



## Dossier UPSA «Specialisti»

Manuale pratico destinato al singolo socio dell'UPSA per conquistare validi specialisti per la sua azienda e mantenere quelli già presenti.

Edizione 15 marzo 2017 UPSA/Viva

## INDICE

	Pagina
Indice .....	2
1. Introduzione .....	3
2. Contesto.....	4
3. Risultati dell'indagine UPSA .....	5
4. Conseguenze per le aziende dell'UPSA .....	8
5. Dichiarazione delle nuove leve .....	9
6. Raccomandazioni .....	10
7. Panoramica delle principali considerazioni e misure .....	15
8. Fonti.....	16

## 1. INTRODUZIONE

Il presente dossier si occupa della situazione critica legata alla conquista e al mantenimento degli specialisti e illustra quali fattori influenzano la carenza di specialisti nella singola azienda. Inoltre tenta di illustrare su quali aspetti il singolo socio dell'UPSA può fare leva per controllare la situazione nel quadro delle sue possibilità. Questo dossier rinuncia quindi a fornire fondamenti teorici e funge esclusivamente da manuale pratico.

**Oltre alla rappresentanza di categoria, la formazione è una delle attività strategiche dell'UPSA e delle sue sezioni.** Nello stesso tempo, il dossier mira a trasmettere ai soci dell'UPSA la consapevolezza dell'importanza della formazione e formazione continua come strumenti per contrastare la carenza di specialisti. Cogliamo l'occasione per richiamare la vostra attenzione anche sul fatto che l'UPSA ha redatto un argomentario interno su formazione e formazione continua. Al suo interno viene illustrato, tra le altre cose, in quale ampio contesto l'UPSA – in veste di associazione di categoria – e le sue sezioni mantengono alto il livello della qualità con la formazione e la formazione continua dei giovani nel settore dell'automobile.

### Formazione continua

**La permeabilità del sistema di formazione professionale svizzero offre a tutte le persone in formazione l'opportunità di seguire il percorso formativo immediatamente superiore. A tal fine la formazione continua dell'UPSA è aperta a tutti. Nelle formazioni tecniche di base (dall'assistente di manutenzione per automobili al meccanico di manutenzione per automobili e sino al meccatronico d'automobili), sino al 30% delle persone in formazione opta per la relativa formazione integrativa.**

Chi ha superato la propria formazione di base nel settore dell'automobile con un attestato federale di capacità, può perfezionarsi in consulente di vendita d'automobili, consulente del servizio clienti, meccanico/a diagnostico/a d'automobile, coordinatore/coordinatrice d'officina nel ramo dell'automobile, restauratore/restauratrice di veicoli o soccorritore/soccorritrice stradale. Tutti questi cicli di formazione continua si concludono con un attestato professionale federale. Un'ulteriore possibilità di formazione, l'esame professionale superiore (EPS), consente di conseguire il titolo di diplomato in economia aziendale nel ramo dell'automobile con attestato federale. L'UPSA organizza e gestisce gli esami professionali e quelli professionali superiori per conto della SEFRI. L'Unione è inoltre responsabile per il costante aggiornamento delle proposte di formazione continua offerte, così come per i corsi di formazione degli esperti d'esame.

Con le sue lezioni orientate alle esigenze pratiche e ai partecipanti, la Business Academy UPSA offre buone opportunità per colmare eventuali lacune. Particolare importanza viene rivolta all'orientamento pratico e al trasferimento dei contenuti didattici. L'UPSA offre così ai propri soci e ai loro collaboratori un programma di formazione continua molto variegato e di alta qualità.

[www.agvs-upsa.ch](http://www.agvs-upsa.ch)

## 2. CONTESTO

La manodopera qualificata è uno dei principali motori di crescita per qualsiasi economia politica, perché garantisce che le aziende siano – e rimangano – innovative e quindi competitive. La domanda di specialisti nei settori matematica, informatica, scienze naturali e tecnica (le cosiddette professioni MINT) aumenta ogni anno di più e nello stesso tempo può essere soddisfatta sempre di meno.

