

RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE
2010

RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE
2010





**RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE
ÍNDICE**



04	Perfil do Relatório de Sustentabilidade
06	Atitude Ibersol
10	Compromissos e Princípios de Sustentabilidade
15	Indicadores de Desempenho 2010
20	Gestão do Risco
24	Um bom local para trabalhar
30	Ibersol, uma Escola para a Vida
38	Bem-estar na Ibersol
46	Responsáveis pelo produto
48	Qualidade e Segurança Alimentar
52	Paixão pelo cliente
54	De Pensar a Agir Cliente
56	Viva Bem!
58	Mãos no mundo
60	Ligação com a Comunidade
66	Proteção do Ambiente
70	Índice GRI

ÂMBITO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Este relatório reporta as principais áreas de desenvolvimento do Grupo Ibersol durante o ano 2010, mantendo o alinhamento, à semelhança dos relatórios de 2007, 2008 e 2009, com o respetivo desempenho económico, ambiental e social.

O **âmbito deste relatório** corresponde à Ibersol SGPS, SA, no que se refere à sua atividade em território Português durante o ano 2010, representando esta, 75% do volume total de negócios do Grupo. Em alguns casos, para melhor compreensão dos dados e contexto, sempre que pertinente, apresentaremos dados do Grupo em geral, incluindo Espanha, e dados de anos anteriores. Para uma leitura mais compreensiva da evolução do desempenho do Grupo Ibersol, o presente relatório não dispensa a análise de relatórios de anos anteriores.

No desenvolvimento deste relatório, seguimos as linhas orientadoras da GRI3*.

Desde a primeira edição deste relatório que o Grupo Ibersol tem a preocupação de que a sua comunicação represente o mais fielmente possível a sua realidade e ajude a parte interessada a acompanhar o seu desenvolvimento ao longo dos diferentes exercícios.

Mantendo este objetivo, altera-se a comunicação deste relatório associando-o, em forma e conteúdo, com o Relatório de Contas. Assim, esta quarta edição permitiu economizar nos conteúdos e, ao mesmo tempo, facilitar uma visão e leitura do relatório e da atividade do Grupo Ibersol mais integradas.

A sua estrutura está dividida pelos principais eixos de desenvolvimento que atualmente orientam a sustentabilidade da Ibersol, sendo que cada eixo principal será tratado por capítulo, apresentando os seus indicadores de forma consolidada. O eixo de Pessoas apresentado até aqui no Capítulo "Ser Uma Escola para a Vida" assume uma estrutura semelhante em 2010, no entanto, em virtude de um dos seus temas habituais se ter revelado preponderante, justificou-se a alteração da designação do Capítulo para "Um Bom Local para Trabalhar", sem que isso signifique alteração do vetor estratégico.

Este relatório de sustentabilidade serve o propósito de prestar contas do desempenho do Grupo Ibersol, apoiando o fortalecimento da relação de diálogo e construção de confiança com as nossas partes interessadas. Consideramo-lo um documento indispensável no alinhamento das nossas partes interessadas com o nosso rumo para a sustentabilidade, disponibilizando-nos para com as partes *fazer melhor!*

* Global Reporting Initiative 3rd version

O VALOR DO RELATÓRIO PARA A IBERSOL

O reporte das nossas práticas de Responsabilidade Social orientadas para a Sustentabilidade deverá ser um processo vivo, que não começa nem termina com a publicação deste relatório, mas que deverá ser feito pelo dia a dia da organização, com as suas partes interessadas. São os nossos valores, estratégia e práticas que conduzem o nosso processo de *reporting*.

A VALIDAÇÃO

Todos os processos mencionados ao longo deste relatório, assim como os indicadores apresentados, são alvo de auditorias sistemáticas internas e externas. Os dados financeiros foram auditados pelos Revisores Oficiais de Contas, no contexto do Relatório e Contas.

Adicionalmente, este relatório é, através da sua publicação, disponibilizado à avaliação e opinião das nossas partes interessadas, com vista a melhorar continuamente o processo de *reporting*.

INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

Informação mais completa sobre o desempenho financeiro da Ibersol encontra-se nos anteriores Relatórios de Contas e Sustentabilidade, disponível no nosso sítio em www.ibersol.pt, assim como informação genérica e complementar sobre a Ibersol.

AGRADECIMENTOS

O primeiro voto deste Conselho de Administração é dirigido a todos os Colaboradores do Grupo, porquanto a dedicação e o entusiasmo que revelam é fundamental para a prossecução dos objetivos que identificámos.

Registámos com apreço a colaboração dada, ao longo do exercício, pelas Entidades Bancárias, bem como pelos nossos Fornecedores e demais parceiros. Agradecemos igualmente a todos os Acionistas pela confiança depositada na Ibersol.

Ao Conselho Fiscal, Auditores e Revisor Oficial de Contas é devido também o reconhecimento pela colaboração assídua e capacidade de diálogo que manifestaram no acompanhamento e no exame de gestão da empresa.

Porto, 30 de Março de 2011

O Conselho de Administração

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

ATITUDE IBERSOL







ATITUDE IBERSOL

[SER UMA REFERÊNCIA NO MERCADO DA RESTAURAÇÃO MODERNA, EM PORTUGAL E ESPANHA, É A VISÃO QUE COLOCA O GRUPO IBERSOL EM MOVIMENTO. SENTIMOS QUE A NOSSA ATITUDE E CRESCENTE CAPITAL DE CONHECIMENTO NOS LEVAM NESSA ROTA!]

Trazemos sempre conosco os valores e os princípios que orientam a nossa sustentabilidade. Assim, preparamo-nos para que o dia a dia do nosso negócio seja suportado em decisões transparentes, éticas e responsáveis, que se traduzam na criação de valor e na construção de relações de cooperação e confiança com as nossas partes interessadas.

Reconhecemos a importância que as nossas **partes interessadas** têm na construção do sucesso da organização, pelo que desenvolvemos continuamente melhores formas de diálogo, com vista a compreender melhor as suas necessidades e expectativas. Esta forma de nos relacionarmos tem-nos permitido monitorizar mais eficazmente os riscos e oportunidades do negócio, mas também, desenvolver soluções que dão resposta aos objetivos das diversas partes, alinhando interesses económicos, sociais e ambientais.

O **Cliente** está no centro da gestão do nosso negócio, para que amanhã os conceitos e serviços que criamos respondam aos seus desejos, necessidades e recursos!

As nossas **Pessoas** concretizam o nosso negócio, por isso o nosso maior esforço é-lhes dedicado! Pessoas apaixonadas pelas suas marcas apaixonam os clientes! Desenvolvemos uma *Escola para a Vida*

onde todos podem Aprender e mostrar o seu Talento, desenvolvendo as competências essenciais ao negócio.

As nossas práticas Alimentam a Confiança dos nossos Clientes nas nossas Marcas! Orientamos a nossa cultura e os nossos processos pelos requisitos do Sistema de **Gestão de Segurança Alimentar ISO 22000**, cobrindo toda a cadeia de valor, e desenvolvendo programas de segurança alimentar e nutrição rigorosos.

Estamos atentos em **tornar positivos os impactes sociais e ambientais**, fruto da nossa atividade e da nossa responsabilidade! Criamos ligações com a sociedade e promovemos o seu desenvolvimento aliado ao decurso normal da nossa atividade. Desenvolvemos uma cultura orientada para o respeito pelo o ambiente, para racionalizar, reutilizar e reciclar os recursos que utilizamos.

Nestes 5 eixos de sustentabilidade não esquecemos que queremos *fazer sempre melhor!*

Assim revelamos a nossa **ATITUDE!**

Muito para além do negócio, uma forma de Vida e fazer **Viver Bem!**

COMPROMISSOS

A sustentabilidade do negócio é garantida no dia a dia por práticas de gestão suportadas em valores e princípios da organização.

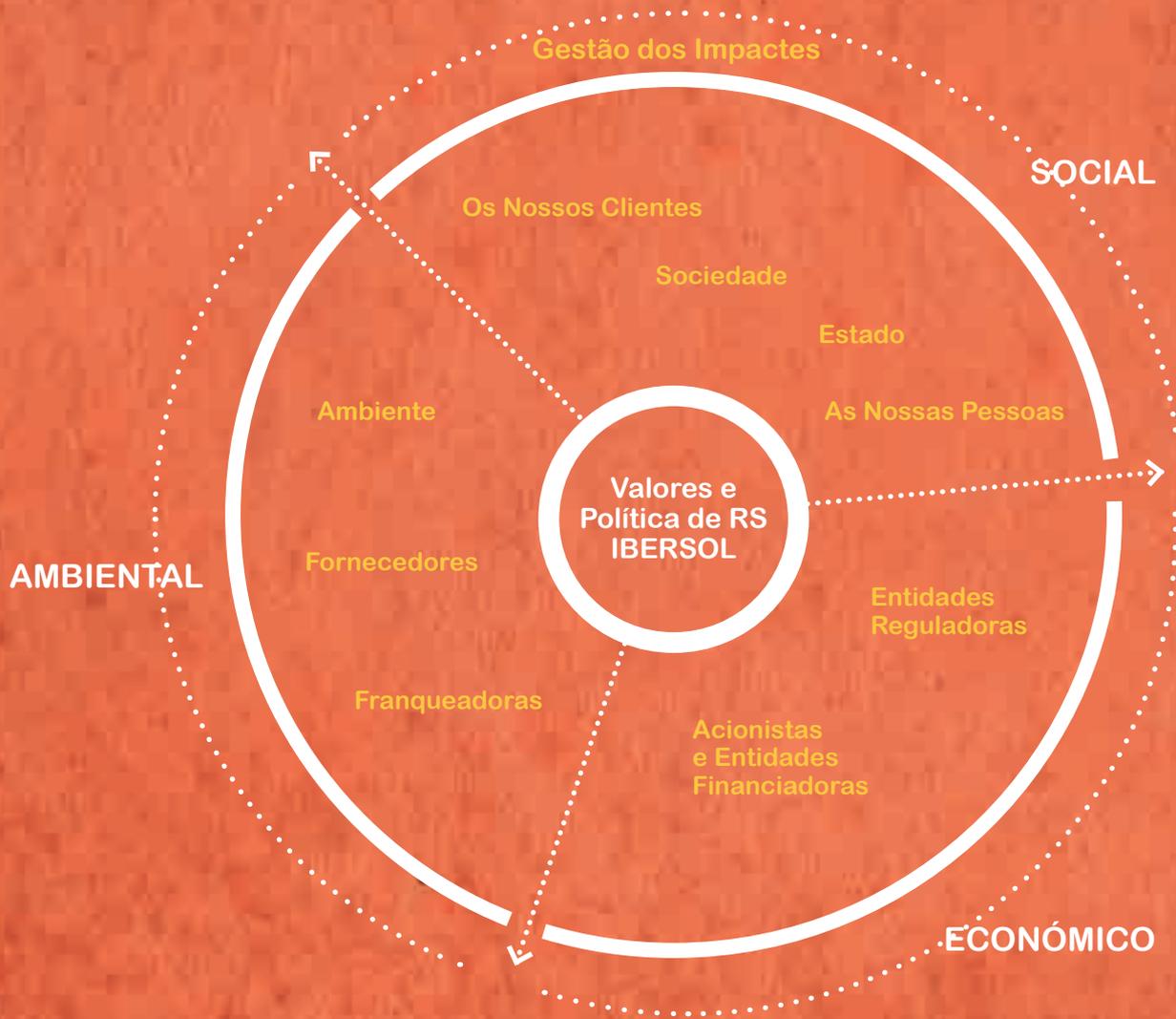
SOMOS UM GRUPO MULTIMARCA DE IMPLANTAÇÃO IBÉRICA, QUE OPERA NO NEGÓCIO DA ALIMENTAÇÃO ORGANIZADA. RESPEITAMOS OS VALORES DA QUALIDADE, DA SEGURANÇA E DO AMBIENTE, VISAMOS ASSEGURAR O RETORNO ADEQUADO PARA O INVESTIMENTO DOS ACIONISTAS, ATRAVÉS DE RECURSOS HUMANOS QUALIFICADOS E MOTIVADOS, QUE SE EMPENHAM NA PLENA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR.

OS NOSSOS VALORES

- **Acreditamos e Valorizamos as Nossas Pessoas**
- **Existimos para o Cliente**
- **Temos Alegria em Partilhar**
- **Fazemos Sempre Melhor**
- **Temos Entusiasmo para Empreender.**



PILARES EM QUE ASSENTA A CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA COM AS NOSSAS PARTES INTERESSADAS:







PRINCÍPIOS DE SUSTENTABILIDADE

CONSTRUIR RELAÇÕES DE CONFIANÇA

As nossas partes interessadas são quem nos ajuda a fazer o Caminho! Estabelecemos relações de confiança geradas pelo compromisso ético, assentes numa comunicação leal e transparente, e no interesse autêntico de com as partes querer fazer sempre o melhor pela parceria e pelo seu futuro...

- Retorno de valor e **CONFIANÇA** para as partes
- Melhoria contínua e **PROCURA DA EXCELÊNCIA**
- Entusiasmo para empreender e criar **OPORTUNIDADES** de **NEGÓCIO**
- Ter Alegria em **PARTILHAR** e influenciar boas práticas
- Parcerias **COOPETITIVAS**
- Antecipar e preparar o **FUTURO**.

PROPORCIONAR EXPERIÊNCIAS DE PRAZER AOS CLIENTES

Os nossos clientes são a nossa inspiração e a razão de existirmos! Queremos proporcionar a cada cliente uma experiência agradável, recebendo-o e respondendo às suas necessidades de forma surpreendente em cada visita. O diálogo aberto e permanente e o interesse autêntico de conhecer os nossos clientes atuais e aqueles que queremos conquistar coloca as nossas equipas em movimento...

- Experiências de **PRAZER**
- **CUIDAR**, compreender e conhecer cada **CLIENTE**
- Reclamações Zero
- Magia no **SABOR**
- Produto e informação **SEGURA**
- Contribuir para estilos de **VIDA SAUDÁVEL**.

SER UMA ESCOLA PARA A VIDA

As nossas pessoas são quem constrói no dia a dia o sonho do Grupo e dão alma aos nossos objetivos! Queremos dar a todos as mesmas oportunidades de crescerem e evoluírem com alegria, desafio e ambição, colocando ao seu dispor uma cultura, ferramentas e processos de aprendizagem que os valorizem e lhes permitam criar autonomia nas suas vidas...

- Emprego, aprendizagem, educação e VALORIZAÇÃO
- Reconhecimento da excelência e do MÉRITO
- ALEGRIA na Equipa
- Respeito pelas diferenças e IGUALDADE de OPORTUNIDADES
- Participação ativa na SOCIEDADE
- Um BOM LOCAL para Trabalhar.

