# Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia» 2016

Misure per la conciliabilità tra lavoro e famiglia nelle piccole e medie imprese

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca DEFR
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

sgv usam
Schweizerischer Gewerbeverband
Union suisse des arts et métiers

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

## Prefazione del Presidente della Confederazione

Dieci anni fa la Confederazione ha pubblicato la prima edizione di questo manuale al fine di indicare alle nostre PMI soluzioni efficaci per la conciliabilità di lavoro e famiglia. Da allora constatiamo con soddisfazione che sono stati fatti molti progressi. I genitori partecipano più attivamente alla vita professionale e le imprese sempre più spesso offrono condizioni di lavoro favorevoli alla famiglia. Sono però cambiate anche le condizioni quadro esterne. I mutamenti demografici e la concorrenza per l'acquisizione di personale qualificato pongono la nostra economia di fronte a nuove sfide. È quindi più che mai importante definire, in accordo con le esigenze delle imprese, una serie di provvedimenti per aiutare i lavoratori a gestire meglio i propri impegni familiari.

Le PMI compiono già oggi sforzi importanti per coniugare lavoro e famiglia. Le imprese hanno riconosciuto che con questa strategia possono acquisire e trattenere a lungo termine personale qualificato. Ma ci sono anche altri vantaggi: un più ampio margine di manovra per l'organizzazione della vita privata aumenta la motivazione e la disponibilità e, inoltre, l'impostazione del lavoro più orientata ai risultati che agli orari di presenza accresce la produttività.

Sono stati raggiunti molti traguardi di cui vado particolarmente fiero. La via percorsa finora si è rivelata una scelta vincente. Allo stesso tempo, continuano a essere richieste da più parti informazioni sull'attuazione pratica dei modelli di lavoro favorevoli alle famiglie. Tutti i datori di lavoro, e in particolare le PMI, dovrebbero sfruttare soluzioni fatte su misura ed essere in grado di adeguarle alle proprie esigenze. In tale intento la Confederazione propone un aggiornamento del manuale per la conciliabilità tra lavoro e famiglia. A voi che gestite una PMI raccomando vivamente di sviluppare e realizzare anche in futuro soluzioni praticabili insieme ai vostri collaboratori e con l'aiuto del presente manuale.

Johann N. Schneider-Ammann
Presidente della Confederazione

Capo del Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR)

## Prefazione delle associazioni di categoria

L'Unione svizzera delle arti e mestieri e l'Unione svizzera degli imprenditori attribuiscono alla conciliabilità tra lavoro e famiglia un'importanza cruciale per la nostra economia, indispensabile e per colmare il vuoto che i figli del baby-boom, oggi alle soglie della pensione, lasceranno nei prossimi anni. Ecco perché ci impegniamo e ci impegneremo, per quanto a noi possibile, affinché sempre più genitori possano partecipare alla vita lavorativa.

Le PMI svolgono in tale contesto un ruolo precursore e propongono molteplici modelli lavorativi, grazie alla flessibilità e alla semplicità davvero esemplari delle loro strutture organizzative.
Puntando sul binomio lavoro e famiglia e privilegiando la comunicazione diretta, stanno facendo di necessità virtù: le piccole e medie imprese hanno introdotto condizioni di lavoro flessibili e sono aperte a rapporti di collaborazione altrettanto flessibili. Giorno per giorno, queste misure favorevoli alla famiglia hanno successo, a riprova dell'efficacia – spesso sottovalutata – delle nostre PMI.

Molte aziende hanno capito l'utilità di tutto ciò, ma rimangono ancora tante, insospettabili opportunità. Questo manuale si propone di indicare ai datori di lavoro e ai lavoratori come individuarle e sfruttarle, adottando insieme soluzioni specifiche per l'azienda. Oggi più che mai, grazie a Internet e alle tecnologie informative mobili, questi accorgimenti sono facili da realizzare. Ringraziamo dunque gli autori di questo utilissimo manuale e incoraggiamo tutte le imprese a fare un altro, importante passo avanti.

Hans-Ulrich Bigler, consigliere nazionale
Direttore dell'Unione svizzera
delle arti e mestieri

Roland A. Müller
Direttore dell'Unione svizzera
degli imprenditori

→ *Prefazione del Presidente della Confederazione*
→ *Prefazione delle associazioni di categoria*
→ *Esempi*

# 01

## BEEFICI

Realizzate una vera utilità per voi e i vostri collaboratori conciliando lavoro e famiglia

**9 Vantaggi superiori ai costi**
**12 A piccoli passi si possono raggiungere risultati importanti**
12 Collaboratori con obblighi di assistenza e aziende possono lavorare fianco a fianco
12 Soluzioni adeguate per ogni azienda
**14 Com'è strutturato il manuale**

# 02

## MISURE

Scegliete le misure più adatte a voi

**19 Orari di lavoro flessibili**
21 Orario flessibile
22 Orario di lavoro annuale
23 Brevi assenze
23 Giorni liberi
24 Vacanze e giorni festivi
24 Orari giornalieri ridotti, prolungati e scaglionati
**28 Lavoro a tempo parziale**
30 Principali varianti del lavoro a tempo parziale
31 Cambiare il grado di occupazione
31 Job sharing
**35 Riorganizzazione del lavoro**
36 Organizzazione autonoma del team
37 Controllare i risultati invece della presenza
37 Flusso di informazioni
38 Pianificazione dei compiti
38 Garantire le supplenze

41 **Congedi familiari**
43 Congedo maternità e congedo paternità con possibilità di prolungamento
43 Congedo parentale
43 Mantenere il contatto con la vita professionale
44 Sostegno al reinserimento
45 **Lavoro fuori sede**
46 Portare il lavoro a casa
47 Regolare attività lavorativa a domicilio
47 Attività lavorativa lungo il tragitto
47 Ottimizzazione dei tragitti per recarsi al lavoro
50 **Sostegno per la custodia dei figli**
51 Regolare custodia dei figli complementare alla famiglia
52 Custodia in casi di emergenza
52 Impegno a favore di infrastrutture comunali
53 **Buon clima aziendale**
54 Collaboratori con obblighi di assistenza familiare
54 Collaboratori a tempo parziale
54 Dare fiducia
54 Comunicazione e apertura
55 Documenti programmatici
59 **Sviluppo del personale**
59 Formazione continua e impegni familiari
60 Partecipazione alle misure di formazione continua
60 Parlare della conciliabilità nei colloqui con i collaboratori
61 **Quali altri aiuti potete dare?**

## 03

### SÌ, MA ...

C'è sempre una soluzione, anche quando le circostanze sembrano sfavorevoli

66 **Bisogna rispettare gli orari di apertura e di servizio al pubblico**
70 **Le macchine e le infrastrutture costose devono essere sfruttate**
74 **Il lavoro durante il fine settimana, notturno e a turni è una necessità**
78 **Tra i collaboratori deve esserci una stretta collaborazione**
80 **Si incontrano difficoltà a livello di sostituzione**
82 **Il tempo stringe, la mole di lavoro è soggetta a forti variazioni**
85 **Bisogna essere in grado di cambiare programma all'ultimo momento**
86 **L'azienda è troppo piccola**
87 **Nel nostro settore non si può**
89 **Noi non ne abbiamo bisogno**

# 04

## SUPPORTO

Aiuti concreti per l'attuazione delle misure

92 **Domande chiave**
96 **Checklist sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali**
99 **Materiale di lavoro**
100 **Modello di regolamento sull'orario flessibile**
109 **Checklist per il congedo non pagato**
111 **Servizi e consulenza**
114 **Link**
117 **Bibliografia**
120 **Impressum**

# ESEMPI

15 Wenger Hess & Partner GmbH

26 Texner SA

33 Remo AG

39 Dade-Design AG

48 Régie du Rhône

57 r+n transporte AG

62 Josias Gasser Bau-materialien AG

68 Ginsana SA (Gruppo Soho Flordis Inter-national)

72 CERT ingénierie SA

76 Seehotel Hallwill

83 Beer Holzbau AG

# 01

# BENEFICI

## Realizzate una vera utilità per voi e i vostri collaboratori conciliando lavoro e famiglia

L'esigenza di una buona conciliabilità tra lavoro e famiglia rimane un tema prioritario. I genitori con obblighi di assistenza rappresentano un potenziale rilevante di lavoratori qualificati. L'esperienza mostra come le grandi imprese che adeguano le loro strutture a questa esigenza dei dipendenti ne traggano a loro volta dei vantaggi. Anche le piccole e medie imprese hanno però delle risorse da sfruttare. Nella concorrenza per l'acquisizione di personale qualificato questo fattore di successo è sempre più importante.

Il presente manuale si propone di illustrarvi quali possibilità avete di combinare una maggiore flessibilità per le famiglie con le vostre esigenze aziendali.

9 **Vantaggi superiori ai costi**
12 **A piccoli passi si possono raggiungere risultati importanti**
14 **Com'è strutturato il manuale**

## Vantaggi superiori ai costi

Come insegna l'esperienza, le aziende che propongono soluzioni adatte ai dipendenti che hanno responsabilità familiari ne traggono a loro volta dei vantaggi. In particolare le aziende più piccole spesso non dispongono di tutte le cifre necessarie per quantificare i costi e i benefici delle misure volte a conciliare lavoro e famiglia. I risultati di un'indagine condotta presso 36 PMI svizzere che hanno introdotto misure di questo tipo mostrano come le imprese le considerino un valido supporto per la loro strategia: ritengono che tali misure siano vantaggiose per la loro attività e intendono proseguire su questa strada.

Cfr. Coordinate delle imprese interpellate e presentate

Un'analisi costi – benefici effettuata in Svizzera presso alcune grandi aziende ha mostrato come una politica del personale favorevole alla famiglia sia pagante: l'istituto Prognos stima che il ritorno dell'investimento in quest'ambito è pari all'8%.

Cfr. Prognos AG (2005), Bibliografia, pag. 117

In base alle più recenti conoscenze scientifiche e ai dati forniti dalle PMI interpellate, le aziende che propongono misure volte a conciliare il lavoro e la famiglia possono prevedere i benefici e i costi seguenti:

| Vantaggi | |
|---|---|
| A livello di collaboratori | – maggior soddisfazione, motivazione, rendimento, impegno, flessibilità, disponibilità, serenità<br>– meno stress, meno assenze<br>– maggiore produttività<br>– più lealtà, maggiore identificazione con l'azienda, meno dimissioni |
| A livello di organizzazione aziendale | – reinserimento più precoce dopo il congedo maternità, maggiori possibilità di impieghi a tempo parziale<br>– costi inferiori per la ricerca di personale e l'inserimento di nuovi collaboratori<br>– miglior clima e migliore comunicazione all'interno dell'azienda, maggiore efficienza, lavoro più orientato ai risultati in modelli di orari flessibili<br>– maggiore responsabilizzazione dei collaboratori<br>– miglior sistema di supplenze all'interno dell'azienda, collaboratori più polivalenti<br>– pianificazione più efficace dell'impiego del personale, costi inferiori per il lavoro straordinario e il lavoro temporaneo<br>– diminuzione del rischio per l'azienda attraverso la ripartizione delle responsabilità e delle conoscenze specifiche fra più persone e quindi minore perdita di know-how quando un collaboratore se ne va<br>– riorganizzazione del lavoro in funzione delle necessità dei dipendenti di conciliare gli impegni professionali con quelli familiari |
| A livello di immagine | – maggiore attrattiva dell'azienda quale datore di lavoro, vantaggio concorrenziale per l'acquisizione di collaboratori sempre più preparati<br>– rafforzamento dell'immagine dell'azienda |

**Costi**

Le esperienze fatte dalle PMI intervistate mostrano che molte delle misure adottate implicano costi ridotti. Per quasi tutti i gruppi di misure esistono varianti più convenienti e altre più costose.

| | |
|---|---|
| Orari di lavoro flessibili | – costi generalmente ridotti, un certo onere nella fase di introduzione<br>– attività di pianificazione e coordinamento leggermente più complesse |
| Lavoro a tempo parziale | – attività di coordinamento e amministrazione leggermente più complesse<br>– altrimenti, quasi a costo zero a seconda della situazione iniziale<br>– costi più elevati se le persone occupate a tempo parziale necessitano di una propria postazione di lavoro |
| Riorganizzazione del lavoro | – riduzione dei costi in funzione della capacità di auto-organizzazione del team<br>– tempo di rodaggio e sostegno iniziale<br>– costi di supplenza più o meno importanti a seconda del settore di lavoro |
| Congedi familiari | – costi ridotti se i congedi non sono retribuiti e se si adottano soluzioni-ponte interne<br>– più elevati in caso di congedi pagati e sostituti esterni |
| Lavoro fuori sede | – costi relativamente ridotti (telelavoro con computer portatile)<br>– funzionali all'infrastruttura necessaria |
| Sostegno per la custodia dei figli | – costi limitati nel caso di consulenza e semplice informazione<br>– costi più elevati nel caso di un'eventuale partecipazione finanziaria |
| Buon clima aziendale | – nessun costo |
| Sviluppo del personale | – investimenti da ridotti a elevati a seconda della misura |

## A piccoli passi si possono raggiungere risultati importanti

Le piccole e medie imprese non possono permettersi di introdurre programmi dispendiosi a favore delle famiglie. Non necessariamente però le misure volte a migliorare la conciliabilità tra lavoro e famiglia devono essere complicate e costose. Attraverso piccoli passi, anche le piccole aziende possono ottenere risultati importanti. Piuttosto che concepire programmi onerosi, è importante adattare il più possibile le condizioni di lavoro alla situazione specifica di ogni collaboratore. Nelle aziende a conduzione familiare, per esempio, si può sfruttare la linea di comunicazione diretta, tanto più che spesso due partner nella vita vi lavorano insieme. Le piccole e medie imprese, dal canto loro, possono adottare soluzioni flessibili, informali e non burocratiche.

### Collaboratori con obblighi di assistenza e aziende possono lavorare fianco a fianco

Un importante elemento a vantaggio delle imprese più piccole è dato dal fatto che il capo e i suoi dipendenti si conoscono meglio, sia sul piano professionale che privato. I colloqui diretti sono più spontanei e non sono inibiti da ostacoli gerarchici. I collaboratori si sentono direttamente coinvolti nelle problematiche dell'azienda e questo favorisce la comprensione reciproca.

I collaboratori e le aziende possono lavorare «fianco a fianco». Il fatto che dipendano l'uno dalla flessibilità dell'altro li rende potenzialmente dei buoni partner. Ciò non significa tuttavia che le loro esigenze debbano necessariamente coincidere. È quindi importante rispettare le specificità reciproche.

### Soluzioni adeguate per ogni azienda

Ciascuna delle 36 piccole e medie imprese svizzere interpellate ha trovato una soluzione fatta su misura. Nella maggior parte dei casi, hanno optato per orari più flessibili e offrono possibilità di lavoro a tempo parziale, anche perché questa soluzione si addice particolarmente alle loro esigenze aziendali. Hanno introdotto turni brevi, praticano il job sharing o sono riuscite a trattenere collaboratori validi che dovevano far fronte a impegni familiari dando loro la possibilità di prolungare il congedo maternità o paternità e di lavorare in modo flessibile a tempo parziale. Queste aziende dimostrano di voler ricomporre la frattura lavoro/famiglia e cercano il dialogo con

«È importante rimanere nel dialogo all'interno di un'azienda, per raggiungere un accordo che rispetti le esigenze dei collaboratori e quelle, spesso pressanti, del mercato».
*Claudia Vascon, Head of Human Resources, Ginsana SA, Bioggio TI.*

i loro collaboratori per trovare soluzioni facilmente attuabili. I successi ottenuti le motivano a proseguire il proprio impegno a favore di una maggiore conciliabilità tra le due sfere.

Le condizioni quadro delle varie PMI si differenziano a seconda della dimensione, del settore e del tipo di lavoro. Le misure adottate devono adeguarsi a queste realtà. Le situazioni difficili possono essere affrontate come sfide: ne sono una riprova i dodici esempi qui illustrati, con resoconti di esperienze concrete. Vengono anche segnalati gli ostacoli a cui occorre prestare attenzione. Chi li conosce può affrontarli e trasformarli in un'opportunità. L'obiettivo da raggiungere è una soluzione che convenga sia all'azienda che ai suoi dipendenti.

## Com'è strutturato il manuale

Nel capitolo 2 vengono delineate per sommi capi le misure immaginabili. Per ognuna di esse sono anche indicati i particolari vantaggi e i costi prevedibili. Dove opportuno, tali indicazioni sono completate da consigli concreti per l'attuazione o dalla segnalazione di eventuali ostacoli a cui occorre prestare attenzione.

Il capitolo 3 è incentrato sulle sfide che possono trovarsi ad affrontare, a seconda delle circostanze, le aziende che vogliono migliorare la conciliabilità. Le condizioni quadro non sono infatti favorevoli ovunque. Quasi sempre, tuttavia, qualcosa si può cambiare. Talvolta una strategia di conciliabilità può persino servire a soddisfare meglio le esigenze della clientela o a impiegare il personale in modo più flessibile in funzione del carico di lavoro.

Il capitolo 4 propone aiuti concreti per l'attuazione. Vengono descritti passo per passo possibili modi di procedere. Una checklist elenca tutti i punti che devono essere osservati nell'ottica della conciliabilità lavoro/famiglia, a prescindere dalla soluzione scelta. Viene inoltre messo a disposizione materiale di lavoro sui temi del lavoro a tempo parziale, del job sharing e del telelavoro.

Segue infine una parte con indirizzi e link di servizi di consulenza e aziende di servizi, e una bibliografia completa di indicazioni pratiche.

## ESEMPIO 1

# Wenger Hess & Partner GmbH

La Wenger Hess & Partner GmbH non offre misure «formalizzate» per conciliare meglio lavoro e famiglia. Il signor Hess resta volutamente vago: «Non c'è nulla di definito». Ma in realtà esistono diverse soluzioni individuali. Non solo il classico orario all'80 per cento con quattro giorni di lavoro, ma anche combinazioni di vario tipo: c'è per esempio chi lavora al 60 per cento con nove mezze giornate e quattro mesi di ferie in più, chi a tempo pieno con due mezze giornate di telelavoro oppure al 90 per cento con cinque giorni a orario ridotto o, infine, chi è impiegato al 50 per cento in base alla capacità lavorativa e percepisce l'assicurazione invalidità. Questi orari sono scelti per occuparsi dei figli o per aiutare in casa – regolarmente o per un certo periodo perché il o la partner sta seguendo una formazione continua – o per altri i motivi di ordine privato. «Non mi ero reso conto di quante "varianti" avessimo al nostro interno. Evidentemente tra i dipendenti circola la voce che con noi si può parlare», un tratto che sembra tipico del carattere familiare dell'azienda; tipico, però, è anche il fatto che sia soprattutto la direzione a occuparsi della pianificazione del lavoro, cosa che

Profilo:
azienda di gessatura con 25 dipendenti, specializzata in ristrutturazioni, opera anche nel campo delle nuove costruzioni; una delle poche aziende di stuccatura rimaste, ambito che tuttavia rappresenta solo una percentuale minima del fatturato.

Misure:
lavoro a tempo parziale, telelavoro

le permette di impiegare in maniera mirata i dipendenti nei momenti di picco o di calo del lavoro (per esempio in un grande cantiere, presso un singolo cliente o in officina). Il rovescio della medaglia è che così non si sfruttano le capacità dei dipendenti di organizzarsi autonomamente. Per il signor Hess i vantaggi delle misure intese a conciliare lavoro e famiglia non sono quantificabili, ma afferma: «Se, di fronte alle esigenze espresse dicessi di no, rischierei di perdere dei buoni collaboratori. E invece sento che mi sono riconoscenti». Ha inoltre notato un cambiamento: «Superata l'iniziale perplessità, questo modo di organizzare gli impieghi è stato via via sempre più accettato, grazie anche al fatto che nei cantieri il numero di partner (ad esempio gli architetti) che lavorano a tempo parziale è in costante aumento». Anche coinvolgere i dipendenti nella pianificazione e nell'organizzazione aiuta a ottenere un maggior consenso e a instaurare una certa routine. In alcuni casi però la soluzione scelta non si è rivelata adatta ed è stato necessario qualche correttivo.

Contatto:
Michael Hess,
Geschäftsführer
Morgenstrasse 1
3073 Gümligen

Tel. 031 351 30 80
Fax 031 352 74 54
michael.hess@wengerhess.ch
www.wengerhess.ch

# 02

# MISURE

## Scegliete le misure più adatte a voi

Per migliorare la conciliabilità tra lavoro e famiglia all'interno di un'azienda esistono molte possibilità, ma nessuna ricetta assoluta. Specialmente nelle PMI, le misure applicate devono essere adattate alla situazione specifica dell'azienda; solo così possono rispondere alle esigenze individuali dei dipendenti. In questo capitolo vi presentiamo pertanto un ampio ventaglio di idee. Non ci limiteremo però semplicemente a elencare tutte le misure possibili: per ognuna di esse indicheremo anche i vantaggi e i costi prevedibili. Nei consigli concreti per la loro attuazione segnaleremo inoltre gli eventuali ostacoli. Continua a pagina successiva →


9 **Orari di lavoro flessibili**
28 **Lavoro a tempo parziale**
35 **Riorganizzazione del lavoro**
41 **Congedi familiari**
45 **Lavoro fuori sede**
50 **Sostegno per la custodia dei figli**
53 **Buon clima aziendale**
59 **Sviluppo del personale**
61 **Quali altri aiuti potete dare?**

Molte aziende iniziano a piccoli passi, che possono però indirizzare verso un grande cambiamento. Solo dopo averne accertato l'efficacia osano andare oltre. Misure convenute di comune intesa consentono di sfruttare tutto il potenziale insito in un accordo professionale flessibile e favorevole alla vita familiare. In generale, vale il principio secondo cui più una misura è concepita come combinazione di diversi interessi, più è destinata ad avere successo. Per poter determinare l'approccio adeguato, è consigliabile passare dapprima in rassegna l'intero ventaglio di possibilità.

C'è anche un altro buon motivo per procedere gradualmente. Gran parte delle misure per la promozione della conciliabilità tra lavoro e famiglia è volta essenzialmente ad assecondare le esigenze orarie dei collaboratori. La flessibilità di cui possono disporre consente loro di conciliare meglio gli impegni lavorativi e quelli privati. D'altra parte, sono chiamati ad assumere una maggiore responsabilità nell'azienda. È un approccio che, oltre a interiorizzarsi gradualmente – anche se l'azienda prevede chiare direttive – presuppone una fiducia che cresce nel tempo.

I contenuti delle misure proposte non si rivolgono solo ai genitori. Le misure che aiutano a coniugare il lavoro e la gestione quotidiana dei figli suggeriscono nel contempo vie percorribili per la conciliabilità della vita professionale con gli impegni familiari. Può accadere, ad esempio, che il partner si ammali gravemente. Più in là si va con l'età meno è rara la necessità di prestare cure e assistenza ad altri membri della famiglia che non necessariamente vivono sotto lo stesso tetto. Se la sfera professionale può progressivamente lasciare spazio a quella privata, anche il passaggio al pensionamento risulta agevolato. ← indietro

## Orari di lavoro flessibili

Gli orari di lavoro flessibili sono una condizione di base per poter conciliare lavoro e famiglia, a prescindere dal grado di occupazione. Una certa libertà nella scelta dei propri orari di lavoro aiuta i dipendenti a trovare un migliore equilibrio tra queste due sfere. Le situazioni nelle quali i genitori apprezzano particolarmente una certa flessibilità sono molte: accompagnare e andare a prendere i bambini in strutture di custodia complementari alla famiglia o a scuola, preparare il pranzo, sopperire a chiusure impreviste della scuola, ecc. L'applicazione pratica nelle aziende ha mostrato che gli orari di lavoro flessibili sono una delle misure più efficaci.

### Vantaggi

Per le aziende, flessibilità significa poter impiegare i dipendenti in funzione della mole di lavoro e disporre di un margine di manovra sugli orari. L'annualizzazione dell'orario di lavoro, ad esempio, può risultare interessante se nell'arco dell'anno il lavoro varia in seguito a oscillazioni della domanda. Per far fronte ai momenti di punta, invece di impiegare personale ausiliario non appositamente istruito o personale temporaneo a costo elevato, si cerca di fidelizzare un maggior numero di persone e si dà loro la possibilità di compensare le ore supplementari nei mesi meno impegnativi. Un'opportuna pianificazione permette di risparmiare sui costi. Con un pool più ampio di collaboratori, l'azienda ha più possibilità di trovare una persona in grado di sostituire tempestivamente un collega assente.

«Ho riconosciuto subito un datore di lavoro attento alle esigenze dei singoli. Ogni situazione viene valutata singolarmente. Così si arriva alla fine a una soluzione personalizzata».
*Claudia Vascon, Head of Human Resources, Ginsana SA, Bioggio TI.*

Nel contempo, gli orari di lavoro flessibili aumentano la soddisfazione dei collaboratori, alleviano il carico di lavoro e lo stress, il tutto a beneficio della produttività. Se constatano che l'azienda presta attenzione alle loro esigenze, i dipendenti in genere sono più disponibili, più produttivi e meno spesso assenti. Si abbassa inoltre il rischio di malattia, scarsa concentrazione e sovraffaticamento.

