



2011

RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE

ÍNDICE



04 Perfil do Relatório de Sustentabilidade

06 Atitude Ibersol

- 10 Compromisso
- 12 Princípios de Sustentabilidade
- 15 Principais Indicadores
- 20 Gestão do Risco

26 Um Bom Local para Trabalhar

- 32 Ibersol uma Escola para a Vida
- 41 Bem Estar na Ibersol
- 44 Saúde e Segurança no Trabalho
- 47 Ibersol em Movimento

48 Responsabilidade pelo Produto

- 50 Qualidade e Segurança Alimentar
- 53 Resultados no Eixo Certificação NP EN ISO 22000/2011

54 Paixão pelo Cliente

- 56 Agir Cliente
- 59 Viva Bem

64 Mãos no Mundo

- 66 Ligação com a Comunidade
- 76 Proteção do Ambiente

80 Índice GRI

PERFIL DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Âmbito do Relatório de Sustentabilidade

Esta 5ª edição do Relatório de Sustentabilidade reporta as principais áreas de desenvolvimento do Grupo Ibersol durante o ano 2011, mantendo o alinhamento, à semelhança das edições anteriores, 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 2011.

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 GRI3¹.

A presente edição do Relatório de Sustentabilidade, a par do Relatório e Contas, reflete o empenho do Grupo Ibersol em comunicar o mais fielmente possível a sua realidade, ajudando as partes interessadas a acompanhar o seu desenvolvimento ao longo dos diferentes exercícios.

Esta 5ª 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.

Este relatório de sustentabilidade serve o propósito de prestar contas do desempenho do Grupo Ibersol. Considerámo-lo um documento indispensável no alinhamento estratégico dos *Stakeholders* com o nosso rumo para a sustentabilidade, apoiando a construção de confiança, bem como o fortalecimento da relação de diálogo com as nossas partes interessadas.

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, estratégias e práticas que conduzem o nosso processo de *reporting*.

1 Global Reporting Initiative 3rd version

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, disponíveis em www.ibernsol.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 identificamos.

Registamos 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 da gestão da empresa.

Porto, 30 de junho de 2012

O Conselho de Administração:

António Alberto Guerra Leal Teixeira

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

Juan Carlos Vázquez-Dodero



ATITUDE IBERSOL

Somos feitos
de

Ca
rão
têrre



ATITUDE IBERSOL

... liderar o mercado da restauração rápida, através de recursos humanos qualificados e motivados, empenhados em exceder as expectativas de cada Cliente que nos visita!



Do pequeno-almoço ao almoço, do lanche ao jantar, durante a semana ou fim de semana, numa paragem a meio de uma viagem de automóvel, antes da partida de um comboio, ou de um voo pela noite dentro, grande parte da vida das pessoas é feita fora de casa, e o Grupo Ibersol procura proporcionar momentos aprazíveis aliados a uma alimentação equilibrada, cuidada e adequada ao estilo de vida dos portugueses.

A nossa sustentabilidade é o reflexo da aplicação de um conjunto de princípios e valores que orientam o dia a dia do nosso negócio, suportado em decisões transparentes, éticas e responsáveis, capazes de criar valor e construir relações de cooperação e confiança com os nossos *Stakeholders*.

Reconhecemos assim 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.

Este modo de nos relacionarmos permite-nos monitorizar os riscos e oportunidades

do negócio mais eficazmente, desenvolvendo também soluções capazes de responder aos objetivos das diversas partes, alinhando interesses económicos, sociais e ambientais.

O Cliente está no centro da gestão do nosso negócio, para que os conceitos e serviços que criamos respondam às suas necessidades e recursos, e excedam as suas expectativas!

As nossas Pessoas concretizam o nosso negócio, pelo que lhes dedicamos toda atenção! Pessoas apaixonadas pelas suas Marcas, apaixonam os Clientes! Desta forma, apostamos no contínuo desenvolvimento de uma *Escola para a Vida* onde todos podem **aprender e mostrar o seu talento**.

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

Responsabilizamo-nos e tornamos positivos os **impactes sociais e ambientais** resultantes

da atividade do Grupo. Criamos ligações com a sociedade e promovemos o seu desenvolvimento aliado ao decurso normal da nossa atividade. Respeitamos o meio ambiente, racionalizando, reutilizando e reciclando os recursos que utilizamos.

Procuramos **fazer sempre melhor** em cada um destes 5 eixos de sustentabilidade.

Desta forma revelamos a nossa Atitude!

COM A DEDICAÇÃO DAS
NOSSAS PESSOAS,
AGARRAMOS AS
OPORTUNIDADES,
HONRAMOS OS NOSSOS
COMPROMISSOS
E CONSTRUÍMOS RELAÇÕES
DE CONFIANÇA.

COMPROMISSO

Garantimos diariamente a nossa sustentabilidade através de práticas de gestão suportadas nos princípios e valores da organização.



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

Caminhamos lado a lado com as nossas partes interessadas! Com elas estabelecemos relações de confiança geradas pelo compromisso ético, assentes numa comunicação leal e transparente, e no interesse autêntico de 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

Interessamo-nos, inspiramo-nos e criamos para os nossos Clientes! Queremos proporcionar a cada Cliente uma experiência agradável, recebendo-o e respondendo às suas necessidades de forma surpreendente em cada visita. O interesse genuíno de conhecer os nossos atuais Clientes, e também 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

Acreditamos e envolvemos, transformamos e valorizamos, descobrimos talentos e lançamos-lhes desafios.

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

Estabelecer uma ligação com cada Cliente através dos nossos Restaurantes

Restaurantes de sonho e de futuro, onde tudo acontece! 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, focadas em oferecer, a cada Cliente, um momento de Prazer e Ligação...

- Segurança Alimentar com 100% de CONFIANÇA
- Desperdícios ZERO
- ALEGRIA no Serviço
- PRAZER de cada Cliente
- Acidentes ZERO
- Proteção do AMBIENTE
- INOVAÇÃO

Respeitar e melhorar o Mundo em que vivemos

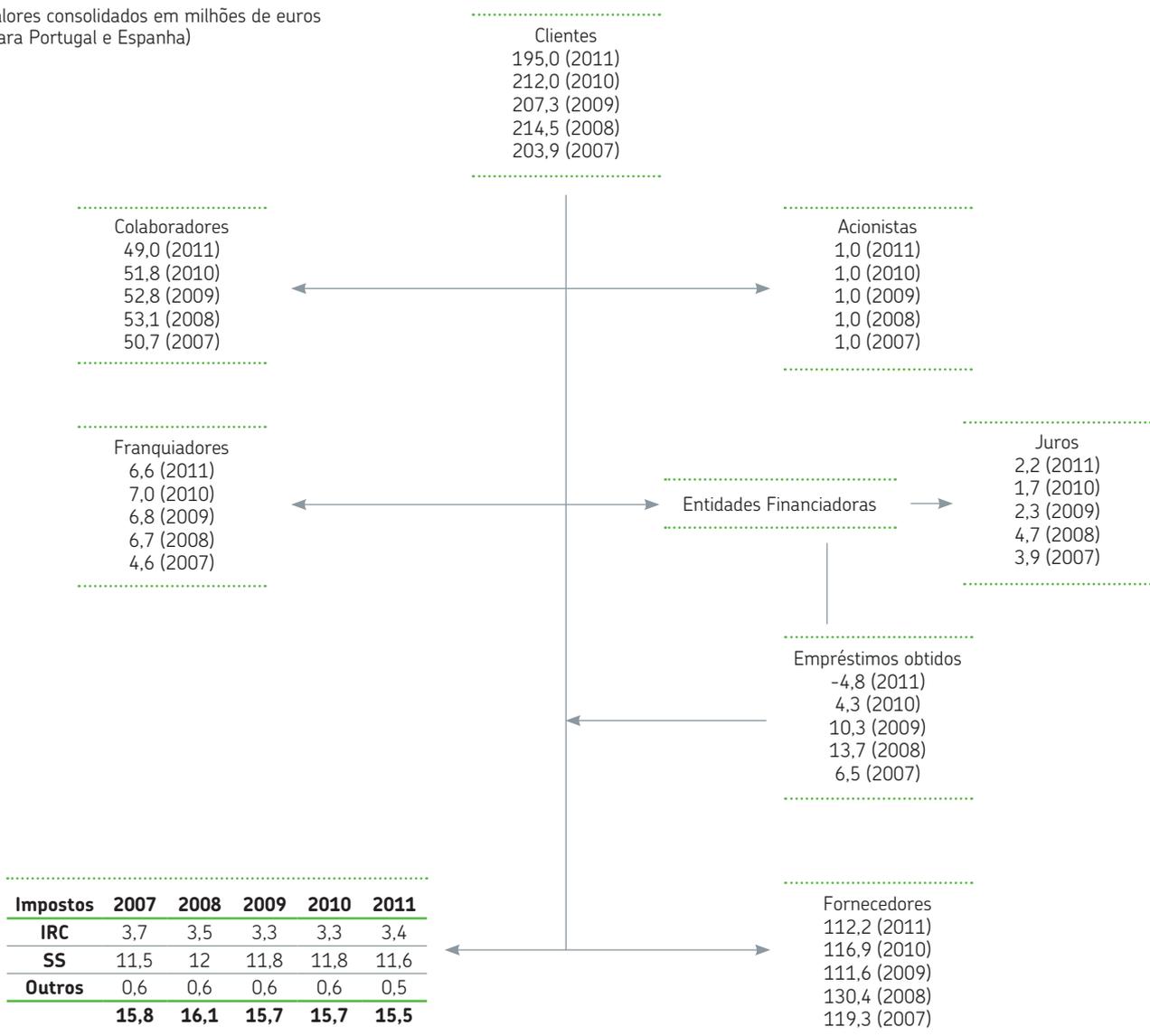
A cada momento mais conscientes, apoiamos, protegemos, empreendemos e ligamo-nos por um mundo mais positivo! Queremos devolver ao mundo aquilo que nos dá a cada dia, participando e contribuindo para que comunidade e ambiente se desenvolvam positivamente e mantenham disponível nesta e nas próximas gerações 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

