Collaboratori

Circa 1800 persone appartenenti alle più diverse categorie professionali lavorano per V-ZUG in oltre 10 paesi distribuiti su quattro continenti. Le capacità personali, le competenze professionali e l'impegno quotidiano hanno permesso a V-ZUG di affermarsi per oltre 100 anni sul mercato e di mantenere la fiducia dei propri clienti grazie all'alta qualità, a una spiccata capacità innovativa e a un'assistenza di prim'ordine. Il benessere dei nostri collaboratori è quindi di primaria importanza per noi.

Condizioni di lavoro eque e regolamentate, una gestione efficace della salute («vitality»), elevati standard nella sicurezza sul lavoro (secondo la norma OHSAS 18001) e un'ampia gamma di opportunità di formazione e perfezionamento professionale (V-ZUGacademy) sono per noi requisiti essenziali per la soddisfazione e la motivazione dei nostri collaboratori. Il nostro settore HR garantisce l'operatività di tutti i servizi per il personale e collabora con vari gruppi tecnici interni ed esterni quando vi sono problemi di salute per i collaboratori. Impieghiamo indicatori significativi per gestire tutti gli aspetti rilevanti per l'occupazione (v. «Cifre e fatti», pag. 31). Elaboriamo le informazioni in un rapporto annuale su qualità, ambiente e sicurezza sul lavoro e in un report sui rischi. Entrambi sono pubblicati internamente e discussi in seno alla Direzione. Ogni tre anni viene condotto un sondaggio di ampia portata sulla soddisfazione dei collaboratori, l'ultima volta a settembre/ottobre 2018 (v. «Quanto sono veramente soddisfatti i nostri collaboratori?», pag. 34).

Sani e in forma per il futuro

Il lavoro influisce in modo significativo sul benessere e sull'efficienza. Vogliamo aiutare i nostri collaboratori a rimanere in forma e vitali e ad avere quindi successo nella loro professione. Con «vitality», il sistema di V-ZUG per la gestione della salute in azienda, affrontiamo regolarmente la tematica della salute fisica e mentale. Puntiamo sulla prevenzione riducendo i fattori di rischio e rafforzando i fattori di protezione, nonché sul sostegno alle persone coinvolte (v. «Rientro nel mondo del lavoro», pag. 35).

Con la trasformazione digitale ci troviamo anche impegnati in un complesso processo di cambiamento che modificherà in modo significativo le esigenze poste alle nostre capacità e prestazioni. I processi in evoluzione, i profili professionali dinamici e le nuove tecnologie richiedono sempre più spesso di pensare a rete, essere altamente flessibili e avere buone capacità di gestire situazioni complesse, incertezze e rischi. In questo contesto, l'espressione «Lifelong learning» (apprendimento permanente) sta acquistando sempre più importanza. Riteniamo che sia nostra responsabilità consentire ai nostri collaboratori di utilizzare i processi di cambiamento per sviluppare le proprie competenze e guardare al futuro in modo adeguato e fiducioso. Un ruolo centrale da questo punto di vista è svolto dai quadri dirigenti: da maggio 2018 li abbiamo formati secondo il nostro modello di competenza sostenibile e abbiamo implementato le prime misure concrete come «V-ZUGconnect» (v. «Dialogo invece di colloqui annuali», pag. 34). Abbiamo inoltre dovuto riconoscere che non è sufficiente gestire una gamma completa di corsi di perfezionamento professionale se non vengono utilizzati. Dobbiamo piuttosto sviluppare una cultura dell'apprendimento permanente condivisa dai collaboratori di tutti i settori e a tutti i livelli. Nelle sessioni di formazione interna mostriamo a tutti i quadri dirigenti come possono promuovere questa cultura dell'apprendimento nei loro team e in tutta l'azienda.