CRIAR RESTAURANTES DE LIGAÇÃO COM CLIENTES

Os nossos restaurantes são onde tudo acontece e nos liga! Queremos que cada um consiga representar no seu dia a dia os Valores Ibersol, imprimindo na sua gestão uma atitude de economia e eficácia, onde os processos criam valor, asseguram a qualidade e segurança alimentar, com o mínimo desperdício e impacte para o ambiente, através de equipas alegres, competentes e responsáveis, que em cada

instante estão focadas em oferecer ao cliente um momento de Prazer e Ligação...

- Segurança Alimentar com 100% de CONFIANÇA
- Desperdícios Zero
- ALEGRIA no Trabalho
- PRAZER de cada Cliente
- Acidentes Zero
- Proteção do AMBIENTE
- INOVAÇÃO.

RESPEITAR E MELHORAR O MUNDO EM QUE VIVEMOS

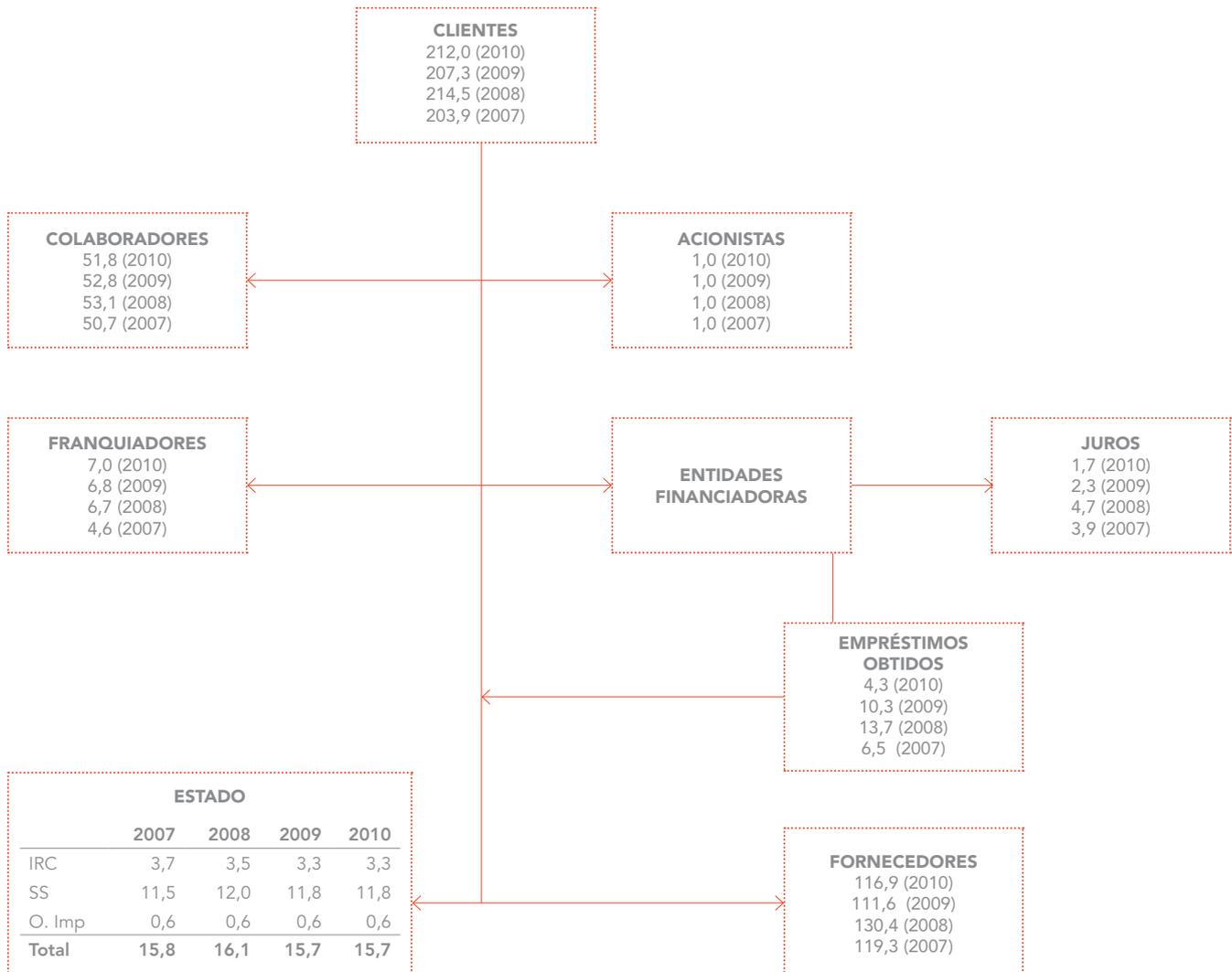
O mundo em que vivemos é um presente com que contamos todos os dias! Queremos devolver ao mundo aquilo que nos dá a cada dia, participando e contribuindo para que comunidade e ambiente se desenvolvam positivamente e mantenham disponível nesta e nas próximas gerações a riqueza dos seus recursos...

- PARTICIPAR na comunidade e educar
- Portas abertas para integrar e DESENVOLVER
- Poupar e gerir recursos de forma EFICIENTE
- Reduzir, Reutilizar, Valorizar e Reciclar
- Expandir a utilização de critérios ambientais para toda a cadeia de valor.

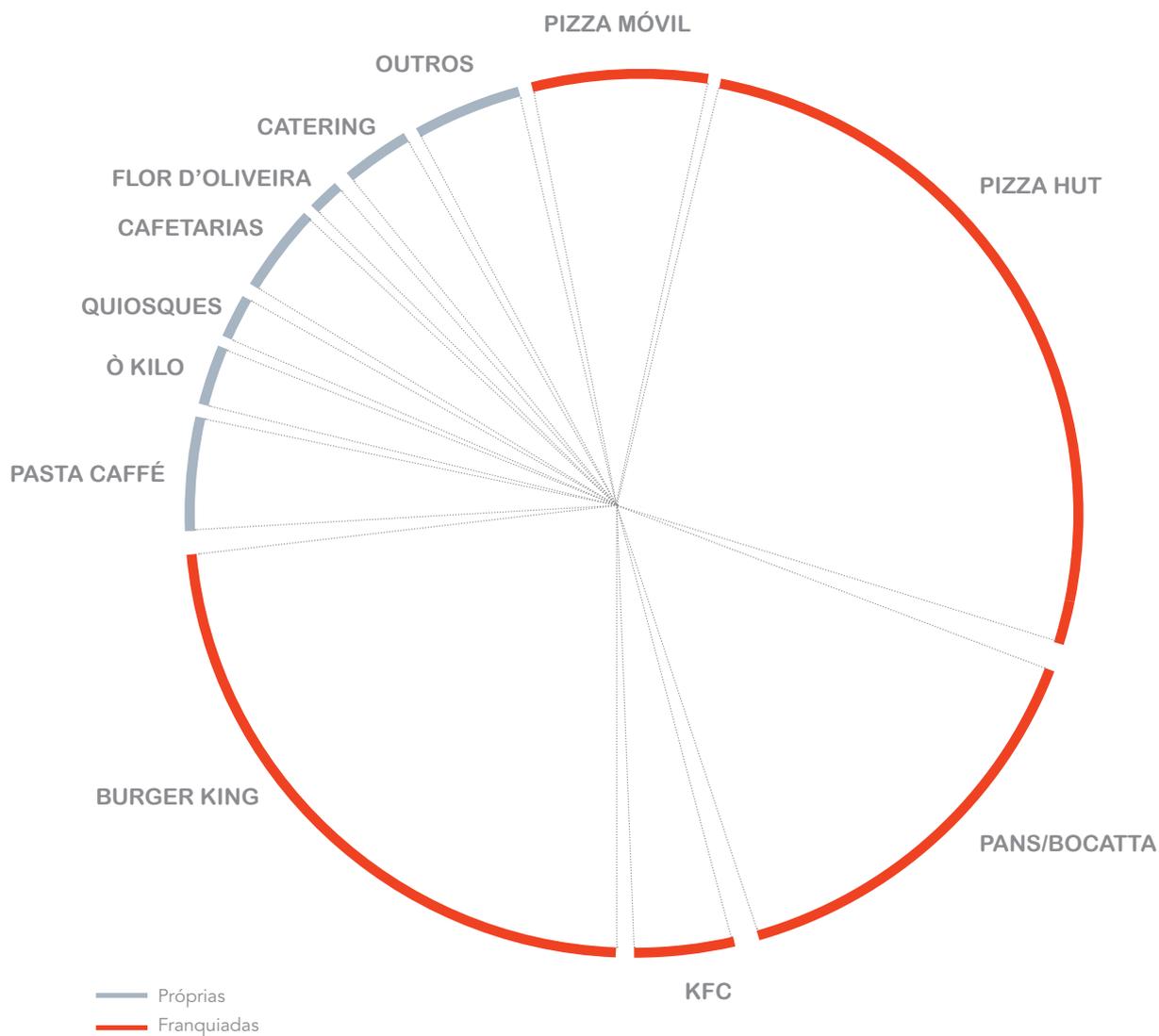
INDICADORES DE DESEMPENHO 2010

DISTRIBUIÇÃO DE VALOR POR PARTE INTERESSADA

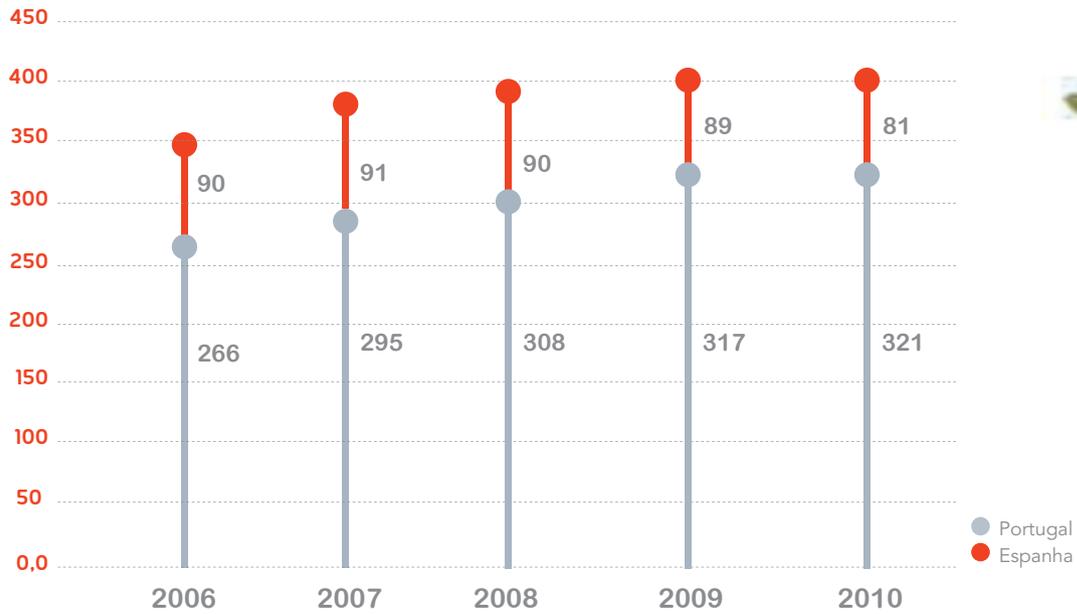
Valores consolidados em milhões de euros (para Portugal e Espanha)



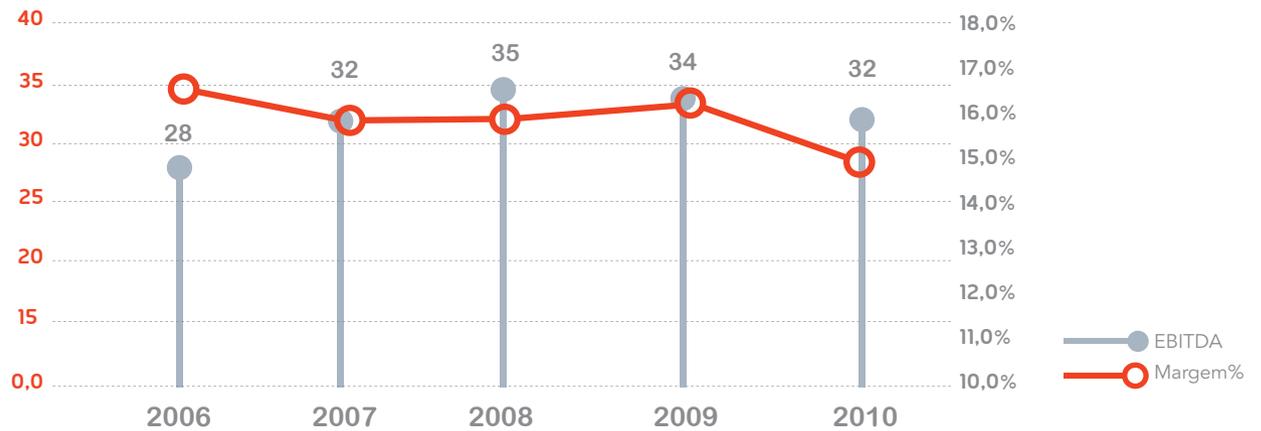
Repartição das Vendas por Marca



Número de Unidades Próprias



EBITDA



O primeiro restaurante - Pizza Hut - foi inaugurado em 1990 e hoje o Grupo é...

426 restaurantes multimarca:

322 em Portugal continental e ilhas

104 em Espanha

Clientes

212.000.000 euros de vendas em Portugal e Espanha

32.000.000 de transações

3.000.000 de clientes

5.309 transações por colaborador

1,58 reclamações de Clientes por **100.000** transações

Pessoas

6.028 Colaboradores

4.690 em Portugal e **1.338** em Espanha

52% de Mulheres

2.531 colaboradores exprimem a sua opinião sobre a sua satisfação

92 horas médias de Formação por Colaborador

59 horas médias de Formação para Equipas de Direção

432.822 horas de volume total de Formação

18.992 horas de volume de Formação em Saúde e Segurança

4.316 horas de volume de Formação em Pensar Cliente

Responsabilidade pelo Produto

29 unidades de restauração certificadas pela ISO 22000 e 100% das marcas representadas

1.100 auditorias externas de Higiene e Segurança Alimentar e

3.600 internas

3.100 controlos laboratoriais de produto

3.000 matérias-primas e produtos com informação nutricional

50.000 registos no site *Viva Bem*

235.667 visualizações do site *Viva Bem*

Comunidade e Ambiente

25.127 horas de volume de formação Voluntária

71.000 euros em apoio a ações sociais

6.300 Kg de produtos alimentares doados

100% de separação seletiva de resíduos materiais e óleos alimentares

296 toneladas de óleo para Biodiesel

440 toneladas de CO₂ evitadas

GESTÃO DO RISCO

A Gestão do Risco é um vetor fundamental para o desenvolvimento sustentável do Grupo Ibersol, está presente em todos os processos e é da responsabilidade dos diferentes intervenientes, aos diferentes níveis da organização.