Permettendo ai dipendenti, senza troppe complicazioni, di assentarsi per brevi periodi, si possono ridurre i costi derivanti dall'assenteismo. I collaboratori possono accordarsi fra di loro e non si sentono costretti a licenziarsi per far fronte a impegni familiari che interferiscono con l'orario di lavoro. Si identificano con l'azienda e vi rimangono più a lungo, con un conseguente risparmio sui costi di assunzione e di inserimento.

**Costi**

La gestione flessibile degli orari di lavoro comporta costi contenuti, soprattutto per le aziende più piccole. La sua introduzione richiede tuttavia una certa organizzazione: eventualmente si dovrà predisporre un sistema di timbratura. Qualsiasi spesa legata a interventi di pianificazione e coordinamento farà aumentare i costi correnti, ma tale aumento sarà più contenuto se si riescono a trovare soluzioni all'interno del team. La gestione delle ore di lavoro potrà essere relativamente onerosa se i processi non sono stati completamente automatizzati.

**Attuazione**

Gli orari di lavoro flessibili funzionano al meglio quando non è una sola persona a occuparsi di un determinato settore d'attività. Questa condizione può essere realizzata attraverso il lavoro in team, il job sharing, le supplenze, e tramite accordi informali fra i collaboratori. È importante che gli interessati possiedano qualifiche equivalenti e che dispongano di competenze simili.

L'assenza di un sistema di registrazione degli orari (autocontrollo con propria annotazione, orologi timbratori o sistemi elettronici) può suscitare un senso di ingiustizia fra i collaboratori e causare perdite di efficienza dovute a conflitti. Una soluzione valida per quasi tutte le forme di lavoro a orario flessibile è quella di gestire dei conti per le ore di lavoro. Le ore di lavoro effettivamente prestate sono registrate sotto forma di crediti e debiti. È opportuno fissare i limiti entro i quali mantenere le ore in esubero e le ore in ammanco. Il periodo di tempo accordato per la compensazione dei crediti e dei debiti può variare da un mese, a un trimestre, a un anno intero.

**Attenzione**

- Rispetto delle condizioni quadro: l'introduzione di orari flessibili presuppone il rispetto delle condizioni generali fissate dal diritto del lavoro. Il lavoro deve comunque essere organizzato in modo tale da garantire la protezione della salute fisica e psichica dei lavoratori. A tale scopo, bisogna rispettare la legge sul lavoro e in particolare i tempi di lavoro e di riposo.
- La flessibilità deve essere reciproca: le esigenze dell'azienda e quelle dei dipendenti non sempre coincidono. Per conciliare le responsabilità professionali con quelle familiari non basta essere flessibili, bisogna anche pianificare. L'azienda deve poter contare sui propri collaboratori in base alla mole di lavoro. Un giusto equilibrio richiede disponibilità reciproca e considerazione per le condizioni quadro di entrambe le parti. Nella maggior parte dei casi, orari lavorativi sostenibili per la famiglia sono il risultato di un compromesso. Più la situazione è chiara fin dall'inizio, minori saranno in seguito le perdite di efficacia dovute a conflitti.

– Gestione delle ore in ammanco e delle ore in esubero: se sono gestiti conti concernenti le ore di lavoro, si calcolano le ore in esubero e quelle in ammanco. Le modalità di compensazione possono variare, ma è raccomandabile definire regole chiare. Alcune aziende ammettono un trasferimento delle ore, altre detraggono le ore in ammanco dal salario e pagano quelle in esubero alla tariffa normale. Nei settori in cui sono previsti supplementi per gli straordinari, questo può causare dei conflitti se non viene fatta una distinzione chiara tra le ore in esubero effettuate a titolo volontario e gli straordinari imposti dall'azienda. Ci sono opinioni diverse anche sull'opportunità di corrispondere o meno una retribuzione per le ore in esubero. L'idea di massima è di compensarle sotto forma di tempo libero. Per stabilire quando può essere preso questo tempo libero occorre ugualmente attenersi a determinate regole.
– Adeguamento periodico: le esigenze familiari mutano nel tempo, ad esempio quando un figlio inizia la scuola o se intervengono altri compiti di assistenza a familiari. Gli accordi presi devono quindi essere rivisti con una certa periodicità (semestralmente o annualmente).
– Senso di giustizia/buon clima aziendale: se nella pianificazione delle vacanze vengono sistematicamente privilegiate le famiglie, possono crearsi tensioni all'interno del team. Lo stesso accade se i dipendenti che arrivano prima o se ne vanno dopo degli altri devono sempre sobbarcarsi i lavori più spiacevoli rimasti in sospeso. Per questioni di giustizia, può essere opportuno offrire a tutti la possibilità di un orario flessibile. In generale, è importante comunicare apertamente. Così facendo è possibile conoscere meglio le rispettive esigenze, suscettibilità e richieste e, quindi, favorire la fiducia reciproca e la disponibilità ad aiutarsi vicendevolmente. Non da ultimo, per abituare i collaboratori alle nuove misure è necessaria una buona dose di persuasione.

Qui di seguito sono riportate le misure più collaudate per la flessibilizzazione degli orari di lavoro.

**Orario flessibile**

Non tutte le aziende necessitano che i dipendenti inizino e smettano di lavorare tutti alla stessa ora. Tramite un sistema di orario flessibile i collaboratori possono suddividere come preferiscono le loro ore lavorative giornaliere entro una determinata fascia di tempo. Quanto più ampia è questa fascia, tanto maggiore è la libertà di cui dispongono per conciliare gli impegni professionali con quelli familiari. Se è necessario assicurare che tutti siano presenti nell'azienda in determinati orari, si possono stabilire degli orari di presenza obbligatoria.

Cfr. Modello di regolamento sull'orario flessibile, Materiale di lavoro, pag. 85

Quando si introduce un orario flessibile si devono rispettare alcune regole:

- stabilire un orario di presenza obbligatoria: ad esempio dalle 9.00 alle 11.00 e dalle 14.00 alle 16.00.
- Definire delle fasce di orario flessibile: primo orario d'inizio e ultimo orario di fine lavoro possibili, pausa pranzo minima di mezz'ora (cosiddetta pausa SUVA; occorre anche osservare che, secondo l'art. 36 della legge sul lavoro, ai lavoratori con responsabilità familiari deve essere accordata, su richiesta, una pausa meridiana di almeno un'ora e mezzo).
- Stabilire il periodo di conteggio: settimanale, mensile o annuale.
- Decidere i limiti minimi e massimi delle ore in esubero e in ammanco.

Cfr. Checklist sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali, pag. 96

**Orario di lavoro annuale**

Nel modello di orario di lavoro annuale le ore che devono essere effettuate vengono fissate su base annuale invece che su base settimanale o mensile. Questa possibilità è offerta sia ai dipendenti a tempo pieno che a quelli a tempo parziale. L'attività lavorativa può così essere ripartita in modo irregolare su singoli mesi o settimane. Questo sistema consente, tra l'altro, ai dipendenti che hanno figli di disporre di una maggiore libertà rispetto all'orario flessibile, perché possono per esempio organizzarsi in funzione delle vacanze scolastiche. Occorre comunque garantire che i momenti di sovraccarico siano gestiti in modo sostenibile su entrambi i fronti, famiglia e azienda.

**Attuazione**

Quando si introduce un orario di lavoro annuale è raccomandabile chiarire le esigenze e i margini di manovra dell'azienda e dei dipendenti: quante persone sono necessarie nell'azienda, in un settore o in un team in una determinata unità di tempo (settimana o mese)? Quanto e quando desiderano lavorare i collaboratori? Quanto si trovano d'accordo le due parti? Quali altre soluzioni compromessi si possono individuare?

Occorre inoltre stabilire alcune regole:

- definire il campo d'applicazione: intera azienda, determinati settori o team? Tutti i dipendenti o solo alcuni?
- Stabilire le ore lavorative annuali che i dipendenti a tempo pieno devono effettuare: in caso di lavoro a tempo parziale le ore sono ridotte proporzionalmente.
- Decidere il margine di manovra: come vengono determinati i limiti massimi e minimi del carico di lavoro per unità di tempo (se non è fissato un limite massimo, gli impegni familiari non possono più essere assolti)? Entro questo margine, quanto può lavorare una persona

senza che gli venga richiesto dal superiore? Quando la sua presenza può essere richiesta di meno o di più rispetto alla media annuale?
– Stabilire le scadenze: con quanto anticipo vengono fissati concretamente gli orari di lavoro nei singoli casi? Per le persone con responsabilità familiari è importante poter disporre di un orizzonte di pianificazione sufficientemente lungo.

Durante l'anno è necessario tenere sotto controllo gli orari di lavoro. Le ore in esubero e in ammanco sono solitamente indicate nel conteggio salariale. Sia i superiori che i loro subalterni devono reagire tempestivamente se non sembra possibile pareggiare il saldo delle ore entro la fine dell'anno, affinché si possano prendere nuovi accordi.

**Brevi assenze**

La possibilità di assentarsi di tanto in tanto per breve tempo rappresenta un aiuto semplice ed efficace per poter gestire meglio gli impegni privati e gli imprevisti. In tal modo si possono, ad esempio, andare a prendere i figli a scuola e portarli dai nonni. Ovviamente in questo lasso di tempo l'azienda deve continuare a funzionare. Se per queste brevi assenze si riesce a trovare un accordo con i colleghi, il lavoro non ne risente. Il tempo perso dovrà essere recuperato successivamente.

Attuazione

È importante che esistano chiare direttive aziendali (ad es. «Devono sempre essere presenti almeno due persone») alle quali riferirsi per definire accordi informali tra i dipendenti e per assicurarne il rispetto. Anche in questo caso bisogna garantire una certa equità: si può decidere, ad esempio, di concedere facilitazioni a chi sostituisce di frequente altri colleghi.

**Giorni liberi**

Il diritto di fruire di giorni liberi è garantito dalla legge o dall'azienda in caso, per esempio, di traslochi, matrimoni o nascita di un figlio. Su presentazione di un certificato medico, il datore di lavoro deve concedere un permesso, fino a tre giorni, ai lavoratori che hanno responsabilità familiari per il tempo necessario alle cure dei figli ammalati (art. 36 cpv. 3 LL).

Cfr. Checklist sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali, pag. 96

Per i dipendenti con famiglia a carico sarebbe spesso utile poter disporre di un giorno libero (non retribuito) anche per far fronte ad altri impegni familiari, come ad esempio curare il partner ammalato, accompagnare i figli al primo giorno di asilo, ecc.

Molte aziende, in situazioni particolari e su richiesta, accordano questi giorni liberi supplementari retribuendoli e si assicurano in cam-

bio la disponibilità dei dipendenti ad assumere mansioni speciali. Altre concedono ogni anno ai dipendenti con responsabilità familiari un dato numero di giorni liberi supplementari.

Anche se un'azienda non è economicamente in grado di retribuire i giorni liberi supplementari, la possibilità di avere un giorno libero in caso di emergenza è comunque un importante aiuto per i dipendenti che devono far fronte a impegni familiari.

**Vacanze e giorni festivi**

Per i genitori che lavorano, l'inizio delle vacanze scolastiche coincide con l'inizio di un periodo di grandi acrobazie dato che spesso non sanno a chi rivolgersi per la custodia dei figli. Nella pianificazione delle assenze per vacanze è utile prevedere che i dipendenti con figli in età scolastica possano prendere le loro ferie possibilmente in concomitanza con le vacanze scolastiche. Una soluzione alternativa può essere quella di stabilire nel contratto di lavoro un accordo sulla riduzione del tempo di lavoro durante le vacanze scolastiche. In molti casi è opportuno lasciare liberi i genitori con figli piccoli in occasione delle festività più importanti come Natale e Pasqua.

Un'altra opzione apprezzata è quella dei sistemi di menù (detta anche opzione tempo/salario): un prolungamento del tempo di lavoro settimanale o una riduzione del salario entro una fascia di tempo prestabilita dà diritto a settimane di vacanze supplementari. Circa due ore settimanali in più o il 4% del salario in meno si traducono in una settimana supplementare di vacanze. Il conteggio deve basarsi sulla situazione effettiva dell'azienda nel singolo caso.

Attuazione

Gli accordi informali che favoriscono le famiglie nella pianificazione delle vacanze e dei giorni festivi celano potenziali conflitti. Norme scritte comunicate in modo chiaro sono generalmente meglio accette.

**Orari giornalieri ridotti, prolungati e scaglionati**

Spesso per migliorare la conciliabilità tra lavoro e impegni familiari è sufficiente una riduzione, un prolungamento o un posticipo degli orari di lavoro giornalieri. Esistono diverse possibilità:

- ridurre l'orario giornaliero, per lo più in caso di occupazione a tempo parziale. La riduzione delle ore di lavoro aiuta a mantenere il ritmo di vita quotidiano della famiglia: si possono così portare i figli al nido, all'asilo o a scuola, o andare a prenderli, oppure assistere i propri parenti, e rimane anche il tempo per aiutare i figli a fare i compiti.
- Prolungare l'orario giornaliero: il tempo di lavoro settimanale è ripartito su un numero inferiore di giorni. Lavorando 10 ore al giorno invece di 8, si può concentrare un grado di occupazione del 50% su 2

giorni o del 100% su 4 giorni. Una tale concentrazione delle ore permette ai genitori di darsi il cambio nella cura dei figli. Dal canto loro, le aziende possono estendere gli orari di contatto con la clientela.

– Lavoro a turni: questa soluzione può rendere più difficile trovare un equilibrio tra lavoro e famiglia ma, a seconda dei casi, può anche facilitare le cose. Chi inizia il proprio turno la mattina presto, potrà dedicarsi ai figli a partire da metà pomeriggio. Viceversa, i turni serali possono essere interessanti se, al mattino, i figli ancora piccoli rimangono a casa. Spesso sono apprezzati anche i turni di mezza giornata di mattina, pomeriggio o sera. Nel caso dei dipendenti con famiglia è importante che nella pianificazione si tenga conto delle loro esigenze, garantendo in particolare una certa costanza nella ripartizione dei turni.
– Orari scaglionati: se la giornata lavorativa inizia e termina a orari variabili, i genitori hanno la possibilità di accudire i figli prima della scuola o di essere a casa quando tornano la sera. Con questa soluzione, l'azienda potrà, dal canto suo, offrire orari di apertura e di servizio al pubblico più lunghi: all'inizio della giornata l'organico sarà più ridotto, aumenterà per arrivare al massimo nei momenti di punta e verso fine giornata si ridurrà gradualmente.

## ESEMPIO 2

# Texner SA

«In passato ero assolutamente contrario al lavoro a tempo parziale, ma oggi non la penso più così», esordisce Stany Fardel, direttore della Texner SA. A fargli cambiare idea è stata una dipendente, molto apprezzata, che rischiava di dover lasciare l'azienda alla nascita del primo figlio. Dieci anni dopo fa ancora parte dell'organico della Texner ed è appena diventata madre per la terza volta. «È molto più interessante impiegare due persone al 50 per cento che una al 100», è questo il messaggio che Fardel lancia ai dirigenti che ancora esitano a fare questo passo. «Dipendenti più motivati, una maggiore efficienza, la sostituzione assicurata durante le vacanze o in caso di malattia, un tasso di assenteismo annuo inferiore all'uno per cento e il rientro al lavoro di tutte le collaboratrici dopo il congedo di maternità», ecco l'elenco, non esaustivo, dei vantaggi del lavoro a tempo parziale.
I dipendenti possono scegliere liberamente i loro orari di lavoro quotidiani, all'unica condizione che almeno una persona per reparto sia presente tra le 7.00 e le 18.00. Qui non si timbra il cartellino: S. Fardel confida infatti nella capacità dei suoi

Profilo:
produzione di articoli pubblicitari personalizzati, 35 dipendenti

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, congedo di maternità/di paternità, contributo per l'asilo nido

Contatto:
Stany Fardel, Inhaber
Rte du Moulin 56
3977 Granges

Tel. 027 205 60 20
stany.fardel@texner.ch
www.texner.ch

dipendenti di gestire le ore di lavoro, ma controlla ogni anno che quelle segnate in esubero siano comunque riportate a zero. Fardel, dirigente carismatico che ha fatto del benessere dei dipendenti la sua principale missione, avverte però: «Il rischio che cela una simile libertà non è tanto che se ne possa abusare, ma l'eccesso di zelo» e per questo raccomanda ai suoi omologhi di effettuare ogni tre anni un sondaggio anonimo tra i collaboratori per verificarne il grado di soddisfazione. «Colpisce vedere sulla carta ciò che i tuoi dipendenti non hanno il coraggio di dirti a voce!». Oltre alle quattro gite aziendali all'anno e alla possibilità di noleggiare a prezzi convenienti una vettura, la Texner SA offre anche un sostegno particolare alle famiglie: un assegno di 150 franchi per l'asilo nido al mese e a figlio, un «bonus bebè» di 1500 franchi per i nuovi nati e un congedo di paternità di due settimane.

## Lavoro a tempo parziale

La riduzione del grado di occupazione è una delle misure più sfruttate per conciliare meglio lavoro e famiglia. Le possibilità di organizzazione degli orari sono svariate. In proporzione, ancora oggi sono soprattutto le donne che ricorrono al tempo parziale per far fronte agli impegni familiari. Gli uomini stanno però visibilmente recuperando terreno: tra il 2004 e il 2015 la percentuale dei padri occupati a tempo parziale è raddoppiata e ora un neo-papà su otto sfrutta questa possibilità, tendenza che sembra destinata a proseguire: i risultati di alcune indagini mostrano infatti che la maggior parte degli uomini prenderebbe in considerazione questa soluzione. Le offerte di lavoro a tempo parziale diventano quindi un vantaggio concorrenziale sempre più significativo nel mercato del lavoro.

Nel corso degli anni il lavoro a tempo parziale si è affermato in svariati settori e livelli di funzione, inclusi quelli dirigenziali. Un'indagine condotta nel 2016 dall'Università di San Gallo fra più di 1000 manager svizzeri ha mostrato che un membro dei quadri su sette lavora a tempo parziale; circa un terzo di questi sono uomini. Ciò rende necessario un adeguamento dell'organizzazione del lavoro. La responsabilità è suddivisa tra più persone. Soprattutto le aziende più piccole hanno così maggiori possibilità di attrarre dirigenti qualificati.

**Vantaggi**

Per ogni azienda è importante poter usufruire del necessario know-how. Questa esigenza è particolarmente forte nelle imprese più piccole, dove spesso una funzione chiave è ricoperta da una sola persona. Il tempo parziale offre vantaggi sotto molti aspetti. La responsabilità e il know-how possono essere suddivisi fra più persone. I collaboratori che vogliono dedicarsi anche alla famiglia rimangono in tal modo legati all'azienda. Le offerte di lavoro a tempo parziale facilitano inoltre l'assunzione di collaboratori particolarmente ferrati.

Le donne e gli uomini che hanno esperienza di gestione familiare portano solitamente con sé delle capacità che possono servire anche all'azienda: doti organizzative, comunicativa e gestione pragmatica dei conflitti. I dipendenti occupati a tempo parziale sono spesso più sereni, più produttivi e più motivati e meno assenti. Chi riesce a ridurre la percentuale di occupazione si sente più legato all'azienda e non si tira indietro se, di tanto in tanto, gli si chiede di fare uno sforzo in più.

Il lavoro a tempo parziale consente all'azienda di estendere gli orari d'apertura e di servizio al pubblico oltre il normale ritmo quotidiano e di impiegare meglio i collaboratori in funzione della mole di lavoro. L'azienda diventa così più flessibile e può attingere a un più ampio pool di persone in caso di improvvise carenze.

Il job sharing, una particolare forma di organizzazione del lavoro a tempo parziale, presenta un ulteriore vantaggio, ossia la «doppia» motivazione e responsabilità. Con questo sistema le supplenze durante le vacanze sono garantite. E se una persona se ne va, il know-how dell'azienda è comunque mantenuto.

## Costi

L'introduzione del lavoro a tempo parziale può comportare uno sforzo maggiore nel coordinare le attività quotidiane, sforzo che aumenta proporzionalmente al numero di dipendenti che sfruttano questa possibilità, ma che, in presenza di un'organizzazione e condizioni quadro adeguate, è ben compensato dalla migliore produttività. Le conseguenze finanziarie dipendono dalla situazione concreta, ma, in generale sono gestibili e, in alcuni casi, impercettibili. Le cose cambiano però se i collaboratori a tempo parziale necessitano di postazioni di lavoro individuali, con conseguenti costi di infrastruttura: se per lo stesso volume di lavoro vengono occupati più collaboratori, aumentano tutti i costi direttamente legati al numero di persone occupate, per esempio quelli di amministrazione e pianificazione o di organizzazione di riunioni, corsi di formazione interna ed eventi aziendali). Nel caso del job sharing, i tempi di organizzazione aumentano in modo irrilevante se la ripartizione e il trasferimento del lavoro sono stabiliti dai diretti interessati.

## Attuazione

Per introdurre il lavoro a tempo parziale occorre innanzitutto chiarire alcuni punti:

- cosa si può ripartire e come? Quali compiti richiedono molto tempo? In che misura l'adempimento dei compiti dipende da determinate persone? Ci sono molte decisioni urgenti da prendere?
- Chi coordina: quanta autonomia organizzativa e responsabilità si possono concedere? Quanto controllo è necessario? Gli accordi informali sono già una prassi corrente?
- In che modo viene adeguata l'organizzazione: chi prende parte ai colloqui, e a quali? Le supplenze sono già stabilite? Le tecnologie di comunicazione digitali (e-mail, agenda elettronica accessibile a tutti) possono essere d'aiuto?
- Esigenze della clientela: quando devono essere fornite le prestazioni? Come vengono gestiti i momenti di punta? Con che ritmo bisogna rispondere alle richieste?
- Esigenze dei collaboratori: quale modello di orario a tempo parziale preferiscono i dipendenti? Dove si possono raggiungere dei compromessi?

Cfr. Toolbox tempo parziale, pag. 108

Per il lavoro a tempo parziale, ancor più che per il lavoro a tempo pieno, è raccomandabile chiarire in anticipo alcuni punti, quali: compiti, responsabilità, competenze, possibilità di comunicazione (all'interno del team e con i superiori), regolamentazione degli orari di presenza, degli orari di contatto e delle supplenze, nonché modalità di trasmissione dei compiti non terminati. Dal punto di vista assicurativo possono essere istituite condizioni quadro che non penalizzano le persone occupate a tempo parziale.

Cfr. Checklist sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali, pag. 96

## Attuazione

L'orario a tempo parziale funziona se il lavoro è organizzato di conseguenza, soprattutto quando è indispensabile una stretta collaborazione o se i dipendenti occupati a tempo parziale fungono da referenti sia interni che esterni.

Cfr. Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 35

Gli aspetti da ripensare sono soprattutto la comunicazione e il coordinamento, tanto più se i collaboratori non sono sempre tutti presenti. È però anche importante che i compiti assegnati ei processi lavorativi corrispondano al grado di occupazione. Soprattutto quando una persona passa dal tempo pieno al tempo parziale bisogna assicurarsi che le sue attività siano ridotte di conseguenza.

Qui di seguito si dà un'idea di come possono essere organizzate le principali forme di tempo parziale.

**Principali varianti del lavoro a tempo parziale**

Il lavoro a tempo parziale implica una riduzione del grado di occupazione dei collaboratori, espresso in percentuale di un posto a tempo pieno nella stessa azienda. Esistono diverse varianti di organizzazione del tempo parziale. Una delle sue caratteristiche è il periodo di riferimento.

- Orario di lavoro giornaliero ridotto: in questo caso si ripete ogni giorno lo stesso modello. I dipendenti lavorano ad esempio sei ore al giorno o mezza giornata oppure svolgono a ritmo fisso un turno breve.
- Orario di lavoro settimanale ridotto: è la forma più comune di lavoro a tempo parziale, nella quale spesso si riservano all'attività lavorativa sempre le stesse mezze giornate della settimana oppure un turno durante il fine settimana.
- Orario di lavoro annuale ridotto: questa terza forma consente la ripartizione irregolare dell'attività lavorativa su singoli mesi o settimane. I dipendenti che hanno famiglia possono così, previo accordo, prendere congedo o ridurre il lavoro durante le vacanze scolastiche dei figli.

12 %

Nel 2015 un padre su otto con figli di età compresa tra 0 e 6 anni lavorava a tempo parziale. Nel 2004 il rapporto era di un padre su 16.
*Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera RIFOS 2015.*

Un altro aspetto da considerare è la frequenza con la quale dev'essere effettuato il lavoro.

- Lavoro a tempo parziale fisso: in questo caso sono possibili i più svariati modelli giornalieri, settimanali o mensili. La settimana è solitamente suddivisa in unità di tempo (nella vendita, ad es., 12 mezze giornate) che vengono ripartite in modo fisso tra i collaboratori. Vi è eventualmente la possibilità, se necessario, di scambiarsi i turni.
- Lavoro a tempo parziale flessibile: in questa variante il grado di occupazione ridotto dev'essere svolto, conformemente alle esigenze dell'azienda e dei dipendenti, entro un periodo prefissato (settimana, mese o anno). Ciò è possibile soltanto se vigono orari di lavoro flessibili.
- Tempo parziale graduale: molte aziende non sono disposte a concedere una riduzione del grado di occupazione già nella fase di inserimento che segue l'assunzione. Se ciò nonostante si vuole assumere una persona che desidera lavorare a tempo parziale, ci si può accordare su un modello di tempo parziale che evolve progressivamente, come il congedo maternità con reinserimento graduale.

