

La Corporate Governance

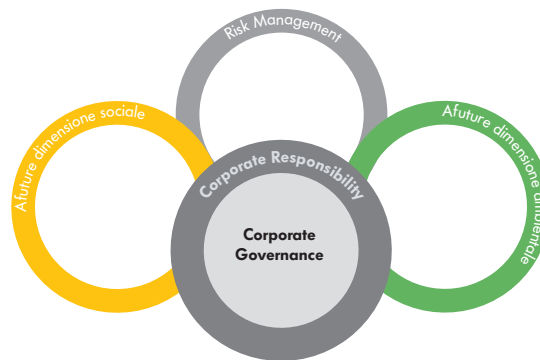
Autogrill fonda la propria struttura di Corporate Governance sui principi indicati nel Codice di Autodisciplina delle Società Quotate – proposto dal Comitato per la corporate governance di Borsa Italiana S.p.A. – e, più in generale, sulle best practice riscontrabili in ambito internazionale, coniugati con le peculiarità dell'organizzazione e del business della Società.

Autogrill è diretta ad allargare la concezione tradizionale di corporate governance, cioè rivolgendo la propria attenzione a tutti gli stakeholder dell'impresa che a vario titolo possono influenzare il processo di governo. La gestione della corporate governance in Autogrill è integrata nella cultura delle Persone.

Avere un approccio sostenibile ha favorito l'impegno di Autogrill nel cercare di sviluppare una logica manageriale attiva della gestione degli aspetti e dei rischi legati al business. Lo sviluppo di un atteggiamento corretto per competere efficacemente in diversi mercati richiede l'adozione di modelli di gestione e controllo fortemente consapevoli dell'importanza degli interlocutori dell'impresa presenti nei diversi contesti.

Un approccio avvalorato dal “King Report III” sulla corporate governance, emesso nel corso del 2009, che ha messo la sostenibilità al centro del sistema di governance. Secondo il sudafricano Mervyn King¹ autore del rapporto, la capacità di creare valore per gli azionisti sarà sempre più legata alla reputazione etica dell'impresa. Le grandi multinazionali hanno capito la questione ma soprattutto che questo nuovo approccio può creare nuove opportunità di business. Non solo, è importante che anche tutto il sistema economico comprenda che per fronteggiare un reale aumento dei costi è necessario trovare il modo di produrre di più con meno risorse, oppure ricorrere a fonti energetiche più economiche e sostenibili. A questo si aggiunge il fatto che, oggi, ogni consumatore conosce la differenza tra un prodotto eco-friendly e uno che non lo è e che le generazioni future cresceranno con un'attenzione all'ambiente mai sperimentata prima. Per King è quindi importante “integrare la strategia aziendale con la sostenibilità. Ma per fare questo servono capacità di leadership, serve un cambiamento culturale nel top management e serve trasmettere un approccio a tutta la popolazione aziendale. Peraltro, un coinvolgimento attivo dei dipendenti favorisce un atteggiamento più etico e leale verso l'impresa e riduce la propensione alla corruzione. Per questo motivo la cittadinanza d'impresa deve essere un co-obiettivo dell'impresa”.

Driver per una Governance allargata



¹ Mervyn King è professore straordinario al College of Economic and Management Sciences della University of South Africa di Pretoria, Chairman del Global Reporting Initiative e consulente della Banca Mondiale e delle Nazioni Unite per i temi della corporate governance e delle politiche di sostenibilità delle imprese. Sono stati riportati alcuni passi tratti dall'intervista realizzata dalla rivista "Internal Audit".

Principi etici di riferimento

Nel rapportarsi con i propri stakeholder, Autogrill ispira i propri comportamenti ai principi di Lealtà, Legalità e Correttezza contenuti nel Codice Etico, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel novembre 2002, successivamente esteso alle consociate europee e allineato con quello della divisione americana HMSHost. Prende inoltre a riferimento i più elevati standard internazionali (International Labour Organization, Global Compact) per garantire che nelle aree geografiche dove il Gruppo opera non venga fatto ricorso né al lavoro minorile né al lavoro forzato.