A Ibersol desenvolve uma gestão orientada por resultados, a partir dos objetivos e indicadores de monitorização, assente em planos e programas de ação que buscam a melhoria contínua, por forma aumentar a eficácia e eficiência dos principais processos e operações, numa base de economia de custos, minimização dos desperdícios e aumento da produtividade, rentabilidade e satisfação.

A definição da estratégia e objetivos é conduzida pelo Comité Executivo em articulação com as direções de cada negócio e funções centrais, em função da avaliação dos resultados, numa base regular trimestral. Do mesmo modo, as decisões de grande espectro são analisadas mensalmente entre o Comité Executivo e cada uma das suas direções.

Ao nível do planeamento estratégico, são avaliados os riscos do portfólio dos negócios existentes, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e são definidas as estratégias para gestão desses riscos.

A monitorização contínua de riscos é realizada em cada momento que antecede decisões de gestão, tendo por base a política, a estratégia, os objetivos, os processos e procedimentos já consolidados na Ibersol, mas também o rigor e transparência da informação gerada pelo sistema de controlo de gestão: financeiro-contabilístico, recursos humanos, qualidade, compras, logística e marketing. A informação gerada e analisada permite identificar os pontos críticos dos processos e os riscos potenciais associados às decisões tomadas ou a tomar, suportando as decisões de gestão futuras.

No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos de cada negócio e planeadas ações de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos dos negócios e das unidades funcionais. No que respeita aos riscos de segurança dos ativos tangíveis e das pessoas,

são definidas políticas e *standards* e é efetuado o controlo do seu cumprimento, sendo realizadas auditorias externas a todas as unidades e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados.

Por forma a garantir a conformidade dos procedimentos estabelecidos é efetuada regularmente a avaliação dos principais sistemas de controlo interno do Grupo.

Estes processos permitem identificar os potenciais riscos internos e externos que possam influenciar a sustentabilidade ao nível do negócio, pessoas, clientes e ambiente, antecipando implicações, consequências e decisões.

Todos os mecanismos de controlo de riscos identificados são suportados por normas e procedimentos internos, escritos, onde estão definidas as regras, responsabilidades e formas de comunicação em cada um deles. A par, existem os *Standards* de Gestão Ibersol, que suportam todos os programas e respetivos conteúdos de formação na Ibersol – *Best Practices Teams* – descrevem as melhores práticas a adotar por cada colaborador no dia a dia de trabalho.

Face à especificidade do negócio existem áreas de risco cuja gestão corrente é da responsabilidade de alguns departamentos funcionais, designadamente:

RISCO DE QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

Esta área de risco é coordenada pela Direção de Qualidade, mediante as principais medidas de controlo:

- Qualificação e Seleção de Fornecedores e Produtos e o Programa de Controlos Periódicos aos Fornecedores, Produtos e Serviços
- Garantia do Sistema de Rastreabilidade Implementado
- Controlo do Processo Produtivo nas Unidades, através do Sistema de HACCP
- Sistema de Desenvolvimento de Competências em Segurança Alimentar
- Manutenção e Monitorização dos Sistemas de Dispositivos de Medição
- Sistema de Gestão de Crises Alimentares, que permite a monitorização a todo o momento dos sistemas de alerta alimentar existentes e a atuação imediata se necessário
- Sistema de Melhoria Contínua, suportado, entre outros instrumentos, por: Programa de Auditorias Externas, em todas as unidades do Grupo; Programa de

análises microbiológicas dos produtos finais realizado por amostragem por entidade externa acreditada; Sistema de Tratamento de Reclamações; Programa de Cliente Mistério; e Programa de Auditorias Internas no âmbito dos indicadores relacionados com a Segurança Alimentar

- Programa *Viva Bem*, através do qual o Grupo informa os consumidores sobre o seu Sistema de Segurança Alimentar, bem como a oportunidade de terem hábitos alimentares saudáveis, garantindo-lhes, de uma forma transparente, a informação necessária para fazerem as escolhas mais adequadas ao seu estilo de vida.



RISCO DE SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

Esta área de risco é coordenada pela Direção de Recursos Humanos, mediante as principais medidas de controlo:

- Informação escrita e sensibilização a todos os colaboradores sobre os riscos que se apresentam no seu posto de trabalho, bem como a conduta preventiva a adotar de forma a evitar os acidentes de trabalho
- Formação em Segurança no Trabalho, realizada na fase de Acolhimento e integrada nos Manuais de Formação de Práticas de Gestão
- Implementação de uma rede de serviços organizados de higiene, segurança e saúde no trabalho, segundo a modalidade de serviços externos
- Avaliação de riscos de segurança no trabalho por negócio
- Auditorias trimestrais de segurança no trabalho em todas as unidades
- Plano de Auditorias de segurança do próprio centro comercial, às lojas aí localizadas
- Plano de medidas corretivas e preventivas definido e implementado nas unidades
- Seguros de Acidentes de Trabalho a todos os colaboradores
- Realização obrigatória de exames médicos regulares
- Atribuição de Seguro de Saúde a colaboradores, a quadros superiores

- Atribuição de Seguro de Acidentes Pessoais a colaboradores, a quadros superiores.

RISCO FINANCEIRO

Esta área de risco é coordenada pela Direção Financeira, centrando-se no acompanhamento da volatilidade dos mercados financeiros, especialmente a taxa de juro. Os principais riscos associados e respetivos mecanismos de controlo são:

Taxa de Juro

Como Grupo não tem ativos remunerados com juros significativos, o lucro e os fluxos de caixa da atividade de financiamento são substancialmente independentes das alterações da taxa de juro do mercado. Empréstimos emitidos com taxas fixas expõem o Grupo ao risco do justo valor associado à taxa de juro. Com o atual nível das taxas de juro, a política do Grupo é, em financiamentos de maior maturidade, proceder à fixação total ou parcial das taxas de juro.

Crédito

A principal atividade do Grupo é feita com vendas pagas a dinheiro ou cartão de crédito/débito, pelo que não apresenta um risco elevado neste nível. O Grupo possui ainda políticas que limitam o montante de crédito a que os clientes têm acesso e

que asseguram que as vendas a crédito são realizadas a clientes com histórico de crédito apropriado.

Liquidez

A sociedade procura manter um nível de capitais próprios adequado às características de grande parte do negócio (vendas a dinheiro e crédito de fornecedores) e assegurar a sua continuidade e expansão. O equilíbrio da estrutura do capital é monitorizado com base no rácio de alavancagem financeira definida como: dívida remunerada líquida / (dívida remunerada líquida + capital próprio) com o objetivo de o situar no intervalo de 35% a 70%.

RISCO AMBIENTAL

Esta área de risco é coordenada pela Direção da Qualidade e tem como principal atuação a implementação da política decorrente dos princípios de sustentabilidade Ibersol, de modo a que os processos e procedimentos sejam assegurados transversalmente. O Manual de *Standards* que suporta os planos de formação nas unidades visam, no essencial, a gestão racional da eletricidade e a reciclagem de materiais e óleos usados.

UM BOM LOCAL PARA TRABALHAR







UM BOM LOCAL PARA TRABALHAR

UMA EQUIPA JOVEM E EM CRESCIMENTO!

4690 COLABORADORES EM PORTUGAL E 1338 EM ESPANHA

AUMENTO DA IDADE MÉDIA DOS COLABORADORES PARA 28 ANOS

IGUALDADE ENTRE GÉNEROS, COM 52% DE MULHERES

QUALIFICAÇÃO SUPERIOR A 12º ANO SOBE 21,3% NAS DE EQUIPAS DE DIREÇÃO

ROTAÇÃO DAS EQUIPAS DE DIREÇÃO DOS RESTAURANTES DESCE 0,6%

100% DAS CHEFIAS ENVOLVIDAS EM FORMAÇÃO E A FORMAR AS EQUIPAS

92 HORAS MÉDIAS DE FORMAÇÃO POR COLABORADOR

MELHORES RESULTADOS DE SATISFAÇÃO NA IBERSOL DESDE 2005 !

Em face do aumento da taxa de desemprego de 9,5%, em 2009, para 10,8%, em 2010, a par da subida da inflação, com especial enfoque nos produtos alimentares, conseguiu manter-se o número de postos de trabalho e o investimento no desenvolvimento e valorização das nossas pessoas.

Sentimos que temos um papel muito relevante na empregabilidade de uma população jovem, à procura de conciliar estudos com a atividade profissional, à procura de primeiro emprego, ou com

dificuldade na definição de um projeto de carreira, devido aos baixos índices de escolaridade e educação. Temos a ambição de responder às expetativas do nosso cliente, também este cada vez mais exigente e diferente em cada momento, e por isso mesmo, mantemos uma forte atenção no desenvolvimento de estruturas de formação cada vez mais capazes e ajustadas aos negócios e ao desenvolvimento de pessoas ainda mais orientadas para Cliente.

Em 2010, com o objetivo de estarmos cada vez mais próximos de Cliente, demos grande atenção a rever os nossos instrumentos de diálogo e conhecimento de Cliente, alterando por isso os nossos *standards*, ao nível das exigências que nos colocamos a nós próprios. Para tal, revimos as medidas de avaliação da satisfação de Cliente. Na implementação destas novas medidas envolvemos toda a estrutura operacional de todos os negócios, desde a Reflexão Estratégica com a Gestão de Topo e chefias intermédias até à formação no posto de trabalho, nos nossos restaurantes, treinando todos os operadores nos comportamentos mais significativos para Cliente - **Programa Pensar Cliente**. Os impactes deste programa refletiram-se nos resultados qualitativos de Higiene e Segurança Alimentar, Cliente Mistério e Reclamações.

Concentrados no essencial, as equipas de liderança continuaram a ser a prioridade. Assim, os programas estruturantes de carreira para **Desenvolver Diretores** e **Coordenadores de Restaurantes**, foram acompanhados ao detalhe, no sentido elevar as competências e a competitividade das nossas equipas. Atualmente, 100% dos nossos Diretores e Coordenadores de Restaurantes são certificados no seu nível de Carreira, através de ferramentas de gestão standardizadas

para o Grupo, que visam as melhores práticas de gestão de unidades de restauração.

O **Programa Novas Oportunidades** já lançado no Grupo Ibersol em 2007, tem sido acompanhado cada vez com maior proximidade, de modo a apoiar as nossas pessoas, a ultrapassarem as suas dificuldades e apostarem no futuro com confiança.

Em 2010 estivemos particularmente atentos às mudanças e às dificuldades sociais dos colaboradores, mantendo, por isso, o nosso esforço no envolvimento e proximidade para com as nossas pessoas, no reforço de mensagens positivas e de confiança, na comunicação interna, e na **ligação das nossas pessoas às comunidades locais, apoiando a integração de jovens no mercado de trabalho e formando voluntariamente jovens em escolas ou com outras necessidades de apoio educativo**.

Como **principal reconhecimento da Ibersol em 2010**, destacamos a avaliação da satisfação dos nossos colaboradores. **Considerando o atual contexto social e económico internacional, a Ibersol recolheu os melhores resultados obtidos nos últimos 6 anos, em todas as dimensões avaliadas.**

EVOLUÇÃO DO Nº DE COLABORADORES POR GÉNERO EM PORTUGAL

Género	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Feminino	2.147	2.268	2.539	2.563	2.493	2.452
Masculino	1.936	1.977	2.125	2.171	2.194	2.238
Total	4.083	4.245	4.664	4.734	4.687	4.690

EVOLUÇÃO DO Nº DE COLABORADORES POR FAIXA ETÁRIA EM PORTUGAL

Faixa Etária	2005	2006	2007	2008	2009	2010
< 18 anos	213	233	221	180	127	112
18 a 25 anos	2.220	2.237	2.410	2.367	2.305	2.229
26 a 30 anos	790	799	860	917	908	918
31 a 35 anos	422	494	563	611	639	666
> 35 anos	438	482	610	659	708	765
Total	4.083	4.245	4.664	4.734	4.687	4.690

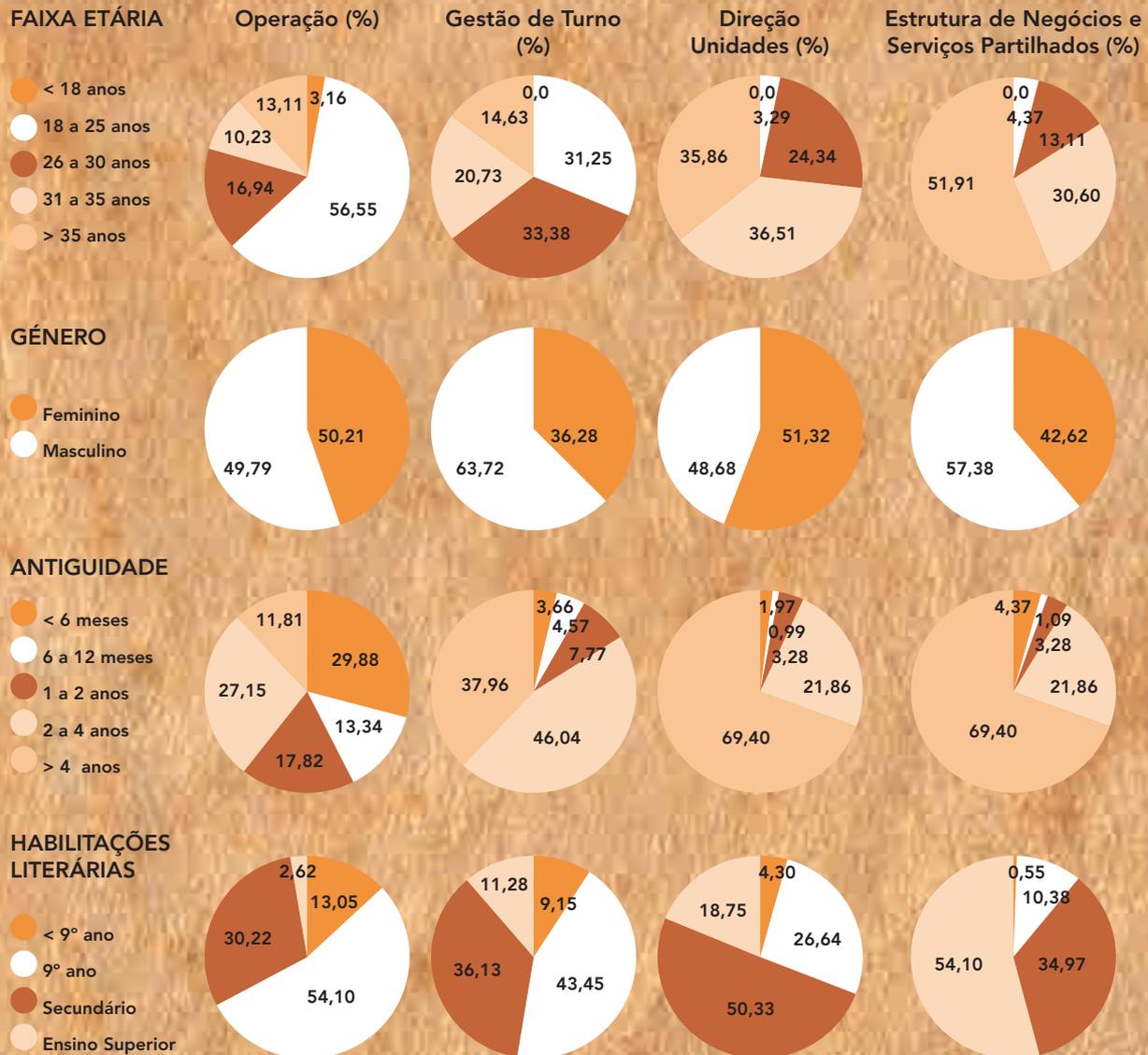
EVOLUÇÃO DA TAXA DE ROTAÇÃO (%)