Cfr. Orari di lavoro flessibili, pag. 19

**Cambiare il grado di occupazione**

In generale, per i dipendenti che devono far fronte a responsabilità familiari è utile poter modificare il proprio grado di occupazione a seconda della fase della vita che stanno attraversando. Diverse aziende inseriscono questa possibilità di scelta in un quadro di riferimento: per una funzione che implica responsabilità e contatti con i clienti, ad esempio, prevedono un'occupazione minima del 60%. Il colloquio annuale con i collaboratori può essere la sede adatta per ridefinire la percentuale di occupazione. In altri casi i dipendenti hanno la possibilità di adeguare il grado di occupazione entro un dato termine (ad es. un semestre), sempre che ciò sia fattibile nell'ottica aziendale.

**Job sharing**

Il job sharing è una particolare forma di organizzazione del lavoro. Con questo sistema vengono ripartiti fra due o più dipendenti uno o più posti di lavoro a tempo pieno. L'opzione più diffusa è la ripartizione di un posto fra due persone. La suddivisione esatta dei compiti nonché le modalità di supplenza e della condivisione di responsabilità vanno regolate di volta in volta. In caso di job sharing si cerca di garantire che, per una determinata funzione sia sempre presente almeno una persona competente. Esistono diverse forme di job sharing:

Cfr. Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 35

– job splitting: i compiti sono suddivisi di comune accordo fra gli interessati. In seguito, ognuno è responsabile unicamente dei lavori che gli sono stati assegnati.
– Job pairing: gli interessati assumono insieme la responsabilità di pianificare e portare a termine un determinato incarico.

**Attuazione**

Un contratto di job sharing prevede alcuni punti importanti: gli interessati stipulano con l'azienda un contratto di lavoro individuale, nel quale si impegnano a sostituirsi vicendevolmente. Nel reciproco interesse, è opportuno precisare gli accordi per iscritto. In caso contrario, si accetta tacitamente di effettuare straordinari fino all'equivalente di un posto a tempo pieno. Occorre però tener presente che il principio di esigibilità tutela le persone con responsabilità familiari dai sovraccarichi di lavoro, il che può generare conflitti. In caso di assenze impreviste, infatti, c'è un obbligo di supplenza unicamente entro i limiti dell'esigibilità. Occorre inoltre regolare il mantenimento del posto nel caso in cui uno dei due collaboratori in job sharing lasci il lavoro. Lo stesso vale per il mantenimento di un gruppo quando un membro del gruppo se ne va.

Cfr. Modello di accordo per il job sharing, Materiale di lavoro, pag. 108

**Attenzione**

Occorre accertarsi che gli interessati si suddividano equamente i compiti. Il job sharing è destinato a fallire se la stessa persona deve sempre sobbarcarsi i lavori più spiacevoli o lavorare in orari sfavorevoli, ad esempio perché non ha impegni familiari.

Spesso la ripartizione di funzioni direttive è esclusa a priori. Fondamentalmente, tuttavia, il lavoro a tempo parziale a livello direttivo si basa proprio sul principio del job sharing. In generale le mansioni operative e il lavoro specialistico sono più facilmente suddivisibili delle mansioni di direzione e di contatto con i clienti, che sono fortemente improntate alla comunicazione. Allo stesso tempo, però, far dipendere da un'unica persona questi importanti incarichi è una strategia altamente rischiosa per le aziende. Un'opzione è quella di ripartire i compiti direttivi di elevata responsabilità, ma ciò richiede spesso un cambiamento dell'intera gestione.

Cfr. Kuark (2003), Bibliografia, pag. 118

## ESEMPIO 3

# Remo AG

Per un'azienda di nicchia è fondamentale riuscire a reclutare personale specializzato e a trattenerlo. Oltre all'ampio parco macchine, il capitale maggiore della Remo AG sono i dipendenti di lunga data. La signora Leirer sottolinea pertanto il clima familiare che regna in questa azienda: «La coesione è qualcosa che va al di là dei rapporti di lavoro: agli eventi aziendali sono sempre invitati anche i familiari dei dipendenti». Così, tutti conoscono la situazione familiare altrui e sono in grado di capire le esigenze e i desideri dei colleghi. E, se necessario, insieme al proprietario, alla direttrice o ai capireparto, si possono trovare anche soluzioni individuali. Più che le grandi soluzioni globali sono quelle piccole, all'insegna della flessibilità, a facilitare la vita familiare di tutti i giorni: la possibilità di arrivare al lavoro un po' più tardi o di andare via prima, di assentarsi per un imprevisto, di portare ogni tanto con sé al lavoro i figli o gli animali domestici, i lavoretti durante le vacanze per i figli ecc. Ma c'è anche il lavoro a tempo parziale (con gradi di occupazione tra il 20 e il 70 %), concesso per esempio in un caso per facilitare il passaggio al pensionamento. Per la signora Leirer

Profilo:
azienda familiare (alla seconda generazione) con nove dipendenti specializzata in revisioni, riparazioni e controlli di alberi di trasmissione/sistemi idraulici, motori e impianti elettrici di veicoli

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, buon clima aziendale

i vantaggi sono evidenti: «I nostri dipendenti sono soddisfatti e motivati, il che fa sì che rimangano con noi per molti anni, si identifichino con l'azienda, costruiscano rapporti di fiducia con la clientela, mostrino uno spiccato spirito d'iniziativa e siano disponibili a sostituire un collega o a dare una mano». Anche la trasparenza è considerata importante all'interno della Remo AG: ogni mese i dipendenti possono prendere visione del fatturato. Una delle sfide consiste nel conservare il know-how necessario per l'impiego dei macchinari speciali, che oggi non viene più insegnato durante l'apprendistato. Tutte le speranze sono riposte nell'interesse manifestato dai giovani (tra cui anche un componente della famiglia) e nella volontà da parte dei più anziani a trasmettere le loro conoscenze «on the job».

Contatto:
Daniela Leirer,
Geschäftsleiterin
Battenhussstrasse 4
9062 Lustmühle

Tel. 071 335 70 23
daniela.leirer@
remo-ag.ch
www.remo-ag.ch

## Riorganizzazione del lavoro

Quanto più flessibili sono gli orari di lavoro e i gradi di occupazione nell'azienda, tanto più l'organizzazione del lavoro dev'essere accurata affinché alla fine tutto funzioni. Se i collaboratori non sono sempre tutti presenti, la pianificazione e il coordinamento devono essere meglio soppesati per evitare situazioni problematiche e passaggi inutili. Adattando l'organizzazione del lavoro è d'altro canto più facile trovare soluzioni per conciliare impegni professionali e familiari. I principali elementi in questo senso sono gli accordi all'interno del team, il lavoro incentrato sui risultati, la garanzia del flusso di informazioni, una pianificazione mirata degli incarichi nonché l'organizzazione delle supplenze. Il job sharing stesso è una forma di riorganizzazione del lavoro.

### Vantaggi

Gli accordi all'interno del team riducono il tempo che l'azienda deve consacrare a pianificare l'impiego del personale. Spesso i collaboratori si dedicano con più motivazione e concentrazione ai loro compiti se li considerano una «loro creatura». Inoltre, nella maggior parte dei casi sviluppano il loro potenziale in materia di strategie e prestazioni di lavoro solo quando viene concesso loro il necessario margine di manovra.

Una gestione incentrata sui risultati che lasci il maggior spazio possibile ai dipendenti favorisce un comportamento responsabile e una maggiore efficacia.

Per quanto riguarda il flusso di informazioni, una più chiara strutturazione del lavoro in sezioni produttive e comunicative accresce in generale l'efficienza e l'efficacia. Si possono in tal modo ridurre le interferenze inutili e aumentare la concentrazione.

Se nella pianificazione degli impieghi si tiene conto delle sollecitazioni a cui sono sottoposti i collaboratori (orari o altro) si può adattare l'organizzazione in modo ottimale ai fini della produttività. Così facendo nel complesso si lavora più efficacemente.

Quanto più flessibile è l'impiego dei collaboratori, tanto più essi acquisiscono know-how e diventano versatili.

### Costi

Ogni team richiede un certo tempo di rodaggio prima di riuscire ad organizzarsi autonomamente. L'introduzione di un sistema di gestione incentrato sui risultati non implica necessariamente che tutti i collaboratori siano in grado di lavorare in modo autonomo da subito; per molti il processo è graduale e richiede colloqui periodici, per i quali superiori e collaboratori devono investire del tempo.

Secondo i campi d'attività, i costi per l'organizzazione delle supplenze possono essere molto esigui, soprattutto se ci sono diverse persone che sanno come muoversi. In alcune professioni, tuttavia, le supplenze sono possibili soltanto se per i progetti più complessi si istruisce anche una seconda persona. Ovviamente ciò comporta determinati costi, ra-

gione per cui in simili circostanze di solito si organizza il lavoro all'interno del team in modo da garantire la supplenza anche in caso di malattia o vacanze.

**Organizzazione autonoma del team**

In molte aziende, la responsabilità per settori d'attività circoscritti può essere trasferita a diversi team che si organizzano autonomamente. Ad esempio, viene delegata loro la competenza di accordarsi in modo informale sugli orari di lavoro o anche di definire l'intera pianificazione del lavoro e persino di ripartirselo, ma sempre entro determinati limiti. Questa libertà organizzativa permette ai membri del gruppo di prestare maggiore attenzione alle esigenze personali di ognuno. Eventualmente, possono anche scambiarsi i compiti, se ciò li aiuta a raggiungere un miglior equilibrio tra sfera privata e professionale. Questa forma di organizzazione racchiude in sé un grande potenziale per la conciliabilità tra lavoro e famiglia, sempre che all'interno del gruppo ci sia (o possa essere sviluppata) la necessaria solidarietà.

«Vogliamo essere un datore di lavoro interessante da tutti i punti di vista e far sì che i nostri dipendenti vengano al lavoro volentieri. Per questo motivo il principio della conciliabilità tra lavoro e famiglia è una delle nostre grandi priorità».
*Agnese Bronzini,*
*Josias Gasser Baumaterialien AG, Chur*

Un lavoro d'equipe che funziona riduce i costi dell'azienda per la pianificazione dell'impiego del personale. Ciò non avviene però automaticamente. In un primo tempo può essere necessario fornire un certo sostegno. Una volta definite le regole del gioco e individuati i vantaggi reciproci, il lavoro all'interno del team funzionerà sempre meglio.

**Attenzione**

La capacità del team di organizzarsi autonomamente non può essere data per scontata. Si richiedono solidarietà, volontà di lavorare insieme e senso di responsabilità. È pertanto raccomandabile investire tempo per sviluppare la capacità di organizzazione e coordinamento del team. Nella composizione dei gruppi di lavoro occorre inoltre garantire un buon amalgama di competenze specialistiche e sociali. La comprensione per la situazione altrui può essere facilitata se tutti hanno impegni familiari. Un gruppo eterogeneo è però tendenzialmente più flessibile e mobile. In quest'ultimo caso bisogna garantire che coloro che si rendono spesso disponibili a breve termine ottengano in cambio dei vantaggi. In un settore specializzato è necessario un vasto bagaglio comune di conoscenze e capacità affinché tutti siano impiegabili in modo polivalente.

Il senso di responsabilità del team o del singolo può essere rapidamente compromesso se i limiti dell'autonomia non sono fissati chiaramente e se il controllo è eccessivo o scarso. Questo può accadere se

gli accordi presi non precisano quando bisogna rivolgersi ai superiori e quando questi ultimi possano intervenire per effettuare controlli o per dare disposizioni.

**Controllare i risultati invece della presenza**
Ciò che conta per un'azienda, in definitiva, è ottenere risultati soddisfacenti. In alcuni settori, come quello alberghiero e della ristorazione o quello della vendita, il risultato è direttamente legato agli orari di presenza. In altri, l'orario e il luogo in cui è stata fornita la prestazione lavorativa sono meno rilevanti. In questi casi si possono stabilire standard di qualità e direttive sugli orari, accordando però una certa libertà sulla gestione concreta del lavoro, il che consente di armonizzarlo meglio con gli impegni familiari.

**Flusso di informazioni**
L'organizzazione autonoma del team e la responsabilità individuale non risolvono tutti i problemi che si presentano in un'azienda. Innanzitutto bisogna coordinarsi bene e comunicare apertamente. Anche se non sempre tutti sono presenti, ognuno deve poter accedere alle informazioni importanti per svolgere il proprio lavoro. La comunicazione può essere garantita ad esempio mediante appuntamenti fissi. Invece di chiedere spiegazioni ogni volta che si ha una domanda, è possibile, in molti casi, raggruppare le domande e sottoporle in una sola occasione. Anche i colloqui all'interno del team e l'organizzazione del lavoro possono essere fatti a scadenze fisse alle quali dovrebbero essere tutti presenti. Gli assenti possono depositare le loro richieste in forma scritta o orale e riceveranno un verbale del colloquio. È inoltre molto utile adottare procedimenti organizzativi o tecnici che consentano di accedere facilmente alla documentazione dei collaboratori assenti (sistema di archiviazione unitario, server, Intranet, agenda elettronica, ecc.).

Attenzione

I colloqui periodici richiedono tempo, ma evitano fastidiose interruzioni del lavoro. Vale il principio secondo cui i «momenti di scambio» per poter essere efficaci devono essere gestiti bene.

**Pianificazione dei compiti**

Per i dipendenti con famiglia a carico è importante conoscere quanto prima i propri orari di lavoro, ma anche poterli scambiare, se necessario, con altri colleghi. Molte aziende offrono ai dipendenti la possibilità di esprimere le proprie preferenze, ad esempio mettendo a disposizione un calendario comune sul quale annotarle. Tali preferenze vengono tenute in considerazione nella misura in cui sono compatibili con l'attività aziendale.

Anche sotto il profilo organizzativo una certa autonomia è auspicabile, ma sempre nell'ambito della realtà aziendale. Se si vuole raggiungere una certa flessibilità organizzativa occorre comunque fare in modo che il personale sia in grado di svolgere svariati compiti.

Attenzione

I collaboratori devono essere adeguatamente formati per poter adempiere compiti diversificati in caso di bisogno.

**Garantire le supplenze**

A seconda dell'attività, se una persona occupata a tempo parziale è assente dev'esserci qualcun altro che conosce bene il suo lavoro. Può infatti essere necessario rispondere alle domande dei clienti o risolvere problemi tecnici. Anche se è previsto che, per determinati compiti, vi sia una persona di riferimento, è opportuno definire regole chiare per le supplenze.

Attenzione

Il sistema delle supplenze funziona se sono stati stabiliti principi chiari. Affinché le esigenze aziendali siano soddisfatte, la direzione deve impartire direttive generali (ad es. orari di servizio al pubblico obbligatori). Le regole dettagliate (ad es. orari di presenza variabili, modalità e momento dello scambio di informazioni, ecc.) sono convenute preferibilmente fra i collaboratori che si sostituiscono a vicenda. Così si fidelizzano i dipendenti più di quanto si farebbe imponendo precetti dall'alto.

## ESEMPIO 4

# Dade-Design AG

In questa azienda i modelli di orario sono tanti (o quasi) quanti sono i dipendenti, che in 20 si spartiscono otto posti a tempo pieno. Oltre ai dipendenti fissi, a una percentuale massima dell'80 per cento, alla Dade-Design lavorano liberi professionisti e collaboratori con un grado di occupazione ridotto. Si può dire che l'idea di conciliare lavoro e famiglia sia la logica conseguenza dell'idea commerciale all'origine della sua costituzione: unire know-how artigianale e grande capacità innovativa. Perché tutti i dipendenti hanno i loro interessi e molti hanno famiglia. «Grazie ai diversi modelli di orario sono riuscito a raccogliere intorno a me i migliori, con i quali fare innovazione in Svizzera nel campo dei manufatti in cemento», spiega Andy Keel, fondatore e proprietario dell'azienda. Questa flessibilità consente inoltre di reagire bene alle fasi alterne delle commesse, ma richiede un'organizzazione adeguata. «Da noi la trasparenza è totale, i nostri dipendenti hanno accesso a tutto. Il team è quindi in grado di organizzarsi autonomamente e ognuno è responsabile del proprio lavoro». Un incontro fisso è lo stand-up meeting del lunedì, che consiste in una rapida

Profilo:
azienda specializzata nella produzione e commercializzazione di arredi di alta gamma in cemento per interni ed esterni (cucina, bagno, giardino e altri ambienti); 20 dipendenti.

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, riorganizzazione del lavoro, lavoro fuori sede, buon clima aziendale

Contatto:
Andy Keel, Inhaber
Bafflerstrasse 37b
9450 Altstätten

Tel. 071 511 26 72
andy.keel@
dade-design.com
www.dade-design.com

riunione in piedi in cui l'amministratore, il direttore di fabbrica e gli altri presenti pianificano i lavori della settimana successiva. Le informazioni vengono trasmesse con strumenti online (gestione degli incarichi, CRM, registrazione e conteggio delle ore di lavoro). Non si comunica tramite e-mail ma per gruppi Whatsapp. Il concetto di gruppo è anche al centro degli eventi aziendali. Pur non essendo state definite regole per la formazione continua, circa un quinto del tempo di lavoro è dedicato allo sviluppo individuale di idee per le quali, talvolta, non c'è nemmeno un committente.

## Congedi familiari

La nascita di un figlio apre un nuovo capitolo nella vita familiare, che implica altri ritmi, nuove priorità e soprattutto un grande impegno per la cura del neonato. Per affrontare tutto ciò, soprattutto nei primi tempi, si propongono diverse forme di congedo.

- Congedo maternità: dal 2005 esiste un diritto legale al congedo maternità, che è disciplinato tramite il regime dell'indennità per perdita di guadagno (14 settimane all'80% del salario).
- Congedo paternità: la maggior parte delle aziende accorda anche un congedo per i padri, perlopiù limitato a qualche giorno.
- Congedo parentale: i dipendenti possono usufruire di un congedo (pagato o non pagato) a tempo determinato e riprendere un posto di lavoro equivalente quando tornano nell'azienda.

Queste opzioni, tuttavia, non sempre soddisfano le aspettative personali dei giovani genitori, che vorrebbero dedicare più tempo al neonato. D'altro canto, l'azienda ha determinati vincoli, che i dipendenti capiscono e accettano, essendo per questo ancor più grati se viene fatto uno sforzo in più nei loro confronti. Ciò non comporta necessariamente un aumento massiccio dei costi. Qui di seguito viene illustrata la gamma di congedi familiari a disposizione.

### Vantaggi

Se si sentono considerati e ben integrati nella realtà professionale, i giovani genitori sviluppano una maggiore lealtà nei confronti dell'azienda e tornano al lavoro più motivati. Dopo una pausa professionale le madri riterranno più naturale riprendere la vita lavorativa. I genitori recepiscono simili agevolazioni come un segno diretto di stima e reagiscono dimostrando maggiore impegno e soddisfazione. L'offerta di congedi è apprezzata anche dai collaboratori che non ne fanno uso. In generale induce una maggiore identificazione con l'azienda, rendendola più attrattiva sul mercato del lavoro.

### Costi

Il congedo maternità obbligatorio è finanziato dalle indennità per perdita di guadagno e da questo punto di vista non genera spese supplementari per le aziende. Un congedo paternità, anche se pagato, costa spesso molto poco all'azienda; data la sua brevità, generalmente i dipendenti possono infatti rimettersi in pari con il lavoro arretrato.

Per quanto riguarda i congedi che si estendono oltre il minimo legale, tutto dipende dalla politica dell'impresa. Se il congedo non è pagato, la difficoltà a reperire un sostituto può causare costi aggiuntivi relativamente limitati. L'alternativa più semplice e conveniente è trovare una soluzione interna. Tuttavia, più piccola è l'azienda, meno probabilità ci sono che ciò sia fattibile. Un sostituto esterno deve disporre di qualifi-

che analoghe ed essere rapidamente istruito, e non sempre sarà in grado di riprendere tutti i compiti. Come per qualsiasi supplenza si dovrà allora modificare leggermente, per un certo periodo, l'organizzazione del lavoro. Peraltro, simili soluzioni provvisorie danno spesso impulsi positivi.

Per tutti i congedi pagati che oltrepassano il minimo legale, occorre generalmente prevedere un raddoppio dei costi per il personale. Esistono tuttavia soluzioni intermedie, meno care per l'azienda, che tengono conto ad esempio del credito vacanze risultante da un'opzione tempo/salario (la 13ª mensilità o gli straordinari possono essere compensati mediante congedi) o che autorizzano ad accumulare un saldo orario negativo da recuperare entro l'anno (annualizzazione dell'orario di lavoro).

**Attuazione**

Prima della nascita del figlio e con il dovuto anticipo, genitori e superiori esporranno le reciproche esigenze e disponibilità. Per i dipendenti come anche per l'azienda è preferibile che le condizioni quadro siano il più possibile chiare sin dall'inizio. Occorre stabilire la durata, le partecipazioni finanziarie (parziale pagamento continuato del salario o contributi previdenziali e assicurativi), le condizioni del diritto (durata del congedo in base al periodo di servizio nell'azienda, opzione tempo/salario) e la funzione esatta dopo la pausa professionale. Spesso entra in considerazione anche una riduzione del grado di occupazione. L'azienda può contribuire al mantenimento di una copertura assicurativa adeguata, ad esempio attraverso una cosiddetta convenzione assicurativa. I dettagli vanno preferibilmente discussi con un assicuratore.

Cfr. Checklist sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali, pag. 96

**Attenzione**

L'idea che le giovani coppie si fanno della ripartizione e dell'organizzazione delle cure, della custodia dei figli e del lavoro domestico può essere molto diversa dalla realtà. Le informazioni sulle varie strutture di custodia per bambini, sui termini d'iscrizione e sulle liste d'attesa, inoltre, sono talvolta insufficienti. Se alla prova dei fatti le soluzioni auspicate si rivelano meno appropriate del previsto, una certa flessibilità dell'azienda – nei limiti delle sue possibilità – può essere oltremodo utile.

In generale, più a lungo i dipendenti rimangono lontani dal lavoro, maggiori saranno le difficoltà a reintegrarsi. Le loro conoscenze specialistiche diminuiscono e non sono più aggiornati sulle innovazioni tecniche. In caso di congedo parentale non pagato, queste difficoltà tendono a ridursi essendo il congedo di solito breve e il rientro al lavoro già stabilito. Tuttavia, anche in questi casi, è indispensabile non perdere il contatto con la vita professionale.

Dopo un congedo, spesso si deve trovare un nuovo ritmo di lavoro, il che ha spesso dei risvolti positivi. In molti casi le persone che rientrano dopo un congedo hanno un rapporto più sano con il lavoro e sono più sollecite, perché dovendo conciliare lavoro e famiglia riescono a pianificare e a organizzare meglio tutte le loro attività.

**Congedo maternità e congedo paternità con possibilità di prolungamento**

Prima che fosse introdotta l'assicurazione maternità obbligatoria, molte aziende praticavano sistemi generosi – con una compensazione salariale del 100% e la riscossione di prestazioni per 16 settimane – che hanno mantenuto anche in seguito. È pure diffusa la possibilità di un semplice prolungamento non retribuito del congedo maternità entro una durata massima. Se la cosa è negoziata in anticipo, raramente ne derivano spese supplementari per l'azienda, dato che si deve comunque trovare una soluzione per la supplenza. Soluzioni simili sono frequenti anche per il congedo paternità, che tuttavia si limita quasi sempre a pochi giorni retribuiti. In alcune aziende le agevolazioni sono subordinate a un periodo di servizio minimo nell'azienda.

**Congedo parentale**

I giovani genitori spesso vorrebbero prolungare il congedo preso alla nascita di un figlio o, più tardi, fruire di un congedo parentale. La via migliore per un'azienda è quella di cercare soluzioni ad hoc, soprattutto quando si vuole trattenere un collaboratore. In base alla durata del congedo, al rientro in azienda viene garantito lo stesso posto di lavoro o un posto equivalente.

**Mantenere il contatto con la vita professionale**

Per mantenere il legame con l'azienda e ottimizzare il reinserimento è opportuno chiedere alle persone in congedo se desiderano essere tenute al corrente sulle novità concernenti l'attività aziendale. Ciò è importante soprattutto quando sono in corso cambiamenti che riguardano il loro posto di lavoro. Bisogna tuttavia dapprima chiarire con i genitori come ritengono preferibile e opportuno che si svolga lo scambio di informazioni. Le occasioni per mantenere i contatti possono essere inviti a riunioni dei collaboratori, gite di lavoro o ferie in comune, l'accesso a Intranet da casa, sporadici impieghi parziali, regolari contatti telefonici o semplicemente una visita in azienda.

«Per le donne l'obiettivo è rimanere nel mondo del lavoro quando i figli sono piccoli. La nostra azienda ha esigenze piuttosto diversificate e perciò troviamo sempre una soluzione che risponda anche alle necessità individuali».
*Marlise Nef, r+n transporte AG, Herisau*

Attuazione

A seconda del livello di qualifica e del dinamismo della professione, può essere importante invitare le persone in congedo a partecipare a corsi di formazione continua o, in caso di lunghi congedi professionali, anche prevedere un obbligo in tal senso. Nell'organizzare questi eventi si terrà allora conto degli impegni familiari (ad es. pausa di allattamento). In alcuni casi si possono proporre formazioni online.

**Sostegno al reinserimento**

Le persone che per lungo tempo sono rimaste completamente assenti dall'azienda o dalla vita professionale, in generale, quando riprendono il lavoro, apprezzano un sostegno per tutte le questioni con le quali non hanno (più) dimestichezza. Nel periodo che segue il rientro, si testerà concretamente la soluzione scelta per conciliare lavoro e famiglia.

