

# 4.2

Il personale



## La spesa si fa attenta

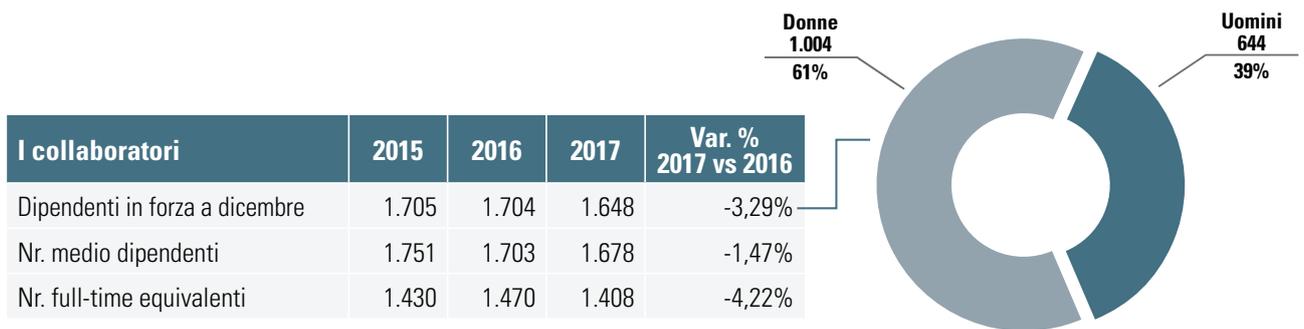
---

**Cerchiamo di far conciliare lavoro e vita privata, soprattutto di quel 60% di donne che lavora con noi. 1 su 3 delle nostre collaboratrici beneficia del part-time.**

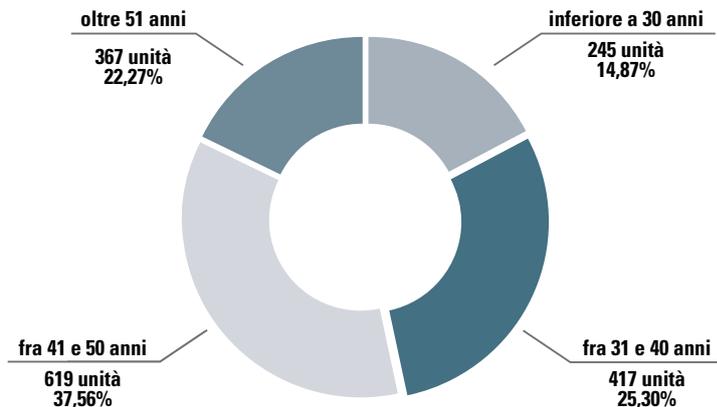
## 4.2.1 LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Dalla nascita dell'azienda ad oggi, sono migliaia i collaboratori che hanno lavorato con noi. Ora sono quasi 1.650, impiegati tra sede, magazzino ed i vari punti vendita. Volendo immortalare in una "fotografia" le nostre persone, possiamo dire che circa 690 sono salumieri, macellai, pescivendoli, o addetti nei reparti frutta e verdura, pane, pizza, dolci e gastronomia. Un piccolo esercito a disposizione dei nostri clienti per la gestione dei reparti freschissimi. In cassa stanno più di 370 persone e altri 360 curano la sala ed il resto del negozio. Poi ci sono i direttori di negozio, una settantina, cui si aggiungono 5 responsabili di zona (i nostri Area Manager) e 12 responsabili delle linee di prodotto (i Product Manager). In sede si contano circa 140 persone distribuite nelle varie aree: commerciale, amministrazione e sistemi informativi, risorse umane, logistica e magazzino, marketing e tecnica.

Di seguito rappresentiamo la consistenza del personale secondo diverse modalità di calcolo. L'indicatore full-time equivalenti determina il numero teorico di dipendenti a tempo pieno necessario a coprire il monte ore complessivamente lavorato nell'arco dell'anno, considerando anche il contributo dei lavoratori interinali e temporanei.



### L'età



il **40%** dei dipendenti ha meno di **40** anni

## L'anzianità di servizio



Un percorso che dura da oltre un decennio per **1** collaboratore su **2**

La scolarizzazione	2015	2016	2017
% di laureati e diplomati su dipendenti in forza a dicembre	32,38%	33,22%	33,07%

## 4.2.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO



Nel 2017 il nostro personale ha lavorato complessivamente per oltre 2,4 milioni di ore, circa 378 mila giornate. L'orario per tutte le società del gruppo è articolato su una base di 38 ore settimanali, distribuite su sei giorni, dal lunedì al sabato. Il servizio reso nei giorni festivi e nelle aperture domenicali avviene nel rispetto della normativa e prevede comunque la corresponsione di una congrua maggiorazione.

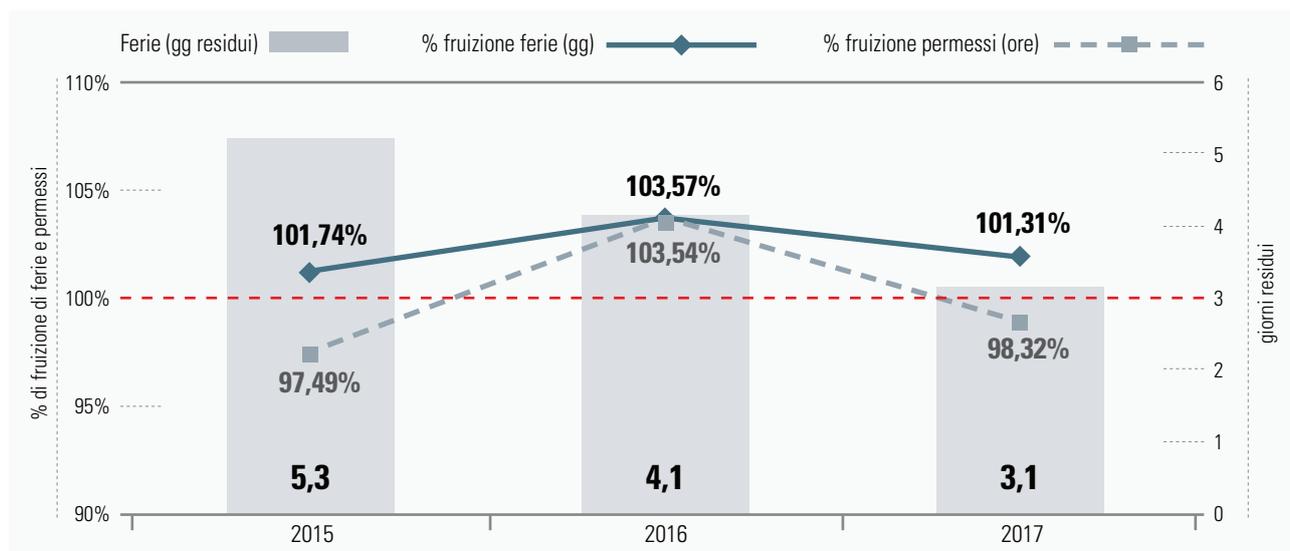
Cresce del 20% l'apporto complessivo del lavoro straordinario, anche a causa di un minor ricorso alle ore di lavoro interinale. Volendo fare un conteggio pro-capite si passa da 78 ore di straordinario nel 2016 a 95 nel 2017.

