Gennaio 2016

GLOBAL Flash

Associazione Svizzera
per Sistemi di Qualità
e di Management (SQS)

© Foto: René Schlatter

In questo numero ■ Valore aggiunto ■ SQS e la Cina: Una collaborazione internazionale ■ Mengis Druck AG rivoluziona la stampa dei giornali ■ Schaffner-Gruppe: Con l'eccellenza operativa nel mondo VUCA ■ Extramet: High-tech nell'area «SPIRIT» ■ Galliker Transport AG: «Customized by Management-System» ■ FFS: Raggiunta la trasparenza salariale ■ BEKB: Sostenibilità ai massimi livelli ■ Attualità SQS

Valore aggiunto

Care lettrici e cari lettori

Tutti vogliono creare valore aggiunto e trarne vantaggio. Si tratta di una parola sulla bocca di tutti. Di che cosa stiamo parlando in sostanza? Il valore aggiunto nasce da primissima qualità, competenza, affidabilità, servizio e professionalità. Assi nella manica di questo genere fanno parte del management nel suo complesso e del senso di qualità delle organizzazioni dotate di certificazione.

Ma c'è di più! Il valore aggiunto crea dei vantaggi visibili e invisibili che, inoltre, fluiscono verso il cliente. Si tratta di prerogative che non ci si aspetta in alcun modo durante il primo contatto, ma alle quali, in seguito, non si vorrà rinunciare. Come valore aggiunto in questa accezione parliamo per esempio del servizio di rete offerto, dell'accesso a «Do-How», dell'indicazione di nuove tecnologie e opportunità, dell'orientamento Feedback, del rendere possibile l'impossibile, del guadagnare in reputazione, della credibilità di un fare durevole e di altro ancora.

Anche meno ogni tanto è più! In primo luogo quando si tratta di tempo e chiarezza. Quanto possono essere di aiuto delle istruzioni d'uso di facile comprensione, riunioni concise che portano a risultati, soluzioni pragmatiche che scaturiscono dal dialogo diretto e altro ancora.

Creare valore aggiunto nasce da una spiccata attitudine imprenditoriale, che trova le sue fondamenta nella lealtà verso il cliente. Simboleggia quasi i biscottini tipici della nostra infanzia. Niente di meno che l'eccellenza!

Roland Glauser, CEO di SQS

SQS e la Cina – una collaborazione internazionale nel quadro delle verifiche e delle certificazioni

Nel quadro del partenariato IQNet, SQS dispone di una rete di collaborazione globale ed anche in Cina. Da essa scaturiscono dei vantaggi unici per i clienti quando si tratta di audit, di certificazioni, del superamento delle barriere invalicabili di mercato o semplicemente quando si tratta di trovare i giusti contatti sul territorio cinese.

C'è molta richiesta per prodotti di qualità svizzeri in Cina. L'accordo di libero scambio siglato nel 2014 tra la Cina e la Svizzera sottolinea il significato delle buone intenzioni di collaborazione e di ulteriore sviluppo a vantaggio reciproco.
Nella commercializzazione, tuttavia, si tratta di fare fronte in modo efficace ed efficiente alle regolamentazioni in vigore. Ciò sta giocando un ruolo sempre più importante nelle dichiarazioni di conformità dei sistemi di management, dei prodotti e delle persone. In questo senso, la pluralità, la specializzazione e l'istituzionalizzazione della regolamentazione risultano essere fattori determinanti.

Delegazione cinese a Zollikofen (dall'alto) Chen Peng, Direttore Affari Internazionali; Xue Bing, Direttore Affari Internazionali; René Wasmer, Vice CEO di SQS; Ji Xiaodong, CEO; Gao Min, Direttore Branch CQM

Partenariati lungimiranti con la Cina
Per questa ragione SQS, già intorno al volgere del millennio, ha sviluppato un partenariato con le due principali società cinesi di verifica e di certificazione, ovvero la CQC (China Quality Certification Center, Pechino) e la CQM (China Quality Mark Certification Group, Pechino). Tali società di verifica e di certificazione dispongono di un'offerta completa nel quadro di certificazioni, prove, verifiche, valutazioni e training, le quali si rivelano di estrema importanza e utilità per le autorizzazioni all'immissione in commercio, gli ingressi sul mercato, la concorrenza e l'ulteriore sviluppo.

Chi è CQM Cina?
Fondata nel 1991, CQM è oggigiorno, insieme a CQC, la più grande società di certificazione in Cina. Questa istituzione di base a Pechino ottenne a suo tempo e per prima, da parte dell'ente competente CNCA, l'autorizzazione ad ope-

rare in quanto società di certificazione. CQM al momento dispone in Cina di:

- 29 unità locali
- Un'ampia offerta di servizi per l'industria produttiva e per i settori energia, edilizia, ingegneria, servizi, servizi pubblici e molto ancora
- Un'ampia offerta di programmi in corso di certificazioni per i sistemi di management, programmi di sicurezza, servizi di training e di valutazione, inerenti a Business Excellence, nuove tecnologie ed efficienza energetica
- Un'ampia offerta di sistemi di certificazione di prodotto specializzati, controlli e autorizzazioni, fra le altre cose, la sicurezza dei prodotti, CCC (China Compulsory Certificate)
- 5.000 revisori ed esperti, di cui 2.000 revisori assunti in pianta stabile
- 40.000 certificazioni attive
- 30.000 clienti, tra cui innumerevoli importanti clienti internazionali
- Cooperazioni e affiliazioni internazionali

CQM si impegna, mediante la propria strategia e la propria offerta di servizi, allo sviluppo economico, al contribuire all'integrazione sociale e all'incentivare complessivamente la qualità in Cina.

La cooperazione porta valore aggiunto al cliente

In occasione di un incontro nella cittadina svizzera di Zollikofen (Canton Berna), l'Associazione Svizzera per i Sistemi di Qualità e di Management (SQS) e la società cinese CQM hanno valutato le possibilità di approfondimento e di ampliamento della cooperazione già esistente e sottolineato la volontà di collaborare a servizio dei clienti. L'occasione per fare ciò è offerta in particolare nell'intervento reciproco di esperti nell'ambito delle attività dei clienti, nel supporto in processi di regolamentazione, nella collaborazione su nuovi prodotti e fasce di clienti, nonché nella continua assicurazione dell'elevato riconoscimento dei certificati SQS in Cina.

Domande a riguardo?

René Wasmer, Vice CEO di SQS, è a disposizione per rispondere a qualsiasi domanda. Segue il partenariato in modo attivo sin dai suoi esordi anche in qualità di membro del comitato internazionale di esperti IQNet.
rene.wasmer@sqs.ch

In Cina i certificati hanno priorità assoluta

Ne dà conferma anche Martin Köppel, responabile del Quality Management del Gruppo Schaffner: «Per soddisfare le aspettative dei clienti, requisito essenziale è il rispetto della certificazione SQS e attraverso gli accrediti enti di certificazione cinesi locali. Schaffner richiede un ente di certificazione che sia riconosciuto dai clienti a livello mondiale. È questo il caso di SQS e delle sue società/enti partner».

Mengis Druck AG, Visp

La PMI del Canton Vallese rivoluziona la stampa dei giornali

Dalla metà dell'anno 2015 «Walliser Bote» è sotto i riflettori dell'industria della stampa internazionale. Com'è stato possibile? La ragione risiede in una novità di portata mondiale. L'impresa familiare Mengis Druck AG, certificata SQS, produce infatti il giornale grazie ad una nuova tecnologia interamente digitale. Ciò equivale ad una vera e propria rivoluzione nella stampa dei giornali.

Nicolas Mengis (destra) e Martin Seematter

Il presidente del consiglio di amministrazione, Nicolas Mengis, e il responsabile di stampa Martin Seematter hanno offerto a GLOBAL Flash l'opportunità di conoscere il primo progetto pilota di questo tipo su scala mondiale.

Progetto pilota con impianto pionieristico

Mengis ha investito in una tecnologia sino ad oggi mai riscontrata nel settore della stampa dei giornali. L'intero impianto è una combinazione di 3 impianti e il suo cuore pulsante è HP T400, una stampante a getto d'inchiostro con sistema a bobina. Il sistema MAN-Foldline è strutturato per i lavori di scorrimento e piegatura. Alla fine il Müller-Martini-Alphaliner provvede al confezionamento con sistema a inserimento, l'impacchettamento, la pianificazione del routing, l'indirizzamento ed altro ancora. La sfida per Mengis è stata quella di ricondurre ad un'unica linea questi 3 impianti provenienti da 3 diversi costruttori con diverso software, affidando a MAN l'intera responsabilità. Tutti i partecipanti hanno mostrato grande interesse alla riuscita di questo progetto pilota poichè, secondo Nicolas Mengis, «è un segnale forte per tutto il mondo della stampa».