**Sempre più studenti scelgono il liceo:** la tendenza che vede un numero sempre maggiore di studenti frequentare un liceo e successivamente iscriversi all'università è solo una delle cause, probabilmente non la principale. La carenza di specialisti è anche dovuta al fatto che le aziende di stampo artigianale perdono fascino nei confronti del settore dei servizi perché tendenzialmente sono in grado di offrire un contesto meno attraente (questione salariale). Esse perdono i loro specialisti – che passano ad altri settori – anche perché gli specialisti MINT portano con sé abilità che rendono più facile l'assunzione di un lavoro al di fuori del classico ambito MINT: la capacità di riflessione analitica, le conoscenze matematiche e la competenza metodologica degli specialisti MINT sono qualità sempre più richieste per i quadri e il management.

**La caccia allo specialista diventa sempre più agguerrita:** i soci dell'UPSA devono confrontarsi con la migrazione degli specialisti da un lato e con una carenza di nuove leve dall'altro. Ne risulta così un bilancio negativo di personale qualificato. Inoltre, oggi i posti di tirocinio offerti sono più numerosi rispetto alle persone in formazione. Questa situazione non è un fenomeno tipico della nostra categoria, ma si riscontra praticamente in tutti i settori di orientamento artigianale. Essa però colpisce particolarmente il settore dell'auto perché la sua formazione e formazione continua, di livello superiore rispetto ad altri settori, produce professionisti ben qualificati per i quali la domanda è molto alta.

**Le professioni dell'auto avranno un futuro:** le campagne di comunicazione dell'UPSA nel settore della formazione mirano a cambiare la percezione che l'opinione pubblica ha delle varie professioni dell'auto: i gruppi di destinatari ai quali ci rivolgiamo devono imparare a conoscere meglio le prospettive future offerte dalla nostra categoria e bisogna coinvolgere i giovani e chi li circonda nella scelta della professione. Il concetto di base è: «quello dell'automobile è un settore moderno e orientato al futuro con interessanti attività e molteplici possibilità di sviluppo e di carriera». «Le professioni dell'auto avranno un futuro.»

[www.professioneauto.ch](http://www.professioneauto.ch)

[www.facebook.com/autoberufe.ch/](https://www.facebook.com/autoberufe.ch/)

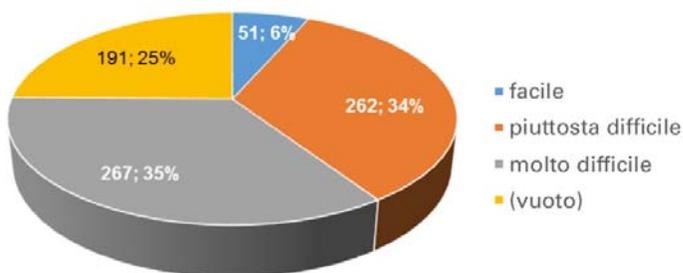
### 3. RISULTATI DELL'INDAGINE UPSA

Per il settore svizzero dell'automobile, la formazione è il principale fattore di successo e quindi uno dei compiti principali dell'UPSA e delle sue sezioni. L'Unione considera questo compito un'attività strategica, sia internamente che esternamente. Essa supporta i propri soci con una formazione e formazione continua moderna e di alto spessore qualitativo, rivolta sia ai collaboratori che alla singola autofficina. L'UPSA e le sue sezioni forniscono così il loro contributo a mitigare la carenza di specialisti e a garantire nello stesso tempo una lunga esistenza alle aziende.

L'UPSA ha analizzato dettagliatamente la situazione legata alla carenza di specialisti nel settembre 2014. L'indagine «Carenza di personale qualificato nel settore dell'automobile», alla quale hanno partecipato 771 sulle 3993 autofficine associate all'UPSA (19,3%), conferma in modo inequivocabile le supposizioni.

- **Il reclutamento di personale è difficile:** sono sempre più numerose le autofficine per le quali il reclutamento di personale rappresenta una vera e propria sfida: più dei due terzi delle aziende intervistate dall'UPSA giudicano il reclutamento di personale «piuttosto difficile» (34%) o addirittura «molto difficile» (35%). Solo il 6% lo considera «facile».

