



UNO STUDIO PRESSO AZIENDE SVIZZERE SCELTE

Analisi dei costi e dei benefici economici di una politica aziendale di sostegno alla famiglia

berufundfamilie

betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik

beruf und familie

betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik

Impressum

Editrice

Committenza dello Studio Analisi dei costi
e dei benefici economici di una politica di
sostegno alla famiglia in Svizzera

Migros, www.migros.ch

Posta Svizzera, www.posta.ch

Novartis, www.novartis.ch

Gruppo Raiffeisen, www.raiffeisen.ch

Dipartimento federale dell'economia,

www.evd.admin.ch

Ufficio di riferimento

Federazione delle cooperative Migros,

Direzione affari culturali e sociali,

Cornelia Hürzeler, CP,

8031 Zurigo, tel. 044 277 24 16,

cornelia.huerzeler@mgb.ch

disponibile anche come PDF all'indirizzo

www.worklife.ch

Autore dello studio

Prognos AG, CH-4010 Basilea,

info@prognos.com

Contatto: Dr. Axel Seidel

prognos

Redazione

Cornelia Hürzeler,

Federazione delle cooperative Migros

Traduzioni

Axone, Ginevra, www.axone.ch

Revisione/correzione bozze

text control, Zurigo, www.textcontrol.ch

Grafica

Atelier Küttel, Bünzen,

www.atelier-kuettel.ch

Fotografie

Studio fotografico Felix Wey, Wohlen

Stampa

Kasimir Meyer AG, Wohlen, www.kasi.ch

Committenza dello studio:

MIGROS

LA POSTA

NOVARTIS

RAIFFEISEN

EVD DFE

Sommario

Prefazione del Consigliere federale Joseph Deiss	4
Prefazione della committenza	5
Panoramica dei contenuti	6
1 Compatibilità tra lavoro e famiglia: un tema economico	8
1.1 Compatibilità tra lavoro e famiglia – la situazione attuale	11
1.2 Sostegno alla famiglia nell’azienda – benefici e potenzialità	14
2 Esempi pratici: misure di sostegno alla famiglia, benefici e costi	16
2.1 Regole dell’orario di lavoro	18
2.1.1 Riduzione dell’orario di lavoro	18
2.1.2 Aspettativa per motivi familiari	20
2.1.3 Riappropriazione del tempo	22
2.2 Processi lavorativi e contenuti del lavoro	24
2.3 Flessibilità del luogo di lavoro	25
2.4 Indennità finanziarie	27
2.5 Assistenza nella cura dei figli	28
2.6 Formazione del personale	31
2.7 Pianificazione del reinserimento e creazione di posti di lavoro su misura	31
2.8 Supporto della paternità attiva	33
2.9 Accentuazione della stima per le famiglie	35
3 Effetti economici delle misure di sostegno alla famiglia	36
3.1 Potenziali risparmi economici	39
3.1.1 Effetti a livello del gruppo target	39
3.1.2 Effetto a livello dell’impresa nel suo complesso	40
3.2 Quantificazione degli effetti	42
4 Analisi costi-benefici come modello di calcolo: Famiglia SA	44
4.1 Dati e ipotesi relativi a Famiglia SA	47
4.2 Il pacchetto di misure di sostegno alla famiglia	49
4.2.1 Supporto nella cura dei figli	50
4.2.2 Aspettativa per motivi familiari	50
4.2.3 Consulenza per future madri e intermediazione di offerte	51
4.2.4 Congedo di paternità	51
4.2.5 Lavoro a tempo parziale graduato per motivi familiari	51
4.2.6 Posti di telelavoro	52
4.3 Esame di costi e benefici	52
4.3.1 Potenziale risparmio dei costi quantificabile	53
4.3.2 Quantificazione dell’effetto attrattiva a livello aziendale	55
4.3.3 Calcolo del potenziale complessivo di risparmio dei costi	56
4.3.4 Ulteriori effetti positivi delle misure di sostegno alle famiglie	57
4.3.5 Confronto di costi e benefici	59
5 Conclusione	60
Appendice: procedimento metodologico nell’analisi costi-benefici	62
6 Panoramica delle aziende partecipanti	68
7 Elenco di controllo delle misure a sostegno della famiglia	72
8 Bibliografia	74

Prefazione del Consigliere
federale Joseph Deiss



Il miglioramento della Conciliabilità tra la vita professionale e quella familiare costituisce un tema importante anche dal punto di vista economico.

Esso genera infatti una crescita del volume lavorativo e della produttività delle persone attive interessate, consentendo di preservarne il capitale umano: ciò determina effetti positivi sul funzionamento del mercato del lavoro e stimola la crescita economica.