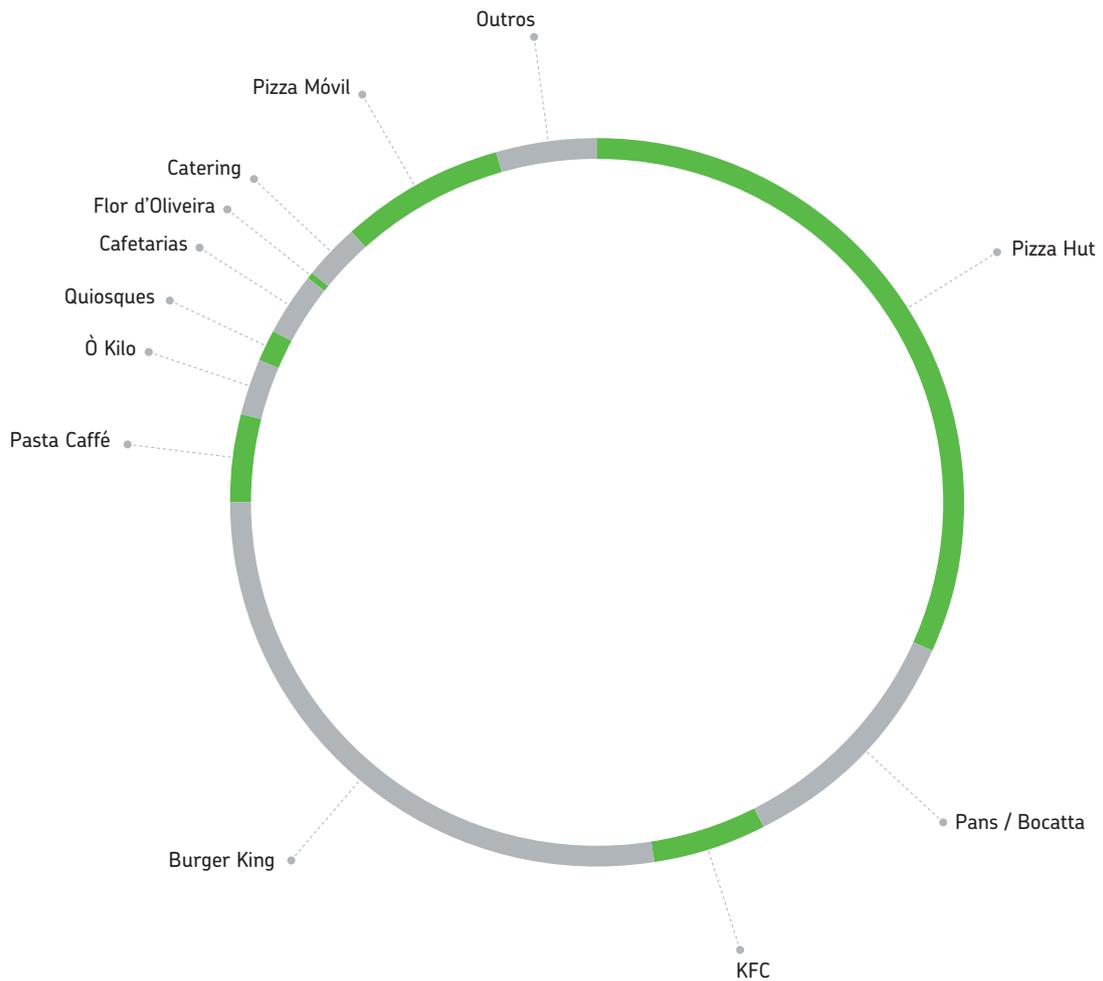
PRINCIPAIS INDICADORES

Distribuição de valor por parte interessada

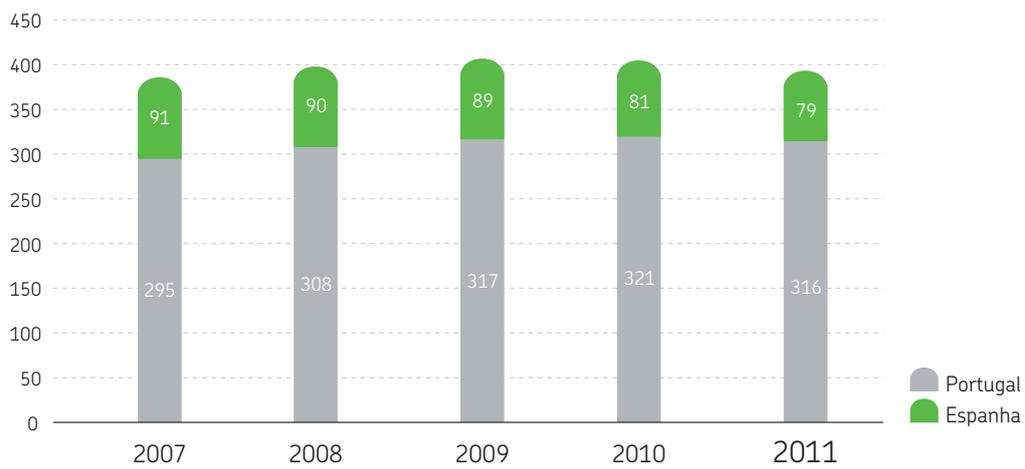
Valores consolidados em milhões de euros
(para Portugal e Espanha)



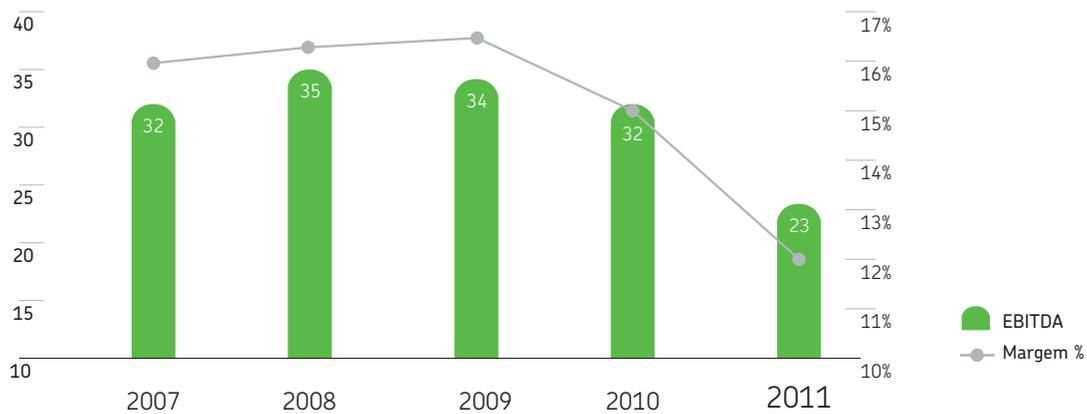
Repartição das Vendas por Marca (Portugal e Espanha)



Número de Unidades Próprias



EBITDA (mn€)



Decorridos mais de vinte anos desde a inauguração do primeiro restaurante da Pizza Hut, hoje o Grupo possui...

395 restaurantes multimarca:
316 em Portugal continental e ilhas
79 em Espanha

Clientes

194.500.000 euros de vendas Portugal e Espanha
30.000.000 transações
2.800.000 Clientes
5.500 transações por colaborador
2,07 reclamações de Clientes por **100.000** transações

Colaboradores

5.434 colaboradores
4.158 em Portugal e **1.276** em Espanha
53% mulheres
3.041 colaboradores exprimem a sua opinião sobre a sua satisfação à Organização e **444** fazem sugestões de melhoria
5.209 colaboradores em formação
57 horas médias de formação por colaborador
298.168 horas de volume total de Formação
14.547 horas de volume de Formação em Saúde e Segurança
6.511 horas de volume de Formação no tema Paixão pelo Cliente

Responsabilidade Produto

34 unidades de restauração certificadas pela NP EN ISO 22000: 2005

100% dos Conceitos representados na certificação NP EN ISO 22000: 2005

1.000 auditorias externas de Higiene e Segurança Alimentar e

3.600 auditorias internas

2.500 controlos laboratoriais de produto

3.000 matérias-primas e produtos com informação nutricional

34.000 registos no *site Viva Bem*

259.248 visualizações do *site Viva Bem*

Comunidade e Ambiente

6.623 Kg de produtos alimentares doados

100% de separação seletiva de resíduos materiais e óleos alimentares

267 toneladas de óleo para Biodiesel

466 toneladas de CO₂ evitadas

GESTÃO DO RISCO

A Gestão do Risco é um vetor fundamental para o desenvolvimento sustentável do Grupo Ibersol, estando presente em todos os processos, 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 a 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 Serviços Partilhados, 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 portefólio 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 futuras de gestão.

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 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 as implicações e as consequências de futuras 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. Paralelamente, existem os *Standards* de Gestão Ibersol, que suportam todos os programas e respetivos conteúdos de formação na Ibersol – *Best Practices Teams* – e 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:

Qualidade e Segurança Alimentar

Sob a coordenação da 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: Programas 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.



Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

Sob a coordenação da 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 quadrimestrais de segurança no trabalho, em todas as unidades;
- Plano de Auditorias de segurança do próprio centro comercial, às lojas aí localizadas;
- Medidas corretivas e preventivas para as unidades;
- Seguros de Acidentes de Trabalho a todos os colaboradores;

- Realização obrigatória de exames médicos regulares;
- Atribuição de Seguro de Saúde a colaboradores, quadros superiores;
- Atribuição de Seguro de Acidentes Pessoais a colaboradores, quadros superiores.

Financeiros

Sob a coordenação da Direção Financeira, esta área de risco centra-se no seguimento da volatilidade dos mercados financeiros, especialmente da taxa de juro. A situação atual dos mercados tem levado a que o risco de liquidez assuma uma maior relevância. As principais fontes de exposição a risco são:

Risco de Câmbio

O risco cambial é muito reduzido, uma vez que o Grupo está essencialmente presente no mercado ibérico, os empréstimos bancários estão denominados em euros e, fora da zona Euro, o volume de compras não assume proporções relevantes. O investimento e financiamento em Angola têm ainda uma reduzida expressão. No que respeita a futuros financiamentos fora da zona Euro, o Grupo prosseguirá uma política de cobertura natural, recorrendo a financiamentos em moeda local,

sempre que as condições de taxa de juro o recomendem.

Risco da Taxa de Juro

Como o 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 de mercado.

O risco da taxa de juro do Grupo advém do passivo, nomeadamente de empréstimos obtidos de longo prazo. Empréstimos emitidos com taxas variáveis expõem o Grupo ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juro. Empréstimos emitidos com taxas fixas expõem o Grupo ao risco do justo valor associado à taxa de juro. Com o atual nível destas taxas, a política do Grupo é, em financiamentos de maior maturidade, proceder à fixação total ou parcial das taxas de juro.

