autobus. HMSHost ha inoltre sviluppato il **Freedom to Choose**, una piattaforma, *web-based*, disponibile in tutti i 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. Nel 2015 è stato lanciato, negli aeroporti di Nashville e Memphis, il servizio **Food Cycle**, un servizio per la **consegna dei prodotti direttamente al gate**. Sono stati introdotti inoltre diversi servizi per effettuare l'ordine da tablet posizionati ai tavoli, chioschi digitali o servizi di mobile pay (**ApplePay** e **MCX**).

Negli scali USA sono inoltre disponibili il servizio di lunch box per il consume on the go. HMSHost Nord America ha lanciato il programma "Trip Happy" che offre la possibilità di acquistare prodotti scontati nelle ore pomeridiane.

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

## Assistenza e controllo

In Italia, i punti vendita sono costantemente monitorati e collegati in remoto via video a una centrale operativa che garantisce assistenza e sicurezza, soprattutto nelle ore notturne, ai collaboratori e alla clientela. Il progetto attualmente coinvolge oltre 250 locali e verrà progressivamente esteso, soprattutto in autostrada dove i locali rimangono aperti 24h su 24, con particolare attenzione ai monopresidi.

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

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

I punti vendita gestiti da HMSHost, sia in Nord America sia nel settore operativo International sono costantemente monitorati da *telecamere di sicurezza*.

## Informazioni e comunicazione di prodotto

Il ruolo della comunicazione ha assunto oggi un'importanza considerevole, soprattutto in relazione al cibo e all'alimentazione. La comunicazione sugli allergeni presenti nei prodotti è presente in tutti i punti vendita.

In Francia tutti i messaggi pubblicitari diretti ai consumatori contengono un'informazione che suggerisce uno stile di vita sano ed equilibrato (per esempio consigliando di consumare 5 porzioni di frutta/verdura al giorno, o di praticare attività fisica regolare), collegato al "Programme National Nutrition Santé". In concomitanza con il lancio dei menù stagionali in Europa è stata realizzata una comunicazione nei locali dedicata a valorizzare le caratteristiche delle materie prime.

Il piano HAVISA, in Spagna, promuove l'importanza di una corretta ed equilibrata alimentazione e di un'attività fisica costante attraverso comunicazioni mirate ai consumatori



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

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

Sempre in Spagna Autogrill ha sottoscritto un accordo con il Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, attraverso la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición e la Asociación Empresarial de Cadenas de Restauración Moderna (FEHRCAREM) per promuovere, nell'ambito del Plan HAVISA, l'importanza di una corretta ed equilibrata alimentazione e dell'attività fisica, attraverso attività di comunicazione mirate (comunicazione sui locali, web e social media). Il piano di comunicazione è stato realizzato sulla base delle linee guida della strategia NAOS (Estrategia para la Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad) lanciata nel Paese per combattere l'obesità.

Negli Stati Uniti, in conformità alle regolamentazioni federali emanate dal US Department of Agriculture e dalla US Food and Drug Administration, i menù contengono le indicazioni sul contenuto nutrizionale e calorico dei vari alimenti. Lo stesso avviene nei Paesi del Nord Europa, in aggiunta alle indicazioni sugli allergeni, sulla base delle normative vigenti.



## Vendita responsabile

In tutti i Paesi in cui opera, Autogrill rispetta fermamente tutte le normative relative alla vendita e somministrazione di alcolici e tabacco, per contribuire al consumo responsabile di questi prodotti. In Nord America HMSHost ha sviluppato un programma dedicato, *Serve safe alcohol* destinato a tutti gli addetti alla somministrazione di bevande alcoliche. Nei punti vendita statunitensi, inoltre, la comunicazione commerciale è supportata dalla campagna "We ID".

## L'Autofuture Roadmap (2012-2015)



A-Product 

### Packaging

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

A-People

Salute e  
sicurezza

A-Planet

Energia  
Acqua

*L'obiettivo di ripensamento in chiave sostenibile del packaging e di riduzione dei relativi costi del 5% è stato già raggiunto nel 2013 grazie a un progetto europeo che ha mappato tutte le categorie di acquisto (dalle buste, alle posate, ai piatti ecc.) per rendere maggiormente efficienti gli stessi processi di acquisto.*

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

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

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



# Dai valori alla fabbrica di concetti

Edifici sostenibili, corretta alimentazione e offerta locale



Edifici sostenibili

## VILLORESIEST



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. Villoresi Est è stato interamente progettato e realizzato seguendo gli standard di efficienza energetica e d'impronta ecologica del Protocollo LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), di cui ha ricevuto la certificazione Gold, oltre alle certificazioni EMAS e ISO 14001. L'edificio si estende su una superficie di circa 2.500 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 ecocompatibili e riciclabili. La sua caratteristica forma a vulcano (che raggiunge un'altezza di 27,5 m) agevola il flusso di calore in eccesso verso l'alto e lo sfruttamento ottimale delle condizioni di temperatura esterna, diminuendo in questo modo il ricorso all'energia elettrica per il riscaldamento o raffreddamento dell'aria. È stato costruito un impianto geotermico a "pila termica" con 420 sonde calate nel sottosuolo a 25 metri circa di profondità in grado di erogare più di 380 kW termici, coprendo in inverno l'85% delle necessità. In aggiunta, la copertura captante del locale di 350 m<sup>2</sup> cattura, stagionalmente, energia solare o freddo e l'illuminazione LED è stata implementata sia per l'esterno sia per l'interno dell'area. Sul fronte dell'approvvigionamento idrico, l'adozione di un sistema di raccolta delle acque piovane e di falda per la climatizzazione dell'aria, l'irrigazione del verde, le toilette e la riserva antincendio, ha permesso di azzerare il ricorso alla rete idrica per gli utilizzi industriali.

## DELAWARE

### Welcome Center

Negli Stati Uniti, il Delaware Welcome Center 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.



## Altre location con edifici sostenibili



## Alimentazione equilibrata e offerta locale



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

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

L'offerta Food, in particolare, comprende pane e pizza fatti in loco con lievito madre, pasta fatta in casa con farina locale, birra biologica, vino da fornitori locali, verdure fresche, succhi e smoothies freschi con frutta e verdura di stagione. L'"acqua del sindaco" viene erogata gratuitamente da un rubinetto a libero servizio.

Il concept è presente anche in Piazza Duomo e negli aeroporti di Düsseldorf, Ginevra, Helsinki, Roma Fiumicino, nell'area di servizio di Fiorenzuola d'Arda e nella stazione ferroviaria di Utrecht. Nei prossimi mesi verrà inaugurato anche negli scali di Francoforte e Montréal.

## HARVEST MARKET

In un'ottica di valorizzazione della produzione a km zero, negli scali di Belfast, Dublino e Amsterdam, è stato inserito il *concept* Harvest Market, che riproduce un tipico mercato urbano all'aperto dove si può passeggiare e scegliere delizie locali, prodotti freschi di stagione come il formaggio olandese, la carne biologica e frutta e verdure di agricoltori locali. I menù seguono le stagioni, per questo cambiano frequentemente, mantenendo una forte enfasi su ingredienti freschi e sani e, quando possibile, biologici. In particolare, nell'aeroporto di Amsterdam HMSHost International ha arredato i propri punti vendita con sedie prodotte dal riciclo delle bottiglie di Coca-Cola in PET.

## La PLACE

HMSHost International fa scelte consapevoli nello sviluppo di concetti e di un'offerta in grado di raggiungere un buon equilibrio tra sostenibilità, costi e qualità. Il nuovo ristorante La Place è presente all'interno dell'aeroporto di Amsterdam Schiphol, dove ha ricevuto il premio Schiphol Consumer Award per la Corporate Responsibility. Il *concept* ha ottenuto la certificazione C-label da Rank a Brand come la migliore catena di ristorazione sostenibile in Olanda. A La Place tutti i prodotti sono naturali, senza fragranze artificiali o coloranti. Il mobilio è fatto di legno di scarto danese, l'illuminazione è LED e gli impianti di refrigerazione sono a basso consumo.

## FAIRO TASTE

FRESH FOOD / COFFEE / DRINKS

Il Fair Taste Café è stato riaperto lo scorso anno da HMSHost International nell'aeroporto di Amsterdam. Dal design completamente green, il locale è realizzato con materiali riciclati e riutilizzati provenienti dalle zone limitrofe. I locali sono corredati di piantine Ogreen Clean Machines che assorbono le sostanze nocive presenti nell'aria degli ambienti chiusi e la CO<sub>2</sub> trasformandola in ossigeno. L'offerta si compone di una vasta gamma di prodotti biologici e provenienti dal commercio equo e solidale, come i caffè del circuito internazionale di fair trade Max Havelaar. La provenienza di tutti i prodotti in assortimento deve soddisfare almeno uno dei seguenti requisiti: fairtrade, organico, locale, riciclabile o certificato Rainforest Alliance (organizzazione *non profit* internazionale per la salvaguardia delle foreste tropicali).



A gennaio 2015 HMSHost ha lanciato all'interno del suo portafoglio marchi di proprietà MKT, un nuovo *concept* di ristorazione che si ispira alla tradizione dei mercati coperti. Un ampio assortimento di prodotti freschi e salutari, tra cui panini artigianali, insalate e zuppe con il raccolto di giornata, con ingredienti provenienti direttamente dagli orti di aziende agricole locali come la sostenibile Living Green Farms del Minnesota, specializzata in colture aeroponiche. Attualmente i ristoranti MKT sono presenti negli aeroporti statunitensi di Minneapolis-St. Paul, Las Vegas, Anchorage e Tulsa.



"Il Mercato del Duomo", il nuovo *flagship store* del Gruppo realizzato in collaborazione con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche (UNISG) di Pollenzo, ha aperto al pubblico il 1° maggio 2015. "Il Mercato del Duomo" si sviluppa su 4 piani che riflettono i progressivi stadi di lavorazione della materia prima e le diverse esperienze di consumo: dal cibo nella sua forma più semplice e naturale al prodotto lavorato e trasformato in ricette, dalla consumazione veloce a un'esperienza più *slow*. Questo percorso esperienziale verticale si riflette nei diversi *concept* sviluppati all'interno: il Bar Motta offre prodotti di caffetteria e croissanteria di qualità; Il Mercato, con le eccellenze del territorio selezionate da UNISG, ma non solo; il Bistrot Milano Duomo, che valorizza i prodotti tipici e il recupero delle pratiche di lavorazione artigianale; la Terrazza Aperol, luogo di tendenza e simbolo del tradizionale aperitivo milanese. All'ultimo piano del locale il ristorante-laboratorio Spazio - un progetto della Niko Romito Formazione - dove i giovani cuochi della Scuola di Formazione di Castel di Sangro condividono con gli ospiti le storie, le idee e le emozioni che nascono dall'ideazione di un piatto fino alla sua realizzazione. L'offerta è completata dal Berlucchi Franciacorta Lounge, con una selezione di eccellenze enogastronomiche italiane.



Il Gruppo ha inaugurato nei primi mesi del 2016 all'interno dell'aeroporto di Ginevra un nuovo *concept* ad alto contenuto di qualità e innovazione: Le Chef, sviluppato in *partnership* con il celebrity chef elvetico Benjamin Luzuy. Un ristorante, un bar e un'area lounge accomunati da un design postindustriale. Per il ristorante, lo chef Benjamin Luzuy ha ideato un menù che consente alla clientela di scegliere piatti preparati con 4 diversi metodi di cottura: dalle specialità crude o marinate alla leggerezza della cottura al vapore, dai sapori intensi dei cibi cotti alla brace alla morbidezza delle cotture lente.