Il lavoro straordinario	2015	2016	2017
Ore di lavoro straordinario	149.738	132.479	158.611
Incidenza del lavoro straordinario	5,81%	5,14%	6,24%

## Le ferie e i permessi

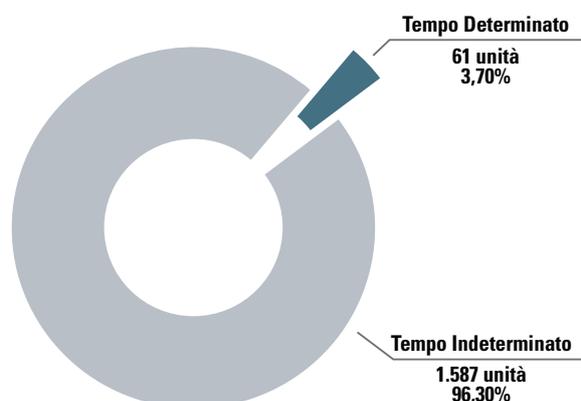
Prosegue la politica aziendale mirata al progressivo smaltimento di ferie e permessi arretrati. Considerando le ferie, sono gli impiegati di sede ad avere un valore più alto da smaltire rispetto ai colleghi che operano in negozio (6,87 giorni verso una media di poco meno di 3 giorni).

## La fruizione di ferie e permessi



## La tipologia dei contratti

Il rapporto di lavoro a tempo indeterminato è la forma contrattuale più comune utilizzata. Ricorriamo a contratti a termine in misura minima (3,7% sul totale) solamente per far fronte con la dovuta celerità ed efficienza alle posizioni che via via rimangono scoperte per malattie, maternità, picchi di lavoro o coperture di lavoro intenso e stagionale.



## Le nuove assunzioni

Tradizionalmente la rete di vendita rappresenta l'area in cui siamo maggiormente impegnati nella ricerca del personale. Nel 2017 abbiamo fruito di 105mila ore di lavoro interinale, in calo del 12% rispetto all'anno precedente e stipulato 54 nuove assunzioni; 16 di queste (29,63%) hanno previsto la conferma a tempo indeterminato già in corso d'anno. Guardando invece le scadenze previste nell'anno, segnaliamo 19 conferme di contratti di apprendistato su 23, l'86% sul totale.

Le nuove assunzioni	2015	2016	2017
Tempo indeterminato	18	4	33
Apprendistato	39	59	4
Tempo determinato	1	0	1
Assunti e confermati a indeterminato in corso d'anno	30	12	16
<b>Totale</b>	<b>88</b>	<b>75</b>	<b>54</b>

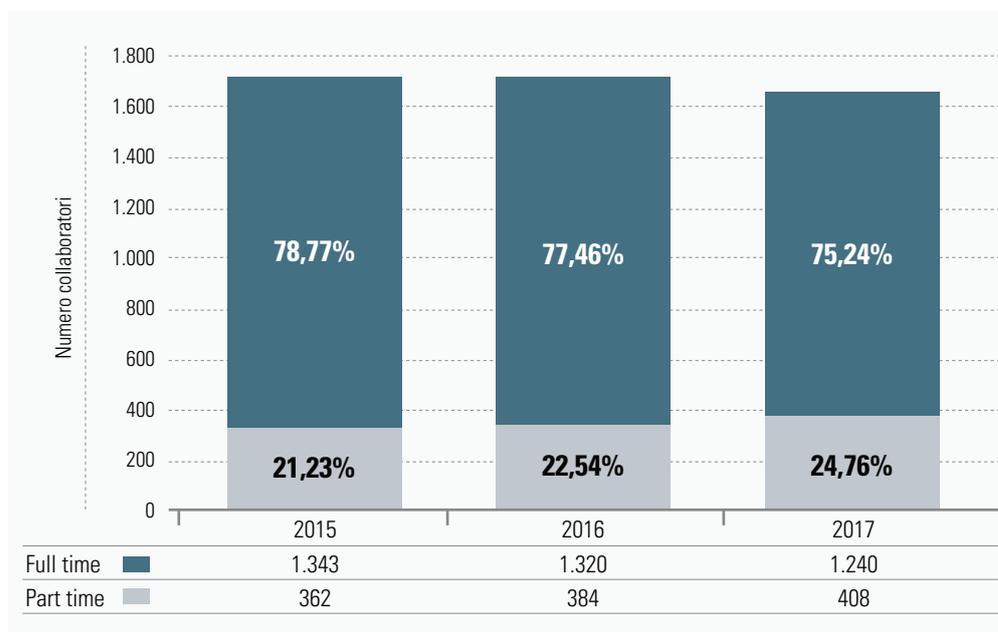
Nel **2017** confermati 19 contratti di apprendistato su **23** in scadenza

## I contratti a tempo parziale

Prosegue anche nel 2017 il trend di crescita del personale impiegato a tempo ridotto, sia come numero complessivo di risorse (+6,25%) che come peso sul totale dipendenti (+2,22%). La stipula di tali contratti proviene sempre da una richiesta diretta dell'interessato, per la maggior parte mamme con bimbi piccoli. Complessivamente, la quota del personale che può beneficiare di un contratto part time raggiunge il 24,76%.



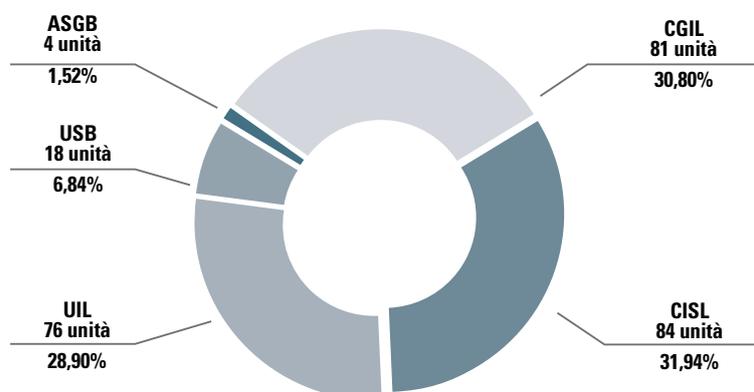
### I contratti a tempo parziale



Part-time per **1** collaboratore ogni **4**,  
il **40%** delle donne beneficia del tempo parziale