Nos últimos anos, só numa pequena parte dos financiamentos do Grupo tem considerado a hipótese de cobertura de risco à variação da taxa de juro. Em Espanha, a Ibersol detém uma operação de *swap* sobre 1,9 milhões de euros. Consequentemente, a restante dívida remunerada vence juros a taxa variável. Em virtude da política de liquidez seguida neste exercício, e das disponibilidades representarem

cerca de 50% do passivo remunerado, entendeu-se estar em parte reduzida a exposição ao risco de taxa de juro. Face às perspectivas de evolução das taxas Euribor, em 2011, o Grupo decidiu não efetuar qualquer proteção sobre a taxa de referência dos seus financiamentos. Em 2012, face às expectativas de evolução a médio prazo, o Grupo analisará a possibilidade de fixação da taxa de juro até 50% da dívida.

Risco de 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. Contudo, devido ao aumento das vendas do negócio de *catering*, com uma parte significativa de vendas a crédito, o Grupo passou a monitorizar de forma mais regular as contas a receber, com o objetivo de:

- i) limitar o crédito concedido a Clientes;
- ii) analisar com as operações a antiguidade e recuperabilidade dos valores a receber;
- iii) analisar o perfil de risco dos Clientes.

Risco de Liquidez

A atual situação dos mercados financeiros conferiu uma maior relevância ao risco de liquidez. O planeamento financeiro sistemático, com base na previsão de *cash flows* em mais do que um cenário, e para períodos mais longos que um ano, tornou-se uma exigência no Grupo. A tesouraria de curto prazo está suportada no planeamento anual, o qual é revisto trimestralmente e ajustado diariamente. Relacionada com a dinâmica dos negócios subjacentes, a Tesouraria do Grupo tem vindo a efetuar uma gestão flexível do papel comercial e a negociação de linhas de crédito disponíveis a todo o momento. A política de diálogo aberto com todos os parceiros financeiros tem permitido manter uma relação com elevado grau de confiança, apesar das restrições de liquidez com as quais a Banca portuguesa tem vindo a debater-se. Tendo sido um ano difícil para o mercado, em 2011 a sociedade demonstrou significativa capacidade para assegurar recursos financeiros, continuando a dispor de linhas contratadas e fundos colocados à sua disposição que não utiliza em montantes significativos. Por outro lado, o Grupo, em detrimento do custo, privilegiou o risco de liquidez e reforçou os financiamentos de médio e longo prazo que resultaram em substituição de linhas de curto prazo, ficando com alguns excedentes para a constituição de aplicações.

A gestão do risco de liquidez passa também pela manutenção de um confortável nível de disponibilidades. A Ibersol terminou o exercício com cerca de 28 milhões de euros em disponibilidades, dos quais 24 milhões em depósitos a prazo, que correspondem a um ligeiro aumento face ao final de 2010 e representam cerca de 50% do passivo remunerado.

Risco de Capital

Procurou-se manter um nível de capitais próprios adequado às características do principal negócio (vendas a dinheiro e crédito de fornecedores) e assegurar a continuidade e expansão. O equilíbrio da estrutura de capital é monitorizado com base no rácio de alavancagem financeira (dívida remunerada líquida / (dívida remunerada líquida + capital próprio)) com o objetivo de o situar no intervalo 35%-70%. Por prudência, face aos constrangimentos atuais dos mercados, em 2011, registámos um rácio de 20%.

Ambientais

Sob a coordenação da Direção da Qualidade, esta área de risco 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 visa, no essencial, a gestão racional da eletricidade e a reciclagem de materiais e óleos usados.



UM BOM LOCAL
PARA TRABALHAR

Somos feitos
de

Mãe
tiua
cão

UM BOM LOCAL PARA TRABALHAR

Uma Equipa jovem e dinâmica!

4.158 colaboradores em Portugal e 1.276 em Espanha.

Colaboradores com 29 anos de Idade Média.

Igualdade entre géneros, com 53% de mulheres.

Taxa anual de rotação na ordem dos 68%.

100% das chefias envolvidas em formação e a formar as equipas.

57 horas de formação média por colaborador.

O aumento da taxa de desemprego de 10,8% em 2010, para 12,7% em 2011, a subida da inflação de 1,4% em 2010, para 3,7% em 2011, constituem e refletem uma conjuntura económica adversa com especial impacto no setor da hotelaria e restauração.

Acreditamos que temos um papel 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 expectativas 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 o Cliente.

Neste sentido, e por forma a conhecer melhor o Cliente e a promover com ele uma maior aproximação, a Ibersol lançou em 2010 o **Programa Pensar Cliente**. Após uma revisão atenta dos nossos instrumentos de diálogo e das medidas de avaliação da satisfação do Cliente, o Grupo Ibersol arranca em 2011 com um conjunto de ações que lhe permita, todos os dias, viver a experiência do relacionamento com os seus Clientes.



Tendo em conta as fortes e rápidas transformações na nossa economia, e por consequência direta no nosso mercado consumidor, o tempo de reação das organizações é cada vez menor, sendo também cada vez mais exigente o processo de ajuste às novas tendências e flutuações da procura. Para isso, pretendemos inovar nos processos, introduzindo novas ferramentas de medição das tendências e consumos, não apenas numa lógica nacional mas também, e com particular enfoque, numa dimensão local. Concretamente estas ferramentas pretendem auscultar a tipologia, intensidade, sazonalidade e preferências de uma determinada unidade de negócio, permitindo uma reação quase instantânea dos seus responsáveis e equipas com autonomia funcional, aos mercados e Consumidores. Complementando todo este processo, o ano de 2011 fica igualmente marcado pelo aprimoramento das competências de atendimento das nossas Pessoas, a fim de maximizar a qualidade da experiência do Cliente, a cada visita, em cada um dos nossos restaurantes.

Paralelamente, as equipas de liderança continuam a ser uma prioridade. Os programas estruturantes de carreira para **desenvolver Diretores e Coordenadores de Restaurantes** foram assim acompanhados ao detalhe, no sentido de elevar as competências

e a competitividade das nossas equipas. Atualmente, todos os nossos Diretores e Coordenadores 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.

Estimulando uma cultura de aprendizagem, o **Programa Novas Oportunidades**, já lançado no Grupo Ibersol em 2007, continua a merecer especial atenção da nossa parte. Valorizamos os percursos realizados pelas nossas Pessoas, desafiando-as a apostar no seu desenvolvimento com confiança.

Atentos às mudanças e às dificuldades sociais dos colaboradores, a Ibersol manteve, em 2011, o esforço no envolvimento e proximidade para com as suas pessoas, através do reforço de mensagens positivas e de confiança, pela comunicação interna. Continuamos a investir na **ligação das nossas pessoas às comunidades locais**, apoiando a **integração de jovens no mercado de trabalho** e **formando voluntariamente alunos** com necessidades de apoio educativo.

Evolução do Número de Colaboradores por Género:

Género	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Feminino	2.147	2.268	2.539	2.563	2.493	2.452	2.203
Masculino	1.936	1.977	2.125	2.171	2.194	2.238	1.955
Total	4.083	4.245	4.664	4.734	4.687	4.690	4.158

Evolução do Número de Colaboradores por Faixa Etária:

Faixa Etária	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
< 18 anos	213	233	221	180	127	112	49
18 a 25 anos	2.220	2.237	2.410	2.367	2.305	2.229	1.883
26 a 30 anos	790	799	860	917	908	918	851
31 a 35 anos	422	494	563	611	639	666	653
> 35 anos	438	482	610	659	708	765	722
Total	4.083	4.245	4.664	4.734	4.687	4.690	4.158

Evolução da Taxa de Rotação:

Rotação	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Grupo	87%	98%	101%	96%	73%	73%	66%
Unidades	90%	102%	105%	99%	76%	75%	68%
Est. Negócios e S. Partilhados	12%	17%	18%	13%	7%	5%	11%
Equipas de Direção	26%	26%	25%	27%	17%	16%	18%

Caracterização dos Colaboradores por Nível de Habilitações:

Habilitações Literárias	2009		2010		2011	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
< 12º ano	2.919	62,28%	2.841	60,58%	2.382	57,29%
≥ 12º ano	1.768	37,72%	1.849	39,42%	1.776	42,71%
Total	4.687	100,00%	4.690	100,00%	4.158	100,00%
Ensino Superior	311	6,64%	323	6,89%	326	7,84%

Caracterização dos Colaboradores por Estádio de Carreira:



IBERSOL UMA ESCOLA PARA A VIDA®



Na Ibersol procuramos que cada dia de trabalho seja um dia de desafio e crescimento.

Somos uma Escola para a Vida, exigente, onde todos têm a oportunidade de desenvolver as competências chave para o seu trabalho, para os seus projetos e para a sua vida em geral.

Na Escola Ibersol reconhecemos o talento, proporcionamos as melhores oportunidades de aprendizagem, desenvolvemos o potencial, reconhecemos os bons resultados e valorizamos o empreendedorismo, a inovação, o empenho e a ambição. Pautamo-nos por valores e princípios de excelência e temos o objetivo de sermos internacionalmente reconhecidos pelas melhores práticas de formação. Queremos que todas as nossas Pessoas se sintam valorizadas, pelo que lhes disponibilizamos uma oferta formativa competitiva e com valor reconhecido no mercado de trabalho.



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, através do qual as pessoas identificadas com potencial de crescimento poderão desenvolver competências para uma nova função, garantindo que, em cada momento, todos tenham presente o que deles é esperado e os desafios que lhes 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, bem como 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 e das melhores práticas possa ser assegurada eficazmente, em cascata.

4. Na Ibersol queremos que as pessoas aprendam mesmo!

Neste sentido, associamos formação em sala a formação no posto de trabalho, garantindo assim a aquisição e consolidação das aprendizagens. O acompanhamento permanente da chefia e a formação *on job* são os ingredientes chave para se atingirem bons resultados.

5. Na Ibersol valorizamos as pessoas que investem na sua carreira!

Definimos níveis mínimos de qualificação para cada programa estruturante de carreira e procuramos assegurar oportunidades aos melhores e aos que mais se esforçam para atingir os objetivos. Proporcionamos ainda bolsas de formação para aqueles que ambicionam ir mais além.

6. Investimos na Valorização das nossas pessoas pela Qualificação!

Desejamos aumentar, continuamente, o nível de competências e a qualificação das nossas pessoas. Queremos que o trabalho na Ibersol seja sinónimo de oportunidade de crescimento e valorização. Assim, desenvolvemos protocolos com Centros Novas Oportunidades ao longo de todo o país, de modo a que todos possam evoluir com confiança e ver as suas competências formalmente reconhecidas.

7. Na Escola Ibersol a formação é certificada!

Ambicionamos que todos os programas formativos que empreendemos tenham valor reconhecido no mercado e que os percursos de carreira que ajudamos a construir constituam uma valorização efetiva das nossas pessoas. Garantimos a nossa certificação pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho), identificamos e desenvolvemos as melhores práticas de formação e estabelecemos parcerias com entidades que nos permitam o reconhecimento dos nossos programas.