Il mix fa la differenza

Nella nostra azienda si fondono diverse personalità con differenti qualifiche professionali, background culturali e situazioni di vita. Lo spettro spazia dagli apprendisti ai collaboratori non qualificati fino agli accademici con dottorato. I nostri collaboratori più giovani hanno 16 anni e i più anziani lavorano per propria scelta oltre la normale età pensionabile. Il mix generazionale è importante per noi tanto quanto il mix di competenze o di genere. Siamo convinti che la diversità sia un importante motore di innovazione e motivazione. In questo contesto le pari opportunità devono essere un concetto scontato. Si tratta di parità tra uomo e donna, persone con disabilità, persone di diversa origine o con diversi background di formazione. Per promuovere e sviluppare in modo adeguato i diversi talenti di V-ZUG, abbiamo stabilito un modello di carriera in tre fasi che, oltre alla tradizionale linea gerarchica, comprende anche lo sviluppo di una carriera in campo tecnico e nella gestione di progetti: perché un tecnico altamente specializzato non possiede necessariamente le competenze necessarie per la gestione di progetti con elevate esigenze di leadership laterale. Può invece essere estremamente adatto per una carriera in campo tecnico. Inoltre, questo modello di carriera offre anche opportunità di promozione per i collaboratori che lavorano a tempo parziale, il che contribuisce a conciliare vita privata e vita professionale (v. intervista, «In due in prima linea», pag. 36). ZUG Women's Network è una piattaforma interaziendale che s'impegna a favore della parità di genere in V-ZUG. Come sparring partner la rete è regolarmente in contatto con l'ufficio del personale e i rappresentanti dei collaboratori. E proprio la conciliabilità tra professione e vita privata rappresenta una sfida per la maggior parte dei genitori. Stiamo progettando un'offerta «parents@work» per aiutare padri e madri a trovarsi a loro agio nella fase impegnativa della creazione di una famiglia. Tutto questo dovrebbe inoltre contribuire a facilitare il ritorno al lavoro dei collaboratori dopo il congedo parentale e ad offrire loro un modello di lavoro adeguato e contenuti lavorativi interessanti a lungo termine.