Autogrill è convinta che ogni organizzazione per continuare a crescere in un contesto globalizzato si trova davanti alla necessità di abbandonare il tradizionale modello di gestione delle attività d'impresa attento solo alle esigenze degli azionisti (**shareholder governance**). Per sopravvivere e avere successo, un'azienda deve riuscire a ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato. È quindi indispensabile unire al rispetto delle leggi, una gestione manageriale che sia in grado di includere nella gestione degli aspetti e dei rischi legati al business, le istanze e gli interessi degli interlocutori dell'impresa presenti nei diversi contesti.

L'evoluzione verso cui stanno tendendo le organizzazioni si chiama **Sustainable Governance**, data dall'insieme delle azioni in cui si sostanzia il governo e il controllo della società, tese al raggiungimento degli obiettivi aziendali, e dall'insieme di quei comportamenti improntati al dialogo e alla trasparenza con gli stakeholder, con l'obiettivo di massimizzare il valore per l'azienda.

Per questo motivo, rispetto alle survey realizzate negli ultimi anni da Autogrill per verificare il grado di diffusione e di conoscenza tra i collaboratori dei contenuti del Codice Etico, dei principi della responsabilità sociale e del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 adottato, il Gruppo ha deciso di strutturare un corso di formazione pilota realizzando il primo corso online sulle tematiche relative alla compliance con il D.Lgs. 231/2001 e alla Sostenibilità. L'obiettivo della formazione è stato duplice, sensibilizzare i collaboratori di Autogrill S.p.A., inclusi nel campione, al rispetto della normativa relativa alla responsabilità amministrativa della nostra società e migliorare la conoscenza delle tematiche legate alla sostenibilità. La formazione è stata strutturata su due moduli al termine di ciascuno dei quali è stato chiesto ai collaboratori di completare un questionario di valutazione. Il lancio del corso è avvenuto il 14 dicembre 2009 ed è stato chiuso il 18 gennaio 2010.

I partecipanti hanno complessivamente dimostrato un'ottima comprensione delle tematiche relative alla disciplina 231. Molto positive le risposte inerenti l'individuazione dei destinatari del modello, i compiti dell'Organismo di Vigilanza, i reati di corruzione verso la Pubblica Amministrazione e i reati in materia di delitti informatici; sufficienti le risposte date relativamente al presupposto principale affinché un reato commesso in azienda rientri nel perimetro del D.Lgs. 231/2001, alla composizione dell'Organismo di Vigilanza e alle schede di evidenza e reati societari. Ottima anche la comprensione delle tematiche relative alla sostenibilità. Il campione di collaboratori non ha avuto dubbi nel rispondere correttamente alla definizione di sostenibilità e di stakeholder, alla definizione di impronta ecologica e diritti umani, al trend delle scelte di consumo, al Rapporto di Sostenibilità, al progetto "Destinazione Ambiente" e all'innovazione dei punti vendita di Autogrill. Positive anche le risposte date al significato del logo Afuture, alle implicazioni sul restyling del packaging per il brand Spizzico, al significato del GRI e alle funzioni d'azienda interessate dalle attività in materia di sostenibilità. Per il 2010 l'obiettivo è estendere la fruizione del corso di e-learning a un maggior numero di collaboratori in Italia e all'estero, integrando i moduli rispetto alle novità introdotte nel modello organizzativo e alle tematiche della sostenibilità.

Come ogni anno, in USA, Canada e Australasia viene condotta un'indagine per verificare il grado di conoscenza e diffusione del Codice Etico, delle leggi o regolamenti applicati internamente.

Inoltre, per garantire equità nei trattamenti e nelle relazioni, la realtà americana mette a disposizione una linea dedicata "Speak Up For Ethics Hotline" disponibile 24 ore al giorno per riferire, anche in forma anonima, problemi o situazioni etiche. Durante il 2009 sono state 635 le chiamate effettuate per ognuna delle quali è stata effettuata un'analisi della segnalazione ricevuta.

Sintesi della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2009

Autogrill ha redatto la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari sulla base del nuovo articolo 123-bis del Testo Unico della Finanza, di seguito riportata in sintesi, ma disponibile nella versione integrale sul sito internet del Gruppo (www.autogrill.com) e in un fascicolo cartaceo a disposizione presso le sedi sociali.