Em 2011 proporcionámos, em média, 57 horas de formação por colaborador. No âmbito da saúde e segurança, empreendemos 14.547 horas de formação. Envolvermos 347 colaboradores em ações subordinadas ao tema da Paixão pelo Cliente.

Consciente da responsabilidade perante Colaboradores e Clientes, o Grupo Ibersol assume o compromisso de garantir a sua segurança e proteção. Com o objetivo de sensibilizar aqueles que são os promotores dos standards de gestão nos Negócios, em 2011

realizámos formação em Primeiros Socorros e Combate a Incêndios às Equipas de Gestão dos Negócios, tendo este sido um passo importante para uma eficaz implementação da formação das nossas pessoas.



Paixão pelo Cliente

Conteúdos	Nº Horas de Formação	Nº de Participantes
Atendimento e Assistência a Clientes		
Rapidez de Serviço	6.511	347
Análise de Mercado		
Marketing no Ponto de Venda		



Através do Programa Desenvolver Coordenadores, a Ibersol, em parceria com o IPAM, prepara os colaboradores identificados com potencial para poderem vir a assumir funções em Coordenação de Restaurantes.

Durante o ano de 2011 o Grupo deu continuidade à 3ª edição deste Programa, desenvolvendo a sua componente em contexto de trabalho.

Academia corporativa

	Áreas de Conhecimento	Nº de Participantes	Parceiro
Desenvolver Coordenadores	Gestão de Equipas Marketing e Vendas Gestão Financeira Gestão de Riscos Treino de Pessoas	8	IPAM - Instituto Português de Administração e Marketing

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.



Restaurantes de formação

	Áreas de Conhecimento	Nº Horas de Formação	Nº de Participantes
Acolhimento	Valores, princípios e práticas na Ibersol	12.085	1.637
Programa Operacional	Produto, Serviço e Equipamento	234.383	2.025
	Desenvolvimento de Equipas		
	Liderança		
Programa Operacional para Equipas de Direção – Desenvolver Gestores	Formação de Formadores	39.633	960
	Gestão Laboral de RH		
	Vendas		
	Marketing no Ponto de Venda		
	Gestão Financeira		
	Atendimento e Assistência a Clientes		
	Análise de Mercado		
Formação Complementar	Marketing no Ponto de Venda	12.007	583
	Tecnologias de Informação e Comunicação		
	Línguas		
Formação Ocasional	Necessidades específicas e pontuais	61	4
Total		298.168	5.209

Nota: O Plano de Formação 2011 contou com o investimento do Programa Operacional Potencial Humano (POPH).

Novas Oportunidades

Nº de pessoas em processo	131
Nº de pessoas certificadas	10

Estágios

	2010		2011	
	Nº Estágios	Nº Horas de Formação	Nº Estágios	Nº Horas de Formação
Curriculares	47	15.175	36	13.336
Profissionais	9	11.912	2	2.344



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, difundindo a paixão que temos pelas nossas Marcas!



Visitas de estudo

2010	2011
Nº Participantes	Nº Participantes
46	380



“Programa Porto 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.

Voluntariado

Formação de Voluntariado em Escolas – Término da 1ª edição do Curso Técnico de Restaurante – Bar	Total de horas de Formação da 1ª edição	632
Formação de Voluntariado em Escolas – Arranque da 2ª edição do Curso Técnico de Restaurante – Bar	Total de horas de Formação da 2ª edição asseguradas em 2011	144



BEM ESTAR NA IBERSOL

Com a ambição de Fazer Sempre Melhor, a Ibersol dá voz aos seus colaboradores, procurando conhecer as suas necessidades e expectativas. Escutamos as nossas pessoas! Reconhecemos e identificamos oportunidades!

Realizando anualmente a operação “Tenha a Palavra”, o Grupo Ibersol avalia a satisfação e compromisso organizacional dos seus colaboradores. A realização deste inquérito possibilita um contacto mais próximo com os colaboradores e permite um conhecimento mais profundo das suas necessidades e expectativas, sendo, por esse motivo, fundamental na definição da estratégia de recursos humanos da Ibersol. Este processo pretende abranger a totalidade dos colaboradores do Grupo e visa recolher as suas opiniões e sugestões de forma livre e completamente confidencial.

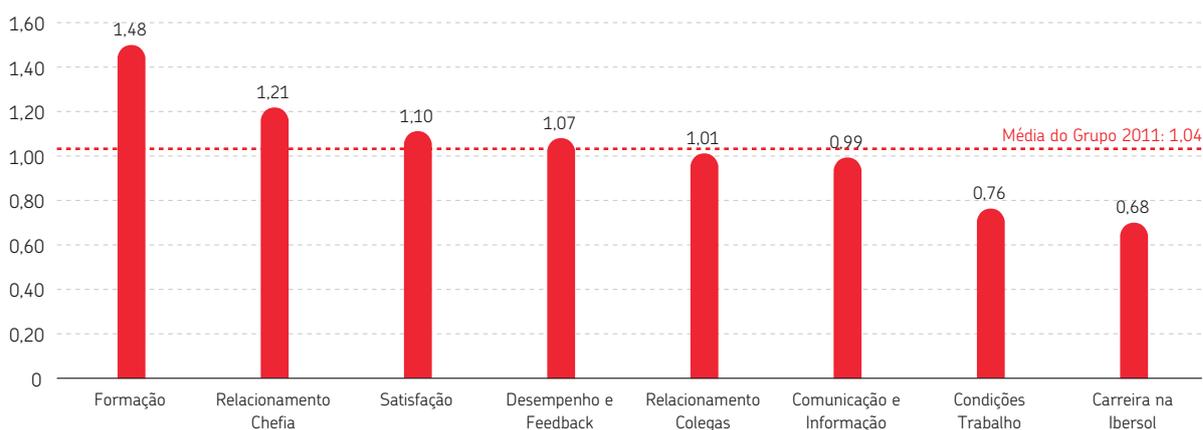


Em 2011, o inquérito “Tenha a Palavra” contou com a participação de 3.041 colaboradores² atingindo a **maior taxa de adesão** registada até ao momento. Para este resultado contribuíram as respostas de 56% dos colaboradores da Operação e 90% dos colaboradores das Equipas de Direção, originando uma taxa de adesão global na ordem dos **70%** (aumento de 15pp. relativamente à taxa observada em 2010).

No “Tenha a Palavra” de 2011, a Ibersol alcança novamente um resultado médio “francamente positivo”. **Todas as dimensões em análise foram avaliadas de forma positiva pelos nossos colaboradores.**

Formação e Relacionamento com a Chefia tratam-se das dimensões melhor pontuadas, demonstrando mais uma vez serem pontos fortes do Grupo.

Ranking das Áreas de Valorização - Geral



Escala: [-2, 2]

Incentivando os colaboradores a partilharem com a organização as suas ideias e sugestões de melhoria, o “Tenha a Palavra” conquistou, em 2011, **444 comentários livres**, dos quais

emergem críticas válidas e construtivas, bem como elogios às atuais práticas do Grupo Ibersol.

² São apresentados os indicadores de auscultação “Tenha a Palavra” apenas para Portugal.

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Desde 2010, e com o objetivo de perceber a ligação e o envolvimento dos colaboradores com a Organização, adicionámos ao “Tenha a Palavra” uma nova vertente de estudo: o Compromisso Organizacional. Trata-se de um conceito que tem vindo a ser amplamente estudado na literatura de comportamento organizacional e tem sido muito importante na explicação de diversas relações laborais.

Por este motivo, e à semelhança do ano anterior, utilizou-se no “Tenha a Palavra” de 2011 o Modelo das Três Componentes de Compromisso Organizacional, desenvolvido por Mayer e Allen (1997). Estes autores definem o Compromisso Organizacional como sendo a relação psicológica entre o colaborador e a Organização, determinada por 3 componentes (**afetiva, normativa e calculativa**) que podem assumir diferentes intensidades, influenciando a decisão de permanência na organização.

Após o estudo dos 3.041 questionários, verificámos que as três vertentes em análise

se encontram acima do ponto médio da escala, indicando que os colaboradores se sentem, de alguma forma, comprometidos com a Ibersol (média 4,71, numa escala de 1 a 7, com desvio-padrão de 1,5).



SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

A **prevenção** é uma condição fundamental do **controlo da sinistralidade**.

Por essa razão, e com o objetivo de despertar a consciência para a importância das condições de segurança dos locais de trabalho e incentivar os comportamentos seguros nas nossas unidades, considerámos como ponto chave para 2011 a sensibilização da equipa de gestão dos Negócios para as **Medidas de Autoproteção**.

Nesse sentido, encetámos um programa de formação em Combate a Incêndios e Primeiros Socorros, específico para a Estrutura de Negócios.

A sensibilização e o conhecimento adquirido permitiu-nos criar uma equipa de trabalho multimarca, com o propósito de rever e dinamizar os *standards* de Saúde e Segurança no Trabalho aplicáveis no Grupo.

No desenvolvimento das ferramentas de gestão da sinistralidade e de instrumentos de apoio às auditorias e à formação, atribuímos um especial enfoque à Segurança Contra Incêndios e às Medidas de Autoproteção destinadas a preparar os colaboradores para agir corretamente em caso de emergência.

Este investimento realizado em 2011, fruto da preocupação do Grupo quanto à segurança dos seus colaboradores e de todos os que nos visitam, será continuado em 2012, através da operacionalização das ferramentas criadas e da sensibilização e formação das equipas das unidades.

Em 2011, o tema da Segurança foi também alvo de auscultação no questionário “Tenha a Palavra”, aplicado a todos os estabelecimentos do Grupo Ibersol. Os comentários e sugestões recolhidas no sentido de melhorar e criar um ambiente de trabalho mais seguro foram objeto de análise em cada negócio.

A focalização na prevenção e no tratamento cuidado das situações de sinistro continuará, assim, em 2012, como um objetivo da área de Saúde e Segurança do Grupo.