Altri concept che propongono alimentazione equilibrata e offerta locale

### Greens



📍 Stazioni ferroviarie di Berna e Ginevra, e aeroporto di Zurigo

### Territoire de France



📍 Aree di servizio di Nemours & Darvault (A6) e Blois-Villerbon (A10) (Francia)

### Local Food Truck



📍 Aeroporto di Los Angeles

### 1897 Market



📍 Aeroporti di Charlotte-Douglas

### Nordic Kitchen



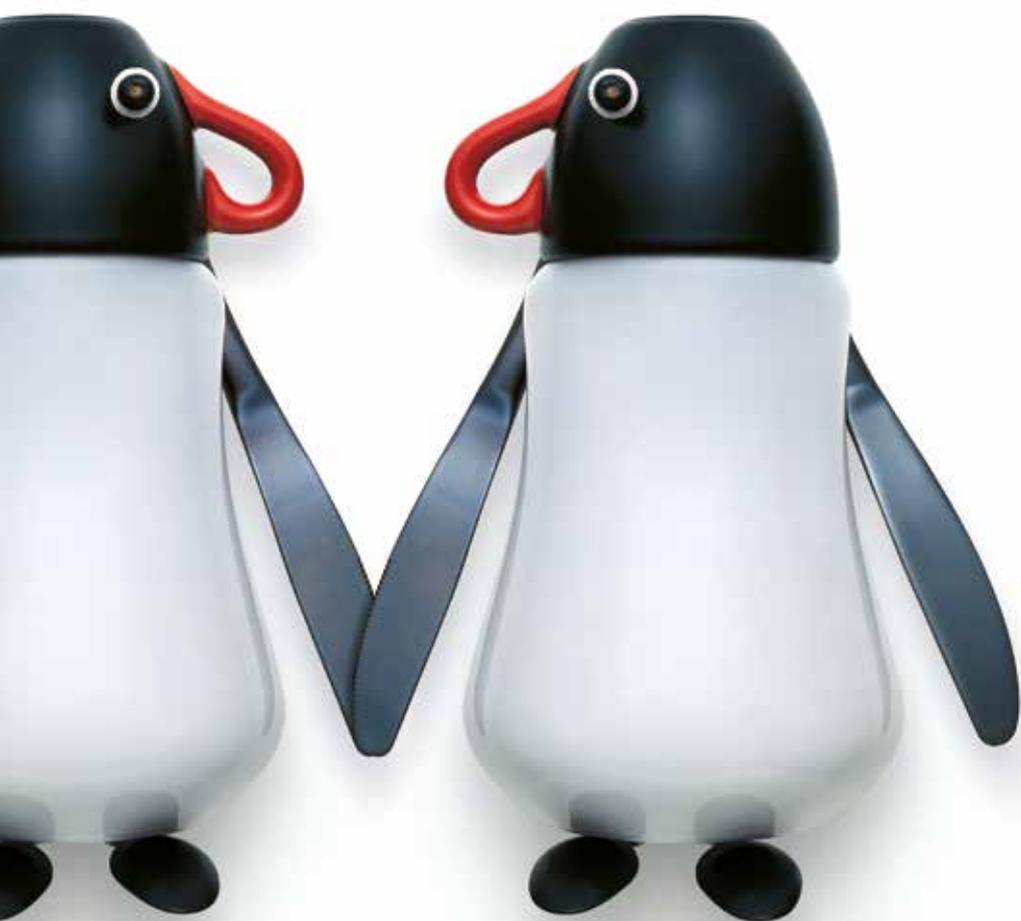
📍 Aeroporto di Helsinki

### Indian Paradise



📍 Aeroporto di Hyderabad

# A-Planet



Il coinvolgimento degli stakeholder	107
Gestione rifiuti	110
Efficienza energetica ed emissioni	113
Gestione risorse idriche	117
La logistica del Gruppo	119
Gestione carburanti	119

# Highlight

Vogliamo salvaguardare l'ambiente coinvolgendo i nostri partner e fornitori e con il contributo di collaboratori e clienti



gestione **ciclo rifiuti**,  
utilizzo efficiente **risorse**  
**energetiche**, contenimento  
**consumi idrici**



## Coinvolgimento

- **Expo Milano 2015**, Slow food theatre: progetti di recupero rifiuti organici
- **Autogrill.10 Food for sustainable growth**: discussione con start-up per recupero materiali di consumo
- **Startsomewhere**: iniziative di sostenibilità ambientale rivolte ai collaboratori



## Rifiuti

- **Progetto WWF Italia**: nel 2015 quasi 80 tonnellate di compost prodotto
- Primo impianto per il **trattamento** e smaltimento **dell'organico** in loco (**Francia**)
- **HMSHost International** e **Coca Cola** per il recupero di bottigliette di plastica



## Efficienza energetica

- Installazione di **impianti con pompe di calore**: -20 TEP (Italia)
- Installazione di **regolatori di tensione**: -800.000 kWh in 7 locali (Italia)
- Installazione di **corpi a LED**: -50% della potenza installata; -400.000 kWh (Italia); -40% dei consumi (aeroporto Amsterdam)
- Portale **Energy Manager** per monitoraggio immediato dei consumi (Paesi Bassi)



## Acqua

- **22 pozzi**: risparmio di circa -400.000 m<sup>3</sup> di acqua (Italia)



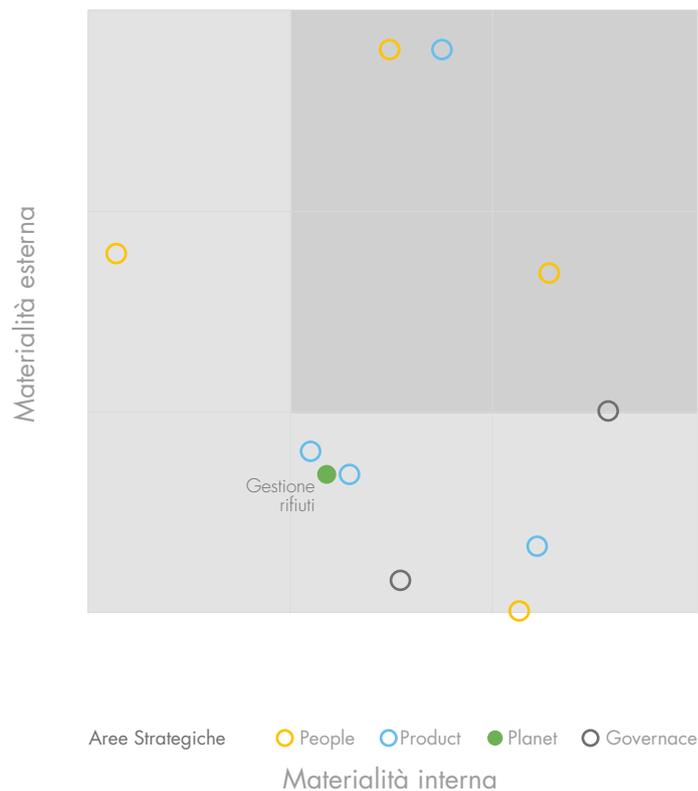
## Certificazioni

- 18 edifici certificati **LEED** nel mondo
- Adeguamento nuova revisione **ISO 14001:2015** per la gestione ambientale (1<sup>a</sup> azienda in Italia)
- Certificazione **HQE** (Francia) e **Green Key** (Olanda)



L'impegno per il rispetto e la salvaguardia ambientale pone grandi sfide, difficoltà e sforzi continui per tutti i settori di business. Agire con l'obiettivo di preservare l'ambiente comporta, infatti, la presa in carico di processi complessi e variabili molteplici: dalla gestione del ciclo dei rifiuti all'utilizzo efficiente delle risorse energetiche, fino al contenimento dei consumi idrici. Il Gruppo Autogrill, pur essendo un'Azienda di servizi e non industriale, sente propria la responsabilità di operare al meglio in questi ambiti anche per rispondere in modo tempestivo alle aspettative degli *stakeholder*.

Per ciò che concerne Autogrill, con l'analisi di materialità è stata identificata come materiale ai fini della rendicontazione del documento la tematica riguardante la **Gestione rifiuti**.



All'interno del capitolo sono comunque trattati anche altri temi, quali **l'efficienza energetica e la gestione delle risorse idriche** che, anche se non materiali per il business di Autogrill, non potevano rimanere esclusi dalle attività annuali di reportistica.

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

# Stakeholder

## Il coinvolgimento

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

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



(G4-16; G4-26; G4-DMA)

### Autogrill promuove programmi di sensibilizzazione alla riduzione degli sprechi rivolti a tutte le persone



Solo una trasformazione culturale può portare alla significativa riduzione del consumo di energia elettrica e di acqua da parte di tutte le persone. È necessario porre in essere un cambiamento nelle abitudini e nel sentire comune, coinvolgendo i collaboratori che ogni giorno utilizzano le 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, alla riduzione degli sprechi rivolti a tutte le persone appartenenti al Gruppo. Il messaggio veicolato ai collaboratori riguarda il corretto funzionamento delle attrezzature da cucina (piastre, forni, friggitorici, lavastoviglie ecc.), che nei momenti non produttivi della giornata possono essere spente, ottenendo così risparmi significativi. Inoltre, ulteriori iniziative sono rivolte direttamente ai consumatori: la vendita di sacchetti compostabili o di iuta, le campagne di comunicazione su argomenti di sostenibilità e proposte di raccolta differenziata dei rifiuti.

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



In Spagna vengono organizzati ogni anno corsi relativi all'efficienza energetica e alle tematiche ambientali, nonché gare per premiare i locali che hanno ottenuto le migliori performance in termini di consumi energetici.

## Autogrill.10: Food for sustainable growth Innovation paves the path to a "second life"

18 settembre 2015 - EXPO - Padiglione Coca-Cola

Nell'ambito delle attività di celebrazione del decennale della Sostenibilità Autogrill, il Gruppo in collaborazione con Coca-Cola ha invitato alcune *start up*, impegnate in progetti nel campo della sostenibilità e del recupero dei materiali, con l'obiettivo di trovare nuovi terreni di sperimentazione. Queste le *start up* coinvolte:

- **Giunko**, un'applicazione che aiuta istantaneamente a riconoscere, attraverso la lettura ottica del codice a barre con uno smartphone o un tablet, la destinazione del rifiuto in base alla localizzazione;
- **Hangreen**, realizza moduli di giardino verticale automatizzati, realizzati con materiali ecosostenibili che permettono all'utente di coltivare le proprie piante in uno spazio modulare, gestendone i principali parametri attraverso dei sensori interfacciati a un'app per smartphone;
- **OrtiAlii**, un'impresa sociale che realizza orti sui tetti, coinvolgendo gli abitanti/utenti degli edifici nella loro progettazione e gestione;
- **The GreenWatcher**, la più grande piattaforma globale che coinvolge attivamente utenti e gestori di attività ecosostenibili e consente alle persone di scegliere tra migliaia di attività commerciali, ricettive e di ristorazione, in tutto il mondo, valutate secondo un unico criterio scientifico.



HMSHost ha implementato un programma chiamato "*startsomewhere*", che racchiude tutte le iniziative di sostenibilità ambientale, permette un'efficace comunicazione ai collaboratori dell'importanza del loro contributo alla tematica, e facilita il coinvolgimento delle autorità concedenti tramite la partecipazione ai programmi organizzati. Ogni anno la controllata statunitense organizza campagne di sensibilizzazione in occasione dell'*Earth Day*. Nel 2015 in occasione di tale giornata è stato lanciato il programma *The Adventure Starts Here* dedicato alle *shopping bag* riutilizzabili, è stato chiesto a tutti i locali di spegnere per 1 ora tutte le luci non necessarie oltre a diverse iniziative organizzate a livello locale, in collaborazione con i concedenti.