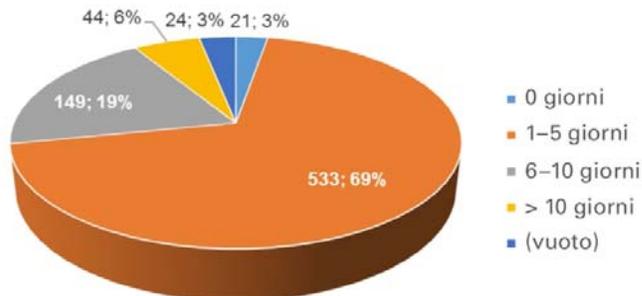
#### Reclutamento di personale Collaboratori d'officina



- **L'appartenenza all'azienda registra un valore di tutto rispetto:** con una quota del 42%, la percentuale di specialisti che si trova in azienda da sei e dieci anni è quella più alta. Le cifre relative a coloro che si trovano in azienda da oltre dieci anni e di quelli che abbandonano l'azienda dopo cinque anni si mantengono nella norma (rispettivamente il 29% e il 26%).

- **Il numero dei giorni di formazione continua rientra nella media:** il numero medio di giorni dedicati ogni anno alla formazione continua indicato dalle aziende oscilla da uno a cinque. Il settore dell'automobile rientra così nella media: da un'indagine svolta nel 2011 dal Dipartimento federale dell'interno tra tutti i settori in Svizzera, è infatti emersa una media di 2,6 giorni di formazione continua all'anno.

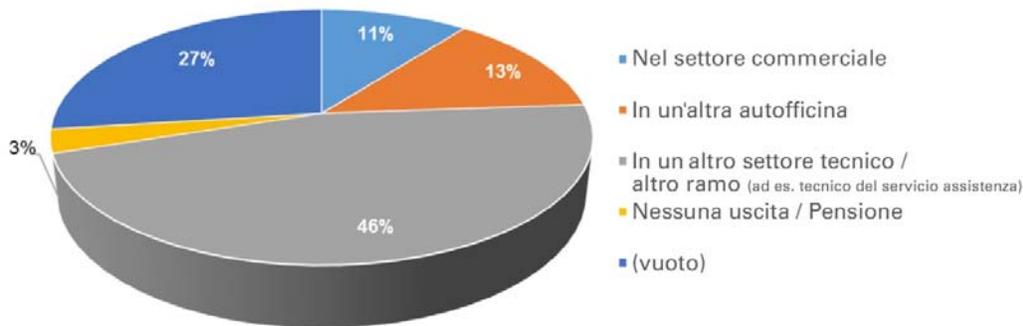
Numero di giorni di formazione continua all'anno



- **Gli incentivi contribuiscono a mantenere gli specialisti all'interno dell'azienda:** agevolazioni e altri benefit giocano un ruolo importante per far sì che gli specialisti rimangano in azienda. In questo caso non esiste alcuna indagine nazionale, ma sulla base del sondaggio dell'UPSA emergono i seguenti dati per il settore dei garage:
  - il 70 % delle aziende intervistate offre ai propri collaboratori l'opportunità di riparare gratuitamente i loro veicoli
  - corsi di formazione continua specifici per marca 66%
  - feste per i collaboratori (ad es. grigliate serali, settimane bianche) 62%
  - veicolo aziendale 37%
  - partecipazioni agli utili 21%
  - orari di lavoro flessibili 9%
  - pasto agevolato 4,5%
- **I principali motivi di abbandono sono lo stipendio e lo stress:** nel quadro dell'indagine sono stati rilevati anche i motivi per i quali gli specialisti abbandonano l'azienda.
  - Con un valore del 28%, il motivo più frequente è l'insoddisfazione per lo stipendio.
  - Con un valore del 27%, il secondo motivo è il carico di lavoro, giudicato troppo alto dagli specialisti che avevano abbandonato l'azienda.
  - Il 20% considera lo sforzo fisico eccessivo.
  - Il 19% ritiene che gli venga richiesto troppo, probabilmente nella combinazione dei due motivi citati sopra.
  - Il 15% non è più soddisfatto degli orari di lavoro.
  - Per il 13% il motivo di abbandono principale è l'assenza di opportunità di formazione continua.

- **Quasi la metà passa a un altro settore tecnico:** Anche la domanda su dove gli specialisti sono migrati mostra un quadro chiaro.
  - Il 46% è migrato ad es. come tecnico del servizio assistenza in un'altra azienda tecnica.
  - Il 13% spera di trovare condizioni generali più allettanti in un'altra autofficina.
  - L'11% ha cercato fortuna del settore commerciale.