Uno degli elementi della strategia da attuare in quest'ambito consiste nello sviluppo di condizioni di lavoro favorevoli alla vita familiare in seno alle imprese. Le misure in questione devono essere frutto dell'iniziativa delle aziende medesime che in alcuni casi – in particolare le imprese oggetto del presente studio – fanno già largamente ricorso a questo tipo di provvedimenti. Tuttavia, esse non rappresentano la maggioranza delle aziende presenti in Svizzera. Le informazioni disponibili a tale riguardo evidenziano la possibilità di compiere ancora notevoli progressi.

Una migliore conciliabilità tra lavoro e famiglia risulta vantaggiosa non soltanto sul piano macroeconomico, bensì anche a livello microeconomico. Il presente studio mira a dimostrare che i costi di una simile politica aziendale vengono abbondantemente coperti dai benefici che ne derivano: in effetti, è l'assenza di misure che grava sui costi.

In tale contesto, uno degli ostacoli allo sviluppo delle misure in questione è rappresentato dal pregiudizio secondo cui il loro costo sarebbe elevato. È opportuno che questo diffuso preconcetto venga sfatato, poiché alcuni provvedimenti – come ad esempio quelli inerenti all'organizzazione del tempo di lavoro e alle diverse modalità lavorative (telelavoro, job sharing) – sono relativamente poco onerosi.

Il DFE, con la collaborazione degli attori economici interessati, è deciso ad impegnarsi per lo sviluppo, nelle imprese presenti in Svizzera, di condizioni di lavoro e di un clima lavorativo favorevoli alla vita familiare. La sua attività si focalizza soprattutto sui settori dell'informazione, della sensibilizzazione e della diffusione di una buona prassi operativa. Il presente studio rappresenta un primo passo compiuto in questa direzione.

*Il consigliere federale Joseph Deiss
Capo del Dipartimento federale dell'economia*

Il sostegno alla famiglia è fonte di utili!

La famiglia e il mondo del lavoro sono due sfere che, in una cultura aziendale orientata alla famiglia, possono ragionevolmente integrarsi, con notevoli vantaggi per tutte le parti coinvolte: l'azienda, il collaboratore e anche la società. L'armonizzazione delle esigenze economiche aziendali con quelle familiari dei collaboratori consente infatti di creare una tipica situazione di reciproco vantaggio.

Molte aziende hanno riconosciuto le potenzialità di una cultura aziendale di sostegno alla famiglia e le sfruttano a vantaggio proprio e dei collaboratori. Fino a questo momento, in Svizzera non è tuttavia mai stata effettuata un'analisi che valuti se e come tale impegno abbia anche una rilevanza economica per l'azienda. A questa domanda ancora aperta cercherà quindi di dare una risposta il presente studio.

Quattro aziende attive su tutto il territorio elvetico – Migros, Novartis, Posta Svizzera e Gruppo Raiffeisen – su iniziativa del Percento culturale Migros in collaborazione con il Dipartimento federale dell'economia hanno finanziato congiuntamente lo studio. La committenza ha incaricato Prognos AG, Basilea, di condurre uno studio sulle implicazioni economiche della politica aziendale di sostegno alla famiglia. A tale studio hanno partecipato anche altre aziende e organizzazioni svizzere contribuendo con le loro competenze ed esperienze nella gestione del personale: Nestlé SA, Politecnico federale (ETH) di Zurigo, Victorinox e SRG SSR idée suisse.

Sulla base dei dati di controlling aziendale di 20 imprese svizzere sono stati determinati i costi e i benefici delle misure di sostegno alla famiglia. Anche se lo studio non ha nessuna pretesa di rappresentatività, i risultati dimostrano che per l'azienda modello Famiglia SA l'introduzione di tali misure ha anche una rilevanza economica: una politica del personale di sostegno alla famiglia è vantaggiosa anche per l'azienda! Lo studio mostra che già numerosi sono gli esempi di prassi d'eccellenza da parte di aziende che, per propria convinzione, anche senza un'analisi dei costi e dei benefici economici, hanno saputo elaborare e attuare una cultura aziendale di sostegno alla famiglia.

La committenza è fiduciosa del fatto che lo studio desterà un grande interesse sia tra gli addetti ai lavori nell'economia sia tra l'opinione pubblica e si augura che questa iniziativa sia il punto di partenza per una più ampia discussione sulle misure di sostegno alla famiglia nel mondo del lavoro. Il sostegno alla famiglia dovrebbe infatti essere l'elemento centrale di una moderna politica del personale.