HMSHost organizza periodicamente seminari online per gli operatori sui punti vendita per condividere *best practice* riguardanti iniziative di sostenibilità; inoltre, per il sesto anno consecutivo, è proseguita la *survey sui temi ambientali* che ha coinvolto tutti i punti vendita degli Stati Uniti, Canada, Australia, Nuova Zelanda e Malesia. La struttura del questionario mira a rilevare diversi aspetti. La prima parte è dedicata alla gestione delle tematiche



ambientali che hanno un impatto sull'operatività dei punti vendita: energia, acqua e raccolta differenziata (olio da cucina, fondi di caffè, cartoni del latte, bottiglie di vetro e plastica, lattine, pallet di legno ecc.). La seconda parte monitora altre iniziative, come l'utilizzo di lampadine a LED, l'installazione dei sensori di movimento per l'accensione delle luci, l'introduzione di corsi di formazione per lo staff sul risparmio dell'acqua e l'uso di carta riciclata negli uffici, fino alle certificazioni ambientali ottenute. La survey annuale rappresenta un importante momento di coinvolgimento e sensibilizzazione dei collaboratori verso comportamenti sostenibili, anche perché include una sezione all'interno della quale il personale dei punti vendita può inserire consigli, richiedere informazioni, o anche avanzare richieste rispetto a quello che è il programma di sostenibilità aziendale. Tra i risultati è stata evidenziata una particolare attenzione per il riciclo e il filtraggio dell'olio da cucina, dei cartoni, delle bottigliette di plastica e delle cartucce per stampanti, per la donazione delle eccedenze alimentari e per l'utilizzo di lampadine a basso consumo energetico.

Dal punto di vista del risparmio nell'utilizzo di acqua è stato, inoltre, sottolineato l'impegno nell'installazione di sensori di presenza sui lavandini dei bagni delle aree di servizio autostradali. I collaboratori dell'aeroporto di Amsterdam ricevono *newsletter*, oltre a una formazione mirata, sulla corretta gestione dei rifiuti e del riciclo.

Rispetto ai propri fornitori il Gruppo nelle fasi di selezione pone attenzione, oltre agli aspetti etici, anche a quelli ambientali, richiedendo nella fase di pre-assessment la presenza di certificazioni e la disponibilità di un Rapporto di Sostenibilità o di un Bilancio ambientale. 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.

## Gli scarti alimentari come materia prima del futuro: un viaggio dalla ristorazione all'automotive.

### EXPO MILANO 2015, SLOW FOOD THEATRE

I rifiuti e gli scarti alimentari possono rappresentare una vera e propria ricchezza. Se trattati e riutilizzati in modo innovativo, alternativo e sostenibile continuano a generare valore. In occasione della [Giornata mondiale dell'alimentazione FCA](#) e [Autogrill](#) hanno presentato al pubblico di EXPO alcuni progetti di recupero dei rifiuti organici che vengono trasformati in materie prime "alternative", così da avere anche una seconda o terza vita. Per l'occasione Autogrill ha realizzato, in collaborazione con la scienziata ambientale ed esperta di cucina ecosostenibile [Lisa Casali](#), un originale video che presenta il progetto di filiera integrata sviluppato con WWF all'interno dell'Oasi - Bosco di Vanzago e suggerisce buone pratiche di sostenibilità con una video-ricetta a "Km 0 e zero sprechi".

Vedi il video: <https://youtu.be/gbQfDXEyaKU>





## Gestione rifiuti

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

I tre settori operativi del Gruppo hanno un programma di monitoraggio del volume prodotto dei rifiuti specifico per ogni Paese, sulla base delle normative vigenti e delle peculiarità delle singole *location*, anche in relazione al sistema di raccolta presente.

Autogrill sta lavorando, da un lato, alla riduzione della produzione di rifiuti indifferenziati, implementando sistemi di raccolta e riciclaggio nel retro dei punti vendita, e, dall'altro, alla diminuzione dei volumi per ridurre il numero dei ritiri e quindi gli impatti (ambientali ed economici) legati alla logistica, tramite l'installazione di macchine compattrici o rompivetro.

Autogrill sta lavorando alla riduzione della produzione di rifiuti indifferenziati, implementando sistemi di raccolta e riciclaggio



A livello europeo (Austria, Belgio, Olanda, Francia, Italia, Spagna e Svizzera) sono sempre più numerosi i locali dove viene effettuata la **raccolta differenziata di olio di frittura** (per la produzione di biodisel ed energia verde), **plastica e carta** e, dove possibile, anche il recupero dal consumatore delle bottigliette di plastica e in vetro. Nei locali dove è attivo il servizio con operatore privato, Autogrill si impegna comunque ad alimentare la filiera del riciclo dal momento che il rifiuto generato - anche se di natura indifferenziata - viene inviato a impianti di trattamento, selezione e cernita e quindi in parte recuperato. Autogrill Italia collabora con i principali operatori specializzati nel servizio di raccolta per i 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 30 locali autostradali gestiti con servizio privato organizzato da Autogrill, l'umido viene raccolto separatamente dagli altri rifiuti e conferito a centri autorizzati 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 Villorosi Est, Brianza Nord e Brianza Sud, situate alle porte di Milano. Il progetto, nato nell'ambito del *programma WWF One Planet Food*, ha portato allo sviluppo di una filiera integrata grazie alla quale i rifiuti organici dei tre punti vendita vengono trasformati in compost che, a sua volta, viene utilizzato per "nutrire" un orto biologico all'interno dell'Oasi WWF Bosco di Vanzago. Nel 2015 sono state circa **250 le tonnellate di rifiuti organici** inviati al centro di biostabilizzazione per un totale di quasi **80 tonnellate di compost prodotto**.

*Hub di sperimentazione dedicato al tema dello spreco alimentare, che coinvolge le aree di servizio autostradali di Villorosi Est, Brianza Nord e Brianza Sud*



Sempre in *Italia*, è proseguito il progetto "*Destinazione Ambiente*" che attualmente coinvolge 14 punti vendita lungo l'autostrada A4 Torino-Venezia. Nato nel 2009 dalla collaborazione con Conai (Consorzio Nazionale Imballaggi), Waste Italia e il gruppo Hera (principali gestori italiani di raccolta rifiuti) e ID&A (società di ingegneria per la costruzione delle attrezzature impiegate), il progetto prevede la gestione della raccolta differenziata sia in fase di preparazione che di somministrazione.

In *Francia* nell'area di servizio di *Béziers Mont Blanc*, sulla A9, è stato installato per la prima volta un impianto per il *trattamento e smaltimento dei rifiuti organici direttamente in loco*. Autogrill Francia dal 2010 ha 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.

In *Nord America*, 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* e sostituendo gli articoli monouso con oggetti riutilizzabili, all'interno di 5 dei suoi ristoranti. Tutti i collaboratori sono stati formati sulle modalità di gestione dei rifiuti ottenendo un risparmio mensile sulle spese per la raccolta e rafforzando la collaborazione con il concedente per il raggiungimento del suo stesso obiettivo di sostenibilità ambientale. Un progetto simile è stato sviluppato con i contenitori del latte ad *Atlanta*.

La scelta di utilizzare sacchetti prodotti con materiale riciclato o biodegradabile accomuna Autogrill Francia, Autogrill Austria, Autogrill Italia e HMSHost International.

In tutti i locali gestiti da HMSHost nell'aeroporto di Amsterdam la maggior parte dei *packaging dei prodotti è riciclabile al 100%*. Vengono inoltre utilizzate *posate biodegradabili* e tovaglioli Ecolabel realizzati al 100% da fibre riciclate e distribuiti attraverso dispenser regolatori, *riducendo così del 70% i consumi*.



Nel 2015 il *settore operativo International* ha lanciato un'iniziativa in collaborazione con Coca-Cola per il *recupero delle bottigliette di plastica*, diventate materia prima per la realizzazione di *sedie e magliette* (80% PET riciclato e 20% cotone) utilizzate dagli operatori in alcuni punti vendita. Il progetto, testato inizialmente nello scalo olandese, verrà esteso anche negli altri aeroporti del Nord Europa. *Ogni maglietta viene realizzata con 10 bottigliette PET di Coca-Cola da 50 cl.*

Dal recupero delle bottigliette di plastica è stato possibile realizzare sedie e magliette utilizzate dagli operatori di alcuni punti vendita nell'aeroporto di Amsterdam



Anche i principali *headquarters* del Gruppo sono impegnati nella raccolta differenziata secondo diverse modalità, seguendo i metodi di separazione e raccolta definiti dalle aziende per la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti locali (carta, plastica, vetro, lattine e i toner delle stampanti).

## Le eccedenze alimentari

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

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

Il metodo e le procedure sono il primo passo per ridurre gli sprechi, compresi quelli alimentari. Il rigore che distingue Autogrill in questo ci ha permesso di avere uno scarto alimentare minimo. Nel *Nord America*, HMSHost collabora con *Food Donation Connection* tramite un programma di donazione di prodotti alimentari, coinvolgendo i propri locali negli aeroporti e sulle autostrade. In *Italia*, da anni prosegue la collaborazione con il *Banco Alimentare* per le donazioni delle eccedenze sui centri di distribuzione. Per ulteriori dettagli si rimanda al capitolo Sviluppo e Coinvolgimento delle comunità a pag. 70.



## Efficienza energetica ed emissioni

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

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

Nel punto vendita Villorosi Est, è stato costruito un impianto geotermico a "pila termica" in grado di coprire in inverno l'85% delle necessità



In Italia, nel punto vendita Villorosi Est, è stato costruito un impianto geotermico a "pila termica" in grado di erogare più di 380 kW termici, coprendo in inverno l'85% delle necessità. In aggiunta, la copertura captante del locale cattura, stagionalmente, energia solare o freddo e l'illuminazione LED è stata implementata sia per l'esterno sia per l'interno dell'area. Per ulteriore approfondimento si veda il capitolo "La fabbrica di concetti" a pag. 99.

Sempre in Italia si possono citare il punto vendita totalmente ecologico di Mensa di Ravenna, certificato in classe energetica A, e i due Viverone Est e Ovest (autostrada A5, raccordo Ivrea-Santhià). Tre edifici dotati di impianti geotermici che permettono di ridurre di quasi il 30% i consumi energetici rispetto a un punto vendita con impianti tradizionali.

Nei locali di Dorno e Brembo sono installati impianti di trigenerazione alimentati a gas per la produzione congiunta di energia elettrica, termica e frigorifera, che permettono di risparmiare ogni anno rispettivamente circa 130 kg e 115 kg di emissioni di CO<sup>2</sup> nell'aria. Si segnala anche il punto vendita di Montefeltro Ovest, nei pressi di Riccione, costruito in classe energetica B, la cui progettazione ha saputo ottimizzare l'investimento al metro quadro, in particolare per quanto riguarda la gestione del ricambio dell'aria, che monopolizza il 75% delle dispersioni complessive.

Sempre in Italia, il progetto di sostituzione delle centrali termiche a favore di impianti con pompe di calore (nelle aree di Medesano Est, Lima e Somaglia Ovest), con coefficienti di prestazione superiori ai sistemi tradizionali, ha portato nel 2015 a un risparmio di circa 20 TEP (tonnellate equivalenti petrolio). L'installazione di regolatori di tensione in 17 locali autostradali ha consentito di ridurre le dispersioni di energia, con un risparmio di circa 800.000 kWh. In altri 7 punti vendita sono stati effettuati degli interventi di sostituzione di apparecchi illuminanti "tradizionali" (con lampade a scarica o a fluorescenza) con corpi a tecnologia LED, che consente una riduzione di oltre il 50% della potenza installata con la stessa resa. Nel 2015 questo progetto ha portato a un risparmio di circa 400.000 kWh. Nel 2015 inoltre Autogrill ha provveduto a convertire la centrale termica della sede di Milano da gasolio a metano.