### Migrazione



- **Formare è più facile che reclutare:** l'indagine svolta dall'UPSA dimostra anche quanto sia difficile per le autofficine trovare degli specialisti già qualificati nel settore specifico:
  - trovare meccanici diagnostici d'automobile è facile solo per il 9% delle aziende intervistate; per questo motivo, il 57% provvede a formarli autonomamente.
  - trovare mecatronici d'automobili è facile solo per il 9% e il 58% delle aziende li forma autonomamente.
  - Meno critica si presenta la situazione nel settore dei meccanici di manutenzione per automobili, dove il 26% delle aziende intervistate considera facile trovare un sostituto già qualificato.
  - Meno problemi si riscontrano infine nel reclutamento degli assistenti di manutenzione per automobili. Oltre un terzo delle aziende intervistate (36%) non ha nessun problema a reclutarli.

#### 4. CONSEGUENZE PER LE AZIENDE DELL'UPSA

I risultati dell'indagine lo dimostrano chiaramente: la carenza di specialisti, sia essa dovuta alla mancanza di nuove leve idonee o alla migrazione degli specialisti verso altri settori, è un grosso problema per le aziende di piccole e medie dimensioni anche nel settore svizzero dell'automobile. Le conseguenze sono:

- **Il reclutamento diventa più complesso:** la carenza di persone qualificate in cerca d'impiego e/o il rimpiazzo degli specialisti che abbandonano l'azienda comporta una procedura di reclutamento sempre più complessa, che in parte rende necessario cercare specialisti idonei addirittura all'estero.
- **I costi per la formazione continua aumentano:** i collaboratori meno qualificati che non rispondono completamente al profilo professionale richiesto devono essere formati internamente o essere addestrati più a lungo.
- **I costi salariali aumentano:** una scarsa offerta di specialisti fa salire i salari alle stelle. Nello stesso capitolo rientrano le ore di straordinario profumatamente pagate necessarie quando il lavoro del personale esistente non può essere evaso nel normale orario di lavoro.
- **Il lavoro viene esternalizzato:** l'esternalizzazione forzata del lavoro causa una perdita di valore aggiunto, di conoscenze e di competenza professionale.
- **La carenza di specialisti mette in pericolo gli ordini:** in casi isolati, la carenza di specialisti può addirittura causare ritardi nell'evasione degli ordini o una rinuncia forzata ad accettare ulteriori mandati.
- **L'innovazione è in pericolo:** la carenza di specialisti è inevitabilmente legata a una contrazione della capacità d'innovazione, che a sua volta si ripercuote negativamente sulla competitività della singola azienda.

#### **Nessun cambiamento in vista**

Se guardiamo al futuro, notiamo due tendenze contrapposte: da un lato, secondo l'Ufficio federale di statistica il numero dei diplomati aumenterà di nuovo dopo il 2018 e la popolazione attiva in Svizzera non continuerà a diminuire. Dall'altro lato, la crescente accademizzazione inasprirà ulteriormente la lotta alla ricerca di nuove leve qualificate.

## 5. DICHIARAZIONE DELLE NUOVE LEVE

Già nel 2012 l'UPSA ha elaborato in collaborazione con le nuove leve una specifica dichiarazione, che è stata presentata alla Giornata dei garagisti svizzeri del gennaio 2013. I seguenti punti sono importanti per i giovani:

- Le professioni dell'auto sono affascinanti e variegata, perché includono informatica e lavoro manuale.
- I non addetti ai lavori conoscono troppo poco sui compiti e sul lavoro nel settore dell'automobile. Chi opera nel settore dell'automobile è quindi chiamato a informare amici e colleghi nonché a contribuire a diffondere un'immagine reale.
- L'ambiente di lavoro deve essere strutturato in modo funzionale e sicuro.
- Spirito di squadra, clima di lavoro e collaborazione attiva vengono migliorati con una buona comunicazione sul posto di lavoro.
- Grazie agli orari di lavoro flessibili, è possibile combinare in modo ottimale il lavoro e il tempo libero.
- Il salario delle persone in formazione deve corrispondere alle prestazioni e alle abilità.
- La comunicazione tra scuola e azienda favorisce una solida attuazione delle conoscenze specialistiche. Per questo è necessario prevedere tempo sufficiente per la pratica, il lavoro autonomo e i diversivi.
- La formazione continua deve essere incentivata con formule part-time o borse di studio.