Cifre e fatti

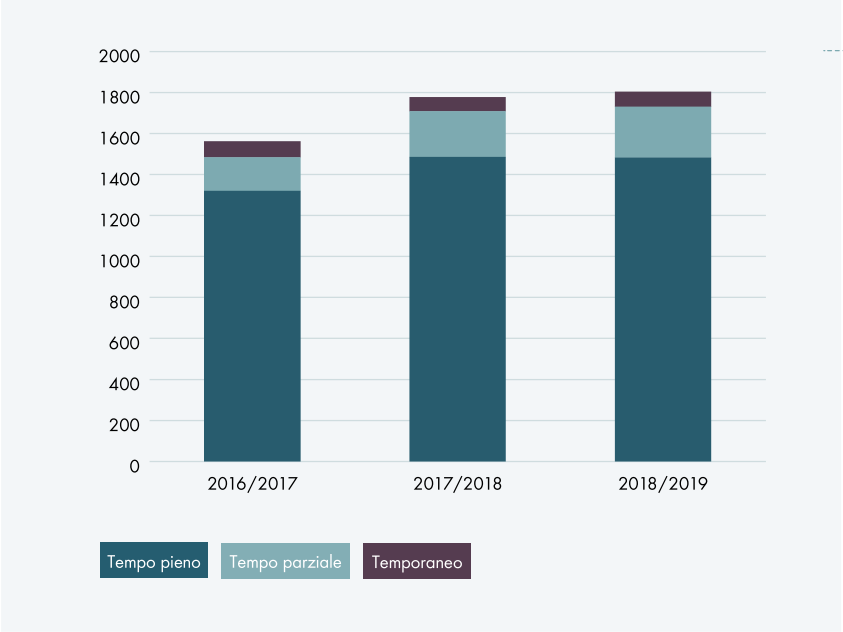

Fig. 9 Collaboratori per contratto di lavoro

Part-time: una tendenza in crescita

Nell'esercizio 2018/2019 V-ZUG impiegava 1803 persone (di cui 72 collaboratori temporanei). L'82 % dei nostri collaboratori lavora a tempo pieno. La quota dei collaboratori a tempo parziale è aumentata dell'1,2 % rispetto al periodo 2017/2018. Lavorare part-time è una tendenza ben presente sul mercato del lavoro. Riceviamo di conseguenza sempre più richieste da parte dei nostri collaboratori e manifestazioni di interesse nei colloqui di candidatura. Il 17 % circa dei collaboratori a tempo indeterminato ha meno di 30 anni, il 52 % si situa nella fascia tra i 30 e i 50 anni e il 32 % ha più di 50 anni. Attingiamo volutamente dall'intera fascia di età compresa fra i 16 e i 65 anni. V-ZUG partecipa inoltre attivamente alla campagna di sensibilizzazione «Alter hat Potenzial» (Il potenziale dell'anzianità) del Cantone di Zugo.

Le donne sono ancora sottorappresentate

Negli ultimi anni la percentuale delle donne ammontava al 22 % circa, per cui ora è in leggero aumento rispetto al 2017/2018. Con stage di orientamento per scolari, orari e modelli di lavoro flessibili (v. intervista, «In due in prima linea», pag. 36) o iniziative come «parents@work» e V-ZUG Women's Network stiamo creando una cultura aziendale all'insegna delle pari opportunità. La percentuale di donne dirigenti è nuovamente aumentata. Con una quota del 18 % circa, tuttavia, le donne sono ancora sottorappresentate a livello manageriale. La parità salariale viene verificata da un organismo esterno ogni quattro anni (l'ultima volta nel 2016) e il certificato L&M-Aba-24®, con validità quadriennale, conferma la retribuzione non discriminante del nostro personale.