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

- I. Assemblea degli Azionisti;
- II. Consiglio di Amministrazione, che esprime un Presidente e un Amministratore Delegato;
- III. Collegio Sindacale.

A questi organi sociali si affiancano: la Società di revisione contabile, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il Comitato per il controllo interno e per la corporate governance, il Comitato per le Risorse Umane, il Preposto al controllo interno e l'Organismo di Vigilanza previsto dal D.Lgs. n. 231/2001.



Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un Amministratore esecutivo (l'Amministratore Delegato) e undici Amministratori non esecutivi. Il mandato del Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea degli Azionisti il 23 aprile 2008, mediante voto di lista, ai sensi dell'art. 10 dello Statuto sociale, scadrà con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2010.

È stata presentata una lista dal socio di maggioranza Schematrentaquattro S.r.l., che alla data della riunione assembleare deteneva una partecipazione pari al 58,717%. Con il 66,4% dei voti, in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti tutti i candidati indicati dalla lista presentata, tuttora in carica. Il Consiglio di Amministrazione è costituito da 12 membri di cui uno esecutivo – Gianmario Tondato Da Ruos, Amministratore Delegato – e 11 non esecutivi: Gilberto Benetton (Presidente), Alessandro Benetton, Giorgio Brunetti, Antonio Bulgheroni, Arnaldo Camuffo, Claudio Costamagna, Francesco Giavazzi, Javier Gómez-Navarro, Alfredo Malguzzi, Gianni Mion e Paolo Roverato.

Consiglio di Amministrazione

Composizione: 12 membri di cui uno esecutivo e 6 indipendenti

Riunioni svolte durante il 2009: 10

Il 10 novembre 2009, con la presenza di tutti i Consiglieri, si è tenuta una riunione per la valutazione periodica, prevista dal Codice di Autodisciplina, sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei suoi comitati.

Nel corso della riunione sono stati discussi i contenuti di un documento di sintesi del processo di valutazione che, come negli anni precedenti, ha previsto la somministrazione di un questionario a ciascun consigliere e la successiva elaborazione e analisi svolta da un soggetto indipendente.

Dal processo di valutazione è emerso un giudizio di complessiva e unanime soddisfazione sull'efficienza del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati. La maggior parte dei suggerimenti si è concentrata sull'opportunità di affinare l'allocazione del tempo nelle riunioni consiliari rispetto alle materie in agenda, dedicando maggiore spazio agli argomenti di sostanza, rispetto a quelli di compliance. Si è, inoltre, avvertita la necessità di incrementare ulteriormente la conoscenza, da parte dei consiglieri, dell'azienda nel suo complesso (anche internazionale) e dei business che la caratterizzano.

Aumento del capitale sociale e autorizzazione all'acquisto di azioni proprie

L'Assemblea degli Azionisti, in data 21 aprile 2009, ha autorizzato l'acquisto e la successiva eventuale alienazione di azioni proprie sino a un massimo di n. 12.720.000, pari al 5% del capitale sociale, previa revoca della precedente analogha autorizzazione disposta dall'Assemblea il 23 aprile 2008. L'autorizzazione è efficace per un periodo di 18 mesi, dal 21 aprile 2009. Le operazioni di acquisto e vendita devono avvenire nei mercati regolamentati, in conformità alle norme applicabili. Le operazioni di acquisto devono rispettare un prezzo minimo e massimo rispetto al prezzo di Borsa, determinato secondo i criteri indicati nella delibera assembleare. Al 31 dicembre 2009 la Società detiene un totale di n. 125.141 azioni proprie, pari a circa lo 0,049% del capitale sociale.

Amministratori indipendenti

Il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori stessi, valuta annualmente, con riferimento a ogni suo componente, la sussistenza dei requisiti di indipendenza e ne fornisce informazione al mercato. La presenza degli Amministratori indipendenti nel Consiglio di Amministrazione e nei suoi comitati costituisce un elemento idoneo a esprimere un'adeguata tutela degli interessi di tutti gli stakeholder. Gli Amministratori indipendenti si sono riuniti in una sessione totalitaria, sotto la presidenza del Lead Independent Director, in assenza degli altri Amministratori, per discutere sul funzionamento del Consiglio di amministrazione e su temi di governance della Società.