Rotação	2007	2008	2009	2010
Grupo	101,3	95,9	73,2	72,7
Unidades	105,1	99,3	75,8	75,5
Estrutura de Negócios e Serviços Partilhados	18,1	12,7	7,2	5,4
Equipas de Direção	24,6	26,8	16,9	16,3

CARATERIZAÇÃO DOS COLABORADORES POR NÍVEL DE HABILITAÇÕES

Habilitações Literárias	2009		2010	
	Nº	%	Nº	%
< 12º ano	2.919	62,28	2.841	60,58
≥ 12º ano	1.768	37,72	1.849	39,42
Ensino Superior	311	6,64	323	6,89
Total	4.687	100,00	4.690	100,00

CARACTERIZAÇÃO DOS COLABORADORES POR ESTÁDIO DE CARREIRA



Os esforços dos negócios num recrutamento cada vez mais exigente de pessoas com perfil orientado para cliente, em conjunto com o investimento contínuo que realizamos no desenvolvimento de competências, através de programas qualificantes, começam agora a apresentar resultados na estrutura de habilitações das nossas pessoas, em particular nas Equipas de Direção dos Restaurantes. Ao nível de Operadores aumentámos 2,1% no número de pessoas com qualificação superior ao 12º ano de escolaridade; ao nível das Equipas de Direção dos Restaurantes (Gestão de Turno e Direção de Unidade) aumentámos em 21,3% o nº de colaboradores com qualificação superior a 12º ano e 2% no nº de colaboradores com ensino superior.

IBERSOL, UMA ESCOLA PARA A VIDA



[O NOSSO GRANDE DESAFIO É TERMOS PESSOAS PREPARADAS PARA ASSEGURAR OS NEGÓCIOS IBERSOL E SERMOS RECONHECIDOS PELAS MELHORES PRÁTICAS INTERNACIONAIS DE FORMAÇÃO NAS EMPRESAS.]

Desenvolvemos hoje uma Escola Ibersol, pautada por valores e princípios, que disponibiliza formação, desenvolvimento de talento, carreiras e valorização pessoal e profissional, para que amanhã as nossas práticas e o conhecimento da organização assegurem a nossa competitividade de forma justa e transparente. Queremos ser criadores de emprego, onde as pessoas podem crescer pessoal e profissionalmente, e as que cá trabalham, trabalharam ou venham a trabalhar reconheçam o valor de pertencer à Ibersol.



O QUE PODERÃO ESPERAR OS NOSSOS COLABORADORES DA ESCOLA IBERSOL?

1. NA IBERSOL ACREDITAMOS NO POTENCIAL E NAS COMPETÊNCIAS DOS NOSSOS COLABORADORES!

Neste sentido, criamos oportunidades de desenvolvimento que se concretizam na elaboração de planos de formação individualizados, permitindo a cada colaborador a aquisição de novos conhecimentos e a progressão na carreira.

2. NA IBERSOL QUEREMOS QUE TODAS AS PESSOAS POSSAM EVOLUIR COM CONFIANÇA!

Assim, para cada estágio de carreira temos um programa de formação onde pessoas identificadas com potencial poderão desenvolver as suas competências para uma nova função, garantindo que em cada momento todos sabemos o que esperamos de nós e os desafios que nos serão colocados.

3. APOSTAMOS NA FORMAÇÃO DAS NOSSAS CHEFIAS!

Se garantirmos que em cada função todas as pessoas são certificadas nos programas referentes à função e nos programas relativos às funções anteriores, teremos a certeza de que todas as chefias estão preparadas para apoiar o desenvolvimento das suas equipas. Todas as nossas chefias devem possuir competências de formador/*coach* para que a transmissão de conhecimento das melhores práticas possa ser assegurada eficazmente, em cascata.

4. NA IBERSOL QUEREMOS QUE AS PESSOAS APRENDAM MESMO!

Assim, associamos formação em sala a formação em posto de trabalho, garantindo que todos sabem fazer mesmo. O acompanhamento da chefia e a formação *on job* são os ingredientes-chave para se atingirem bons resultados Ibersol.

5. NA IBERSOL VALORIZAMOS AS PESSOAS QUE INVESTEM NA SUA CARREIRA!

Definimos níveis mínimos de qualificação para cada programa estruturante de carreira, de forma a assegurar que damos oportunidades aos melhores e aos que mais se esforçam para atingir os objetivos. Proporcionamos ainda bolsas de formação para os que querem ir mais além.

6. INVESTIMOS NA VALORIZAÇÃO DAS NOSSAS PESSOAS PELA QUALIFICAÇÃO!

Interessa-nos aumentar o nível de competências, a qualificação das nossas pessoas e que o trabalho na Ibersol seja uma oportunidade para todos. Assim, desenvolvemos protocolos com Centros de Novas Oportunidades ao longo de todo o país, de modo a que, todos possam prosseguir com confiança, ver as suas competências reconhecidas e crescer connosco!

7. NA ESCOLA IBERSOL A FORMAÇÃO É CERTIFICADA!

De modo a que os programas formativos tenham valor reconhecido no mercado e que os percursos de carreira que ajudamos a construir constituam uma valorização efetiva das nossas pessoas, não só garantimos a nossa certificação pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho), trabalhando com as melhores práticas de formação, como também desenvolvemos parcerias com entidades que nos permitam o reconhecimento desses programas.



[EM 2010 REALIZÁMOS UMA MÉDIA DE **92 HORAS DE FORMAÇÃO POR COLABORADOR**. NO ÂMBITO DA SAÚDE E SEGURANÇA, EMPREENDEMOS 18.992 HORAS DE VOLUME DE FORMAÇÃO. ENVOLVEMOS 650 COLABORADORES NA FORMAÇÃO 'PENSAR CLIENTE'.]

FORMAÇÃO PENSAR CLIENTE

Metodologia de Formação	Volume de Formação	Nº de Participantes
1. Realização de uma Palestra Motivacional sobre o lema Pensar Cliente e direcionada às estruturas das Marcas e Responsáveis de Unidade		
2. Treino Pensar Cliente - Ação de formação para Estrutura da Marca e Responsáveis de Unidade		
3. Formação em Cascata – Equipa de Direção e Operadores	4.316	650
4. Seguimento da Formação		
5. Distribuição e partilha de materiais de formação		

¹ Os indicadores de Formação são considerados apenas para atividade em Portugal



Programa Pensar Cliente

Queremos cada vez mais responder a Cliente, para isso revimos os nossos *standards*, alterámos as medidas de avaliação e treinámos as nossas equipas para novos e mais exigentes comportamentos.

ACADEMIA CORPORATIVA

	Áreas de Conhecimento	Volume de Formação	Nº de Colaboradores	Parceiros
Desenvolver Coordenadores	Gestão de Equipas Marketing e Vendas Gestão Financeira Gestão de Riscos Treino de Pessoas	968	11	IPAM – The Marketing School



3ª Edição do Programa Desenvolver Coordenadores com o parceiro IPAM

Queremos melhorar o capital humano do Grupo Ibersol, por isso, as nossas chefias têm de ser capazes de, com ATITUDE, transformar os outros e a organização e serem os melhores gestores no mercado da restauração.

O Programa Desenvolver Coordenadores prepara os colaboradores identificados com potencial, para poderem vir a assumir funções em Coordenação de Restaurantes. Atualmente contamos com 100% da nossa Equipa de Coordenadores de Restaurantes, certificados neste Programa, contabilizando no total 41 Coordenadores, considerando Portugal e Espanha.

RESTAURANTES DE FORMAÇÃO

	Áreas de Conhecimento	Volume de Formação	Nº de Colaboradores
Acolhimento	Valores, princípios e práticas na Ibersol	23.475	2.729
	Produto		
	Serviço	317.948	17.131
	Equipamento		
Programa Operacional	Responsabilidade pelo Produto	880	44
	Preparing Champions	1.088	34
	Operação II GT	140	10
	Formação Operacional	416	52
	Formação Operacional em CT	1.824	57
	Desenvolvimento de Equipas		
	Liderança		
	Formação de Formadores		
Desenvolver Gestores	Gestão Laboral de RH	56.998	3.613
	Vendas		
	Marketing no Ponto de Venda		
	Gestão Financeira		
	Segurança Alimentar		
	HACCP – ISO 22000		
Saúde e Segurança	Higiene e Segurança no Trabalho	18.992	5.875
	Primeiros Socorros		
	Combate de Incêndios		
	Ferramentas de Produtividade de Linux	272	21
TIC's	Gestão do Conhecimento – Portal Ibersol	236	59
	Open Office	408	17
Código do Trabalho e Gestão Administrativa de RH	Código do Trabalho - Elaboração de Horários Legais	1.152	144
	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	1.176	84
	Novo Código do Trabalho	208	13
	RH – Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão	325	13
Línguas	Inglês	1.664	26
	Espanhol	336	7
Total (Volume de formação)		427.538	29.929

*O plano de Formação 2010 teve o apoio do POPH.



NOVAS OPORTUNIDADES 2009/2010

Nº de pessoas em processo	140
Nº de pessoas certificadas	22



Queremos valorizar os percursos realizados pelas nossas pessoas e estimulá-las a continuar a apostar no seu desenvolvimento com confiança.



Visitas de Estudo aos Restaurantes
Queremos apoiar os mais jovens na construção do seu futuro, explorando o mundo do trabalho! Por isso, recebemos as escolas nos nossos restaurantes. Queremos que a paixão que temos pelas nossas marcas se espalhe por todos os Colegas, Clientes e potenciais Colaboradores!



Programa Porto de Futuro
As nossas chefias também formam voluntariamente jovens em escolas profissionais, sendo formadores da componente científica ou tecnológica do curso profissional de técnico de restauração.

ESTÁGIOS

Estágios	2009		2010	
	Nº Estágios	Volume Formação	Nº Estágios	Volume Formação
Curriculares	15	11.880	47	15.175
Profissionais	7	14.784	9	11.912
Visitas de Estudo	40	320	46	368
	62	26.984	102	27.455

VOLUNTARIADO

	Formação de Voluntariado em Escolas	Volume de Formação	Nº de Alunos	Horas de Formação
Tecnologia Alimentar	Enologia, Provas Organoléticas			
Gestão e Controlo	Comunicação e Marketing, Análise de Vendas, Engenharia da Ementa	7.584	12	632
Serviço de Restaurante/Bar e Formação no Posto de Trabalho				

BEM-ESTAR NA IBERSOL

[QUEREMOS CONHECER O QUE AS NOSSAS PESSOAS PENSAM SOBRE O QUE PODEMOS FAZER PARA A SUA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E LIGAÇÃO PARA COM A EMPRESA.]

No sentido de avaliar as percepções dos nossos colaboradores face à Organização, a Ibersol realiza anualmente um inquérito de auscultação, “**Tenha a Palavra**”, pretendendo abranger a totalidade dos seus colaboradores e respetivas unidades, para que estes possam, de forma confidencial, transmitir as suas opiniões e sugestões relativamente ao Grupo.

A realização deste inquérito possibilita um contacto mais próximo com as nossas pessoas e permite um conhecimento mais profundo das suas necessidades e expectativas, sendo, por esse motivo, um processo fundamental na definição da estratégia de Gestão de Pessoas da Ibersol.



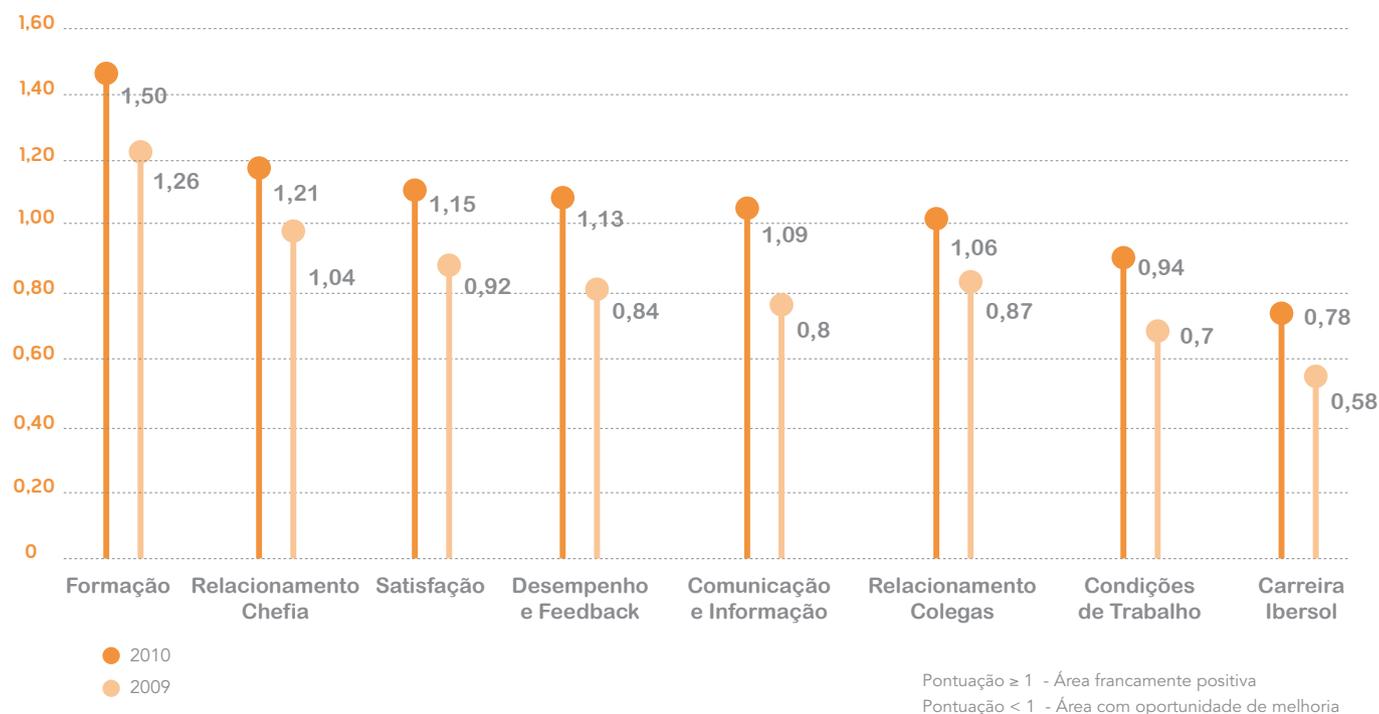


Em 2010, o inquérito "Tenha a Palavra" contou com a participação de **2.531 colaboradores²**, o que representa uma **taxa de adesão global de 55%**. Em termos de estádios de carreira, participaram 49,3% dos colaboradores da Operação e 74,5% dos colaboradores das Equipas de Direção.