Motivo dell'investimento: mutamento del mercato

Il mondo della stampa sta attraversando oggi radicali trasformazioni. La diminuzione delle tirature, l'universo pubblicitario della stampa in calo, la serie di investimenti sostitutivi in molte imprese, la crescente pressione sui margini nel settore commerciale, il ritmo incalzante ed impetuoso nella crescita della digitalizzazione ne sono i segnali. Chi cerca soluzioni in questo senso deve battere altre strade.

Mengis si è mosso in questa direzione, presumibilmente per 3 ragioni. Prima ragione: la macchina da stampa offset per giornali, Wifag OF7, attualmente presente, funziona già da 35 anni e ciò ha permesso di supporre che, a fronte di una già lunga durata, maggiori possono essere i problemi in termini di parti di ricambio ed elettronica. Prima o poi si sarebbe verificata una sostituzione anche a seguito dell'impossibilità di stampare normalmente a colori il «Walliser Boten». Seconda ragione: con la nuova macchina non solo è possibile stampare giornali ma anche gestire ordini commerciali che al momento vengono ancora trattati da una macchina per stampa offset a fogli, Heidelberg XL 105. Ciò risulta quindi particolarmente interessante poiché i margini nella stampa commerciale sono molto bassi ed il mercato della stampa «esercita abbastanza pressione». Terza e ultima ragione: il nuovo impianto apre la strada a nuovi settori d'attività per l'azienda. A tal proposito, afferma il presidente del consiglio di amministrazione Mengis: «Se i nostri calcoli sono giusti, grazie alla collaborazione dei nostri ottimi esperti e alla nostra visione della qualità, con il nuovo impianto avremo la grande opportunità di mietere grandi successi».

L'Impianto lavora diversamente

Con la stampa digitale si intende che ad ogni rotazione del cilindro è possibile trasferire sulla carta nuove informazioni; questo non è possibile con le macchine convenzionali a lastre. La nuova macchina permette di personalizzare le tirature in grande economia. Con il medesimo ciclo di stampa è possibile inserire, all'interno di un depliant, immagini diverse e diversi passaggi di testo, nomi etc. Questa elaborazione personalizzata soddisfa le esigenze del cliente, riducendo al minimo le dispersioni ed aumentando l'efficacia pubblicitaria. All'interno del giornale è possibile collocare, per le diverse regioni, diverse pubblicità all'interno del medesimo campo di annuncio: a Visp il fornaio X, a Brig il fornaio Y, in un'altra località il parrucchiere. Oppure: gruppi o comunità all'interno di un comune hanno la possibilità di pubblicare i loro messaggi in una «finestra regionale» stabile. Questa personalizzazione di un documento stampato porta ad una maggiore fidelizzazione della clientela. «Proprio a questo ser-

«IL MERCATO DELLA STAMPA ESERCITA PRESSIONE. I MARGINI!»

mengis Druck AG

Mengis Druck AG

Mengis Druck AG e Mengis Medien AG costituiscono il Gruppo Mengis di Visp.
Nel settore della stampa domina il mercato interno vallese con il 60%. A livello sovraregionale si lavora soprattutto per le imprese e le agenzie di più ampie dimensioni. L'impresa familiare è certificata SQS conformemente a ISO 9001, ISO 14001 e FSC.
Tutto il Gruppo Mengis impiega 230 dipendenti.
Il settore media comprende una propria vendita. È inoltre azionista principale della casa editrice Rotten e ha una partecipazione ad Oberwalliser Radiosender rro.

www.mengisdruck.ch

ve la tecnologia» sottolinea il responsabile di stampa Seematter «l'impianto non serve semplicemente alla riproduzione ma piuttosto alla personalizzazione dei contenuti». Infatti i vantaggi della stampa digitale rispetto alla stampa in offset sono molteplici: vengono meno le lastre, la carta straccia in fase di inizio stampa diminuisce del 95 %, la qualità rimane costante, dalla A alla Z, e tutto questo con poco impiego di personale. Lo svantaggio è dato chiaramente dal maggior costo del colore ed una buona gestione dello stesso diviene quindi essenziale.

Valutazione ed implementazione di squadra

La decisione dell'investimento è stata impostata all'inizio del 2014 nel corso di una valutazione durata un anno. Al centro di quest'ultima era la domanda aperta rivolta dalla direzione al team di collaboratori in merito alla modalità e alla scelta di quale tecnologia intraprendere per poter apportare un aumento del margine. Il «VIA» all'investimento è stato dato poco prima di Natale, a Pasqua 2015 si è proceduto all'installazione dell'impianto e il 15 giugno 2015 già all'assunzione del suo esercizio. Tutto questo è proceduto e procede di pari passo con adeguamenti da parte dell'organizzazione e dei processi, nonchè formazione, informazioni fornite alla clientela ed una leggera modifica progettuale al «Walliser Boten». Nicolas Mengis: «Da allora siamo al centro dell'attenzione nel settore – sia a livello nazionale che internazionale. Si parla di Mengis e si decide di venire a visitarci ».

Convincono le esperienze fatte finora

L'impianto è in funzione da pochi mesi. Sapevamo che, in qualche modo, avremmo dovuto imparare a risolvere, a nostre spese, errori di gestione o a gestire la mancata compatibilità dei software. Martin Seematter: «A parte un paio di piccole eccezioni, da ottobre abbiamo raggiunto la stabilità e stiamo procedendo con il massimo della qualità». La macchina ha un volume di produzione oraria che varia da 4000 a 5000 copie, a seconda dell'entità di tiratura del giornale (solitamente 24 o 32 pagine). Con questa macchina il «Walliser Bote» sarà destinato alle oltre 22000 copie e alla richiesta «finestra di stampa». L'interazione di tecnologia e nuovi processi ha preteso molto «dall'equipaggio» di Mengis. La gestione del colore è particolarmente importante poiché l'inchiostro rappresenta il 40% dei costi di produzione. Martin Seematter ha già intrapreso i prossimi passi: «Ora siamo in fase di realizzazione delle nuove possibilità originatesi da questa stupenda tecnologia. Sviluppiamo prodotti personalizzati e testiamo la carta».

L'investimento garantisce la qualità promessa

Il rispetto della qualità promessa ha la massima priorità per il responsabile di stampa Seematter: «Come azienda certificata SQS, abbiamo da sempre garantito nero su bianco la massima qualità perché vogliamo distinguerci. L'immagine della qualità accelera inoltre le collaborazioni intraprese». Mengis rispetta l'ambiente attraverso l'attenzione a molti minimi dettagli: l'utilizzo di solventi privi di composti organici volatili (COV) e strofinacci per la pulizia riutilizzabili (lavabili), il riciclo di calore, i controlli periodici delle perdite (aria compressa, sotto vuoto), motori a controllo di frequenza ed altro ancora.

«IL CAMBIAMENTO INVITA AD INTRAPRENDERE NUOVE STRADE»

Valore aggiunto nel lavoro

«Ora si lavora al valore aggiunto offerto al cliente dalla nuova tecnologia» sottolinea Nicolas Mengis. «A tal scopo costruiamo collaborazioni per la generazione di dati. Tutto questo necessita tempo. Attraverso un piccolo progetto pilota abbiamo innanzitutto pubblicato un giornalino per bambini interamente personalizzato, proprio per descrivere le nuove possibilità. Inoltre, internamente a Mengis, beneficiamo anche del vantaggio di un ridotto ingombro dell'impianto che ci consente di ottimizzare l'ubicazione di Visp».

Schaffner-Gruppe, Luterbach SO

Con l'eccellenza operativa nel mondo VUCA

VUCA – Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous: è così che si presentano molti mercati internazionali, anche quelli del Gruppo Schaffner, lo specialista in grado di risolvere i disturbi elettrici parassiti e che risponde a questa evoluzione con un'iniziativa estesa all'intero gruppo, definita «Eccellenza Operativa»: fattore chiave importante per il successo a lungo termine dell'azienda quotata in borsa.

Martin Köppel

Il vicepresidente Martin Köppel, Responsabile del Quality Management del Gruppo Schaffner e Peter Lutz, Responsabile Qualità ed esperto del mercato cinese, ne danno qui spiegazione.

In che modo Schaffner avverte questa volatilità?