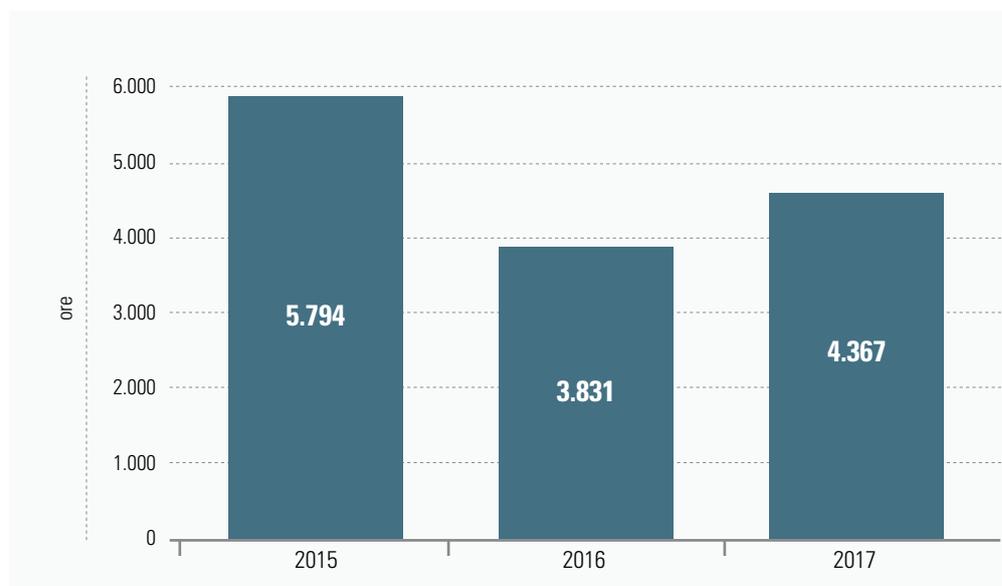
## Le relazioni sindacali

Cinque sigle sindacali raccolgono complessivamente 263 iscritti, pari al 16% del totale dipendenti, quota ulteriormente in calo di 0,88% rispetto alla situazione dell'anno precedente.



L'incremento delle ore dedicate ad attività sindacali (+14%) è legato principalmente all'aumento delle assemblee sindacali che passano da 107 ore nel 2016 a 1.246 ore nel 2017. Complessivamente gli incontri hanno assorbito quasi un terzo del monte ore totale, e per la maggior parte sono stati dedicati alla validazione del rinnovo contrattuale della società Supermercati Poli spa.

### Le ore dedicate ad attività sindacali



Assenza per sciopero inferiore al **2%** sul totale ore

## 4.2.3 LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

### L'inquadramento

I dipendenti sono inquadrati secondo le norme del C.C.N.L. del settore terziario integrato dalla contrattazione di secondo livello. L'inquadramento è attribuito sulla base delle funzioni svolte nell'ambito del proprio ruolo e nel rispetto di quanto statuito dal mansionario aziendale. Rimane stabile la percentuale dei collaboratori con inquadramento superiore al terzo livello, superando, anche per il 2017, la quota del 34%.

L'inquadramento	Nr. dipendenti	% dipendenti
Dirigenti	3	0,18%
Quadri	18	1,09%
1° Livello	91	5,52%
2° Livello	116	7,04%
3° Livello	338	20,51%
4° Livello	1.041	63,17%
5° Livello	41	2,49%
<b>Totale</b>	<b>1.648</b>	<b>100,00%</b>

Tra i collaboratori con livello superiore al terzo, il **42%** sono donne

## La politica retributiva

Tutte le società del gruppo prevedono accordi integrativi, che garantiscono un sistema economico e normativo di miglior favore rispetto a quanto previsto dalla contrattazione collettiva. Il 31 dicembre 2017 è giunto a scadenza il contratto per Billig S.p.A.: né azienda, né sindacato ne hanno dato disdetta e, dunque, permane in vigore con tutte le condizioni in essere.

Di seguito indichiamo, per livello, gli importi mediamente percepiti dai nostri dipendenti e la differenza, in positivo, rispetto alla retribuzione prevista dal Contratto Nazionale. La base di calcolo contempla i dipendenti di tutte le società del gruppo, ad esclusione di assunti e cessati in corso d'anno, normalizzando a tempo pieno tutte le voci retributive nel caso di contratti a tempo parziale.



La retribuzione media (RAL)	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti		€ 130.969	€ 130.966	€ 62.580	€ 68.386	109,28%
Quadri	€ 61.343	€ 76.039	€ 75.222	€ 33.504	€ 41.718	124,52%
1° Livello	€ 40.379	€ 43.211	€ 42.535	€ 30.903	€ 11.632	37,64%
2° Livello	€ 33.746	€ 33.238	€ 33.349	€ 27.698	€ 5.651	20,40%
3° Livello	€ 28.009	€ 28.339	€ 28.149	€ 24.708	€ 3.442	13,93%
4° Livello	€ 25.341	€ 25.039	€ 25.258	€ 22.329	€ 2.929	13,12%
5° Livello	€ 22.935	€ 22.462	€ 22.619	€ 20.859	€ 1.760	8,44%

**17,86%** di retribuzione aggiuntiva media complessiva rispetto a CCNL

Permane il divario retributivo di genere e cresce nell'anno di un punto percentuale: rispetto agli uomini, le donne guadagnano in media circa il 17% in meno per ora lavorata. Tale divario va principalmente ricondotto alle diverse modalità di partecipazione all'attività lavorativa in termini di tempo e disponibilità d'orario nell'arco della settimana, che, di conseguenza, incidono sull'attribuzione dei ruoli in azienda: solitamente, infatti, le posizioni organizzative ai livelli più alti, che richiedono una presenza più assidua, sono affidate per la quasi totalità a uomini.

## Il sistema di incentivazione

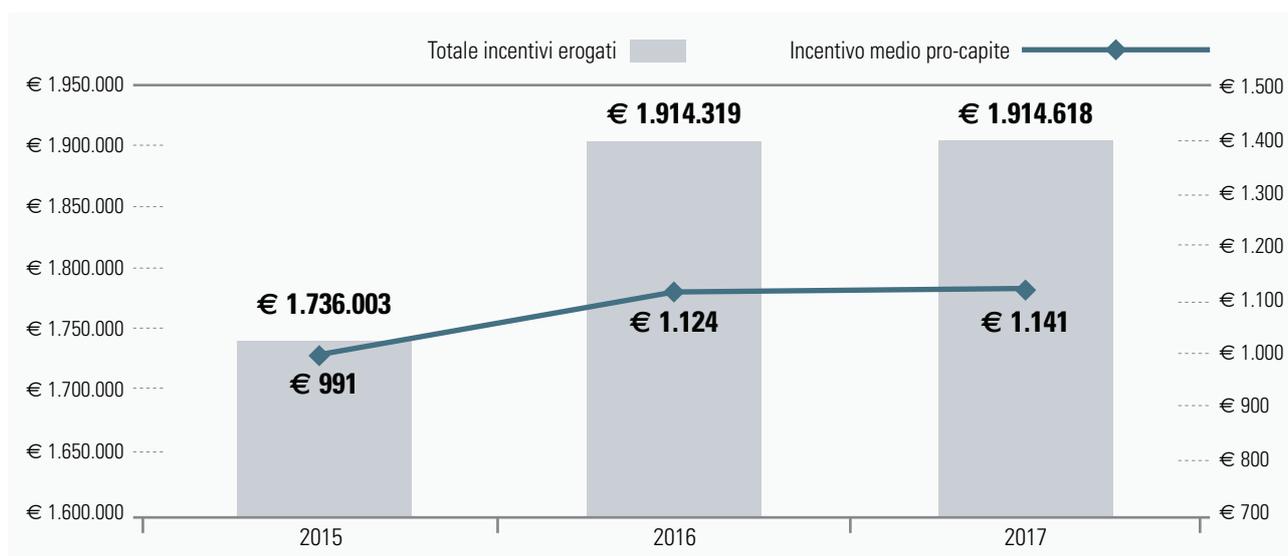
Il sistema di incentivazione svolge un ruolo importante nel rapporto lavorativo: indirizza in modo più diretto il lavoro agli obiettivi d'impresa e stimola il collaboratore, perché lo rende partecipe della redditività dell'azienda e dei risultati ottenuti.