La committenza

Lavoro e famiglia – Analisi del rapporto costi-benefici economici di una politica aziendale di sostegno alla famiglia

Premessa della committenza

Committenza dello studio:

MIGROS

LA POSTA 

 **NOVARTIS**

RAIFFEISEN



EVD DFE

Panoramica dei contenuti

Iniziativa e committenza

L'analisi delle ripercussioni economiche di una politica aziendale orientata alla famiglia è stata promossa e realizzata su iniziativa del Percento culturale Migros. Sotto la sua guida, la committenza del progetto per lo studio è stata assunta dal Dipartimento federale dell'economia e da quattro aziende attive su tutto il territorio svizzero: Migros, Novartis, Posta Svizzera e Gruppo Raiffeisen. Altri partner che hanno sostenuto l'iniziativa finanziariamente e vi hanno collaborato sono ETH Zurigo, Nestlé SA, SRG SSR idée suisse e Victorinox. La realizzazione dello studio è stata affidata a Prognos AG. L'obiettivo dichiarato dell'impegno comune dell'Economia e della Politica è creare la consapevolezza che le misure di sostegno alla famiglia non devono essere intese solo come opera sociale, ma devono essere riconosciute come elemento centrale di una politica del personale efficiente.

Risultato

Per le aziende, le misure di sostegno alla famiglia sono fondamentalmente vantaggiose. Nell'ambito di un modello di calcolo per cui sono stati rilevati dati in aziende e organizzazioni selezionate sull'intero territorio elvetico, può essere dimostrato che gli effetti positivi diretti di una politica del personale di sostegno alla famiglia superano i costi di tali misure. Ipotizzando effetti realistici, nel modello di calcolo è determinato un return on investment dell'otto per cento.

Gli effetti positivi per l'azienda derivano dalle percentuali superiori di ritorno dei collaboratori dopo la nascita di un figlio, dalla ripresa di orari più lunghi e dal maggior numero di carriere interne all'azienda. Nell'azienda modello Famiglia SA con 1500 collaboratori, a fronte di costi annui per una politica del personale di sostegno alla famiglia pari a 247 000 franchi, si hanno risparmi annui pari a 266 900 franchi.

Per una classificazione dei risultati, va considerato che lo studio in generale si basa su ipotesi prudenti. Si deve inoltre sottolineare che sono stati presi in considerazione effetti positivi importanti, ma non quantificabili. Tra di essi vanno ricordati prima di tutto gli effetti positivi su motivazione, lealtà ed efficienza del collaboratore la cui importanza è stata confermata dai responsabili del personale interrogati. Anche gli effetti di attrattiva sull'intera azienda, fondamentalmente quantificabili nel marketing dei collaboratori non sono stati considerati nell'analisi più rigorosa, perché l'entità dell'effetto varia notevolmente a seconda del settore e della posizione regionale dell'azienda.

Prassi d'eccellenza

La componente pratica della pubblicazione comprende una panoramica delle più importanti aree di intervento e di singole misure di sostegno alla famiglia, in cui sono analizzate specifiche possibilità di attuazione, costi ed effetti. Per illustrare le molteplici misure attuate dalle aziende partecipanti allo studio sono stati utilizzati esempi di prassi d'eccellenza delle aziende stesse.

Base di dati

Per lo studio sono stati rilevati dati di controlling e misure di sostegno alla famiglia praticate in nove aziende partecipanti, presenti sull'intero territorio svizzero. Per ottenere risultati il più possibile trasferibili nell'analisi costi-benefici, gli indici misurati, i costi delle misure e gli effetti osservati o quelli realisticamente attendibili sono stati riuniti in un modello di calcolo. Per tale modello di calcolo sono stati considerati dati di altre undici aziende della regione di Basilea, rilevati nell'ambito di uno studio analogo, ma ad orientamento regionale. Come base per il modello di calcolo sono stati pertanto utilizzati i dati di 20 aziende.

Ai fini della determinazione degli effetti economici di una politica aziendale orientata alla famiglia sono stati rilevati i costi di processi aziendali pertinenti come, per esempio, la rioccupazione di un posto e i costi delle misure di sostegno alla famiglia nelle aziende. Per valutare l'efficacia delle misure, specifici dati del personale delle aziende partecipanti allo studio sono stati comparati con le medie svizzere.

Per riuscire a conciliare la vita familiare e l'attività professionale, i genitori devono avere una situazione complessiva adatta. In ogni azienda, le misure specifiche devono essere scelte e realizzate in base all'ambiente e alle esigenze aziendali. Per il modello di calcolo è stato pertanto creato un pacchetto di misure tipiche, preso in considerazione con i relativi costi:

- supporto nella cura dei figli grazie alla disponibilità di posti riservati in appositi istituti e alla concessione di sussidi proporzionali al reddito;
- aspettativa per motivi familiari alle madri oltre il periodo di maternità legale;
- consulenza dei futuri genitori riguardo alle possibilità di conciliare lavoro e famiglia;
- congedo di paternità per permettere alle coppie una ripartizione dei compiti paritaria fin dall'inizio;
- lavoro a tempo parziale per motivi familiari graduato che permetta il costante adattamento degli orari e dei modelli di lavoro alle esigenze variabili con l'età dei figli;
- posti di telelavoro che consentano ai genitori maggiore flessibilità e risparmi di tempo grazie all'eliminazione dei tempi di spostamento.