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

In Francia, la collaborazione con una ESCo (Energy Service Company) leader nei mercati dell'efficienza energetica, ha permesso di monitorare con maggiore attenzione i consumi di ogni singolo store attraverso report trimestrali con l'indicazione di consumi, analisi e aree di miglioramento. Sono state implementate inoltre delle soluzioni per l'isolamento del soffitto in 3 locali (Sorgues, Chien Blanc, Lorange) consentendo così di ottenere risparmi energetici e di raccogliere carbon credit a fronte dell'investimento fatto. Nei punti vendita di nuova costruzione vengono adottate 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), come quella di Taponas dotata di pannelli solari, costruita da Shell e inaugurata nel 2015 sulla A6. Anche laddove sono previsti esclusivamente interventi di ristrutturazione dei punti vendita, Autogrill adotta tutti gli accorgimenti necessari per migliorare l'efficienza energetica dell'edificio.

Nei Paesi Bassi sono stati fatti numerosi sforzi per apportare alcuni miglioramenti, soprattutto sul tema di riduzione del consumo di energia, come l'installazione di contatori intelligenti di energia elettrica in tutti i punti vendita e analoghi strumenti per il gas. Nel 2015 è stato introdotto il portale Energy Manager, in collaborazione con il fornitore di energia elettrica Eneco, che consente il monitoraggio in tempo reale dei consumi energetici all'interno di ogni singolo punto vendita e la possibilità di intervenire in caso di dispersioni anomale.

# Energy Manager



portale che monitora in tempo reale i consumi energetici

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.

Per esempio, l'utilizzo di tecnologia LED all'interno dei nuovi punti vendita si sta diffondendo in tutti i principali Paesi del Gruppo, così come l'utilizzo della **piastra High-Speed Panini Grills**. Questa soluzione, realizzata in *partnership* con **Electrolux**, utilizza tre tecnologie diverse combinate in un unico apparecchio (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 kWh, la metà di quelle precedenti. Tale tecnologia ha inoltre portato a un aumento della tutela della sicurezza dei collaboratori. In tutti i Paesi europei dopo un primo test iniziale è stato deciso di sostituire i refrigeratori aperti con refrigeratori dotati di porte scorrevoli per ridurre i consumi energetici dei punti vendita.



## L'afuture Roadmap (2012-2015)



### A-Planet

#### Energia

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

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

*Nel 2015 i consumi energetici complessivi si sono ridotti dell'8% rispetto alla base dati 2012.*

*Negli ultimi tre anni la dinamica di mercato non favorevole ha determinato la progressiva chiusura di diversi punti vendita in Europa e un calo delle vendite nei locali monitorati, a fronte di consumi energetici che presentano una rilevante componente fissa. Questo non consente un'analisi comparata degli indici di produttività energetica a livello complessivo che possa risultare coerente con l'impostazione data in sede di definizione della Roadmap.*

*Tuttavia, da un'analisi svolta sulla rete italiana, si evince che se si confrontano i dati relativi a un campione di tre nuovi locali\* con quelli di tre strutture di riferimento analoghe (per offerta e fatturato) si stima, in media, un vantaggio in termini di produttività energetica superiore al 30% a favore dei nuovi punti vendita.*

\* Aperti o completamente ristrutturati nel triennio di riferimento.

Nota: Il perimetro di riferimento (Italia, Belgio, Spagna e Austria) è stato individuato in base dell'affidabilità dei sistemi di rilevazione in essere nei diversi Paesi al fine di consentire un efficace flusso di dati utili al monitoraggio degli obiettivi della Roadmap.

### A-People

#### Salute e sicurezza

### A-Product

#### Packaging

HMSHost, all'interno dell'Aeroporto Internazionale di Los Angeles, ha installato attrezzature certificate **Energy Star** (refrigeratori, grill ecc.). Interessante anche l'innovazione dell'**Energy Management System** all'interno del Terminal Internazionale F in **Atlanta**. Si tratta di un innovativo sistema di ventilazione per le cucine. Con questo sistema integrato, le ventole modulano automaticamente in base alla temperatura nello scarico per risparmiare energia.

Questo nuovo sistema fa una distinzione tra i momenti di preparazione del cibo, i tempi di funzionamento a vuoto e quelli di picco. Durante i tempi tranquilli, la velocità delle ventole rallenta e l'alimentazione dell'aria si spegne riducendo i costi operativi.

In Nord America, [gli uffici di HMSHost sono certificati LEED Gold ed Energy Star](#) (gli edifici che ottengono la certificazione *Energy Star* consumano in media il 35% in meno di edifici comparabili, emettendo in atmosfera il 35% in meno circa di gas a effetto serra).

Nell'aeroporto di [Amsterdam Schiphol](#) tutte le lampadine tradizionali sono state sostituite con quelle con [tecnologia LED](#) ottenendo una [riduzione dei consumi energetici di circa il 40%](#). L'installazione di [impianti di raffreddamento sostenibili](#), compressori regolati, frigoriferi chiusi ha portato a un [risparmio tra il 20 e il 40%](#).

Per quanto riguarda il ruolo di Autogrill nell'[agevolazione della mobilità sostenibile](#), in [Italia](#) presso l'area di servizio a ponte di Dorno (A7 Milano-Serravalle) sono stati resi operativi [dodici Supercharger Tesla](#), frutto della collaborazione tra la Casa di Palo Alto, Autogrill e Milano-Serravalle. Le 12 postazioni potranno ricaricare gratuitamente tutte le Model S che si fermeranno negli spazi riservati, ripristinando il 50% della batteria in soli 20 minuti. Questo servizio va ad aggiungersi alla collaborazione tra la fondazione eV-Now!, LOGINET e Nissan, grazie alla quale è stato installato a Villorosi Est, per la prima volta lungo un'autostrada italiana, un impianto di rifornimento per auto elettriche che consente di ricaricare l'auto in meno di mezz'ora. Nel 2015, sia in [Italia](#) sia in [Francia](#), sono state stipulate delle [convenzioni con il portale di carpooling BlaBlaCar](#) per iniziative promozionali dedicate ai clienti che usufruiscono del servizio.



HMSHost, all'interno del [Delaware Welcome Center](#), ha sviluppato un progetto ad hoc per gli autostradastruttori, 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](#). Nell'[headquarter](#) di HMSHost nel Nord America ci sono 6 postazioni per la ricarica di auto ibride.

Sul proprio parco auto [Autogrill Italia](#) ha una propria [Car Policy](#): mantenere auto con credenziali ecologiche e con minori emissioni in atmosfera senza penalizzare i livelli di comfort, sicurezza a bordo e prestazioni del veicolo. Un approccio concreto è stato quello di definire un limite massimo di emissioni di CO<sup>2</sup> fissato a 160 g/km per auto (257 g/miglia).

Le attività di reintegro dei gas potenzialmente lesivi per lo strato di ozono atmosferico utilizzati per gli impianti refrigeranti presenti sui punti vendita vengono effettuate secondo standard internazionali e in piena sicurezza per la salute umana e dell'ambiente.

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

## Gestione risorse idriche

Autogrill conosce e riconosce l'importanza di un'accurata gestione dell'acqua. Nei punti vendita italiani le necessità idriche vengono soddisfatte attraverso l'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 pubblica, l'approvvigionamento avviene invece mediante pozzi, mentre la gestione degli scarichi idrici rispetta le direttive nazionali e locali in materia. L'emungimento di acqua da pozzo è una pratica, regolamentata da autorizzazioni rilasciate dalle PPAA competenti, che consente l'utilizzo per fini specifici delle acque di falda, che si sostituiscono al consumo derivante da acquedotto. Con particolare riferimento all'utilizzo nei servizi igienici di fatto si evita il consumo "a perdere" di acqua potabile da acquedotto. Nel 2015 da 22 pozzi regolarmente autorizzati, e ubicati su altrettanti locali Autogrill della rete Italia, sono stati prelevati circa 400.000 m<sup>3</sup> di acqua, con un risparmio equivalente di volumi non prelevati da acquedotto.

Nei punti vendita in cui la gestione dei servizi igienici è affidata ad Autogrill, il maggior consumo di acqua si concentra proprio nei bagni. Fatta questa premessa, si comprende come l'andamento dei consumi idrici sui locali del Gruppo non sia strettamente correlato alla gestione dei processi aziendali, ma piuttosto al comportamento dei consumatori, per cui la riduzione dei consumi può essere guidata da Autogrill solamente parzialmente, tramite l'adozione di tecnologie che ne riducano al minimo l'utilizzo. La Società si sta fortemente impegnando su questo fronte. In tutti i maggiori Paesi di attività si sta progressivamente adottando un sistema autopulente meccanico in sostituzione di quello tradizionale ad acqua. Come per l'energia, alle soluzioni di riduzione dei consumi vengono affiancati sistemi di controllo e prevenzione nei principali punti vendita. Negli ultimi anni, sono stati installati rilevatori di dispersione, rubinetti a flusso duale e valvole miscelatrici aria/acqua, oltre all'utilizzo di rilevatori di presenza per l'erogazione dell'acqua. In Francia è stata introdotta una nuova procedura con il monitoraggio mensile dei consumi idrici per locale con l'obiettivo di rilevare e ridurre eventuali dispersioni.

## L'Future Roadmap (2012-2015)



A-Planet 

### Acqua

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

*Nell'area Planet uno degli obiettivi che Autogrill si è prefissata riguarda i consumi idrici. Purtroppo l'assenza di sistemi specifici di rilevazione dei volumi su tutti i punti vendita, in particolare su territorio italiano (area di maggiore incidenza) porta a una rappresentazione dei consumi idrici sulla base di stime, in funzione dei costi della risorsa idrica, impattati dall'incremento significativo delle tariffe dell'acqua. Questo non consente di effettuare un'analisi apprezzabile ai fini della valutazione degli obiettivi dati in sede di definizione della Roadmap.*

A-People

Salute e  
sicurezza

A-Product

Packaging



Nell'aeroporto di **Amsterdam Schiphol** l'installazione di **rubinetti AquaFox** si stima abbia portato a una riduzione dei consumi di acqua e sapone del 70%.

**HMSHost International** sostiene il programma **Made Blue**, una raccolta fondi sulla base del *waterfootprint* della Società da utilizzare per finanziare progetti finalizzati a garantire l'accesso all'acqua nei Paesi in via di sviluppo. Il consumo di acqua fresca utilizzata dall'Azienda per svolgere le propria attività verrà compensato con la realizzazione di iniziative che porteranno lo stesso ammontare di acqua nel mondo, per un totale di circa 183.000 m<sup>2</sup>.

## Le certificazioni ambientali

### L'afuture Roadmap (2012-2015)



#### A-Planet

##### Energia

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

*Nell'area Planet uno degli obiettivi che Autogrill si è prefissata riguarda l'apertura di 30 locali certificati LEED entro il 2015. A fine 2015, sono 18 gli edifici del Gruppo certificati LEED (6 Gold e 12 Silver) dislocati in Europa e Nord America.*

#### A-People

##### Salute e sicurezza

#### A-Product

##### Packaging

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

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

Nel 2015 il punto vendita **Villoresi Est** ha ottenuto la certificazione **ISO 50001** sul Sistema di Gestione dell'Energia. In Italia sono state inoltre mantenute le **certificazioni ISO14001** per la **sede**, per il punto vendita **Villoresi Est**, **Brianza Sud** e per i punti vendita all'interno dell'Aeroporto Torino Caselle, ed EMAS per la sede, Villoresi Est e il punto vendita Brianza Sud. La certificazione **ISO 14001** è stata inoltre estesa anche alla società **Nuova Sidap**. Nel 2015 Autogrill S.p.A. è stata la prima Azienda in Italia a ottenere **l'adeguamento alla nuova revisione dello standard ISO 14001: 2015**.