L'incentivazione individuale	2015	2016	2017
Nr. dipendenti coinvolti	114	112	113
% dipendenti coinvolti	6,51%	6,58%	6,64%
Monte salario destinato	€ 392.200	€ 383.400	€ 380.900
Raggiungimento obiettivi	€ 308.156	€ 300.588	€ 290.550
% raggiungimento obiettivi	78,57%	78,40%	76,28%

L'incentivazione collettiva	2015	2016	2017
Nr. dipendenti coinvolti	1.592	1.631	1.623
% dipendenti coinvolti	90,92%	95,77%	96,72%
Monte salario destinato	€ 2.137.341	€ 2.671.055	€ 2.596.169
% raggiungimento obiettivi	71,61%	71,72%	65,96%
Importo erogabile	€ 1.530.547	€ 1.915.581	€ 1.712.377
Importo effettivamente erogato	€ 1.427.847	€ 1.613.731	€ 1.624.068
% erogazione su monte salario teorico	66,80%	60,42%	62,56%

Rapportando al numero medio di addetti l'importo complessivamente erogato a titolo di incentivo, sia individuale che generalizzato, riusciamo a descriverne la media pro-capite ed il suo andamento nel tempo.

### Gli incentivi erogati



### La formazione

Siamo interessati a formare i nostri dipendenti e a dare loro tutti gli strumenti per esprimersi al meglio nel loro lavoro e per crescere professionalmente. Facendo il conto delle ore trascorse in formazione negli ultimi 15 anni, sia in aula, ma soprattutto in negozio, sono oltre 330 mila, per le quali abbiamo investito quasi 10 milioni di euro.

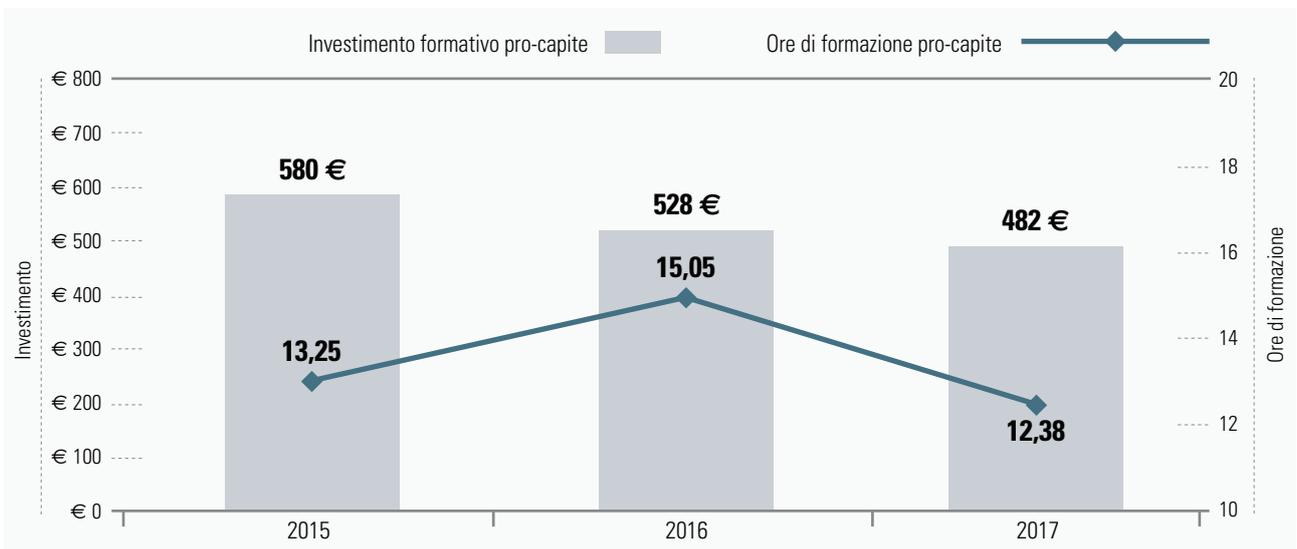


La funzione Risorse Umane, infatti, elabora ogni anno un piano formativo che comprende corsi di vario tipo, dall'addestramento specifico di negozio a momenti formativi più generici per l'acquisizione di nuove competenze. Nel 2017, più di un terzo del monte ore complessivo è stato destinato a formazione specialistica per gli addetti di vendita; seguono a ruota, con un peso del 27% sul totale, i corsi dedicati alla sicurezza sul luogo di lavoro e aspetti igienico sanitari. Infine, circa 4mila ore sono state dedicate alla formazione in ingresso di 90 neoassunti ed altrettante a corsi formativi per lo sviluppo di tematiche trasversali. In varie occasioni la formazione è curata da formatori interni che, solo nell'ultimo anno, hanno dedicato ai colleghi 9.365 ore.

La consistenza della formazione	2015	2016	2017
Nr. partecipanti	1.882	3.435	2.617
Ore di formazione	23.207	25.637	20.768
Investimento totale	€ 1.015.592	€ 900.027	€ 809.558
Incidenza formazione su fatturato	0,22%	0,19%	0,16%

Il grafico sottostante rappresenta l'entità della formazione pro-capite rapportando i valori complessivi al numero medio dipendenti.

### La formazione pro-capite



## Un corso creativo per gli addetti alle casse

Novità formativa del 2017 è stato il corso per la valorizzazione del ruolo di addetto alla cassa: una proposta non convenzionale, molto creativa ed innovativa.

L'obiettivo primario del corso mirava ad aumentare la consapevolezza del proprio ruolo, della sua importanza e della sua evoluzione nel tempo. In cassa non ci si limita a passare i prodotti allo scanner, chiudere uno scontrino o gestire il pagamento finale: in cassa si fa molto di più. È fondamentale il ruolo del cassiere per trasferire informazioni sulle attività in essere e valorizzare i servizi commerciali, ma soprattutto per creare dei legami con i clienti e consolidarli nel tempo.

E in questo punto di contatto fra azienda e pubblico è importante trovare il modo giusto di comunicare, sempre propositivo, empatico, senza mai perdere professionalità. È stato così individuato un gruppo campione composto da una decina di persone impiegate nel canale Regina. Si è partiti con una prima fase di analisi teorica del ruolo, soffermandosi su quanto specificato nel mansionario per poi passare ad una fase più concreta e pragmatica, in cui ciascuno dei partecipanti ha condiviso il proprio vissuto quotidiano.

