



HR POLICY REFERENCE DOCUMENT

HR POLICY

Clariane Group si impegna a essere il partner di fiducia per le persone anziane o disabili e i loro cari, fornendo assistenza e supporto personalizzati a lungo termine, agendo come un attore chiave nella società.

In Clariane, poniamo la nostra politica delle risorse umane al centro dei nostri impegni di CSR nei confronti degli stakeholder poiché riteniamo che i team facciano la differenza e siano al centro delle prestazioni del nostro Gruppo.

Condivise con tutti i protagonisti delle risorse umane, questa politica e i processi di riferimento delle risorse umane sono applicabili in tutti i paesi di Clariane. Basati sui nostri valori, forniscono un quadro per il processo decisionale e la definizione delle priorità. Definendo i nostri principali impegni e sfide, garantiamo i massimi livelli di prestazioni operative.

Come parte della comunità del top management, ti ringraziamo per aver promosso, supportato e applicato queste politiche quotidianamente, con un'attuazione progressiva a seconda dei sistemi e delle priorità locali delle risorse umane.

I valori Clariane sono fondamentali della nostra strategia HR.

I nostri valori sono il cuore del nostro impegno quotidiano per prenderci cura nel miglior modo possibile dei nostri pazienti, ospiti e colleghi, in linea con l'approccio positive care che promuoviamo a livello globale.

I nostri VALORI



RESPONSABILITÀ

(Integrità,
Qualità,
Sostenibilità)

Conoscenza di sé e autocontrollo

Intelligenza contestuale e responsabilità

Organizzazione ed execution

Energia e autorevolezza



FIDUCIA

(Trasparenza,
Accoglienza,
Empatia)

Comunicazione e disponibilità ai rapporti
interpersonali

Orientamento al cliente
(interno ed esterno)

Spirito di squadra

Appartenenza istituzionale



INIZIATIVA

(Innovazione,
Passione,
Coraggio)

Apertura alla tecnologia e al digitale

Agire l'innovazione

Iniziativa e Proattività

Pensiero risolutivo

Un patto per
l'impegno comune...

**Voi vi prendete cura
delle persone**



**KORIAN
Community**

**Noi ci
prendiamo cura
di voi**

3 valori



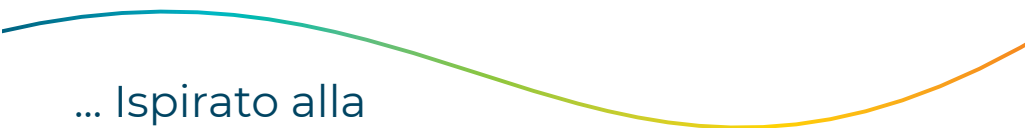
FIDUCIA

RESPONSABILITÀ

INIZIATIVA

8 impegni per i nostri teams

1. ESSERE BEN ACCOLTO E SUPPORTATO DAL MANAGEMENT
2. CONOSCERE I MIEI OBIETTIVI, ESSERE FORMATO E SOSTENUTO
3. LAVORARE IN UN LUOGO SICURO E SALUTARE
4. DIVENTARE UNA COMMUNITY PROFESSIONALE DI SUPPORTO
5. ESSERE RICONOSCIUTO E INCLUSO, BENEFICIARE DI UN BUON BILANCIAMENTO FRA VITA LAVORATIVA E PRIVATA
6. CONOSCERE LE OFFERTE DI SVILUPPO PROFESSIONALE E I PERCORSI DI CARRIERA
7. CONOSCERE I COMPENSATION & BENEFITS A CUI POSSO ACCEDERE
8. ESSERE PROTAGONISTA DELLA STRATEGIA "PASSIONE, QUALITÀ E CURA



... Ispirato alla
STRATEGIA HR...

RESPONSABILITÀ

1. Essere sicuro che ogni nuovo dipendente sia ben accolto ed integrato nel gruppo.
2. Assicurare la salute e sicurezza dei nostri pazienti, ospiti e dipendenti.
3. Costruire un dialogo costruttivo e sostenibile con tutti i nostri stakeholders.