Os resultados da auscultação de 2010 demonstraram que **todas as dimensões em análise no inquérito foram avaliadas de forma positiva pelos nossos colaboradores.**

² São apresentados os indicadores de auscultação "Tenha a Palavra" apenas para Portugal e para as Operações nos Negócios.

RANKING DAS ÁREAS DE VALORIZAÇÃO - GERAL

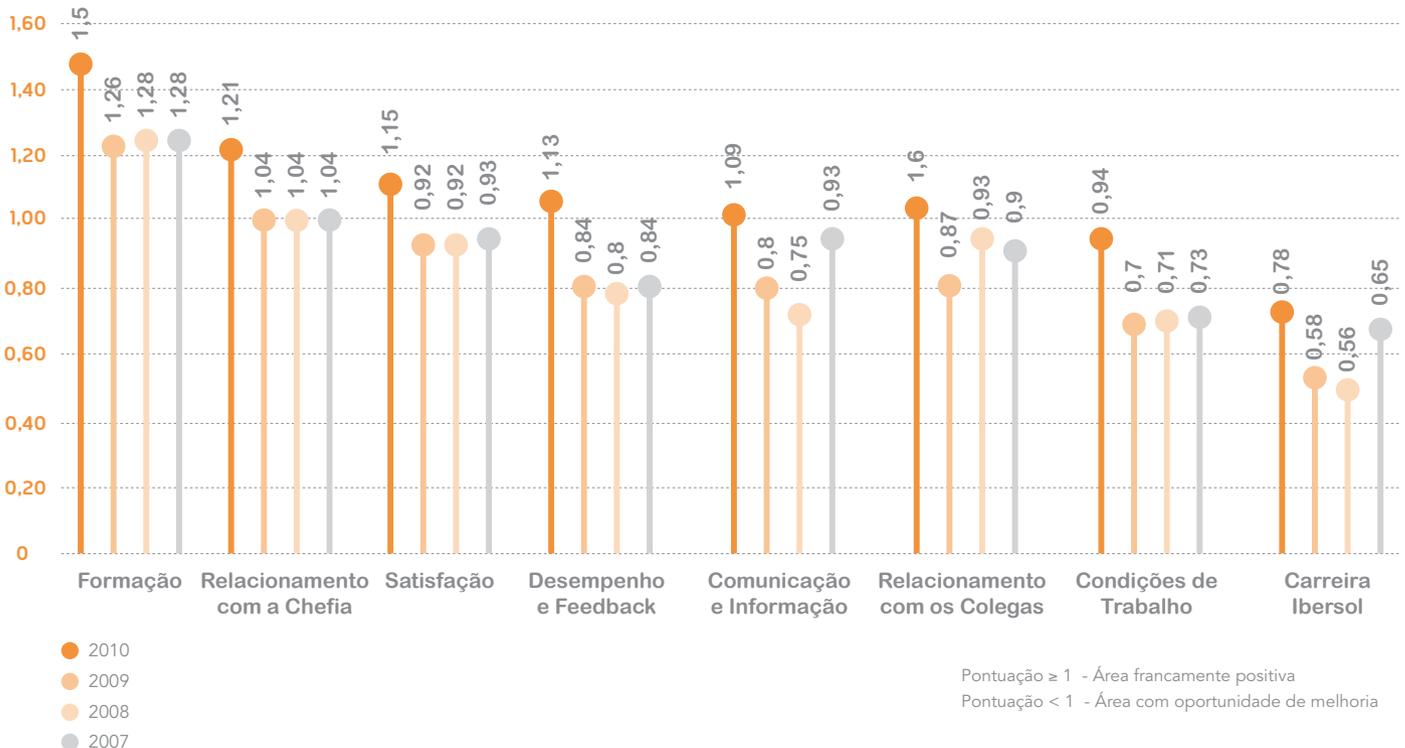


Num ano de grandes transformações a nível sócio-económico, a Iberzol recolheu os melhores resultados de sempre na operação **"Tenha a Palavra"**.

A pontuação atribuída pelos nossos colaboradores refletiu todo um conjunto de ações implementadas pelo Grupo, nomeadamente em termos de 'Formação', 'Comunicação e Informação', 'Desempenho e Feedback' e 'Condições de Trabalho'.

O ano de 2010 fica assim marcado pelos maiores acréscimos na pontuação que os nossos colaboradores atribuíram a cada uma das oito áreas em análise neste inquérito, face aos anos anteriores.

EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DO "TENHA A PALAVRA" (2007-2010)



Para além do questionário, o cartão "Tenha a Palavra" possibilita aos colaboradores efetuarem comentários mais amplos. Em 2010 realizaram-se **326 comentários de colaboradores com sugestões de melhoria** para 'Comunicação e Informação', 'Condições de Trabalho' e 'Carreiras', que consideramos no planeamento do ano 2011.

Ainda com o objetivo de perceber como podemos melhorar a ligação e o envolvimento dos colaboradores com a Organização, o Grupo Ibersol adicionou ao "Tenha a Palavra 2010" uma nova vertente de estudo: o "**Compromisso para com a Ibersol**", num projeto desenvolvido em parceria com a Universidade do Minho. Assim, o Compromisso Organizacional é definido como a relação psicológica entre o colaborador e a Organização e é determinado por 3 componentes: **Afetiva**, **Normativa** e **Calculativa**, que podem assumir diferentes intensidades e influenciam a decisão de permanência na Organização.

Após a análise dos 2.531 questionários, verificámos que as três componentes se encontram acima do ponto médio da escala, indicando que os colaboradores se sentem, de alguma forma, comprometidos com a Ibersol (média de 4,79, numa escala de 1 a 7, com desvio padrão de 1,4). No entanto, aguardamos os resultados de 2011 sobre esta medida para podermos tirar mais conclusões sobre a ligação das nossas pessoas à Ibersol.



SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO³

Em 2010 registámos um total de 337 acidentes de trabalho, dos quais 29 representam acidentes *in itinere*.

28% dos acidentes ocorridos tiveram origem em quedas ou desequilíbrio dos colaboradores e 24% trataram-se de acidentes de viação (6% *in itinere*). Do mesmo modo, 17% dos sinistros derivaram de cortes, ao passo que as quedas ou choques com objetos foram responsáveis por 10% dos acidentes registados.

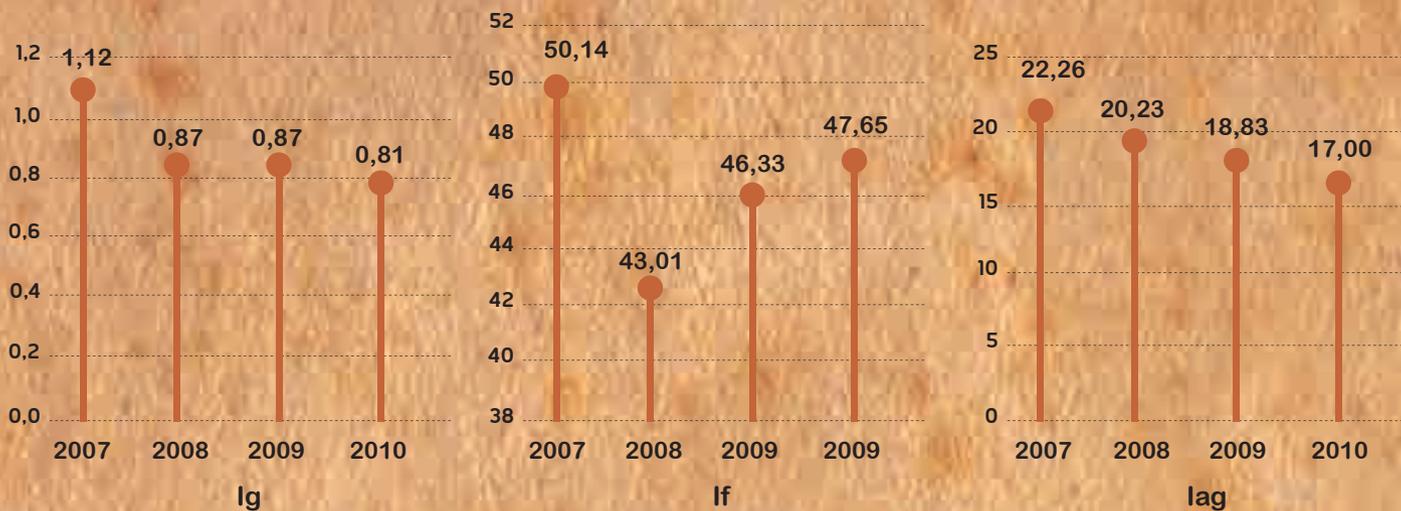
Tal como nos três últimos anos, em 2010 não se verificou qualquer acidente mortal relacionado com a atividade da Ibersol.

Todavia, por considerarmos que a prevenção das condições de trabalho constitui um dos fatores que mais contribui para a diminuição da sinistralidade, reforçaremos, em 2011, a formação das nossas pessoas neste sentido.

[Em 2010:

- Tivemos cerca de 1173 auditorias de higiene e segurança no trabalho, realizadas por entidades externas
- Melhorámos o índice de gravidade de acidentes de trabalho (I_g) não obstante o índice de frequência (I_f) ter registado uma subida
- Melhorámos o índice de avaliação da gravidade de acidentes de trabalho (I_{ag}) em 10%.]

³ São apresentados os indicadores de SHST apenas para Portugal



$$I_g = \frac{\text{N}^\circ \text{ Dias perdidos}}{\text{N}^\circ \text{ Horas trabalhadas}} \times 1.000$$

$$I_f = \frac{\text{N}^\circ \text{ Acidentes Trabalho}}{\text{N}^\circ \text{ Horas trabalhadas}} \times 1.000.000$$

$$I_{ag} = \frac{\text{Índice Gravidade (I}_g\text{)}}{\text{Índice Frequência (I}_f\text{)}} \times 1.000$$

	2007	2008	2009	2010
Índice de Gravidade (I _g)	1,12	0,87	0,87	0,81
Índice de Frequência (I _f)	50,14	43,01	46,33	47,65
Índice de Avaliação da Gravidade (I _{ag})	22,26	20,23	18,83	17,00

IBERSOL EM MOVIMENTO EM 2010

Queremos “encontrar-nos” com as nossas pessoas e, para isso, trazemos para o dia a dia de trabalho também a socialização e o lúdico, a responsabilidade e a solidariedade.

Promovemos o movimento e o encontro entre diferentes unidades e negócios e criamos oportunidades para que a nossa cultura e valores possam ser reforçados a cada dia.

Em 2010 mantivemos alguns dos nossos eventos orientados para o encontro entre as nossas pessoas e as comunidades locais, apoiando causas sociais, partilhando alegria e educando, assim, para uma Atitude Cívica e Solidária.

Em 2010 destacamos a iniciativa dos nossos colaboradores na construção de um livro de Contos de Natal ilustrados, cuja receita da venda interna, reverteu para a Operação Nariz Vermelho.

Obrigada a Todos!



As atividades que os nossos colaboradores mais gostam: Campeonato Nacional de Futebol e *Bike Tour*.



Corrida da Mulher
Fazer o bem fazendo-nos bem!



Festa de Natal e Circo de Natal de colaboradores apoiando IPSS nas suas missões.



Contos de Natal de Pais e Filhos da Ibersol.

RESPONSÁVEIS PELO PRODUTO





QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

O nosso compromisso para com o cliente é garantir os padrões mais elevados de **Qualidade e de Segurança Alimentar** em toda a oferta variada que disponibilizamos, promovendo uma Alimentação Saudável.

Por isso, cada ingrediente é submetido a um rigoroso controlo em todo o seu ciclo, para que preserve todas as suas características de origem, tal como os nossos Clientes merecem!

Este processo implica a seleção dos **melhores fornecedores e matérias-primas** (com homologação dos fornecedores e dos ingredientes); o **controlo do transporte e armazenamento** (temperatura, acondicionamento e validade / fornecedor de logística certificado) e o **controlo da operação nos restaurantes** através do sistema HACCP (todos os produtos são controlados diariamente em todas as etapas, desde receção, armazenamento, preparação e confeção, exposição e distribuição).



RESULTADOS DA NOSSA ATUAÇÃO DE RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO:

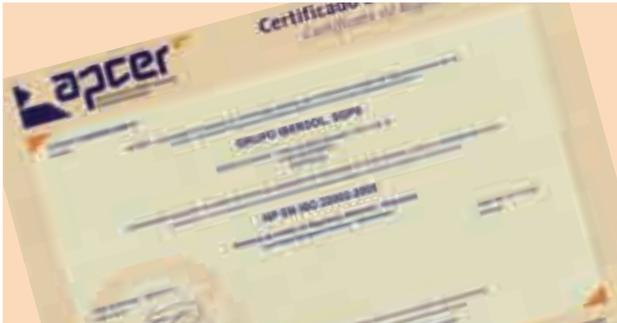
Inovação nos processos;

Melhoria contínua do Sistema de Qualidade e Segurança Alimentar;

Desafio contínuo às equipas internas e externas envolvidas;

Comunicação aos consumidores das boas práticas que o Grupo há muito tem implementado e a permanência no mercado, de uma forma credível e socialmente responsável, contribuindo para a **promoção de uma melhor alimentação dos consumidores.**

- **1,58 Reclamações por cada 100.000 transações**
- + de 4.100 auditorias de Cliente Mistério/ano, com **subida de avaliação de 90,7% (2009) para 92,5% (2010)**
- + de 1.100 auditorias de HSA, realizadas por entidade externa
- + de 3.100 controlos laboratoriais de produtos
- + de 3.600 auditorias internas



- Homologação e Acompanhamento de 100% Fornecedores e produtos, com especial relevância num contexto de crise - **234 fornecedores e 6.924 referências de produtos ativas**
- Formação em Segurança Alimentar, em processos-chave na organização e serviço ao cliente
- Resíduos valorizados (óleo alimentar) = **296 toneladas em 2010** (face a 260 toneladas em 2009)
- **Aumento de 3% do volume de resíduos de embalagens**
- Comunicação no Portal dos colaboradores, integrando todas as boas práticas nos processos de cada restaurante.