Con una politica del personale orientata alla famiglia che intervenga prima di tutto sull'associazione di singole misure, è possibile ottenere effetti positivi che superano nettamente i costi delle misure stesse. Gli effetti di misure di sostegno alla famiglia si manifestano in una parte sostanziale come «soft factor»; in altre parole, effetti significativi ma difficilmente quantificabili e rilevabili per le aziende. Oltre a questo, una parte degli effetti può anche essere quantificata e rappresentata con numeri concreti come una limitata fluttuazione. La presente analisi si limita sostanzialmente a numeri concreti che sono stati rilevati sulla base di dati di controlling del personale dalle aziende partecipanti.

Come effetti positivi di una politica del personale di sostegno alla famiglia sono stati misurati più specificatamente:

- l'effetto ritorno, in altre parole il ritorno più frequente di madri nell'azienda dopo la nascita di un figlio che consente all'azienda di risparmiare costi per la rioccupazione dei posti;
- l'effetto tempo parziale, in altre parole la possibilità di orari a tempo parziale lungo con cui l'azienda risparmia costi per la sostituzione;
- l'effetto carriera, in altre parole la possibilità di carriere qualificate grazie al quale può avvenire un numero maggiore di assegnazioni in-house in posizioni qualificate e l'azienda risparmia i costi relativi al reclutamento esterno.

Misure

Effetti

1

Compatibilità tra lavoro
e famiglia:
un tema economico



Di recente, l'interesse per la compatibilità tra lavoro e famiglia ha assunto un'importanza crescente nel dibattito economico e politico. In particolare, di fronte alla scarsa offerta di forza lavoro, l'aumento della partecipazione professionale delle donne, o più precisamente delle madri, e l'incremento del volume di lavoro delle donne appaiono necessari per una crescita economica. In relazione alla carenza dell'offerta di lavoro, il rapporto sulla crescita realizzato su incarico del Consiglio federale menziona il miglioramento delle condizioni generali per l'attività professionale delle donne come misura concreta per uno stimolo alla crescita economica.¹

Le possibilità di crescita offerte da una maggiore partecipazione delle donne e da orari di lavoro più lunghi sono rilevanti. Secondo un calcolo dell'OECD, il progressivo allineamento della partecipazione professionale e degli orari di lavoro delle donne ai corrispondenti livelli degli uomini porterebbe entro il 2050 ad incrementi annui del PIL pari allo 0,3% e ad un aumento cumulativo del PIL compreso tra il 15% e il 20%.² Inoltre, i livelli di qualifica di uomini e donne si sono notevolmente avvicinati nei decenni scorsi. Attualmente, il numero di donne con istruzione superiore è quasi uguale a quello degli uomini. Un'economia che si trova in una fase di transizione verso una società di servizi basata sulle conoscenze e la cui efficienza dipende sempre di più da qualifiche, capacità di innovazione e creatività della forza lavoro, può permettersi sempre meno il lusso di escludere persone qualificate dal mercato del lavoro a causa della limitata possibilità di conciliare lavoro e famiglia.

La compatibilità tra lavoro e famiglia è importante dal punto di vista economico anche per un altro motivo. La mancanza di una prospettiva di compatibilità effettiva tra figli e attività professionale qualificata deve essere considerata la ragione principale per cui tanto le donne quanto gli uomini decidono sempre più raramente di avere figli malgrado li desiderino e il tasso di natalità è in costante flessione dalla fine degli anni 70. Unitamente alla crescente aspettativa di vita, proprio qui sta la causa dell'invecchiamento demografico e del declino a lungo termine della popolazione, le cui pesanti conseguenze economiche ricadono fortemente sul finanziamento delle assicurazioni sociali.

Ma non sono solo gli effetti della riuscita o non riuscita possibilità di conciliare lavoro e famiglia ad interessare l'economia, anche le basi per un equilibrio tra famiglia e attività professionale costituiscono un tema per l'economia. Le premesse essenziali per questa conciliazione possono essere create solo all'interno dell'azienda. Mentre da parte dello stato possono essere create le condizioni generali giuridiche ed infrastrutturali, le possibilità concrete nella vita quotidiana sono definite direttamente sul posto di lavoro. È pertanto necessario che le aziende, anche per il proprio interesse, attribuiscono la massima attenzione ad una politica del personale e una cultura del lavoro orientate alla famiglia.