## 6. RACCOMANDAZIONI

Attraverso varie campagne di comunicazione, l'UPSA contribuisce a far sì che quello dell'automobile venga rappresentato come un settore moderno e orientato al futuro che offre numerose opportunità professionali e di sviluppo. L'opinione pubblica deve poter riconoscere meglio le allettanti prospettive future del settore dell'auto, mentre i giovani e l'ambiente che li circonda devono includerlo nella loro scelta professionale. I soci dell'UPSA devono riconoscere il fatto che una buona formazione e una periodica formazione continua dei collaboratori è di importanza fondamentale per le autofficine e per l'immagine del settore. Perché formazione e formazione continua pretendono molto dalle aziende: circa 500 persone qualificate (membri delle commissioni ed esperti) lavorano principalmente nel sistema di milizia e supportano in modo regolare e sostanziale l'UPSA e i suoi soci.

Anche se la situazione cambia da azienda ad azienda, esiste una serie di fattori che in quasi tutte le aziende influisce sulla carenza di specialisti.

### 6.1 La formazione ripaga

In cima a tutte le possibili misure c'è la formazione di professionisti giovani, idonei e interessati. Perché senza formazione non possono neanche esserci specialisti qualificati. La formazione degli apprendisti è un investimento aziendale. Per le aziende si pone quindi la domanda sul rapporto tra costi e benefici. Una domanda alla quale nel frattempo hanno risposto diversi studi: la formazione professionale duale è generalmente vantaggiosa per le aziende di tirocinio, anche quando le PMI non possono o non vogliono assumere le loro persone in formazione al termine del tirocinio. Un bilancio positivo dipende tuttavia da numerosi fattori:

- capacità qualitativamente elevate della persona in formazione e conseguente produttività in azienda (durante e dopo la formazione professionale)
- risparmio degli elevati costi di assunzione che maturano con il reclutamento esterno di specialisti
- intensità dell'assistenza e della formazione

In presenza di un rapporto equilibrato di tutte e tre questi fattori, traggono beneficio sia le persone in formazione che le aziende: queste ultime da un lavoro produttivo e le prime da una formazione di alta qualità.

### 6.2 Le strutture aziendali cambiano

Con le nuove tecnologie cambiano anche le strutture dei garage svizzeri: mentre in una piccola azienda sino a dieci dipendenti non è praticamente presente nessuna specializzazione, in quelle di medie e grandi dimensioni il lavoro viene spesso suddiviso nei campi di competenza operativa «Controllare e sottoporre a manutenzione i veicoli a motore», «Sostituire le parti soggette a usura», «Controllare e riparare i sistemi» così come «Diagnosticare i sistemi meccatronici». Questa evoluzione si traduce nel fabbisogno di personale in possesso di una qualifica ottimale. Per le professioni altamente qualificate del settore dell'auto sono molto importanti i seguenti requisiti:

- formazione di grado secondario con una buona cultura generale
- buone conoscenze di matematica
- alta motivazione e rapida capacità di comprensione
- presenza gentile e simpatica

### 6.3 Le prestazioni non dipendono alle note scolastiche

Margrit Stamm, direttrice dell'istituto di ricerca Swiss Education di Berna, ha illustrato in occasione della «Giornata dei garagisti svizzeri» del 2016 che le prestazioni delle persone in formazione non dipendono da criteri classici come ad es. le note scolastiche. Le prestazioni e la risultante produttività dipendono invece da qualità personali come l'interesse nei confronti dei contenuti didattici, l'impegno e la resistenza allo stress.

### 6.4 Il garagista ha spazio di manovra

Anche a livello aziendale esiste un certo spazio di manovra nella concorrenza intorno alle nuove leve. Fattori di successo per il reclutamento di persone in formazione:

- Coinvolgere anche i genitori, perché influenzano l'interesse di fondo verso il settore dell'automobile e le formazioni offerte.
- Immagine dell'azienda: spesso da questo fattore dipende se viene scelta o meno una formazione di base nel nostro settore.
- Coinvolgere i coetanei, tentando di motivare insieme interi gruppi di giovani. Obiettivo: rivolgersi all'ambiente che circonda i giovani (la «community»).
- «Pubblicità» presso le scuole o le associazioni giovanili tramite modelli di riferimento.
- Offerta di giornate d'orientamento o di eventi orientativi.
- Contattare direttamente le potenziali persone in formazione, invece di aspettare la loro candidatura.