INIZIATIVA

4. Sviluppare l'employability attraverso lo sviluppo costante delle competenze, la formazione e lo sviluppo del talento.
5. Promuovere un ambiente di lavoro innovativo e imprenditoriale.
6. Contribuire al bene sociale attraverso lo sviluppo delle comunità locali.

FIDUCIA

7. sviluppare il continuo miglioramento dei nostri processi HR.
8. Promuovere e sviluppare le job families.
9. diventare un'azienda che promuove la diversity e inclusion nei propri teams.
10. implementare azioni di well-being al lavoro in tutte le nostre strutture.

Lo sviluppo del CICLO VITA del dipendente



**I nostri 10 impegni sono
parte dello sviluppo del
nostro Employee Lifecycle**



RESPONSABILITÀ

RESPONSIBILITÀ:

un caldo benvenuto
e un onboarding di successo

ENGAGEMENT

Clariane offre un caloroso benvenuto ai nuovi assunti e segue il loro inserimento all'interno dell'organizzazione. Ciò significa che prestiamo attenzione all'onboarding, ma anche all'intero ciclo di vita dei dipendenti all'interno del nostro Gruppo.

HR CHALLENGES

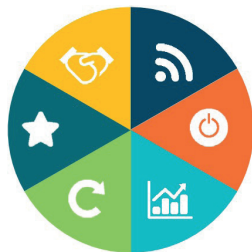
- Avere una strategia di attraction del candidato che parli della cultura e dei valori di Clariane per aumentare il pool di talenti, attrarre e coinvolgere i talenti
- Introdurre i valori aziendali nel processo di onboarding e mantenerli in vita lungo tutta la carriera del dipendente in Clariane
- Essere sicuri che i dipendenti vivano, insegnino e imparino i valori Clariane
- Essere sicuri che i dipendenti conoscano e rispettino le regole interne

KPI

- % di persone che hanno seguito la formazione e-learning sui valori aziendali
- Inserire e valutare i valori Clariane durante l'incontro annuale di valutazione della performance



RESPONSABILITÀ



AZIONI RICHIESTE

- Presentare e spiegare i valori Clariane a tutti i candidati durante i colloqui di selezione
- Costruire e distribuire materiale di benvenuto per i nuovi assunti che includa i valori Clariane. Sviluppare programmi di mentoring (Clariane Start) per garantire il benvenuto dei nuovi dipendenti e assicurare che tutte le policies e le regole siano spiegate e riviste
- Inserire e valutare i valori Clariane all'interno del processo di performance review creando una struttura di competenze basata sui valori Clariane
- Promuovere tutti i fondamenti di Clariane inclusi i valori attraverso kit pedagogici e innovativi assicurarsi che tutte le politiche e le regole siano riviste almeno una volta all'anno
- Restituire feedback ai dipendenti in linea con i valori Clariane

DELIVERABLES

- Incorporare la presentazione valori nel kit di benvenuto (con la firma di un documento che ne attesti la consegna)
- La Performance review incorpora i Valori Clariane



RESPONSABILITÀ

RESPONSIBILITÀ:

per garantire la sicurezza di Ospiti e Pazienti, ci focalizziamo sulla salute e sicurezza sul luogo di lavoro

ENGAGEMENT

Ci impegniamo a garantire la salute, la sicurezza e la protezione dei nostri pazienti e OSPITI, impegnandoci a rispettare i più elevati standard di salute e sicurezza per i nostri team di lavoro. Ci impegniamo a prenderci cura di coloro che si prendono cura.

HR CHALLENGES

- Continui progressi nel lavoro di prevenzione
- Basandosi sulle normative nazionali, adattare le nostre posizioni di lavoro, formare i nostri team e creare una cultura della sicurezza per tutti i nostri dipendenti
- fornire assistenza sicura: i dipendenti di Clariane devono essere protetti al lavoro
- Contribuire al well being e alla qualità del lavoro
- Mirare alla riduzione dell'assenteismo, soprattutto dopo un infortunio
- Andare oltre gli accordi presi (Qualità della vita al lavoro, disabilità)

KPI

- % di infortuni con o senza stop sul lavoro(per gravità, per giorno, per ora e per lavoro)
- % di assenza per malattia (per FTE, per struttura)
- % di ore di formazione sulla salute e sicurezza sul lavoro
- Numero di persone formate tutti i mesi
- Indicatori sulla qualità della vita a lavoro dedicati (PRAPS2)



