



Capitolo 2

PERSONALE

2.1 I dipendenti del gruppo – Settore ipermercati



Iper, La grande i identifica nelle risorse umane un proprio valore fondante, in termini di patrimonio intellettuale e di potenzialità di crescita e sviluppo del business, e riconosce l'importanza di stabilire e mantenere con esse relazioni basate sulla lealtà e sulla fiducia reciproca (...) la gestione dei rapporti di lavoro e di collaborazione si ispira al rispetto dei diritti dei lavoratori ed alla piena valorizzazione del loro apporto, nell'ottica di favorirne lo sviluppo e la crescita professionale.

» -Codice Etico

Solo attraverso il miglioramento continuo delle professionalità e la valorizzazione delle diversità individuali si riescono ad ottenere risultati importanti, e soprattutto la fiducia e la soddisfazione dei clienti.

Iper, La grande i non fa ricorso al contratto di somministrazione del lavoro come un tipico canale di assunzione e di reclutamento delle risorse, poiché preferisce occuparsi direttamente della selezione e dell'assunzione del personale.

Il processo di recruiting è volto alla ricerca delle migliori figure professionali da inserire all'interno del Gruppo, ed è quindi condotto in modalità differente nel caso in cui si ravvisi la necessità di aprire una posizione o in caso di candidatura spontanea. Nel caso in cui sia presente una vacancy, la funzione di recruiting

provvede all'apertura temporanea della ricerca attraverso il portale aziendale, e durante tale periodo si procede con lo screening delle candidature ricevute, per poi procedere all'avvio del processo di selezione. Viceversa, qualora non si ravvisi la necessità di aprire una posizione ad-hoc, e al fine di monitorare i flussi di candidature, si procede con lo screening delle candidature spontanee pervenute sia in modalità cartacea sia online.

Il processo di valutazione e selezione dei candidati tiene conto di aspetti relativi sia alle competenze tecniche che relazionali e comunicative, nonché al titolo di studio e alle esperienze pregresse. Iper, La grande i, assicura che, durante il processo di valutazione e selezione, non influenzano variabili quali età, genere, etnia e simili.

Il processo di selezione, è dun-

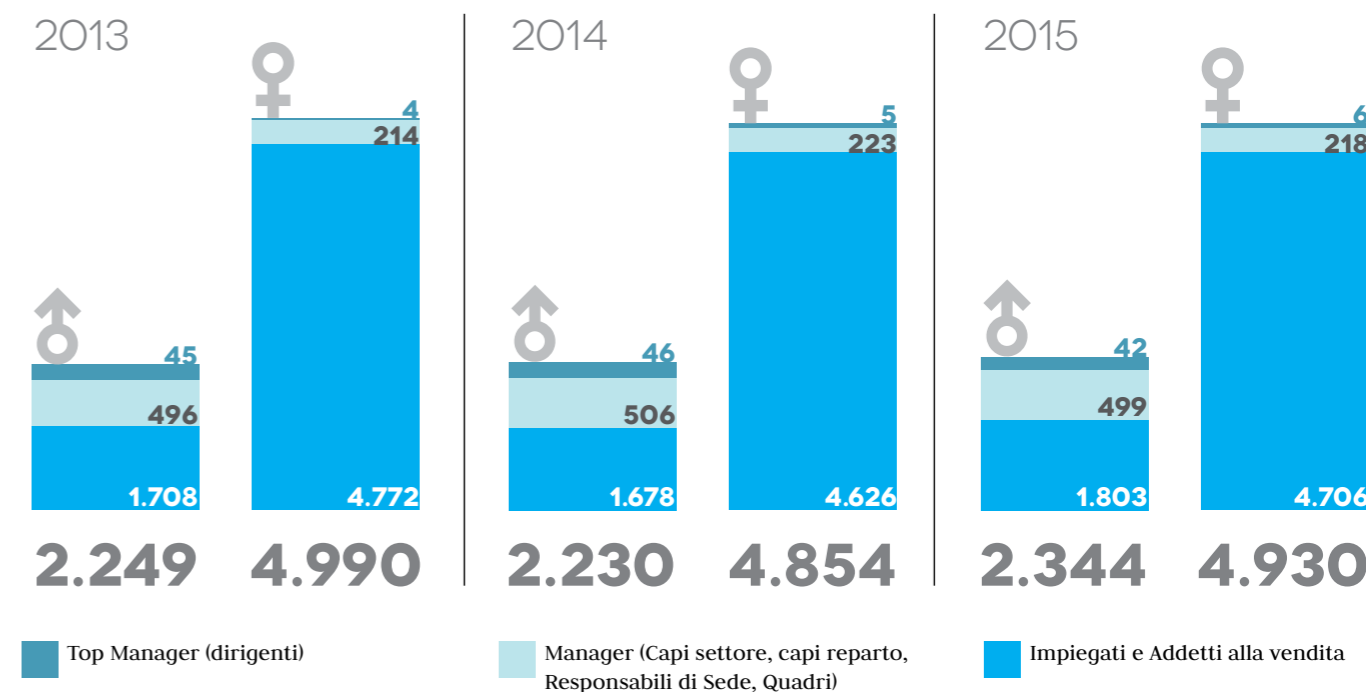
que articolato attraverso le seguenti fasi :