#### **Diario UPSA dello stage d'orientamento:**

[www.agvs-upsa.ch/it/formazione-professionale/formazione-professionale-di-base/formatriciformatori](http://www.agvs-upsa.ch/it/formazione-professionale/formazione-professionale-di-base/formatriciformatori)

### 6.5 La formazione continua è necessaria

In Svizzera, la formazione professionale è la spina dorsale della formazione post-obbligatoria. Quest'anno, oltre il 60% dei diplomati ha puntato su un tirocinio duale. La formazione in proprio del personale è di norma il metodo più semplice ed economico per mitigare la carenza di specialisti. Attraverso l'assunzione del proprio personale in formazione e alla sua costante formazione continua, un'azienda può risparmiarsi gli alti costi di una procedura di reclutamento e addestramento spesso lunga e talvolta anche insoddisfacente.

Nel quadro della formazione continua occorre considerare quanto segue:

- La formazione professionale continua è anche un «termometro» della flessibilità e dell'impegno.
- Le dinamiche del progresso tecnico esigono competenze supplementari. La formazione continua è dunque necessaria anche dopo una pluriennale esperienza professionale.
- La formazione continua è utile sia al collaboratore che all'azienda.

## 6.6 La cultura aziendale è determinante

Uno dei fattori certamente più importanti per sbloccare la situazione legata alla carenza di specialisti – se non il più importante in assoluto – è la cultura aziendale. Più i collaboratori si trovano a loro agio, più basso sarà il rischio di abbandono. Nello specifico, una buona cultura aziendale comprende:

- una comunicazione aperta, onesta e trasparente
- una funzione di esemplarità da parte dell'imprenditore e dei superiori
- la tutela della salute
- una conciliabilità possibilmente alta di professione e famiglia
- impulsi all'evoluzione (professionale)
- eventuali attività comuni periodiche (sport, cultura, ecc.); formazione di squadre

La differenza tra una buona cultura aziendale e una cattiva può essere concentrata in due frasi:

Cultura cattiva: «L'uomo è un mezzo. Punto.»

Cultura buona: «L'uomo è il punto centrale.»

Lo stesso vale sia per i collaboratori che per i clienti, perché una buona (e sana) cultura aziendale si rispecchia automaticamente anche all'esterno e non per ultimo nei rapporti con la clientela.

Attuazione della sicurezza sul lavoro e la tutela della salute in azienda: Soluzione settoriale (SAD), [www.safetyweb.ch](http://www.safetyweb.ch)

## 6.7 La direzione del personale influisce sulla cultura aziendale e viceversa

La direzione del personale influisce direttamente sulla cultura aziendale, e viceversa. Essa considera sostanzialmente gli interessi dei collaboratori e sostiene indirettamente i futuri successi nel reclutamento. Una buona direzione contribuisce inoltre a creare un legame più forte con l'azienda e quindi a ridurre la fluttuazione. Essa aiuta altresì a sfruttare (e a sviluppare) meglio le competenze del singolo collaboratore, con effetti positivi su flessibilità ed efficienza dell'azienda. I collaboratori che conoscono i loro spazi di manovra e i processi aziendali sono più motivati e hanno una capacità di riflessione più imprenditoriale.

- I collaboratori dovrebbero essere «accompagnati», cioè convinti attraverso argomentazioni condivisibili: ciò consente di ridurre le riserve rispetto ai cambiamenti. Offrite ai vostri collaboratori l'opportunità di partecipare attivamente.
- Rimettete regolarmente in discussione le vostre stesse opinioni e date sempre il buon esempio; questo non solo favorisce la motivazione e l'impegno, ma aumenta la disponibilità a dare il massimo da parte dei collaboratori.
- Controllate periodicamente le vostre strutture comunicative e le modalità con cui comunicate.
- Delegate mansioni e responsabilità ai vostri dipendenti e ai team (se presenti).
- Dimostrate regolarmente la vostra stima per le prestazioni fornite dai collaboratori e partite sempre dal presupposto che ognuno dei vostri collaboratori desidera in fondo lavorare e collaborare.
- Vivete una sana cultura del feedback e degli errori. Gli sbagli servono per imparare.