«In modo diverso a seconda del settore. Due esempi: l'attività di investimento nelle energie rinnovabili ha subito una totale battuta d'arresto dopo il 2008 e Schaffner ha opportunamente ridotto questo settore per divenire nuovamente redditizia. Successivamente è di nuovo cresciuta l'energia fotovoltaica e abbiamo assunto nuovi collaboratori. Oggi, tuttavia, il business fotovoltaico ha subito un nuovo tracollo e noi siamo piegati dalla pressione dei costi poiché il mercato cinese punta su prodotti economici. A questo si aggiunge il cambiamento tecnologico che oggi richiede meno filtri poiché la rete a media tensione viene alimentata direttamente con l'energia proveniente dai grandi impianti. Tanto per capirci: da un pannello solare ha origine la tensione continua, questa viene trasformata dal convertitore che permette alla corrente di entrare nella rete a bassa tensione. È lì che risiede la causa di disturbi per i successivi consumatori. E per questo motivo è necessario intervenire con un filtro che appunto provveda a ‹filtrarli›. Nella rete a media tensione invece non è necessario utilizzare alcun filtro poiché non vengono impiegate le direttive di «bassa tensione» e i disturbi/le perturbazioni non vengono trasmessi al consumatore».

«Un medesimo andamento di volatilità ha evidenziato l'evoluzione del comparto delle telecomunicazioni con una sorta di bolla dopo l'anno 2000, causando anche a Schaffner una battuta di arresto. Conclusione: Schaffner si muove su mercati in rapida evoluzione. Ora contiamo quindi su tre divisioni che devono reciprocamente ammortizzare tali evoluzioni».

Come intende affrontare tutto questo Schaffner?

«Schaffner affronta le evoluzioni VUCA ponendo accenti diversi sui diversi campi di attività e, in parallelo, provvede sempre al lancio di novità. Tre esempi. Primo: se nella ‹Strategia 2015› Schaffner puntasse ancora sull'energia fotovoltaica, questa non sarebbe più oggetto di attenzione nella ‹Strategia 2020› poiché il mercato tende ora piuttosto ad applicazioni di media tensione. Secondo: ci torna utile contare su una produzione flessibile che è anche in grado di soddisfare elevati standard qualitativi grazie al lavoro manuale. Ciò significa potersi adeguare in tempi molto rapidi all'evoluzione delle richieste. Così è stato anche e soprattutto nel settore automobilistico, allorquando i costruttori, sperimentando nuove tecnologie, hanno cercato un fornitore in grado di costruire celermente senza doversi attivare per grossi investimenti di base. Terzo: la Tailandia è infine un esempio della flessibilità di Schaffner. Fino al 2008, erano 1300 i collaboratori addetti alla costruzione, poi sono stati ridotti a 800 nel 2009. Oggi sono attivi addirittura circa 2000 persone. Conclusione: Schaffner avverte la domanda volatile ma è sufficientemente flessibile da potersi adeguare».

Cosa si intende esattamente per «Eccellenza Operativa»?

«L'iniziativa di Schaffner chiamata ‹Eccellenza Operativa› ruota attorno ai due principi guida di ‹ROFO› e ‹Continuous

schaffner
shaping electrical power

Gruppo Schaffner

Con Shaping Electrical Power il Gruppo Schaffner, leader mondiale per le soluzioni di elettromagnetica ed elettronica di potenza, definisce e circoscrive la propria offerta: componenti, sistemi e prestazioni di servizio con cui apportare elettricità nella forma appropriata nonché garantire l'efficienza e l'affidabilità dei sistemi elettronici di potenza. Le persone impiegate nella produzione sono: 560 in Cina, 165 in Ungheria, 140 in USA, 2000 in Tailandia, 110 in Germania mentre 110 sono i collaboratori attivi presso la sede centrale in Svizzera. A queste sedi si aggiungono le organizzazioni commerciali internazionali.

www.schaffner.com

Learning›. ‹ROFO› si fonda su 4 elementi: Responsability, Ownership, Focus e On-time-corrective-action. Non è che un ampliamento della filosofia del Total Quality Management. Con ROFO viene richiesto a tutti i collaboratori di far fronte e non venire meno alla responsabilità di perseguire il risultato auspicato, impegnandosi fino a quando questo sia stato raggiunto. In ogni occasione, ROFO viene esercitato su casi pratici. A tal proposito, al centro di un'attività non stanno solo il COSA e il COME, bensì anche il PERCHÈ. ROFO viene inteso ‹bottom-up›, educa all'autonomia; e d'altro canto non manca il ‹top-down approach› grazie all'esistenza della responsabilità di processo; entrambi gli approcci sono dunque importanti».

«Il ‹Continuous Learning› esorta tutti i collaboratori ad acquisire continuamente nuove conoscenze e nuove competenze così da poter soddisfare le crescenti esigenze della clientela. Schaffner supporta questo tipo di approccio nei seminari di formazione e nelle situazioni ‹on the job›, tra l'altro mettendo a disposizione una banca dati di errori/guasti, che permette di acquisire conoscenze a tutti accessibili».

Come avvengono la gestione ed il controllo della qualità?

«La gestione ed il controllo hanno luogo nel rispetto di un sistema di qualità standardizzato e globalmente riconosciuto, conforme alle direttive ISO 9001, ISO 14001, ISO TS per l'industria automobilistica e agli standard IRIS per il settore Power Magnetics. A livello locale viene depositata la propria documentazione a sistema mentre a livello mondiale si esercita il controllo attraverso il team di Gestione Qualità di Luterbach. Localmente sono responsabili i Quality Manager in carica, che a loro volta rispondono direttamente al loro Responsabile di Linea locale. Mensilmente ha luogo una conferenza via web con la sede di Luterbach».

«Questo scambio è molto prezioso, consente la trasmissione delle esperienze e supporta la ‹Learning Organization›. A ciò si aggiunge un sistema di segnalazione guasti che accoglie le contestazioni della clientela come pure le conoscenze derivanti dalle segnalazioni guasti di tutte le società di produzione e vendita. È questo un modo quindi per acquisire una conoscenza continua, oltre i confini, che consente di apprendere sia dalla best practice che dagli errori. La sede centrale della Gestione Qualità sottopone inoltre a revisione e controlli gli stabilimenti in loco».

Qualità – un punto all'ordine del giorno per la Direzione?

«Si, in quanto membro della Direzione, il responsabile della Gestione Qualità risponde mensilmente in merito ai temi della qualità inerenti alle tre divisioni nei quattro stabilimenti e in aggiunta, ogni responsabile di divisione riporta l'attività intrapresa in relazione alla qualità. Si effettuano anche indagini e tutto è parte di un processo di apprendimento cui tutti partecipano».

Le diverse culture riescono a gestire la strategia della qualità?

«Nella costituzione ed organizzazione delle sedi locali esiste innanzitutto l'obbligo di garantire la qualità attraverso processi trasparenti. Le celle ‹LEAN› devono essere concepite in modo semplice e chiaro. Attraverso una matrice o schema di lavoro si provvede all'impiego di persone giuste per l'esecuzione di lavori giusti. Ma il personale richiede assistenza. Soprattutto le sedi di Ungheria, Tailandia e Cina mostrano avere un'elevata capacità di adeguamento. Le differenze culturali maggiori si avvertono in Europa e in Cina in merito alla pianificazione e alla tecnica di lavoro. L'europeo vuole fare bene il lavoro già da subito, il cinese inizia e migliora successivamente molto rapidamente. I nostri criteri direzionali intendono affermare ed imporre efficacemente i nostri principi di qualità. Questo è quello che comunichiamo non solo ai nostri collaboratori ma anche ai nostri clienti. Riassumendo, il livello dei collaboratori nelle diverse culture ovviamente varia inizialmente ed è quindi estremamente importante provvedere poi ad innalzarlo e migliorarlo».

«Le esperienze nelle nostre sedi locali sono positive. In Tailandia ad esempio Schaffner è partita 25 anni or sono con una forte presenza svizzera ma oggi è rimasta sul posto una sola figura svizzera e il ‹crew› tailandese produce la migliore qualità. Ma certamente la costruzione della mentalità lavorativa propria di Schaffner e la sua percezione dei ruoli da parte delle figure responsabili ha richiesto tempo».

«In Cina lo sviluppo è stato più rapido. Dieci anni or sono, cinque svizzeri hanno costruito la sede. Oggi non è rimasto alcun svizzero ma la concezione della qualità è tuttavia elevata. Conclusione: ‹l'Eccellenza Operativa› di Schaffner a livello globale è concepita in modo tale che ovunque, presso tutte le sedi locali, riesce a mostrare i suoi effetti poiché la qualità nasce proprio ‹al fronte›, in prima linea, e non negli uffici della sede centrale. Questo pensiero è arrivato a tutti nostri collaboratori».