Em 2008 obtivemos a certificação na norma **NP EN ISO 22000**, a mais exigente em segurança alimentar aplicável ao sector da restauração.

Em 2010, continuamos a conquista pela certificação para todas as marcas / conceitos do Grupo Ibersol.

RESULTADOS NO EIXO CERTIFICAÇÃO NP EN ISO 22000

O Alargamento da certificação com a integração de mais 9 unidades do Grupo Ibersol, resultou no consequente alargamento do âmbito "Gestão da cadeia alimentar das operações de restauração do Grupo Ibersol e da Prestação de serviços de restauração / catering nas lojas" com a integração da "Gestão e produção de refeições e pré-preparados na Unidade Central de Produção de Sintra", ficando completa toda a cadeia alimentar onde o Grupo Ibersol atua.

Unidades certificadas: Burger King Dolce Vita Porto; Café Sô Carvalhos Norte/Sul; Cafeteria Astrolábio / Quiosques Café Dolce Vita Porto; KFC Dolce Vita Porto; Multimarca Sol Ovar Norte/Sul; Ô Kilo Dolce Vita Porto; Pans & Company Dolce Vita Porto; Pasta Caffé Dolce Vita Porto; Pizza Hut Colombo; Pizza Hut Dolce Vita Porto; Pizza Hut Lagos; *Catering* Estádio do Dragão; Meeting Point Terminal 1 Aeroporto de Lisboa; Spoon Terminal 1 Aeroporto Lisboa (Pizza Hut, Pans & Company, Oregon, Go To Café); Cockpit Drinks & Tapas Terminal 1 Aeroporto de Lisboa; Connection Coffee / Food Bar Terminal 2 Aeroporto de Lisboa; Sky Plaza Terminal 2 Aeroporto de Lisboa.

Novas Unidades 2010: Unidade Central de Produção de Sintra; Vog Tec Maia; Pizza Hut Matosinhos; Pizza Hut Foz; Pizza Hut Norteshopping; Pasta Caffé Norteshopping; Ô Kilo Norte Shopping, Burger King Colombo; KFC Norteshopping.

IBERSOL PREMIADA NO NUTRITION AWARDS



A IBERSOL RECEBEU A 1ª MENÇÃO HONROSA NA CATEGORIA DE QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

O prémio foi atribuído ao projeto “**Responsabilidade pelo produto**” reconhecendo ao Grupo Ibersol a abordagem rigorosa, completa, integrada e continuamente melhorada nas questões relacionadas com uma oferta segura e equilibrada ao cliente final. Este projeto integra a certificação do Sistema de Segurança Alimentar na norma **ISO 22000**, e o **Programa Viva Bem**, de forte componente informativa e educativa em alimentação e estilos de vida saudáveis: **O Bom faz Bem**.

O **Nutrition Awards** é uma iniciativa na área da Nutrição e pretendem premiar, reconhecer e difundir projetos, produtos e serviços de entidades e/ou instituições que contribuem de forma mais ativa e empenhada na Inovação em Nutrição e na Investigação em Ciências da Nutrição.

Este prémio resulta do trabalho desenvolvido ao longo dos últimos 12 anos e vem reconhecer o empenho de todos os que diariamente garantem a “responsabilidade pelo produto”.



Sessão de Entrega dos Prémios



Certificado de Menção Honrosa

A organização do Nutrition Awards recebeu 154 candidaturas.

Somos o único Grupo de restauração pública com este prémio!

O Nutrition Awards tem o apoio do Ministério da Saúde, da ASAE, da Associação Portuguesa dos Nutricionistas e do Ministério da Educação.

Para saber mais, vá a www.nutritionawards.pt



PAIXÃO PELO CLIENTE





DE PENSAR A AGIR CLIENTE



Em 2010 demos prioridade a desenvolver processos que nos permitissem conhecer o cliente de forma mais sistematizada, com o objetivo de descobrir soluções de valor que respondam em antecipação, garantindo a sustentabilidade do negócio.

Consideramos fundamental o papel que o cliente tem na condução do nosso negócio e, por isso mesmo, colocamos o nosso esforço em **conhecer e compreender tudo sobre Cliente**, através de canais totalmente abertos e próximos, desde o restaurante até sua casa, com os meios que tem ao dispor. O sistema de monitorização e acompanhamento da auscultação de Cliente tem vindo a ser desenvolvido no sentido de estabelecermos um diálogo em tempo útil que nos permita ir definindo soluções face às tendências dos clientes.

Em 2010 tornámos mais exigentes as medidas de avaliação da satisfação de Cliente, alterando também o tipo de comportamentos que precisamos de ter para com o cliente. Todos os instrumentos de medida foram revistos por marca. Todas as marcas desenvolveram um Programa de Formação e Treino das suas equipas, com vista a modificar os comportamentos de acordo com o que é esperado pelo cliente, com particular enfoque no serviço e hospitalidade - **Programa Agir Cliente**.

RESULTADOS EM RECLAMAÇÕES / MÊS - ANÁLISE TENDÊNCIAS



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
● 2008	67	47	86	54	61	43	81	73	60	65	84	71
● 2009	71	65	67	57	55	67	56	59	62	41	39	55
● 2010	57	32	38	29	22	35	23	36	23	36	20	34

	2008	2009	2010
Nº reclamações Total	792	694	385
Recl/transações (100.000)	2,9	2,9	1,58

	2008	2009	2010
Média Mensal	66	58	32

As reclamações dos clientes⁴ diminuíram em 44%, de 2009 para 2010. A área de Hospitalidade continua a ser uma área de investimento e oportunidade de melhoria.

⁴ Os indicadores de Reclamações apresentados consideram apenas a atividade em Portugal.



VIVA BEM!



O Grupo Ibersol tem o compromisso de promover hábitos que contribuam para estilos de vida saudáveis e garantir, de forma transparente, a informação necessária para que o cliente possa fazer as escolhas mais corretas.

Alimentação Saudável significa comer de forma **Equilibrada, Variada, Segura e Completa**. A nossa proposta de valor para o cliente inclui **variedade, refeições equilibradas, seguras e completas, sem renunciar ao prazer**.

Lançado em 2007, o Programa *Viva Bem* tem por base o diálogo responsável, transparente e claro com o cliente e consumidor, e assume os compromissos de garantir segurança alimentar em todos os produtos, variedade e máxima qualidade dos ingredientes e produtos, sabor, que é a paixão de cada cliente pela sua Marca, e promover a atividade física, complemento essencial para um estilo de vida saudável.

AÇÕES VIVA BEM 2010

1. Porque é autêntica a nossa paixão pelo cliente procuramos melhorar o conhecimento e consciência da população sobre hábitos de vida saudáveis e seguros. Assim, em 2010 continuámos a aprofundar o eixo de educar o consumidor, contribuindo para o combate à obesidade, promoção da atividade física e escolhas equilibradas na alimentação, mais conscientes e ajustadas às necessidades individuais - www.vivabem.pt. Em Julho de 2010 desenvolvemos uma ação para todos os restaurantes *Viva Bem*, **Semana a Semana, o Bom Faz Bem!**, assente na divulgação do **Plano Semanal Saudável**, que entregámos a todos os clientes.
2. Em 2010 a **SOL integrou o Programa *Viva Bem***, ficando assim todo o segmento do *Travel*, com informação nutricional e de alimentação saudável disponível para o cliente.
3. Para além da informação nutricional integramos nos suportes de comunicação de todas as marcas *Viva Bem* a **informação de alergéneos**.
4. Porque os hábitos de vida saudável são mais facilmente adotados a partir de idades

mais jovens e porque, cada vez mais, os jovens são incentivados a realizar escolhas mais cedo, em 2010 mantivemos a nossa atenção nos “pequeninos”, consolidando as propostas de **Menus Infantis** em 6 marcas do *Viva Bem*, com opções variadas e equilibradas, de acordo com as orientações da roda dos alimentos e recomendações de alimentação infantil.



Plano Semanal de 2010 - *Semana a Semana o Bom Faz Bem!* Retomamos a distribuição de Planos Semanais, reforçando a importância da variedade e equilíbrio para uma alimentação saudável e adaptada ao estilo de vida do consumidor, ajudando-o a realizar opções mais conscientes na sua alimentação.

RESULTADOS DO PROGRAMA *VIVA BEM*

- **+ 3.000 matérias-primas e produtos com informação nutricional e de alergéneos**
- Consolidação da proposta de **Menus Infantis** nutricionalmente equilibrados
- **+ 1.500 produtos com informação nutricional e alergéneos** comunicada nos pontos de venda e no site *Viva Bem*
- Cerca de **50.000 clientes registados** no programa
- Site *Viva Bem on line* transmite informação nutricional e orientação para a adoção de um estilo de vida saudável – **235.667 visualizações no site**
- Reforço dos suportes de comunicação no ponto de venda com informação nutricional e respetivos argumentos dos produtos da Marca
- Campanhas de envolvimento dos clientes com o Programa: **Semana a Semana o Bom Faz Bem**
- **Ibersolpedia** – dimensão do Portal Ibersol dedicada à divulgação de *know-how* sobre alimentação saudável e estilos de vida saudável
- **Ibersoltas** (jornal interno) – comunicação de conteúdos *Viva Bem*.

MÃOS NO MUNDO





LIGAÇÃO COM A COMUNIDADE

JUNTOS COM A AMI VAMOS SALVAR CRIANÇAS COM FOME NO MUNDO

AMI em São Tomé e Príncipe | Projeto Nutrição "De mãos dadas por Caué"

Em 2008 e 2009 realizámos em Portugal, em conjunto com a AMI (Assistência Médica Internacional), um movimento de solidariedade de recolha de donativos para o combate à fome no mundo, contando com a participação dos nossos colaboradores e clientes.

Esta iniciativa cujo lema era "para salvar crianças com fome junte-se a nós e à AMI", conseguiu reunir um valor total de 290.000 euros, para apoiar a Luta Contra a Fome no Mundo, em particular nos países com maiores dificuldades.

Do valor total reunido, 50% foi doado pelos nossos clientes e 50% pelo Grupo Ibersol, assim, com 145.000 euros foi possível dar continuidade ao **projeto de nutrição da AMI "De mãos dadas por Caué", em S.Tomé e Príncipe.**

Com as doações de 2008 e 2009 foi possível à AMI realizar obras e equipar a cozinha do Centro de Saúde de Angolares e ter um nutricionista em 2010, para apoiar no aconselhamento nutricional nas consultas materno-infantis, assim como, apoiar os doentes internados no Centro de Saúde de Angolares.

O Centro de Apoio Nutricional é essencial no acompanhamento dos casos referenciados nas comunidades e no seguimento de indicadores nutricionais da população do distrito, sendo igualmente o local privilegiado para a realização das reuniões do grupo de trabalho da área de nutrição.

Plano Geral de Atividades 2010

1. Desenvolver Estratégias de Intervenção na área da Nutrição
2. Dinamizar a concertação comunitária para a promoção da saúde
3. Promover a Melhoria de Conhecimentos e Práticas na Prestação de Cuidados de Saúde

Metas Atingidas 2009/2010

Mães: 16

Cantineiras Escolares: 10

Professores: 13

Alunos: 547

Agentes Sanitários: 8

Habitantes do distrito de Caué: cerca de 5.501

Rastreio de crianças em situação de má nutrição

Consultas de nutrição em todo o distrito de Caué

Um Centro de Apoio Nutricional inaugurado

AMI em Portugal | Projeto Refeições para Portugal

Em 2010, o Grupo Ibersol, com o lema “**Quem vem aos nossos Restaurantes ajuda a alimentar quem precisa**” levou a cabo uma campanha de recolha de donativos para auxiliar os portugueses mais carenciados e, assim, garantir refeições quentes servidas nos centros Porta Amiga e Abrigos Noturnos da AMI, numa iniciativa objetiva de combate à pobreza, em Portugal.

O lançamento desta iniciativa por parte do Grupo Ibersol, pelo 3º ano consecutivo, deu continuidade ao esforço público-privado para combater a fome à escala mundial e pretendeu contribuir para a criação de uma consciência global relativamente aos problemas da fome no mundo e a criação de um movimento voluntário de donativos com a finalidade de ajudar o Programa de Combate à Fome, Portugal em particular. Com o envolvimento de cerca de 5000 dos nossos colaboradores e a contribuição dos clientes, conseguiu-se distribuir **38.000 Refeições Quentes, no valor de 106.000 euros.**

A campanha apelou a uma doação mínima de 20 cêntimos junto dos clientes nos restaurantes do Grupo Ibersol, que prosseguindo a sua intervenção de carácter social, contribuiu também individualmente para esta causa.

Os resultados desta ação só foram possíveis com o empenho e o envolvimento solidário da AMI, dos nossos colaboradores, clientes e comunicação social.

A Todos Obrigado!



Campanha “Quem vem aos nossos Restaurantes ajuda a alimentar quem precisa”

PORTO DE FUTURO



O projeto Porto de Futuro reúne as sinergias e esforços da Câmara Municipal do Porto, 17 agrupamentos escolares, empresas do Grande Porto e Direção Regional de Educação do Norte. Esta iniciativa tem como objetivo promover a melhoria do sistema educativo com base nas boas práticas de gestão do meio empresarial e, sobretudo, explorar e desenvolver o potencial decorrente das parcerias estabelecidas.