RESPONSABILITÀ



AZIONI RICHIESTE

- Creare la policy salute e sicurezza sul lavoro di Clariane e presentarlo ai nuovi dipendenti durante l'onboarding.
- Team dedicati al supporto con strumento a disposizione
- Formare tutti i dipendenti almeno una volta l'anno sulla salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Raccogliere tutti i dati su infortuni, malattie, assenteismo, indagini sui dipendenti, piani d'azione, per analizzarli e produrre dei piani d'azione coerenti
- Essere sicuri che i KPI e le cifre significhino la stessa cosa in ogni paese assicurare il consolidamento dei dati corretti

DELIVERABLES

- Indagine Kommunity (ogni due anni)
- Documento di salute e sicurezza al lavoro per ogni stato



RESPONSABILITÀ

RESPONSABILITÀ:

costruire un dialogo sociale con
i nostri stakeholders
costruttivo e sostenibile

ENGAGEMENT

Crediamo in un dialogo costante, costruttivo e sostenibile con tutti i nostri stakeholder, al fine di garantire un'atmosfera di lavoro armoniosa ed efficiente per i nostri clienti e colleghi e un buon equilibrio tra questioni economiche e sociali. Costruiamo un dialogo sociale qualitativo attraverso accordi negoziati ma soprattutto attraverso una comprensione matura e comune delle sfide e dello sviluppo dell'organizzazione.

HR CHALLENGES

- Essere conformi alle leggi e ai regolamenti nazionali relativi alla rappresentanza dei dipendenti e al dialogo sociale
- Favorire e promuovere per quanto possibile un dialogo costruttivo e permanente con tutti gli stakeholders, compresi i sindacati debitamente eletti e rappresentativi
- Mirare a un buon equilibrio tra profitto e interesse sociale dell'Organizzazione
- Prevenire gli scioperi e fare del nostro meglio da entrambe le parti (Organizzazione e Sindacati) per evitare situazioni di tensione che possono portare a conflitti inutili
- Ridurre i rischi sociali e garantire la conformità delle risorse umane attraverso un monitoraggio permanente del clima sociale in tutta l'organizzazione



RESPONSABILITÀ



KPI

- Monitoraggio settimanale o mensile del clima nelle strutture
- Numero di accordi firmati

AZIONI RICHIESTE

- Rispetto e incontri regolari con i sindacati locali e non (EWC) nel rispetto delle regole locali
- Incoraggiare i dipendenti a lasciarsi coinvolgere in ruoli sindacali
- Supporto specifico alle strutture critiche
- Assicurare che i dipendenti che spendono del tempo come rappresentanti siano formati e preparati correttamente per il loro sviluppo di carriera dopo che il loro mandato si conclude
- Preparazione attenta e rigorosa delle elezioni del personale
- Dialogo costante con i rappresentanti sindacali mirato al massimo livello di fiducia reciproca e miglioramento del lavoro

DELIVERABLES

- Monitoraggio delle cosiddette strutture critiche consolidate
- Accordi nazionali (quando richiesti) con i sindacati sulle questioni HR EWC regionale e EWC a livello centrale
- Comitato rischi sociali (ogni due mesi) che comprenda i rischi mediatici e sociali



INIZIATIVA:
sviluppa l'employability

ENGAGEMENT

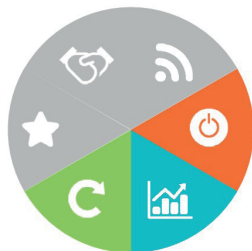
Offriamo a tutti i nostri dipendenti la possibilità di sviluppare la propria employability attraverso lo sviluppo costante delle competenze, opportunità di apprendimento e percorsi di carriera all'interno dell'Organizzazione. Siamo ricchi di talenti e nella Clariane Academy interna, che propone un'offerta formativa completa basata sulla pedagogia best-in-class e sull'e-learning per tutti i dipendenti. Seguiamo e supportiamo inoltre i nostri dipendenti nella loro carriera e promuoviamo la mobilità interna. Questo fa parte della nostra EVP.