Extramet

«Scommettiamo sull'high-tech nell'area SPIRIT»

Extramet, produttore di carburo di tungsteno, è un partner riconosciuto a livello internazionale per le soluzioni rivolte all'industria high-tech. La creazione di un ciclo sostenibile, che genera valore aggiunto, gioca un ruolo particolarmente importante. Abbiamo intervistato Hans-Jörg Mihm, l'imprenditore a capo della Società.

Hans-Jörg Mihm

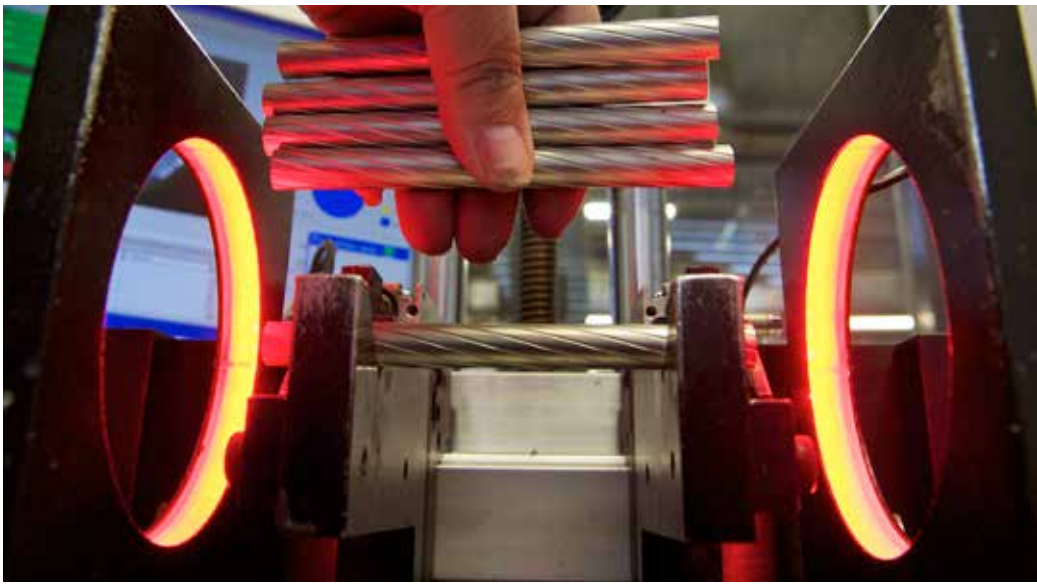
Signor Mihm, Extramet produce materiali compositi da carburi metallici sinterizzati. Che cosa hanno di speciale i Suoi prodotti?
La particolarità dei nostri prodotti risiede nella loro uniformità. Del resto la formula per la loro produzione non viene custodita in cassaforte. Al contrario, gli accordi di riservatezza con i nostri partner sostituiscono i brevetti. Le formule sono in parte persino note. Ma occorre distinguere la composizione dall'arte del comporre, ovvero la produzione. Sono i sottili dettagli, come la temperatura, la pressione, il punto temporale, il premiscelato, etc. a fare la differenza, caratterizzando il prodotto. Il risultato finale dipende da come questi fattori vengono inglobati nel processo di lavorazione. Di conseguenza, il prodotto può essere, per esempio, rivestito o molato meglio. Un'indagine esterna ci può aiutare a identificare i componenti del prodotto, ma non il modo esatto in cui esso è stato fabbricato. Le caratteristiche fisiche, come per esempio la resistenza alla flessione, vengono definite durante il processo di produzione. Ciò ha a che fare con il modo in cui mettiamo in atto le fasi di lavorazione: un modo unico nel suo genere. Durante la fase di progettazione mettiamo a punto una strategia per tramutare la nostra sgrossatura in un utensile e definiamo per quali scopi utilizzarla successivamente. Pianifichiamo in anticipo l'effetto dei processi di sinterizzazione in forno, delle mole, del procedimento di lisciviazione, della velocità di taglio perché la nostra mission è impiegare solo gli strumenti migliori. Questo know-how fa parte degli skills dei nostri collaboratori e si tramanda costantemente all'interno della nostra azienda.

Quali applicazioni trova presso i clienti la tecnologia della Sua azienda?
I nostri prodotti vengono impiegati, ad esempio, nel settore automotive o in quello aeronautico. Extramet ha collaborato sia con rinomate case automobilistiche sia alla realizzazione dell'Airbus 380. L'ottanta percento dei trepani sgrossaturi dentistici utilizzati in tutto il mondo sono stati realizzati da noi, ma abbiamo clienti operativi anche nel settore della costruzione di turbine o delle tecnologie energetiche. Molti grandi produttori di utensili e macchinari adoperano Extramet-sgrossature per kit utensili OEM, ma ci richiedono anche materiali di alta gamma per impieghi specifici, come per esempio, per la fresatura di materiali compositi.

Extramet è un partner commerciale che fornisce soluzioni per l'industria high-tech. Chi sono i vostri clienti?
Noi non operiamo esclusivamente come partner per i produttori di utensili, ma bensì anche per i loro utilizzatori. In Svizzera, per esempio, annoveriamo tra i nostri clienti Fraisa, Sphinx Utensili SpA o Victorinox: non solo veri e propri produttori, ma anche aziende con una propria officina. A livello internazionale lavoriamo nel settore aeronautico con società come Airbus e MTU; nel settore

Extramet
L'azienda produttrice di carburi metallici sinterizzati, rinomata a livello internazionale e operativa nel settore high-tech, genera un fatturato di più di cinquanta milioni di franchi svizzeri avvalendosi della collaborazione di circa duecento collaboratori. Extramet vanta una società affiliata negli USA ed esportazioni in Germania, Francia, Spagna e Italia. L'imprenditore Hans-Jörg Mihm (CEO e AD) dal 2003 è subentrato ai propri genitori alla guida dell'impresa di famiglia con sede a Plaffeien.

www.extramet.ch



automotive cooperiamo con tutti i più noti marchi automobilistici ed i loro fornitori. Peraltro il nostro concetto di «partner che offre soluzioni» si basa sempre su una collaborazione strategica con un'altra azienda, fondata su un rapporto di fiducia reciproca in cui entrambi i partner sono alla pari.

Qual è il vostro mercato di riferimento?
Extramet è presente in tutto il mondo, ma è il mercato europeo ad avere la priorità e noi lo approcciamo con prodotti high-tech di alta gamma. Il nostro mercato di riferimento non è costituito dai BRICS, ma bensì da un'area economica denominata SPIRIT: Singapore, Polonia, Indonesia, Russia, India e Turchia. Siamo convinti che SPIRIT rappresenti per noi un'opportunità di mercato stabile e redditizia. Come impresa svizzera siamo predestinati a sviluppare questi mercati interni sulla base del tessuto connettivo delle PMI locali.

Extramet è una società imprenditoriale a responsabilità limitata. Lei guida un'azienda a conduzione familiare…
Sì, mio padre ha fondato l'azienda nel 1980. All'epoca era un'impresa di piccole dimensioni. Mia madre era a capo del laboratorio e, per quanto sorpresi possiate essere, il vicesindaco di Plaffeien era il responsabile dell'officina. I miei genitori ebbero la possibilità di acquisire know-how americano al momento giusto e, così, poco dopo, rilevarono un reparto rettificatrici a Solothurn per generare plusvalenze, mantenendo sempre salda la produzione delle mole. Il business si sviluppava in modo costante. Dal 2003 ho preso le redini di Extramet in qualità di CEO. Nel 2007 ci siamo espansi ulteriormente: a livello organizzativo abbiamo implementato la produzione corrente negli stabilimenti aziendali e investito in una tecnologia completamente nuova. Abbiamo poi riflettuto attentamente sulla tipologia di manodopera specializzata e di strumenti tecnologici che ci occorrevano per produrre piccoli e medi quantitativi. Va, quindi da sé che abbiamo scommesso sulla realizzazione di prodotti di alta gamma, perché siamo convinti che il loro fabbisogno crescerà ulteriormente. Da allora il trend ha confermato le nostre stime.

La storia dell'azienda è caratterizzata da una crescita costante: dai tre dipendenti del 1980, l'anno di fondazione, l'azienda ha avuto bisogno di espandersi in ben quattro stabili e annovera oggi oltre duecento collaboratori. Qual è stato il fattore trainante di questo sviluppo?
Siamo un'azienda a conduzione familiare con una politica di business durevole, pianificata a lungo termine. Lo si avverte nella nostra quotidianità lavorativa. Siamo saldamente ancorati a questo principio e garantiamo la nostra indipendenza grazie alla detenzione di una quota di capitale netto superiore al cinquanta percento. Il core business della nostra attività è focalizzato sulla produzione di prodotti di primissima qualità per il settore Premium. In linea di massima reinvestiamo l'ottanta percento degli utili in tecnologie di ultima generazione. Non da ultimo, possiamo vantare di avere partner di altissimo valore con i quali ci muoviamo sul mercato.