In data 19 gennaio 2010, il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Comitati interni al Consiglio

In adesione alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno nel 2001 il Comitato per la remunerazione, che nel 2008 ha assunto la denominazione di Comitato per le risorse umane, e nel 2002 il Comitato per il controllo interno, che nel 2006 ha assunto la denominazione di Comitato per il controllo interno e per la corporate governance.

Con riferimento alla raccomandazione del Codice di Autodisciplina di valutare l'opportunità di istituire un comitato per le nomine degli amministratori, il Consiglio di Amministrazione non ha, invece, ritenuto necessaria l'istituzione di tale comitato. La Società ha altresì costituito un Comitato finanza, esterno al Consiglio di Amministrazione, non previsto dal Codice di Autodisciplina.

Il sistema dei controlli di Gruppo

Per assicurare il rispetto delle procedure e dei controlli, Autogrill realizza ogni anno attività di auditing basate su una risk analysis, con un'attenzione particolare ai rischi operativi e alla compliance al D.Lgs. 231/2001 e alla Legge 262/2005. Nel 2009 sono stati effettuati 67 progetti di audit, di cui 17 riferiti all'Europa, 23 riferiti alle attività del Nord America e 4 in Australasia. Sono state individuate azioni di miglioramento a fronte delle criticità riscontrate.

Comitato per le Risorse Umane

Dal 2001 la Società è dotata del Comitato per la remunerazione, ridenominato nel 2008 Comitato per le risorse umane, composto da Amministratori non esecutivi per lo più indipendenti.

Il Comitato, in linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, è composto di Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti. Attualmente i suoi componenti, nominati dal Consiglio di Amministrazione il 23 aprile 2008, sono gli Amministratori non esecutivi Alfredo Malguzzi (Amministratore indipendente che presiede il Comitato), gli amministratori indipendenti Antonio Bulgheroni, Arnaldo Camuffo e Claudio Costamagna e il Consigliere Gianni Mion. Nel corso del 2009, il Comitato si è riunito 11 volte. Ogni riunione è durata in media 2 ore e quindici minuti. Per l'esercizio 2010 sono programmate otto riunioni del Comitato, due delle quali si sono già tenute in data 2 e 26 febbraio 2010.

Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance

Dal 2002 la Società è dotata di un Comitato per il controllo interno con funzioni consultive e propositive, composto da Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, con funzioni consultive e propositive. Il Comitato ha il compito di analizzare le problematiche e prendere le decisioni rilevanti per il controllo delle attività aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione in carica, il 23 aprile 2008, ha nominato membri del Comitato per il controllo interno e per la corporate governance gli Amministratori non esecutivi Giorgio Brunetti (Amministratore indipendente), Alfredo Malguzzi (Amministratore indipendente) e Paolo Roverato, attribuendo la carica di Presidente all'Amministratore Giorgio Brunetti.

Durante l'esercizio 2009 il Comitato per il controllo interno e per la corporate governance si è riunito otto volte (con una durata media di ogni riunione pari a circa 2,5 ore). Nel corso del 2010 il Comitato si è riunito già quattro volte.

Organismo di Vigilanza

Autogrill ha nominato nella riunione del 9 luglio 2003 ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 l'Organismo di Vigilanza, preposto a controllare il funzionamento e l'osservanza del Modello Organizzativo. Attualmente è composto da un esperto in materie economiche e finanziarie, dal Direttore Internal Audit di Gruppo e dal Direttore Sviluppo Organizzativo del Gruppo.

L'O.D.V. si è riunito quattro volte, nel corso del 2009, e ha fornito dettagli al Consiglio di Amministrazione e all'organo di controllo, con periodicità semestrale, sul grado di attuazione e sul rispetto del Modello.