- Convocazione attraverso mail dei candidati e eventuale ricontatto telefonico per i non rispondenti
- Assessment di gruppo
- Colloquio individuale funzione HR
- Colloquio con linea
- Restituzione feedback
- Proposta di assunzione o lettera di ringraziamento

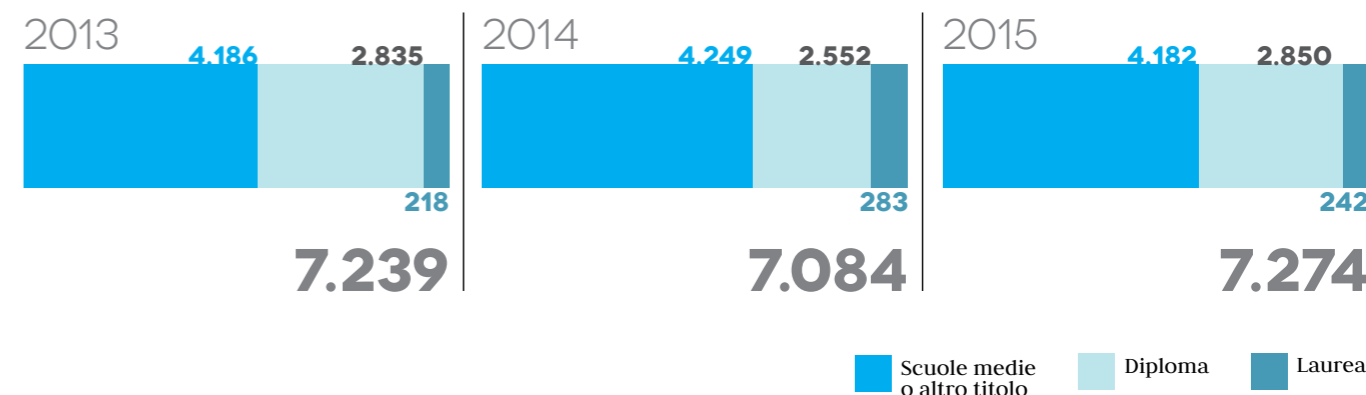
Nel caso di professionalità specifiche, il processo di selezione prevede direttamente il colloquio individuale con la direzione del personale.

Nel corso del 2015, è da menzionare il processo di selezione dei candidati per l'apertura del nuovo ipermercato di Arese, svolto dalla funzione HR di sede.

Personale del settore ipermercati al 31 dicembre 2015



Suddivisione del personale del settore ipermercati per titolo di studio



Tipologie di inquadramento contrattuale nel settore ipermercati

Tipologia	2013		2014		2015	
	♂	♀	♂	♀	♂	♀
Lavoratori a tempo indeterminato	2.116	4.595	2.091	4.516	2.113	4.532
di cui part time:	139	3.117	142	3.068	137	3.093
Lavoratori a tempo determinato	117	378	138	337	230	394
di cui part time:	23	105	27	82	45	117
di cui intermittenti:	39	266	42	244	48	246
Apprendistato	16	17	11	10	1	4



Recruiting per il nuovo Centro di Arese

In vista dell'apertura del nuovo centro di Arese, come previsto da apposito Accordo di Programma sottoscritto tra Finiper e i Comuni presenti sull'area ex Alfa, sono state concordate delle quote di assunzioni per i cittadini residenti nei comuni di Arese Lainate e Contermini e riservate delle quote a favore di cittadini in condizioni di disagio occupazionale. Oltre a ciò, è stato aperto un apposito portale online denominato "Arese Shopping Center", dedicato alla raccolta di candidature spontanee per entrare a far parte del team del nuovo Centro Commerciale.