Lei è uno degli «ultimi produttori indipendenti di carburi metallici sinterizzati ed è operativo su scala mondiale». Come imprenditore cosa fa per mantenere inalterato questo status quo?
Coinvolgo tutti i process owner. In questo modo abbiamo creato un solido team con competenze molto variegate, in grado di influenzare positivamente tutta l'azienda. La nostra filosofia di lavoro è marcatamente orientata al team building, in un'ottica di condivisione. Il CdA, in cui sono rappresentate tutte le funzioni aziendali, condivide i compiti con un management più ampio. In questo modo siamo riusciti a unire l'esperienza e le competenze di collaboratori meno giovani e più giovani. E, altro aspetto importante, non ci concentriamo unicamente sulla ricerca della qualità, ma anche sui sistemi di gestione. In Extramet tutto converge sulla gestione d'impresa, sui processi e sullo sviluppo dei progetti.

A livello ambientale quanto è sostenibile la produzione di carburi metallici sinterizzati della Sua azienda?
Prestiamo attenzione ai cicli chiusi. Riscaldiamo tutti gli edifici con i cicli termodinamico e frigorigeno dei forni. Anche l'acqua scorre in un ciclo chiuso. Il carbon footprint di prodotto è nullo, perché cerchiamo di accorpare i trasporti e di compensare tutto il resto.
Ci sta particolarmente a cuore il riciclo dei carburi metallici sinterizzati. In quasi tutti i processi di produzione sezione di separazione, fanghi di rettifica oppure, polveri di taglio, vengono reinseriti nel ciclo. Esortiamo anche i nostri clienti a partecipare attivamente. Offriamo loro, come servizio aggiuntivo, di depurare la materia prima di recupero dal nostro fornitore. In questo modo il cerchio si chiude definitivamente, inglobando anche l'utilizzatore finale. I clienti realizzano che ciò contribuisce a mantenere stabili i prezzi e che, quindi, non si corre il rischio di dipendere dai cinesi. Grazie al nostro lavoro di sensibilizzazione e alla relativa comunicazione siamo riusciti a sviluppare delle collaborazioni che funzionano davvero bene.

Extramet pubblicizza il marchio Swissness. L'arte di produrre dei metalli duri non è insita esclusivamente nella funzionalità del prodotto, bensì risiede nella capacità di fornire al cliente delle soluzioni per l'utilizzo dello strumento. La nostra azienda è aperta a nuovi impieghi dei propri articoli e ci piace collaborare nell'identificare nuove aree di applicazione. Siamo tra i più piccoli fornitori all'interno del segmento Premium. Come azienda svizzera, per riuscire ad essere concorrenziali, dobbiamo fornire qualità di massimo livello. Extramet produce, peraltro, a livello globale il miglior substrato per rivestimenti in diamante. L'elevata promessa di rendimento fa necessariamente sì che tutti i processi siano ottimizzati. Già nel 1996 abbiamo ottenuto la certificazione con SQS per ISO 9001. Abbiamo proseguito su questa via e, nel 2004, ci è stata rilasciata la certificazione ISO 14001 (per l'ambiente) e OHSAS 18001 (per la sicurezza sul lavoro). Tutto ciò costituisce una chiara indicazione di come proseguire in futuro e ha prodotto buoni risultati.

Galliker Transport AG

«Customized by Management-System»

Peter Galliker, CEO di un'impresa familiare che opera a livello europeo, dirige da molti anni la sua azienda grazie a efficaci sistemi di gestione e sviluppo. «La molteplicità e la complessità delle nostre attività di logistica lo impongono» ci racconta nella nostra intervista.

Peter Galliker

Sig. Galliker, la sua richiesta di prestazione è alta. Volendo «contare tra i migliori d'Europa», cosa è necessario fare?
Mio padre era solito dire: «Non vogliamo essere i più grandi ma di certo i migliori». Ebbene, ancora oggi siamo rimasti fedeli a questa aspirazione. Galliker sta dalla parte della qualità. E alla qualità appartengono caratteristiche essenziali quali puntualità, precisione, ordine. È solo questa la ricetta che rende felici i nostri clienti e consente a noi di evadere i loro ordini con efficienza. Tre sono le pietre miliari che tracciano il cammino dei nostri servizi – Garanzia di qualità: i nostri sistemi di gestione, certificati SQS conformemente alle normative ISO 9001 e ISO 14001, garantiscono processi trasparenti, ordinati e mirati. Sicurezza per i generi alimentari: qui vige il rigido principio dell'igiene e il pieno rispetto di tutti i requisiti previsti dalla normativa ISO 22000 lungo l'intera catena del freddo. Sicurezza sul lavoro: il costante adempimento e l'attuazione delle disposizioni e raccomandazioni vigenti, secondo quanto indicato dalla Commissione Federale di Coordinamento per la Sicurezza sul Lavoro (direttive EKAS), garantiscono posti di lavoro più sicuri. Per garantire anche in futuro questo elevato livello di qualità, siamo quotidianamente sollecitati a dare il meglio, impegnandoci a esaminare gli errori, chiarire le cause e trarne gli opportuni provvedimenti. Ed è un continuo processo migliorativo al quale rispondiamo con un altrettanto continua e adeguata evoluzione.

A tal proposito, quale ruolo svolgono i vostri collaboratori?
Hanno «il polso» del mercato e si muovono di conseguenza: quotidianamente e con grande impegno. La consapevole vicinanza ai clienti consente di riconoscere anche le loro aspettative inespresse e di sviluppare insieme soluzioni logistiche innovative.

Lei si avvale costantemente di sistemi di gestione certificati. Perché e con quali esperienze?
Da un lato oggi sono i clienti stessi a contemplare e richiedere questi sistemi di gestione. Dall'altro, questi sistemi facilitano la collaborazione con i nostri grossi clienti internazionali. I sistemi di gestione stabiliscono degli standard in base ai quali anche i nostri clienti operano. Questa compatibilità facilita la cooperazione in quanto tutte le parti interessate «parlano la stessa lingua». Diversamente, oggi sarebbe quasi impossibile pensare di interfacciare due e più interlocutori con sistemi logistici complessi e diversi. Solo i sistemi di gestione rendono la complessità trasparente e controllabile. Allo stesso tempo, dobbiamo anche tener ben presente che l'introduzione e il mantenimento di tali sistemi sono operazioni molto dispendiose e impegnative in termini di risorse coinvolte.

In ogni settore, Galliker vuole generare «Valore Aggiunto»…
Si, e in maniera esplicita! Per Value Added Services (Servizi a Valore Aggiunto) intendiamo servizi aggiuntivi lungo tutta la Supply Chain (catena di fornitura). Il cliente vuole concentrarsi sullo sviluppo e la produzione dei suoi prodotti cercando un interlocutore che, acquisendo il suo ordine, sappia farsi carico dell'intera catena logistica. Ecco perché insieme ai nostri clienti sviluppiamo soluzioni logistiche su misura in grado di ottimizzare la loro supply chain. A tal proposito offriamo un'ampia gamma di valore aggiunto. Permettere al cliente di avvalersi, a costi inferiori, di processi più efficienti, percorsi più brevi ed emissioni ridotte significa raggiungere un obiettivo comune. Le attività e le mansioni svolte variano in base al settore. Nel seguito illustro tre esempi.

Galliker Transport AG
Nata nel 1918 come piccola impresa di trasporti, la Galliker Transport AG non smette di crescere, fino ad affermarsi oggi come fornitore di servizi logistici a livello internazionale: sei aree di competenza e un parco macchine di oltre 1000 veicoli, circa 2500 dipendenti in 18 filiali presenti in sei paesi. La sede principale è in Altishofen e Peter Galliker nel ruolo di CEO, dirige l'azienda familiare alla sua terza generazione insieme con le due sorelle. Galliker è inoltre certificato SQS, in conformità alle normative ISO 9001, ISO 14001 e ISO 22000.

www.galliker.com

Cosa significa ad esempio valore aggiunto nella Food Logistics?
Tutti i processi sono accuratamente e coerentemente coordinati, così da creare valore aggiunto per tutte le parti interessate, che possono in tal modo fruire di combinazioni logisticamente intelligenti. Prendiamo l'esempio di un grosso produttore svizzero di biscotti, per il quale raggruppiamo le singole confezioni in cosiddetti multipack; ciò permette di riunire in un'unica confezione diversi pacchetti di biscotti e, in un'unica fase di lavoro, di fornire anche le indicazioni di prezzo, le etichette promozionali o le etichette normali. I nostri collaboratori montano gli espositori di vendita, poi riempiti e successivamente consegnati al punto vendita. A questo proposito, la costruzione del centro logistico quattro è una vera pietra miliare: offre la possibilità di creare preziose sinergie che, a nostra volta, possiamo mettere a disposizione dei nostri clienti.