I clienti sono molti, tutti diversi, talvolta problematici o polemici, altre volte invece solo alla ricerca di informazioni e contatto. Dall'altro lato ci sono gli addetti alla cassa, anche loro con differenti caratteri ed attitudini. Ed è proprio su questo aspetto che si è cercato di lavorare: attraverso momenti di confronto collettivo, sotto la guida di formatori specializzati, si è puntato a condividere la conoscenza, individuare i comportamenti virtuosi da adottare in cassa, uniformare gli approcci, definendo uno stile relazionale e di comunicazione ideale per valorizzare al massimo il proprio ruolo ed il coinvolgimento del cliente. Per trasferire e consolidare questi aspetti - e qui sta l'innovatività del corso - i partecipanti sono diventati "attori" del quotidiano, coinvolti in prima persona nella realizzazione di mini filmati, a partire dalla stesura del copione fino alle riprese finali. L'obiettivo era individuare l'approccio corretto da seguire nell'affrontare alcune casistiche tipiche della vita in cassa. Per ogni situazione analizzata sono stati prodotti due copioni: il primo contenente linguaggi, atteggiamenti e comportamenti che non valorizzano i servizi e la professionalità di chi li propone, in pratica "tutto ciò che non deve essere fatto"; ed un secondo contenente esempi virtuosi e contagiosi di comunicazione e relazioni positive.

Tutti i filmati sono stati girati in negozio con l'ausilio di un film maker professionista per poi essere raccolti in una sorta di "manuale in video". Per sottolineare le differenze fra comportamenti virtuosi e quelli da evitare, i video con esempi negativi sono stati girati in bianco e nero, mentre quelli con valori positivi sono stati proposti a colori, corredati da consigli pratici per essere efficaci ogni giorno, con ogni cliente, sul set della vita lavorativa quotidiana.



## La partecipazione ed il coinvolgimento del Personale

Cerchiamo di lavorare al meglio per coinvolgere le nostre risorse: siamo consapevoli che un clima di lavoro positivo, in cui i collaboratori si sentano gratificati e compartecipi attivi nella storia dell'azienda, restituisca risultati positivi sia a livello organizzativo che personale. Del resto, il futuro ed il successo (o meno) delle organizzazioni passa attraverso le persone le compongono.

Investire nelle risorse umane è diventata perciò una scelta strategica fondamentale. Oggi più che in passato servono persone motivate, flessibili, disponibili al cambiamento; persone che si sentano responsabili del proprio lavoro, capaci di lavorare in team secondo una logica di "integrazione" e non di mera "interazione": una logica, in altre parole, che porti a ricercare il successo del proprio gruppo come successo personale e a considerare gli obiettivi di gruppo come obiettivi personali. Servono, in questa visione, persone con competenze non solo specialistiche, ma anche trasversali, sociali, relazionali, collaborative e comunicative. Ecco perché bisogna saperle coltivare in tutta l'azienda e a tutti i livelli gerarchici.

Una delle "molle" con cui cerchiamo di accrescere il senso di appartenenza e partecipazione è la proposta di momenti di incontro, formazione e condivisione talvolta anche informali.

## La convention annuale

Sempre molto sentita, rimane la convention annuale. Nel 2017, presso il Teatro Sociale di Trento, ha spento la sua decima candelina celebrando in maniera solenne un compleanno ancora più importante: il sessantesimo anniversario dell'azienda dall'apertura, nel 1957, del primo supermercato.

Una serata emozionante, a 60 anni di distanza dall'inizio di una grande avventura. Anni di cambiamenti e di qualche calamità, nuove leve e voglia di fare, raccontati dal più famoso dei narratori sportivi: Federico Buffa. E tutto a sorpresa. Buio in sala, nessuno dei presenti si aspetta nulla. Si abbassano le luci e si sente una voce in lontananza, quasi un sussurro. "Bepi Bepi, ho visto una cosa pazzesca... dobbiamo farla anche noi!". Poi la luce invade il palco e Federico Buffa è lì. In silenzio. Accolto dal caloroso applauso della platea che inizia solo in quel momento a realizzare.

Questo è stato l'incipit della "Storia di un viaggio lungo 60 anni". Le parole di Buffa hanno suscitato fin dall'inizio forti emozioni, riuscendo a trasmettere tutto lo spirito visionario e la determinazione dei fondatori. Quello che aveva visto la cosa pazzesca era Beniamino Poli, quando in una notte d'autunno del 1957 aveva svegliato nella notte il fratello Giuseppe, perché doveva dirgli subito di aver visto il primo dei negozi della Supermarkets italiani. Doveva dirgli pure che avrebbero dovuto farlo anche loro, per i Trentini. E così è stato.

Uno spettacolo di poco più di mezz'ora, quello di Buffa, ma dietro cui si è nascosto un grande lavoro. Per mesi, alcuni collaboratori hanno carpito in segreto informazioni dai proprietari, dai loro familiari, andando anche alla ricerca dei primissimi dipendenti, per intervistarli, raccogliere materiali, aneddoti e foto storiche. E così siamo riusciti a scovare la casa natale di Beniamino e Giuseppe a Santa Massenza, un paesino poco distante da Trento, grazie all'aiuto degli anziani paesani. A coordinare il lavoro di ricerca e stesura dei testi è stata la regista Maria Elisabetta Marelli, straordinaria nel contestualizzare la storia dell'azienda con ciò che accadeva sul nostro territorio durante questi 60 anni. Un grande lavoro è stato svolto anche per la realizzazione della colonna sonora, creata appositamente dal maestro Sandro Mussida, italiano di nascita, che ora vive a Londra. Un grande lavoro dietro le quinte ha reso, di fatto, questo spettacolo una vera celebrazione all'impegno e alla lungimiranza di tutti i membri della famiglia Poli, a partire dai fondatori fino ad arrivare ai nipoti. Doti e capacità da condottieri e traghettatori, che meritavano di essere ricordate in modo così pieno, emozionante e grato. E sicuramente sarà scesa qualche lacrima di commozione in sala, nell'ascoltare le ultime parole, prima che il sipario mettesse un punto a questa lunga e bellissima storia.

*"Da quel carretto di frutta e verdura del padre Luigi, che dal cortile di casa, a Santa Massenza, una mattina di tarda primavera, aveva guardato i figli uscire all'alba e incamminarsi... prima tra le vie di paese... e poi tra i campi, verso la città, a cercar fortuna..."*



parliamo di...

## Una festa di compleanno per tutti i dipendenti



Lo spettacolo di Federico Buffa non è stata l'unica sorpresa riservata ai nostri dipendenti. Ancora più inaspettato è quanto successo nella notte fra giovedì 7 e venerdì 8 settembre.

Tutto è partito qualche mese prima, quando pensando a come festeggiare il 60° dell'azienda, la direzione stabiliva alcune attività per coinvolgere i clienti e la comunità. Sconti, promozioni speciali in negozio, concorsi.

Ma ancora qualcosa mancava. Perché il successo di un'azienda deriva soprattutto dalle persone che la compongono e che ogni giorno, nei negozi o in sede, non importa il ruolo, mettono al servizio le loro capacità ed il loro grande impegno. Proprio da questa consapevolezza è nata l'idea di festeggiare con ognuno di loro, da Vipiteno ad Affi, un giorno di festa speciale.