Em 2010 reforçámos a nossa ligação ao Porto de Futuro, às escolas do Porto e a todos os parceiros. A nossa atuação realizou-se em 3 níveis de intervenção, segundo o seguinte Plano de Atividades:

ANO LETIVO 2009/2010

Níveis de Intervenção	Ações Desenvolvidas
1 Promoção de hábitos alimentares saudáveis	Articulação do programa <i>Viva Bem</i> com os conteúdos programáticos das disciplinas escolares do curso Técnico de Restauração e outros programas escolares.
2 Educação/Formação	<p>Continuidade do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização das equipas internas Ibersol para adesão ao projeto; - Articulação entre escola e empresa para definição de metodologias de desenvolvimento, acompanhamento, avaliação e melhoria contínua; - Preparação das disciplinas (sessões teóricas, teórico-práticas e práticas); - Formação, Acompanhamento, Avaliação e Reconhecimento; - Organização e participação em atividades como a festa de Natal da Escola, cerimónia de entrega de fardas e almoço de final de ano; - Participação em reuniões de Conselho de Turma; - Realização de 632 horas de Formação em 2010 (em Tecnologia Alimentar, Gestão e Controlo, Serviços de Restaurante Bar e Formação em contexto prático).
3 Projetos transversais no âmbito do Empreendedorismo e Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de um mini-estágio no âmbito do Projeto <i>Conseguí!</i> com a participação de 11 alunos da Escola EB 2, 3 Nicolau Nasoni; - Junior Achievement: 6 voluntários da Ibersol, que asseguraram 3 turmas com o Programa "A Família" e 1 turma com o Programa "A Comunidade" – Escolas do 1º Ciclo, num total de cerca de 100 alunos; - Projeto <i>Empreendu Escolas</i>: colaboração do Grupo Ibersol na oferta de um almoço para 6 pessoas como prémio à equipa vencedora de uma das etapas do projeto; - Projeto <i>Rugby na Escola</i>: colaboração do Grupo Ibersol na oferta de 150 lanches e 150 almoços no dia 13 de Fevereiro; e oferta de 300 lanches no dia 20 de Março.

No eixo Educação / Formação a equipa de formação Ibersol assegurou ao longo destes 2 anos letivos 1060 horas de formação, respeitante a um volume de 12.720 horas de formação, no Curso Profissional de Técnico de Restaurante.

Esta cooperação é definida tendo por princípio que a Ibersol tem uma estrutura de formação e desenvolvimento capaz de apoiar estes jovens na criação de expectativas positivas sobre um projeto de carreira, mas também na sua integração no mundo do trabalho.

Estiveram envolvidas nesta formação as unidades das marcas Pans & Company, Pizza Hut, Pasta Caffé, Quiosques, Burger King, Ò Kilo e KFC, localizadas no Centro Comercial Antas Dolce Vita, a Cozinha Central da TecMaia e, ainda, os Departamentos de Recursos Humanos, Jurídico, Qualidade e Logística.

Junior Achievement

Em 2010 integrámos, pela segunda vez, o projeto Junior Achievement, desenvolvido pela Associação Aprender a Empreender. Participaram, nesta edição, 6 voluntários do Grupo Ibersol, que asseguraram diferentes programas de formação, a **100 alunos do 1º ciclo**, concebidos para desenvolver a sua capacidade empreendedora. Acreditamos que ao partilharmos valores e conhecimentos com crianças e adolescentes, damos um pequeno contributo para o futuro dessas gerações.



Junior Achievement - Ações 2010



Doação de Alimentos

No âmbito da sua prestação de serviço de *catering* no Estádio do Dragão, a Ibersol tem protocolado, desde 2007, com a Associação Migalha De Amor – Coração da Cidade, Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, a recolha e transporte de donativos em espécie (designadamente produtos alimentares confeccionados e bebidas) após a conclusão de eventos ali realizados. Em 2008 esta cooperação permitiu que 2.122 Kg de produtos alimentares fossem recolhidos e ajudassem na alimentação de pessoas carenciadas vinculadas a esta associação. **Em 2009 aumentámos para 6.000Kg de produtos alimentares doados, pela nossa atividade de *catering*.**

Em 2010, o Grupo Ibersol, além das doações realizadas no Porto à Associação Migalha de Amor, conseguiu, também, apoiar em Lisboa a Comunidade Vida e Paz, através da empresa Silva Carvalho *Catering* e, no Algarve, a Obra da Nossa Senhora das Candeias, através da empresa Solinca *Catering*, perfazendo um total de 6.300,72 Kg de alimentos.

Natal Amigo

Porque *Temos Alegria em Partilhar*, o Natal de 2010 foi mais um período propício a colocarmos em prática este nosso valor! Sentimos que partilhar ajuda-nos a crescer e a ser melhores!

Circo de Natal com mais Sorrisos...

Mais um ano em que juntámos no Circo de Natal as famílias Ibersol com os seus filhos e algumas crianças, jovens e adultos "Amigos", de diversas instituições IPSS, oferecendo 632 bilhetes, de alegria!

Dar em vez de Receber...

Este ano juntámo-nos aos nossos parceiros e colaboradores para oferecermos o que habitualmente recebemos! Assim, oferecemos os nossos presentes de Natal à Operação Nariz Vermelho e à Acreditar - Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro, no valor total de 12.100 euros.

Negócio	Entidade	Doação de Alimentos (Kg)
Silva Carvalho <i>Catering</i>	Associação Migalha de Amor	5.600,72
	Comunidade Vida e Paz	500
Solinca	Nossa Sra. Das Candeias	200
Total		6.300,72



PROTEÇÃO DO AMBIENTE

A adoção de boas práticas de gestão ambiental é uma prioridade do Grupo Ibersol, que se consubstancia na promoção de comportamentos responsáveis e pró-ativos e na gestão dos recursos e dos resíduos.

Gestão de Resíduos⁵

Desde do início da sua atividade que o Grupo investe na consolidação do sistema de reciclagem dos resíduos, assegurando de forma consistente a separação seletiva de 100% dos resíduos dos materiais de embalagem e a reciclagem dos óleos alimentares usados.

Neste contexto, sublinhamos o facto de todas as empresas do Grupo possuírem Certificado de Embalador Importador, contribuindo para o desenvolvimento do sistema nacional de gestão de resíduos, coordenado pela Sociedade Ponto Verde, e de todas as unidades do Grupo se encontrarem inscritas no sistema Verdoreca e garantirem a separação e deposição

seletiva dos resíduos de embalagem produzidos.

De referir um aumento em cerca de 3% do volume de resíduos de embalagem face a 2009, equivalente ao aumento do número de refeições vendidas.

2010 foi mais um ano em que se assegurou 100% da reciclagem e valorização dos reduzidos de óleo alimentar, tendo-se encaminhado para produção de biodiesel cerca de 296 toneladas de resíduos (face a 260 toneladas em 2009).



⁵ São apresentados apenas indicadores de resíduos para Portugal

ANO 2010

Tipo de material	Embalagens de serviço		Embalagens produto / matéria-prima		Total embalagens	
	Peso(Kg)	VPV(€)	Peso(Kg)	VPV(€)	Peso(Kg)	VPV(€)
Plástico	90.739	20.707	71.424	1.700	162.164	22.407
Papel e Cartão	611.645	52.785	233.818	1.637	845.463	54.422
Aço			22.679	553	22.679	553
Alumínio	3.409	561	3.347	165	6.757	726
Outros Materiais	1	0,1			1	0,1
Total	705.794	74.052	331.268	4.055	1.037.063	78.108

VARIAÇÃO POR TIPO FACE A 2009

Tipo de material	Embalagens de serviço		Embalagens produto / matéria-prima		Total embalagens	
	Peso(Kg)	VPV(€)	Peso(Kg)	VPV(€)	Peso(Kg)	VPV(€)
Plástico	6%	43%	10%	10%	7%	39%
Papel e Cartão	-0,2%	35%	9%	9%	2%	34%
Aço			-5%	-5%	-5%	-5%
Alumínio	128%	208%	-8%	-8%	31%	100%
Outros Materiais						
Total	0,8%	37%	8%	6%	3%	35%

VARIAÇÃO TOTAL FACE A 2009

	Peso			VPV		
	Quantidade (Kg)	Variação (Kg)	Variação (%)	Valor (€)	Variação (€)	Variação (%)
2009	1.006.527	30.536	3,0	57.670	20.438	35,4
2010	1.037.063			78.108		

PURE: OS 10 MANDAMENTOS DA EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

1. A ENERGIA É UM BEM ESCASSO. ACEITE ESTA REALIDADE!
2. OS RECURSOS ENERGÉTICOS SÃO PRECIOSOS. VALORIZE-OS!
3. CONSUMA MENOS E OBTENHA O MESMO. SEJA EFICIENTE!
4. SEJA SOLIDÁRIO E PROMOVA A EFICIÊNCIA ENERGÉTICA. O AMBIENTE AGRADECE!
5. UTILIZE ENERGIA DE UMA FORMA RACIONAL. DIGA NÃO AO CONSUMISMO!
6. COGERAÇÃO É EFICIÊNCIA NA PRODUÇÃO DE ENERGIA. SEMPRE QUE POSSÍVEL UTILIZE-A!
7. SE CONDUZIR, CONSUMA COMBUSTÍVEL COM MODERAÇÃO. EVITE O DESPERDÍCIO!
8. AO ADQUIRIR EQUIPAMENTOS, COMPRA CONSUMOS NO FUTURO. ESCOLHER BEM VALE A PENA!
9. NA AUSÊNCIA DE LUZ NATURAL UTILIZE LÂMPADAS DE BAIXO CONSUMO. A EFICIÊNCIA COMPENSA!
10. SE NÃO PRECISA DOS APARELHOS E EQUIPAMENTOS, DESLIGUE-OS. DÊ DESCANSO AO CONSUMO!

Eficiência Energética *E2Trade*

Desde 2007 que o projeto *E2trade*, envolvendo todas as nossas unidades em Portugal, visa a promoção de uma utilização racional e eficiente da energia, contribuindo, deste modo, para uma maior racionalização do custo deste recurso e, simultaneamente, para a redução, quer da intensidade e dependência energética nacional, quer das correspondentes emissões de CO₂.

Este projeto envolve todas as unidades do Grupo e suporta-se no desenvolvimento de competências e no envolvimento das equipas de direção das Marcas para acompanhamento dos gastos energéticos e implementação de um conjunto de ações que promovem uma maior eficiência energética nas unidades.

Na sequência das ações de sensibilização levadas a cabo no final de 2008, as unidades começaram a implementar medidas de utilização racional de eletricidade, através da definição de planos *On/Off* para a utilização dos equipamentos instalados, da adoção de melhores práticas de utilização de equipamentos (ex. utilização de máquina de lavar louça com carga completa), e de pequenas alterações das instalações de modo a permitir a sua utilização de forma modular (ex. divisão de circuitos de iluminação).

A disponibilização dos dados de consumos aos consumidores / colaboradores permitiu *comunicar* sobre a eficácia das medidas tomadas, obtendo-se desta forma, um reforço positivo das ações implementadas.

Assim, depois de reduzirmos 7,2% dos consumos de eletricidade em 2008, e 4,7% em 2009, conseguimos novamente reduzi-los 3,1%, em 2010. Esta redução representou 438 toneladas de CO₂ evitadas no consumo, para um parque superior de restaurantes.

Assinalamos também o incremento de utilização de energias renováveis, com impacto na redução de 2,7 toneladas de emissão de CO₂.

QUADRO DA EVOLUÇÃO DOS CONSUMOS 2008 A 2010

		2008	2009	2010	Consolidado
Redução do consumo (mesmo universo*)	KWh	2.474.000	1.543.064	1.088.940	5.106.004
Redução do consumo (mesmo universo*)	%	7,2%	4,7%	3,1%	
Emissões específicas CO ₂	Kg/KWh	0,402	0,402	0,402	
Emissões CO ₂ evitadas no consumo	Ton	995	620	438	2.053
Produção com energias renováveis	KWh			6.771	
Emissões CO ₂ evitadas produção com energias renováveis	Ton			2,7	2,7
Emissões CO ₂ evitadas TOTAL	Ton			623	440

* varia anualmente

ÍNDICE GRI



Indicadores de Desempenho Económico

Indicadores de Desempenho Social – Práticas Laborais e Trabalho

Indicadores de Desempenho Social – Direitos Humanos

Indicadores de Desempenho Social – Sociedade

**Indicadores de Desempenho referentes à
Responsabilidade pelo Produto**

Indicadores de Desempenho Ambiental

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Económico

Aspeto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
Económico	EC1		Valor económico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de funcionários, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos a investidores e governos.	Consultar Relatório e Contas 2010
	EC2		Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização.	Consultar Relatório e Contas 2010
	EC3		Cobertura das obrigações referentes ao plano de benefícios definidos pela organização.	Atribuição de Planos de Saúde e acidentes pessoais aos quadros superiores do Grupo.
	EC4		Apoio financeiro significativo recebido do governo.	No ano de 2010 recebemos apoio do Governo, no âmbito do POPH, eixo 3.2., e apoio em 7 estágios profissionais de nível V.
		EC5	Rácio entre o salário mais baixo e o salário mínimo local, nas unidades operacionais importantes.	O salário mais baixo para cada categoria profissional segue a tabela salarial definida pela AHRESP, sendo que todas as empresas do Grupo seguem a mesma tabela salarial. O salário mínimo da tabela é equivalente ao salário mínimo nacional, sendo esse o valor definido para o Aprendiz. Desta forma, estando todas as unidades operacionais sujeitas às mesmas regras salariais e apresentando elas uma configuração semelhante em termos de equipa, em que cada uma tem pelo menos um Aprendiz na sua constituição, pelo que o respetivo rácio é igual a 1.
	EC6		Políticas, práticas e proporção de custos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	Sempre que exista produto ou serviço em fornecedores locais, para as condições de produto e serviço estipuladas, a Ibersol dá prioridade aos fornecedores locais, no entanto não existe uma política formal de proporção de custos entre fornecedores locais e outros.
	EC7		Procedimentos para contratação local e proporção de cargos de gestão de topo ocupados por indivíduos provenientes da comunidade local, nas unidades operacionais importantes.	A atividade da Ibersol desenvolve-se unicamente em Portugal e Espanha. Em 2010, em Portugal, todos os gestores de 1ª linha são portugueses. Em Espanha, a proporção de Gestores de Projetos, de 1ª linha, portugueses e espanhóis são de ½, respectivamente.
	EC8		Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estruturas e serviços que visam essencialmente o benefício público, através de envolvimento comercial, em géneros ou <i>pro bono</i> .	Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24) Cap. Paixão pelo cliente (pág. 52) Cap. Mãos no mundo (pág. 58)
		EC9	Descrição e análise dos impactes económicos indiretos mais significativos, incluindo a sua extensão.	Consultar Relatório e Contas 2010 Fluxo Financeiro com as partes interessadas no Cap. Atitude Ibersol (pág. 6).