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

All'interno del Gruppo altri Paesi hanno affinato i propri sistemi di gestione per ottenere certificazioni ambientali: in **Francia** il punto vendita **Canaver** ha ottenuto la certificazione **HQE** (Alta Qualità Ambientale); il punto vendita **Ambrussum**, vicino a **Montpellier**, invece, ha ottenuto sia la **certificazione HQE** sia quella **BBC** (Edificio a Basso Consumo); in **Spagna** il punto ristoro Ciao all'interno della sede di **Telefónica a Madrid** è certificato **ISO14001**. In **Olanda** 5 dei 7 hotel gestiti dalla controllata olandese hanno la certificazione **Green Key**, la eco-label internazionale per le strutture turistiche ricettive che prevede l'adozione di procedure interne di sostenibilità.

## La logistica del Gruppo

L'attenzione all'ambiente riguarda anche gli aspetti di distribuzione. A livello europeo, i servizi logistici di consegna e di distribuzione delle merci sono effettuati prevalentemente su gomma e sono affidati in outsourcing. In ogni caso vengono adottati degli accorgimenti per aumentare l'efficienza nella logistica dei trasporti e contenere allo stesso tempo l'impatto ambientale connesso ai servizi di fornitura.

## Gestione carburanti

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



I numeri di Autogrill



## Dati economico-finanziari di Gruppo

### Conto economico sintetico <sup>(9)</sup>

(m€)	Esercizio 2015	Esercizio 2014	Variazione	
			2014	a cambi costanti
Ricavi	4.369,2	3.930,2	11,2%	2,0%
EBITDA	376,2	316,2	19,0%	6,0%
<i>% sui ricavi</i>	8,6%	8,0%		
Risultato operativo (EBIT)	151,9	118,6	28,1%	9,4%
<i>% sui ricavi</i>	3,5%	3,0%		
Risultato netto del periodo di competenza del Gruppo	64,2	25,1	155,5%	99,1%
Risultato per azione (centesimi di €)				
– base	25,3	9,9		
– diluito	25,3	9,9		
Flusso monetario netto da attività operativa	297,2	209,1		
Generazione di cassa netta	101,5	51,8		
Investimenti netti	211,6	196,4	7,7%	-0,8%
<i>% sui ricavi</i>	4,8%	5,0%		

(m€)	31.12.2015	31.12.2014	Variazione	
			2014	a cambi costanti
Capitale investito netto	1.244,4	1.184,0	60,4	(21,6)
Posizione finanziaria netta	644,4	693,3	(48,9)	(94,1)

(9) La voce "Ricavi" differisce da quanto esposto nel Conto economico consolidato in quanto non include, principalmente, i ricavi da vendita di carburanti il cui valore netto è classificato nella voce "Altri proventi operativi", coerentemente con la modalità adottata dalla Direzione nell'analisi dei dati del Gruppo. Tali ricavi ammontano nel 2015 a € 469,6m (€ 531,2m nel 2014 a valori assoluti).

## Prospetto di determinazione del valore economico



(k€)	2015	2014
<b>Valore economico generato dal Gruppo</b>	<b>4.928.251</b>	<b>4.564.895</b>
Ricavi e altri proventi operativi	4.941.841	4.570.319
Proventi finanziari	1.858	2.103
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(1.003)	2.977
Svalutazione crediti	(1.724)	(370)
Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali	(12.721)	(10.134)
<b>Valore economico distribuito</b>	<b>4.663.015</b>	<b>4.346.184</b>
Costi operativi riclassificati*	3.093.457	2.939.279
Remunerazione dei collaboratori	1.420.510	1.283.496
Remunerazione dei finanziatori e azionisti	84.706	58.367
Remunerazione della pubblica amministrazione	60.110	61.067
Liberalità esterne*	4.232	3.975
<b>Valore economico trattenuto dal Gruppo</b>	<b>265.236</b>	<b>218.709</b>
Ammortamenti	211.601	187.465
Accantonamenti	20.010	6.137
Riserve	33.625	25.107

\* I dati 2014 sono stati riesposti a seguito dell'inclusione nelle "Liberalità esterne" dei "Contributi in beni e servizi", precedentemente inclusi nei "Costi operativi riclassificati".

4.928,2 milioni di euro



Valore economico  
generato nel 2015

## Costo del lavoro

(k€)	2015	2014
Retribuzioni	1.113.737	1.003.311
Oneri Sociali	187.734	183.879
Benefici ai dipendenti	28.846	27.006
Altri Costi	106.035	82.422
<b>Totale</b>	<b>1.436.352</b>	<b>1.296.618</b>



## Valore acquistato per merci

(k€)	Nord America	Europa	International	Gruppo
<b>2015 - Totale</b>	<b>576.217</b>	<b>1.171.781</b>	<b>84.732</b>	<b>1.832.729</b>
Ristorazione	522.452	282.246	79.873	884.572
Retail	39.517	451.686	4.858	496.061
Altro	14.248	437.849	0	452.096
<b>2014 - Totale</b>	<b>497.399</b>	<b>1.248.910</b>	<b>67.324</b>	<b>1.813.633</b>
Ristorazione	437.626	282.856	64.231	784.713
Retail	43.300	464.342	4.360	512.002
Altro	16.473	501.712	-1.267	516.918

## Canoni e royalty

(k€)	Nord America	Europa	International	Gruppo
<b>2015 - Totale</b>	<b>390.311</b>	<b>281.907</b>	<b>82.794</b>	<b>755.012</b>
Costi per affitti e concessioni	303.987	269.201	75.852	649.040
Royalty per utilizzo marchi	86.324	12.705	6.942	105.972
<b>2014 - Totale</b>	<b>322.495</b>	<b>282.439</b>	<b>63.532</b>	<b>668.466</b>
Costi per affitti e concessioni	252.639	269.737	57.847	580.223
Royalty per utilizzo marchi	69.856	12.702	5.685	88.243

## Costi per utenze energetiche e idriche

(k€)	Nord America	Europa	International	Gruppo
<b>2015</b>	<b>32.470</b>	<b>56.314</b>	<b>3.711</b>	<b>92.495</b>
%	35%	61%	4%	100%
<b>2014</b>	<b>28.653</b>	<b>60.859</b>	<b>2.586</b>	<b>92.098</b>
%	31%	66%	3%	100%



## Dati sociali di Gruppo<sup>(10)</sup>

### Tipologia contrattuale

2015	Nord America		Europa		International		Totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
T. indeterminato								
Part time	14.601	9.652	6.628	2.162	844	450	22.073	12.264
Full time	4.367	2.540	4.197	3.833	902	968	9.466	7.341
<b>Subtotale</b>	<b>18.968</b>	<b>12.192</b>	<b>10.825</b>	<b>5.995</b>	<b>1.746</b>	<b>1.418</b>	<b>31.539</b>	<b>19.605</b>
T. determinato*								
Part time	n.a.	n.a.	1.136	795	781	473	1.917	1.268
Full time	n.a.	n.a.	278	359	788	1.525	1.066	1.884
<b>Subtotale</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>1.414</b>	<b>1.154</b>	<b>1.569</b>	<b>1.998</b>	<b>2.983</b>	<b>3.152</b>
<b>Totale</b>	<b>18.968</b>	<b>12.192</b>	<b>12.239</b>	<b>7.149</b>	<b>3.315</b>	<b>3.416</b>	<b>34.522</b>	<b>22.757</b>
	<b>31.160</b>		<b>19.388</b>		<b>6.731</b>		<b>57.279</b>	

2014	Nord America		Europa		International		Totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
T. indeterminato								
Part time	13.620	9.164	6.596	2.040	825	517	21.041	11.721
Full time	4.601	2.619	4.331	3.972	610	756	9.542	7.347
<b>Subtotale</b>	<b>18.221</b>	<b>11.783</b>	<b>10.927</b>	<b>6.012</b>	<b>1.435</b>	<b>1.273</b>	<b>30.583</b>	<b>19.068</b>
T. determinato*								
Part time	n.a.	n.a.	1.129	670	646	332	1.775	1.002
Full time	n.a.	n.a.	250	252	559	919	809	1.171
<b>Subtotale</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>1.379</b>	<b>922</b>	<b>1.205</b>	<b>1.251</b>	<b>2.584</b>	<b>2.173</b>
<b>Totale</b>	<b>18.221</b>	<b>11.783</b>	<b>12.306</b>	<b>6.934</b>	<b>2.640</b>	<b>2.524</b>	<b>33.167</b>	<b>21.241</b>
	<b>30.004</b>		<b>19.240</b>		<b>5.164</b>		<b>54.408</b>	

(10) Il perimetro di riferimento dei dati rendicontati è stato individuato in base all'affidabilità dei sistemi di rilevazione in essere nei vari Paesi.

\* La definizione di T.determinato non è applicabile in Nord America in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente ("At-will employment") secondo cui entrambe le parti possono recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento senza alcuna responsabilità.

2013	Nord America		Europa		International		Totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
T. indeterminato								
Part time	5.662	3.372	7.077	1.989	640	371	13.379	5.732
Full time	12.650	8.742	4.719	4.524	594	1.107	17.963	14.373
<b>Subtotale</b>	<b>18.312</b>	<b>12.114</b>	<b>11.796</b>	<b>6.513</b>	<b>1.234</b>	<b>1.478</b>	<b>31.342</b>	<b>20.105</b>
T. determinato*								
Part time	n.a.	n.a.	934	597	551	318	1.485	915
Full time	n.a.	n.a.	210	179	317	345	527	524
<b>Subtotale</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>1.144</b>	<b>776</b>	<b>868</b>	<b>663</b>	<b>2.012</b>	<b>1.439</b>
<b>Totale</b>	<b>18.312</b>	<b>12.114</b>	<b>12.940</b>	<b>7.289</b>	<b>2.102</b>	<b>2.141</b>	<b>33.354</b>	<b>21.544</b>
	<b>30.426</b>		<b>20.229</b>		<b>4.243</b>		<b>54.898</b>	

\* La definizione di T.determinato non è applicabile in Nord America in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente ("At-will employment") secondo cui entrambe le parti possono recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento senza alcuna responsabilità.