È solo negli ultimi anni che si è diffusa più ampiamente l'idea che le aziende ottengano vantaggi competitivi da una politica del personale orientata alla famiglia. L'istituzione di servizi orientati alla famiglia, come quelli offerti presso numerose aziende svizzere anche in precedenza, è stata motivata in primo luogo da considerazioni di ordine socio-(politico) ed etico-morale. Gli effetti economici complessivi sul lungo periodo che risultano da una struttura demografica equilibrata e da una maggiore offerta di lavoro non sono assolutamente messi in discussione. Ancora da chiarire rimane tuttavia il modo in cui le aziende possano trarre profitto

¹ Dipartimento federale dell'economia: *Der Wachstumsbericht. Determinanten des Schweizer Wirtschaftswachstums und Ansatzpunkte für eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik, 2002, Berna. (Rapporto sulla crescita: Determinanti della crescita economica svizzera e spunti per una politica economica orientata alla crescita).*

² Segretariato di Stato dell'economia (seco)/Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS): *Kinder und Karriere – Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kurzfassung des OECD-Ländervergleichs zu Neuseeland, Portugal und der Schweiz mit besonderer Berücksichtigung der Teile zur Schweiz, 2004, Berna. (Figli e carriera – Compatibilità tra lavoro e famiglia. Riepilogo del confronto tra paesi dell'OECD Nuova Zelanda, Portogallo e Svizzera con particolare attenzione alla situazione svizzera). La pubblicazione originale dell'OECD è apparsa in francese e in inglese con i titoli: *Bébés et employeurs – Comment réconcilier travail et vie de famille (Volume 3): Nouvelle-Zélande, Portugal et Suisse. Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life (Volume 3): New Zealand, Portugal and Switzerland.**

a breve termine e direttamente da misure di sostegno alla famiglia. Il presente studio si propone di creare trasparenza sia in relazione ai costi derivanti dall'introduzione e dall'attuazione di misure orientate alla famiglia, sia in relazione ai vantaggi che ci si può realisticamente attendere da tali misure.

Sono in prevalenza le donne che hanno un ruolo centrale nella possibile conciliazione tra lavoro e famiglia. Senza dubbio a causa di una ripartizione del lavoro non retribuito legata al sesso, le madri sopportano, come in passato, il doppio onere della famiglia e del lavoro; pertanto, una politica del personale orientata alla famiglia torna soprattutto a loro vantaggio. Ma anche negli uomini si deve osservare un crescente ripensamento e un maggior impegno all'interno della famiglia. In particolare, anche i padri desiderano sempre più avvalersi di possibilità di lavoro a tempo parziale lungo e di modelli di flessibilizzazione grazie al telelavoro o a modelli di compressione (per esempio un'ora in più di lavoro per quattro giorni alla settimana per avere un pomeriggio libero) per dedicare più tempo ai figli ed aiutare le partner. Una ripartizione dei compiti paritaria tra padri e madri deve essere considerata come soluzione per minimizzare gli oneri complessivi di entrambi i genitori.

Le misure di sostegno presentate nello studio sono rivolte sia ai padri che alle madri; realisticamente bisogna tuttavia partire dalla considerazione che attualmente le offerte sono sfruttate in prevalenza dalle donne.

Il presente studio, che costituisce la prima analisi dei costi e dei benefici economici di misure di sostegno alla famiglia in Svizzera, è il frutto di un'iniziativa congiunta dell'economia e della politica. La committenza è stata assunta da quattro grandi aziende svizzere – Migros, Posta Svizzera, Novartis e Gruppo Raiffeisen – unitamente al Dipartimento federale dell'economia. All'analisi e al finanziamento dell'indagine hanno partecipato il Politecnico federale (ETH), Nestlé SA, SRG SSR idée suisse, Victorinox nonché altre organizzazioni ed aziende. L'impegno comune dell'economia e della politica ha reso evidente l'interesse che entrambe le parti nutrono nella richiesta socioeconomica e politica di una maggiore compatibilità tra lavoro e famiglia.

Un'analoga analisi dei costi e dei benefici economici è stata effettuata nel 2003 per le aziende tedesche.³ Il risultato di tale indagine è stato che le misure di sostegno alla famiglia pagano; nell'ambito di un modello di calcolo, è stato infatti determinato un return on investment pari al 25%. Questi risultati non sono in ogni caso trasferibili alla Svizzera poiché sia le condizioni generali che quelle della politica della famiglia e del diritto del lavoro e dell'economia differiscono notevolmente.

³ Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e i giovani (ed.) *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, 2003, Berlino. (Effetti economici di misure di sostegno alla famiglia. Analisi costi-benefici).*

1.1 Compatibilità tra lavoro e famiglia – la situazione attuale

Molte sono le pubblicazioni apparse recentemente sulla compatibilità tra lavoro e famiglia. A questo proposito va segnalata prima di tutto la relazione OECD «Bébés et employeurs – Comment réconcilier travail et vie de famille»⁴ e la Relazione sulla Famiglia 2004 del Dipartimento federale dell'interno⁵, a cui si rimanda per un'analisi dettagliata. Di seguito sono illustrate in cinque punti le caratteristiche essenziali dei recenti sviluppi e della situazione attuale. Al centro dell'attenzione sono soprattutto le donne e le madri; questo è da attribuire al fatto che tutti gli svantaggi del doppio onere di lavoro e famiglia gravano quasi esclusivamente sulle donne, come in passato. Un orientamento più marcato ad una suddivisione paritaria dei compiti lavorativi e familiari deve essere considerato come una strada praticabile per minimizzare gli svantaggi professionali per entrambi i partner. Attualmente questa ripartizione paritaria dei compiti è solo ai primi passi.