HR CHALLENGES

- Sviluppare formazione digital per l'apprendimento
- Incoraggiare tutti i dipendenti a sviluppare le proprie competenze e partecipare ad almeno una sessione di formazione all'anno
- Connettere la valutazione annuale e le aspettative delle job families per la costruzione di piani di formazione
- Governare lo sviluppo dei dipendenti e le opportunità di carriera
- Developer la mobilità interna e definire i piani di carriera

EVIDENCES / KPI

- Numero di ore di formazione (per dipendente e per anno)
- % di dipendenti formati per anno
- % di classi di formazione e % di e-learning
- % di dipendenti che hanno una valutazione annuale della performance



- Numero di comitati “people review” a livello nazionale e corporate
- % di dipendenti con un piano personale di sviluppo

AZIONI RICHIESTE

- Promozione del programma di onboarding Clariane Sta
- Colloquio annuale sullo sviluppo del dipendente con il manager
- Processo di talent management
- Costruzione di piani di successione
- Costruzione della Clariane Academy in ogni stato che proponga ai dipendenti un piano completo di formazione che sia in linea con il percorso di carriera
- Guidare programmi di leadership specifici con la Clariane Academy e adattarli ai bisogni specifici
- Pianificazione e monitoraggio del piano di formazione annuale

DELIVERABLES

- Kit di formazione onboarding
- Piani annuali con linee guida per funzione e mansione sulla formazione da seguire
- Sviluppo di programmi globali: costruire sinergie per la formazione fra gli stati e fra le funzioni manageriali
- Programmi di formazione della Clariane Academy program disponibili per tutti i dipendenti
- Sviluppo di un catalogo e-learning



INIZIATIVA

INIZIATIVA:

promuovere un ambiente di lavoro innovativo ed imprenditoriale

ENGAGEMENT

Promuoviamo un ambiente di lavoro innovativo, digitale e imprenditoriale, al fine di consentire a ciascuno di proporre e sviluppare iniziative che possano contribuire al successo dell'Organizzazione.

HR CHALLENGES

- Incoraggiando un ambiente di lavoro rilassato, diversificato, sicuro di sé e flessibile, speriamo di incoraggiare l'iniziativa, la creatività, nuovi modi di pensare e lavorare. Questa mentalità fiduciosa dovrebbe contribuire a trovare modi nuovi e innovativi per soddisfare le esigenze dei nostri clienti e affrontare nuove sfide aziendali.
- Vai a parlare! I team delle risorse umane dovrebbero diventare modelli di ruolo interni e guidare questo modo di lavorare in tutta l'organizzazione, supportando tutti i manager con idee innovative e comunicandole.

KPI

- % dipendenti soddisfatti della leadership
- % dipendenti soddisfatti del management



AZIONI RICHIESTE

- Mettere a terra formazione innovativa sulla leadership e sullo sviluppo della creatività
- Supportare l'imprenditorialità
- Workshop sul campo per il brainstorming e l'identificazione di azioni di miglioramento
- Promuovere nuove forme di formazione (e-learning, coaching...)
- Proporre community/chat

DELIVERABLES

- Aggiungere nuove domande al sondaggio Kommunity in merito alle esigenze aziendali e al tema dell'imprenditorialità in particolare e della soddisfazione della leadership



INIZIATIVA:

contribuire all'interesse sociale per lo sviluppo delle comunità locali

ENGAGEMENT

La nostra azienda contribuisce allo sviluppo economico e sociale locale e si impegna a migliorare il proprio impatto positivo sulle comunità in cui ci troviamo. Radicate nelle loro regioni e vicine agli hub locali, le nostre strutture sono aperte verso l'esterno e svolgono un ruolo chiave nel guidare le economie locali, rafforzare i legami sociali e intergenerazionali, promuovere una stretta cooperazione con gli attori locali e altro ancora.