## Presenza femminile

	2015		2014		2013	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Nord America	18.968	12.192	18.221	11.783	18.312	12.114
%	61%	39%	61%	39%	60%	40%
Europa	12.239	7.149	12.306	6.934	12.940	7.289
%	63%	37%	64%	36%	64%	36%
International	3.315	3.416	2.640	2.524	2.102	2.141
%	49%	51%	51%	49%	50%	50%
<b>Totale</b>	<b>34.522</b>	<b>22.757</b>	<b>33.167</b>	<b>21.241</b>	<b>33.354</b>	<b>21.544</b>
	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>61%</b>	<b>39%</b>	<b>61%</b>	<b>39%</b>

# Donne



60% dei collaboratori  
del Gruppo

## Livelli organizzativi

2015 Sede	Nord America				Europa				International				Totale			
	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%
Top Manager	52	37%	89	63%	7	15%	41	85%	5	26%	14	74%	64	31%	144	69%
Senior Manager	65	51%	62	49%	32	33%	65	67%	16	34%	31	66%	113	42%	158	58%
Manager	93	66%	48	34%	88	49%	92	51%	45	53%	40	47%	226	56%	180	44%
Impiegati	159	62%	96	38%	258	64%	145	36%	121	41%	172	59%	538	57%	413	43%
<b>Subtotale sede</b>	<b>369</b>	<b>56%</b>	<b>295</b>	<b>44%</b>	<b>385</b>	<b>53%</b>	<b>343</b>	<b>47%</b>	<b>187</b>	<b>42%</b>	<b>257</b>	<b>58%</b>	<b>940</b>	<b>51%</b>	<b>896</b>	<b>49%</b>
<b>Totale sede</b>	<b>664</b>				<b>728</b>				<b>444</b>				<b>1.836</b>			

Rete	Nord America				Europa				International				Totale			
	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%
Area Manager	42	30%	97	70%	7	17%	34	83%	5	14%	30	86%	54	25%	161	75%
Direttori di punti vendita	538	47%	616	53%	162	30%	374	70%	37	37%	64	63%	737	41%	1.054	59%
Manager	30	45%	37	55%	369	53%	325	47%	119	36%	210	64%	518	48%	572	52%
Responsabili di Servizio	494	60%	332	40%	1.375	60%	924	40%	591	39%	926	61%	2.460	53%	2.182	47%
Collaboratori pluriservizio	17.495	62%	10.815	38%	9.936	66%	5.139	34%	2.376	55%	1.929	45%	29.807	63%	17.883	37%
Trainee					5	33%	10	67%					5	33%	10	67%
<b>Subtotale rete</b>	<b>18.599</b>	<b>61%</b>	<b>11.897</b>	<b>39%</b>	<b>11.854</b>	<b>64%</b>	<b>6.806</b>	<b>36%</b>	<b>3.128</b>	<b>50%</b>	<b>3.159</b>	<b>50%</b>	<b>33.581</b>	<b>61%</b>	<b>21.862</b>	<b>39%</b>
<b>Totale rete</b>	<b>30.496</b>				<b>18.660</b>				<b>6.287</b>				<b>55.443</b>			
<b>Totale</b>	<b>31.160</b>				<b>19.388</b>				<b>6.731</b>				<b>57.279</b>			

## Suddivisione per età

2015	Nord America			Europa			International			Totale		
	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
<20 anni*	2.824	1.861	15%	379	266	3%	776	564	20%	3.979	2.691	12%
21-30 anni	5.905	3.519	30%	2.393	1.797	22%	1.757	1.896	54%	10.055	7.212	30%
31-40 anni	3.467	2.232	18%	3.775	1.826	29%	503	612	17%	7.745	4.670	22%
41-50 anni	2.970	1.920	16%	3.533	1.729	27%	176	205	6%	6.679	3.854	18%
>50 anni	3.802	2.660	21%	2.159	1.531	19%	103	139	4%	6.064	4.330	18%
<b>Subtotale</b>	<b>18.968</b>	<b>12.192</b>		<b>12.239</b>	<b>7.149</b>		<b>3.315</b>	<b>3.416</b>		<b>34.522</b>	<b>22.757</b>	
<b>Totale</b>	<b>31.160</b>			<b>19.388</b>			<b>6.731</b>			<b>57.279</b>		

2014	Nord America			Europa			International			Totale		
	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
<20 anni*	2.540	1.660	14%	345	259	3%	494	360	17%	3.379	2.279	10%
21-30 anni	5.720	3.514	31%	2.492	1.698	22%	1.395	1.369	54%	9.607	6.581	30%
31-40 anni	3.358	2.101	18%	3.974	1.824	30%	465	483	18%	7.797	4.408	22%
41-50 anni	2.946	1.936	16%	3.457	1.726	27%	192	189	7%	6.595	3.851	19%
>50 anni	3.657	2.572	21%	2.038	1.427	18%	94	123	4%	5.789	4.122	18%
<b>Subtotale</b>	<b>18.221</b>	<b>11.783</b>		<b>12.306</b>	<b>6.934</b>		<b>2.640</b>	<b>2.524</b>		<b>33.167</b>	<b>21.241</b>	
<b>Totale</b>	<b>30.004</b>			<b>19.240</b>			<b>5.164</b>			<b>54.408</b>		

\* Per gli USA la prima fascia d'età va dai 16 ai 20 anni, per il Canada dai 15 ai 20 anni e per Europa e International dai 17 ai 20 anni.

## Suddivisione per nazionalità - Europa&amp;International

2015	Europa		International	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Paesi membri della Comunità Europea	10.944	6.196	1.721	1.162
Paesi non inclusi nella Comunità Europea	606	302	215	280
America centro-meridionale	204	95	73	32
Africa	253	318	49	56
Asia	172	192	959	1.756
Altro	60	46	299	130
<b>Subtotale</b>	<b>12.239</b>	<b>7.149</b>	<b>3.315</b>	<b>3.416</b>
<b>Totale</b>	<b>19.388</b>		<b>6.731</b>	

2014*	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Paesi membri della Comunità Europea	11.007	5.912	1.405	967
Paesi non inclusi nella Comunità Europea	616	327	127	214
America centro-meridionale	193	99	33	20
Africa	288	374	6	6
Asia	152	184	563	1.048
Altro	50	38	506	269
<b>Subtotale</b>	<b>12.306</b>	<b>6.934</b>	<b>2.640</b>	<b>2.524</b>
<b>Totale</b>	<b>19.240</b>		<b>5.164</b>	

\* Errata corrige: i dati relativi al 2014 sono stati aggiornati secondo rettifiche posteriori alla diffusione del Rapporto di Sostenibilità 2014

## Suddivisione per origine etnica - Stati Uniti

2015	Donne	Uomini
Nativi americani-europei	4.875	3.426
Nativi americani-africani	5.352	3.129
Nativi americani-indiani e nativi dell'Alaska	87	59
Ispanici	3.258	2.465
Asiatici	1.739	1.228
Nativi delle Hawaii e delle isole del Pacifico	211	84
Altro	9	4
<b>Subtotale</b>	<b>15.531</b>	<b>10.395</b>
<b>Totale</b>	<b>25.926</b>	

2014	Donne	Uomini
Nativi americani-europei	4.926	3.402
Nativi americani-africani	4.926	2.945
Nativi americani-indiani e nativi dell'Alaska	84	55
Ispanici	2.946	2.248
Asiatici	1.709	1.213
Nativi delle Hawaii e delle isole del Pacifico	183	76
Altro	52	47
<b>Subtotale</b>	<b>14.826</b>	<b>9.986</b>
<b>Totale</b>	<b>24.812</b>	

## Tasso di sindacalizzazione

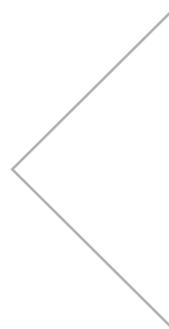
	Italia	Nord America
<b>2015</b>	<b>52%</b>	<b>45%</b>
2014	48%	43%
2013	49%	44%

## Infortuni - Europa

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

Tipologia infortuni	2015	2014
Tagli	106	134
Fratture	18	15
Ustioni	38	50
Lividi e contusioni	194	233
Distorsioni e strappi	125	150
Altro	51	33
<b>Totale</b>	<b>532</b>	<b>615</b>
	-13%	-3%
<i>Infortuni in itinere</i>	66	203
<b>Indici relativi agli infortuni</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<i>Indice di frequenza</i>	26,15	28,94
<i>(n. infortuni x 1.000.000/ore lavorate)</i>	-10%	1%
<i>Indice di gravità</i>	0,61	0,70
<i>(n. gg di assenza per infortunio x 1.000/ore lavorate)</i>	-13%	0%

Nel 2015 il numero degli infortuni si è ridotto del 13% rispetto all'anno precedente, con un calo dell'indice di frequenza del 10% e dell'indice di gravità del 13%



Salute  
e benessere



(G4-22; G4-23; G4-LA9)

## Formazione Europa

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

	2015*		2014**	
	Ore	Costi (€)***	Ore	Costi (€)***
Formazione e addestramento in store	24.721	1.085.978	49.681	1.407.844
Formazione tecnico-professionale	11.073	651.779	677	45.012
Formazione manageriale	22.082	1.134.708	13.851	646.718
Igiene, salute e sicurezza sul lavoro	27.522	871.903	17.878	627.631
Lingue	1.638	52.474	7.529	308.120
Altro	2.253	71.468	3.835	155.679
<b>Totale</b>	<b>89.289</b>	<b>3.868.311</b>	<b>93.451</b>	<b>3.191.004</b>
% costi di formazione coperti da finanziamenti	20%		36%	
<i>N. collaboratori del perimetro indicato</i>	17.591		17.328	
<i>Ore di formazione procapite</i>	6,44		7,31	

\* I dati 2015 relativi all'Olanda sono parzialmente stimati a causa di problemi nella rilevazione.

\*\* Errata corrige: i dati relativi al 2014 sono stati aggiornati secondo rettifiche posteriori alla diffusione del Rapporto di Sostenibilità 2014.

\*\*\* I dati includono il costo del lavoro delle persone coinvolte per la durata del corso.

I numeri di Autogrill

(G4-EC1)

## Donazioni

2015	Contributo diretto (€)	Contributo indiretto (€)*	Contributo in beni e servizi (€)	Totale (€)
Nord America	143.638	171.566	3.766.528	4.081.732
Europa	163.214	13.524	80.990	257.728
International	74.364	8.000	3.500	85.864
<b>Totale</b>	<b>381.216</b>	<b>193.090</b>	<b>3.851.018</b>	<b>4.425.323</b>

2014	Contributo diretto (€)	Contributo indiretto (€)*	Contributo in beni e servizi (€)	Totale (€)
Nord America	240.335	453.635	3.484.375	4.178.345
Europa	42.600	1.050	168.792	212.442
International	34.576	8.000	4.100	46.676
<b>Totale</b>	<b>317.511</b>	<b>462.685</b>	<b>3.657.267</b>	<b>4.437.463</b>

2013	Contributo diretto (€)	Contributo indiretto (€)*	Contributo in beni e servizi (€)	Totale (€)
Nord America	280.984	182.273	2.762.879	3.226.136
Europa	66.667	5.259	438.700	510.626
International	5.545	10.570	500	16.615
<b>Totale</b>	<b>353.196</b>	<b>198.102</b>	<b>3.202.079</b>	<b>3.753.377</b>

\* Per contributi indiretti si intendono gli importi raccolti e devoluti da Autogrill per conto di terzi (clienti e collaboratori) tramite specifiche iniziative.

## Dati ambientali di Gruppo <sup>(11)</sup>

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

### Consumi energetici indiretti - Europa\*

Perimetro: Austria, Belgio, Italia, Spagna

	Unità	2015	2014	2013
Numero punti vendita	n.	546	549	587
Variazione dei punti vendita	%	-1%	-6%	
Energia Indiretta	MWh	210.184	203.793	221.366
Variazione annua dei consumi	%	3%	-8%	

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

### Consumi energetici diretti - Italia\*

	Unità	2015	2014	2013
Numero punti vendita	n.	405	409	453
Variazione dei punti vendita	%	-1%	-10%	
Metano o gas naturale	m <sup>3</sup>	482.168	400.000	400.000
Variazione annua dei consumi	%	21%	0%	
Gasolio	litri	1.416.830	1.469.640	2.203.951
Variazione annua dei consumi	%	-4%	-33%	
GPL e altro	kg	52.557	29.875	51.759
Variazione annua dei consumi	%	76%	-42%	

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

(11) Il perimetro di riferimento dei dati rendicontati è stato individuato in base all'affidabilità dei sistemi di rilevazione in essere nei vari Paesi.