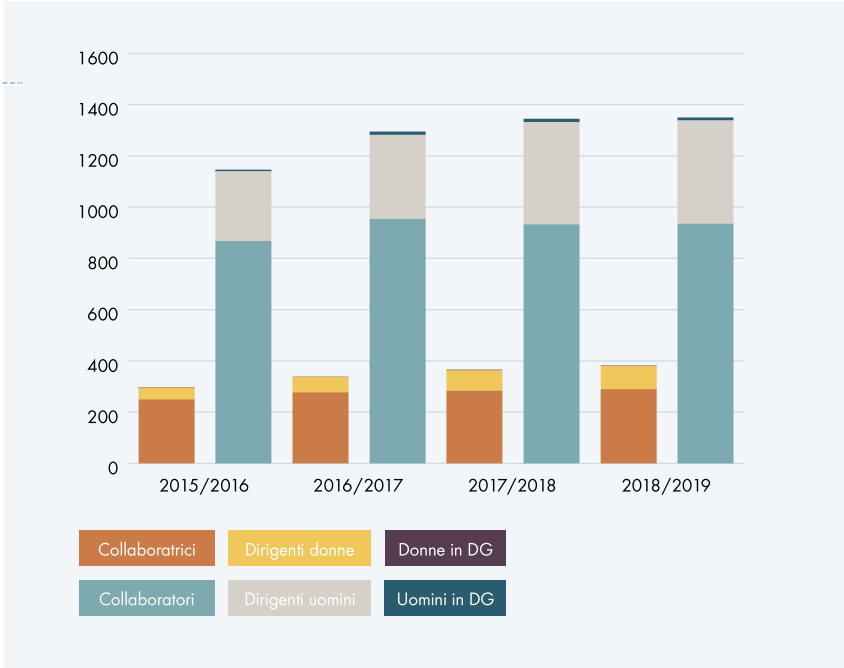

Fig. 10 Collaboratori per genere e livello gerarchico

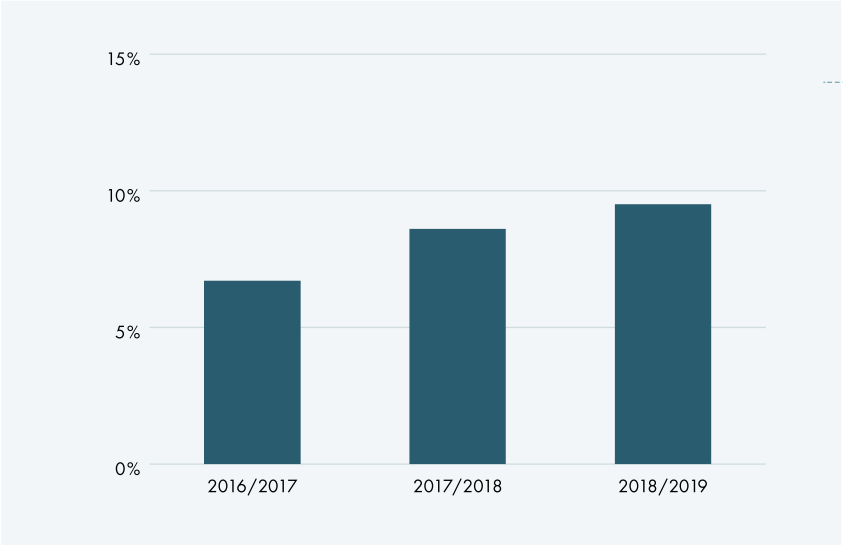

Fig. 11 Tasso di fluttuazione

Fluttuazione dei collaboratori in aumento

Nel 2018/2019 abbiamo accolto in V-ZUG 204 nuovi collaboratori, nello stesso periodo 159 persone hanno lasciato l'azienda, il che equivale a un tasso di fluttuazione (pensionamenti esclusi) del 9,5 %. La fluttuazione è aumentata dello 0,8 %p. rispetto al 2017/2018. Negli ultimi anni la fluttuazione volontaria è tuttavia rimasta costantemente al di sotto del 5 %. Il leggero aumento della fluttuazione complessiva negli ultimi anni è legato al processo di trasformazione della nostra azienda, che ha un impatto sui processi e sull'organizzazione del lavoro ma anche sulle aree e sui contenuti del lavoro.

Infortuni professionali e quota di assenze costantemente bassa

Nel periodo in esame presso V-ZUG abbiamo registrato 69 infortuni professionali. Si tratta di una diminuzione di circa il 30 % rispetto al periodo precedente a causa di una forte diminuzione dei piccoli infortuni (p. es. contusioni, tagli ecc. con tempi di guarigione inferiori a tre giorni). Di conseguenza è scesa al 35 % circa la percentuale dei piccoli infortuni rispetto a tutti gli infortuni professionali. La quota di assenze, ossia la percentuale di tutte le ore di lavoro perse a causa di infortuni professionali, è diminuita dello 0,08 %p. nell'anno in esame rispetto all'anno precedente. I piccoli infortuni si verificano più frequentemente nella produzione e nell'assistenza, e sono in gran parte riconducibili a disattenzione o situazioni di stress. La sicurezza sul lavoro è e resta una delle nostre priorità qualitative poiché gli infortuni professionali non provocano soltanto dolore fisico ma anche costi. Per questo motivo continuiamo a puntare su informazioni specifiche e corsi di formazione per sensibilizzare il nostro personale e consolidare il senso di autoresponsabilità.