1. La partecipazione professionale delle donne in generale e in particolare delle madri è notevolmente aumentata a partire dagli anni 90. Tra il 1991 e il 2003, il tasso di occupazione netto delle donne è passato dal 66,4% al 70,7%; in particolare, nella fascia di età da 25 a 39 anni, si è verificato un forte incremento (dal 69,9% al 76,6%).⁶ Particolarmente forte è stata la crescita del tasso di occupazione per le madri in nuclei familiari con figli fino a 14 anni: nel giro di dodici anni, la quota è aumentata dal 57,4% al 70,9%, passando nel caso di madri con formazione terziaria addirittura dal 63,2% al 78,4%.⁷

2. Il doppio onere del lavoro e della famiglia è sostenuto quasi esclusivamente dalle donne come in passato. Mentre la nascita di figli non influisce sui ritmi di lavoro maschili, per le donne sono tipiche interruzioni dell'attività lavorativa e riduzioni degli orari di lavoro. Nello stesso tempo, le madri dedicano più tempo dei padri al lavoro non retribuito – prima di tutto alla cura dei figli e al lavoro domestico. Se nel nucleo familiare sono presenti uno o più figli di età inferiore ai sei anni, il tempo per i lavori domestici aumenta nettamente rispetto ai nuclei senza figli (da 18,6 a 29,8 ore alla settimana). Nel caso degli uomini, invece, il tempo impegnato settimanalmente non aumenta. Per quanto riguarda la cura dei figli, analogamente superiore a quello degli uomini (14 ore settimanali) è il tempo dedicato dalle donne (24,2 ore alla settimana).⁸

3. Dopo la nascita di un figlio, le donne interrompono spesso l'attività professionale. Mentre risulta occupato l'86% delle donne senza figli nella fascia di età da 20 a 44 anni⁹, il tasso di occupazione delle donne nel primo anno dopo la nascita di un figlio è pari al 50% circa.¹⁰ Con il crescere del figlio minore cresce rapidamente il tasso di occupazione che è pari a due terzi, quando il figlio è in età scolare¹¹, ma rimane nettamente al di sotto di quello delle donne senza figli (cfr. Fig. 1). Dopo la nascita del secondo figlio, il tasso di occupazione scende nettamente al di sotto del 50%.¹²

⁴ *seco/UFAS, 2004.*

⁵ *DFI, 2004.*

⁶ *Ufficio federale di statistica (UST): Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Nationalität und Altersgruppen, im 2. Quartal, 1991–2000, 2004, Berna. (Tassi di occupazione per sesso, nazionalità e fasce d'età nel secondo trimestre 1991–2000).*

⁷ *Familienbericht 2004: 49. (Rapporto sulla famiglia).*

⁸ *DFI, 2004, pag. 51.*

⁹ *Ufficio federale di statistica (UST): Frauen ohne Kinder nach Arbeitsstunden pro Woche, Altersklassen und Stellung im Haushalt, 2000, 2005a, Neuchâtel. (Donne senza figli per ore di lavoro per settimana, classi di età e posizione nel nucleo familiare, 2000, 2005).*

¹⁰ *Ufficio federale di statistica (UST): Wohnbevölkerung nach Geschlecht, Stellung im Haushalt, Arbeitsstunden, Haushaltstyp und Alter des jüngsten Kindes im Haushalt, 2000, 2005b, Neuchâtel. (Popolazione residente per sesso, posizione nel nucleo familiare, ore di lavoro, tipo di nucleo familiare ed età del figlio minore nel nucleo familiare).*