Dove risiede il Valore Aggiunto nel settore dei trasporti ?
Cuore pulsante dell'attività di Galliker dal 1964 sono i trasporti nazionali ed internazionali di autovetture e veicoli commerciali. Negli anni si sono poi aggiunti nuovi servizi come ad esempio il deposito a magazzino, il controllo qualità o l'ispezione prima della consegna (PDI = Pre-Delivery-Inspection).
Oggi la nostra offerta abbraccia numerosi servizi a valore aggiunto (Value Added Services), ad esempio l'equipaggiamento di flotte intere, il ritiro e ripristino di auto aziendali e a noleggio usate o la realizzazione di serie di veicoli speciali. Eseguiamo l'allestimento di veicoli per utenti finali e quindi ci occupiamo di tutti i controlli delle funzionalità, dei collaudi tecnici e della pulizia finale. I collaboratori di Galliker montano anche i telai delle targhe con il nome del garage ed effettuano la programmazione delle stazioni radio locali.
Trasportiamo autovetture nuove in tutta la Svizzera, direttamente franco fabbrica o franco porto marittimo e a tal scopo disponiamo di una flotta di oltre 100 moderni autotrasportatori. La centrale logistica di Altishofen esegue le operazioni di sdoganamento, lavaggio e controllo prima della spedizione (PDI = Pre-Delivery-Inspection) per l'accertamento di eventuali difetti o imperfezioni. Grazie a circa 120 autotrasportatori spostiamo quotidianamente veicoli nuovi o trasferiamo autovetture da un concessionario all'altro su tutto il territorio svizzero. La più innovativa tecnologia informatica garantisce una gestione snella e senza intoppi, consentendo di rilevare e rintracciare ogni fase di spostamento: dalla presa con deposito a magazzino ad altri servizi aggiuntivi, fino alla consegna finale; insomma, un settore in cui aspiriamo ad una futura espansione.

Un esempio di Healthcare Logistics oggi?
A partire dal 1° gennaio 2016 entreranno in vigore le nuove disposizioni sulle Buone Pratiche di Distribuzione (GDP – Good Distribution Practice) dei medicinali per uso umano, ovvero linee guida più severe, peraltro valide anche per i piccoli trasporti. Particolarmente esigenti saranno le condizioni riguardanti il controllo della temperatura, oggi non contemplate dai servizi di consegna pacchi tradizionali. Galliker ha ben recepito questa esigenza e proprio nel settore della Healthcare Logistics offrirà un nuovo servizio. A decorrere da gennaio 2016 Galliker effettuerà la consegna dei prodotti medicali servendosi di piccoli veicoli i cui allestimenti speciali li renderanno particolarmente idonei al trasporto di piccole spedizioni, rispettando l'intera catena del freddo in ogni fase del trasporto, dalla presa alla consegna finale ai clienti su tutto il territorio svizzero.

Concludendo, Sig. Galliker: in veste di imprenditore, su quali «principi e valori» fonda la sua attività?
Vi sono tre punti chiave: primo, la nostra è un'impresa familiare ed indipendente al 100%; questa autonomia ci consente quindi di fare programmi per le generazioni future. Secondo: ovunque nella nostra realtà, che sia il magazzino, l'ufficio o il parco macchine, vige un unico comandamento: ordine e precisione, sinonimi entrambi di gestione strutturata e fonte di fiducia e sicurezza.
Terzo: nella relazione col cliente e i nostri collaboratori vige un motto «rettitudine, onestà e correttezza». Da questo sono nati e continuano oggi numerosi e pluriennali rapporti di onesta collaborazione; abbiamo fiducia che continueremo così.

FFS Ferrovie Federali Svizzere

Raggiunta la trasparenza salariale in dieci settori e per centocinquanta categorie professionali

Markus Jordi

FFS ha a libro paga circa trentatremila collaboratori. Pochi mesi fa l'azienda ha ottenuto da SQS la certificazione «Excellence in Fair Compensation». Markus Jordi, capo supremo di tutte le direzioni del personale di FFS, considera l'ottenimento di questo marchio un «riconoscimento per la politica salariale coerente e costante applicata da FFS sul lungo termine».

Signor Jordi Lei ha raggiunto il Suo obiettivo: FFS ha ottenuto il rilascio del marchio «Excellence in Fair Compensation». Quali vantaggi ne derivano per l'azienda?
Ci rallegriamo molto per questa certificazione, perché è il riconoscimento da parte di terzi indipendenti che FFS dispone di un sistema salariale equo e all'avanguardia ed è, quindi, un datore di lavoro attrattivo. Questo è sicuramente un aspetto importante per il mercato del lavoro, ma anche per le trattative con i dipendenti e le parti sociali. La certificazione dimostra, inoltre, di fungere da leva per sviluppare ulteriormente il sistema retributivo. Per esempio, in questo modo abbiamo potuto accelerare il dialogo per la parità di salario, giungendo a un accordo di mutua soddisfazione, per noi e per le parti sociali.

Che cosa ha fornito la spinta per ambire all'ottenimento del marchio «Excellence in Fair Compensation»?
Sin dai tempi in cui FFS era un'azienda federale ha sempre perseguito una politica del personale socialmente responsabile. Nel passaggio a impresa privata, orientata all'economia di mercato, abbiamo adeguato ovviamente anche il sistema salariale. Nel 2011, dopo anni di lunghe e faticose trattative con le parti sociali, abbiamo introdotto un nuovo sistema remunerativo moderno, commisurato ai risultati e orientato al mercato. Volevamo far verificare questo sistema a un terzo ente indipendente, stabilendo così un trend sul mercato del lavoro. Siamo orgogliosi di essere la prima azienda certificata da SQS con il marchio «Excellence in Fair Compensation», perché ciò attesta che garantiamo una parità salariale ai nostri dipendenti a prescindere dal genere, dall'età e dalla nazionalità. FFS riveste un ruolo primario in Svizzera in particolare riguardo alla parità di genere: a parità di mansioni, la nostra azienda remunera allo stesso modo dipendenti di sesso femminile e maschile. Secondo l'Ufficio federale di statistica, su tutto il territorio nazionale elvetico, le donne guadagnano, tuttora, in media circa il venti percento in meno dei colleghi uomini.

> *«I PARTNER SOCIALI SONO SODDISFATTI»*

Come siete giunti a questa decisione?
Abbiamo capito in fretta che SQS era il giusto partner per noi, in quanto organizzazione indipendente, leader nel settore delle certificazioni. SQS fornisce il miglior prodotto disponibile sul mercato, perché effettua una revisione a tutto campo e programma il conseguimento della certificazione in vari step modulari.

In definitiva chi ha preso la decisione?
La decisione è stata presa ai più alti livelli delle Risorse Umane, ovvero dal cosiddetto HR-Board, che è composto dagli HR-Manager delle varie divisioni e che, quindi, rappresenta la dirigenza aziendale per quanto concerne le Risorse Umane. Io sono a capo di questo collegio.

Quali interessi del gruppo sono legati a questo progetto?
Si tratta di un progetto coordinato dalle Risorse Umane.

Com'era composto il project team?
Il responsabile del settore «Compensation & Benefits» era a capo del progetto. Del team facevano parte, poi, la responsabile delle «politiche del personale» ed esperti dei settori «Compensation & Benefits» e «Comunicazione e marketing del personale».

In sintesi, com'è articolato il sistema salariale di FFS che ha raggiunto «la parità salariale per quanto riguarda il genere, l'età e la nazionalità dei dipendenti»?
FFS impiega circa trentatremila collaboratori e collaboratrici in circa centocinquanta diverse professioni. I nostri dipendenti hanno ottantaquattro diverse nazionalità. La nostra azienda ha stipulato un contratto collettivo di lavoro con quattro diversi partner contrattuali (SEV, VSLF, transfair e KVöV). Il tasso di sindacalizzazione (ovvero di iscrizione ad un sindacato del settore) è molto elevato e ammonta a circa il sessanta percento. A ciascuna funzione corrisponde un profilo di requisiti specifici e un mansionario che vengono abbinati a un livello di competenze previsto per quell'incarico specifico. In totale abbiamo istituito quindici diversi livelli di competenze («livelli di funzione»). Il livello di competenze di una funzione determina il

SBB CFF FFS

FFS
In media più di un milione di viaggiatori utilizza quotidianamente la rete ferroviaria di FFS S.p.A., che copre una distanza di 3.024 chilometri. E grazie a FFS Cargo trasportiamo tutti i giorni 210000 tonnellate di merci su rotaie. 33000 collaboratori, di 84 nazionalità diverse con 150 diverse mansioni professionali, garantiscono un esercizio ferroviario sicuro e puntuale 24 ore su 24. FFS S.p.A. non è solo una delle più grandi aziende, che operano nel settore dei viaggi e dei trasporti, ma anche uno dei principali datori di lavoro in Svizzera.

www.ffs.ch

range retributivo e, quindi, i relativi minimi e massimi salariali.