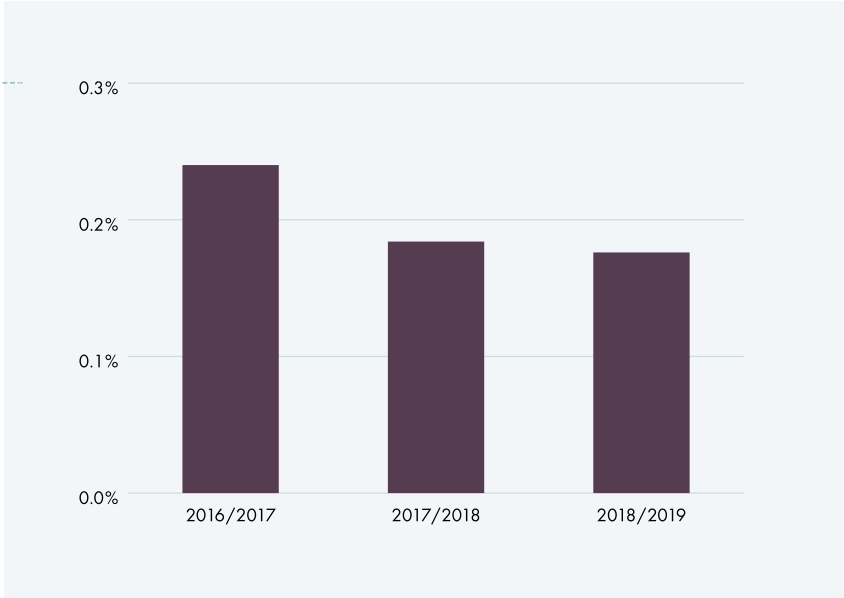

Fig. 12 Numero di ore perse a causa di infortuni professionali

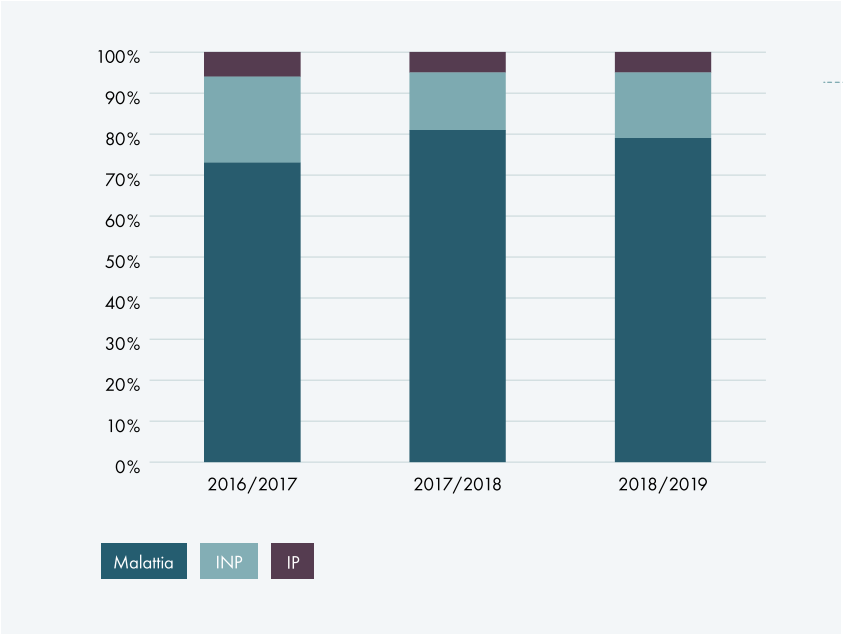

Fig. 13 Quota di assenze per cause (IP: infortuni professionali; INP: infortuni non professionali)

Leggera diminuzione delle ore di lavoro perse

Il numero di ore perse a causa di infortuni professionali/non professionali e malattie è aumentato del 7,2 % rispetto al periodo precedente. Circa l'80 % di tutte le ore di assenza è dovuto a malattia. L'aumento maggiore è stato registrato per le ore di lavoro perse a causa di infortuni non professionali (+19,0 %). Questo aumento generale è dovuto principalmente a due motivi: in primo luogo, è aumentato il numero di collaboratori in V-ZUG, il che genera automaticamente un maggior numero di ore di lavoro perse in totale. In secondo luogo, il 2018 e il 2019 sono stati due anni estremamente impegnativi e difficili per tutti i collaboratori, il che fa aumentare i casi di malattia legati allo stress.

Quanto sono veramente soddisfatti i nostri collaboratori?

