

# Zumtobel

Age  
Management  
Masterclass

Date un'occhiata agli esempi di buone pratiche che sono stati raccolti da vari paesi dell'UE e prendete ispirazione per il vostro lavoro.

Gli esempi sono adatti ai responsabili delle risorse umane che sviluppano misure di gestione dell'età nelle loro aziende.

Gli esempi possono anche servire come strumento di formazione per insegnanti, formatori e docenti presso varie strutture educative.

Tutti i casi di studio sono disponibili su:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Azienda

---

Zumtobel Group AG

## Settore

---

Secondario: produzione di illuminazione

## Specializzazione

---

Il Gruppo Zumtobel è un produttore di sistemi di gestione dell'illuminazione.

Gruppo Zumtobel ha sede a Dornbirn, in Austria, ma ha uffici in oltre 90 paesi e 13 stabilimenti in quattro continenti. Con i suoi marchi principali, Zumtobel, Thorn e Tridonic, il Gruppo offre ai propri clienti in tutto il mondo un portafoglio completo di prodotti e servizi. Questa forza internazionale fornisce all'azienda una presenza strategica in ogni grande mercato globale e contribuisce anche alla sua diversità culturale.

## Misure per la gestione dell'età

---

Approcci globali:

- l'accento posto sulla prevenzione dei problemi di gestione dell'età;
- un'attenzione particolare all'intera vita lavorativa e a tutte le fasce d'età, non solo ai lavoratori anziani;
- un approccio olistico che comprenda tutte le dimensioni della gestione dell'età;

## Risultati previsti

---

Come molte aziende, Zumtobel riconosce di doversi confrontare con problemi derivanti dall'invecchiamento della sua forza lavoro. A seguito di un'analisi della struttura per età della sua forza lavoro, il "Dipartimento salute ed età" ha sviluppato un rapporto completo per la gestione della salute mirato alla capacità lavorativa e al mantenimento delle fasce di età più giovani e più anziane.

Zumtobel ha istituito un nuovo dipartimento salute ed età specificamente per indagare e gestire le sfide associate all'invecchiamento della sua forza lavoro attraverso analisi e soluzioni complete per migliorare le politiche e le pratiche aziendali.

Una prima valutazione ha rilevato che il gruppo più numeroso di dipendenti dell'azienda era nella fascia di età 40-49 anni. La valutazione della capacità lavorativa ha rilevato che la capacità lavorativa del 25 % dei dipendenti era critica o solo modesta. Inoltre, Zumtobel aveva pochissimi dipendenti di età superiore ai 62 anni.

Il nuovo reparto ha cercato soluzioni per i seguenti problemi:

- Come mantenere e migliorare la capacità lavorativa del gruppo più numeroso di dipendenti (40-49 anni)?
- Come può l'azienda mantenere i giovani lavoratori?
- Come può l'azienda trattenerne i dipendenti più anziani (50-59 anni) più a lungo?

## Motivi principali della decisione di attuare le misure di gestione dell'età

---

Sulla base dei risultati dell'analisi, l'azienda mirava ad attuare tali misure che fornivano un'assistenza adeguata a tutte le fasce d'età per ridurre la fluttuazione dei dipendenti.

L'interesse per una corretta gestione dell'occupabilità dei lavoratori anziani nel gruppo ZUMTOBEL è stato suscitato dall'innalzamento dell'età legale per il pensionamento.

## La nostra strada verso la gestione dell'età

---

Per affrontare questi problemi, il dipartimento ha pianificato e implementato modifiche alle sue politiche e pratiche volte a garantire che i dipendenti fossero sia fisicamente in grado di continuare a lavorare che disposti a rimanere nella forza lavoro più a lungo. Richiedeva impegno manageriale, con l'obiettivo principale di mantenere la capacità lavorativa, migliorare il benessere per tutti attraverso l'organizzazione del lavoro che

consente un invecchiamento sano e attivo, tra cui gestione delle competenze, formazione e coaching. I sei settori che richiedono un'azione individuata dal dipartimento comprendevano:

- sicurezza legale sul luogo di lavoro: sono stati effettuati controlli ergonomici sui posti di lavoro per garantire che gli spazi di lavoro fossero adeguati all'età;
- gestione della presenza: è stato introdotto un sostegno preventivo e correttivo;
- promozione della salute sul luogo di lavoro : i dipendenti sono stati incoraggiati ad esercitare e ciò è stato sostenuto investendo in biciclette elettriche da affittare ai dipendenti, fornendo lezioni di yoga e gestendo una serie di colloqui sull'idoneità al lavoro;
- stile e comportamento della leadership: è stata introdotta una formazione per i capi che mira al benessere, l'apprezzamento e il riconoscimento dei dipendenti;
- gestione del reinserimento professionale: è stata istituita una procedura per il ritorno al lavoro del personale dopo lunghi periodi di assenza, che sostiene il personale attraverso il passaggio al lavoro;
- gestione della generazione: sono state adottate misure per eliminare qualsiasi stigma dal termine "invecchiamento" all'interno dell'azienda e sono stati sottolineati i vantaggi della cooperazione tra giovani e anziani.
- Attribuiamo grande importanza alla pianificazione delle carriere individuali. Ecco perché diamo ai nostri dipendenti l'opportunità di scegliere modelli flessibili di orario di lavoro.