## 6.8 I colloqui con i collaboratori sono uno strumento versatile

Di norma i colloqui con i collaboratori vengono svolti una o due volte all'anno e sono un importante strumento per rafforzare il legame con l'azienda. I colloqui con i collaboratori sono parte integrante della conduzione aziendale. I colloqui con i collaboratori non servono solo per esprimere critiche e proporre miglioramenti, ma possono essere utilizzati per esternare apprezzamenti e stima. Un dialogo costruttivo non solo consente ai collaboratori di comprendere meglio gli interessi dell'azienda, ma crea un clima di lealtà e favorisce prestazioni migliori sul lungo periodo. Nello stesso tempo, i colloqui con i collaboratori fungono anche da «sistema di preallarme» per eventuali insoddisfazioni. Infine, i colloqui con i collaboratori devono essere utilizzati per individuare e potenziare sistematicamente i potenziali di sviluppo dei dipendenti.

- Informate anticipatamente i vostri collaboratori sugli obiettivi e i contenuti del colloquio e pianificate un tempo sufficiente per la sua preparazione e il suo svolgimento.
- Invitate i vostri quadri a svolgere i colloqui con i collaboratori, se la vostra azienda è troppo grande per svolgerli tutti da soli.
- Create una semplice guida per il colloquio e offrite ai vostri collaboratori l'opportunità di prepararsi allo stesso sulla base di un'apposita scheda.
- Nel quadro del colloquio, cercate di creare un'atmosfera più distesa possibile.
- Le buone prestazioni possono anche essere elogiate.
- Durante il colloquio può essere utile assumere un atteggiamento interrogativo, mentre è meglio evitare di dare giudizi precipitosi o di interrompere qualcuno che parla. Ponete pertanto domande tendenzialmente aperte.
- Valutate subito il colloquio e fissate per iscritto le misure, incluse le scadenze.
- Fornite regolarmente il vostro feedback sulle misure adottate.

L'UPSA offre presso la sua Business Academy un workshop della durata di un giorno rivolto ai responsabili a livello dirigenziale sul tema dei colloqui con i collaboratori.

[www.agvs-upsa.ch/it/formazione-professionale/business-academy-upsa](http://www.agvs-upsa.ch/it/formazione-professionale/business-academy-upsa)

## 6.9 La gestione delle prestazioni e le retribuzioni devono essere trasparenti

Il sistema di gestione delle prestazioni comprende la misura, la gestione e l'incentivazione sistematiche delle prestazioni fornite dai collaboratori. Alla base di un simile sistema c'è un accordo vincolante sugli obiettivi da raggiungere in combinazione con eventuali sistemi di bonus esistenti. Il collegamento tra prestazioni e adeguata retribuzione deve fornire ai collaboratori lo stimolo per dare il massimo. In questo contesto occorre chiedersi quali prestazioni devono essere offerte ai dipendenti oltre allo stipendio fisso, e quali obiettivi devono essere raggiunti in cambio. Più gli obiettivi vengono stabiliti con esattezza, più sarà facile valutarne il successo. Essi dovrebbero in ogni caso essere raggiungibili e accettati dai collaboratori interessati: solo così possono essere motivati e quindi ottenere l'effetto desiderato.

- I premi (bonus) aumentano di norma con l'aumentare dell'importanza della funzione / del ruolo del titolare del posto di lavoro ai fini del successo aziendale.
- Stabilite anticipatamente un budget e limitate la somma distribuita a ciascun collaboratore.
- Scaglionate le somme distribuite in base al livello di raggiungimento dell'obiettivo.
- Considerate tutti i collaboratori che contribuiscono – o devono contribuire – in modo sostanziale al successo aziendale.
- Informate in modo trasparente sulla gestione delle prestazioni, in modo da ottenere la più alta accettazione possibile.
- Tuttavia, in molti casi lo stipendio per le persone in formazione non è così determinante come si potrebbe supporre: proprio le PMI hanno la possibilità di emergere per l'alta qualità della formazione invece che per lo stipendio pagato alle persone in formazione.