Era l'8 settembre del 1957, quando i "nonni" Poli inaugurarono il primo



supermercato. 60 anni dopo, all'alba dell'8 settembre un gruppo ristretto di persone, tra cui anche esponenti della direzione, si aggiravano negli spogliatoi dei negozi e negli uffici per lasciare, davanti ad ogni armadietto e su ogni scrivania, un dono e un biglietto personalizzato. Utilizzando la metafora di un viaggio, l'idea è stata quella di regalare a tutti i dipendenti una valigia, per raccogliere oggetti e abiti certamente, ma anche, simbolicamente, tutte le esperienze, gli insegnamenti ed i successi sperimentati nella strada percorsa insieme.

A lettere cubitali, sul grande pacco chiuso, ciascuno ha potuto leggere "le storie migliori si costruiscono viaggiando insieme". E la valigia, appunto, stava a simboleggiare la speranza e la voglia di continuare a viaggiare, ancora lontano, sempre insieme.

Un gesto inatteso che ha generato fin da subito grandi emozioni in tutta la "gente di Poli". Tra commozione, sorpresa e felicità, la giornata è stata davvero speciale e per molti giorni a seguire sono arrivati messaggi di ringraziamento, lettere alla direzione e alla famiglia Poli e commenti addirittura sui Social Network. Una gioia virale e una conferma di quanto potere abbiano le cose condivise e fatte insieme.



### **La valorizzazione e riorganizzazione delle squadre del comparto acquisti**

Per poter massimizzare i risultati commerciali a livello di gruppo, grazie ad azioni coordinate e ad una gestione condivisa di contratti e fornitori, i collaboratori della nostra funzione acquisti si trovano spesso ad interagire con i colleghi buyer delle altre aziende socie e della centrale Agorà Network.

Dopo aver analizzato l'organizzazione dell'area commerciale, è emersa la necessità di ripensare gli attuali modelli operativi di coordinamento e collaborazione anche in virtù dei mutati scenari competitivi e modelli di consumo.

In aggiunta, all'interno dei vari gruppi di lavoro si iniziava a percepire una sorta di ripetitività e, concordi tutti, dopo molti anni di collaborazione consolidata non si poteva correre il rischio che la sinergia instaurata perdesse la spigliatezza che fin dall'inizio l'avevano caratterizzata.

Pertanto, i direttori commerciali delle varie aziende si sono attivati per rinsaldare il legame fra buyer Agorà ed i category delle varie aziende, lavorando sull'entusiasmo e sul senso di appartenenza.

Occorreva ridisegnare le attività commerciali in chiave strategica, per far percepire a ciascun collaboratore la propria importanza nel successo dell'impresa. Si è dunque cercato di riqualificare quanto di buono già esisteva, puntando ad uno scambio più efficace di informazioni e alla condivisione del know how, guidati dal comune intento di garantire una gestione distintiva, sempre in linea con le tendenze, capace di leggere fra le righe del mercato, cogliere nuove opportunità e nuovi sviluppi. Il tutto per arrivare a individuare e selezionare i prodotti giusti, posizionarli al giusto prezzo, con le giuste politiche promozionali per il cliente.

Un piano ricco di idee e progetti che doveva essere trasmesso con determinazione a tutti i protagonisti. Così, ospiti presso la sede del partner logistico Italtrans di Calcinate, mercoledì 1° febbraio è stato organizzato un incontro che ha coinvolto una cinquantina di collaboratori delle aziende socie: un momento formativo e informativo, promotore di nuovi spunti e nuovi chiavi di lettura dei processi di lavoro.

A turno hanno preso parola i 4 direttori commerciali, che hanno illustrato gli scenari di mercato dell'anno appena trascorso, cercando di trasmettere tutte le sfumature di un contesto a "luci ed ombre" dove, sia pur in uno scenario economico intorpidito, Agorà era riuscita a distinguersi. Poi è stata la volta della condivisione dei nuovi obiettivi per l'anno a venire.

Raccogliendo impressioni e commenti, si è capito che i partecipanti hanno portato a casa molto più di qualche semplice dato, potendo ripensare all'importanza del confronto, del saper fare squadra, di darsi degli obiettivi e di misurare i risultati raggiunti, senza mai perdere l'entusiasmo nel portare avanti i propri compiti, anche quelli più piccoli.

### **I nostri talenti si incontrano e si raccontano**

Un'impresa che intende distinguersi sul mercato e mantenere nel tempo la sua competitività, deve essere in grado di riconoscere il talento, laddove sia presente anche in forma latente; deve lavorare per farlo crescere e prosperare puntando allo sviluppo di competenze distintive. In questa ottica, nel lontano 2008, abbiamo ideato "l'Incubatoio Talenti", un progetto rivolto alla figura di addetto alle vendite. Le competenze di questi collaboratori, soprattutto nella fase iniziale della loro car-



riera, sono molto più orientate ad aspetti operativi. L'Incubatoio è nato quindi con l'obiettivo di aiutarli ad ampliare la propria professionalità, sviluppare competenze diverse, anche organizzative e relazionali, lavorando sulla motivazione personale e sull'autostima. È facile intuire come un processo di tale portata non possa esaurirsi in maniera immediata: la crescita personale richiede tempo e costanza ed avviene attraverso piccoli progressi. È un percorso che, una volta intrapreso, non deve essere abbandonato. Questo il motivo che ci ha spinti a strutturare la proposta formativa in un periodo di tre anni, organizzando moduli diversi e complementari in cui proporre lezioni frontali in aula, testimonianze aziendali, docenze esterne, ma anche interventi diretti da parte di Area Manager, Product Manager e Responsabili di negozio. Abbiamo utilizzato varie metodologie: formazione in aula, esercitazioni pratiche, visite guidate, focus group e approfondimenti basati su "giochi di ruolo", fino ad arrivare alle esperienze outdoor.

Il fine ultimo dell'Incubatoio Talenti, oltre a favorire i percorsi di carriera, è proprio quello di affiancare i singoli individui, stimolarli, affinché possano successivamente diventare loro stessi promotori dell'innovazione e del miglioramento in azienda. A tale scopo, il patrimonio di competenze e di esperienze accumulato deve costituire il punto di partenza per ulteriori progressi.



Trascorsi 10 anni dall'avvio e conclusi già 3 percorsi triennali, abbiamo ritenuto importante tirare le fila di questo progetto. Da un lato per raccogliere, dai talenti stessi, pareri e consigli di miglioramento per le edizioni future; dall'altro per organizzare un momento celebrativo di festa.

Coinvolgendo complessivamente 57 persone - i talenti già "diplomati" che hanno frequentato e concluso il corso entro il 2017, sono state organizzate due giornate di focus group dedicate all'analisi del sistema di valorizzazione delle risorse in azienda. Gruppi composti dai 12 ai 14 partecipanti, eterogenei per provenienza geografica, ruolo e annualità di partecipazione, hanno formalizzato la loro testimonianza proponendo diversi spunti di miglioramento, rispondendo ad una quarantina di domande che toccavano diversi aspetti della vita e del lavoro in azienda. I temi analizzati hanno riguardato, ad esempio,

le possibilità di carriera percepite ed i percorsi di sviluppo professionale, le modalità di svolgimento del lavoro ed il livello di autonomia concesso, il rapporto con i colleghi e con i responsabili, la comunicazione e l'organizzazione nell'ambiente di lavoro oppure l'immagine dell'azienda ed il senso di appartenenza. I risultati sono stati presentati in occasione dell'evento finale, organizzato a maggio 2018 presso la sede Cavit a Ravina di Trento. Un momento di condivisione e di crescita, per brindare ai risultati raggiunti e guardare insieme verso nuovi progetti futuri.