Alla chiusura del portale, avvenuta il 23 gennaio 2015, si contavano 10329 candidature, di cui circa 2500 residenti nei comuni di Lainate e Arese, 3500 circa residenti nei comuni limitrofi e i restanti in altre province lombarde.

Il processo di selezione di Iper, La grande i ha avuto inizio con un prescreening, nel periodo compreso tra novembre 2014 e marzo 2015, su tutti i candidati residenti nei Comuni di Lainate e Arese e affidato ad apposita società di selezione. I candidati hanno potuto partecipare a una presentazione aziendale focalizzata sulle attività e sulle mansioni dell'ipermercato, a seguito della quale ogni candidato è stato colloquiato individualmente.

Al termine del processo è stato restituito a Iper, La grande i un database contenente la profilazione di tutti i candidati. Iper ha, quindi, provveduto ad invitare tutti i candidati risultati essere idonei a seguito del prescreening a proseguire l'iter di selezione: un assessment di gruppo e un successivo

colloquio individuale di approfondimento, nella medesima giornata, per i profili per cui lo stesso necessitava.

Durante i vari step di selezione, i candidati hanno avuto modo di presentarsi e partecipare a un'attività di gruppo. I selezionatori hanno osservato e testato la capacità di relazione e comunicazione, la resilienza allo stress e la stabilità emotiva, l'attitudine a lavorare nel team nonché l'interesse e la motivazione a intraprendere un percorso professionale nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata.

Indubbiamente, il fatto di aver già lavorato in GDO o in attività commerciali è stato considerato con favore rispetto alla selezione, ma non è stato determinante nella valutazione del candidato.

A conclusione di questa prima fase, l'attenzione si è spostata sulla valutazione dei candidati residenti nei comuni limitrofi e poi negli altri comuni (circa 8000).

A tutti costoro, nel mese di giugno 2015, è stato inviato un questionario on line di mappatura anagrafica e professionale, utilizzato come preselezione. I candidati che non hanno risposto al questionario entro il termine previsto sono stati considerati non interessati, mentre gli altri hanno potuto proseguire l'iter di selezione.

Il processo ed i criteri di selezione successivi hanno seguito le stesse modalità dei primi: al termine i candidati idonei sono stati presentati al direttore del punto vendita di Arese per essere inseriti nella pianta organica dell'ipermercato nascente ed iniziare così il percorso formativo previsto per i vari ruoli.

2.2 L'ambiente lavorativo



Iper, La grande i pone in essere ogni azione atta a prevenire qualsiasi forma di deroga al principio delle pari opportunità e qualsiasi forma di molestia psicologica, fisica e sessuale nei confronti dei dipendenti e collaboratori.

» -Codice Etico

A livello di contrattazione locale esistono accordi che prevedono condizioni migliorative rispetto al contratto collettivo nazionale applicato (in prevalenza quello del commercio) e alcuni punti vendita di Iper, La grande i hanno stipulato accordi di contrattazione integrativa di II° livello. In questo ambito, sono stati raggiunti nel 2015 anche alcuni accordi che disciplinano il lavoro domenicale nel punto vendita; in particolar modo relativi ad una programmazione equa e suddivisa sul personale interessato.

Il dialogo con i dipendenti e con i rappresentanti sindacali ha permesso già a partire dal 2013 la sperimentazione del "premio salario variabile", concreta ap-