Segurança em números:

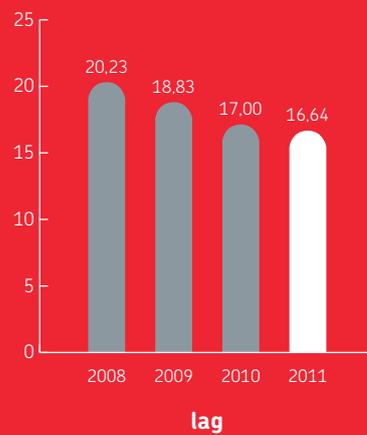
- Tivemos aproximadamente 1.000 auditorias de higiene e segurança no trabalho, realizadas por entidades externas.
- Finalizámos o ano de 2011 com 341 acidentes de trabalho, dos quais 32 representam acidentes *in itinere*. À semelhança dos últimos anos, em 2011 não se registou qualquer acidente mortal relacionado com a atividade da Ibersol.
- No sentido de aumentar a proteção da saúde do colaborador, esforçámo-nos por tratar adequadamente todas as situações de sinistro, considerando não apenas os acidentes, mas também todos os incidentes ocorridos em 2011, razão pela qual verificámos uma ligeira subida no índice de frequência (If).
- Melhorámos o índice de avaliação da gravidade de acidentes de trabalho (Iag) em 2%.

	2008	2009	2010	2011
Índice de Gravidade (lg)	0,87	0,87	0,81	0,85
Índice de Frequência (lf)	43,01	46,33	47,65	50,86
Índice de Avaliação da Gravidade (lag)	20,23	18,83	17,00	16,64

$$lg = \frac{\text{Nr. Dias perdidos}}{\text{Nr. Horas trabalhadas}} \times 1.000$$

$$lf = \frac{\text{Nr. Acid. trabalho}}{\text{Nr. Horas trabalhadas}} \times 1.000.000$$

$$lag = \frac{\text{Índice gravidade (lg)}}{\text{Índice frequência (lf)}} \times 1.000$$



IBERSOL EM MOVIMENTO

Em 2011 a Ibersol continuou em movimento, realizando atividades que envolvem os nossos colaboradores e contribuem para a sua socialização.

São exemplos dessas atividades a Corrida da Mulher no Porto, que incentiva a prática

desportiva e simultaneamente apoia a Liga Portuguesa Contra o Cancro, bem como o campeonato FUTIBERSOL, que promove o espírito de equipa e a competitividade saudável entre as nossas pessoas.





RESPONSABILIDADE
PELO PRODUTO

Somos feitos
de

Pi
gora

RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR



A Qualidade/Segurança Alimentar é uma dimensão estratégica da forma de atuação do Grupo Ibersol. Consciente da sua responsabilidade em oferecer produtos seguros e da importância desta dimensão na sustentabilidade do negócio, o Grupo apresenta o compromisso de garantir os padrões mais elevados de **qualidade** e de **segurança alimentar**, em toda a oferta disponível, aos milhões de Clientes que anualmente nos visitam, promovendo uma Alimentação Saudável.

Este processo implica a articulação de um conjunto de dimensões críticas, que vão desde a seleção rigorosa dos **fornecedores** e **matérias-primas** (com homologação dos fornecedores e dos ingredientes), passando pelo **controlo do transporte** e **armazenamento** (temperatura, acondicionamento e validade / fornecedor de logística certificado em segurança alimentar), e ainda pelo **controlo da operação nos restaurantes** através do sistema HACCP (todos os produtos são controlados diariamente em todas as etapas: receção, armazenamento, preparação e confeção, exposição e distribuição).

Neste sentido, a Ibersol integra o sistema de segurança alimentar no quadro de um

sistema de gestão estruturado e enquadrado nos processos do Grupo, proporcionando a melhoria da organização interna, da imagem da empresa, da qualidade e segurança do produto, da satisfação e confiança do Cliente, da motivação e envolvimento dos colaboradores.

Em 2008, propusemos e obtivemos para este sistema a certificação na **NP EN ISO 22000:2005 – Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar**, a mais exigente norma em segurança alimentar aplicável ao setor da restauração. Desde essa data, continuamos a conquista pela certificação para todas as Marcas e Conceitos do Grupo Ibersol.

Em 2011, renovou-se a certificação NP EN ISO 22000:2005, com a concretização de mais um ciclo de auditorias de concessão. A continuidade da aposta nesta certificação é consentânea com o nosso compromisso de “Responsáveis pelo Produto”, garantindo os padrões mais elevados de Qualidade e Segurança Alimentar para todos os nossos produtos e, nessa sequência, para todos os nossos Clientes. O objetivo da NP EN ISO 22000 consiste na harmonização dos requisitos necessários para **fornecer ao consumidor final um alimento seguro, no momento do consumo.**

Unidades de Restauração

do Grupo Ibersol certificadas:

- Astrolábio / Clocks - Terminal 1 Aeroporto de Lisboa;
- Spoon - Terminal 1 Aeroporto Lisboa;
- Multimarca - Terminal 1 Aeroporto de Lisboa (Pizza Hut, Pans & Company, Oregano, 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;
- Blue Caffé - Estação de Campanhã;
- Burger King - Dolce Vita Porto;
- Burger King - NorteShopping;
- Burger King - Colombo;
- Burger King - Cascais;
- Café Sô - Carvalhos Norte / Sul;
- Quiosques Café - Dolce Vita Porto;
- Catering - Estádio do Dragão;
- KFC - Dolce Vita Porto;
- KFC - Colombo;
- KFC - NorteShopping;
- KFC - Cascais Shopping;
- Multimarca Sol - Ovar Norte / Sul;
- Ô Kilo - Dolce Vita Porto;
- Pans & Company - Dolce Vita Porto;
- Pans & Company - Colombo;
- Pasta Caffé - Dolce Vita Porto;
- Pasta Caffé - NorteShopping;
- Pizza Hut - Colombo;
- Pizza Hut - Dolce Vita Porto;
- Pizza Hut - Foz;
- Pizza Hut - Marina Lagos;
- Pizza Hut - Continente Matosinhos;
- Pizza Hut - NorteShopping;
- Vog - Tecmaia.



Para além de incluir a prestação de serviços de restauração e catering nas unidades já mencionadas, esta certificação contempla também a “Gestão da cadeia alimentar das operações de restauração do Grupo Ibersol”. Desta forma, a certificação engloba não apenas os processos transversais do sistema de gestão de segurança alimentar, mas também as atividades de suporte da cadeia de abastecimento, envolvendo assim unidades

de logística: armazém central de Palmela e 3 armazéns multimarca (Dolce Vita Antas, NorteShopping e Aeroporto de Lisboa).

A certificação NP EN ISO 22000 inclui ainda o âmbito da “Gestão e produção de refeições e pré preparados na Unidade Central de Produção de Sintra”, completando toda a cadeia alimentar onde o Grupo Ibersol atua.

RESULTADOS NO EIXO CERTIFICAÇÃO NP EN ISO 22000/2011

A implementação do Sistema de Gestão da Segurança Alimentar, de acordo com a NP EN ISO 22000:2005 – Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar, permite-nos garantir os seguintes resultados:

- Cumprir com a legislação, nomeadamente o Regulamento (CE) n.º 852/2004;
- Uma maior identificação dos potenciais riscos que podem ocorrer nas diversas fases de preparação e de confeção dos alimentos, permitindo a definição de formas de prevenção e de controlo desses riscos;
- Evitar o aparecimento de problemas de saúde pública, tais como intoxicações alimentares, onde os custos diretos (indenizações, despesas de hospital) e indiretos (perda de credibilidade) podem ser elevados;
- Maior identificação e distribuição de responsabilidades internas, permitindo assim que cada colaborador se torne mais consciente da sua importância e função na organização;
- A realização de ações de formação especificamente vocacionadas para a área da higiene e segurança alimentar;
- Um sistema de acompanhamento de fornecedores eficaz, eliminando ou

minimizando o impacto da introdução de produtos “não conformes” ou “duvidosos” no ciclo produtivo;

- Identificar áreas de melhoria e promover planos de ação, com vista à melhoria contínua do sistema;
- Corresponder às expectativas e aumentar a satisfação dos nossos Clientes.

34 Unidades de restauração + Unidade de Produção Central de Sintra + 4 Armazéns + Sistema Transversal certificados na NP EN ISO 22000:2005

+ de 1.000 auditorias de HSA, realizadas por entidade externa

+ de 2.500 controlos laboratoriais de produtos

+ de 3.600 auditorias internas

Homologação e Acompanhamento de 100% dos Fornecedores e Produtos (com especial relevância num contexto de crise)

Formação da bolsa de auditores internos na NP EN ISO 22000 (15 auditores certificados)

Formação em Segurança Alimentar, aplicada a processos chave da organização e ao serviço ao Cliente

Repositório de conhecimento e Sistema de Comunicação via Intranet – Portal



PAIXÃO
PELO CLIENTE

Somos feitos

de

Li
ga
ção

PAIXÃO PELO CLIENTE

AGIR CLIENTE



Num momento em que os consumidores viram reduzido o rendimento disponível, o consumo fora de casa adquire especial relevância, quer pela proposta de valor, quer pela experiência proporcionada.

Por isso, desde a organização das suas unidades aos sistemas de informação, foi desenvolvida uma abordagem sistémica, que garante uma estratégia de identificação de grandes *clusters* de consumidores, de acordo com as diferentes envolventes e comportamentos.

Neste contexto, o Grupo está a levar a cabo uma política ativa de *Value-Based Pricing*, que se traduz numa adequação dos preços da oferta aos benefícios proporcionados, respeitando a heterogeneidade dos consumidores e dos mercados.

Na origem de todo este processo está a matriz “**Pensar Cliente**”, a qual serviu de base para a concretização do projeto “**Agir Cliente**”. Para isso, o Grupo procura, todos os dias, viver a experiência do relacionamento com os seus Clientes e acompanhar as tendências e as necessidades do consumidor, recorrendo aos

meios mais adequados que lhe permitam obter um conhecimento aprofundado da realidade envolvente global.