Ogni tre anni incarichiamo un fornitore di servizi esterno di effettuare un sondaggio presso la nostra sede di Zugo per rilevare la soddisfazione dei nostri collaboratori. 963 collaboratori (61,5 %) hanno partecipato all'ultimo sondaggio svolto da settembre a ottobre 2018. La loro soddisfazione generale è stata valutata sulla base delle risposte che hanno dato sui temi soddisfazione sul lavoro, commitment e impegno. «I risultati ci dicono in che misura i nostri collaboratori sostengono i nostri obiettivi strategici come l'orientamento al cliente, l'innovazione e la consapevolezza dei costi», spiega Rolf Jenni, responsabile Human Resources. La soddisfazione sul lavoro ha ottenuto complessivamente un buon risultato, nonostante il maggior carico di lavoro dovuto all'introduzione di SAP nel 2018 o l'elevato inquinamento acustico causato dalla trasformazione della sede (v. «175 tonnellate di innovazione», pag. 43). Anche il grado di identificazione dei collaboratori con V-ZUG è molto incoraggiante così come la disponibilità superiore alla media e la forte volontà di impegnarsi. Rolf Jenni aggiunge: «Abbiamo, tuttavia, alcune questioni culturali da affrontare. Diventa sempre più evidente che il modo in cui le persone lavorano insieme è un fattore importante per la soddisfazione sul lavoro. Molti di noi vogliono lavorare di più gli uni per gli altri piuttosto che lavorare insieme agli altri». Lo ha constatato anche Christian Bärlocher, Head Global Marketing. Dopo la valutazione del sondaggio tra i collaboratori, ha condotto un workshop insieme al suo team per definire insieme alcune misure concrete per migliorare la loro situazione, per esempio la priorizzazione dei prossimi progetti da parte dei team leader o l'acquisto di barriere antirumore. «Nel nostro team, oltre all'aumento del carico di lavoro, un argomento di grande interesse è stata soprattutto la comunicazione.» Dirk Hoffmann, ex CEO di V-ZUG SA, conferma l'elevata importanza di una comunicazione interna che funzioni. «È ovvio che possiamo migliorare. Con il nuovo progetto di comunicazione interna abbiamo fatto un primo passo. Ora dobbiamo metterlo in pratica».

Dialogo invece di colloqui annuali

Con il modello di competenze, con cui negli ultimi due anni abbiamo formato tutti i quadri dirigenti della sede di Zugo, stiamo creando una cultura della gestione basata sui valori, orientata al cambiamento dell'ambiente di lavoro e alle nuove esigenze dei collaboratori nei confronti del datore di lavoro. «V-ZUGconnect» è stata un'importante misura di accompagnamento che abbiamo lanciato come progetto pilota nel periodo in esame. Si tratta in primo luogo di gestire i collaboratori con rispetto creando una relazione alla pari. Con «V-ZUGconnect» diciamo addio a un rituale saldamente ancorato, ossia il colloquio annuale con il collaboratore, e puntiamo invece sul dialogo continuo. Un aspetto centrale di questo approccio è che all'interno del team ci diamo reciprocamente un feedback immediato a tutti i livelli gerarchici e ci concentriamo su come affrontare meglio in futuro il problema

in questione. Quali sono i vantaggi? «Gli obiettivi annuali sono uno strumento troppo rigido in un mondo dinamico e possono indurre il collaboratore a non accorgersi invece di quelle questioni che acquistano importanza rapidamente. Il dialogo continuo, invece, permette all'individuo di svilupparsi continuamente, il che a sua volta rafforza la cultura dell'apprendimento permanente e la fiducia tra i membri del team. Inoltre, in questo modo i superiori possono assumere meglio il loro ruolo di promotori e avere un effetto motivante», spiega Rolf Jenni, responsabile Human Resources, aggiungendo: «Le persone possono esprimere meglio i loro potenziali se si concentrano sui punti di forza e se cerchiamo di mostrare loro come possono sfruttarli meglio e svilupparli ulteriormente.» Rolf Jenni è convinto dell'approccio basato sul dialogo e i risultati gli danno ragione: il progetto pilota sviluppato insieme ai quadri dirigenti è stato un successo. Per questo motivo nell'autunno 2019 «V-ZUGconnect» sostituirà il colloquio annuale tra collaboratori e superiori.