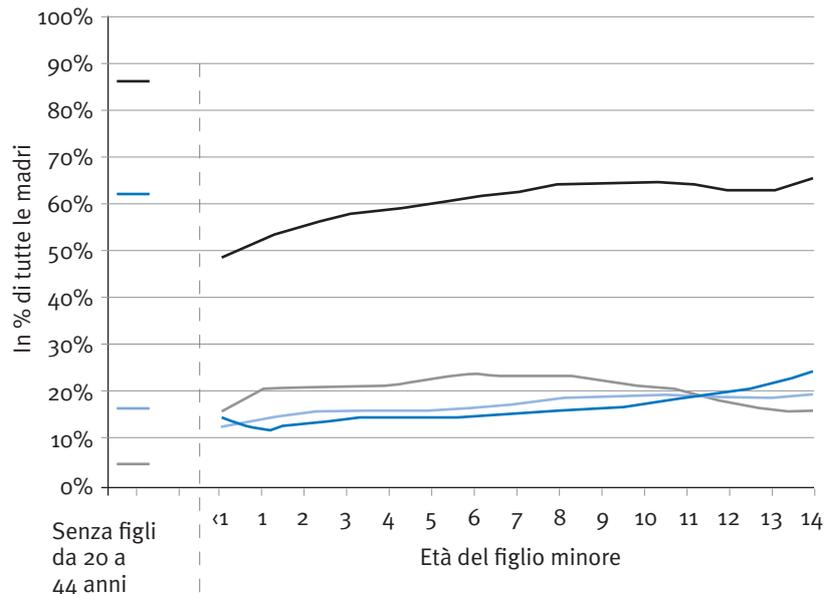
¹¹ *UST, 2005b.*

¹² *DFI, 2004, pag. 49.*

— occupate
 — fino a 20 ore settimanali
 — da 20 a 39 ore settimanali
 — oltre 39 ore settimanali

Fonte: UST/censimento federale 2000;
 calcolo Prognos

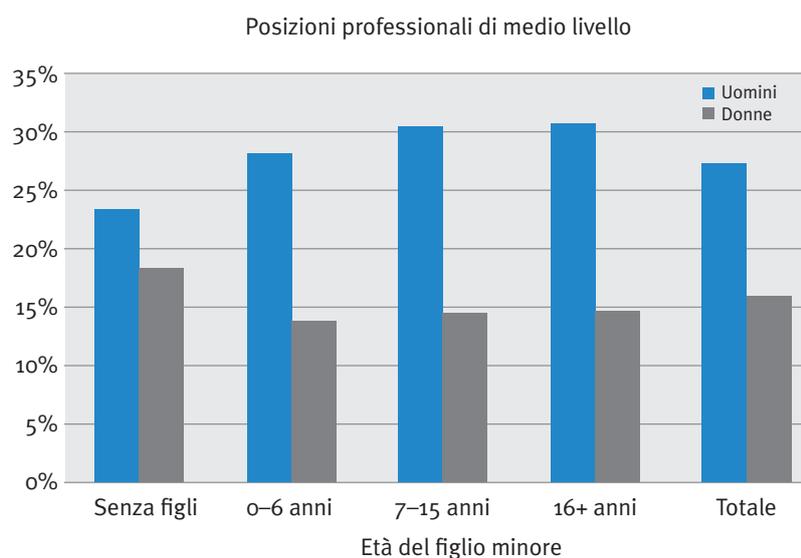
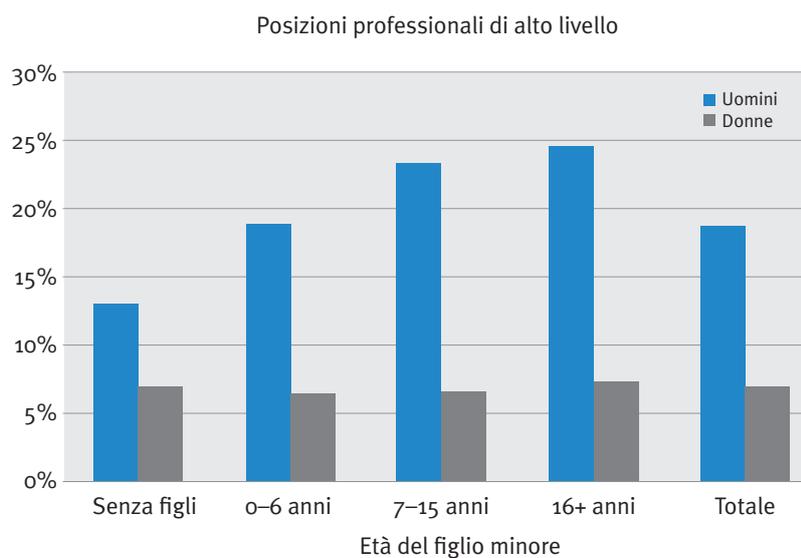
FIGURA 1: TASSO DI OCCUPAZIONE E GRADO DI OCCUPAZIONE DELLE MADRI IN SVIZZERA IN BASE ALL'ETÀ DEL FIGLIO MINORE



4. Per le madri, l'ulteriore attività professionale o il ritorno alla professione avviene prevalentemente con orari a tempo parziale che, nella maggior parte dei casi, vengono mantenuti a lungo. Mentre quasi tre quarti delle donne attive professionalmente senza figli lavora a tempo pieno, ovvero 40 ore ed oltre alla settimana, solo poco più del 5% delle donne senza figli attive professionalmente ha un rapporto di lavoro inferiore a 20 ore settimanali. Dopo la nascita di un figlio, la distribuzione si modifica sostanzialmente. Per le madri con uno o più figli sotto i 12 anni, i rapporti di lavoro a tempo parziale fino al 50% sono il grado di occupazione più frequente. Per quanto riguarda tutte le madri con figli in età prescolare, circa il 20% lavora al massimo 20 ore settimanali e circa il 15% lavora tra le 20 e le 39 ore settimanali od oltre 39 ore settimanali (cfr. Fig. 1). Anche quando i figli sono più grandi, la percentuale di lavoro a tempo pieno cresce solo lentamente.