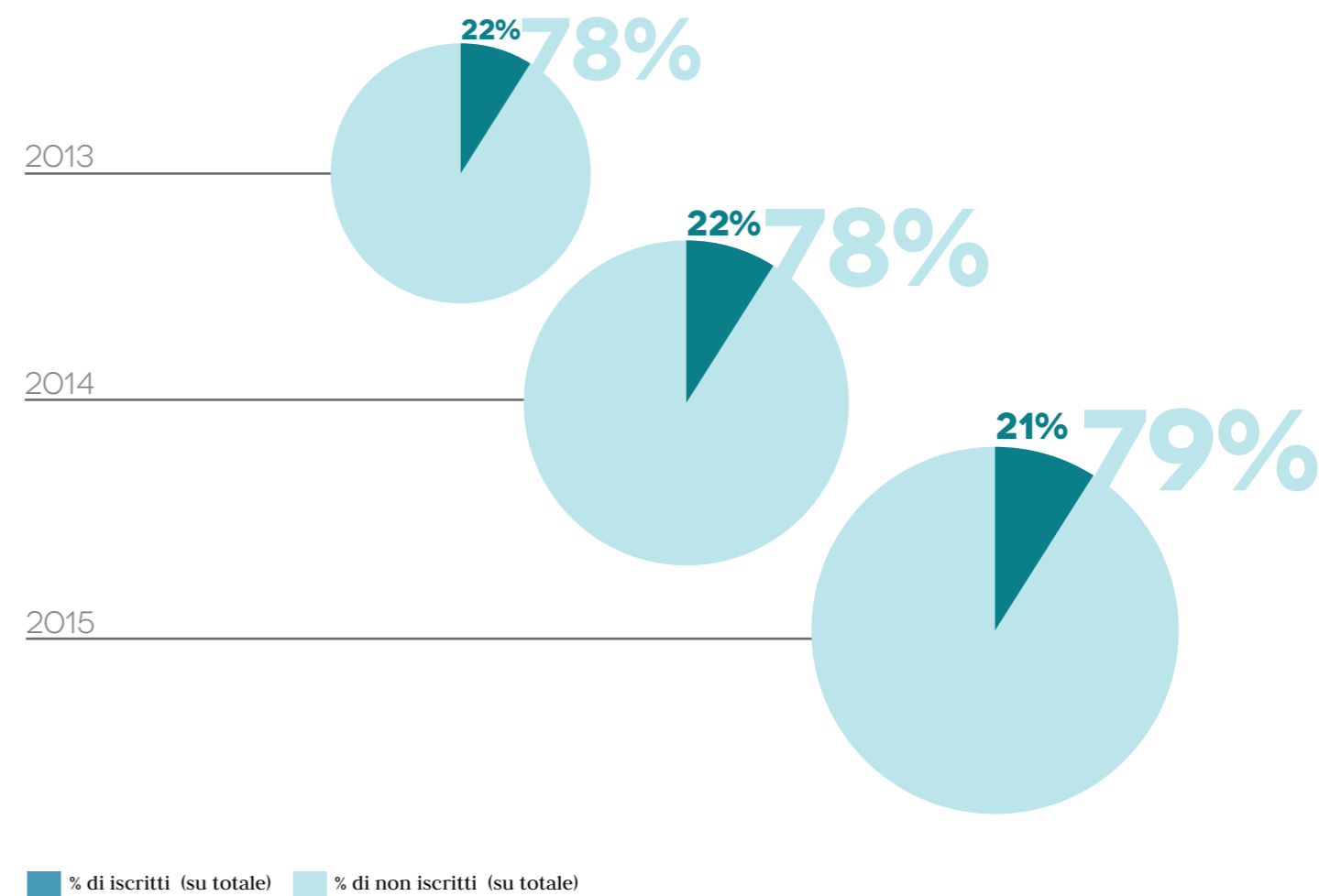
plicazione delle forme di remunerazione incentivante previste dal legislatore e legate a parametri di crescita della produttività, della redditività, della qualità, dell'efficienza, dell'efficacia e di altri elementi rilevanti per il miglioramento della competitività aziendale.

In particolare, è stato rinnovato l'accordo integrativo di Iper Rubicone dove all'interno dello stesso è previsto un salario integrativo variabile in base all'effettiva partecipazione dei singoli collaboratori al conseguimento degli obiettivi aziendali prefissati. Per l'anno 2015 il valore complessivo di tale iniziativa ha raggiunto i 143.300 euro.