Rientro nel mondo del lavoro

A causa di un sovraccarico di lavoro durato diversi mesi, nel novembre 2017 Reto C.* ha accusato problemi psicologici. In casi come questi, cioè quando un collaboratore o una collaboratrice ha bisogno di sostegno dopo una malattia prolungata o un incidente per poter riprendere la propria attività, si attiva il nostro Care Management (CRM). «In un primo colloquio abbiamo discusso come e in quale lasso di tempo avrei potuto riprendere a lavorare», spiega Reto C. aggiungendo che per lui è stato molto importante il fatto che il CRM lo avesse accolto apertamente e calorosamente. Oltre al Care Manager è stato coinvolto anche un job coach fornito dall'AI che ha accompagnato Reto C. per tutta la durata del suo reinserimento fungendo da collegamento tra lui, V-ZUG e il medico. «Insieme avevamo definito l'obiettivo di ritornare a lavorare al 100 %.» A tal fine è stato necessario che il job coach, il superiore, il Care Manager e il paziente si sedessero a un tavolo e si scambiassero regolarmente informazioni su presenza, rendimento e tempi di lavoro tenendo conto del rapporto del medico, e definissero le fasi successive. Anche i feedback sinceri che ha ricevuto in questo contesto, soprattutto dal suo superiore sulle prestazioni lavorative, sono stati estremamente preziosi per Reto C.: «Sentivo di essere in buone mani e tutto questo mi ha aiutato a lottare per rimettermi in carreggiata». Il primo mese è stato particolarmente difficile, ma con il tempo è andata meglio. Dal 1° dicembre 2018 Reto C. ha ripreso a lavorare al 100 % nell'attività che svolgeva prima. Con il senno di poi, cosa farebbe diversamente? «Chiederei aiuto prima. Per esempio contatterei il CRM di V-ZUG per scoprire cosa si può fare in una situazione del genere. Chi non vuole chiedere consiglio al proprio datore di lavoro, può rivolgersi gratuitamente al servizio di consulenza esterno per i dipendenti (Krisenintervention Schweiz), un servizio che V-ZUG offre a tutti i suoi collaboratori».

* Reto C. è uno pseudonimo.

In due in prima linea

Daniela Arnold e Christian Roth fanno parte di coloro che promuovono l'innovazione in V-ZUG. Da gennaio 2017 dirigono congiuntamente il team «Technology Development», dimostrando che è possibile conciliare carriera, vita privata e progetti tecnici.

Qual è la sua ultima folle invenzione?

Christian Roth: Non so se è folle o meno. Era più una risposta all'estate molto calda. Siamo riusciti a raffreddare una lattina di birra da 25 a 5 °C in 15 secondi.

È sostenibile?

Daniela Arnold: La velocità di raffreddamento non influisce in modo rilevante sul consumo energetico del frigorifero. Nel nostro lavoro, tuttavia, aumentare la sostenibilità e i benefici per il cliente è il motore principale dell'innovazione tecnologica. Per esempio, con un progetto stiamo perseguendo l'obiettivo di ridurre la quantità di microplastiche scaricate durante il lavaggio.

In V-ZUG siete finora gli unici a dirigere un team congiuntamente. Come ci siete arrivati?

Daniela Arnold: Lavoravo come responsabile dell'innovazione e avevo il compito di realizzare progetti tecnologici in collaborazione con molti dipartimenti. A un certo punto ci siamo accorti che aveva più senso formare un team dedicato esclusivamente all'innovazione tecnologica. Mi sono molto impegnata a creare questo team, per cui si può dire che è un po' il mio «bambino». Io lavoro a tempo parziale e, oltre a dirigere le persone che lavorano con me, mi piace lavorare sui progetti, per cui la cogestione era ed è ancora molto interessante per me.

Christian Roth: Sono affascinato dai temi della tecnologia e mi piace svilupparli in prima linea. Ma mi piacciono molto anche le persone, per cui ho trovato eccitante l'idea di assumere compiti di carattere tecnico e manageriale. Io e Daniela abbiamo quindi presentato una proposta ai nostri superiori, spiegando loro perché desideriamo gestire il team congiuntamente e il valore aggiunto che poteva portare anche per V-ZUG.