## 4.2.4 L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

### Le assenze per malattia e infortunio

I datori di lavoro hanno il dovere di prendersi cura dei propri collaboratori, garantendo non solo ambienti salubri, ma anche una distribuzione equilibrata del carico di lavoro, al fine di prevenire possibili condizioni di stress, che impattano sul benessere e sulla produttività del singolo, ma anche sull'intera organizzazione.

Tenere poi un buon registro delle assenze per malattia è un aspetto altrettanto importante per intercettare tempestivamente eventuali situazioni di disagio, individuando ad esempio ricorrenze nelle assenze, ed intervenire a livello di punto vendita, reparto, ufficio o anche a livello individuale.

La disponibilità di dati dettagliati può portare ad una decisione aziendale di maggiore proattività al fine di migliorare le presenze.

Le assenze per malattia	2015	2016	2017
Nr. eventi	2.047	2.027	2.144
Giorni di assenza	17.152	17.559	17.177
Assenza media (gg)	8,38	8,66	8,01
Dipendenti con evento	983	951	995
% dipendenti con evento	56,14%	55,84%	59,30%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	17,45	18,46	17,26
Tasso annuo di assenza	2,99%	3,06%	3,02%

I dati sugli infortuni riportati in tabella comprendono sia i casi avvenuti sul lavoro, che quelli avvenuti in itinere, ossia nel tragitto casa-lavoro e viceversa. Mentre su questi ultimi è limitata - se non nulla - la possibilità di intervento e miglioramento da parte dell'azienda, per i sinistri sul luogo di lavoro è possibile fare molto. Per questo, oltre a garantire ambienti sicuri e riparati e a stabilire processi di lavoro orientati alla salvaguardia del lavoratore, investiamo molto in formazione in tema di sicurezza sul lavoro e prevenzione degli infortuni, gestione primo soccorso ed evacuazione emergenza. Nel 2017 le sessioni formative hanno coinvolto 497 collaboratori per 2.702 ore.



I risultati positivi emergono dalla lettura dei dati, ma, aspetto ancora più importante, è che il netto miglioramento lo si ha avuto nei casi di infortunio sul lavoro, laddove l'azienda può agire a monte. In un anno scendono da 52 a 46 casi, con un'assenza media nettamente inferiore (da 18 a 12 giorni).

Le assenze per infortunio	2015	2016	2017
Nr. eventi	51	61	59
Giorni di assenza	1.020	1.072	689
Assenza media (gg)	20,00	17,57	11,68
Dipendenti con evento	49	58	58
% dipendenti con evento	2,80%	3,41%	3,46%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	20,82	18,48	11,88
Tasso annuo di assenza	0,17%	0,16%	0,11%

Gli infortuni sul lavoro calano sia in numero (-11,5%)  
che per giorni di assenza (-40,4%)

Da anni monitoriamo alcuni indicatori suggeriti dalla norma UNI 7249 - 2007 "Statistiche degli infortuni sul lavoro".

Le dimensioni del rischio infortunistico	2015	2016	2017
<b>INDICE DI FREQUENZA</b>			
<b>Nr. di infortuni ogni milione di ore lavorate</b>	<b>19,80</b>	<b>23,66</b>	<b>23,22</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	15,14	20,17	18,10
<i>di cui in itinere</i>	4,66	3,49	5,12
<b>FREQUENZE RELATIVE</b>			
<b>Nr. di infortuni ogni mille dipendenti</b>	<b>29,13</b>	<b>35,82</b>	<b>35,17</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	22,28	30,53	27,42
<i>di cui in itinere</i>	6,85	5,29	7,75
<b>INDICE DI GRAVITÀ</b>			
<b>Giorni persi per infortunio ogni mille ore lavorate</b>	<b>0,40</b>	<b>0,42</b>	<b>0,27</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	0,30	0,35	0,21
<i>di cui in itinere</i>	0,10	0,07	0,06
<b>RAPPORTO DI GRAVITÀ</b>			
<b>giorni persi in media da ogni addetto</b>	<b>0,58</b>	<b>0,63</b>	<b>0,41</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	0,44	0,53	0,32
<i>di cui in itinere</i>	0,14	0,10	0,09

## Gli interventi delle Autorità in materia di sicurezza sul lavoro

Nel corso del 2017 non si segnalano interventi delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro.

## La produttività del Personale

Migliora la produttività per metro quadro a livello di gruppo, grazie alla spinta costante e sempre crescente nel triennio prodotta dal canale supermercati.

La produttività per metro quadro	2015	2016	2017
Supermercati	€ 6.097,38	€ 6.416,11	€ 6.695,60
Regina	€ 2.709,99	€ 2.623,79	€ 2.518,07
Ingresso (C+C)	€ 3.807,05	€ 3.489,82	€ 3.550,07
<b>Totale</b>	<b>€ 5.490,63</b>	<b>€ 5.703,83</b>	<b>€ 5.914,56</b>

I dati riportati nella tabella seguente esprimono la produttività effettiva del personale. Nel calcolo sono considerate esclusivamente le voci che contribuiscono in maniera diretta all'espletamento dell'attività lavorativa. Secondo questa logica vengono pertanto escluse le ore per formazione, addestramento e corsi di specializzazione, così come le assenze per servizio o le ore di lavoro prestato da società terze.

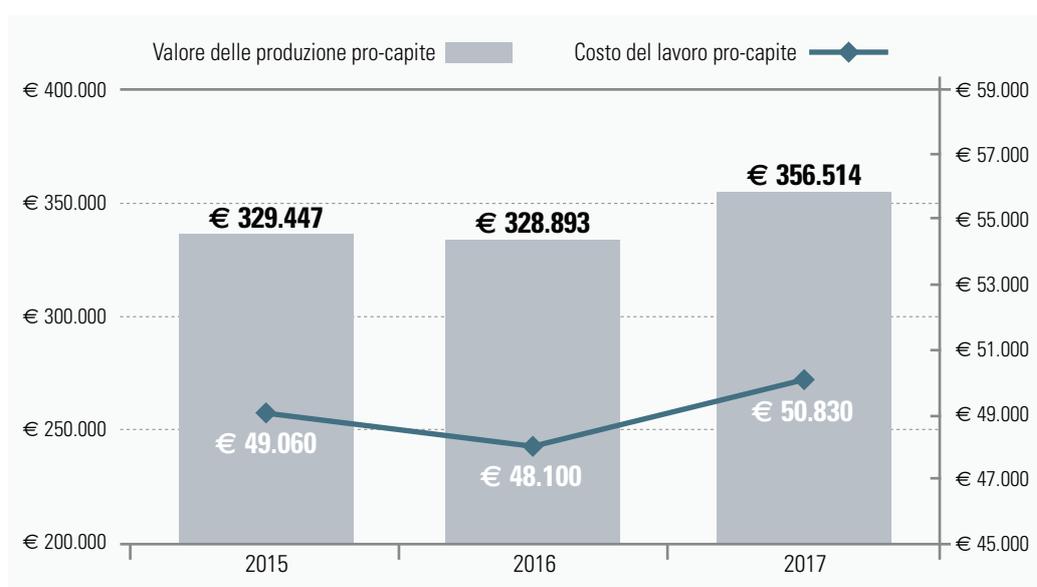
Migliora quasi di 13 € la produttività oraria globale. Ancora una volta è il canale supermercati a guidare l'incremento generale (con +13,68 €), ma si registra una positiva inversione di rotta anche nel canale Regina (+3,75 €).