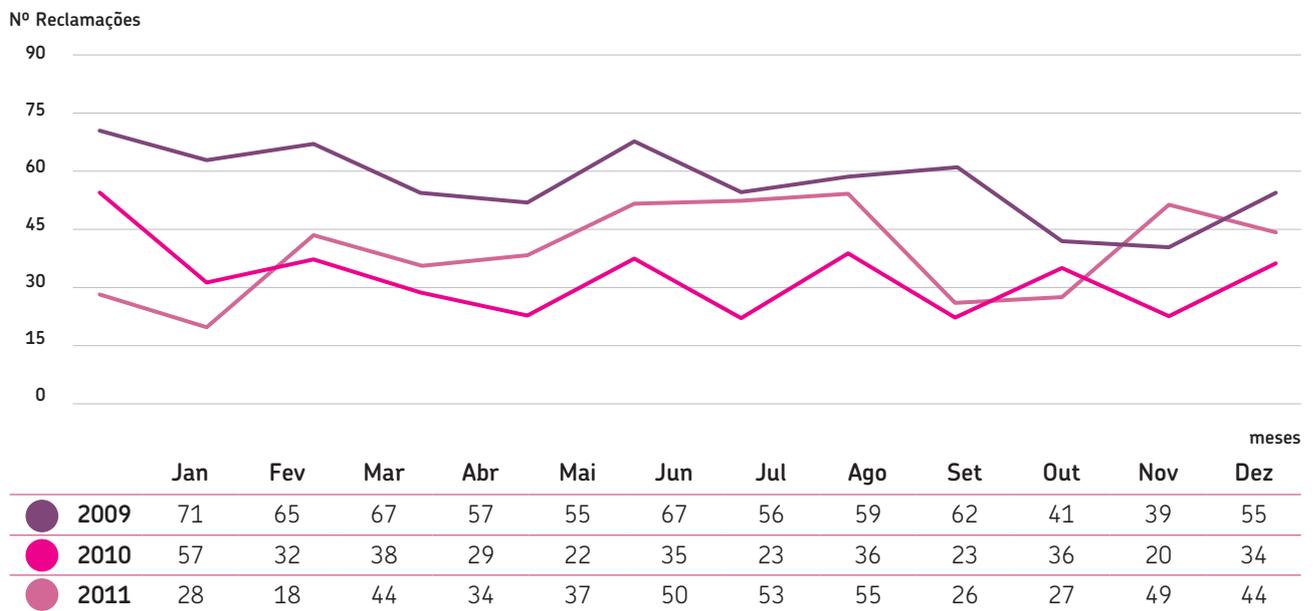
Este acompanhamento ao Cliente, na sua realidade global, é uma preocupação que decorre das nossas políticas ativas de sustentabilidade, as quais colocam o Cliente no centro das nossas atenções. Pretendemos compreender as tendências dos consumidores e integrar as suas expectativas nos nossos procedimentos, de forma responsável e abrangente. Apenas desta forma garantimos um papel ativo na valorização da relação de consumo, transformando os consumidores em Clientes satisfeitos com o nosso posicionamento, o qual procuramos alinhar, a todo o momento, com a sua realidade presente e futura.

Neste sentido, em 2011 continuámos a desenvolver processos que nos permitam conhecer o Cliente de forma mais sistematizada, com o objetivo de descobrir soluções de valor, capazes de responder por antecipação e de garantir a sustentabilidade do negócio.

Consideramos fundamental o papel do Cliente na condução do nosso negócio! Por esse motivo, colocamos o nosso esforço em conhecê-lo e compreendê-lo, através de canais totalmente abertos e próximos, desde o restaurante até à sua casa. O sistema de monitorização e acompanhamento da auscultação do Cliente tem vindo a ser desenvolvido a fim de estabelecermos um diálogo, em tempo útil, que nos permita definir e ajustar soluções, face à flutuação das tendências percecionadas.

Em 2011 reforçámos as medidas de avaliação da satisfação de Cliente, alterando significativamente a nossa exigência na atitude para com ele. 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 “Pensar Cliente”**.

Nº Reclamações / Mês - Análise Tendências



	2010	2011	var.
Nº Reclamações Ac 4º T	389	465	20%
Recl/transações (100.000)	1,6	2,07	30%

	2009	2010	2011
Média Mensal Acum 4º T	58	32	39

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 a segurança alimentar em todos os produtos, a variedade e a máxima qualidade dos ingredientes e produtos, o sabor que apaixona cada Cliente pela sua Marca, bem como a promoção da atividade física, complemento essencial para um estilo de vida saudável.

ACÇÕES VIVA BEM

1. Porque é autêntica a nossa paixão pelo Cliente, continuamos a investir na promoção de hábitos de vida saudáveis e seguros, contribuindo para o combate à obesidade,

promoção da atividade física e escolhas equilibradas na alimentação, mais conscientes e ajustadas às necessidades individuais dos consumidores – www.vivabem.pt

www.vivabem.pt

2. Em 2011, seguindo uma orientação estratégica para a promoção de uma alimentação saudável, criámos uma nova área de Conselhos da Nutricionista, onde fomos disponibilizando, ao longo do ano, no *site Viva Bem*, 5 artigos escritos pela Prof.^a Dr.^a Luiza Kent Smith (PhD em Nutrição).

Através destes artigos, procurámos ser um agente ativo para um estilo de vida saudável, ao longo de todo o ano, contribuindo com conselhos e sugestões práticas, fáceis de adotar:



1º Ano Novo... novos estilos de vida

2º E vão três... viva a Primavera

3º Já estamos no Verão!

4º Outono... Quando as folhas começam a cair!

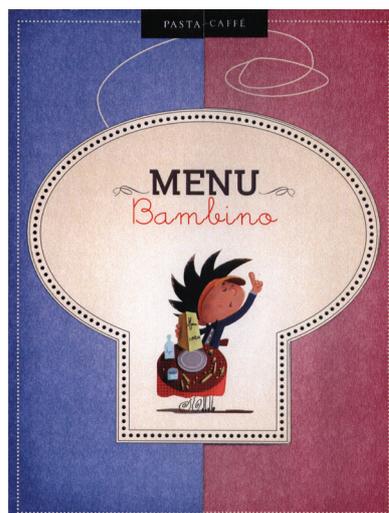
5º É Natal... Festas Felizes

3. Porque os hábitos de vida saudável são mais facilmente adotados a partir de idades mais jovens, e porque os jovens são incentivados a realizar escolhas cada vez mais cedo, em 2011 mantivemos a nossa atenção nos “pequeninos”. Neste sentido, consolidámos as propostas de **Menus Infantis** nas 7 Marcas do *Viva Bem*, com opções variadas e equilibradas, de acordo com as orientações da roda dos alimentos e as recomendações de alimentação infantil.

- Neste âmbito, destacamos, nomeadamente,

a ação da Pizza Hut, que associou à renovação dos Menus Infantis uma campanha de promoção de atividade física, distribuindo 30 bicicletas pelos melhores desenhos relacionados com alimentação saudável.

- O Pasta Caffé assumiu também uma posição proativa no sentido de incentivar a prática de uma alimentação saudável entre o público mais jovem, renovando a imagem do seu Menu Infantil e complementando-o com a informação nutricional dos produtos que o compõem.



Estando consciente das necessidades nutricionais específicas dos mais novos e da importância de uma alimentação saudável para o seu normal crescimento físico e desenvolvimento intelectual, a Ibersol procura

promover os bons hábitos alimentares e adequar a sua oferta a este segmento, proporcionando-lhes experiências saudáveis e saborosas.

RESULTADOS DO PROGRAMA VIVA BEM

+ de 3.000 matérias primas e produtos com informação nutricional e de alergénios;

Novos Menus Infantis, nutricionalmente equilibrados, disponíveis nas Marcas *Viva Bem*;

+ de 1.500 produtos com informação nutricional e alergénios, comunicados nos pontos de venda e no *site Viva Bem*;

+ de 250.000 visualizações do *site Viva Bem*;

Ibersolpedia – dimensão do Portal Ibersol dedicada à divulgação de *know-how* sobre alimentação e estilos de vida saudáveis;

Ibersoltas (jornal interno) – comunicação de conteúdos *Viva Bem*.



MÃOS NO MUNDO

Somos feitos
de

Res
pon
sabili
dade

MÃOS NO MUNDO

LIGAÇÃO COM A COMUNIDADE



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 2011 reforçámos a nossa ligação ao Porto de Futuro, às escolas do Porto e a todos os parceiros. De facto, este projeto tem vindo a constituir-se como exemplo do que se espera que seja hoje o trabalho entre Empresas, Escolas e Sociedade.

A atuação da Ibersol concretizou-se em 3 níveis de intervenção, segundo o Plano de Atividades seguinte:

Níveis de Intervenção	Ações Desenvolvidas
1 Promoção de hábitos alimentares saudáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação do programa <i>Viva Bem</i> com os conteúdos programáticos de disciplinas escolares do curso Técnico de Restauração; • Realização de uma visita de estudo com 22 alunos do Agrupamento de Escolas do Cerco às Unidades do <i>Dolce Vita</i> Antas, com o objetivo de dar a conhecer as Unidades e promover a alimentação saudável nos jovens.
2 Educação/Formação	<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 e visitas de estudo da Turma; • Participação em reuniões de Conselho de Turma; • Convite da Sogrape para a realização de uma visita de estudo às suas instalações, integrada no módulo do curso “Serviço de Vinhos Velhos e Espumantes”; • Realização de um almoço de Natal, organizado pela Ibersol, com a participação da turma do curso Técnico de Restauração + 10 melhores alunos da Escola EB 2, 3 Nicolau Nasoni, com atribuição de certificados de reconhecimento; • Finalização do curso Técnico de Restauração em 2010/2011, orientação dos formandos nas Provas de Aptidão Profissional e integração de 2 membros da Equipa Pedagógica Ibersol no júri de avaliação final; • Integração dos melhores formandos na Ibersol após término do curso.
3 Projetos transversais no âmbito do Empreendedorismo e Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Junior Achievement</i>: 15 voluntários da Ibersol asseguraram 5 turmas com o Programa “A Família” e 1 turma com o Programa “A Comunidade” – Escolas do 1º Ciclo; 4 turmas com o Programa “Economia para o Sucesso” – Escola do 3º ciclo, num total de cerca de 250 alunos; • O Braço Direito: 10 voluntários do Grupo Ibersol envolvidos no acolhimento de 10 alunos do 9º ano da Escola EB 2,3 Nicolau Nasoni; • Projeto <i>Rugby</i> na Escola: Acompanhamento e coordenação da nossa Equipa, da Escola EB 2, 3 Nicolau Nasoni ao longo das 3 jornadas da competição; Financiamento das <i>t-shirts</i> da equipa e das deslocações para as 3 jornadas da competição e festa final. Presença permanente de 2 voluntárias da Ibersol.

a) Educação / Formação

A equipa de formação Ibersol assegurou ao longo dos 3 anos da 1ª Edição do curso Técnico de Restauração **1.545 horas** de formação, que correspondem a um volume de 18.540 horas.

Esta cooperação foi definida nestes termos uma vez 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,

e também na sua integração no mundo do trabalho.