La retribuzione viene definita in base a criteri molto chiari: la formazione e l'esperienza professionale del candidato o della candidata, così come un paragone all'interno e all'esterno dell'azienda, costituiscono la base per determinare lo stipendio di riferimento. Non teniamo in considerazione né il sesso del candidato, né la sua nazionalità. L'evoluzione della retribuzione dipende dal livello di competenze, dall'esperienza del candidato, dalle sue prestazioni professionali, così come dalle risorse economiche contrattate e ottenute dalle associazioni del personale. Gli incrementi salariali vengono corrisposti il primo maggio, come previsto dai contratti collettivi annuali.

A quali criteri deve prestare attenzione FFS? Quali parametri dovrebbero essere verificati?
La valutazione si basa su un'indagine ad ampio spettro dell'intera molteplicità di mansioni professionali all'interno di FFS (dieci settori, centocinquanta categorie professionali diverse). Si è tenuto conto dei regolamenti, delle procedure e delle retribuzioni. La certificazione include sia le condizioni d'impiego previste dal contratto collettivo di lavoro sia quelle degli enti pubblici.

Come si svolge esattamente la procedura di certificazione?
Alcuni specialisti di A.C.B.E - Association of Compensation & Benefits Experts hanno svolto la revisione per conto della società SQS. FFS ha messo a disposizione degli auditor tutti i documenti fondamentali (per esempio il contratto collettivo di lavoro, le direttive aziendali, la descrizione dei processi aziendali, le check list, i manuali etc.). Gli esperti hanno esaminato tutti i dati salariali dei nostri dipendenti, ovviamente in forma assolutamente riservata. Abbiamo effettuato molti workshop per analizzare insieme i risultati emersi e dibattere le domande aperte.

Ma in pratica cosa implica constatare che «FFS applica ora una trasparenza salariale»?
I range salariali previsti per ciascun livello di competenze sono stati caricati da FFS sulla intranet aziendale e possono essere consultati da tutti i dipendenti. Anche l'evoluzione annua della retribuzione viene illustrata chiaramente in base al livello di competenze e al raggiungimento degli obiettivi previsti (la tabella è stata caricata sulla rete aziendale interna). Inoltre abbiamo salvato nella nostra rete aziendale interna tutti i documenti fondamentali.

Avete ottenuto la certificazione da pochi mesi. Ma può già raccontarci qualcosa delle prime esperienze: per esempio un feedback delle esperienze di sistema, del management, dei collaboratori, dei partner sociali e della «opinione pubblica»?
Da quando abbiamo ottenuto la certificazione nel settembre del 2015 abbiamo ricevuto molti riscontri positivi all'interno della società. Ma si sono fatti vivi, però, anche dei collaboratori scontenti della loro situazione personale o che volevano lamentarsi delle dinamiche salariali. I nostri partner sociali sono contenti della certificazione e confermano che FFS non discrimina i propri dipendenti. Non abbiamo ricevuto per ora alcun feedback da parte dell'opinione pubblica.

Guardando indietro: quali step hanno richiesto più tempo?
FFS ha un contratto collettivo di lavoro molto voluminoso, così come un insieme corposo di norme. Gli auditor erano molto sorpresi dalla mole di documenti. Il dispendio di energie, necessario per esaminare accuratamente tutti i testi, è stato molto più elevato di quanto previsto inizialmente. Anche il volume di dati inerenti trentatremila dipendenti rappresenta decisamente una gran bella sfida.

Qual è stato lo scoglio più difficile da sormontare dell'intero progetto?
Lo scoglio più difficile da sormontare è stato chiaramente analizzare le discriminazioni riguardo all'età dei dipendenti. FFS continuerà ad abolire eventuali garanzie salariali che si sono venute a creare con il nuovo sistema remunerativo. Ci siamo rallegrati, in particolare, per i risultati dell'analisi sulla parità salariale tra uomini e donne. In questo caso abbiamo raggiunto un risultato stupefacente a livello nazionale con una divergenza pari allo 0,3%. Tirando, dunque, le somme la certificazione conferma che FFS è un datore di lavoro moderno e attrattivo e premia la nostra azienda per la sua politica salariale coerente, costante e orientata verso un'ottica a lungo termine.

Berner Kantonalbank BEKB (Banca Cantonale di Berna)

Sostenibilità ai massimi livelli

Nel nuovo modello di sostenibilità relativo al periodo 2016–2019, la Banca Cantonale di Berna ha tracciato ulteriori percorsi di riferimento per la propria strategia a lungo termine. E il tutto verrà divulgato. Obiettivi raggiunti e non raggiunti verranno pubblicati annualmente in un bilancio di sostenibilità così come richiesto dal Global Reporting Initiative (GRI). Senza troppa retorica, soggetti a controllo!

Andreas Baumann durante un colloquio

I media prestano particolare attenzione a questo comportamento. La rivista svizzera di economia BILANZ lo ha onorato già due volte nei propri rating. «Egregio Vincitore» ha titolato BILANZ comunicando il rating «Private Banking» dello scorso anno. La BEKB non solo è decollata in classifica nella categoria delle banche regionali bensì ha acquisito il titolo di vincitore in tutte le categorie. Ciò ha permesso di conferire a BEKB il titolo di banca unica per la settima volta consecutiva. E non è tutto: nel rating dei report di attività per l'anno 2014, BEKB è risultata «campione dell'anno» nella categoria «Financial Reporting», tra l'altro grazie anche al significativo valore ascritto al tema della sostenibilità.

È noto che il tema della sostenibilità abbia radici profonde in BEKB. «Il Consiglio di Amministrazione, la Direzione e i collaboratori sono responsabili dello sviluppo sostenibile e a lungo termine della banca», così cita il primo degli otto principi fondamentali di Corporate Governance.

Quale motivazione ha spinto ad intraprendere questo cammino? La politica di sostenibilità della banca da cosa «si fa catturare»? Andreas Baumann, Responsabile della Gestione Qualità e Sostenibilità, mostra qui con alcuni esempi come questo modo di pensare si estenda ed abbia ripercussioni in vari ambiti: nei prodotti bancari, nel ruolo di datore di lavoro, nell'esercizio dell'attività bancaria e nella regione.

Nei Prodotti bancari e nelle prestazioni di servizio

«Vendere ciò di cui il cliente ha bisogno e che comprende. Questo è l'obiettivo che ci poniamo e vogliamo raggiungere nell'esercizio quotidiano della nostra attività. Non offriamo quindi falsi stimoli ai nostri consulenti con bonus a breve termine. Questo è un punto focale. Quei consulenti che hanno diritto ad un incentivo contenuto e variabile non percepiscono il compenso sulla base di un aumento di fatturato derivante dall'attività svolta con la clientela, ma intervengono alla sua composizione diversi fattori di natura quantitativa e qualitativa. Il cosiddetto premio sostenibilità viene versato nel caso in cui la banca raggiunga, nell'arco di cinque anni, l'ambito Cash Flow».

«Due anni or sono, BEKB ha formato tutti i consulenti finanziari con un'ampia campagna sul tema degli investimenti sostenibili. La politica di investimento della banca dichiara ad esempio che i produttori di munizioni a frammentazione, armi nucleari, armi chimico-biologiche e mine anti-uomo sono esclusi dai mandati per l'amministrazione del patrimonio. Nell'attività di investimento vengono inoltre definiti esattamente quali consulenti possono vendere quali prodotti. Internamente, tutti i consulenti dedicati alla clientela vengono confermati con frequenza triennale. Per quanto riguarda le ristrutturazioni di immobili, BEKB offre l'ipoteca sull'ambiente che, a fronte dell'assunzione di misure di risparmio energetico, permette di acquisire tassi più favorevoli».