La produttività oraria	2015	2016	2017
Supermercati	€ 201,20	€ 205,61	€ 219,29
Regina	€ 204,85	€ 196,82	€ 200,57
<b>Totale</b>	<b>€ 201,47</b>	<b>€ 204,97</b>	<b>€ 217,94</b>

## L'efficienza del Personale

L'efficienza del personale può essere misurata sia in termini di valore della produzione che in termini di costo del lavoro. Gli indicatori relativi agli importi pro-capite proposti nel grafico seguente sono calcolati considerando il numero teorico di addetti a tempo pieno. Migliora anche l'incidenza del costo del lavoro arrivando nel 2017 a quota 14,26%. Era 14,62% nel 2016 e 14,89% nel 2015.

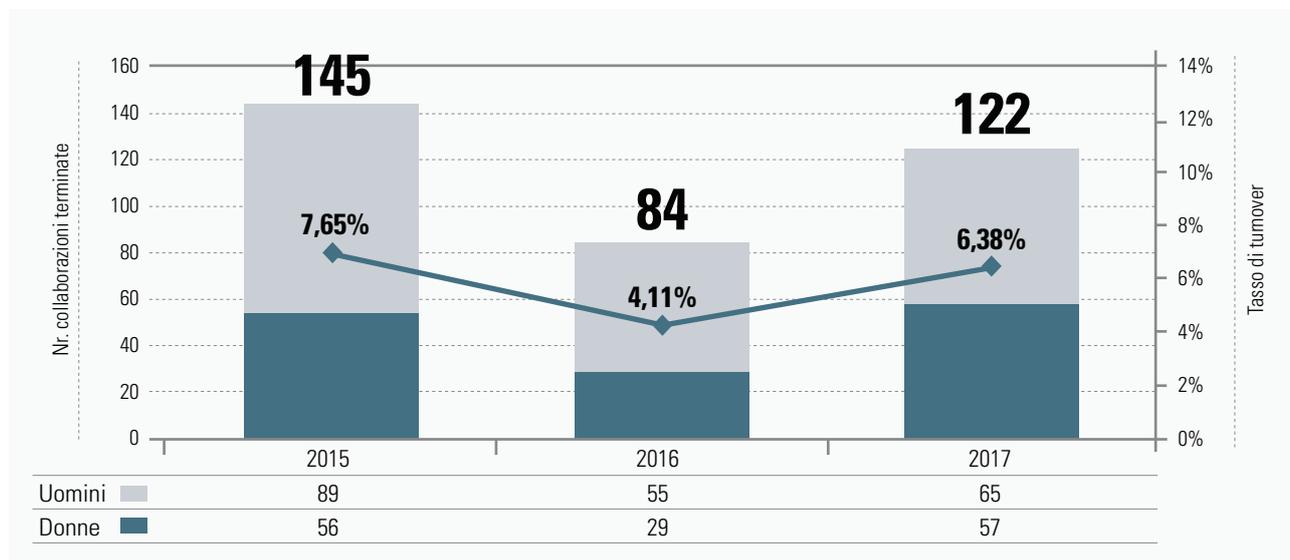
### Il valore e il costo pro-capite



L'incidenza complessiva del costo del lavoro è pari al **14,26%**

## La stabilità del Personale

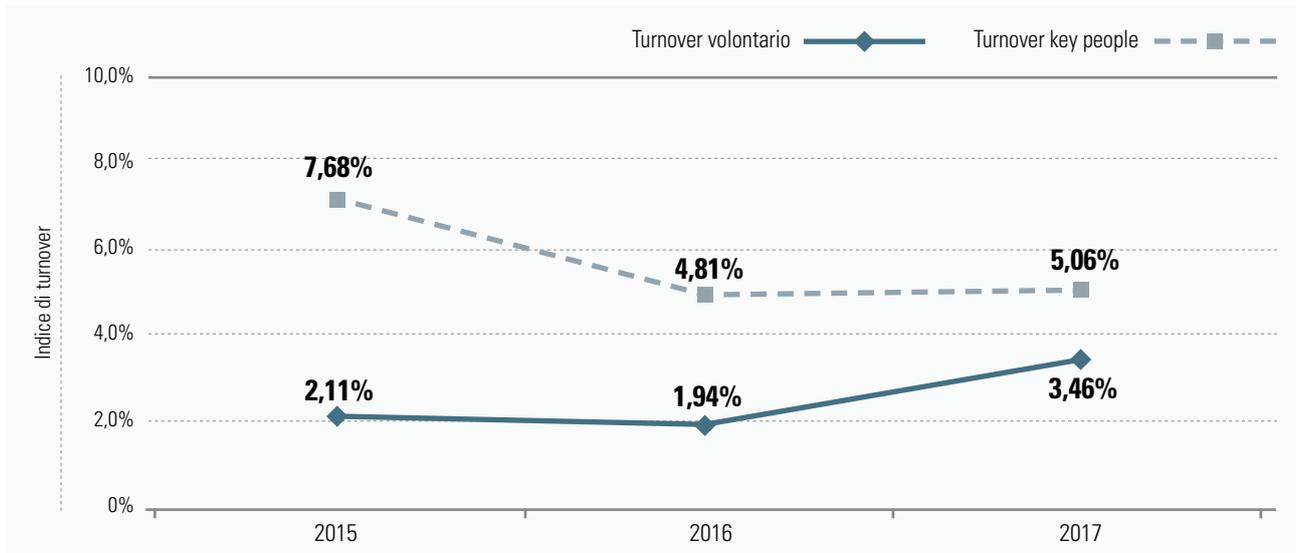
Il grafico seguente riproduce un'istantanea del numero complessivo di rapporti di lavoro terminati. Nel 2017 si contano 58 dimissioni di carattere volontario, 5 licenziamenti disciplinari, 3 termini di collaborazione per non superata prova o superamento del periodo di comporta, 22 cessazioni di contratti a termine, 15 interruzioni fisiologiche tra pensionamenti e decessi e, infine, 19 casi di passaggio a diversa entità giuridica all'interno del Gruppo.



L'analisi dei rapporti di lavoro conclusi in corso d'anno permette di calcolare il tasso di turnover, l'indice che considera il flusso di personale in uscita ad esclusione dei contratti a tempo determinato, che, per loro natura, sono destinati a concludersi al termine del periodo concordato.



## Il turnover volontario e dei key people



## Dispute fra azienda e collaboratori

Nel corso del 2017 sono stati applicati 38 provvedimenti disciplinari, di cui 5 licenziamenti disciplinari. Tra questi, due sono stati impugnati, ma successivamente risolti entrambi con accordo consensuale.

Non si evidenziano cause di lavoro intentate contro l'azienda.