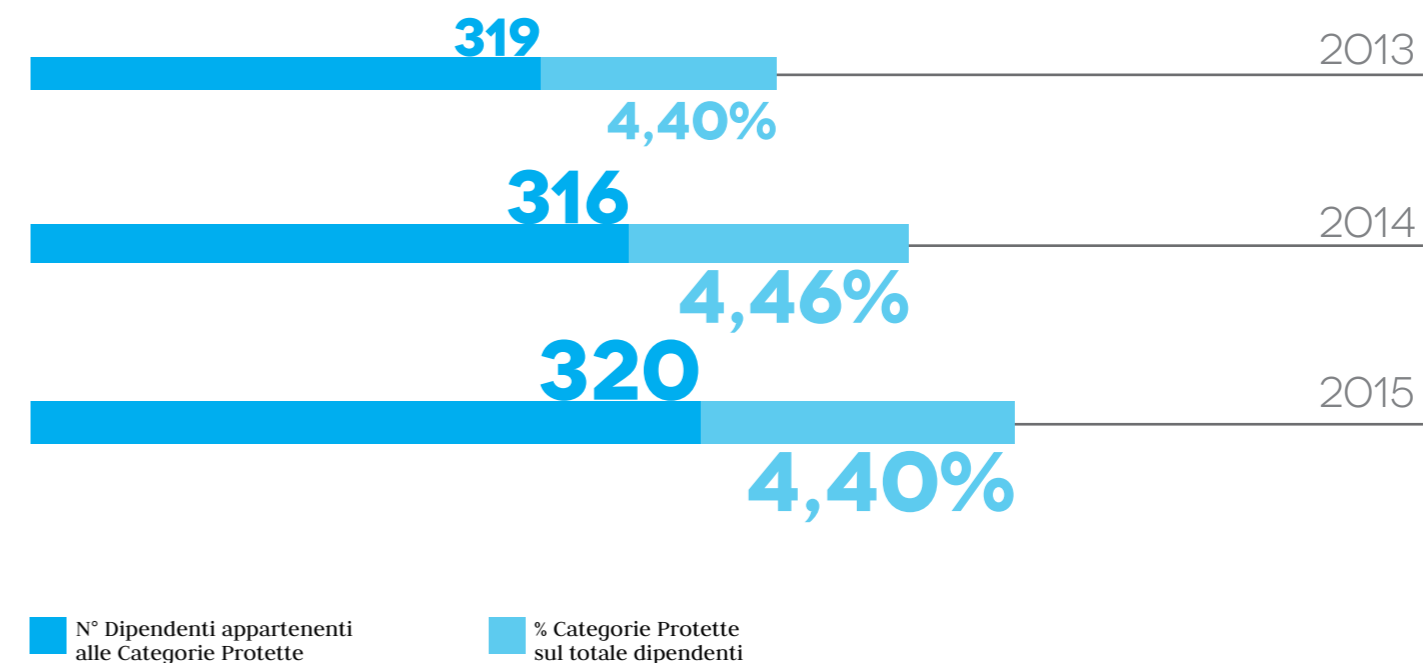
Nello stesso accordo si è ricon-

fermata l'iniziativa "Borsa di studio Iper, La grande i" presso l'Iper di Savignano sul Rubicone, allo scopo di valorizzare e sostenere il profitto scolastico degli studenti e per incoraggiare la prosecuzione agli studi, dei figli dei dipendenti, ha finanziato una borsa di studio di cui l'ammontare totale è di euro 5.000 euro. Il premio è costituito dall'attribuzione di una somma di denaro, trasformata in buoni spesa, spendibile per l'acquisto di libri, libri di testo, prodotti di cancelleria scolastica e materiale informatico destinato alla formazione (Tablet, PC, software ecc).

Personale del settore ipermercati iscritto al sindacato



Personale appartenente alle Categorie Protette





Progetto Isole

Nell'ambito di questo progetto nel 2015 è stato siglato presso l'Iper di Brembate l'accordo Sindacale per la gestione del progetto "Isole" aumentando così il numero di punti vendita coinvolti.

Il progetto prevede di coniugare efficacemente le esigenze di presidio aziendale con le esigenze di tempi di vita dei dipendenti al reparto casse, dove il personale è prevalentemente femminile.

BEST PRACTICE

2.3 Valorizzazione, possibilità di carriera e formazione

L'inserimento e la gestione del personale in Iper, La grande i è guidato da alcuni principi imprescindibili: onestà nell'adempimento delle proprie mansioni, rispetto e confronto costante, attenzione alla sicurezza sul lavoro e alla salute, rispetto delle pari opportunità, possibilità di negoziare i propri obiettivi, di prendere decisioni autonome e di scegliere il proprio orario di lavoro con flessibilità. Ampio spazio è dedicato ai giovani, ai quali è offerta la possibilità di formarsi sul campo.

Al fine di valorizzare le diversità individuali e la possibilità di carriera, Iper, La grande i si avvale di un sistema che, attraverso la definizione di aree chiave del profilo manageriale richiesto, evidenzia al collaboratore le competenze e i comportamenti attesi per ciascun ruolo. I collaboratori, i Capi Reparto e i Responsabili Vendite

sono valutati ogni anno con l'obiettivo di far emergere il proprio potenziale. Le valutazioni vengono riportate in un database aziendale che garantisce omogeneità, oggettività e uguali opportunità di visibilità e successo per tutti i collaboratori.