Attuazione

Affinché si possano definire le modalità di custodia dei figli, si devono stabilire con il dovuto anticipo e di comune accordo il grado di occupazione e gli orari d'impiego effettivi. Nei primi tempi la persona che si reinserisce deve affrontare diversi cambiamenti nella sua vita, ragione per cui è raccomandabile riconsiderare la situazione a intervalli regolari.

## Lavoro fuori sede

I dipendenti con impegni familiari sono spesso in grado di dedicare più tempo alle incombenze professionali eliminando il tragitto per raggiungere il posto di lavoro o svolgendo determinati compiti durante gli spostamenti. Alcuni compiti di responsabilità potrebbero essere affidati anche a chi lavora a tempo parziale, garantendone la reperibilità in caso di domande da parte di committenti o colleghi. Anche se le possibilità a disposizione variano molto da un settore all'altro, non dover lavorare in un posto fisso può essere un ottimo modo per combinare gli impegni professionali con quelli familiari.

I collaboratori possono lavorare da casa o da un altro luogo esterno all'azienda in modo sistematico, per un certo periodo o soltanto in caso di bisogno, anche lungo il tragitto (p. es. durante il viaggio in treno). Lavorando da casa, gli orari da dedicare alla professione e alla famiglia possono essere alternati in modo ottimale in funzione delle esigenze del singolo. Molti incarichi possono essere svolti in qualsiasi luogo con l'ausilio di un computer portatile o anche solo di uno smartphone.

### Vantaggi

La possibilità di lavorare fuori sede offre più flessibilità ai dipendenti con impegni familiari. Nella maggior parte dei casi, se il lavoro non viene più visto in funzione della presenza ma piuttosto del risultato, ci si può concentrare meglio sulle prestazioni. Una maggiore consapevolezza di quando e dove è più opportuno svolgere determinati incarichi aumenta l'efficacia del lavoro: si può, per esempio, sfruttare il tragitto casa-lavoro o i ritagli di tempo della vita familiare (ad es. durante le ore di scuola) e aumentare così il proprio grado di occupazione, evitando all'azienda di incorrere in costi aggiuntivi per trovare un sostituto. Può inoltre essere assicurata una maggiore reperibilità nei confronti dei clienti o, per i dirigenti, nei confronti dei collaboratori.

### Costi

Il costo per l'azienda del lavoro a domicilio o del lavoro effettuato lungo il tragitto dipende dalla strumentazione necessaria. Se ad esempio determinate postazioni vengono dotate sin dall'inizio di computer portatili, questi possono essere spostati in altri luoghi di lavoro senza aumenti considerevoli dei costi. La sicurezza dei dati aziendali sensibili può essere tutelata piuttosto facilmente utilizzando tecniche di criptaggio. Ci si può inoltre accordare sull'entità della partecipazione finanziaria dei collaboratori, in particolare qualora l'infrastruttura sia utilizzata anche a scopo privato.

**Attuazione**

Molte attività del settore industriale o artigianale, che possono essere svolte solo con il macchinario aziendale, o le attività che richiedono il contatto diretto con i clienti, per esempio nel commercio al dettaglio o nel settore alberghiero e della ristorazione, sono difficilmente trasferibili fuori sede. Anche in questi settori, tuttavia, vi sono compiti (p. es. l'informazione e la consulenza telefonica alla clientela, l'organizzazione di appuntamenti, le ordinazioni, i lavori di scrittura e contabilità, ecc.) che possono essere svolti a distanza.

Cfr. Guida al telelavoro – presupposti e norme applicabili, Materiale di lavoro, pag. 110

Una regolare attività lavorativa dal proprio domicilio o lungo il tragitto presuppone accordi chiari sulla reperibilità (escluso il servizio 24 ore su 24), sulle presenze fisse in azienda, sull'acquisizione e sul finanziamento dell'infrastruttura necessaria nonché sulle modalità di conteggio delle ore.

**Attenzione**

In tutte le forme di lavoro fuori sede la fiducia è una condizione indispensabile. Considerato che il tempo di lavoro è più difficile da controllare, l'attenzione si concentra sui risultati. I collaboratori devono dar prova di grande autonomia e senso di responsabilità. Soprattutto quando l'attività professionale è svolta regolarmente a domicilio bisogna saper gestire in modo rigoroso il proprio tempo. Se lo spazio riservato al lavoro non può essere fisicamente separato dalla vita familiare c'è il rischio che la linea di demarcazione tra le due sfere si assottigli troppo, a scapito di tutte le persone coinvolte. Occorre quindi garantire che in caso di lavoro a domicilio sia regolata anche la questione della custodia dei bambini.

Un'altra sfida consiste nel contrastare il distanziamento dall'azienda. È indispensabile che i collaboratori si incontrino personalmente con una certa frequenza, non soltanto per definire i compiti e i mandati, ma anche per favorire l'integrazione nel team, l'identificazione e il senso di appartenenza all'azienda. Il lavoro fuori sede dovrebbe possibilmente essere alternato al lavoro in azienda o essere limitato a un periodo determinato (ad es. alcuni mesi).

80%

Nel 2015 l'80% delle madri svolgeva un'attività lucrativa, contro il 69% nel 2000.
*Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera RIFOS 2015.*

**Portare il lavoro a casa**

Talvolta è possibile portare spontaneamente lavoro a casa. Ciò non avviene regolarmente, ma previo accordo, se l'azienda e i compiti da svolgere lo consentono o lo richiedono. Non sempre è necessario allestire un'apposita postazione di lavoro a casa.

**Regolare attività lavorativa a domicilio**
Se il lavoro a domicilio è regolare (ad es. un giorno alla settimana), è possibile predisporre una postazione di lavoro a casa. Sarebbe opportuno che l'azienda partecipasse ai costi dell'infrastruttura necessaria (linea telefonica, computer portatile, connessione Internet, ecc.). L'ideale sarebbe poter dividere lo spazio riservato al lavoro dal resto dell'abitazione.

**Attività lavorativa lungo il tragitto**
Secondo il settore d'attività e la durata del viaggio, è possibile e opportuno, ad esempio per i pendolari che viaggiano in treno, sfruttare il tragitto fino al lavoro per svolgere attività quali il disbrigo della posta elettronica o la lettura di rapporti e documentazione. Un computer portatile messo a disposizione dall'azienda consente ai pendolari di evitare molto tempo d'inattività di cui non beneficia né l'azienda né la famiglia.

**Ottimizzazione dei tragitti per recarsi al lavoro**
Chi è spesso in viaggio per lavoro e percorre lunghi tragitti può guadagnare molto tempo se ogni mattina, arrivato in azienda, non deve più fare il punto della situazione. La pianificazione del lavoro può essere effettuata strada facendo, con l'aiuto di tecnologie di comunicazione digitali e di apparecchiature tecniche per la trasmissione dei necessari dati concernenti i mandati, o direttamente sul posto. Si suggerisce di comunicare in anticipo appuntamenti fissi in azienda che richiedono la presenza di tutti oppure di pianificare incontri regolari per favorire i contatti.

«Oggi i dipendenti più giovani arrivano con una serie di idee ma anche di richieste. Se non vogliamo farceli scappare, bisogna scendere a qualche compromesso».
*Michael Hess, Wenger Hess & Partner GmbH, Gümligen*

## ESEMPIO 5

# Régie du Rhône AG

«Visti i salari contenuti a causa dei margini di guadagno ridotti e lo stress legato alle richieste spesso imprevedibili di proprietari e inquilini, il lavoro dell'agente immobiliare – pur essendo appassionante – non gode di una buona reputazione», ammette Caroline Pinatel, co-direttrice generale dell'agenzia Régie du Rhône. «Ecco perché ci teniamo a offrire alcuni vantaggi in più ai nostri collaboratori». La direzione cura da sempre il dialogo con i dipendenti in un clima familiare. Qui ognuno è considerato un anello importante della catena della qualità e si garantiscono condizioni favorevoli allo sviluppo di tutti, sia in termini di formazione professionale sia di gestione dell'orario di lavoro e del tempo libero.

I dipendenti, impiegati in gran parte a tempo pieno per assicurare la continuità nei contatti con i clienti, possono pianificare la loro settimana lavorativa di 40 ore in modo da prendere mezza giornata libera a settimana. Così guadagnano tempo prezioso per la famiglia. È stata anche ridotta la fascia di presenza obbligatoria, adesso compresa tra le 9.00 e le 16.30. Per

Profilo:
agenzia immobiliare con due succursali a Ginevra e Losanna e una filiale a Crans-Montana, 169 dipendenti

Misure:
orari di lavoro flessibili, congedo di maternità/paternità, scatola delle idee

Contatto:
Caroline Pinatel,
co-directrice générale
Ch. des Olliquettes 10,
Postfach 170,
1213 Petit-Lancy 1

Tel. 058 219 03 10
caroline.pinatel@
regierhone.ch
www.regierhone.ch

la mezz'ora precedente e quella successiva si fa ricorso a un centralino esterno. Un'altra misura è consistita nell'estendere a una settimana il congedo di paternità, mentre in caso di congedo di maternità (che dura 16 settimane) l'agenzia assicura la sostituzione già tre mesi prima della data prevista per il parto per evitare ogni forma di stress alla futura neo-mamma.

E, infine, è stata introdotta una scatola per raccogliere suggerimenti e proposte dei dipendenti, di cui un comitato composto da volontari delle diverse unità esamina la fattibilità. Ne sono nati vari progetti, realizzati grazie al sostegno logistico e in alcuni casi anche finanziario della direzione, come la possibilità di acquistare biglietti di gruppo a prezzi convenienti per attività ricreative e un servizio di lavanderia. «Tempo e denaro in più per le famiglie!», conclude soddisfatta Caroline Pinatel.

## Sostegno per la custodia dei figli

Fondamentalmente, il modo di organizzare la custodia dei figli è affare privato dei genitori. Spetta ai padri o alle madri decidere quanto tempo trascorrere a casa con i propri figli. Non tutte le persone con obblighi familiari, tuttavia, possono realizzare pienamente i loro progetti in tal senso. I nonni e i vicini sono di grande aiuto, ma nella maggior parte dei casi non riescono a prendersi cura dei bambini regolarmente per più di un giorno alla settimana. È vero che negli ultimi anni sono state sviluppate numerose alternative, ma trovare una famiglia diurna o un asilo nido a prezzi abbordabili rimane difficoltoso. Anche in molte scuole le strutture di custodia sono tuttora carenti.

«Gioventù significa futuro. Per questo facciamo del nostro meglio per facilitare la vita quotidiana alle famiglie. Sono loro a gettare le basi del nostro domani».
*Daniela Leirer, Remo AG, Lustmühle.*

In questi casi l'azienda può offrire il suo sostegno. L'importante è rispettare la libertà di scelta e cercare soluzioni che tengano conto delle esigenze dei genitori. Molte aziende di piccole e medie dimensioni non sono abbastanza grandi per avere un proprio asilo nido. Inoltre, le loro possibilità finanziarie sono spesso limitate. Ciò nonostante esistono vari modi per sostenere i dipendenti che hanno problemi di custodia dei figli.

### Vantaggi

La certezza di poter contare su una sistemazione adeguata dei figli è, in molti casi, una condizione indispensabile affinché entrambi i genitori possano proseguire o riprendere l'attività lavorativa oppure aumentare la percentuale di occupazione. Una situazione precaria, invece, nuoce alla capacità di concentrazione dei genitori sul posto di lavoro e fa aumentare il rischio di assenteismo. L'appoggio da parte dell'azienda può inoltre contribuire in modo determinante a trattenere collaboratori che dispongono di un prezioso know-how. Si può così garantire la disponibilità di nuove leve qualificate in grado di assumere incarichi di responsabilità. Tale sostegno è recepito come un segno di stima e si ripercuote positivamente sul rendimento.

### Costi

I costi per la consulenza o l'intermediazione concernenti offerte di custodia sono minimi. I colloqui con i collaboratori possono svolgersi nell'ambito della normale gestione quotidiana. Bisogna prevedere di investire un certo tempo nella raccolta di informazioni. Se le strutture di custodia, le associazioni promotrici o le offerte di servizi per la famiglia vengono sostenute, l'onere finanziario rimane gestibile per l'azienda.

**Attuazione**

In mancanza di soluzioni, molti collaboratori si ingegneranno in qualche modo per far custodire i figli, con il risultato insoddisfacente di essere stanchi, poco concentrati o di dedicare poco tempo al lavoro. Fate chiarezza sulle esigenze dei collaboratori che hanno già o che stanno per avere figli e potrete scegliere il sostegno più appropriato: una consulenza, un indirizzo o eventualmente una partecipazione ai costi, ma comunque una proposta realizzabile. A questo punto i collaboratori indicheranno le proposte più compatibili con le loro esigenze. Molte offerte adeguate sono state introdotte in questo modo dalle aziende, spesso in collaborazione con istituti specializzati o iniziative private. In tutta la Svizzera esistono servizi specializzati con una vasta esperienza nell'offerta di posti per la custodia di bambini.

Cfr. Indirizzi, Servizi e consulenza, pag. 111

**Attenzione**

È praticamente impossibile che una piccola o media impresa possa allestire una struttura per la custodia diurna dei bambini. Vi sono però molte altre possibilità di sostegno, riassunte qui di seguito.

**Regolare custodia dei figli complementare alla famiglia**

A seconda degli usi locali, l'impegno dell'azienda può essere più o meno forte.

- Consulenza sulle offerte: l'azienda può raccogliere informazioni sulle offerte locali di custodia (strutture di custodia diurna, genitori diurni, custodia extrascolastica) e renderle accessibili ai dipendenti interessati.
- Servizio di intermediazione per posti di custodia: l'azienda stessa o un servizio di consulenza incaricato può sostenere attivamente i collaboratori nella ricerca di una soluzione per la custodia.
- Offerte proprie: se per un'azienda di piccole o medie dimensioni gestire un proprio asilo risulta troppo oneroso, l'offerta di un servizio mensa per i figli dei dipendenti nella mensa aziendale oppure altrove può essere un'idea adeguata e facilmente realizzabile. Versando un contributo finanziario, si possono eventualmente riservare dei posti presso una struttura di custodia. Infine, c'è anche la possibilità di creare una struttura di custodia insieme ad altre aziende, ad esempio in una zona commerciale/industriale o in un Comune.

Cfr. Indirizzi, Servizi e consulenza, pag. 112

**Custodia in casi di emergenza**

Anche quando si riesce a organizzare la cura dei figli, non si possono escludere situazioni di necessità impreviste: la scuola viene chiusa senza preavviso; impossibile portare il bambino al nido perché durante la notte gli è salita la febbre; un membro anziano della famiglia necessita di assistenza a domicilio dopo un ricovero in ospedale; un appuntamento improrogabile con la clientela capita proprio il giorno in cui ci si dovrebbe occupare dei figli.

È molto utile che i collaboratori/le aziende prevedano possibili soluzioni per questi casi di emergenza. Vi sono ad esempio delle istituzioni che si occupano di trovare rapidamente assistenza in caso di malattia. Può anche darsi che nel Comune stesso esista un'associazione di genitori, un servizio di accoglienza per bambini, un servizio di contatti per baby-sitting o un servizio di cura. Alcune strutture di custodia diurna dei bambini offrono la possibilità di «riservare» dei posti per situazioni di emergenza.

Cfr. Indirizzi, Servizi e consulenza, pag. 113

Un altro approccio consiste nel predisporre all'interno dell'azienda un locale di lavoro per genitori e figli (postazione di lavoro separata con un angolo giochi) o un angolo giochi non sorvegliato per i bambini più grandi. Se la situazione lavorativa lo permette, può essere opportuno consentire temporaneamente il lavoro a domicilio.

**Impegno a favore di infrastrutture comunali**

In alcuni Comuni/regioni le strutture per la custodia dei bambini sono carenti. Il fatto di sostenere infrastrutture come i centri diurni di custodia, le famiglie diurne, le scuole diurne, i servizi mensa o i posti di custodia durante le vacanze scolastiche, oltre ad agevolare i collaboratori di un'azienda, può incrementare l'attrattiva economica del territorio. Per esempio sostenendo le idee, gli aspetti pratici o eventualmente i risvolti finanziari di iniziative private o pubbliche.

50 600

Tra il 2003 e il 2016 la Confederazione ha sostenuto la creazione di 50 600 nuovi posti di custodia complementari alla famiglia. Si stima quindi che i posti a disposizione siano più che raddoppiati.
*Ufficio federale delle assicurazioni sociali, 2016.*

## Buon clima aziendale

Un'azienda è fatta di strutture, regolamenti, processi, tutte cose indubbiamente importanti per organizzare il lavoro. È altrettanto importante coltivare giorno per giorno un buon clima aziendale, che permetta ai dipendenti di conciliare professione ed esigenze familiari. Per il datore di lavoro, il ritorno su questo investimento si misura in lealtà, impegno e adesione agli obiettivi aziendali. Viceversa, ignorare le aspettative di chi ha figli può avere conseguenze devastanti. Vediamo dunque quali aspetti privilegiare.

**Vantaggi**

I collaboratori che si sentono apprezzati sviluppano la propensione a mostrarsi flessibili – anche verso il datore di lavoro – e parlano bene dell'azienda negli ambienti esterni. Viceversa, se vivono esperienze negative la reputazione aziendale peggiorerà rapidamente.

**Costi**

Gestire quotidianamente un'azienda favorendo lavoro e famiglia non implica alcuna conseguenza finanziaria.

**Attuazione**

La carriera, la famiglia pongono interrogativi che potete discutere e risolvere insieme, magari facendone un punto a sé stante nei colloqui periodici con i dipendenti. Il primo, importante passo in tal senso è mostrare consapevolezza. Chi è già coinvolto in prima persona dalle occupazioni familiari conosce la problematica per esperienza diretta. Invece, per coloro che non hanno famiglia, oppure per i padri che vivono secondo la classica ripartizione dei ruoli, non è sempre facile capire subito le difficoltà molto concrete di un cambiamento repentino nell'organizzazione settimanale. Ecco perché la comunicazione reciproca, la consapevolezza delle realtà familiari può agevolare un cambiamento di prospettiva nel lavoro di tutti i giorni.

**Attenzione**

Le soluzioni che favoriscono lavoro e impegni familiari, per quanto creative e originali, devono puntare alla reciprocità, contribuire cioè a trovare una soluzione soddisfacente per entrambi. Le ambizioni professionali, i piani di carriera o le esigenze aziendali non sono immutabili e dunque è bene ridiscutere delle soluzioni dopo un anno o due. Questa continua ricerca di equilibrio tra esigenze aziendali e personali presuppone un approccio di apertura e comunicazione reciproca.

**Collaboratori con obblighi di assistenza familiare**
La sensibilità di un'azienda per le esigenze familiari si misura in base alle esperienze quotidiane. Ad esempio, se al momento di definire i piani di servizio o l'organizzazione dei compiti si presuppone sempre una disponibilità assoluta, chi lavora a tempo parziale non si sentirà considerato. È importante che i superiori e gli altri collaboratori tengano automaticamente conto degli impegni familiari altrui, specialmente quando si pianificano riunioni e corsi di formazione, colloqui o seminari – ma anche ore straordinarie – magari all'ultimo momento.

**Collaboratori a tempo parziale**
I padri o le madri che lavorano a tempo parziale vengono talvolta etichettati come persone senza ambizioni di carriera. Effettivamente, con la nascita dei figli si apre un nuovo capitolo della vita che acquista grande importanza e assorbe tante energie. Ma ciò non significa che il genitore si svaluti sul piano lavorativo. È necessario un buon equilibrio: da un lato, accettare che il centro dei nostri interessi si sposta continuamente nel corso dell'esistenza, dall'altro considerare i collaboratori a tempo parziale lavoratori a pieno titolo.

**Dare fiducia**
Un buon dirigente non «controlla gli orari di presenza» del personale, bensì valorizza la gamma di possibilità tecnico-organizzative per utilizzare al meglio il tempo di lavoro. Date fiducia ai vostri collaboratori e si organizzeranno da soli, a maggior ragione coloro che si assumono volentieri responsabilità supplementari. Questi spazi di libertà, uniti a un sostegno mirato da parte vostra (quando serve), incentivano il commitment di tanti collaboratori, che così capiranno meglio le esigenze dell'azienda.

**Comunicazione e apertura**
Il dialogo continuo e sincero su questioni professionali e private (comprese le realtà familiari), favorisce la comprensione reciproca e la disponibilità a capire le esigenze degli uni e degli altri, fino a proporre soluzioni condivise. In molte aziende, ad esempio, si tengono regolarmente colloqui di gruppo durante i quali i collaboratori si scambiano punti di vista su questioni tecniche, aziendali e private, magari elaborando piani di lavoro e piani di servizio.

«Perfino gli operai alla betoniera lavorano a tempo parziale. Gli uffici sono stati aboliti, si lavora in remoto. Però abbiamo principi molto importanti: il team e la possibilità di accedere a tutte le informazioni sono i cardini della nostra filosofia. Interno = esterno. E abbiamo creato una cultura della fiducia».
*Andy Keel, Dade-Design AG, Altstätten*

**Documenti programmatici**

Molte aziende si dotano di Filosofie aziendali, Linee guida ecc. che spiegano in modo breve e conciso la ragion d'essere e lo scopo dell'impresa. Oltre a fungere da importante collante tra i collaboratori (identificazione, coesione) sono un ottimo strumento per rispondere a domande del tipo: chi siamo? Che cosa vogliamo? Che cosa facciamo e per chi? In che modo collaboriamo? Che cosa conta nella nostra organizzazione interna?

Un documento come questo potrebbe (dovrebbe) contenere una dichiarazione sulla conciliabilità tra lavoro e famiglia: «La nostra azienda si adopera per armonizzare vita professionale e vita familiare», ricordando ai dirigenti che «Nella realtà quotidiana dell'azienda gli impegni familiari vengono rispettati e si cercano soluzioni adeguate». E per quanto concerne l'organizzazione aziendale si potrebbe dire: «Impostiamo le nostre strutture affinché siano compatibili con le esigenze familiari». Ovviamente, per favorire un buon clima aziendale questi documenti programmatici vanno vissuti giorno per giorno.

«La scatola delle idee è un'occasione, ma anche un rischio: il fatto che non si tenga conto delle loro idee può essere frustrante per alcuni collaboratori. Per questo è stato utile istituire un comitato di volontari che filtra le proposte prima di sottoporle alla direzione e, nel rispondere ai dipendenti, argomenta le scelte fatte».
*Caroline Pinatel, co-direttrice generale dell'agenzia Régie du Rhône.*

**Attuazione**

Le Linee guida possono essere elaborate dalla direzione aziendale (top-down) oppure con il coinvolgimento dei collaboratori (bottom-up). Entrambi i metodi presentano vantaggi e svantaggi, legati al maggiore o minore grado di consenso riscosso in seno alla direzione o presso i collaboratori. Se si escludono i collaboratori, però, verranno a mancare le loro esperienze dirette. Coinvolgere i dipendenti è senza dubbio più complicato, ma il grado di identificazione successivamente raggiunto sarà maggiore e il cambiamento di mentalità più celere. Infine, non è necessario puntare a un documento altamente redazionale (per una piccola impresa può bastare un testo breve e lineare), mentre è fondamentale che i suoi contenuti siano autentici, che rispecchino il clima aziendale.

Attenzione

Le Linee guida rischiano di rimanere un puro esercizio di stile o addirittura di generare frustrazione se la realtà aziendale si presenta del tutto diversa dall'immagine che intendono dare. Non è quindi raccomandabile introdurle, a meno che non si limitino a fissare i principi generali già applicati dall'azienda. Viceversa, sarebbe controproducente coinvolgere il personale per elaborare un documento che invece non avesse l'appoggio della direzione. Le Linee guida possono senz'altro servire a realizzare un determinato riorientamento, ma più si allontanano dalla tradizione aziendale, più ci vorrà tempo ed energia per integrarle nel processo di cambiamento, anche a livello di quotidianità aziendale.

## ESEMPIO 6

# r+n transporte AG

«In un'impresa familiare la reciprocità è fondamentale», sottolinea la signora Nef. La sua esperienza personale l'ha resa sensibile alla tematica della conciliabilità tra lavoro e famiglia all'interno dell'azienda, di cui ha preso le redini insieme al marito dopo la nascita dell'ultimo dei quattro figli. Senza la possibilità di lavorare a tempo parziale e perlopiù da casa (già nei primi tempi con accesso al server) e con un orario di lavoro flessibile, non avrebbe potuto occuparsi della gestione. Anche oggi lavora a tempo parziale, adesso però per assistere i genitori. Molti dipendenti sono grati per le soluzioni che si sono trovate per venire incontro alle loro esigenze familiari: tre collaboratrici che lavorano a tempo parziale, per esempio, si suddividono la gestione degli scuolabus e vari padri prendono ogni tanto qualche giorno di compensazione per stare a casa con un figlio malato, per un colloquio scolastico o altri impegni. Durante le vacanze scolastiche i dipendenti con figli hanno la precedenza e quando i bambini non devono andare a scuola capita che accompagnino i genitori al lavoro e possano viaggiare sul camion insieme al padre o a un collega. Al momento

Profilo:
impresa familiare (alla terza generazione) specializzata in trasporti e logistica, con più di 30 dipendenti; trasporto merci a livello nazionale e internazionale, magazzino automatico per grandi altezze, gestione di scuolabus locali, sgombero della neve su aree aziendali.