Estiveram envolvidas nesta formação as Marcas Pans & Company, Pizza Hut, Pasta Caffé, Quiosques, Burguer King, Ô Kilo e KFC, a Cozinha Central da TecMaia, o segmento de Catering Solinca e ainda os Departamentos de Recursos Humanos, Jurídico, Qualidade e Logística.

b) Junior Achievement

No âmbito da parceria do Grupo Ibersol com o Programa Porto de Futuro, em 2011 participámos pela terceira vez consecutiva no Projeto *Junior Achievement*, em que **15 colaboradores** formaram, voluntariamente,

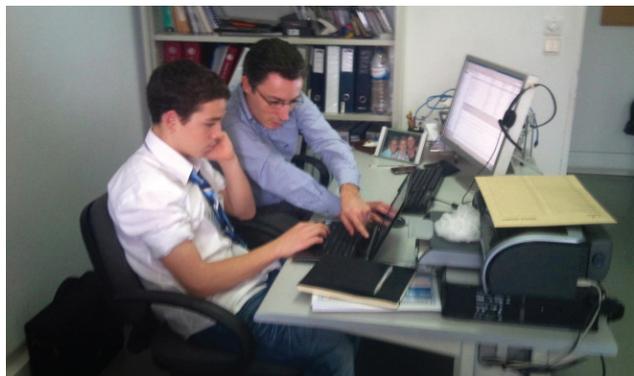
cerca de **200 crianças** do 1º ciclo e **50 jovens** do 3º ciclo, em programas de formação que pretendem desenvolver a sua iniciativa empreendedora.





c) Braço Direito

Pela primeira vez em 2011, o Grupo Ibersol aderiu ao programa *Braço Direito*, no qual alunos do 9º ano acompanham um profissional (voluntário) durante um dia de trabalho. O principal objetivo é contribuir positivamente para a sua orientação vocacional. O Grupo Ibersol envolveu **10 voluntários** que acolheram **10 Braços Direitos** durante o seu dia de trabalho.



d) Rugby nas Escolas

Também inserido no Programa Porto de Futuro, apoiámos pela 2ª vez o programa *Rugby nas Escolas*, envolvendo **2 voluntários** do Grupo Ibersol no acompanhamento da nossa equipa de *Rugby* (Escola Nicolau Nasoni – Agrupamento das Antas) ao longo do Campeonato de *Rugby* Inter-escolas.



VIVA BEM

No âmbito das ações *Viva Bem* 2011, cooperamos também com diversas entidades a fim de promover hábitos e estilos de vida saudáveis, bem como partilhar boas práticas de Higiene e Segurança Alimentar:

a) Taça da Alimentação

Em abril desenvolvemos a “Taça da Alimentação”, sendo esta uma ação promovida em parceria com a Escola de Futebol do F. C. Porto Dragon Force, a qual contou com a participação de 800 crianças e respetivos pais. Esta ação consistiu na entrega de um *welcome kit* (contendo, nomeadamente, um folheto de promoção da alimentação saudável e do exercício físico) e na oferta de 5 *kits* de desporto (bicicletas, capacetes e mochilas) aos melhores desenhos sobre a alimentação saudável.

**b) Pequenos Grandes Chefes**

Em maio, os alunos do 5º J e 6º I da Escola Básica e Secundária do Cerco visitaram as unidades do *Dolce Vita Antas* (Porto) e assistiram a uma apresentação sobre a relevância de uma alimentação saudável.

A visita contemplou uma exposição sobre a importância da qualidade, nutrição e conservação dos alimentos e uma experiência nos vários restaurantes do Grupo, presentes no respetivo Centro Comercial.

Os alunos foram “os cozinheiros”! Vestiram batas, colocaram toucas, lavaram as mãos e prepararam o seu lanche saudável.



c) Visita dos alunos da Licenciatura em Ciências da Nutrição da Universidade do Porto

Recebemos a visita de 150 alunos da Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto nos nossos restaurantes do *Dolce Vita Antas* (Porto), certificados em Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar, onde tiveram a oportunidade de explorar e contactar com o Sistema de Segurança certificado na NP EN ISO 22000.

d) Sessão “Alimentação Infantil Saudável: Comer Bem Custa Menos”

A propósito do Dia Mundial da Alimentação, estivemos presentes no agrupamento vertical da Escola Secundária de Maria Lamas com uma sessão relativa à Alimentação Infantil com os pais, encarregados de educação, professores e alunos, onde partilhámos conselhos e informações relativamente ao tema “Comer Bem Custa Menos”.

U. PORTO



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA NUTRIÇÃO E ALIMENTAÇÃO
UNIVERSIDADE DO PORTO



DOAÇÃO DE ALIMENTOS



- No âmbito da sua prestação de serviço de Catering no Estádio do Dragão, desde 2007 que a Ibersol tem vindo a apoiar o Coração da Cidade, mediante a recolha e transporte de donativos em espécie, designadamente produtos alimentares confeccionados e bebidas. Em **2008**, esta cooperação permitiu que **2.122Kg** de produtos alimentares fossem recolhidos e ajudassem na alimentação de pessoas carenciadas. Por seu lado, em **2009** realizámos uma doação de **6.000Kg**, passando para os **6.300Kg** de produtos alimentares no ano de **2010**.

Continuando a aumentar a sua contribuição, em 2011, o Grupo Ibersol fez um total de 6.623Kg de alimentos doados pelas atividades de Catering. A empresa Silva Carvalho Catering realizou doações ao Coração da Cidade no Porto, e apoiou a Comunidade Vida e Paz em Lisboa. Por outro lado, a empresa Solinca Catering colaborou com a Obra da Nossa Senhora das Candeias, no Porto.

Negócio	Entidade	Doação de Alimentos (Kg)
Silva Carvalho Catering	Coração da Cidade	5.573,10
	Comunidade Vida e Paz	800,00
Solinca	Obra de Nossa Sra. das Candeias	250,00
		6.623,10



- Para o Grupo Ibersol, o princípio da sustentabilidade é uma realidade que se materializa em ações concretas de **intervenção social e comunitária**. Dentro deste princípio está o apoio ao desporto, uma atividade estruturante no pleno desenvolvimento das crianças e dos jovens, razão pela qual em 2006 foi estabelecida uma **parceria com a Fundação Pauleta**. Esta parceria tem vindo a ser materializada em ações que envolvem as Marcas do Grupo presentes no **arquipélago dos Açores**, apoiando, simultaneamente, o trabalho da Escola Pauleta.

Em 2011, no âmbito desta parceria, patrocinámos alguns eventos, tais como os Torneios Sub-12 e Pizza-Burger, o Campo de Férias da Escola de Futebol Pauleta, bem como a Festa de Natal da Fundação, totalizando **570 refeições oferecidas** nestes eventos. Paralelamente, e através da Burger King Parque Atlântico, o Grupo Ibersol realiza anualmente um donativo, apoiando o posicionamento da Fundação e o seu papel no **desenvolvimento e formação das camadas mais jovens**, através dos valores associados à prática desportiva.



NATAL RESPONSÁVEL

Mais uma vez, o Grupo Ibersol viveu o Natal envolvendo não apenas as nossas pessoas, mas também os nossos Parceiros e a Comunidade envolvente.

Realizámos o Circo de Natal em Lisboa e no Porto para os filhos dos nossos colaboradores, que também participaram no tradicional Concurso de Desenhos de Natal.

Alguns dos nossos Parceiros foram também convidados a trazer os seus filhos ao nosso Circo de Natal, bem como as crianças de Instituições que apoiamos. No total oferecemos cerca de **1.300 bilhetes aos nossos colaboradores** e seus filhos, e aproximadamente **650 bilhetes a Parceiros e Instituições**.





O nosso espírito natalício estendeu-se ainda à *Operação Nariz Vermelho*, à qual fizemos um donativo com a receita da venda interna do nosso livro de Contos de Natal, escrito e ilustrado em 2010 pelos nossos colaboradores e seus filhos.



Foram ainda oferecidos cerca de **440** dos nossos livros às Crianças apoiadas pela *Acreditar – Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro*, na sua Festa de Natal em Lisboa e no Porto, onde o Grupo Ibersol esteve presente.



PROTEÇÃO DO AMBIENTE

A adoção de boas práticas de gestão ambiental é um pilar importante do Grupo Ibersol, que se consubstancia na promoção de comportamentos responsáveis e proativos, e ainda na gestão dos recursos e dos resíduos.

Gestão de Resíduos³

Desde o início da sua atividade, o Grupo investe na consolidação do sistema de reciclagem dos resíduos. Em 2011 continuámos a promover as boas práticas de separação seletiva, assegurando de forma consistente a separação 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 Ponto Verde, 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.

Durante o ano de 2011, os resíduos de embalagens produzidos no âmbito da atividade do Grupo Ibersol reduziram 10% face ao ano de 2010, representando uma redução efetiva de 107 toneladas de resíduos.

Ano 2011

Tipo de material	Embalagens de Produtos de Grande Consumo		Embalagens Matérias-Primas Importadas		Total	
	Peso (Kg)	VPV (EURO)	Peso (Kg)	VPV (EURO)	Peso (Kg)	VPV (EURO)
Plástico	93.675	20.735,00	71.234	1.695,00	164.909	22.430,34
Papel e Cartão	531.608	44.496,00	211.400	1.480,00	743.008	45.975,39
Aço			19.748	482,00	19.748	481,85
Alumínio	1.682	268,00	3.703	183,00	5.385	451,18
Outros Materiais	1	0,25			1	0,25
Total	626.966	65.499,00	306.085	3.840,00	933.051	69.339,00

³ São apresentados apenas indicadores de resíduos para Portugal

Variação face a 2010

Ano 2011	Embalagens de Produtos de Grande Consumo	Embalagens Matérias-Primas Importadas	Total	
Tipo de material	Peso (%)	Peso (%)	Peso (%)	VPV (%)
Plástico	3,24%	-4,42%	-0,21%	-0,22%
Papel e Cartão	-13,09%	-9,59%	-12,12%	-15,52%
Aço		-12,92%	-12,92%	-12,92%
Alumínio	-50,66%	10,64%	-20,29%	-37,84%
Outros Materiais	0,00%		0,00%	-3,85%
Total	-11,17%	-8,46%	-10,30%	-11,31%

Variação face a 2010

	Quantidade (Kg)	Variação (Kg)	Variação (%)	VPV (EURO)	Variação (EURO)	Variação (%)
2010	1.040.163			78.181,00		
2011	933.051	-107.112	-10,30%	69.339,00	-8.842	-11,31%

2011 foi mais um ano em que se assegurou 100% da reciclagem e valorização dos resíduos de óleo alimentar, tendo-se encaminhado para

produção de biodiesel cerca de 267 toneladas de resíduos.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA *E2TRADE*

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 compre 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!

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 promovam uma maior eficiência energética das 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, e da introdução de pequenas alterações das instalações de modo a permitir a sua utilização de forma modular.

Em 2011 efetuou-se uma revisão ao Plano *On/Off* de cada uma das Marcas do Grupo, permitindo uma redução do custo médio do kWh. Concretamente, reforçou-se

o investimento em iluminação energeticamente eficiente, substituíram-se alguns equipamentos elétricos por equipamentos a gás, e intensificou-se a manutenção dos equipamentos de cada unidade de forma a maximizar a sua rentabilidade energética.