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Social - Práticas Laborais e Trabalho Condigno

Aspeto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
Emprego	LA1		Discrimine a mão-de-obra total, por tipo de emprego, por contrato de trabalho e por região.	Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24)
	LA2		Discrimine o número total de funcionários e respetiva taxa de rotatividade, por faixa etária, por género e por região.	Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24)
		LA3	Benefícios assegurados aos funcionários a tempo inteiro que não são concedidos a funcionários temporários ou a tempo parcial.	Não existe discriminação de benefícios por tipo de horário, mas sim por nível interno de carreira/função ou tempo na Organização. Assim, só poderão concorrer a bolsas de formação quem tenha mais de 2 anos na organização. Outros benefícios, como carro, seguro de saúde, cartão frota, telemóvel, são atribuídos por tipo, mediante o nível interno de carreira.
Relações entre funcionários e administração	LA4		Percentagem de funcionários abrangidos por acordos de negociação coletiva.	A Ibersol é associada da AHRESP - Associação da Hotelaria e Restauração e Similares de Portugal, sendo o Contrato Coletivo de Trabalho aplicável a todas as empresas do Grupo Ibersol, o celebrado entre esta associação e a FESAHT – Federação de Sindicatos da Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal. Assim sendo, todos os colaboradores são abrangidos por este Contrato Coletivo de Trabalho.
	LA5		Prazos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se essa questão é mencionada nos acordos de negociação coletiva	Em termos de processos internos da Ibersol, não existe um prazo mínimo para comunicação de mudanças operacionais. Todas as comunicações sobre alterações de funcionamento operacional que impliquem os colaboradores, levam em consideração o que está definido por lei.
Segurança e saúde no trabalho		LA6	Percentagem da totalidade da mão-de obra representada em comissões formais de segurança e saúde, que ajudam no acompanhamento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	Não existe na Ibersol comissão formal de trabalhadores, nomeadamente para a área de segurança e saúde. Existe sim uma equipa de Higiene e Segurança no Trabalho que desenvolve e acompanha as melhores práticas nesta área e as congrega nos <i>standards</i> Ibersol, que suportam os programas formativos relacionados. Estes estão presentes no portal Ibersol, acessíveis a todos os colaboradores.
	LA7		Percentagens de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho, por região.	• Acidentes de trabalho: no local de trabalho = 288, <i>In Itinere</i> = 29 num total de 308 acidentes
	LA8		Programas de formação e treino, aconselhamento, prevenção e controlo de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	• Dias perdidos por acidente de trabalho: no Local de trabalho = 2586 e <i>in itinere</i> = 840. Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24)
		LA9	Tópicos relativos a saúde e segurança, abrangidos por acordos formais com sindicatos.	Inexistente

Formação e educação	LA10	Média de horas de formação, por ano, por funcionário, discriminadas por categoria de funcionário.	Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24)			
	LA11	Programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para a gestão de carreira.	Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24)			
	LA12	Percentagem de funcionários que recebem, regularmente, análises de desempenho e de desenvolvimento da carreira.	Ao nível operacional a avaliação de desempenho é realizada de 3 em 3 meses, ao nível das equipas de direção das lojas de 6 em 6 meses e ao nível da estrutura de negócios e funções centrais é realizada anualmente, abrangendo todos os colaboradores.			
Diversidade e igualdade de oportunidades	LA13	Composição dos órgãos do governo da sociedade e discriminação dos funcionários por categoria, de acordo com o género, a faixa etária, as minorias e outros indicadores de diversidade.	Consultar Relatório e Contas 2010			
	LA14	Discriminação da média dos salários-base de homens e mulheres, por função.	M	H	Média Geral	
			Operação	501,64 €	501,12 €	501,38 €
			Gestão Turno	714,53 €	724,24 €	718,06 €
			Direção Unidade	1.131,94 €	1.203,82 €	1.168,58 €
			Estrutura Negócios e Serviços Partilhados *	1.363,42 €	2.044,58 €	1.658,59 €

* explica-se a diferença entre as médias pelo facto de a equipa administrativa ser constituída maioritariamente por mulheres, o que diminui os vencimentos médios.



GRI 3 – Indicadores de Desempenho Social - Direitos Humanos

Aspeto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
Práticas de investimento e aquisições	HR1		Percentagem e número total de acordos de investimento significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	Inexistente
	HR2		Percentagem dos principais fornecedores e empresas contratadas que foram submetidos a avaliações relativas a direitos humanos.	Inexistente
		HR3	Número total de horas de formação em políticas e procedimentos relativos a aspetos dos direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de funcionários que beneficiaram de formação.	Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24)
Não discriminação	HR4		Número total de casos de discriminação e ações tomadas.	Não se verificou
Liberdade de associação e acordo de negociação coletiva	HR5		Casos em que exista um risco significativo de impedimento ao livre exercício da liberdade de associação e realização de acordos de negociação coletiva, e medidas que contribuam para a sua eliminação.	Não se verificou. A Ibersol é associada da AHRESP - Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, sendo o Contrato Coletivo de Trabalho aplicável a todas as empresas do Grupo Ibersol, o celebrado entre esta associação e a FESAHT – Federação de Sindicatos da Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal.
				Deste modo todos os colaboradores Ibersol estão sujeitos ao disposto neste Contrato Coletivo de Trabalho. Todo e qualquer colaborador é livre de se associar ao Sindicato que escolher, sendo a Ibersol facilitadora do processo de filiação em termos administrativos.
Trabalho infantil	HR6		Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho infantil, e medidas que contribuam para a sua eliminação.	O risco de ocorrência é quase inexistente, em virtude de existirem processos internos de controlo do mesmo. Na Ibersol a admissão de qualquer colaborador é validada e aprovada pelos Recursos Humanos centrais. Sem a validação de todo o processo o colaborador não pode começar a trabalhar, nem o processamento é iniciado. Os menores só poderão trabalhar com autorização dos pais e com a escolaridade obrigatória completa. O não cumprimento deste procedimento resulta em falta grave para o colaborador / chefia que realizou a admissão e consequente processo disciplinar.

Trabalho forçado e escravo	HR7		Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou escravo, e medidas que contribuam para a sua eliminação.	Inexistente
Práticas de segurança		HR8	Percentagem do pessoal de segurança submetido a formação nas políticas ou procedimentos da organização, relativos aos direitos humanos, e que são relevantes para as operações.	Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24)
Direitos de indígenas		HR9	Número total de incidentes que envolvam a violação dos direitos dos povos indígenas e ações tomadas.	Não aplicável à nossa organização.

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Social - Sociedade

Aspeto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
Comunidade	SO1		Natureza, âmbito e eficácia de programas e práticas para avaliar e gerir os impactes das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.	Cap. Um bom local para trabalhar (pág. 24) Cap. Paixão pelo cliente (pág. 52) Cap. Mãos no mundo (pág. 58)
Corrupção	SO2		Percentagem e número total de unidades de negócio-alvo de análise de riscos para prevenir a corrupção.	Inexistente
	SO3		Percentagem de funcionários que tenham efetuado formação nas políticas e práticas de anti-corrupção da organização.	Inexistente
	SO4		Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Inexistente
Políticas públicas	SO5		Participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i> .	Inexistente
		SO6	Valor total das contribuições financeiras ou em espécie a partidos políticos, ou a instituições relacionadas, discriminadas por país.	Não se verificou
Concorrência desleal		SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, <i>antitrust</i> e práticas de monopólio, bem como os seus resultados.	Não se verificou
Conformidade	SO8		Indique o número total de multas e sanções não-monetárias relacionadas com o não cumprimento de leis e regulamentos.	Em 2010 verificaram-se 30551,14€ de sanções monetárias relacionadas com o não cumprimento de legislação ou regulamentos.

GRI 3 – Indicadores de Desempenho referentes à Responsabilidade pelo Produto

Aspeto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
Saúde e segurança do cliente	PR1		Indique os ciclos de vida dos produtos e serviços em que os impactes de saúde e segurança são avaliados com o objetivo de efetuar melhorias, bem como a percentagem das principais categorias de produtos e serviços sujeitas a tais procedimentos.	Todos os produtos e serviços da mesma categoria estão sujeitos aos mesmos <i>standards</i> de segurança alimentar conforme se apresenta em Cap. Responsáveis pelo produto (pág. 46). Esses procedimentos são aplicáveis a 100% das situações.
		PR2	Refira o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos aos impactes, na saúde e segurança, dos produtos e serviços durante o respetivo ciclo de vida, discriminado por tipo de resultado.	Não se verificou
Rotulagem de produtos e serviços	PR3		Indique o tipo de procedimentos para informação e rotulagem dos produtos e serviços, bem como a percentagem dos principais produtos e serviços sujeitos a tais requisitos	Todos os nossos produtos e serviços estão devidamente identificados para o cliente, nos suportes apropriados conforme o tipo de serviço de restauração (menu de <i>board</i> , folhetos, carta de mesa, site, entre outros)
		PR4	Indique o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos à informação e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	Não se verificou
		PR5	Procedimentos relacionados com a satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que meçam a satisfação do cliente.	Cap. Responsáveis pelo produto (pág. 46) Cap. Paixão pelo cliente (pág. 52)
Comunicações de marketing	PR6		Programas de adesão a leis, normas e códigos voluntários relacionados com comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	Inexistente
		PR7	Indique o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.	Não se verificou
Privacidade do cliente		PR8	Número total de reclamações registadas relativas à violação da privacidade de clientes.	Não se verificou
Conformidade	PR9		Indique o número total de multas e sanções não-monetárias relacionadas com o não cumprimento de leis e regulamentos.	Não se verificou

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Ambiental

Aspeto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol									
Matérias-primas	EN1		Materiais utilizados por peso e volume	Cap. Mãos no mundo (pág. 58)									
	EN2		Percentagem de materiais usados provenientes de reciclagem	Cap. Mãos no mundo (pág. 58)									
Energia	EN3		Consumo direto de energia, segmentado por fonte primária.	A grande percentagem de consumo de energia da Ibersol tem lugar nas lojas e armazéns, sobre a forma de eletricidade e gás. Relativamente à eletricidade ver Cap. Mãos no Mundo (pág. 58)									
				<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Gás</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consumo (109 contratos)</td> <td>KWh</td> <td>8.151.805</td> </tr> <tr> <td>Emissões CO₂</td> <td>Ton</td> <td>1.500</td> </tr> </tbody> </table>	Gás		2010	Consumo (109 contratos)	KWh	8.151.805	Emissões CO ₂	Ton	1.500
Gás		2010											
Consumo (109 contratos)	KWh	8.151.805											
Emissões CO ₂	Ton	1.500											
	EN4		Consumo indireto de energia, discriminado por fonte primária.	O consumo indireto de energia está essencialmente limitado aos combustíveis fósseis, gasolina e gasóleo, utilizados quer pelos nossos trabalhadores nas deslocações de trabalho, quer pela logística, assegurada por um fornecedor principal que suporta 90% da operação logística Grupo GCT. Relativamente ao consumo de gasóleo e gasolina, da nossa frota de carros somamos o valor de 225.662,90 litros de combustível em 2009. A Ibersol possui uma frota de 133 viaturas de serviço a gasóleo distribuídas pelos seus colaboradores, da estrutura e funções centrais.									
		EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	Cap. Mãos no mundo (pág. 58)									
		EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis e, ainda, a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	Cap. Mãos no mundo (pág. 58)									
		EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.										
Água	EN8		Total de água consumida por fonte.	Cap. Mãos no mundo (pág. 58)									
		EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por consumo de água.	Não se verificou									
		EN10	Percentagem e volume total de água reciclada e reutilizada.	Não se verificou									

Biodiversidade	EN11	Localização e tamanho da área pertencente à organização, arrendadas ou por ela, dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Não aplicável à nossa organização
	EN12	Descrição dos principais impactes significativos na biodiversidade associados a atividades e/ou produtos e serviços em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	Não aplicável à nossa organização
	EN13	<i>Habitats</i> protegidos ou restaurados	Não aplicável à nossa organização
	EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactes na biodiversidade.	Não aplicável à nossa organização
	EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da UICN e em listas nacionais de conservação com <i>habitat</i> em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção.	Não aplicável à nossa organização
Emissões, Efluentes e Resíduos	EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito de estufa, por peso.	Não contabilizado
	EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito de estufa, por peso.	Não contabilizado
	EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito de estufa e as reduções obtidas.	<p>Ao nível da produção de gases por via do consumo de eletricidade, realizamos manutenção preventiva e substituição de equipamentos em loja, introduzimos painéis solares em algumas lojas, formamos todas as pessoas para que desenvolvam práticas de redução do consumo. Ver Cap. Mãos no mundo (pág. 58)</p> <p>Ao nível da produção de gases por via do consumo de combustíveis fósseis, possuímos 3 centros de vídeo-conferência: Lisboa, Porto e Vigo. Incentivamos a utilização de vídeo-conferência de modo a reduzir as deslocações e contribuir para a gestão de tempo das pessoas.</p>



Emissões, Efluentes e Resíduos	EN19	Utilização e emissão de substâncias destruidoras de ozono, por peso.	Não contabilizado.
	EN20	NO ₂ , SO ₂ e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e por peso.	Não contabilizado
	EN21	Total de descargas de água por quantidade e destino.	Não se verificou
	EN22	Peso total de resíduos por tipo.	Cap. Mãos no mundo (pág. 58)
	EN23	Número e volume total de derrames significativos.	Não se verificou
	EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da convenção de Basileia - Anexos I, II, III e VIII, e percentagem de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.	Não se verificou
Produtos e Serviços	EN25	Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos de água e <i>habitats</i> relacionados significativamente afetados por descargas de água e drenagem realizados pela organização relatora.	Não aplicável à nossa organização
	EN26	Iniciativas para mitigar os impactes ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactes.	Cap. Mãos no mundo (pág. 58)
	EN27	Percentagem de produtos e embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	Cap. Mãos no mundo (pág. 58)
Conformidade	EN28	Incidentes ou multas pelo não cumprimento das declarações, convenções, tratados internacionais, legislação nacional, regional e local sobre assuntos ambientais. Número total de sanções não-monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos.	Não se verificou
Transporte	EN29	Impactes ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.	Não disponível. Não foi possível para este relatório apurar estes dados.
Geral	EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	Ao nível da energia elétrica, realizámos investimentos na manutenção preventiva dos equipamentos para todas as lojas e substituímos diversos tipos de equipamento, de forma a melhorar a eco-eficiência. Contudo, não possuímos o registo rigoroso dos valores associados a estes investimentos. Ao nível dos investimentos para reduzir os combustíveis fósseis (gasolina e gasóleo), e as emissões de gases derivados, introduzimos a prática de utilização de vídeo-conferência, em três pontos estratégicos: Lisboa, Porto e Vigo. Deste modo realizamos sempre que possível reuniões de equipa por vídeo-conferência, o que evita, por um lado a deslocação permanente das equipas, e por outro, o aumento da sua produtividade.