Nel corso del 2015 sono stati progettati ed avviati 11 piani di Formazione e Sviluppo dedicati a specialisti di potenziale e responsabili di settore, finalizzati all'acquisizione di ruoli manageriali all'interno dei punti vendita.

Un secondo progetto avviato nel 2015 ha riguardato la formazione di risorse inserite nel team di sede attraverso piani di induction che prevedono un percorso articolato tra punto vendita e sede con i seguenti obiettivi: conoscere le attività e le responsabilità dei vari ruoli all'interno degli ipermercati e della sede; acquisire gli aspetti

peculiari delle attività di gestione commerciale; conoscere i principali attori aziendali con i quali le risorse dovranno interagire durante le attività lavorative previste dal ruolo; toccare con mano il core business aziendale.

Inoltre, l'attenzione si è rivolta all'ambito universitario per ingaggiare giovani neolaureati con potenziale da inserire nelle varie funzioni aziendali e che, iniziando il loro percorso con uno stage extracurricolare, potranno anche essere portatori del punto di vista della fascia di clienti di nuova generazione.

CARTA VANTAGGI "NOI" PER I DIPENDENTI

Nel 2015 viene lanciata la nuova Carta Vantaggi "Noi" a tutti i dipendenti, in concomitanza con il lancio della nuova linea di Carta Vantaggi (si veda in proposito il paragrafo 3.6). La Carta rivolta ai

dipendenti prevede il 10% di accumulo bonus in euro cassaforte su tutti e cinque i pacchetti della Nuova Carta Vantaggi Più. Ad ogni dipendente sono state messe a disposizione 2 Carte Vantag-

gi "Noi", in modo tale da rendere disponibile una aggiuntiva ad un'altra persona all'interno del nucleo familiare del dipendente.



La valutazione del personale da assumere è effettuata sulla base della corrispondenza tra profili attesi e profili richiesti in quel momento da Iper, La grande i e le scelte sono effettuate sulla base di evidenze oggettive di caratteristiche professionali superiori a quelle degli altri candidati, nonché nel rispetto delle pari opportunità per tutti i soggetti interessati.

Le informazioni richieste sono collegate alla verifica degli aspetti di tipo professionale e psicoattitudinale, nel rispetto della sfera personale e delle opinioni del candidato.

I soggetti preposti alla selezione, siano essi interni alle funzioni aziendali o fornitori esterni di servizi, nei limiti delle informazioni disponibili, adottano opportune misure per evitare favoritismi, nepotismi, o forme di clientelismo nelle fasi di selezione e assunzione.

Il personale è assunto con regolare contratto di lavoro; non è tollerata alcuna forma di lavoro irregolare.



-Codice Etico

Iper, La grande i e lo sviluppo formativo

Il miglioramento continuo e la necessità di essere sempre vicini al Cliente sono alcuni dei propositi che hanno spinto Iper, La grande i a continuare l'importante sviluppo formativo.

Dal 2014 la struttura della formazione è certificata ISO 9001/08,

e accreditata presso la Regione Lombardia come ente di formazione riconosciuto. Inoltre, tramite lo sviluppo del portale della formazione e l'implementazione di una apposita piattaforma, Iper, La grande i è in grado di monitorare le attività svolte con grande puntualità ed efficacia.

Nel corso del 2015, le ore di for-

mazione erogate sono state complessivamente 63.038.

I principali piani formativi per il 2015 hanno promosso le competenze manageriali e organizzative dei responsabili, rafforzandone la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto nei punti vendita.

PROGETTO VIVAIO

Di particolare rilevanza è stata l'ideazione e la programmazione del "Progetto Vivaio": all'interno dei percorsi di sviluppo previsti per il 2016, un ciclo sarà interamente dedicato al ruolo del Capo Settore, figura di taglio manageriale che prevede l'acquisizione di competenze di tipo tecnico, commerciale e gestionale.

Il piano di formazione e sviluppo, della durata di due anni, prevederà il coinvolgimento di giovani, neodiplomati e/o neolaureati, che sperimenteranno un primo periodo di "orientamento" all'interno del punto vendita, durante il quale avranno modo di conoscere e testare tutte le attività dell'organizzazione aziendale, al

fine di scoprire le proprie potenzialità, alimentare i propri interessi e capire quale reparto sia più in linea con la propria crescita professionale futura. In seguito il piano prevede il rafforzamento delle competenze manageriali, finalizzato all'acquisizione del ruolo di Capo Settore.