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 os consumos de eletricidade em 7,2% no ano de 2008, 4,7%, em 2009 e 3,1% em 2010, conseguimos novamente reduzi-los em 3,6% em 2011. Esta redução representou 461 toneladas de CO₂ evitadas no consumo.

Assinalamos também o incremento da utilização de energias renováveis, com impacte na redução de 4,9 toneladas de emissão de CO₂.

Quadro da Evolução dos Consumos 2008 a 2011

		2008	2009	2010	2011	Consolidado
Redução consumo (mesmo universo*)	kWh	2.474.000	1.543.064	1.088.940	1.303.154	6.409.158
Redução consumo (mesmo universo*)	%	7,2%	4,7%	3,1%	3,6%	19%
Emissões específicas CO ₂	Kg/kWh	0,402	0,402	0,402	0,354	
Emissões CO ₂ evitadas no consumo	Ton	995	620	438	461	2.514
Produção com energias renováveis	kWh			6.771	12.248	19.019
Emissões CO ₂ evitadas produção com energias renováveis	Ton			2,7	4,9	7,6
Emissões CO ₂ evitadas Total	Ton	995	620	440	466	2.522

* Varia anualmente.

INDICE GRI

Indicadores de Desempenho Económico

Indicadores de Desempenho Social Práticas Laborais
e Trabalho Condigno

Indicadores de Desempenho Social - Direitos Humanos

Indicadores de Desempenho Social - Sociedade

Indicadores de Desempenho referentes
à Responsabilidade pelo Produto

Indicadores de Desempenho Ambiental

ÍNDICE GRI

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 2011
		EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização.	Consultar Relatório e Contas 2011
		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 2011 recebemos apoio do Governo, no âmbito do POPH, eixo 3.2., e apoio em 2 estágios profissionais (níveis VI e VII, respetivamente).
		EC5	Rácio entre o salário mais baixo e o salário mínimo local, nas unidades operacionais importantes.	Todas as empresas do Grupo respeitam a tabela salarial outorgada pela AHRESP, associação empresarial à qual se encontram filiadas. O salário mínimo referente a um Aprendiz é equivalente ao SMN, pelo que, 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, 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 em Portugal e Espanha. Em 2011, em Portugal, todos os gestores de 1ª linha são portugueses. Em Espanha, a proporção de Gestores de Projetos de 1ª linha portugueses e espanhóis é de $\frac{1}{2}$, respetivamente.
		EC8	Desenvolvimento e impacte de investimentos em infraestruturas 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. 26) Cap. Paixão pelo Cliente (pág. 54) Cap. Mãos no Mundo (pág. 64)
		EC9	Descrição e análise dos impactes económicos indiretos mais significativos, incluindo a sua extensão.	Consultar Relatório e Contas 2011 Fluxo Financeiro com as partes interessadas no Cap. Atitude Ibersol (pág. 06)

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. 26)
	LA2		Discrimine o número total de funcionários e respetiva taxa de rotatividade, por faixa etária, por género e por região.	
		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 poderá concorrer a bolsas de formação quem tenha mais de 2 anos na organização. Outros benefícios são atribuídos mediante o nível interno de carreira/função.
Relações entre Funcionários e Administração	LA4		Percentagem de funcionários abrangidos por acordos de negociação coletiva.	97% dos colaboradores do Grupo Ibersol encontram-se abrangidos pelo Contrato Coletivo de Trabalho celebrado entre a FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços e a AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, à qual se encontram associadas todas as empresas do Grupo.
	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.
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. Cap. Um Bom Local para Trabalhar (pág. 26)
	LA7		Percentagens de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho, por região.	<ul style="list-style-type: none"> Acidentes de trabalho 2011 = 341: Local de trabalho = 235, <i>Delivery</i> = 69, <i>In Itinere</i> = 32; Serviço Externo = 5.
	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.	<ul style="list-style-type: none"> Dias perdidos por acidente de trabalho: Local de trabalho = 3.183; <i>Delivery</i> = 1.433; <i>In itinere</i> = 928; Serviço Externo = 130.
				Cap. Um Bom Local para Trabalhar (pág. 26)
		LA9		Tópicos relativos a saúde e segurança, abrangidos por acordos formais com sindicatos.

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Social – Práticas Laborais e Trabalho Condigno (cont.)

Aspeto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol			
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. 26)			
		LA11	Programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e a gestão de carreira.	Cap. Um Bom Local para Trabalhar (pág. 26)			
		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 2011			
	LA14		Discriminação da média dos salários-base de homens e mulheres, por função.	M	H	Média Geral	
				Operação	515,88	507,60	511,81
				Gestão Turno	714,68	724,92 €	718,38 €
				Direção Unidade	1.121,80	1.197,70	1.159,37 €
				Estrutura Negócios e Serviços Partilhados *	1.384,10	2.055,01	1.688,35 €
				* Explica-se a diferença entre as médias pelo facto da equipa administrativa ser constituída maioritariamente por mulheres, o que diminui os vencimentos médios.			

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Social – Direitos Humanos

Aspecto	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. 26)
Não discriminação	HR4		Número total de casos de discriminação e ações tomadas.	Não se verificaram.
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.	<p>Não se verificaram.</p> <p>A Ibersol é associada da AHRESP – Associação da 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 FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços.</p> <p>Não obstante, todo e qualquer colaborador é livre de se associar ao Sindicato que escolher, sendo a Ibersol facilitadora do processo de filiação em termos administrativos.</p>

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Social – Direitos Humanos (cont.)

Aspecto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
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.
		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. 26)
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

Aspecto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
Comunidade	S01		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. 26) Cap. Paixão pelo Cliente (pág. 54) Cap. Mãos no Mundo (pág. 64)
Corrupção	S02		Percentagem e número total de unidades de negócio alvo de análise de riscos para prevenir a corrupção.	Inexistente.
	S03		Percentagem de funcionários que tenham efetuado formação nas políticas e práticas de anti-corrupção da organização.	Inexistente.
	S04		Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Inexistente.
Políticas Públicas	S05		Participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i> .	Inexistentes.
		S06	Valor total das contribuições financeiras ou em espécie a partidos políticos, ou a instituições relacionadas, discriminadas por país.	Não se verificaram.
Concorrência Desleal		S07	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, <i>antitrust</i> e práticas de monopólio, bem como os seus resultados.	Não se verificaram.
Conformidade	S08		Indique o número total de multas e sanções não-monetárias relacionadas com o não cumprimento de leis e regulamentos.	Em 2011 verificaram-se 3.763,80€ de sanções monetárias relacionadas com o não cumprimento de legislação ou regulamentos.

GRI 3 – Indicadores de Desempenho referentes à Responsabilidade pelo Produto

Aspecto	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 no Cap. Responsabilidade pelo Produto (pág. 48). 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 verificaram.
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, <i>site</i> , 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 verificaram.
		PR5	Procedimentos relacionados com a satisfação do Cliente, incluindo resultados de pesquisas que meçam a satisfação do Cliente.	Cap. Responsabilidade pelo Produto (pág. 48) Cap. Paixão pelo Cliente (pág. 54)
Comunicações de Marketing	PR6		Programas de adesão a leis, normas e códigos voluntários relacionados com comunicações de <i>marketing</i> , 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 <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.	Inexistente.

GRI 3 – Indicadores de Desempenho referentes à Responsabilidade pelo Produto (cont.)

Aspecto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
Privacidade do Cliente		PR8	Número total de reclamações registadas relativas à violação da privacidade de Clientes.	Não se verificaram.
Conformidade	PR9		Indique o número total de multas e sanções não-monetárias relacionadas com o não cumprimento de leis e regulamentos.	Não se verificaram.



GRI 3 – Indicadores de Desempenho Ambiental

Aspecto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol								
Matérias primas		EN1	Materiais utilizados por peso e volume.	Cap. Mãos no Mundo (pág. 64)								
		EN2	Percentagem de materiais usados provenientes de reciclagem.	Cap. Mãos no Mundo (pág. 64)								
		EN3	Consumo direto de energia, segmentado por fonte primária.	<p>A grande percentagem de consumo de energia da Ibersol tem lugar nas lojas e armazéns, sob a forma de eletricidade e gás. Relativamente à eletricidade, ver Cap. Mãos no Mundo (pág. 64).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Gás</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consumo (93 contratos)</td> <td>kWh</td> <td>5.552.693</td> </tr> <tr> <td>Emissões CO₂</td> <td>Ton</td> <td>1.022</td> </tr> </tbody> </table>	Gás		2011	Consumo (93 contratos)	kWh	5.552.693	Emissões CO ₂	Ton
Gás		2011										
Consumo (93 contratos)	kWh	5.552.693										
Emissões CO ₂	Ton	1.022										
Energia		EN4	Consumo indireto de energia, discriminado por fonte primária.	<p>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, em 2011, somamos o valor de 226.113,76 litros de combustível. A Ibersol apresenta uma frota de 132 viaturas de serviço a gasóleo, distribuídas pelos seus colaboradores da Estrutura e Serviços Partilhados.</p>								
		EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	Cap. Mãos no Mundo (pág. 64)								
		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. 64)								
		EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.									

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Ambiental (cont.)

Aspecto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
Água	EN8		Total de água consumida por fonte.	Cap. Mãos no Mundo (pág. 64) Estima-se um consumo de 137.000 m ³ de água.
		EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por consumo de água.	Não se verificaram.
		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.	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. 64). 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.

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Ambiental (cont.)

Aspecto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
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 verificaram.
		EN22	Peso total de resíduos, por tipo.	Cap. Mãos no Mundo (pág. 64)
		EN23	Número e volume total de derrames significativos.	Não se verificaram.
		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 verificaram.
		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.
Produtos e Serviços		EN26	Iniciativas para mitigar os impactes ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactes.	Cap. Mãos no Mundo (pág. 64)
		EN27	Percentagem de produtos e embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	Cap. Mãos no Mundo (pág. 64)
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 verificaram.

GRI 3 – Indicadores de Desempenho Ambiental (cont.)

Aspecto	Essencial	Adicional	A que se refere	Desempenho Ibersol
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.
		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.
Geral				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 realizarmos, sempre que possível, reuniões de equipa por vídeo-conferência, o que por um lado evita a deslocação permanente das equipas e, por outro, aumenta a sua produtividade.

IBERSOL, SGPS, SA
Edifício Península - Praça do Bom Sucesso
n.º 105 a 159 - 9.º andar
4150 - 146 Porto
Portugal