Il 20 febbraio 2009, in seguito a deliberazione del Consiglio di Amministrazione, è stata aggiornata la Parte Speciale "Reati contro la Salute e Sicurezza sul Lavoro" del Modello, a seguito dell'introduzione del D.Lgs. 81/08 "Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro". Nel corso dell'anno è proseguita l'analisi dei rischi riguardo alle aree sensibili ai fini dei reati di ricettazione, riciclaggio e utilizzo di beni di provenienza illecita (art 25-octies del D.Lgs. 231/2001) e dei Delitti informatici e trattamento illecito dei dati (art. 24-bis del D.Lgs. 231/2001) con l'introduzione delle relative Parte Speciali nel Modello approvata con delibera consiliare del 16 dicembre 2009.

La gestione dei rischi

La Società e il Gruppo sono esposti a rischi e incertezze esterne connessi al contesto macroeconomico o a quello congiunturale dei settori in cui vengono sviluppate le attività, nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e a rischi interni di gestione.

A eccezione dei rischi finanziari e di reporting, gestiti o comunque strettamente monitorati da funzioni centrali, sino a tutto l'esercizio 2009 l'individuazione dei rischi inerenti e la loro mitigazione è stata sistematicamente effettuata dalle funzioni specifiche di ciascuna unità organizzativa del Gruppo con l'obiettivo di contenere a un livello ritenuto accettabile i rischi residui per la singola unità.

L'aggiornamento della matrice dei rischi di Gruppo svolta nel 2009 non ha condotto all'individuazione di nuovi rischi rispetto a quelli evidenziati nel 2008. La relativa stabilizzazione del contesto macroeconomico, che rende meno aleatoria la previsione dell'andamento di variabili esogene non controllabili, e, soprattutto, la maggiore tollerabilità dei rischi da parte del Gruppo derivante dal "deleverage" realizzato nel corso dell'esercizio hanno determinato una riduzione significativa della rilevanza assoluta dei rischi e, conseguentemente, una loro diversa prioritizzazione.

Principali rischi e incertezze cui Autogrill S.p.A. e il Gruppo sono esposti



Riduzione del flusso di traffico

Qualsiasi variabile esogena o endogena che determini una riduzione dei flussi di traffico presso i presidi operativi in cui vengono sviluppate le attività dei settori Food & Beverage, Travel Retail & Duty-Free e Flight costituisce una minaccia per la generazione di valore.

Fattori esogeni, e quindi non controllabili, che possono incidere sul flusso di traffico e sulla propensione alla spesa delle persone in viaggio, sono l'andamento macroeconomico e l'andamento del prezzo del petrolio e, in generale, del costo del trasporto.

L'impatto del rischio in esame è prevalentemente economico, con riduzione delle vendite e della redditività.

Fattori strategici che contribuiscono a mitigare il rischio in questione derivano:

- dalla diversificazione dei canali (aeroporti, autostrade, stazione ferroviarie) in cui operano i tre settori di attività, essendo il relativo traffico differentemente influenzato dall'andamento delle variabili esogene sopra richiamate;
- dalla presenza del Gruppo in aree geografiche diverse con esposizione all'andamento macroeconomico non uniforme in considerazione del differente stato di sviluppo dell'economia mondiale e delle abitudini al consumo che le caratterizzano.

Fattori interni usualmente utilizzati dal Gruppo per fronteggiare situazioni recessive o mitigare gli impatti della concentrazione delle attività in canali o aree geografiche esposte alla recessione sono rappresentati da azioni di:

- focalizzazione sulla profittabilità delle vendite incentrate, a parità di qualità del servizio, sul contenimento dei costi operativi e sulla revisione dell'offerta;
- focalizzazione sulla competitività dei prezzi e sull'attrattiva dell'offerta, allo scopo di adeguarsi alla diversa propensione alla spesa del cliente in fase recessiva;
- rimodulazione degli investimenti di sviluppo, per contenere gli impatti sulla generazione netta di cassa.

Reputazione

La perdita di reputazione nei confronti dei concedenti, derivante dall'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente o dalla compromissione dell'immagine del Gruppo a causa della riduzione della qualità del servizio prestato, rappresenta un rischio significativo per il mantenimento dei contratti esistenti e l'acquisizione di nuovi contratti.