## Consumi di acqua - Europa\*

Perimetro: Austria, Belgio, Italia e Spagna

	Unità	2015	2014	2013
Numero punti vendita	n.	546	549	587
Variazione dei punti vendita	%	-1%	-6%	
Acqua	m <sup>3</sup>	2.909.893	2.961.432	3.043.546
Variazione dei consumi di acqua	%	-2%	-3%	

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

## Rifiuti - Italia\*

	Unità	2015	2014	2013
Numero punti vendita	n.	405	409	453
Variazione dei punti vendita	%	-1%	-10%	
Rifiuti non pericolosi	ton	33.015	31.978	36.495
Variazione produzione rifiuti non pericolosi	%	3%	-12%	
Rifiuti pericolosi	ton	8,30	11,14	7,95
Variazione produzione rifiuti pericolosi	%	-26%	40%	

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

## Materiali: carta e cartone - Italia\*

	Unità	2015	2014**	2013
Numero punti vendita	n.	405	409	453
Variazione dei punti vendita	%	-1%	-10%	
Carta e cartone	ton	3.265	3.524	3.682
Variazione carta e cartone	%	-7%	-4%	

\* Il dato è parzialmente stimato e comprende i locali gestiti direttamente da Autogrill in Italia e dell'headquarter in Italia

\*\* Errata corrige: il dato 2014 relativo a carta e cartone è stato aggiornato secondo rettifiche posteriori alla diffusione del Rapporto di Sostenibilità 2014

## Parco Auto - Europa

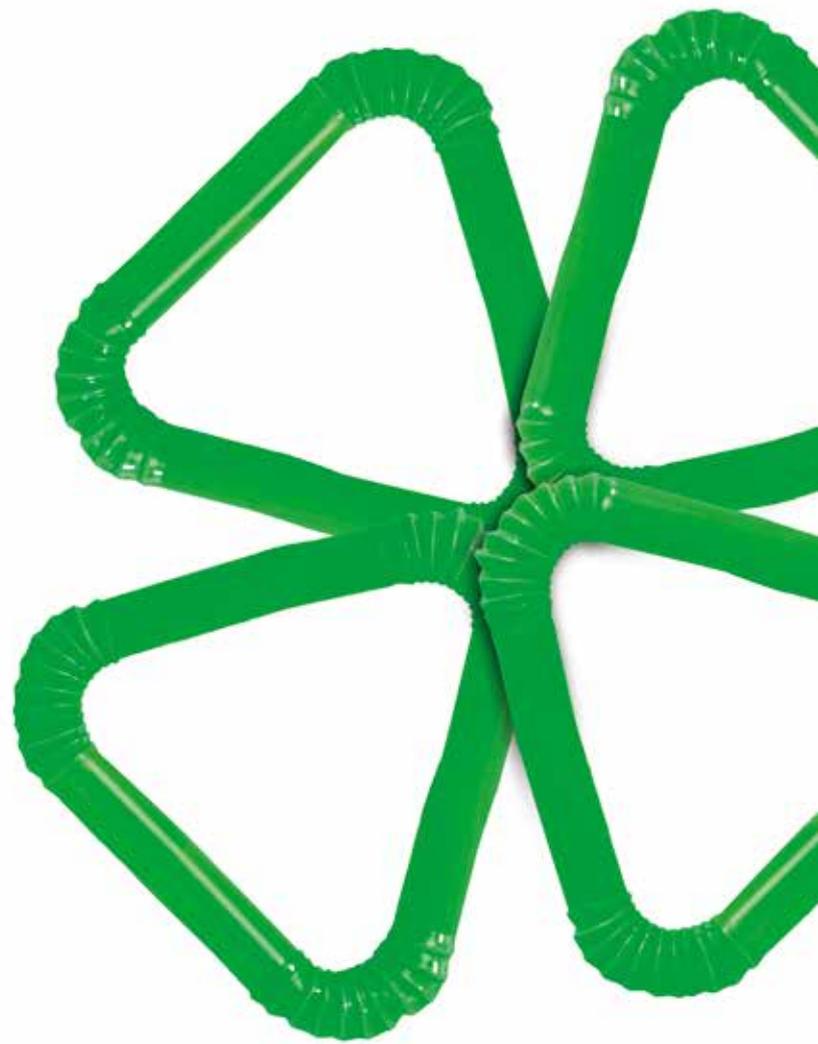
Perimetro: Belgio, Francia, Italia, Olanda, Spagna, Svizzera

Numero auto	Livello di emissioni CO <sub>2</sub> <160 g/km		Livello di emissioni CO <sub>2</sub> >160 g/km		Totale
		%		%	
2015	359	95%	18	5%	377
2014	325	93%	24	7%	349
2013	356	93%	27	7%	383



## Tabella confini degli aspetti di sostenibilità

AREA	TEMATICHE	TEMATICHE GRI	CONFINI (DOVE LA TEMATICA HA IMPATTO)		
			CONFINI INTERNI	CONFINI ESTERNI	
Economic & Governance	Lotta alla corruzione	Anticorruzione	Altro	Gruppo Autogrill (in particolare nei Paesi emergenti dove il Gruppo opera)	
	Creazione di valore economico	Performance economiche	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Pratiche concorrenziali	Pratiche competitive anticoncorrenziali	Materiale	Gruppo Autogrill	
People 	Tutela dei diritti umani	Non discriminazione, libertà di associazione e contrattazione collettiva, lavoro minorile, lavoro forzato	Altro	Gruppo Autogrill (in particolare nei Paesi emergenti dove il Gruppo opera)	Catena di fornitura
	Qualità dei rapporti con i collaboratori	Occupazione, meccanismi di rendicontazione di reclami relativi a pratiche di lavoro	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Salute e sicurezza sul lavoro	Salute e sicurezza	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Sviluppo risorse umane e valutazione delle competenze	Formazione e addestramento	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Relazioni sindacali	Lavoro/Gestione delle relazioni	Materiale	Gruppo Autogrill	
	Diversity e pari opportunità	Diversity e pari opportunità	Altro	Gruppo Autogrill	
	Sviluppo e coinvolgimento della comunità	Comunità	Altro	Gruppo Autogrill (in particolare quando il business è nel centro città)	Comunità
	Data security e customer privacy	Privacy dei consumatori	Altro	Gruppo Autogrill (nei Paesi in cui sono attivi programmi di <i>Customers Relationship Management</i> )	Consumatori
Product 	Informazioni e comunicazione di prodotto	Prodotto ed etichettatura, comunicazione marketing	Materiale	Gruppo Autogrill	Consumatori
	Gestione della catena di fornitura	Pratiche di fornitura, valutazione ambientale del fornitore, valutazione dei fornitori per le pratiche di lavoro, valutazione dei fornitori sui diritti umani, valutazione dei fornitori per impatti sulla collettività	Materiale	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura
	Accessibilità e qualità dei servizi		Materiale	Gruppo Autogrill	Consumatori
	Qualità e sicurezza dei prodotti	Salute e sicurezza del cliente	Materiale	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura, Consumatori
	Vendita responsabile		Altro	Gruppo Autogrill	Consumatori
Planet 	Efficienza energetica ed emissioni	Energia, emissioni, trasporti	Altro	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura
	Protezione della biodiversità	Biodiversità	Altro	Gruppo Autogrill (edifici di proprietà)	Catena di fornitura
	Gestione risorse idriche	Acqua	Altro	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura
	Gestione rifiuti	Materie prime, emissioni e rifiuti	Materiale	Gruppo Autogrill	Consumatori, Comunità
	Gestione carburante	Biodiversità	Altro	Business oil	



# GRI G4 Content Index





# GRI G4 Content Index

Il Rapporto di Sostenibilità 2015 del Gruppo Autogrill è stato redatto sulla base delle linee guida del *Global Reporting Initiative* GRI G4. La tabella che segue riporta le informazioni di Gruppo basate sulle linee guida GRI G4 con riferimento all'analisi di materialità di Autogrill. Per ogni informazione fornita si riporta altresì il riferimento alla pagina all'interno del Rapporto di Sostenibilità 2015.



## General Standard Disclosure

General Standard Disclosure	N. pagina	Informazione standard
<b>Strategia e analisi</b>		
G4-1	3	Dichiarazione da parte del senior <i>management</i> dell'organizzazione.
G4-2	8, 21, 30	Descrizione dei principali impatti, dei rischi e opportunità.
<b>Profilo dell'organizzazione</b>		
G4-3	28, 144	Nome dell'organizzazione.
G4-4	14, 26, 84	Principali marchi, prodotti e/o servizi.
G4-5	144	Sede principale.
G4-6	6, 14, 28	Numero dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la propria attività operativa e Paesi in cui l'organizzazione ha attività o in cui l'attività svolta ha un specifico rilievo rispetto agli elementi di sostenibilità trattati nel relativo Rapporto di Sostenibilità.
G4-7	14, 28, 144	Assetto proprietario e forma legale.
G4-8	14, 28, 38, 77, 82	Mercati coperti (inclusa la copertura geografica, settori di attività e tipologia di clienti e destinatari).
G4-9	14, 28, 38, 122, 125	Dimensione dell'organizzazione.
G4-10	125 Il dato attualmente disponibile per i collaboratori esterni non risulta rilevante. Autogrill si riserva di approfondire l'analisi a partire dal Rapporto 2016.	Numero di dipendenti suddiviso per contratto e genere.
G4-11	68 La % dei dipendenti coperti da contratto collettivo nazionale verrà fornita a partire dal Rapporto 2016.	Percentuale di dipendenti coperti da contratto collettivo nazionale.
G4-12	85, 124	I fornitori dell'organizzazione.
G4-13	6	Cambiamenti significativi avvenuti nel periodo di riferimento nelle dimensioni e nella struttura dell'organizzazione o nella filiera.
G4-14	8, 21, 30, 65, 87	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale.
G4-15	89, 118	Adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a <i>performance</i> economiche, sociali e ambientali.
G4-16	6, 62, 70, 94, 107	Appartenenza a associazioni o organizzazioni nazionali o internazionali di promozione della sostenibilità.

General Standard Disclosure	N. pagina	Informazione standard
<b>Aspetti materiali e limitazioni</b>		
G4-17	28 Bilancio Consolidato pag. 132 ( <a href="http://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/relaz_sulla_gestione_e_bilancio_consolidato_2015.pdf">http://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/relaz_sulla_gestione_e_bilancio_consolidato_2015.pdf</a> )	Entità incluse nel bilancio consolidato dell'organizzazione o documenti equivalenti.
G4-18	6, 8, 21	Processo per la definizione del perimetro di rendicontazione e delle limitazioni.
G4-19	11	Aspetti materiali identificati nel processo di analisi per la definizione del perimetro di rendicontazione.
G4-20	133	Limitazioni interne all'organizzazione.
G4-21	133	Limitazioni esterne all'organizzazione.
G4-22	6, 130, 132	Modifiche di informazioni inserite nei report precedenti e le motivazioni di tali modifiche.
G4-23	6, 130, 132	Cambiamenti significativi dell'obiettivo e delle limitazioni rispetto al precedente periodo di rendicontazione.
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>		
G4-24	16	Elenco degli <i>stakeholder</i> coinvolti dall'organizzazione.
G4-25	16	Principi per identificare gli <i>stakeholder</i> da coinvolgere.
G4-26	16, 18, 49, 77, 82, 107	Approccio dell'organizzazione rispetto al concetto di <i>stakeholder engagement</i> , inclusa la frequenza di coinvolgimento per tipologia e gruppo di <i>stakeholder</i> e indicazione sull'attività di coinvolgimento e l'interazione nel processo di rendicontazione.
G4-27	10	Temi rilevanti sollevati attraverso il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> e come l'organizzazione ha risposto, inclusa la redazione del rapporto. Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> che hanno sollevato i temi oggetto di analisi.
<b>Profilo del rapporto</b>		
G4-28	6	Periodo di rendicontazione (anno finanziario o anno solare)
G4-29	6	Data dell'ultimo rapporto (se disponibile).
G4-30	6	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale).
G4-31	144	Contatti e indirizzi utili per chiedere informazioni sul bilancio.
G4-32	6, 136, 142	Specificare l'opzione di conformità prescelta dall'organizzazione e l'Indice GRI di riferimento.
G4-33	6, 142	Attestazione esterna.
<b>Governance</b>		
G4-34	27, Relazione Governo Societario pagg. 19, 42, 44, 46, 53 ( <a href="http://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/rel_gov_soc_2016.pdf">http://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/rel_gov_soc_2016.pdf</a> )	Struttura di governo dell'organizzazione.
<b>Codice Etico e integrità</b>		
G4-56	15, 62, 73 Codice Etico ( <a href="http://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/codice_etico_0_1.pdf">http://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/codice_etico_0_1.pdf</a> )	Valori, principi, standard e regole di comportamento adottate dall'organizzazione.