## 7. PANORAMICA DELLE PRINCIPALI CONSIDERAZIONI E MISURE

- **Motore di crescita:** la manodopera qualificata è il motore che fa crescere qualsiasi economia politica. Essa garantisce che la singola azienda sia – e rimanga – innovativa e competitiva.
- **Immigrazione:** il numero degli specialisti non può soddisfare la domanda; una circostanza che non riuscirà a cambiare neanche l'immigrazione dai paesi europei.
- **Caccia allo specialista:** la caccia allo specialista qualificato tra i singoli settori si intensificherà a causa della crescente accademizzazione.
- **Ambiente:** rispetto al settore dei servizi, le aziende artigianali hanno una situazione più difficile, perché le loro condizioni generali vengono spesso considerate meno allettanti (condizioni di lavoro/stipendi).
- **Stipendio:** per il 28% degli specialisti che sono migrati dal settore dell'automobile verso altri settori, il motivo principale di abbandono era rappresentato dallo stipendio insoddisfacente. Attraverso una gestione equa delle prestazioni e delle retribuzioni è possibile creare stimoli determinanti per mantenere in azienda il personale più propenso a migrare verso altri settori.
- **Settore dell'automobile:** tendenzialmente il settore dell'automobile è più colpito da queste migrazioni, perché la sua formazione e formazione continua, di livello superiore rispetto ad altri settori, produce professionisti ben qualificati per i quali la domanda negli altri settori è molto alta.
- **Cambio di settore:** questa cifra viene supportata dall'indagine svolta dall'UPSA: il 46% degli specialisti migrati, dopo l'abbandono ha semplicemente continuato a lavorare in un'altra azienda tecnica di un altro settore (ad es. come tecnico del servizio assistenza).
- **Reclutamento di personale:** questo cambiamento di settore fa sì che nel quadro di un'indagine svolta dall'UPSA, quasi il 70% dei garagisti intervistati abbia valutato il reclutamento di personale «difficile» o addirittura «molto difficile».
- **Difficoltà indirette:** la migrazione di specialisti qualificati causa una serie di problemi per le singole aziende: maggiori spese per il reclutamento, aumento dei costi per la formazione continua, maggiori costi salariali, rinuncia all'innovazione, sino a ritardi nell'evasione degli ordini o a una rinuncia totale di nuovi ordini.
- **Formazione:** uno strumento efficace per mitigare la situazione legata alla carenza di specialisti è la formazione di nuove leve idonee e il loro successivo mantenimento in azienda come specialisti.
- **La formazione ripaga:** formare gli apprendisti nonostante il dispendio di tempo e l'impegno personale non solo vale la pena, ma è anche economico.
- **Formazione continua mirata:** oltre a una formazione agli apprendisti, occorre offrire una formazione continua mirata anche al restante personale, persino ai collaboratori che hanno già alle spalle una pluriennale esperienza professionale.
- **Cultura imprenditoriale:** un fattore importante per legare gli specialisti all'azienda è una buona cultura aziendale. Quest'ultima può essere influenzata attraverso numerose misure.
- **I colloqui strutturati con i collaboratori** creano un clima di lealtà e favoriscono prestazioni migliori sul lungo periodo.

## 8. FONTI

Per questo dossier sono state utilizzate le seguenti fonti:

- Indagine dell'UPSA tra i suoi soci sul tema «Carenza di personale qualificato nel settore dell'automobile» (2014)
- «Situazione legata alla carenza di specialisti» – misure; documento di lavoro UPSA 2015
- «Formazione professionale e situazione del personale qualificato: cosa fare?»; relazione della Prof. Dott. Margrit Stamm in occasione della «Giornata dei garagisti svizzeri» (2016)
- «Qualità e redditività», presentazione del Prof. Dott. Samuel Mühlemann, Istituto di pedagogia economica, Munich School of Management
- Argomentario interno 2012 su formazione e formazione continua dell'UPSA
- Argomentario di base interno UPSA: Guida ai contenuti dei mezzi di comunicazione, delle relazioni e dei colloqui (2015)
- Carenza di specialisti MINT in Svizzera – Rapporto del Consiglio federale (2010)
- Initio Organisationsberatung
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., centro di competenza assicurazione specialisti

### Autovalutazione

Se volete analizzare brevemente da soli la situazione nella vostra azienda, al seguente indirizzo potete trovare un semplice test di autovalutazione:

[www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Selbsttest/KOFA-Selbsttest-Fachkraefte-binden.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Selbsttest/KOFA-Selbsttest-Fachkraefte-binden.pdf)

Editore:

Unione professionale svizzera dell'automobile (UPSA)  
Wölflistrasse 5, Casella postale 64, 3000 Berna 22  
Telefono 031 307 15 15

Concetto e redazione:

UPSA, reparti Formazione e Comunicazione in collaborazione con Viva AG für Kommunikation, Zurigo