E allora? Qual è il valore aggiunto?

Christian Roth: Abbiamo il vantaggio di poter contare su due prospettive e due opinioni diverse che influenzano ogni decisione importante. Penso che questo sia un valore aggiunto. Il nostro lavoro guadagna immensamente in qualità.

I critici potrebbero considerare inefficienti i vostri processi decisionali.

Christian Roth: L'efficienza è sempre un rapporto costi-benefici. Grazie alla cogestione le decisioni importanti sono molto ponderate, per cui a prima vista forse costano di più, ma generano anche meno errori evitando costi supplementari, come quelli dei progetti inutili. Ritengo pertanto che a lungo termine il nostro modello sia efficiente.

Daniela Arnold: In effetti, con la cogestione otteniamo molto rapidamente un notevole miglioramento della qualità poiché possiamo avviare discussioni critiche in una fase insolitamente precoce.

Oltre all'aumento della qualità che avete appena menzionato, quali sono i benefici della cogestione per l'azienda?

Christian Roth: Una squadra altamente motivata. Ci piace il fatto che, nonostante la nostra funzione manageriale, possiamo anche realizzare progetti tecnici. I collaboratori sono soddisfatti perché c'è sempre uno di noi presente e in caso di dubbi possono chiedere il parere di due «capi».

Daniela Arnold: Poiché facciamo attivamente parte dei rappresentanti dei collaboratori, la nostra cogestione è particolarmente visibile e rafforza la reputazione di V-ZUG come datore di lavoro all'avanguardia. Inoltre, la nostra cogestione è un esempio di come si possa avere una funzione manageriale anche lavorando part-time e quindi, per esempio, non dover affrontare come padre o madre la spinosa decisione se dedicare tempo ai figli o alla carriera.

E le sfide?

Christian Roth: Dobbiamo discutere spesso e in modo sistematico. Per questo motivo abbiamo fissato un'ora fissa ogni settimana. Abbiamo inoltre un blocco-notes elettronico comune in cui scriviamo le informazioni più importanti in modo da essere entrambi sempre informati. A volte non è neanche chiaro se possiamo prendere una decisione da soli o dobbiamo prima consultare l'altra persona. Per questo ci vuole una comunicazione aperta e una fiducia reciproca.

Daniela Arnold: Il nostro team di sette specialisti è estremamente interdisciplinare. I nostri progetti sono di conseguenza diversificati. A volte può essere difficile mantenere la visione d'insieme. Per noi è importante fungere da sparring partner per i nostri collaboratori e prendere decisioni per loro. Al tempo stesso siamo consapevoli che gli esperti sono i nostri collaboratori. Siamo qui per sostenerli e dare loro la libertà di cui hanno bisogno per poter svolgere il loro lavoro nel miglior modo possibile e svilupparsi ulteriormente.

In generale consiglierestе una cogestione?

Daniela Arnold: Penso che si debba distinguere ciò di cui un team ha bisogno e ciò che ci si aspetta dal team e dai dirigenti per poi decidere quali modelli di leadership si possono applicare. Inoltre, non avrei mai accettato una gestione congiunta insieme a una persona che non conoscevo.

Christian Roth: Quello che vorrei raccomandare in generale è di considerare sempre la cogestione come una possibilità. Può liberare dinamiche e potenziali che potrebbero non svilupparsi con una gestione di tipo tradizionale.

E come giudica il valore della vostra cogestione per il vostro CV?

Daniela Arnold: Bella domanda. Penso che possa avere un valore elevato, ma che probabilmente dipenda molto da chi legge il CV. Un valore elevato perché la cogestione dimostra che si ha un'alta competenza sociale, un criterio che sta acquisendo sempre più importanza anche nelle professioni tecniche. Inoltre, non dimostra solo che abbiamo un'esperienza manageriale ma anche che grazie al nostro lavoro sui progetti siamo rimasti aggiornati sul piano tecnico. Ciò può certamente aumentare la nostra attrattiva sul mercato del lavoro.