Nell'ambito della formazione in materia di Sicurezza è stato creato un team di formatori interni con il duplice scopo e vantaggio di rendere più flessibile la risposta alle esigenze formative dei punti vendita. Contemporaneamente i formatori interni hanno potuto ampliare il proprio ruolo con una ulteriore e significativa competenza.

Il monitoraggio e la rendicontazione di tutte le ore di formazione erogate è effettuato attraverso una apposita piattaforma web

("Golden Ring") dalla quale sono stati estratti i dati rappresentati nella tabella sottostante.

Anche il 2015 è stato caratterizzato da una formazione manageriale orientata al rafforzamento delle competenze in tema di delega e di feedback per i responsabili e la relazione con la clientela per gli addetti, al fine di aumentare la professionalità commerciale della rete di vendita.

Tabella – Formazione erogata per tipologia

	Partecipanti 2013	N° ore erogate 2013	Partecipanti 2014	N° ore erogate 2014	Partecipanti 2015	N° ore erogate 2015
Mestieri	497	3.997	403	2.601	521	3.220
Formazione obbligatoria	1.565	12.872	8.027	25.181	11.274	29.794
Procedure	3.301	7.532	2.489	6.569	5.207	6.910
Prodotto	538	1.673	260	543	285	3.067
Ruolo	6.017	30.603	1.655	20.720	1.658	20.047
Totale complessivo	14.183*	64.447*	12.834	55.614	18.945	63.038

*ore/partecipanti comprensivi di quelle fuori classificazione omogenea

Lezioni in aula e formazione sul campo: la scuola dei mestieri

Il progetto "Scuola dei Mestieri" è uno dei più importanti progetti di formazione di Iper, La grande i, fondato con l'obiettivo di preparare figure professionali specifiche per i punti vendita. Per ciascun settore sono previsti moduli formativi in aula, materiali didattici multimediali, formazione sul campo a contatto diretto con

le materie prime, i semilavorati e i prodotti pronti alla vendita: è così possibile affinare le capacità manuali di gestione del prodotto e sviluppare le competenze organolettiche sensoriali per riconoscere e valutare la bontà del prodotto offerto al consumatore. Il progetto "Scuola dei Mestieri" è stato proseguito nel corso del 2015, mettendo in primo piano le esigenze di formazione del personale del futuro punto ven-

dita di Arese. Il percorso di learning-by-doing ha interessato tutti i settori dei Freschi esistenti, dando vita ad un laboratorio che ha esplorato nuove tecniche di produzione e in alcuni casi ha proposto novità assortimentali da testare ed eventualmente estendere a tutti i punti vendita.

Tabella - Ore di formazione finanziate dalla Scuola dei Mestieri

Scuola dei mestieri	Ore nel 2012	Ore nel 2013	Ore nel 2014	Ore nel 2015
Pescheria	204	550,5	10	32
Pane, pasta e pizza	3.034	1.677	1.967	1.966
Salumi e formaggi	436	556	212	104
Gastronomia	1.038	255,5	140	207
Ortofrutta	208	178	21	-
Carne	644	387	116	11
Food Court	398	393	135	900
Totale ore	5.962	3.997	2.601	3.220

2.4 La sicurezza, una questione prioritaria



Il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro deve essere un costante punto di riferimento nella gestione operativa degli obiettivi aziendali.

» -Codice Etico

Per provvedere all'attuazione di tutti gli adempimenti previsti dalla normativa di legge in materia di salute e sicurezza, il settore ipermercati del Gruppo Finiper ha realizzato un sistema di gestione e controllo della sicurezza. Quest'ultimo è costituito da due livelli:

- una struttura organizzativa centrale, punto di riferimento per tutto il Gruppo;
- una struttura organizzativa periferica, basata su un modello comune, incentrata sui singoli ipermercati

Tutti i punti vendita si sottopongono ad audit di controllo da parte di una società esterna specializzata, alla quale è affidato il compito di monitorare sia il rispetto delle Linee Guida, individuare le aree di miglioramento, di classi-

ficare eventuali criticità, così da permettere di pianificare e mettere in atto eventuali azioni correttive.