Nel ruolo di Datore di lavoro

«BEKB intende offrire posti di lavoro più sicuri a lungo termine. Siamo quindi fortemente impegnati sul fronte della formazione e l'aggiornamento professionale e in virtù di questo risulta elevato il tasso di istruzione dei collaboratori di tutti i livelli. La nostra immagine è quella di una banca di formazione poiché è qui che investiamo molto: ne vale sempre la pena, sia per i collaboratori che per la banca. Per quanto riguarda i laureati o gli operatori provenienti da percorsi professionali diversi o trasversali è previsto un programma specifico. Non meno di un quarto di tutti i tirocinanti del settore bancario nel cantone di Berna ricevono formazione da BEKB. Le figure operanti nella formazione sono rappresentate per il 10 % dal personale BEKB. Grande valore viene riconosciuto alla responsabilità personale».

«Il 95 % delle decisioni inerenti il credito ricadono dunque sulle filiali. Vicinanza al cliente, rapidità nel processo di credito e crescita ed arricchimento dell'incarico sono i vantaggi».

Nell'esercizio dell'attività bancaria

«Già nel 1995 il «concetto dello sfruttamento energetico razionale» conferì un marchio iniziale di riconoscimento. Da allora sono stati compiuti altri e grandi sforzi in tema di sostenibilità. Da oltre dieci anni BEKB divulga annualmente lo stato dei fattori inquinanti in un bilancio di sostenibilità. Gli obiettivi ambiti sono stati finora raggiunti e l'incidenza inquinante sull'ambiente ne-

BEKB | BCBE

Banca Cantonale di Berna

- area di mercato: essenzialmente i cantoni di Berna e Solothurn
- attenzione a clienti privati, clienti aziendali, in particolare PMI, nonché consulenza e gestione patrimoniale
- circa 1350 collaboratori nella sede centrale di Berna e in 77 filiali
- oltre 500000 clienti
- circa 62000 azionisti

www.bekb.ch

gli ultimi dieci anni è stata dimezzata. Dal 2011 l'impronta ecologica è caratterizzata dalla compensazione di CO_2 anche a livello regionale e a tal scopo incoraggiamo i nostri clienti a contribuire alla riduzione di emissioni di CO_2. L'intera operazione si realizza attraverso la piattaforma di e-climate di BKW con la quale abbiamo collaborato per la sua costituzione».

«L'intera rete delle filiali viene continuamente ottimizzata da risanamenti energetici. Il nostro fabbisogno di elettricità viene interamente soddisfatto (100%) dall'energia idroelettrica. I veicoli richiesti sono esclusivamente di classe A per quanto riguarda l'efficienza energetica, mentre il servizio di corriere nella città di Berna è svolto con un veicolo alimentato da energia idroelettrica. Sono tutti piccoli passi, ma di grande importanza nel percorso per il raggiungimento del nostro obiettivo».

Nella regione

«Il modello commerciale BEKB si sviluppa nello spazio economico dei cantoni di Berna e Solothurn ed è qui che le aziende, in particolare le PMI (piccole e medie imprese), beneficiano di molteplici provvedimenti, siano essi nel settore della consulenza finanziaria, dell'aggiornamento professionale o di specifici strumenti ausiliari. Grazie al quadro di sostegno previsto per le PMI, le imprese vengono supportate in fase di costituzione, nel percorso di crescita sostenibile o nelle regolamentazioni successive. Allo stesso modo, il sistema dei nostri appalti si orienta sulla regione e se possibile, ci rivolgiamo a partner regionali. Attualmente collaboriamo con oltre settecento fornitori e confermiamo ordini per oltre cento milioni di franchi all'anno. La guida degli acquisti contiene una griglia di valutazione che aiuta a convalidare la correttezza dei fornitori in merito al tema della sostenibilità. La nostra richiesta è chiara e ben definita sia in riferimento al prodotto che all'atteggiamento del fornitore. A differenza di altre procedure di convalida facciamo affidamento sul dialogo e sulla fiducia reciproca».

«I collaboratori di BEKB prestano molte ore di volontariato nella regione. Non siamo noi ad incoraggiare tutto questo con incentivi particolari, ma registriamo i progetti e prestiamo loro la giusta attenzione all'interno ad esempio dei dossier personali».

La sostenibilità di BEKB si fonda su concetto e comunicazione

«Il primo ‹concetto di sfruttamento energetico razionale› elaborato nel 1995 è stato successivamente e gradatamente trasformato ed esteso ad un ampio modello di sostenibilità, soggetto ad adeguamento ogni quattro anni. È interessante notare come uno dei fattori scatenanti dell'attuale elevato grado di consapevolezza acquisita all'interno di BEKB è stato un rating attribuito alle aziende sostenibili nella rivista BILANZ dell'anno 2009. Non eravamo parte della classifica, e con nostro stupore, poiché avevamo già molto di concreto da dimostrare. Studiammo a fondo la cosa e stabilimmo che l'agenzia di rating si era esclusivamente basata sulle informazioni pubblicate. Abbiamo imparato la lezione: la nostra comunicazione verso l'esterno era troppo scarsa, quantomeno alla voce ‹sostenibilità›. Questo ci ha permesso di colmare le lacune materiali e di rendere visibile la nostra politica di sostenibilità attraverso una comunicazione più attiva».

«L'intera gestione è affidata al ‹Gruppo di Lavoro Sostenibilità› all'interno del quale sono rappresentati, gerarchicamente, coloro che operano nelle attività bancarie: un Responsabile regionale, un consulente per la clientela, il Responsabile per l'attività di investimento privato, il Responsabile Costruzione, il Responsabile del Personale, ed altri ancora, ovvero persone che possano tradurre in pratica le decisioni assunte dal Gruppo di Lavoro. Quest'ultimo agisce per conto della Direzione. Il Responsabile Sostenibilità di BEKB risponde annualmente per iscritto alla Direzione e in ogni momento, per le sue richieste, ha accesso agli organi decisionali».

«Dal 2004 BEKB è certificata ISO 14001, già dal 2002 è accreditata ISO 9001 – e dal 2008 regolarmente soggetta a ricertificazione da SQS».

Associazione Svizzera
per Sistemi di Qualità
e di Management (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Svizzera

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

Attualità SQS

NUOVO:
Libro sulle prassi ISO 9001:2015
(in tedesco)

In questa opera congiunta di SQS, DQS e Quality Austria sono rappresentate in modo riassuntivo tutte le nuove normative in essere. È riservata per i soli clienti SQS la possibilità di ordinare il libro di cui sopra al prezzo di favore di 45.– CHF mediante il seguente link www.sqs.ch/Aktuell/Informationen zu den Normenrevisionen/Publikationen.

Avvertenza I partecipanti ai seguenti seminari SQS avranno il libro gratis:
- Gestione della qualità e processi in conformità alla ISO 9001:2015
- Audit interno – Settore Industria
- Audit Interno – Settore servizi
- Seminario di approfondimento sulla revisione normativa della ISO 9001:2015
- Seminari informativi sulla revisione delle norme ISO 9001:2015 + ISO 14001:2015

Seminario sulla revisione normativa

Il 15 settembre 2015 sono state pubblicate le nuove norme ISO 9001:2015 per la gestione della qualità e ISO 14001:2015. SQS ha partecipato in modo attivo alla revisione normativa nei comitati internazionali. Tale know-how viene trasferito in modo mirato dagli auditori di SQS.

SQS vi supporta nel passaggio alle nuove e valide versioni delle norme con seminari informativi e seminari di approfondimento. Le date e i luoghi di svolgimento sono consultabili sul sito **www.sqs.ch/corsi di formazione.** L'interesse è alto. Le passate edizioni si sono svolte al completo.

Per la vostra agenda 2016

LMT
LEBENSMITTELTAG.CH

21 aprile 2016
Schweizerhof, Lucerna

Il punto centrale della principale riunione di esperti svizzeri per la sicurezza alimentare sarà «L'inganno». A Lucerna, dirigenti ed esperti del settore alimentare analizzeranno le ultime tendenze con conferenze e tavole rotonde.

TAG DER SCHWEIZER QUALITÄT

10 maggio 2016
Kursaal, Berna

L'incontro dei professionisti della qualità verte attorno alla tematica generale «Uomo e sistemi». Tra le altre cose, saranno discusse la crescente digitalizzazione e le aspettative della generazione Y.
Prendete nota già da ora sulla vostra agenda di questa avvincente giornata!

Swiss Made
Partner of IQNet
FSC MISTO Carta da fonti gestite in maniera responsabile FSC® C010384
myclimate PERFORMANCE neutral Drucksache No. 01-15-121404 – www.myclimate.org
printed in switzerland

SQS-GLOBAL Flash
Redazione: Ursula Schlatter
Consulente di redazione: Prof. Max W. Twerenbold