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, riorganizzazione del lavoro, telelavoro, sostegno per l'assistenza ai figli, buon clima aziendale

una delle conducenti è incinta e dopo il congedo di maternità continuerà a lavorare a tempo parziale. Proprio in questo la signora Nef vede i vantaggi: «Vogliamo che i buoni collaboratori restino a lavorare da noi. Anche nel nostro settore manca il personale. Ci servono persone autonome che sappiano fare il loro lavoro». Lei ritiene inoltre importante la presenza femminile in azienda: «Fa bene al clima aziendale. I dipendenti interagiscono in maniera diversa». Tutto ciò non sarebbe possibile senza una grande flessibilità e varie possibilità di impiego, sia dei componenti della famiglia all'interno della direzione sia dei dipendenti. Ed è questo il punto di forza di un'azienda che nel campo dei trasporti deve pianificare i turni di lavoro nel giro di poche ore.

Contatto:
Marlise Nef,
Geschäftsführerin
St.Gallerstrasse 65 B
9100 Herisau

Tel. 071 352 15 65
Fax 071 352 19 50
m.nef@run-transporte.ch
www.run-transporte.ch

## Sviluppo del personale

**Vantaggi**

In un contesto di intensa evoluzione tecnologica e di mercati che mutano rapidamente, un aggiornamento professionale continuo è garante di competitività. Anche nelle piccole imprese che non possono offrire grandi opportunità di carriera, la formazione continua apre nuove prospettive professionali ai singoli dipendenti, che le percepiscono spesso come segno di riconoscimento e di stima personale. Questo investimento nella crescita professionale dei collaboratori è fonte di motivazione e di impegno personale, fa aumentare la loro flessibilità nonché il numero di persone disposte ad assumersi nuove responsabilità in azienda.

Sotto questo aspetto, impegni familiari e avanzamento professionale non si escludono a vicenda. I collaboratori con responsabilità familiari e gradi di occupazione ridotti sono straordinariamente fedeli all'azienda se questa, invece di spingerli professionalmente su un binario morto, offre loro opportunità di sviluppo. A lungo termine, investire in questo tipo di collaboratori è pagante. La probabilità che un dipendente rimanga nell'azienda aumenta se durante i colloqui previsti con i collaboratori ci si impegna continuamente per far combaciare avanzamento professionale in azienda e programmi familiari.

Promuovendo lo sviluppo del personale si favorisce allo stesso tempo lo sviluppo dell'azienda. Le aziende possono approfittare delle nuove conoscenze acquisite dai collaboratori per rafforzare la propria competitività attraverso piccole e semplici innovazioni.

«Come datore di lavoro ritengo molto importante tutelare gli interessi dei miei dipendenti. Più riesco a farlo, più il rapporto di lavoro, e quindi anche la motivazione, migliorano. È un aspetto essenziale per garantire una buona accoglienza alla nostra clientela».
*Willi Nyffenegger, Seehotel Hallwill, Beinwil am See*

**Costi**

A breve termine, se le misure di formazione continua vengono proposte indifferentemente sia ai lavoratori a tempo parziale che a quelli a tempo pieno, i costi di formazione aumenteranno. A lungo termine, tuttavia, ci sarà un ritorno sull'investimento perché grazie a una politica del personale che favorisce la famiglia gli impiegati rimangono fedeli all'azienda. Per promuovere l'utilità di queste misure sul lungo periodo si potrebbero anche prevedere degli obblighi di rimborso.

**Formazione continua e impegni familiari**

Per assicurare la compatibilità con gli impegni familiari è importante stabilire insieme e con largo anticipo il luogo, la durata e il momento delle misure di formazione continua.

**Partecipazione alle misure di formazione continua**
Innanzitutto, bisognerebbe riconoscere la parità di trattamento tra lavoratori a tempo parziale e a tempo pieno. Per analogia, anche i collaboratori che stanno usufruendo di un congedo maternità o paternità prolungato devono poter partecipare a queste misure per mantenere i contatti e prepararsi meglio al loro ritorno.

È fondamentale applicare la stessa logica (uguaglianza tra tempo parziale/tempo pieno) per quanto riguarda la partecipazione dell'azienda ai costi, che altrimenti possono diventare un ostacolo insormontabile: le capacità finanziarie sono spesso limitate proprio nelle giovani famiglie con obblighi di assistenza. In una prospettiva di lungo termine conviene sempre sviluppare le qualifiche di tutti i collaboratori.

**Parlare della conciliabilità nei colloqui con i collaboratori**
I colloqui con i collaboratori, periodici o spontanei, sono l'occasione giusta per discutere di avanzamento professionale e impegni familiari, specialmente se l'azienda intende fidelizzare il proprio personale. Con i collaboratori giovani e senza figli si può discutere anticipatamente come conciliare concretamente la carriera con futuri impegni familiari. A sua volta, il datore di lavoro può ricevere suggerimenti e consigli pratici per combinare meglio lavoro e famiglia.

## Quali altri aiuti potete dare?

Le aziende hanno sviluppato tanti altri piccoli e grandi accorgimenti per conciliare professione e famiglia, realizzabili in funzione delle dimensioni dell'impresa, della sua struttura, dell'organizzazione del lavoro o della gamma di prodotti e prestazioni che offre, ecc. Ecco alcuni spunti.

- Dare ai figli dei collaboratori la possibilità di mangiare insieme al personale nella mensa aziendale.
- Estendere ai dipendenti, a condizioni vantaggiose, i servizi che l'azienda acquista per il proprio fabbisogno: servizio di lavanderia e stireria, pulizie, manutenzione o lavaggio dell'auto, sartoria, ecc.
- Sostenere le iniziative di genitori nate nell'azienda (ad es. a favore della creazione di un asilo nido nel Comune).
- Invitare anche figli e familiari alle feste e alle gite aziendali, con un programma che tenga conto delle loro esigenze.
- Versare ai dipendenti un assegno per figli più consistente del minimo legale.

22%

Una persona su cinque con funzioni direttive lavora a tempo parziale.
*Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera RIFOS 2013.*

**Vantaggi**

Se c'è una vera richiesta di offerte o servizi di questo tipo, tutto ciò non può che incoraggiare un buon clima aziendale.

**Costi**

La spesa può dipendere molto dal tipo di provvedimento, ma spesso si tratta di misure a costo zero.

**Attuazione**

Fondamentalmente, non ci sono limiti alla fantasia. I collaboratori hanno delle esigenze e bisogna identificarle, ma soprattutto invitateli a proporre soluzioni. Molte idee innovative possono nascere nel bel mezzo di una riunione periodica oppure sulla base di suggerimenti di alcune persone.

**Attenzione**

Queste misure di sostegno, seppur «minori», devono essere in armonia con la cultura aziendale e corrispondere a una reale necessità: non si tratta di fare soltanto buona impressione. Qualsiasi pseudo-provvedimento sarà controproducente se nell'impresa ci sono veri punti di attrito tra vita professionale e vita familiare.

## ESEMPIO 7

# Josias Gasser Baumaterialien AG

«Trovo importante creare un bell'ambiente dove sia piacevole lavorare», sottolinea Josias F. Gasser, esponente della seconda generazione di questa impresa familiare. Avendo simili valori, la Josias Gasser Baumaterialien AG ha offerto ai suoi dipendenti condizioni di lavoro all'avanguardia molto prima che i cambiamenti sociali facessero emergere nuove esigenze in tal senso. A tutto ciò la mancanza di personale qualificato ha negli ultimi anni conferito una nuova dimensione. Per esaminare a fondo la questione, Agnese Bronzini, nuova responsabile del personale, ha contattato il centro di consulenza UND. Lei è convinta che, per farla funzionare veramente, la conciliabilità tra lavoro e famiglia debba essere concepita come un «pacchetto completo». Un quinto dell'organico (tra cui 5 uomini) lavora oggi a tempo parziale, una metà con percentuali comprese tra il 60 e il 90 per cento e l'altra con un grado di occupazione più ridotto. Previ accordi, i dipendenti possono gestire gli orari di lavoro in maniera flessibile. Secondo Agnese Bronzini ci vogliono anche una mentalità aperta, procedure di assunzione eque, una rappresentanza equilibrata dei sessi (anche fra i quadri),

Profilo:
azienda con 120 dipendenti specializzata nella commercializzazione di materiali edili, con propri reparti di lavorazione e taglio e un reparto specializzato nella costruzione di edifici ad alta efficienza energetica.

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, riorganizzazione del lavoro, telelavoro, buon clima aziendale, sviluppo del personale

il congedo parentale per i padri, la possibilità di prendere ferie non pagate e lo sviluppo sistematico del personale. «Sicuramente tutti questi aspetti vanno inclusi nella filosofia dell'azienda e nel regolamento del personale. Ma quello che conta di più è che i superiori e il responsabile del personale si rivolgano in maniera proattiva ai dipendenti, tengano conto delle loro richieste e cerchino soluzioni individuali». La Josias Gasser Baumaterialien AG ha capito che le esigenze delle persone cambiano nelle varie fasi della vita (apprendistato, fondazione di una famiglia, prepensionamento ...). Proprio per questo non è necessario trovare soluzioni valide per sempre, ma che consentano di far fronte a un periodo specifico. È chiaro che in certi casi ci sono dei limiti o è necessario negoziare delle condizioni, per esempio la reperibilità in caso di servizio esterno con una percentuale lavorativa dell'80 per cento, per assicurare il funzionamento dell'azienda e non far torto a nessuno. Josias F. Gasser è convinto dei vantaggi sul piano sociale (ripartizione del lavoro tra più persone), ma anche su quello aziendale, in termini di soddisfazione dei collaboratori, produttività, efficienza e creatività. Lo dimostra anche la riduzione delle assenze di un buon 20 per cento.

Contatto:
Agnese Bronzini,
Personalleiterin
Haldensteinstrasse 44
Postfach 300
7001 Chur

Tel. 081 354 11 42
Fax 081 354 11 69
Agnese.Bronzini@gasser.ch
www.gasserbaumaterialien.ch

# 03

# SÌ, MA ...

## C'è sempre una soluzione, anche quando le circostanze sembrano sfavorevoli

Ogni azienda ha le proprie caratteristiche e le condizioni di base per armonizzare lavoro e famiglia non sono dappertutto le stesse. Continua a pagina successiva →


66 **Bisogna rispettare gli orari di apertura e di servizio al pubblico**

70 **Le macchine e le infrastrutture costose devono essere sfruttate**

74 **Il lavoro durante il fine settimana, notturno e a turni è una necessità**

78 **Tra i collaboratori deve esserci una stretta collaborazione**

80 **Si incontrano difficoltà a livello di sostituzione**

82 **Il tempo stringe, la mole di lavoro è soggetta a forti variazioni**

85 **Bisogna essere in grado di cambiare programma all'ultimo momento**

86 **L'azienda è troppo piccola**

87 **Nel nostro settore non si può**

89 **Noi non ne abbiamo bisogno**

Ci sono per esempio orari fissi (orari d'apertura e di servizio al pubblico) durante i quali il personale deve essere presente. Anche lo sfruttamento razionale di infrastrutture costose può limitare la flessibilità, in certe aziende si deve lavorare di notte e durante il fine settimana. E quando diverse persone devono avvicendarsi per i turni di lavoro, una di loro non può improvvisamente mettersi a seguire altri orari. Anche suddividere certe funzioni o trovare soluzioni designando un sostituto non sempre è una cosa semplice. Talvolta la mole di lavoro varia notevolmente e bisogna cambiare la pianificazione sul momento, riducendo così il margine di manovra.

Anche le dimensioni dell'azienda sono un fattore importante: più si è, più è facile trovare collaboratori che possono sostituirsi a vicenda. Magari, in certi settori il lavoro a tempo parziale non è diffuso e la clientela non accetta facilmente che il loro consulente di fiducia non sia sempre presente.

Come abbiamo visto nel presente capitolo, quelle che a prima vista sembrano difficoltà possono diventare opportunità. Un'impresa può cogliere l'occasione per ripensare e migliorare la propria organizzazione del lavoro e, oltretutto, ridurre i rischi aziendali.

← indietro

## Bisogna rispettare gli orari di apertura e di servizio al pubblico

**Non coprire gli orari di presenza con una sola persona**
Negozi, ristoranti, officine di riparazione, agenzie viaggi, servizi di assistenza, ecc. hanno orari fissi per la clientela. Un ostacolo alla flessibilità? In realtà, è piuttosto lo spunto per elaborare modelli lavorativi più differenziati.

Per esempio, se un negozio è aperto dalle 7:30 alle 20:00 una sola persona non potrà mai coprire l'intera fascia oraria. La clientela non può dunque aspettarsi di avere sempre a disposizione lo stesso interlocutore e, di conseguenza, è lecito immaginare orari più flessibili.

Cfr. Orari di lavoro flessibili, pag. 19

**Adeguare gli orari alle esigenze della clientela**
È importante che l'azienda stabilisca innanzitutto il quadro orario entro il quale essere a disposizione della clientela, dopodiché potrà combinare gli orari del personale per garantire un numero di collaboratori minimo e costante. Esistono diversi modelli: due persone desiderano lavorare lo stesso giorno e si danno il cambio; un collaboratore preferisce l'orario giornaliero prolungato per usufruire di un intero giorno libero; un altro collaboratore lavora da lunedì a venerdì nella prima parte della giornata e un secondo collaboratore copre il resto della giornata. Più persone sono coinvolte, più ampio è il margine di manovra.

Cfr. Lavoro a tempo parziale, pag. 28

**Concedere libertà e autonomia**
Imporre modalità organizzative per soddisfare le esigenze della clientela non sempre si rivela la soluzione più efficace, anzi. Il successo nasce dalla sapiente miscela di regole e autonomia organizzativa. Per esempio, potete fissare gli orari di servizio ed esigere la presenza costante di almeno due persone, lasciando al team la libertà di organizzarsi o proponendo la vostra collaborazione.

Cfr. Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 35

**Concedere il diritto di esprimersi**
Date la parola ai vostri collaboratori e li aiuterete a conciliare vita professionale e vita familiare. Come minimo, dategli la possibilità di manifestare i loro desideri, ma si può ottenere una maggiore flessibilità anche permettendo loro di scambiarsi i turni. In mancanza di altre soluzioni potete anche adottare una regolamentazione speciale per i collaboratori con famiglia, ma rischiate di creare tensioni all'interno del team.

**Cercare modelli ciclici**

I modelli settimanali sono molto convenienti per i collaboratori con obblighi familiari, in quanto creano una struttura chiara sulla quale incentrare la quotidianità. Nell'impossibilità di introdurre un ciclo settimanale, cercate di pianificare il lavoro con largo anticipo.

# ESEMPIO 8

## Ginsana SA (Gruppo Soho Flordis International)

L'azienda Ginsana SA, operativa nel campo della farmaceutica, è considerata da oltre 70 anni un datore di lavoro estremamente ambito sul territorio. A presentarci l'azienda è la signora Vascon, responsabile delle risorse umane. Arrivata in azienda qualche anno fa quasi per caso, è rimasta immediatamente impressionata dalla filosofia dell'azienda. «Il tipo di clima e l'attenzione alle esigenze del dipendente che l'azienda proponeva mi hanno da subito colpito», ci confermano le sue parole.

È un tema particolarmente sentito dalla Ginsana SA, quello della conciliabilità tra lavoro e famiglia, nonché uno dei valori portanti di questa azienda e del gruppo al quale appartiene. Su richiesta del dipendente, a fronte di specifiche esigenze familiari, l'azienda valuta e concede il lavoro a tempo parziale e il telelavoro per i collaboratori dei reparti amministrativi e scientifici. Nel caso invece di un collaboratore impegnato nel reparto operativo, ovvero di produzione e confezionamento, si cerca un accordo creando un piano di turni personalizzato. Al personale impiegato negli uffici l'azienda offre orari di lavoro

Profilo:
azienda farmaceutica, operativa da oltre 70 anni, occupa 190 dipendenti, di cui ben 110 nel reparto operation, 80 svolgono funzioni di staff (quali Finance, Purchasing, IT, marketing & Sales, area scientifica, HR, Legal e funzioni Corporate di Gruppo).

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, telelavoro, turni, riorganizzazione del lavoro.

completamente flessibili. Alle collaboratrici in maternità viene concesso un periodo di congedo retribuito più lungo rispetto a quello previsto di norma e generalmente viene accordato, dietro richiesta della collaboratrice, un periodo di assenza non retribuita al termine del periodo di maternità. Inoltre il congedo di maternità viene riconosciuto anche in caso di adozione.

Solo nei reparti amministrativi e scientifici l'azienda non ha periodi feriali di chiusura fissi. Il calendario delle vacanze viene stabilito dando precedenza ai collaboratori con figli in età scolare. Per i reparti di produzione, invece, l'azienda chiude obbligatoriamente le due settimane centrali di agosto, ma anche in questo caso, esigenze particolari dei collaboratori vengono prese in considerazione e gestite di volta in volta. Ginsana era e resta, nei fatti, un'azienda attenta, che dialoga con i propri collaboratori, rimanendo ancorata a misure eque, che garantiscano a tutti pari opportunità.

Le parole di Claudia Vascon ci portano ad un ragionamento chiaro e semplice: se i collaboratori sono soddisfatti, aumenta la motivazione e la qualità del lavoro migliora. E questo certamente fa la differenza nel raggiungere gli obiettivi aziendali.

Contatto:
Claudia Vascon,
Head of Human Resources
Via Mulini,
6934 Bioggio

Tel. 091 610 31 11
Fax 091 610 32 09
Vascon@ginsana.ch
www.sfihealth.com

## Le macchine e le infrastrutture costose devono essere sfruttate

### Soluzioni organizzative

Per le aziende che possiedono macchine costose o infrastrutture ad alta intensità di capitale, è indispensabile poterle sfruttare appieno durante l'orario d'esercizio. Spesso il timore è che con i collaboratori a tempo parziale si creino dei vuoti e quindi delle interruzioni della produzione. Ma questo problema si può evitare, basta organizzarsi correttamente.

Lo sfruttamento di un impianto può anche essere garantito da due o più collaboratori (job sharing) che si ripartiscono il lavoro in modo da coprire l'intero orario d'esercizio, lavorando per esempio alternativamente il mattino o il pomeriggio oppure a giornate o mezze giornate in base a un piano stabilito di comune accordo.

Cfr. Job sharing, pag. 31

Un'ulteriore garanzia consiste nel formare o istruire i dipendenti in modo che possano svolgere diversi compiti. Queste soluzioni aumentano la flessibilità complessiva dell'azienda e consentono di superare meglio anche le inevitabili e ricorrenti assenze per malattia, infortunio o vacanze.

### Turni brevi supplementari

A fronte di un buon andamento delle ordinazioni, certe imprese allungano gli orari di attività degli impianti – un'opportunità interessante anche per i collaboratori con famiglia a carico. Per prolungare l'orario d'esercizio si possono prevedere ad esempio turni brevi nelle ore immediatamente precedenti il normale orario giornaliero (turni mattutini) o immediatamente successive (turni serali o prefestivi).

### Combinare diversi modelli di orari flessibili

Gli orari d'esercizio dei macchinari dipendono dal livello delle ordinazioni. Può dunque darsi che un'azienda debba adeguare gli orari di presenza dei collaboratori in funzione della mole di lavoro.

L'azienda può, ad esempio, estendere a tutti i collaboratori la possibilità di scegliere un orario di lavoro flessibile anziché limitarla ai soli collaboratori con responsabilità familiari. Si raccomanda pertanto di puntare alla complementarità dei modelli di orario nella composizione dell'organico per rispondere in modo ottimale alle esigenze aziendali. I

collaboratori che hanno famiglia, ad esempio, possono garantire la copertura di base perché il più delle volte preferiscono lavorare seguendo un ritmo fisso. Altri collaboratori, invece, preferiscono concentrare le loro prestazioni nei momenti di forte stagionalità e dedicarsi maggiormente alla vita privata negli altri periodi.

Cfr. Orari di lavoro flessibili, pag. 19

## ESEMPIO 9

# CERT ingénierie SA

Dal 2008, anno della sua entrata in funzione come direttore generale della CERT ingénierie sa, Claude Raymond Dubuis ha introdotto tutta una serie di misure volte a favorire lo sviluppo personale dei suoi dipendenti e la conciliabilità tra lavoro e famiglia. Perché? «Il benessere!», esclama l'ex dirigente sportivo. Lui, infatti, preferisce «lavorare con persone motivate che arrivano in ufficio contente». I vantaggi si traducono in cifre concrete: turn over inferiore al dieci per cento e assenteismo intorno al due per cento.

Dieci dei 31 dipendenti (7 uomini e 3 donne) lavorano a tempo parziale. L'impresa offre inoltre cinque settimane di vacanze all'anno (che diventano sei dopo i 45 anni), una settimana di 40 ore e l'orario flessibile, con presenza obbligatoria dalle 9.00 alle 11.30 e dalle 14.00 alle 16.30. Una sola persona, scelta di volta in volta di comune accordo, si occupa di rispondere al telefono. «Per le riunioni in cantiere basta organizzarsi per tempo in modo che siano tutti presenti», sottolinea Dubuis, e

Profilo:
studio di ingegneria civile, 31 dipendenti

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, piano di previdenza, congedo di maternità/paternità

Contatto:
Claude R. Dubuis, Inhaber
Av. Ritz 35, 1950 Sion

Tel. 027 566 91 91
cr.dubuis@cert.ch
www.cert.ch

confessa sorridendo che preferisce piazzarle alle 10.30 o alle 15.30, così non vanno troppo per le lunghe.

Vietato fare straordinari: il direttore vigila affinché questa regola sia rispettata ed esige, se necessario, che siano quanto prima recuperati. Di conseguenza, nell'arco di un semestre le ore in esubero sono pochissime, in media una per ogni dipendente.

La CERT assicura anche una settimana di congedo di paternità, promuove la formazione continua e garantisce la trasparenza dei salari, peraltro molto elevati per questo settore.

## Il lavoro durante il fine settimana, notturno e a turni è una necessità

**Individuare i margini di manovra**
In molti settori (commercio al dettaglio, ristorazione, settore alberghiero, panetterie, imprese di pulizia, assistenza informatica, ecc.) l'estensione della giornata lavorativa oltre l'orario d'ufficio rappresenta una necessità. Pur non offrendo il terreno ideale per conciliare lavoro e famiglia, ci sono comunque dei margini di manovra. Se si conoscono bene le esigenze dei collaboratori con famiglia a carico, in molti casi può essere trovata una soluzione soddisfacente.

**Garantire la pianificabilità**
La gestione del calendario è un fattore essenziale per conciliare lavoro e famiglia. Per i dipendenti è molto utile conoscere in anticipo le date in cui dovranno organizzarsi per la custodia dei figli: prima lo sanno e meglio riusciranno ad evitare lo stress.

**Concedere il diritto di esprimersi e la possibilità di scambiarsi i turni**
Ci sono imprese che lasciano ai collaboratori la facoltà di iscriversi da soli nei piani di servizio. Ma non è sempre così. In tal caso, per evitare attriti tra professione e vita familiare può già bastare concedere alla persona la possibilità di manifestare i propri desideri, di riservarsi un numero limitato di giorni o comunque di dare la propria opinione. In tal senso, è importante che i collaboratori possano scambiarsi i turni. Infine, se nessuna delle opzioni è praticabile, si può adottare una serie di deroghe per i collaboratori con responsabilità familiari.

Cfr. Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 35

**Controllare la composizione dei team**
Ciò che caratterizza il lavoro a turni è l'omogeneità dei collaboratori che compongono la squadra per un certo periodo di tempo. Se all'improvviso diversi collaboratori fondano una famiglia, la squadra perde in termini di adattabilità. In tal caso conviene forse rinnovare la composizione della squadra e combinare meglio le persone con e senza obblighi familiari. Se si consente al team di organizzarsi autonomamente, è altamente probabile che riuscirà a far combaciare esigenze aziendali e impegni privati.

**Adeguare gli orari dei turni**

Vale anche la pena di verificare gli orari d'inizio e fine turno. Talvolta fissare gli orari d'inizio e fine turno in modo da poter mandare i figli a scuola o da poterli andare a prendere all'asilo può già semplificare molto le cose.

Oltre alla collocazione oraria, anche la durata dei turni può essere adattata in modo da migliorare la conciliabilità tra lavoro e famiglia: o si accorciano singoli turni per tutti i dipendenti (lavoro a tempo parziale per tutti) o si stabiliscono individualmente orari d'inizio e fine turno personalizzati (tempo parziale per alcuni).

Cfr. Orari di lavoro flessibili, pag. 19

## ESEMPIO 10

# Seehotel Hallwill

La sfida maggiore alla quale un'azienda del settore alberghiero e della ristorazione come il Seehotel Hallwill deve far fronte sono le forti oscillazioni della domanda in base alle stagioni e alle condizioni meteorologiche. «Abbiamo bisogno di dipendenti molto flessibili, ma questa flessibilità dev'essere reciproca», dice il direttore, Willi Nyffenegger. Al momento il Seehotel Hallwill impiega sette uomini e 12 donne a tempo pieno e tre uomini e 14 donne a tempo parziale (perlopiù con percentuali a partire dal 40 %, e in alcuni casi, su richiesta dei dipendenti stessi, con un salario orario). La programmazione del lavoro avviene con due settimane di anticipo, partendo dal presupposto che faccia bel tempo. Se è richiesto meno personale del previsto, se ne parla con i singoli dipendenti. Willi Nyffenegger sottolinea quanto sia importante mantenere una struttura organizzativa a dimensione d'uomo e che permetta di avere un rapporto diretto con ognuno: «I nostri dipendenti possono offrire individualità ai clienti solo se a loro volta sono percepiti dal datore di lavoro nella loro individualità». Si stabilisce insieme chi, contrariamente a quanto pianificato, non viene a

Profilo:
ristorante e albergo con una trentina di dipendenti (in alta stagione); offre anche un servizio catering e banchetti; collaborazione con un centro convegni e una moderna osteria.