Per l'anno 2015 non si registrano situazioni di grave inadempienza.

Per garantire la sicurezza e la salute sul posto di lavoro, Iper, La grande i organizza specifici corsi di formazione, attribuisce deleghe in materia ai direttori di ogni punto vendita e ha istituito un apposito Comitato di Sicurezza. Ciascun ipermercato deve attenersi rigorosamente al rispetto delle linee guida per la gestione delle problematiche in materie di salute e sicurezza.

Nel corso del 2015, non si sono verificati decessi per infortunio e gli indicatori di gravità e di frequenza registrano una lieve

flessione rispetto all'anno precedente. Ogni infortunio viene attentamente valutato attraverso un apposita Linea Guida tale da permettere il coinvolgimento di tutte le figure di riferimento aziendale. Questo permette non solo di agire in modo tempestivo sul singolo evento ma di prevenirne altri nel caso non sia legato ad una "distrazione" del lavoratore ma ad un difetto di attrezzatura o procedura.

Particolare attenzione viene posta anche alla regolarità contrattuale e alla sicurezza di tutto il personale esterno, sia esso in appalto di servizio, di manutenzione, o di semplice attività promozionale.

Andamento dei principali
indici infortunistici

	2013	2014	2015
Indice di frequenza ¹	20,41	16,44	18,60
Indice di gravità ²	0,33	0,28	0,35
Numero di infortuni	179	143	150
Giornate perse	2.930	2.466	3.051

¹indice di frequenza = numero infortuni/ore lavorate * 1.000.000

²indice di gravità = ore di assenza per infortunio/ore lavorate * 1.000





PROGETTO SALUTE: ALIMENTAZIONE CORRETTA SUL POSTO DI LAVORO

Negli uffici della sede del Gruppo è offerta frutta fresca con l'obiettivo di sensibilizzare i collaboratori ad uno stile alimentare vario, sano e corretto, coerente con l'offerta commerciale e la filosofia dell'azienda.

ABBIAMO DETTO

Consolidare il sistema di valutazione ed estenderlo anche alle funzioni non commerciali

Sviluppare un processo di consapevolezza della percezione del cliente attraverso il corso "ultimo metro"

Ottenere la certificazione di gestione della qualità ISO 9001 per la progettazione, l'erogazione, la somministrazione e il controllo della formazione e dell'addestramento all'interno dell'organizzazione

ABBIAMO FATTO

È stato ridisegnato l'intero processo di Valutazione del personale, prevedendone l'estensione anche alle funzioni di servizio dei punti vendita e a tutte le funzioni di sede

Nel 2015 il percorso ha coinvolto 72 middle manager di punto vendita, per un totale di 400 ore. Ogni partecipante ha potuto cogliere il livello di servizio percepito dal cliente, e tradurlo, presso il proprio punto vendita, in concreti piani di miglioramento

La Certificazione ISO9001 per la progettazione, l'erogazione, la somministrazione e il controllo della formazione e dell'addestramento all'interno dell'organizzazione è stata mantenuta ed estesa al sito di Grandate e alla Scuola dei Mestieri



OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO NEI RAPPORTI COL PERSONALE

- Avviare percorsi di inserimento degli studenti nei punti vendita attraverso progetti di alternanza Scuola Lavoro o collaborazioni con Istituti Specializzati dei vari territori.
- Individuare nuovi canali di reclutamento per l'attraction e l'engagement di nuove professionalità.
- Supportare il processo di recruiting e di ricambio generazionale, favorendo lo sviluppo di carriera a partire anche da profili extracurricolari, con il sopraccitato "progetto vivaio"
- Offrire piani di formazione volti a rafforzare le competenze tecniche dei buyer di sede centrale e altri volti a valorizzare le competenze tecniche degli specialisti dei freschi
- Creare un'offerta formativa di base in previsione dell'apertura del centro di Arese, customizzata sulle caratteristiche peculiari della tipologia e del livello di servizio del punto vendita; un percorso orientato ai valori di creatività, innovazione e condivisione.
- Revisionare il manuale e le procedure del Sistema di Qualità per renderlo quanto più possibile aderente ai reali processi di progettazione, erogazione, somministrazione e controllo della formazione e dell'addestramento.



“

La nostra azienda ha compiuto 40 anni,
un traguardo importante che rappresenta
un momento di vera festa. Applaudiamo
al passato con tutta l'energia che
metteremo, insieme, per costruire un futuro
ancora più grande