HR CHALLENGES

- Sviluppare l'apertura e le capacità relazionali dei managers
- Incoraggiare il networking con i principali stakeholder dei loro territori (enti locali, associazioni, scuole, ecc.)
- Promozione di progetti di solidarietà
- Cooperate with the Clariane Foundation scientific research and social studies
- Cooperare con la ricerca scientifica e gli studi sociali della Fondazione Clariane

KPI

- Numero di contratti temporanei trasformati in indeterminati
- Numero di nuove occupazioni all'anno
- Numero di posti di lavoro vacanti coperti
- Numero di partnership locali con le scuole
- Numero di strutture che partecipano alle ricerche scientifiche della fondazione Clariane
- Numero di dipendenti ingaggiati in progetti di



AZIONI RICHIESTE

- Partnership con le associazioni
- Donare il sangue due volte all'anno
- Organizzare Open House Days
- Collegamento con le scuole locali
- Sviluppo di accordi con le autorità locali
- Sviluppo ed integrazione degli apprendisti

DELIVERABLES

- Articoli
- 3 mezze giornate di volontariato per dipendente all'anno
- Pubblicazioni ed eventi della fondazione Clariane
- Creazione di scuole per cuochi e oss



FIDUCIA

FIDUCIA:

sviluppare il miglioramento continuo dei processi HR

ENGAGEMENT

Sviluppiamo il miglioramento continuo dei nostri processi HR al fine di misurare e migliorare la qualità delle nostre politiche e dei risultati per il benessere dei nostri team

HR CHALLENGES

- Attrarre e trattenere i talenti
- Anticipare i bisogni aziendali
- Facilitare la trasversalità
- Sviluppare l'autonomia e la responsabilità dei dipendenti
- Permettere il consolidamento degli indicatori HR

KPI

- SeniorityAnzianità di servizio all'interno delle varie famiglie professionali
- Risultati dell'indagine Kommunity
- Numero di incontri HR/seminari
- 100% dei Team HR hanno un incontro annuale di valutazione della performance



FIDUCIA



AZIONI RICHIESTE

- Creare o migliorare i processi Hr annualmente
- Integrare i processi HR, in particolare la valutazione annuale della performance con la rivisitazione del bonus
- Animare regolarmente le HR community per ogni stato

DELIVERABLES

- Processi HR
- Costruzione del Clariane Boock of rules
- Rivisitazione annuale delle job families
- HR Career Committee per nazione
- Implementazione della nine box per stato



FIDUCIA

FIDUCIA:

promuovere e sviluppare
le famiglie professionali

ENGAGEMENT

Siamo ricchi delle nostre varie professioni, che consentono a ogni individuo di sbocciare sul lavoro e collaborare con gli altri per fornire il miglior livello di servizio atteso. Promuoviamo e sviluppiamo famiglie di lavoro e comunità professionali per migliorare il nostro livello di competenze ed eccellenza sul lavoro

HR CHALLENGES

- Con un'ampia coerenza organizzativa: definire e aggiornare regolarmente le competenze attese per ciascuna funzione
- Animare il progresso professionale e lo sviluppo delle competenze, sulla base della strategia di sviluppo di ciascuna professione e fissando obiettivi a breve e medio termine
- Definire e comunicare percorsi di sviluppo professionale e carriera
- Individuazione dei talenti all'interno delle famiglie professionali
- Analisi dei bisogni formativi per famiglie professionali a lungo termine
- Definire le aree di competenza e le esigenze per professione

KPI

- Esiste l'organizzazione per famiglie professionali per Regione
- Creazione oggettiva delle famiglie professionali
- Costruzione del piano di formazione per famiglie professionali



FIDUCIA



AZIONI RICHIESTE

- Avere un ambasciatore per famiglia professionale che stabilisca e definisca le competenze attese per ciascuna funzione e assicuri un certo allineamento tra i paesi
- Condividere con HR un processo di revisione strategica delle Job Family e associarle agli aggiornamenti della pianificazione della forza lavoro in base all'evoluzione delle competenze a medio e lungo termine
- Promuovere le community di famiglie professionali localmente e a livello nazionale
- Inquadrare gli obiettivi per famiglia professionali a livello centrale e declinarli quantitativamente e qualitativamente fino al livello inferiore al fine di garantire allineamento e coerenza all'interno dell'organizzazione per le funzioni principali
- Rivedere almeno una volta all'anno gli obiettivi formativi per ciascuna famiglia professionale sulla base di un'analisi del gap di competenze e sviluppo professionale (valutazione annuale), con il leader di professione