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, riorganizzazione del lavoro, buon clima aziendale

lavorare e lo si fa tenendo conto delle esigenze dei dipendenti e del monte ore, applicando un principio di «rotazione», in modo che non tocchi sempre agli stessi rimanere a casa. I coniugi Nyffenegger gestiscono il Seehotel Hallwill da più di 20 anni. Il «sistema» utilizzato oggi si è costituito a poco a poco nel corso di tutti questi anni. «Siamo una specie di campo sperimentale, un laboratorio per il proprietario dell'albergo-ristorante», afferma Willi Nyffenegger. Per ogni nuovo problema da risolvere si è cercata una soluzione e così è stato possibile estendere sempre di più il raggio d'azione aziendale. Sono state per esempio cercate altre aziende del settore che presentavano una domanda complementare (un centro convegni e un'osteria) con le quali l'iniziale cooperazione è nel frattempo avanzata a tal punto che fungono da filiali del Seehotel. Una parte del personale può in questo modo essere impiegata in diversi luoghi, in base alle necessità.

Contatto:
Willi Nyffenegger,
Geschäftsführer
Seestrasse 79
5712 Beinwil am See

Tel. 062 765 80 30
Fax 062 765 80 40
wn@seehotel-hallwil.ch
www.seehotel-hallwil.ch

## Tra i collaboratori deve esserci una stretta collaborazione

La maggior parte dei processi di lavoro è caratterizzata da una forte interdipendenza delle singole mansioni. Per esempio, in una catena di montaggio il primo collaboratore deve terminare l'operazione prima di passare il pezzo semilavorato al secondo. Oppure, certe operazioni non si possono effettuare prima che i responsabili abbiano dato il loro consenso. Questa necessaria interdipendenza presuppone un elevato coordinamento e obbliga diversi collaboratori a far combaciare gli orari di presenza. In questi casi è difficile lavorare a domicilio o gestire individualmente l'orario di lavoro flessibile.

**Verificare la composizione delle squadre**
Per cominciare, si potrebbe ripensare la squadra e scambiare ruoli e compiti delle persone. Talvolta, infatti, l'abitudine fa da schermo alle soluzioni innovative, mentre in certi casi basterebbe scambiare di posto due persone, dando alla prima maggior indipendenza e alla seconda meno autonomia – o viceversa.

**Strutturare diversamente lo svolgimento dei compiti**
Se possibile, i compiti caratterizzati da un alto grado di interdipendenza vanno programmati a orari in cui tutti sono presenti contemporaneamente, mentre le attività meno problematiche si possono facilmente riportare ai giorni in cui non è necessaria la presenza di tutti.

**Risolvere la questione delle supplenze**
Per garantire la reperibilità in tutte le circostanze (progetti, posizioni dirigenziali), una buona soluzione consiste nel definire regole chiare, come la presenza indispensabile di una delle due persone.

Cfr. Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 35

**Sfruttare i mezzi di comunicazione moderni**
Talvolta si sottovalutano i risultati che si possono raggiungere con un impiego giudizioso di mezzi di comunicazione moderni: non si potrà mai rinunciare completamente alla comunicazione e al coordinamento sul posto, ma se gli interessati si conoscono bene e si incontrano con una certa regolarità per un reciproco scambio di informazioni, negli intervalli il coordinamento può senz'altro funzionare bene anche per via elettronica.

Cfr. Lavoro fuori sede, pag. 45

**Assegnare compiti con un minor grado di dipendenza**

Se in una struttura di questo tipo ci sono collaboratori che per ragioni familiari non vogliono o non possono più garantire la loro piena disponibilità, non significa che debbano essere completamente esclusi dal processo lavorativo: a seconda delle circostanze, possono assumere per un certo tempo altri compiti o ruoli caratterizzati da un minor grado di dipendenza reciproca. L'azienda ne trae vantaggio perché non perde il know-how di cui dispongono i suoi collaboratori.

## Si incontrano difficoltà a livello di sostituzione

**Dipendere da una sola persona comporta grossi rischi**
Il problema della sostituzione è arduo da risolvere specialmente quando si tratta di posizioni dirigenziali o di altre funzioni di responsabilità che si fondano in larga misura sulla comunicazione interpersonale. Peggio ancora se molte conoscenze sulle procedure aziendali sono concentrate nelle mani di poche persone che potrebbero improvvisamente mancare: in tal caso l'azienda corre un rischio elevato.

**Dare più sostegno al management**
Se si decide di aumentare la flessibilità nelle posizioni dirigenziali, con il lavoro a tempo parziale o altre misure, è opportuno ripartire la responsabilità su diverse persone. Quali compiti delegare? Quali informazioni trasmettere ad altre persone?

Cfr. Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 35

Questa struttura va ideata in anticipo, non soltanto quando il dirigente deve far fronte ai suoi impegni familiari. Nella maggior parte dei casi è possibile formare progressivamente altri specialisti, che a un certo punto potranno rilevare le mansioni del dirigente (acquisizione clienti, redazione di documenti, funzioni qualificate, ecc.). Questa ridistribuzione presuppone una certa disponibilità al cambiamento, ma è anche vero che se il dirigente può conservare i compiti più importanti, alla fine la vivrà come un sollievo.

**Lavorare da casa e lungo il tragitto**
Bisogna prendere una decisione rapida? Serve l'opinione dell'esperto? C'è da risolvere un problema? È vero che in certi casi la presenza fisica in azienda appare necessaria perché facilita la comunicazione, ma è altrettanto vero che il telelavoro o la comunicazione mobile sono alternative valide.

Cfr. Lavoro fuori sede, pag. 45

**Il job sharing**
In altri casi si può esaminare anche un modello di job sharing, vale a dire la condivisione di una funzione dirigenziale tra più persone (di solito due). È bene intendersi su alcune regole: come vengono suddivisi i compiti e le responsabilità? In quali casi è giusto agire da soli e in quali invece agire, decidere o dare istruzioni insieme? E come disciplinare la sostituzione reciproca?

Cfr. Job sharing, pag. 31

**La gestione orientata ai risultati**

Le discussioni sulla conciliazione tra lavoro e famiglia a livello dirigenziale sono un'ottima occasione per approfondire la nozione di dirigente, appunto. Ora, l'impegno, la posizione, l'insostituibilità e il valore di un dirigente si misurano forse con la sua illimitata presenza in ditta e con la sua completa disponibilità? Discutendone, si possono aprire nuove possibilità, sia per l'azienda che per le persone.

## Il tempo stringe, la mole di lavoro è soggetta a forti variazioni

**Puntare sulla flessibilità in caso di fluttuazioni prevedibili**
Quando il volume della domanda è distribuito in modo irregolare nell'arco dell'anno e i picchi di lavoro sono intensi, non conviene creare posti supplementari da sopprimere in seguito: i modelli di orari flessibili a tempo parziale e l'annualizzazione degli orari consentono di reagire meglio alle fluttuazioni della domanda.

Cfr. Orari di lavoro flessibili, pag. 19

I modelli di annualizzazione degli orari, applicati a un pool allargato di dipendenti, offrono vantaggi economici all'azienda. In determinate circostanze, i lavoratori a tempo parziale possono fare gli straordinari più facilmente degli impiegati a tempo pieno, magari attraverso un aumento provvisorio del grado di occupazione. A seconda della loro situazione personale, certi dipendenti sono disposti a lavorare in modo irregolare nel corso dell'anno. Per un collaboratore con obblighi di assistenza questa soluzione può essere svantaggiosa o, al contrario, permettergli di recuperare le ore libere di cui ha beneficiato durante le vacanze scolastiche.

**Maggior comprensione in caso di imprevisti**
La situazione cambia quando c'è un'emergenza, cioè un evento generalmente imprevedibile. Dovendo rispettare una scadenza importante per l'azienda, i dipendenti non possono semplicemente andarsene quando vogliono per tornare dalla famiglia. Da qui alla conflittualità il passo è breve, ma se il dipendente sa che l'azienda è disposta a venire incontro alle esigenze familiari, in cambio sarà più propenso a fare un'eccezione e a trovare una soluzione.

**Un buon mix di collaboratori**
Grazie a una sapiente miscela di persone con un'ampia o una limitata flessibilità sarà possibile reagire alle oscillazioni di minore entità.

## ESEMPIO 11

# Beer Holzbau AG

La Beer Holzbau AG cerca di continuo soluzioni per conciliare meglio lavoro e famiglia. Mario Jost, membro della direzione, capisce le esigenze individuali, ma sa anche che cosa queste implichino nella realtà quotidiana dell'azienda: «Per i responsabili di progetto e in cantiere il lavoro a tempo parziale è ancora molto complicato da gestire». Elisabeth Beer, moglie del direttore e responsabile del personale, sottolinea comunque la disponibilità ad adottare soluzioni flessibili: «Dobbiamo essere aperti ai cambiamenti. A dire il vero, ci riorganizziamo in continuazione: nella società odierna la parola d'ordine è flessibilità». Alcuni dipendenti lavorano quindi a tempo parziale in giorni fissi (con percentuali comprese tra il 40 e l'80 %), ma c'è anche chi ha scelto il lavoro a tempo parziale annualizzato, che consiste nel lavorare per un certo periodo a tempo pieno ottenendo così ferie in più; in un caso (sezione vendite) è stato accordato il telelavoro. Se la capacità di un team di organizzarsi lo permette, e se necessario, è inoltre possibile gestire con una certa flessibilità l'orario di inizio e di fine del lavoro. In base alle esigenze espresse si cercano le soluzioni. Nel settore car-

Ritratto:
impresa specializzata in edifici in legno (nuove costruzioni, ristrutturazioni e risanamenti); 60 dipendenti (apprendisti, addetti alla lavorazione del legno, carpentieri, capimastri, tecnici, direttori dei lavori e impiegati dell'amministrazione) occupati nei settori: costruzioni in legno ad alta efficienza energetica, elementi prefabbricati in legno, gestione generale e consulenza.

Misure:
orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, telelavoro, buon clima aziendale

penteria, questo significa però che il dipendente deve lavorare di più in officina o accettare di essere impiegato per piccoli lavori anziché in cantiere. Per Mario Jost si tratta in ogni caso di un complesso gioco di equilibri: «Di fatto, siamo abituati a impiegare in maniera flessibile il personale. Dobbiamo spesso far fronte ad assenze dovute a malattia, ferie, formazioni e altro nelle squadre. Anche se riusciamo a soddisfare praticamente sempre le richieste dei nostri dipendenti, non possiamo però esagerare: i clienti in genere vogliono poter far riferimento a un unico interlocutore e preferiscono che i cambiamenti in un progetto siano ridotti al minimo. In una situazione del genere non è facile tener conto del lavoro a tempo parziale», conclude. I motivi che inducono la Beer Holzbau AG a cercare soluzioni per conciliare lavoro e famiglia sono legati soprattutto alla volontà di trattenere i buoni collaboratori e di mantenere elevata la loro motivazione e il loro rendimento. Finora, comunque, questa tematica è emersa solo con i dipendenti che lavorano nell'azienda già da qualche tempo.

Contatto:
BEER HOLZBAU AG
Obere Zollgasse 76
3072 Ostermundigen

Tel. 031 930 10 50
Fax 031 934 22 86
elisabeth.beer@
beer-holzbau.ch
www.beer-holzbau.ch

## Bisogna essere in grado di cambiare programma all'ultimo momento

**Cercare compromessi**
Le esigenze di flessibilità che a volte scaturiscono dall'attività quotidiana dell'azienda possono scontrarsi con la necessità di pianificare, importantissima per i collaboratori con obblighi familiari. Vale dunque la pena di cercare un compromesso che globalmente tenga conto delle esigenze aziendali e private. In caso contrario, c'è il rischio che i collaboratori se ne vadano alla prima occasione. Se invece l'azienda si mostra disponibile e i rapporti sono buoni, i collaboratori saranno flessibili anche nella vita professionale.

**Creazione di un pool di collaboratori a tempo parziale**
Se volete aumentare la flessibilità, potreste aumentare la quota di collaboratori a tempo parziale e l'azienda disporrà di un pool su cui contare in casi di emergenza.

Potete anche concedere al team un certo grado di autonomia organizzativa, ottima per la coesione tra i membri, che si spalleggeranno a vicenda anche in casi eccezionali.

Cfr. Lavoro a tempo parziale, pag. 28

Cfr. Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 35

## L'azienda è troppo piccola

**Non lasciarsi scoraggiare**

Una piccola azienda non ha bisogno di grandi misure. Troppi cambiamenti concomitanti eccederebbero le sue capacità e potrebbero addirittura mettere in pericolo il suo funzionamento. Inoltre, non bisogna per forza adottare regole generali per un caso isolato che probabilmente non si presenterà più per molti anni. A volte basta affrontare la situazione caso per caso, in modo molto pragmatico.

**Trovare soluzioni semplici**

La forza delle piccole aziende consiste proprio nel poter trovare soluzioni semplici. Di solito la direzione conosce le situazioni private dei collaboratori (lo viene a sapere dalle conversazioni quotidiane), e dunque anche le difficoltà che incontrano per conciliare lavoro e vita familiare.

Cfr. Buon clima aziendale, pag. 53

Insieme si possono trovare soluzioni migliori per conciliare vita privata ed esigenze aziendali. La soluzione concreta non deve necessariamente rispettare un modello: ciò che conta è che sia praticabile, perché altrimenti i collaboratori rischiano di andarsene e per le piccole aziende la partenza di un collaboratore rappresenta spesso una perdita importante di know-how. È dunque necessario, a maggior ragione, poter trattenere i collaboratori quando si apprestano a fondare una famiglia.

**Segnalare i limiti**

Se una soluzione si dimostra valida, perché non renderla accessibile anche ad altri collaboratori? (che comunque ne sentiranno parlare perché in una piccola azienda si sa praticamente tutto di tutti). Proprio per questo motivo, del resto, certi dirigenti esitano ad accettare soluzioni individuali che potrebbero piacere anche ad altri dipendenti. Di conseguenza è importante dire chiaramente quali soluzioni si applicano a quali situazioni e a quali condizioni.

## Nel nostro settore non si può

**Un modo si trova sempre**
Fino a non molto tempo fa in certi settori tradizionalmente riservati, o quasi, a personale maschile mancavano le soluzioni per conciliare lavoro e famiglia, probabilmente perché avulse dalla loro realtà lavorativa. Nel frattempo i tempi sono cambiati e ormai anche in quegli ambienti la conciliabilità è un obiettivo dichiarato, non da ultimo per contrastare la carenza di personale qualificato. Certamente, le condizioni quadro possono variare molto da un luogo all'altro, ma nella maggior parte dei casi c'è posto per piccoli (o grandi) passi avanti, ad esempio individuando i settori e le attività aziendali che consentono un certo margine di manovra.

**Superare le barriere mentali**
In molti casi, c'è chi teme che la clientela possa subire eventuali conseguenze negative, che non dimostri comprensione per determinate misure e che passi alla concorrenza. Generalmente, però, è possibile strutturare le misure senza creare disagio tra la clientela. Qualsiasi azienda può iniziare con un piccolo esperimento pilota, da provare in una squadra o con una persona che ha una richiesta concreta. Se l'esperimento ha successo, i passi successivi non costituiranno più un problema.

**Tanti vantaggi**
Le esperienze dimostrano che le misure intese a conciliare lavoro e famiglia fanno aumentare la qualità dei prodotti e delle prestazioni (qualità dell'esecuzione, assenza di errori, soluzioni creative, cordialità, ecc.) grazie agli effetti positivi che producono sulla motivazione, sull'impegno e sulla capacità di concentrazione dei collaboratori. Proprio nei settori in cui il lavoro a tempo parziale è poco diffuso, è spesso possibile reclutare collaboratori qualificati con offerte a tempo parziale. Alcune imprese se ne sono rese conto e puntano sulla sensibilità nei confronti delle famiglie come segno distintivo, facendo così una buona impressione sulla clientela presente o futura.

**È importante distinguersi**

In determinati settori la conciliazione tra lavoro e famiglia rappresenta, proprio perché non è ancora generalizzata, un'opportunità di profilarsi come azienda con iniziative favorevoli alla famiglia. Ciò valorizza la loro immagine sul mercato del lavoro, ma per ottenere l'effetto desiderato richiede un certo sforzo dal profilo delle pubbliche relazioni. I premi assegnati alle aziende che praticano una politica del personale equa nei confronti delle famiglie sono una di queste possibilità.

Cfr. Buon clima aziendale, pag. 53

## Noi non ne abbiamo bisogno

**Il problema dell'uovo e della gallina**
Se in un'azienda non si manifesta il bisogno di misure a favore della conciliabilità tra lavoro e famiglia, si tratta di una questione analoga a quella dell'uovo e della gallina: l'offerta manca perché non c'è domanda? Oppure non c'è domanda perché manca l'offerta? Forse non ci sono collaboratori con obblighi di assistenza perché a queste condizioni non potrebbero mai lavorare?

**Domanda inespressa perché si teme per la carriera**
Molti collaboratori, in particolare i (futuri) padri, non osano parlarne: temono che se volessero occuparsi personalmente della custodia dei figli l'azienda non li considererebbe più come persone che si impegnano a fondo e sono convinti che in tal caso finirebbero professionalmente su un binario morto.

Cfr. Sviluppo del personale, pag. 59

Quindi non ci si deve meravigliare se nell'azienda nessuno manifesta il bisogno di conciliare meglio lavoro e famiglia, ma ciò non significa che nessuno ne soffra. Il problema dell'equilibrio tra lavoro e famiglia dà filo da torcere praticamente a tutti i genitori che lavorano. L'azienda dovrebbe discutere di queste esigenze prima che i collaboratori cerchino senza preavviso un posto più adatto a loro.

**Far conoscere le possibilità**
Se un'impresa affronta attivamente la questione della conciliabilità, potrà stimare il fabbisogno in modo più realistico. Ma questo implica che i timori riguardanti la carriera vengano presi in considerazione e che questi timori possano essere sfatati. Molti collaboratori non sanno neppure che esistono le possibilità descritte nel capitolo sulle «Misure» e dunque tanto vale presentarle, a maggior ragione se l'azienda sta già pensando di instaurare determinate condizioni quadro.

**La questione della conciliabilità si porrà sempre più spesso**
Prima o poi, i collaboratori giovani si chiederanno se vogliono mettere al mondo dei figli. La nostra società è cambiata e una parte crescente delle giovani coppie rifiuta la ripartizione tradizionale dei ruoli e dunque dovrà conciliare lavoro e famiglia. In futuro sul mercato del lavoro questa realtà si farà sentire ancora di più. Un'azienda che non si preoccupa per tempo dei problemi di conciliabilità, rischia di avere sempre maggiori difficoltà a reclutare o perfino a trattenere personale qualificato.

# 04

# SUPPORTO

## Aiuti concreti per l'attuazione delle misure

Il presente capitolo propone una serie di aiuti concreti. Descriveremo gli interrogativi che dovrete porvi man mano per conciliare meglio lavoro e famiglia nella vostra azienda, gli aspetti cui occorre prestare attenzione. Ci sono tante possibilità per strutturare un rapporto di lavoro in modo compatibile con gli impegni familiari: potrete scegliere le misure che più si addicono alle caratteristiche della vostra azienda. Continua a pagina successiva →

92 **Domande chiave**
96 **Checklist sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali**
99 **Materiale di lavoro**
100 **Modello di regolamento sull'orario flessibile**
109 **Checklist per il congedo non pagato**
111 **Servizi e consulenza**
114 **Link**
117 **Bibliografia**

Le due tabelle riassuntive vi forniranno una panoramica e una base decisionale. Nella prima tabella è descritto l'intero ventaglio di misure, nella seconda sono riassunti i vantaggi, i costi e altre indicazioni pratiche.

La checklist sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali sottolinea gli aspetti importanti per chi impiega collaboratori con famiglia. Troverete anche materiale pratico a proposito di lavoro a tempo parziale, job sharing, congedi non pagati e telelavoro.

Nella sezione «Servizi e consulenza» troverete i recapiti di aziende alle quali potete rivolgervi per un consiglio. Segue una parte che propone pratici link e indicazioni bibliografiche. Per eventuali approfondimenti, sono riportate anche le coordinate delle aziende interpellate per la redazione di questo manuale, con le relative persone di contatto e una succinta descrizione delle loro esperienze. ← indietro

## Domande chiave

È sempre possibile introdurre miglioramenti per conciliare lavoro e famiglia; l'essenziale è identificare gli ambiti nei quali sono davvero necessari e anche fattibili.

Spesso la questione della conciliabilità tra lavoro e famiglia diventa d'attualità in un'azienda a causa di un problema concreto. In tal caso, è opportuno concentrarsi innanzitutto sul problema, che evidentemente si pone con una certa urgenza. È tuttavia utile cogliere l'occasione per verificare se ci sono altri aspetti da migliorare in azienda. In simili circostanze, conviene procedere con metodo, ad esempio seguendo queste sei tappe.

1

### Bilancio della situazione

Per cominciare conviene analizzare alcuni aspetti specifici o la situazione globale.

**Domande chiave**
- Qual è il punto dolente? Chi è toccato dal problema? Che cosa bisogna cambiare?
- Quali sono le necessità dei collaboratori?
- Che cosa è stato fatto sinora e con quali esperienze?
- Quali sono le necessità dell'azienda?
- Quali sono le necessità della clientela?

**Consigli**
- Concedetevi il tempo necessario per fare il punto.
- Raccogliete la maggior quantità possibile di dati, valutazioni e informazioni.
- Oltre a un'autovalutazione critica può essere utile anche un punto di vista esterno (ricorso a uno specialista o a un servizio specializzato).
- Coinvolgete i collaboratori.

2

### Definizione degli obiettivi

La formulazione degli obiettivi è un importante punto di partenza per elaborare le soluzioni.

**Domande chiave**
- Che cosa vogliamo ottenere?
- Che cosa bisogna evitare?
- Quali sono gli obiettivi prioritari? Devono per forza avere la precedenza?

**Consigli**
- Formulate gli obiettivi in modo quanto più possibile indipendente dalle soluzioni, chiaro e univoco: qual è lo scenario che desiderate raggiungere?

- Formulate obiettivi realistici, anche se per il momento non intravvedete ancora la soluzione.
- Non abbiate ambizioni eccessive: è meglio fare meno, ma bene.
- È senz'altro possibile perseguire un intero gruppo di obiettivi, ma in genere è più proficuo definire i cambiamenti più profondi come obiettivo a lungo termine, e concentrarsi dapprima sulla soluzione dei problemi che causano difficoltà all'impresa nell'immediato.
- Nella formulazione degli obiettivi conviene includere non soltanto criteri positivi (ad es. meno assenze, immagine aziendale positiva), ma anche situazioni indesiderate (ad es. ripercussioni negative sui processi operativi, costi ingenti).

## 3 Ricerca di soluzioni

Si tratta ora di individuare possibili soluzioni adeguate per raggiungere gli obiettivi formulati.

**Domande chiave**

- Come raggiungere gli obiettivi definiti?
- Quali sono le soluzioni alternative?
- Quali sono le ripercussioni delle singole varianti sull'azienda (per il personale, l'organizzazione, le finanze)? E le ripercussioni sui clienti?

**Consigli**

- Date libero corso alla vostra creatività (brainstorming; mind mapping, ecc.).
- Consentite anche ai dipendenti di presentare le loro eventuali proposte.
- Fate tesoro dell'esperienza acquisita da altre aziende.

4

## Decisione

A questo punto bisogna vagliare le proposte di soluzione e prendere una decisione.

**Domande chiave**
- Quali sono le proposte più adatte al raggiungimento degli obiettivi? Quali sono quelle meno adatte?
- Quali sono le risorse (in termini di finanze, di personale e di tempo) disponibili?
- Come trasformare i potenziali ostacoli in opportunità?
- A che punto siamo sul fronte del consenso dei dipendenti?
- Deve essere prevista una fase sperimentale prima di introdurre definitivamente eventuali cambiamenti?

**Consigli**
- Elencate vantaggi e svantaggi delle diverse soluzioni. Per poter fare una scelta avveduta servono almeno due varianti.
- Soppesate attentamente le conseguenze sull'organizzazione aziendale e sulle finanze.
- Informatevi sugli aspetti di diritto del lavoro.
- Coinvolgete subito i collaboratori che parteciperanno all'attuazione.
- Eventualmente fate capo a una consulenza esterna: può contribuire a razionalizzare la discussione.
- La variante migliore sarà ufficialmente approvata dalla direzione aziendale.

5

## Attuazione

Si tratta ora di attuare la soluzione approvata.

**Domande chiave**
- Quali operazioni e compiti occorre svolgere?
- Chi sono i responsabili delle varie operazioni?
- Quanto tempo occorrerà per la completa attuazione?
- Di quali mezzi disponete?
- Quali fattori possono ostacolare o viceversa favorire la realizzazione della soluzione?