## Punti di forza e di debolezza del nostro approccio

---

### Punti di forza

- Grande indipendenza nella gestione del tempo è molto apprezzata dai dipendenti
- Maggiore fedeltà dei dipendenti all'azienda
- Il reinserimento dopo lunghi congedi per malattia non sarebbe stato possibile prima
- Il trattamento dei colleghi più anziani è esplicitamente valutato positivamente

### Debolezze

- Tempo elevato e lavoro persuasivo fatto in anticipo
- I singoli dipendenti vogliono più feedback (positivi e negativi)
- Il flusso di informazioni è talvolta molto difficile

## Momento "aha"

---

La Divisione Centrale HR è responsabile dello sviluppo e del coordinamento delle attività del personale a livello di gruppo, della promozione dei talenti o della copertura di posizioni chiave. Questi diversi compiti non sono stati considerati dai dipendenti come un servizio o una promozione della loro situazione sul posto di lavoro.

Sono stati quindi istituiti diversi Centri di Servizio e Competenza Condivisi al fine di rendere più visibili le attività legate al personale nelle singole sedi e di poterle implementare.

## Attività per sostenere questa iniziativa

---

I Centri di competenza del servizio condiviso sono parte integrante del sistema aziendale e garantiscono che i problemi di gestione dell'età non vengano persi di vista.

Inoltre, nel 2018 è stato lanciato un sistema interno di gestione dell'apprendimento digitale con il titolo "myCAMPUS". Questo è disponibile per tutti i dipendenti, indipendentemente dall'età o dal sesso.

Nella sua relazione annuale, il gruppo ZUMTOBEL riferisce regolarmente sulle misure a sostegno della gestione dell'età o generazionale, nonché sulla diversità della struttura del personale.

## Sistema di monitoraggio degli effetti

---

L'azienda si impegna a rispettare un ampio codice di condotta. Questo copre tutte le divisioni ed è disponibile sul sito web.

Il Gruppo ZUMTOBEL si impegna a rispettare le norme fondamentali del lavoro dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). Al fine di verificare il rispetto di questi standard, ogni anno viene effettuata una

consulenza completa con gli amministratori di tutte le filiali in tutto il mondo, in cui la conformità deve essere confermata. Altri contenuti dell'interrogazione includono i diritti umani, i servizi sociali, la salute e la sicurezza dei lavoratori e molti altri. Molte filiali offrono varie prestazioni sociali volontarie, a seconda delle esigenze dei dipendenti locali, tra cui sovvenzioni o offerte aziendali per l'assicurazione sanitaria, infortuni o vita. Per le violazioni del codice di condotta è stato istituito un sistema separato di segnalazione.

L'azienda è inoltre impegnata a raggiungere obiettivi individuali di sviluppo sostenibile, come l'OSS 3 "Salute e benessere", l'OSS 4 "Istruzione di alta qualità", l'OSS 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica" e alcuni altri. Questi sono menzionati in dettaglio sul sito web.

ZUMTOBEL partecipa anche al programma NESTOR<sup>GOLD</sup> del governo federale austriaco.

Nel corso del processo NESTOR<sup>GOLD</sup>, aziende e organizzazioni ricevono istruzioni per affrontare sfide come il cambiamento demografico e la digitalizzazione. Inoltre, NESTOR<sup>GOLD</sup> fornisce supporto per l'assicurazione della qualità e la promozione di un processo continuo di miglioramento della gestione intergenerazionale, nonché il riconoscimento pubblico di attività e programmi per l'età e la giustizia intergenerazionale. Questo sigillo di qualità viene controllato ogni due anni.

### Effetti benefici dell'iniziativa

---

Tutte le modifiche apportate alla pratica aziendale si sono basate su un'analisi completa, garantendo che fossero efficienti e basate sulle reali esigenze dell'azienda.

- Tutti i dipendenti coinvolti sono stati reintegrati con successo nell'azienda dal 2015 a seguito di lunghi periodi di assenza, nella maggior parte dei casi a seguito di trattamento per malattia mentale o cancro.
- Le riunioni di ritorno al lavoro sono state introdotte dopo periodi di malattia per identificare le misure che l'azienda potrebbe adottare per prevenire ulteriori assenze.
- Gli obiettivi per uno sviluppo demografico ottimale a livello aziendale e sono attualmente in fase di attuazione.

### Raccomandazioni personali

---

Siamo un gruppo illuminotecnico internazionale e un fornitore leader di soluzioni di illuminazione innovative, componenti di illuminazione e servizi associati. Con i nostri dipendenti in tutto il mondo, progettiamo il futuro dell'illuminazione in un ambiente di creatività e tecnologia. Le nostre aree di competenza sono molto diverse e condividiamo tutte la stessa passione.

Scopriamo curiosamente nuovi campi di lavoro affrontando insieme compiti e responsabilità impegnativi. Ognuno di noi ha un impatto. Qualunque sia il percorso di carriera che hai in mente, siamo sicuri che sarai in grado di vivere il tuo pieno potenziale con noi.

Citazione:

I NOSTRI DIPENDENTI RAPPRESENTANO IL NOSTRO PIÙ GRANDE POTENZIALE. VOGLIAMO ACQUISIRE I TALENTI GIUSTI OFFRENDO PIÙ DI UN SEMPLICE LAVORO.

— STEFAN RAUTH, SVP GLOBAL HUMAN RESOURCES ZUMTOBEL GROUP

Sulla base di:

- la pagina web dell'azienda
- la relazione annuale 2019
- la pubblicazione: Mantenimento e miglioramento della capacità lavorativa e mantenimento dei lavoratori nella produzione, Healthy Workplaces Good Practice Awards 2016-2017, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2017

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union