## Informazioni standard specifiche

GRI

DMA e indicatori	N. pagina	Omissione	Informazioni standard
<b>CATEGORIA: ECONOMICA</b>			
<b>Aspetto materiale: performance economica</b>			
G4-DMA	14, 16, 21, 26, 37		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-EC1	16, 37, 122, 123, 130		Valore economico direttamente generato e distribuito.
<b>Aspetto materiale: pratiche di fornitura</b>			
G4-DMA	16, 85, 91, 124		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-EC9	16, 124	Gli attuali sistemi di rilevazione dati e le peculiarità del business non consentono un'analisi dettagliata relativa alla % di spesa da fornitori locali. Autogrill si riserva di individuare metodologie di rilevazione di tali dati a partire dal Rapporto 2019.	Proporzione di spesa concentrata sui fornitori locali.
<b>CATEGORIA: AMBIENTALE</b>			
<b>Aspetto materiale: materie prime</b>			
G4-DMA	85, 91, 124, 132		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-EN1	132	Gli attuali sistemi di rilevazione dati non consentono un'analisi dettagliata relativa ai consumi di materiali per peso o volume. Autogrill si riserva di individuare metodologie di rilevazione di tali dati a partire dal Rapporto 2019.	Materie prime utilizzate per peso o volume.
G4-EN2	98		Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato.
<b>Aspetto materiale: scarichi e rifiuti</b>			
G4-DMA	109, 110		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-EN23	132	Gli attuali sistemi di rilevazione dati non consentono un'analisi dettagliata sulla tipologia di smaltimento dei rifiuti. Autogrill si riserva di individuare metodologie di rilevazione di tali dati a partire dal Rapporto 2019.	Peso totale di rifiuti divisi per tipo e metodo di smaltimento.
<b>Aspetto materiale: conformità</b>			
G4-DMA	30		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-EN29	No multe o sanzioni significative		Valore delle multe e numero delle sanzioni per violazione di leggi e regolamenti in materia.
<b>Aspetto materiale: valutazione ambientale del fornitore</b>			
G4-DMA	85, 107		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-EN32	85	Autogrill sta valutando l'implementazione di linee guida per la valutazione dei fornitori anche sotto il profilo di impatto ambientale sociale.	Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di criteri ambientali.
G4-EN33	85		Significativi impatti ambientali, correnti e potenziali, identificati all'interno della filiera e azioni intraprese.

DMA e indicatori	N. pagina	Omissione	Informazioni standard
<b>CATEGORIA: SOCIALE</b>			
<b>Sotto categoria: pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate</b>			
<b>Aspetto materiale: occupazione</b>			
G4-DMA	53, 55		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-LA2	55		Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno e non previsti per i lavoratori part time e a termine suddivisi per principali attività.
<b>Aspetto materiale: lavoro/gestione delle relazioni</b>			
G4-DMA	68		
G4-LA4	68 Il periodo minimo di preavviso per significative modifiche organizzative è in linea con quanto previsto dalle normative locali o dalla contrattazione collettiva.		Periodi minimi di preavviso per cambiamenti nelle attività, inclusa l'eventuale specifica nei relativi contratti collettivi di lavoro.
<b>Aspetto materiale: salute e sicurezza sul lavoro</b>			
G4-DMA	65		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-LA5	65		Percentuale dei dipendenti rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza per contribuire e supportare il monitoraggio dell'implementazione dei programmi di salute e sicurezza.
G4-LA6	129	I dati relativi a infortuni, decessi e malattie professionali suddivisi per genere e regione verranno forniti a partire dal Rapporto 2016.	Percentuale di infortuni e infortuni sul lavoro, malattia, giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e genere.
<b>Aspetto materiale: formazione e addestramento</b>			
G4-DMA	55, 56		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-LA9	130	I dati relativi alle ore di formazione pro-capite per genere e inquadramento verranno forniti a partire dal Rapporto 2016.	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per genere e categoria.
G4-LA10	56		Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera.
G4-LA11	58	La percentuale dei dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle <i>performance</i> verrà fornita a partire dal Rapporto 2016.	Percentuale dei dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle <i>performance</i> dello sviluppo della propria carriera, suddivisa per genere e categoria.
<b>Aspetto materiale: valutazione dei fornitori sulle pratiche di lavoro</b>			
G4-DMA	85		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i>
G4-LA14	85	Autogrill sta valutando l'implementazione di linee guida per la valutazione dei fornitori anche sotto il profilo di impatto ambientale sociale.	Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di pratiche di lavoro.
G4-LA15	85		Significativi impatti relativi alle pratiche di lavoro, correnti e potenziali, identificati all'interno della filiera e azioni intraprese.
<b>Aspetto materiale: meccanismi di rendicontazione di reclami relativi a pratiche di lavoro</b>			
G4-DMA	68		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-LA16	68		Numero di reclami relativi a pratiche di lavoro riportate, affrontate e risolte tramite il processo di mitigazione formale.

DMA e indicatori	N. pagina	Omissione	Informazioni standard
<b>Sotto categoria: diritti umani</b>			
<b>Aspetto materiale: valutazione del fornitore sui diritti umani</b>			
G4-DMA	73, 85		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-HR10	73, 85	Autogrill sta valutando l'implementazione di linee guida per la valutazione dei fornitori anche sotto il profilo di impatto ambientale sociale.	Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di criteri per il rispetto dei diritti umani.
G4-HR11	73, 85		Significativi impatti negativi sui diritti umani, correnti e potenziali, identificati all'interno della filiera e azioni intraprese.
<b>Sotto categoria: collettività</b>			
<b>Aspetto materiale: comportamento anti-concorrenziale</b>			
G4-DMA	26, 85		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-SO7	No incidenti significativi.		Numero di azioni legali intraprese per comportamenti anti-concorrenziali, antitrust e pratiche di monopolio e risultati.
<b>Aspetto materiale: conformità</b>			
G4-DMA	30		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-SO8	No multe o sanzioni significative.		Valore delle multe e numero delle sanzioni per violazione di leggi e regolamenti in materia.
<b>Aspetto materiale: valutazione dei fornitori per impatti sulla collettività</b>			
G4-DMA	85		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-SO9	85	Autogrill sta valutando l'implementazione di linee guida per la valutazione dei fornitori anche sotto il profilo di impatto ambientale sociale.	Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di criteri per il monitoraggio degli impatti sulla collettività.
G4-SO10	85		Significativi impatti negativi sulla collettività, correnti e potenziali, identificati all'interno della filiera e azioni intraprese.
<b>Sotto categoria: responsabilità di prodotto</b>			
<b>Aspetto materiale: salute e sicurezza del cliente</b>			
G4-DMA	87		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-PR1	87		Percentuale di categorie di prodotti e servizi per i quali sono previste attività di valutazione della salute e della sicurezza ai fini del miglioramento.
G4-PR2	No incidenti significativi.		Numero di infortuni dovuti a non conformità con i regolamenti e le regole interne sulla salute e la sicurezza dei prodotti e dei servizi suddivisi per tipologia di risultato.
<b>Aspetto materiale: etichettatura di prodotti e servizi</b>			
G4-DMA	77, 97		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-PR5	80		Informazioni relative alla customer satisfaction.
<b>Aspetto materiale: comunicazione marketing</b>			
G4-DMA	98		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-PR6	In alcuni Paesi e canali, i negozi offrono anche prodotti come: tabacco, lotterie, bevande alcoliche. Tutti questi servizi sono gestiti in conformità alle leggi applicabili in materia.		Vendita di prodotti vietati o oggetto di restrizioni.
<b>Aspetto materiale: compliance</b>			
G4-DMA	30		Informazioni generali sull'approccio del <i>management</i> .
G4-PR9	Nessuna sanzione significativa.		Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e utilizzo di prodotti o servizi.

## Allegato - riferimenti ad altri indicatori oltre a quelli GRI

### CATEGORIA: AMBIENTALE

Energia	pag. 8, 18, 21, 105, 115, 124, 131
Acqua	pag. 8, 18, 21, 105, 117, 124, 132
Emissioni	pag. 8, 18, 21, 105, 115
Trasporto	pag. 8, 18, 21, 105, 116, 132

### CATEGORIA: SOCIALE

#### Sotto categoria: pratiche di lavoro e condizioni di lavoro

Diversità e uguali opportunità	pag. 8, 18, 21, 57, 62, 128
--------------------------------	-----------------------------

#### Sotto categoria: collettività

Anticorruzione	pag. 8, 18, 21, 57
----------------	--------------------

# Relazione della Società di Revisione

## Deloitte.

Deloitte & Touche S.p.A.  
Via Tortona, 25  
20144 Milano  
Italia  
Tel: +39 02 83322111  
Fax: +39 02 83322112  
www.deloitte.it

### RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE INDIPENDENTE SUL RAPPORTO DI SOSTENIBILITA'

**Al Consiglio di Amministrazione di  
Autogrill S.p.A.**

Abbiamo svolto un esame limitato (*"limited assurance engagement"*) del Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Autogrill (di seguito il "Gruppo") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

#### Responsabilità degli Amministratori per il Rapporto di Sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del Rapporto di Sostenibilità in conformità alle linee guida *"G4 Sustainability Reporting Guidelines"* definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "Il Rapporto di Sostenibilità: criteri di redazione" del Rapporto di Sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un Rapporto di Sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del Gruppo Autogrill in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

#### Responsabilità del revisore

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

Le procedure svolte sul Rapporto di Sostenibilità hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del Rapporto di Sostenibilità, nei quali si articolano le *"G4 Sustainability Reporting Guidelines"*, e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nei paragrafi "Il mondo Autogrill" e "I numeri di Autogrill" del Rapporto di Sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2015, sul quale Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso la relazione (ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39), in data 14 aprile 2016;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova  
Palermo Parma Roma Torino Treviso Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano - Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 L.v.  
Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 1720239  
Partita IVA: IT 03049560166

Pagina 2

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

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

#### Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2015 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "Il Rapporto di Sostenibilità: criteri di redazione" del Rapporto di Sostenibilità.

Milano, 28 aprile 2016

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Franco Amelio  
Socio

# 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  
Telefono (+39) 02 4826.1

## Contatti

Direzione IA e Corporate Social Responsibility  
Telefono (+39) 02 48263490

Group Media Relations  
Telefono (+39) 02 48263250

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

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

Coordinamento editoriale  
**zero3zero9** - Milano

Progetto grafico  
**Inarea** - Roma

Impaginazione  
**Laura de Nigris** - Milano

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

Stampato nel mese di maggio 2016





Stadio olimpico "Nido d'uccello"  
(Beijing - Cina)  
Architetti Herzog & de Meuron



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

segui su