DELIVERABLES

- Revisione strategica delle famiglie professionali con gli steering committee
- Matrice delle competenze per famiglie professionali



FIDUCIA

FIDUCIA:

promuovere una cultura organizzativa orientata al rispetto della diversity e inclusion

ENGAGEMENT

Siamo un'azienda inclusiva e vogliamo continuare a progredire in quest'area attraverso team e culture miste, aperti a tutte le generazioni e modi di invecchiare e lavorare insieme

HR CHALLENGES

- Costruire un ambiente di lavoro rispettoso delle normative nazionali in materia di diversità, religioni, genere e orientamento sessuale o nazionalità.
- Promuovere l'inclusione sociale attraverso l'occupazione locale e l'apprendistato
- Essere un datore di lavoro responsabile, contribuire alle comunità locali e al loro sviluppo
- Mantenere pari opportunità e retribuzione o Promuovere l'inglese come lingua di lavoro comune

KPI

- % di disabili impiegati
- Numero di donne nel Top Management
- Gap retributivi per nazione
- Risultati dell'indagine Kommunity



FIDUCIA



AZIONI RICHIESTE

- Definire una politica di assunzione in ogni paese, basata su principi generali quali il rispetto della diversità, la non discriminazione e le pari opportunità
- Promuovere l'inclusione dei disabili a lavoro o Policy per i disabili a lavoro e accordi quando richiesto
- Selezionare talenti in linea con i valori aziendali
- Promuovere corsi d'inglese per manager e Top Manager
- Nominare un referente della diversità per ogni nazione

DELIVERABLES

- Risultati dell'indagine Kommunity
- Follow-up dei comitati sulla diversity due volte l'anno
- Una volta all'anno: presentazione delle pari opportunità e della policy al Board
- Aggiornamento annuale della CSR
- Dashboard di gruppo sulla diversity



FIDUCIA

FIDUCIA:

implementare attività di wellbeing
in tutti i luoghi di lavoro

ENGAGEMENT

Nelle nostre specifiche professioni, il benessere sul lavoro è un fattore chiave per poter fornire il miglior servizio ai nostri pazienti, OSPITI e clienti. Assicuriamo che le iniziative di benessere sul lavoro siano implementate in tutte le nostre case e luoghi di lavoro e dedichiamo particolare attenzione all'equilibrio tra lavoro e vita privata.

HR CHALLENGES

- Evitare lo stress e promuovere l'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata
- Mirare a un dialogo sociale maturo e rispettoso per favorire il benessere sul lavoro e un'equa rappresentanza degli interessi dei dipendenti
- Le organizzazioni del lavoro tengono conto, per quanto possibile, dei vincoli individuali/familiari in un'organizzazione collettiva del lavoro
- Gestire un luogo di lavoro sicuro e incoraggiante
- Contribuire al miglior employer branding

KPI

- % di retention o % di turnover involontario
- % di soddisfazione al lavoro (indagine Kommunity)
- Assenteismo
- Numero di dipendenti che beneficiano di migliori condizioni di lavoro
- Numero di connessioni alla piattaforma psicologica



FIDUCIA



AZIONI RICHIESTE

- Incoraggiare tutte le iniziative, i programmi, i progetti che facilitano la vita lavorativa dei dipendenti di Clariane
- Sforzarsi di tenere conto delle richieste dei dipendenti al fine di sviluppare un ambiente di lavoro solidale e armonioso
- Prestare un'attenzione specifica a ciascun lavoratore
- Proporre formazione adeguata e miglioramento continuo ai manager su questo argomento
- Implementare tempi collettivi dedicati nei siti locali, animati dai gestori, per riunirsi intorno a colazioni o incontri
- Inquadrare iniziative di benessere sul lavoro grazie ad accordi con sindacati o rami di rappresentanza, coinvolgere i sindacati in iniziative e programmi di benessere sul lavoro
- Dialogo permanente con tutti i dipendenti

DELIVERABLES

- Carta well-being sul lavoro (e follow-up della campagna di comunicazione relativa a questo tema)
- Numero di sale relax rinnovate per i dipendenti (Progetto Boost)
- Sessioni informative periodiche per tutto il personale
- Numero di piani d'azione di Kommunity



clariane