A fronte di tale rischio, il Gruppo effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato al concedente (con riferimento ai parametri quantitativi e qualitativi definiti nei contratti) e al cliente (con riferimento al livello di soddisfazione percepita e alla sicurezza del prodotto), sia tramite continui controlli delle procedure e dei processi, effettuati dalle funzioni interne preposte e da enti esterni, sia con attività di training per garantire alti standard di servizio, sia anche tramite revisioni sistematiche delle procedure e dei processi operativi volti al mantenimento dell'efficienza ed efficacia del servizio e della sicurezza del personale.

In Italia inoltre l'identificazione dell'area di servizio con la denominazione del Gruppo ("...fermarsi all'autogrill") espone le attività del settore Food & Beverage attive nel canale autostrade al rischio di reputazione causato indirettamente da eventuali carenze attribuibili a servizi erogati da concorrenti.

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

Modifica delle abitudini di consumo

La modifica delle abitudini di consumo può determinare insoddisfazione nel cliente qualora il Gruppo non la rilevasse e non reagisse in maniera tempestiva e adeguata, con conseguente perdita di reputazione e riduzione della clientela.

La disponibilità di un ampio portafoglio di marchi e formule commerciali mitiga il rischio generale di non rispondere adeguatamente alle abitudini al consumo o alle aspettative dei vari tipi di clientela.

Inoltre il Gruppo tiene in considerazione, nello sviluppo dei concetti e dell'offerta, l'obiettivo di mantenere adeguati livelli di flessibilità per rispondere alle modifiche dei consumi. Modifiche monitorate con specifiche analisi di client satisfaction, tramite i mystery client e con ricerche di mercato.

Economicità dei contratti di concessione

L'attività svolta nei settori operativi Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free è prevalentemente esercitata in virtù di contratti pluriennali di affidamento dei servizi commerciali aggiudicati, tramite processi competitivi, dal titolare della concessione per la gestione dell'infrastruttura (aeroporto, autostrada). Nel corso del tempo si è determinato un progressivo marcato aumento dei canoni concessori e un maggior trasferimento del rischio all'operatore dell'attività commerciale, peraltro generalmente accompagnato da una più puntuale e stringente definizione dei livelli di servizio.

Il rischio in questione, da un punto di vista intrinseco, è estremamente rilevante in quanto può esporre il Gruppo a significative perdite di profittabilità pluriennali in caso di aggiudicazione dei contratti a condizioni poco remunerative o di errore nella stima dei livelli di attività e quindi della redditività attesa per ciascun esercizio commerciale oggetto di affidamento.

In questo ambito, il Gruppo ha sviluppato esperienze consolidate e best practice nella stima della redditività dei contratti e nella negoziazione, che consentono di contenere il rischio di errata stima della profittabilità e di tutelarsi dal rischio di mancata flessibilità delle condizioni economiche nel corso della durata pluriennale del contratto. L'accentuato focus sulla profittabilità porta infine a escludere la partecipazione a gare considerate poco remunerative.

Il Gruppo contrasta inoltre la tendenza all'inasprimento dei canoni formulando una value proposition che comprende un approccio di partnership di lungo periodo con il concessionario (fondata sull'elevata reputazione del Gruppo) congiunta allo studio di soluzioni di offerte che massimizzano la remuneratività complessiva del contratto.

Rischi connessi ai rapporti con dipendenti

Il costo del lavoro rappresenta un fattore rilevante della produzione per i due principali settori operativi Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free. La necessità di mantenere i livelli di servizio coerenti con le aspettative del cliente e del concessionario e la complessità della regolamentazione internazionale determinano limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro.

Incrementi significativi del costo unitario del lavoro o l'inasprimento delle regolamentazioni possono quindi incidere significativamente sulla redditività del Gruppo.

Il Gruppo ritiene prioritario il mantenimento di un dialogo costruttivo con il personale e le organizzazioni sindacali, per garantire il soddisfacimento degli obiettivi di efficienza e di efficacia dei processi produttivi, con piena assunzione della responsabilità sociale sui temi della sicurezza del lavoro e dei livelli occupazionali anche in periodi recessivi.

Un'ulteriore misura di mitigazione del rischio è rappresentata dal continuo aggiornamento dei processi e delle procedure di gestione volti a rendere efficiente l'utilizzo del lavoro, incrementandone la flessibilità e riducendo il rischio di infortuni.