**Consigli**
- Comunicate i vostri progetti ai dipendenti e spiegate perché volete realizzarli: coinvolgete i vostri collaboratori.
- L'attuazione riesce meglio se è pianificata con cura; i tempi devono essere realistici e le competenze devono essere chiarite per ogni singolo compito.

– Con un piano di lavoro dettagliato è più facile stimare il tempo necessario.
– Per testare senza rischi una riforma si possono prevedere delle fasi sperimentali.
– In caso di stallo, o se non volete o potete occuparvi voi stessi di ogni cosa, cercate un appoggio esterno.

6

È importante verificare il raggiungimento degli obiettivi. Verifica

**Domande chiave**
– Il modo di procedere adottato si dimostra valido? Gli obiettivi che vi siete prefissati possono essere raggiunti?
– Occorre procedere a qualche adeguamento?

**Consigli**
– Chiedete ai collaboratori se le soluzioni si dimostrano valide nella vita di tutti i giorni.
– Sappiate adeguarvi a nuove esigenze e a eventuali situazioni problematiche.

## Checklist sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali

Nel campo della protezione dei lavoratori e delle assicurazioni sociali, gli aspetti importanti di cui dovreste tener conto nel caso dei lavoratori con famiglia a carico sono i seguenti.

**Tutela della salute durante la gravidanza e dopo il parto**
*Legge sul lavoro (LL), articolo 35: tutela della salute durante la gravidanza e dopo il parto*
La tutela della salute delle donne incinte durante la gravidanza, delle puerpere e delle madri che allattano è disciplinata in modo preciso nella legge sul lavoro. Il datore di lavoro è tenuto ad adottare tutte le misure necessarie e a dare disposizioni per proteggere la salute delle donne incinte, delle madri allattanti e del bambino. Nelle aziende che richiedono lavori pericolosi o gravosi il datore di lavoro deve informare in modo esauriente le sue dipendenti sui pericoli esistenti e sulle misure previste. La legislazione sul lavoro obbliga a concedere i tempi necessari all'allattamento, che devono essere retribuiti (art. 60 cpv. 2 OLL 1). Altre informazioni in proposito sono fornite nei seguenti opuscoli:
– «Maternità – protezione delle lavoratrici» edito dalla Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna 2005.
– «Info Maternità» edito da travail.suisse, Berna 2006.

www.admin.ch > Diritto federale > Raccolta sistematica > 822.11

www.seco.admin.ch > Servizi e pubblicazioni > Pubblicazioni > Lavoro > Condizioni di lavoro > Opuscoli e volantini > Maternità – protezione delle lavoratrici

www.infomutterschaft.ch

**Congedo maternità**
*Legge sulle indennità di perdita di guadagno (LIPG), articoli 16b–16h: indennità in caso di maternità*
Dal 1° luglio 2005, le donne hanno diritto a un congedo maternità di 14 settimane in base al Codice delle obbligazioni, e a un'indennità di maternità in base alla legge sulle indennità di perdita di guadagno. Per 14 settimane ricevono l'80% del reddito medio conseguito prima della nascita, ma al massimo 196 franchi al giorno. I diritti più estesi riconosciuti dai contratti collettivi di lavoro (CCL) rimangono invariati.

www.admin.ch > Diritto federale > Raccolta sistematica > 834.1

www.bsv.admin.ch > Indicazioni pratiche > PMI/Esercizi > Guida PMI oppure www.ahv.ch > Assicurazioni > Indennità di perdita di guadagno/Maternità

**Congedo paternità**
In Svizzera, il congedo paternità non è previsto dalla legge; la paternità non è un motivo di pagamento continuato del salario ai sensi del Codice delle obbligazioni. Spesso, tuttavia, i contratti di lavoro riconoscono ai padri un congedo paternità pagato di un paio di giorni (talvolta anche di una o due settimane).

**Ulteriori prescrizioni concernenti la protezione dei lavoratori con responsabilità familiari**

La legge sull'assicurazione contro gli infortuni, ma anche e soprattutto la legge sul lavoro e le relative ordinanze, contengono disposizioni speciali sulla protezione dei lavoratori con responsabilità familiari.

www.admin.ch > Diritto federale > Raccolta sistematica > 822.11

*Legge sul lavoro (LL), articolo 36: lavoratori con responsabilità familiari*

I dipendenti con figli fino all'età di 15 anni o congiunti che necessitano di cure possono essere occupati in un lavoro straordinario solo con il loro consenso (art. 36 cpv. 2 LL).

Su richiesta, deve essere accordata loro una pausa meridiana di almeno un'ora e mezza (art. 36 cpv. 2 LL).

Su presentazione di un certificato medico, il datore di lavoro deve concedere un permesso, fino a tre giorni, ai lavoratori che hanno responsabilità familiari per il tempo necessario alle cure dei figli ammalati (art. 36 cpv. 3 LL).

*Legge sul lavoro (LL), articolo 17e: altri provvedimenti in caso di lavoro notturno*

Se un genitore con obblighi educativi e di custodia dei figli è occupato durante la notte, i suoi superiori devono consentirgli di assumere i propri compiti di custodia di persona o di incaricarne terzi (art. 17e cpv. 1 LL).

**Assicurazioni e soluzioni previdenziali**

Nel concordare orari compatibili con le responsabilità familiari e in caso di concessione di un congedo non pagato, bisogna tener conto anche degli aspetti relativi alla copertura assicurativa. Hanno delle ripercussioni a tale riguardo soprattutto:

- la modifica del guadagno assicurato
- la modifica dell'orario di lavoro assicurato.

Di regola, sia le modifiche delle basi di calcolo per i contributi e le prestazioni sia i contributi possono essere calcolati in proporzione rispetto al tempo pieno. Di seguito vi indichiamo alcune misure degne di nota che consentono di attenuare determinati svantaggi assicurativi.

www.bsv.admin.ch > guida PMI

- Gradi di occupazione ridottissimi: se il grado di occupazione scende al di sotto delle otto ore settimanali, l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni copre soltanto gli infortuni professionali e quelli occorsi sul tragitto per recarsi al lavoro o sulla via del ritorno. Per gli infortuni non professionali deve intervenire la cassa malati, la quale però offre una copertura molto meno estesa. Contrariamente all'assicurazione infortuni, ad esempio, la cassa malati versa, nell'assicu-

razione di base, un'indennità giornaliera minima o addirittura non ne versa alcuna. I lavoratori devono dunque stipulare un'assicurazione di indennità giornaliera complementare presso la cassa malati o una compagnia di assicurazioni privata. Perciò in molte aziende i datori di lavoro dimostrano una certa flessibilità.

– Cassa pensioni: nella previdenza professionale obbligatoria è prevista la possibilità di adeguare verso il basso l'importo limite inferiore di affiliazione (dal 1.1.2007: fr. 19 890.–) in funzione del grado di occupazione. La stessa regola è prevista anche per la deduzione di coordinamento (dal 1.1.2007: fr. 23 205.–). All'azienda una soluzione di questo tipo costa esattamente le stesse cifre che deve versare per qualsiasi collaboratore a tempo pieno. Numerose casse pensioni offrono questa possibilità di graduazione o rinunciano del tutto alla deduzione di coordinamento.
– Congedo non pagato: la situazione assicurativa deve essere esaminata con cura particolare in caso di congedo non pagato di lunga durata (ad es. concessione di un congedo paternità/prolungamento del congedo maternità), perché ad esempio l'assicurazione contro gli infortuni è prevista essenzialmente per le persone che esercitano un'attività lucrativa. In tal caso, la copertura assicurativa può essere prolungata di sei mesi con una cosiddetta assicurazione per accordo. Se il regolamento dell'istituto di previdenza lo stipula, anche la previdenza professionale ai sensi della LPP può essere mantenuta a titolo facoltativo.

Cfr. Checklist per il congedo non pagato, Materiale di lavoro, pag. 108

Fondamentalmente, le possibilità dipendono in ampia misura dalle soluzioni assicurative esistenti. Quando sorgono delle domande in un caso concreto, ci si dovrebbe sempre rivolgere alla propria cassa di compensazione, alla cassa pensioni e all'assicurazione indennità giornaliera e infortuni.

## Materiale di lavoro

Il materiale di lavoro elencato qui di seguito è stato concepito a titolo di suggerimento, come un modo tra i tanti di attuare le misure corrispondenti nella vostra azienda. La regolamentazione deve essere adattata alla realtà della singola impresa. Non deve per forza essere ripresa tale e quale.

**Modello di regolamento sull'orario flessibile** **pag. 100**

**Analisi del posto di lavoro** **pag. 101**
(Toolbox tempo parziale, moduli 1–3 più criteri decisionali)

**Modello di accordo per il job sharing (toolbox tempo parziale)** **pag. 108**

**Checklist per il congedo non pagato** **pag. 109**

**Guida al telelavoro – presupposti e norme applicabili** **pag. 110**

# Modello di regolamento sull'orario flessibile

**1. In generale**

I collaboratori che adottano l'orario flessibile possono definire da sé l'inizio e la fine del loro orario di lavoro normale entro i limiti delle disposizioni che seguono. La durata settimanale del lavoro è di 40 ore. Durante gli orari di presenza obbligatoria tutti i collaboratori che sono al beneficio dell'orario flessibile devono essere presenti sul posto di lavoro.

Gli **orari di presenza obbligatoria** sono i seguenti:
**dalle ore 9:00 alle ore 11:45 dalle ore 14:00 alle ore 16:30.**

Al di fuori di questi orari, i seguenti limiti devono essere rispettati in qualsiasi circostanza:
**inizio del lavoro alle ore 7:00 al più presto**
**pausa meridiana tra le ore 11:45 e le ore 14:00 (almeno 30 minuti)**
**fine del lavoro alle ore 19:00 al più tardi.**

**2. Riporto del saldo e compensazione**

Entro i limiti summenzionati, ciascun collaboratore può scegliere il proprio orario di lavoro giorno per giorno. Il riporto del saldo orario è limitato a una fascia compresa tra + e – 15 ore. In caso di saldo attivo, le ore che superano il limite di 15 ore vengono a cadere senza diritto di compensazione. In caso di saldo negativo non è permesso superare il limite; i casi di superamento vengono segnalati alla direzione competente. Per la compensazione, il capo dell'unità aziendale tiene conto entro i limiti del possibile dei desideri del collaboratore, fermo restando che le esigenze dell'azienda devono essere considerate prioritariamente.

**3. Assenze**

Durante i viaggi di lavoro o in caso di assenza per malattia, infortunio, servizio militare, compensazione di saldi orari ecc. il collaboratore conteggia 4 ore per ogni mezza giornata e 8 per ogni giornata di assenza. Le assenze per ragioni private (disbrigo di pratiche amministrative, appuntamento dal medico, terapia ecc.) devono avvenire al di fuori degli orari di presenza obbligatoria e non contano come tempo di lavoro. Eccezionalmente, il superiore gerarchico può autorizzare un'assenza durante l'orario di presenza obbligatoria; in tal caso, il collaboratore è tenuto a compensare le ore di assenza.

**4. Collaborazione all'interno dell'azienda**

I collaboratori devono tener conto delle esigenze dell'unità aziendale. L'orario flessibile non deve compromettere l'efficienza dell'unità aziendale, che deve essere garantita dall'inizio alla fine durante l'intero orario di lavoro. Per intero orario di lavoro si intendono gli orari abituali di attività dell'azienda, vale a dire il periodo compreso tra le ore 08:00 e le ore 12:00 e tra le ore 13:30 e le ore 17:30. In questa fascia oraria, l'azienda deve essere completamente funzionante:

- i collaboratori i cui compiti richiedono la presenza di colleghi al di fuori degli orari di presenza obbligatoria devono accordarsi tra loro;
- l'orario giornaliero deve essere definito in modo da poter sbrigare il giorno stesso i compiti all'ordine del giorno; in linea di massima, le riunioni possono essere fissate anche al di fuori dell'orario flessibile ma entro i limiti del possibile devono aver luogo durante gli orari di presenza obbligatoria;
- il superiore gerarchico è responsabile del buon funzionamento della propria unità.

**5. Eccezioni**

I collaboratori appartenenti alle seguenti unità e impiegati nei seguenti posti di lavoro non possono usufruire dell'orario flessibile. Lavorano seguendo regole e orari propri:

- centralino dalle ore 07:30 alle ore 18:00
- posta interna dalle ore 08:00 alle ore 12:00 e dalle ore 14:00 alle ore 18:00
- deposito/negozio dalle ore 07:15 alle ore 11:45 e dalle ore 12:45 alle ore 16:30.

# Analisi del posto di lavoro

Questo formulario deve essere compilato dall'attuale titolare del posto

Formulario 1

## Prima tappa

Deve elencare soltanto le attività che richiedono un impegno di almeno due ore settimanali. Si basi sull'ultimo mese e calcoli una media per ogni punto. Assegni alle attività un quadro temporale e lo esprima in percentuale dell'intero orario di lavoro. Nella colonna «Priorità assoluta» segni le attività che ritiene assolutamente indispensabili per l'adempimento dei compiti (attività chiave / scopo del posto).

| Attività | % dell'orario settimanale) | Priorità assoluta |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Su quale durata media della settimana lavorativa (potenziali straordinari inclusi) si fondano i suoi calcoli? Quali orari di presenza sono necessari per esigenze aziendali o auspicati?

Ritiene che all'interno della sfera di compiti vi siano delle attività che vengono trascurate o spesso neglette?

La mole di lavoro varia sensibilmente?

Nell'affermativa, quali attività sono toccate dalle oscillazioni? Quando si verificano i periodi di punta, e quando i periodi di magra? Le oscillazioni sono prevedibili? Da che cosa dipendono?



© PARTE – Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ufficio cantonale delle pari opportunità), Postgasse 68, 3000 Berna 8, info.fgs@sta.be.ch

**Suddivisione materiale e temporale dei compiti**

## Seconda tappa

Assegni le attività elencate nella prima tappa a settori più ampi di attività connesse. I criteri da considerare per l'assegnazione delle attività ai vari settori sono in particolare i seguenti:

1. il nesso materiale tra le attività
2. l'urgenza dei compiti da svolgere (attività che possono attendere almeno 1 – 2 giorni possono essere formalmente a parte)
3. la cerchia di collaboratori coinvolta nelle attività
4. la cerchia di clienti / committenti interessata dall'attività.

| Settore di attività | Attività connesse | In % dell'interno campo di attività |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Quali attività non possono essere chiaramente assegnate in base ai suddetti criteri? Perché? (segni con una crocetta i criteri problematici, cfr. sopra criteri 1 – 4, altre ragioni = 5)

| Settore di attività | Attività connesse | In % dell'interno campo di attività | Quale criterio non è adempiuto? |
|---|---|---|---|
| | | | 1 ☐<br>2 ☐<br>3 ☐<br>4 ☐<br>5 ☐ |
| | | | 1 ☐<br>2 ☐<br>3 ☐<br>4 ☐<br>5 ☐ |
| | | | 1 ☐<br>2 ☐<br>3 ☐<br>4 ☐<br>5 ☐ |

Quali possibilità intravvede di nuova ripartizione delle attività da lei svolte e dei relativi settori di attività?

1. Delimitazione di un campo di attività più piccolo chiaramente definito (fino al 30%) della funzione attuale che potrebbe essere delegato e messa a concorso del posto come impiego a tempo parziale al 70% – 80% ☐ preferibilmente ☐ meglio di no

2. Suddivisione del campo di attività in due funzioni grossomodo delle stesse dimensioni (40-60%) che potrebbero essenzialmente essere svolte in modo indipendente da due persone diverse a tempo parziale (splitting del posto) ☐ preferibilmente ☐ meglio di no

3. Assegnazione del posto in job sharing con condivisione di attività non assegnate in modo chiaro? ☐ preferibilmente ☐ meglio di no



© PARTE – Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ufficio cantonale delle pari opportunità), Postgasse 68, 3000 Berna 8, info.fgs@sta.be.ch

# Analisi del posto di lavoro

Questo formulario deve essere compilato dal superiore

## Prima tappa

Descriva in una frase l'obiettivo del settore di attività.

## Seconda tappa

Elenchi sommariamente le attività che secondo lei fanno parte della funzione in questione. Deve elencare soltanto le attività che richiedono un impegno di almeno due ore settimanali. Assegni alle attività un quadro temporale e lo esprima in percentuale dell'intero orario di lavoro. Nella colonna «Priorità assoluta» segni le attività che secondo lei sono assolutamente indispensabili per l'adempimento dei compiti (attività chiave / scopo del posto).

| Attività | % dell'orario settimanale) | Priorità assoluta |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Su quale durata media della settimana lavorativa (potenziali straordinari inclusi) si fondano i suoi calcoli?

Quali orari di presenza sono necessari alle esigenze aziendali o auspicati?

Ritiene che all'interno della sfera di compiti vi siano delle attività che vengono trascurate o spesso neglette?



© PARTE – Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ufficio cantonale delle pari opportunità), Postgasse 68, 3000 Berna 8, info.fgs@sta.be.ch

La mole di lavoro varia sensibilmente? Quali attività sono toccate dalle oscillazioni?

Nell'affermativa, quando si verificano i periodi di punta, e quando i periodi di magra? Da che cosa dipendono le oscillazioni? Sono prevedibili?

## Terza tappa

Confronti le sue affermazioni con il profilo esistente e con il formulario 1 compilato dall'attuale titolare del posto.

Le attività descritte si ricoprono? Quali aspetti non coincidono?

Le quote di orario assegnate corrispondono? Quali quote divergono?

Le priorità assegnate corrispondono? In quali casi non corrispondono?

La durata della settimana lavorativa presunta ed effettiva e le supposizioni sulle variazioni della mole di lavoro coincidono?

In caso di risposta negativa a una o più domande, le consigliamo di fissare un colloquio con il titolare del posto per acclarare le ragioni delle divergenze.

## Quarta tappa

Adegui il profilo del posto e le relative percentuali di attività all'effettivo fabbisogno (cfr. in proposito anche il modello di profilo in appendice).



© PARTE – Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ufficio cantonale delle pari opportunità), Postgasse 68, 3000 Berna 8, info.fgs@sta.be.ch

# Analisi del posto di lavoro

Analisi del potenziale di scissione in tempi parziali e/o di assegnazione in job sharing, deve essere compilata dal servizio preposto.

## Prima tappa

Analizzate la situazione partendo dalle presenti domande. A tal fine, basatevi sulla seconda tappa del formulario 1 compilato dall'attuale titolare del posto e sull'attuale descrizione del posto.

### 1. Analisi del contesto

- Vi sono altri posti equiparati o con un analogo contenuto? ☐ sì ☐ no
- Quante relazioni esterne esercitano un influsso diretto sull'andamento del lavoro (Consiglio di Stato / direzioni / uffici / commissioni / organizzazioni / Gran Consiglio / cittadinanza / altri )? _____
- Le relazioni esterne esistenti possono essere assegnate chiaramente a settori di attività ben precisi? ☐ sì ☐ no
- Il carattere del titolare del posto ha un notevole influsso all'esterno sul grado di consenso e sulla riuscita delle attività? ☐ sì ☐ no
- Nell'ambiente di lavoro (superiori, colleghi ecc.) sono già state fatte esperienze con modelli di orario alternativi? ☐ sì ☐ no
  Quali? ☐ positive ☐ negative
- Nell'ambiente di lavoro vi è la volontà di riflettere sulle procedure esistenti e di staccarsi dai modelli tradizionali? ☐ sì ☐ no
- All'interno dell'unità organizzativa, si potrebbero ridistribuire alcuni settori di attività o attività?
  Vi sono persone che sarebbero disposte ad assumere compiti aggiuntivi? ☐ sì ☐ no

### 2. Campo di attività / profilo dei requisiti / quota di compiti sovrapposti

- A quanto corrisponde in % la quota dei settori di attività che non si possono assegnare chiaramente (= quota di compiti sovrapposti)? _____
- Il posto richiede numerose qualifiche diverse? ☐ sì ☐ no
- Le diverse qualifiche possono essere assegnate a settori di attività ben precisi? ☐ sì ☐ no

### 3. Competenze decisionali

- Si tratta di un posto di stato maggiore o di una funzione gerarchica? ☐ funzione di stato maggiore ☐ funzione gerarchica
- Di quali poteri decisionali dispone il titolare del posto? _____



© PARTE – Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ufficio cantonale delle pari opportunità), Postgasse 68, 3000 Berna 8, info.fgs@sta.be.ch

**4. Compiti dirigenziali**

- Il posto è collegato a compiti dirigenziali?
  Nell'affermativa, con un numero di subordinati pari a ..... ☐ sì ☐ no
- I subalterni possono essere chiaramente assegnati a determinati settori di attività? ☐ sì ☐ no
- Il posto comprende settori di attività / attività che non sono collegate a compiti dirigenziali? ☐ sì ☐ no
- Quale parte hanno questi compiti (in % dell'intero campo di attività)? _____

**5. Presenza**

- Quali periodi di punta prevedibili si conoscono in questo campo di attività?

_____

- Si verificano periodi di punta non pianificabili / determinati da fattori esterni?

_____

- Quali settori di attività ne sono toccati?

_____

- Quali orari di presenza sono necessari o auspicati per esigenze aziendali?

_____

**6. Infrastruttura**

- Qual è l'infrastruttura a disposizione?

_____

- Nelle immediate vicinanze esistono possibilità di ripiego (per l'allestimento di un secondo posto di lavoro, l'utilizzazione di computer ecc.)?
  Quali?

## Seconda tappa

Ora valutate i risultati dell'analisi in funzione del catalogo di criteri.



© PARTE – Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ufficio cantonale delle pari opportunità), Postgasse 68, 3000 Berna 8, info.fgs@sta.be.ch

# Criteri decisionali / argomentario

Avete analizzato il posto con l'ausilio del formulario 3. Ora segnate con una crocetta le affermazioni, tra quelle elencate nel presente catalogo, che corrispondono alle risposte fornite nell'ambito dell'analisi. La quantità di crocette presenti in ogni colonna vi aiuterà a decidere in quale forma può essere messo a concorso il posto che avete analizzato. Esempio: se la maggior parte delle crocette è concentrata nelle colonne 2 e 3, è possibile, o addirittura auspicabile, assegnare il posto in job sharing o in job splitting.

L'importanza che viene attribuita a un'affermazione, vale a dire la scelta della colonna in cui mettere la crocetta per la situazione riscontrata, dipende sempre dall'atteggiamento personale di chi compila il formulario. Vi consigliamo perciò, affinché possiate disporre di un giudizio il più possibile oggettivo sullo stato di fatto, di far compilare il formulario da due persone l'una indipendentemente dall'altra.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| **Presupposti ambientali** | ☐ Riserve o esperienze negative e atteggiamento conservatore / inflessibile dell'ambiente di lavoro riguardo alle procedure di lavoro.<br>☐ Per essere adempiuto in modo corretto, il compito implica una quantità di intense relazioni esterne interpersonali che non possono essere assegnate a un settore ben preciso.<br>☐ Il carattere del titolare del posto è di importanza decisiva per l'adempimento del compito. | ☐ Atteggiamento aperto dell'ambiente di lavoro e / o esperienze positive con i collaboratori a tempo parziale o in job sharing.<br>☐ I posti equiparati / con analogo contenuto sono disposti a cooperare.<br>☐ Le relazioni esterne determinanti per l'adempimento del compito possono essere assegnate a settori di attività ben precisi.<br>☐ Previa opportuna sensibilizzazione, si può chiedere alle relazioni esterne di accettare di cooperare con due persone. | | ☐ Sono disponibili le risorse in termini di personale che possono assumersi le mansioni scorporate.<br>☐ Esiste la possibilità di delegare all'esterno determinate componenti del lavoro (outsourcing).<br>☐ Semplificando le procedure di lavoro si può guadagnare tempo per il lavoro. |
| **Campo d'attività e profilo dei requisiti** | ☐ Il profilo dei requisiti può essere soddisfatto da una persona senza difficoltà. | ☐ Posto con orientamento a lungo termine e/o strategico.<br>☐ Settori di attività nel campo della formazione, della ricerca e dello sviluppo e in progetti chiaramente circoscritti.<br>☐ Posto con requisiti diversi o molto ampi (migliore adempimento della prestazione).<br>☐ Qualifiche diverse che non si possono attribuire a un settore ben preciso.<br>☐ Soluzione-ponte, ad es. in caso di pensionamento e di organizzazione della successione.<br>☐ Settori di attività con un ampio settore di sovrapposizione. | ☐ All'interno del campo di attività si possono identificare settori specialistici e gruppi di compiti circoscritti con le proprie relazioni esterne e i propri contatti con la clientela.<br>☐ Qualifiche diverse da assegnare a un settore di attività ben preciso.<br>☐ Settori di attività con un settore di sovrapposizione di dimensioni ridotte. | ☐ Vi sono sottosettori chiaramente circoscritti che possono essere assegnati o delegati a un'altra persona (a un subalterno).<br>☐ Una parte delle attività che sinora rientravano in questa funzione può essere tralasciata, perché è inessenziale per l'adempimento del compito. |
| **Poteri decisionali** | ☐ Il posto dispone di un ampio margine discrezionale e richiede molte decisioni urgenti. | ☐ Le decisioni si basano su direttive chiaramente definite.<br>☐ Le decisioni possono essere attribuite a una persona ben precisa.<br>☐ L'urgenza relativa delle decisioni consente l'adozione di decisioni congiunte. | | ☐ Le attività scorporate sono sprovviste di potere decisionale.<br>☐ Il potere decisionale può essere delegato con l'attività scorporata. |
| **Compiti dirigenziali** | ☐ La funzione implica la responsabilità di numerosi diretti subalterni che non possono essere assegnati a un settore specifico ben preciso. | ☐ Esiste una forte volontà di intesa, oltre che una filosofia dirigenziale comune e un ottimo rapporto reciproco tra le parti. | ☐ I collaboratori subalterni devono essere assegnati a un settore di attività ben preciso. | ☐ I compiti dirigenziali rimangono riservati alla funzione da ripartire.<br>☐ I compiti dirigenziali possono essere delegati insieme alla mole di lavoro scorporata. |
| **Presenza** | ☐ Non è auspicata una maggiore flessibilità per i periodi di punta in cui la mole di lavoro aumenta o per l'assunzione temporanea / a breve termine di compiti aggiuntivi. | ☐ Non è auspicata una maggiore flessibilità per i periodi di punta in cui la mole di lavoro aumenta o per l'assunzione temporanea / a breve termine di compiti aggiuntivi.<br>☐ È auspicata una presenza a tempo parziale in tutto l'arco dell'anno (presupposto: disciplinamento chiaro dei congedi). | | |
| **Infrastruttura** | ☐ Non c'è bisogno di ulteriori spazi. | ☐ Esiste la possibilità di condividere un ufficio con posti di lavoro individuali. | ☐ Esiste la possibilità di utilizzare insieme un ufficio a orari diversi.<br>☐ Soluzioni di ripiego disponibili. | ☐ Non occorrono ulteriori spazi. |
| | **Mantenere il posto al 100%** | **Creare impieghi a tempo parziale** | | |
| **Risultato** | **Il posto per ora non può essere diviso, è necessario fare opera di sensibilizzazione.** | **Mettere a concorso il posto come unità con la menzione job sharing possibile / auspicato** | **Mettere a concorso il posto in job splitting con assegnazione chiara dei compiti e dei relative quote percentuali.** | **Mettere a concorso il posto come impiego a tempo parziale.** |



© PARTE – Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ufficio cantonale delle pari opportunità), Postgasse 68, 3000 Berna 8, info.fgs@sta.be.ch

# Modello di accordo per il job sharing

Modello di documento

**Suddivisione del lavoro, assenze, supplenza**
La signora Irene Graf e la signora Heidi Wiestner sono congiuntamente responsabili della direzione del servizio giuridico. Il job sharing è organizzato come segue.

## A Suddivisione del lavoro

**1. Contenzioso**

| | |
|---|---|
| Affari correnti: | in base alla presenza |
| Vertenze speciali: | d'intesa con l'interlocutore nel caso concreto |

**2. Legislazione, consulenza a favore dei vari servizi, interventi e corapporti**

| | |
|---|---|
| Legge edilizia: | Heidi Wiestner |
| Legge sugli appalti: | Irene Graf |

**3. Organizzazione e coordinamento**

| | |
|---|---|
| Conduzione del personale | |
| • Gestione dei collaboratori: | • 50% ciascuna, ripartizione in base ai collaboratori |
| • Affari generali del personale: | • Irene Graf |
| Rapporti: | all'inizio congiuntamente, più tardi a turno e per affare |
| Seminari: | entrambe |
| Informatica, biblioteca: | Heidi Wiestner |
| Finanze, controlling, amministrazione, interlocutore per le questioni di parità: | Irene Graf |

## B Supplenza

a) Durante l'assenza di una delle responsabili del servizio, l'altra la sostituisce per quanto possibile ed entro i limiti del proprio grado di occupazione.

b) In caso di assenze prolungate o concomitanti, le responsabili del servizio vengono sostituite dalla signora X / dal signor Y.

## C Assenze

Le responsabili del servizio giuridico sono presenti, in linea di principio, nei giorni seguenti:

| | Lu | Ma | Me | Gio | Ve |
|---|---|---|---|---|---|
| **Mattino** | Irene Graf | Heidi Wiestner | Irene Graf | Irene Graf | Heidi Wiestner |
| **Pomeriggio** | Irene Graf | Heidi Wiestner | Irene Graf | Heidi Wiestner | Heidi Wiestner |

Data

Firma delle due titolari del posto e dei superiori



© PARTE – Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ufficio cantonale delle pari opportunità), Postgasse 68, 3000 Berna 8, info.fgs@sta.be.ch

## Checklist per il congedo non pagato

| In caso di congedo non pagato bisognerebbe tener conto di quanto segue. | | ✓ |
|---|---|---|
| → | Non sussiste alcun diritto a beneficiare di un congedo non pagato (fatta eccezione per pochi casi cui si accenna nella legge: congedo per attività giovanili, madri incinte e madri che allattano, giorni festivi confessionali, ev. per ragioni di parità) | |
| → | Accordo scritto sul congedo non pagato | |
| → | In caso di congedo non pagato durante la gravidanza: verificare che non si scenda al di sotto dei 5 mesi di attività retribuita necessari per il diritto all'indennità in caso di maternità | |
| → | Congedi non pagati di durata superiore a 30 giorni:<br>☐ assicurazione per accordo infortuni non professionali<br>☐ regime dei contributi per la cassa pensioni secondo regolamento<br>☐ questione dell'assicurazione indennità di perdita di guadagno secondo regolamento<br>☐ questione dell'affiliazione alla cassa malati aziendale | |
| → | Per i congedi non pagati di durata superiore a 9 mesi circa, inoltre:<br>☐ verificare che ogni anno vengano versati contributi AVS/AI/IPG superiori al contributo minimo annuo. Se necessario, menzionare il versamento del contributo minimo per persone senza attività lucrativa da parte del collaboratore<br>☐ controllare l'eventuale presenza di lacune nel versamento dei contributi AD (appurare la situazione individuale presso la cassa disoccupazione)<br>☐ verificare le questioni relative a eventuali mutui ipotecari o fondazione di formazione del patrimonio ecc. | |
| → | Se necessario, adeguare l'accordo relativo alla formazione continua<br>(di regola, i congedi non pagati prolungano la durata degli obblighi) | |
| → | Chiedere l'indirizzo di residenza / di contatto | |
| → | Sospendere il pagamento del salario | |
| → | Continuare a versare i contributi alle assicurazioni sociali (INP e CP) | |
| → | Se necessario, ridurre il diritto alle vacanze | |
| → | Se necessario, ridurre la tredicesima | |
| → | Se necessario, adeguare il bonus orario dei ricuperi anticipati | |
| → | Se necessario, adeguare la data del premio di anzianità | |
| → | Dopo il rientro del collaboratore, chiedere il rimborso dei contributi versati alle assicurazioni sociali (eventualmente ripartito su più mesi: non superare, al mese, una proporzione costante e autorizzata) | |

Consultorio UND – Attività professionale per uomini e donne
info@und-online.ch / www.und-online.ch

# Guida al telelavoro – presupposti e norme applicabili

Il telelavoro comprende tutte le attività che i collaboratori svolgono interamente o in parte (ad es. un giorno alla settimana) al di fuori dei locali del datore di lavoro. Spesso implica il ricorso a tecnologie dell'informazione e di comunicazione.

Per introdurre il telelavoro bisogna creare una serie di presupposti e tener conto di una serie di condizioni.

**Presupposti e norme riguardanti la persona**
– base volontaria
– settori di attività
– carattere (autodisciplina, motivazione, autonomia organizzativa ecc.)
– risultati quantificabili

**Presupposti e norme di carattere organizzativo**
– via gerarchica
– accordo
– durata
– regolamentazione dell'orario e delle procedure di lavoro
– raggiungibilità

**Presupposti e norme in ambito gestionale**
– contatti con i superiori
– pianificazione e coordinamento dei compiti
– perfezionamento

**Presupposti e norme di carattere giuridico**
– accertamento del diritto al telelavoro
– protezione dei dati
– assicurazione responsabilità civile

**Presupposti e norme di carattere tecnico**
– equipaggiamento del posto di lavoro e indennità
– accesso ai dati
– supporto informatico

Non tutte le attività si prestano a essere svolte sotto forma di telelavoro. Sono particolarmente adatte al telelavoro le funzioni che
– non comportano una grande necessità di comunicare de visu
– richiedono poca apparecchiatura non elettronica
– comprendono pochi compiti speciali non pianificabili
– hanno parametri chiaramente definibili e quantificabili
– si inseriscono in un flusso di lavoro compatibile con i media elettronici.

## Servizi e consulenza

In questa sezione pubblichiamo alcuni indirizzi utili per le piccole e medie imprese interessate al tema della conciliabilità tra lavoro e famiglia, senza alcuna pretesa di esaustività.

Conciliabilità in azienda

**Centro di consulenza UND attività familiare e professionale per uomini e donne,** www.und-online.ch

UND offre alle piccole, medie e grandi imprese un sostegno concreto nell'attuazione di provvedimenti nel vasto ambito tematico della conciliabilità tra lavoro e famiglia. L'offerta comprende informazioni mirate, un servizio di consulenza individuale su questioni pratiche, seminari e corsi di formazione.

**Contatti:**

| | |
|---|---|
| **Lucerna:** | casella postale 2913, 6002 Lucerna, tel. 041 497 00 83 |
| **Basilea:** | casella postale 2824, 4002 Basilea, tel. 061 283 09 83 |
| **Berna:** | casella postale 6060, 3001 Berna, tel. 031 839 23 35 |
| **Zurigo:** | casella postale 3417, 8021 Zurigo, tel. 044 462 71 23, info@und-online.ch |

**Powermanagement GmbH,** www.powermanagement.ch

La Powermanagement GmbH offre seminari e coaching sul tema della work-life balance nelle aziende.

**Contatti:**
Powermanagement GmbH, Chamerstrasse 172, 6300 Zugo, tel. 041 740 68 28
info@powermanagement.ch

Organizzazione del lavoro

**büro a&o Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung GmbH,** www.bueroaundo.ch

Il büro a&o offre servizi di consulenza alle piccole e medie imprese, ma anche a imprese di maggiori dimensioni, nell'ambito dell'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro (ad es. i sistemi di orari di lavoro flessibili). Propone anche coaching per dirigenti e collaboratori in situazioni professionali complesse (ad es. in caso di job sharing).

**Contatti:**
büro a&o, Waaghausgasse 5, 3011 Berna, tel. 031 311 59 85, kontakt@bueroaundo.ch

Job sharing nelle posizioni dirigenziali

**JKK Consulting,** www.jkk.ch
Julia K. Kuark, titolare della ditta individuale JKK Consulting e, in quanto ingegnere meccanico e psicologa del lavoro, profonda conoscitrice della realtà aziendale nelle sue varie sfaccettature, conosce bene anche i rapporti di lavoro flessibili e ha sviluppato il modello del top sharing (job sharing in posizione dirigenziale). Offre servizi di consulenza e coaching in questo campo.

Cfr. Kuark (2003), 4.8 Bibliografia, pag. 118

**Contatti**:
Bahnhofstrasse 16, 5600 Lenzburg, tel. 062 558 87 30, contact@jkk.ch

**Go-for-Jobsharing,** www.go-for-jobsharing.ch
Piattaforma d'informazione per le imprese, i responsabili del personale e i dipendenti

Tempo parziale

**Portale per la carriera a tempo parziale,** www.teilzeitkarriere.com
Informazioni, seminari e consulenza sul tema del tempo parziale per le imprese.

Regolare custodia dei figli

**Profawo,** www.profawo.ch
Profawo, gestito da un'associazione privata, completa le soluzioni di affidamento esterno per la custodia dei figli e offre ai collaboratori delle ditte affiliate un aiuto nelle questioni legate alla custodia dei figli. Profawo gestisce anche asili nido propri presso i quali è possibile riservare dei posti.

**Contatti:**

| | |
|---|---|
| **Zurigo:** | Profawo Zürich, Zähringerstrasse 26, casella postale, 8023 Zurigo, tel. 044 254 60 50, zuerich@profawo.ch |
| **Basilea:** | Profawo Basel, Weisse Gasse 15, 4001 Basilea, tel. 061 261 45 61, basel@profawo.ch |
| **Berna:** | profawo Bern, Christoffelgasse 7, casella postale, 3001 Berna, tel. 031 311 74 09, bern@ profawo.ch |
| **Ginevra:** | Profawo Suisse romande 2, Rond-Point de Plainpalais, 1205 Ginevra, tel. 022 321 02 78, sr@profawo.ch |

**Serviziofamiglia,** www.familienservice.ch
Serviziofamiglia, gestito dalla ditta thkt Sagl, opera su incarico delle aziende nel settore delle soluzioni complementari alla famiglia per la custodia dei figli, la cura di familiari e l'economia domestica su incarico delle aziende. Inoltre, organizza asili nido per i datori di lavoro e gestisce anche asili nido propri.

**Contatti:**

| | |
|---|---|
| **Sede principale di Winterthur:** | Thkt familienservice GmbH<br>Ackeretstrasse 6, 8400 Winterthur<br>Assistenza: 052 224 08 88<br>Daycare Admin: 052 224 08 95<br>Centrale: 052 224 08 89 |

**Sede di Basilea:** thkt familienservice GmbH
Clarastrasse 7, 4058 Basilea
Tel. 052 224 08 89

**Sede di Bienne:** thkt familienservice GmbH
Murtenstrasse 7, 2502 Bienne
Tel. 052 224 08 89

**Sede di Losanna:** servicefamille by Halex Sàrl
Rte de Bottens 3, 1053 Cugy
Tel. 021 653 77 57

**ARCE (Association romande de conseils aux entreprises sur la garde d'enfants),** www.crechesentreprises.org
ARCE cerca, in collaborazione con le imprese, soluzioni per la custodia dei figli complementare alla famiglia (soprattutto nel settore degli asili nido) nella Svizzera francese; inoltre, consiglia e assiste i collaboratori delle ditte affiliate nelle questioni riguardanti la custodia dei figli.

**Contatti:**
ARCE, 15 rue des Savoises, casella postale 5732, 1211 Ginevra 11, tel. 022 781 81 10, info@crechesentreprises.org

## Custodia dei figli in casi di emergenza

**Associazioni cantonali della Croce Rossa Svizzera,** babysitter.redcross.ch
Le associazioni cantonali della Croce Rossa Svizzera offrono ai genitori in casi di emergenza una soluzione a breve termine e sicura per la custodia dei figli fino ai 12 anni di età. Per informazioni più precise sulle offerte regionali ci si può rivolgere alle associazioni cantonali della Croce Rossa o al Segretariato nazionale delle associazioni cantonali oppure si può consultare il sito della Croce Rossa Svizzera.

**Mom2mom,** www.mom2mom.ch
Mom2mom è un'agenzia privata per la custodia di bambini che propone servizi di baby-sitting in tutti i Cantoni della Svizzera. Comprende anche un servizio di emergenza che può essere prenotato esclusivamente online sul sito.

## Assicurazioni complementari della cassa malati

Molte casse malati propongono ora assicurazioni complementari che si occupano dell'organizzazione e spesso anche del finanziamento di una persona di cura per bambini malati in caso di emergenza. I genitori possono informarsi direttamente presso i loro consulenti.

## Link

La Rete offre un'infinità di informazioni e offerte interessanti per le piccole e medie imprese. Il seguente elenco si limita ai link svizzeri più importanti.

Conciliabilità in azienda

**www.personalequalificato-svizzera.ch/it/lavoro-e-famiglia/**
Nel quadro dell'Iniziativa sul personale qualificato, nel mese di maggio 2016 la Confederazione, i Cantoni e le parti sociali hanno avviato congiuntamente la piattaforma d'informazione Personale qualificato Svizzera, dove sono presentati gli sforzi comuni compiuti per migliorare la conciliabilità tra famiglia e lavoro.

**www.lavoroefamiglia.ch**
La piattaforma per la famiglia di Pro Juventute offre informazioni di carattere generale sui temi del mondo del lavoro, della famiglia, della custodia dei figli e della scuola. Inoltre, viene eletta regolarmente una «impresa del mese».
Pagina specifica sul tema del mondo del lavoro:
www.lavoroefamiglia.ch > Imprese

**www.mamagenda.ch**
Una piattaforma che assiste datori di lavoro e lavoratori per questioni organizzative legate alla gravidanza sul posto di lavoro.

**www.fairplay-at-work.ch**
Questo sito si rivolge alle aziende che offrono (vogliono offrire) posti di lavoro favorevoli alle famiglie e ai padri che desiderano conciliare lavoro e famiglia.

**www.topbox.ch**
In questo sito troverete una gamma completa di prodotti e materiali riconosciuti e di esperienze consolidate sul tema delle pari opportunità nel mondo del lavoro. Nella banca dati trilingue si possono trovare oltre 100 progetti realizzati in tutta la Svizzera: un grande corpus di esperienze e idee.

**www.plusplus.ch**
Consultori in rete Lavoro+Famiglia (plusplus) è un network di 16 consultori di ogni parte della Svizzera operanti nel settore delle pari opportunità nel lavoro e in famiglia. Il sito contiene rimandi a pubblicazioni ed eventi e una serie di link sul tema della conciliabilità che potrebbero essere utili ai genitori e alle aziende.

Custodia dei figli

Esiste tutta una serie di piattaforme di portata regionale e nazionale nell'ambito tematico della custodia dei figli complementare alla famiglia. Ve ne indichiamo alcune a titolo di esempio.

**Portali nazionali**
www.profamilia.ch
www.kinderbetreuung-schweiz.ch
www.bildung-betreuung.ch
www.kibesuisse.ch
www.spielgruppe.ch

**Portali regionali**
http://www.familienservice.ch/it/daycare.html
www.familienplattform-ostschweiz.ch
www.kissnordwestschweiz.ch
www.worklife-zug.ch
www.lafamily.ch

work & care

«work & care» sta per conciliabilità dell'attività lavorativa con il lavoro di private care, con cui vengono sostenute persone disabili o familiari anziani.
www.careum.ch/workandcare

Prescrizioni sulla protezione dei lavoratori

**Legge sul lavoro**
Disposizioni della legge sul lavoro concernenti la protezione dei lavoratori:
www.admin.ch > Documentazione > Legislazione > Raccolta sistematica > 822.11

**Legge sull'assicurazione contro gli infortuni**
Disposizioni della legge sull'assicurazione contro gli infortuni concernenti la protezione dei lavoratori:
www.admin.ch > Documentazione > Legislazione > Raccolta sistematica > 832.20

Diritto del lavoro

www.seco.admin.ch
La Segreteria di Stato dell'economia SECO offre una quantità di informazioni su temi quali il diritto del lavoro e la protezione dei lavoratori.

Pagina specifica:
Protezione dei lavoratori: www.seco.admin.ch > Servizi e pubblicazioni > Pubblicazione > Lavoro > Condizioni di lavoro > Promemoria e liste di controllo

**Guida PMI** — Assicurazioni sociali

www.bsv.admin.ch/kmu

La guida «Le assicurazioni sociali – Guida pratica per le PMI», che si può ordinare o scaricare direttamente da questo sito, offre alle piccole e medie imprese, oltre a una rassegna completa delle varie assicurazioni, un aiuto concreto nelle questioni che riguardano le assicurazioni sociali e metodi pratici di soluzione dei problemi nel singolo caso (in particolare lettere tipo, elenchi di indirizzi e rimedi giuridici).

Prescrizioni e norme concernenti l'indennità in caso di maternità: — Maternità

www.ahv.ch > Assicurazioni > Indennità di perdita di guadagno/Maternità

L'opuscolo «Maternità – protezione delle lavoratrici» della SECO, che si può scaricare direttamente da questo sito, informa in merito alle disposizioni legali applicabili al periodo che precede e segue il parto e all'allattamento e risponde alle domande ricorrenti.

www.seco.admin.ch > Servizi e pubblicazioni > Pubblicazioni > Lavoro > Condizioni di lavoro > Opuscoli e volantini > Maternità – protezione delle lavoratrici

Informazioni sugli assegni familiari: — Assegni familiari

www.ahv.ch > Assicurazioni > AF

## Bibliografia



**Grote Gudela & Staffelbach Bruno (ed.). Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung 2010**
Quali dipendenti beneficiano di flessibilità e offerte per le famiglie nelle aziende? In che misura sono soddisfatte le esigenze dei singoli dipendenti? Quali conseguenze hanno simili offerte e la loro valutazione sull'atteggiamento e il comportamento? La quinta edizione del barometro svizzero delle risorse umane considera per la prima volta i rapporti generali di causa-effetto nel settore della gestione delle risorse umane. Richiama inoltre l'attenzione sulle misure di rilievo che influenzano l'atteggiamento e il comportamento sul lavoro.

**Bischof-Jäggi, Franziska: MATCH! Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt. A & O des Wissens Sagl, Zurigo 2005.**
Match si occupa sul piano teorico e pratico di work-life balance, espressione attualmente molto in voga. Vari specialisti di diverse discipline si esprimono sull'argomento. La pubblicazione presenta alcuni esempi di buona prassi riferiti al settore dell'economia e offre suggerimenti per raggiungere un miglior equilibrio tra lavoro e vita di coppia.

**Streuli, E. & Angst, T. (2015). Work Life Balance – Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren. KMU-Magazin, (4), 65-68**
Un breve e pratico articolo riassuntivo con i principali dati sullo stato attuale delle conoscenze.
www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/ueber-uns/medien/medienspiegel_2015/KMU-Magazin_04.2015_Work_Life_Balance.pdf

**Mohe, M., Dorniok, D. S. D., & Kaiser, S. (2010).** Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. Zeitschrift für Management, 5(2), 105-139.
Questo studio scientifico fornisce una panoramica sugli effetti misurabili della conciliabilità di lavoro e famiglia sulle imprese.

**Prognos AG, Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen, Basilea 2005**
Gli autori hanno calcolato i costi e vantaggi delle misure favorevoli alle famiglie basandosi sui dati del controlling di 20 imprese svizzere. Dall'analisi, che si basa sull'impresa fittizia «Famiglia SA», emerge che l'introduzione di misure favorevoli alle famiglie è pagante anche dal profilo dell'economia aziendale.
www.worklife.ch

**Botsch Elisabeth, Lindecke Christiane & Wagner Alexandra. Familienfreundlicher Betrieb. Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Massnahmen. Eine empirische Untersuchung Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung 2007**
Questa valutazione sistematica di casi di studio mostra come le imprese attuano misure ad hoc nel quadro della conciliabilità di lavoro e famiglia. Viene evidenziato il ruolo dell'inserimento in un concetto globale.

www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_193.pdf

**Bertelsmann Stiftung (ed.):** Lebenswerte Arbeitswelten. Das Personalkonzept «work-life-competence". Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2011
A questo progetto sviluppato in cooperazione con il Ministero tedesco per la famiglia hanno partecipato 52 rappresentanti di 29 imprese. La pubblicazione descrive il progetto e la qualifica professionale dei partecipanti e fornisce esempi di work-life-balance nonché materiali per un'autovalutazione dalla prospettiva delle imprese.

www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/service/downloads.html

## Job-Sharing

**Krone-Germann, Irenka & Anne de Chambrier: Jobsharing: Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer. Praktischer Ratgeber. 2015**
La guida concepita nel quadro del progetto go-for-jobsharing informa su vantaggi, rischi, aspetti contrattuali e dettagli pratici di una candidatura a due e sull'importanza del principio «win-win». Allo stesso tempo indica quali condizioni devono essere adempiute affinché l'attuazione pratica del job sharing vada a buon fine.

www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen.html

**Kuark K., Julia, Das Modell TopSharing. Gemeinsam an der Spitze, Lenzburg 2003**
Nell'ambito di un progetto, l'autrice ha sviluppato un modello di conduzione collaudato che consente alle aziende di introdurre il job sharing a livello dirigenziale. L'opuscolo fornisce indirizzi pratici a dirigenti e responsabili del personale per l'attuazione del modello alternativo all'interno dell'azienda.

www.topsharing.ch

**Bürgisser, Margret: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch für Männer. Herausforderungen, Probleme, Lösungsansätze. hep-Verlag, Berna 2011**
Questo testo di riferimento indica quali fattori influenzano la conciliabilità tra lavoro e famiglia a livello individuale, di coppia, aziendale e sociale.

Maternità/ Genitori

**travail.suisse. Info Maternità. Berna 2012**
L'opuscolo di travail.suisse e il relativo manuale informano su tutti i principali diritti e doveri e sulle principali normative in materia di gravidanza, parto e maternità.

www.infomutterschaft.ch

**Impressum**
2ª edizione 2016
© 2016 Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna
Edito da: Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna

| | |
|---|---|
| Direzione del progetto: | Dragan Ilić (2ª edizione), Anne Küng Gugler / Martina Schläpfer (1ª edizione), settore Analisi del mercato del lavoro e politica sociale (DPAS) |
| Testi: | Michael Weber, büro a&o, Berna<br>Heidi Stutz, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS, Berna<br>Daniel Huber, Fachstelle UND, Zurigo<br>Dragan Ilić, Ursina Jud, Martina Schläpfer, Anne Küng Gugler, DPAS |
| Versione italiana : | Servizio linguistico SG-DEFR, Berna |
| Impostazione grafica: | SECO, Ressort Publikationen |
| Foto: | Michael Weber, büro a&o, Bern, Texner SA, Régie du Rhône, Ginsana SA, CERT ingéniere SA |
| Iconografia: | Shutterstock |

Con il supporto dell'Unione svizzera delle arti e mestieri USAM e dell'Unione svizzera degli imprenditori USI.
Il manuale è pubblicato anche in francese e in tedesco.

| | |
|---|---|
| Distribuzione: | Scaricare dal sito www.seco.admin.ch/manuale-pmi |