5. Le possibilità di carriera delle donne sono notevolmente pregiudicate dalla presenza di figli. La genitorialità ha effetti opposti su uomini e donne. Mentre i padri occupano posizioni di livello superiore e intermedio più frequentemente rispetto a uomini senza figli e le loro possibilità di arrivare a tali posizioni aumentano con l'età dei figli, le possibilità per le donne di occupare posizioni professionali di livello superiore e di ritornare a posizioni intermedie ristagnano (cfr. Fig. 2). Per l'interpretazione del grafico, bisogna tenere conto del fatto che l'età maggiore dei figli corrisponde ad una maggiore età dei genitori, questo significa che le possibilità di avanzamento per le madri non aumentano malgrado la maggiore età e la maggiore esperienza professionale.

FIGURA 2: QUOTA DEGLI OCCUPATI SUL TOTALE DEGLI OCCUPATI CON IDENTICO STATO DI GENITORIALITÀ, PER PROFILO PROFESSIONALE, SESSO ED ETÀ DEL FIGLIO MINORE, 2000



Fonte/figura: Ufficio federale di statistica (UST): Fortschritte und Stagnation in der Gleichstellung der Geschlechter 1970-2000, 2005, Neuchâtel, pag. 37. (Progressi e stagnazione nella parità dei sessi 1970-2000, 2005).

Secondo l'opinione degli esperti, le limitate possibilità professionali delle madri e la modesta quota di donne che occupano posizioni dirigenziali superiori, pari al 21%, sono riconducibili all'elevata diffusione presso le madri di rapporti di lavoro a tempo parziale.¹³

¹³ seco/UFAS, 2004, pag. 44.

1.2 Sostegno alla famiglia nell'azienda – benefici e potenzialità

In considerazione della svolta professionale che rappresenta per le madri la nascita di un figlio diventa chiaro che una politica del personale consapevole dei bisogni della famiglia è per le aziende più di un impegno sociale o dell'attenzione alla propria immagine. Condizioni di lavoro orientate alla famiglia costituiscono invece una base per un utilizzo ottimale del capitale umano presente nell'azienda. Le conseguenze illustrate di una compatibilità non realizzata tra lavoro e famiglia sono evidenti anche all'interno dell'azienda. Dopo la nascita di un figlio, una percentuale rilevante di madri lascia l'azienda, generalmente ritorna solo con orari di lavoro limitati e nella fase successiva della vita lavorativa non occupa più le posizioni per cui è qualificata. Grazie ad una coerente attenzione ai bisogni della famiglia nell'organizzazione del lavoro, si potrebbero invece evitare questi fenomeni associati al passaggio alla paternità e alla maternità, onerosi per l'azienda e per i collaboratori.

Misure orientate alla famiglia rappresentano pertanto una risposta necessaria delle aziende al cambiamento dei collaboratori e ad un'offerta di forza lavoro evolutiva. Le condizioni di lavoro odierne continuano ad essere orientate ai lavoratori a tempo pieno tipici della società industriale tradizionale, in particolare nelle aree qualificate e malgrado molteplici tentativi di flessibilizzazione. Questo modello si basa sulla precedente suddivisione tra lavoro retribuito e non retribuito, e presuppone implicitamente un reddito esclusivo o un reddito principale da lavoro dipendente percepito da chi non si deve preoccupare dei lavori domestici e della cura e dell'educazione dei figli. Questo modello era però possibile solo con una partner che rinunciava alla propria professione, vale a dire una suddivisione dei ruoli superata da tempo dalla realtà. Pertanto, rimanere fedeli ad un'organizzazione del lavoro tradizionale porta inevitabilmente a conflitti all'interno dell'azienda.

Nell'ambito di questo studio, è stata messa a fuoco in primo luogo l'eliminazione delle gravi conseguenze derivanti dalla mancata compatibilità tra lavoro e famiglia. Al centro dell'attenzione sono i licenziamenti dettati da motivi familiari, i rapporti di lavoro a tempo parziale breve e le mancate promozioni. Prevenire queste conseguenze negative rappresenta solo una parte degli effetti delle misure di sostegno alla famiglia, cui è dedicata maggior attenzione in questo studio perché misurabili e quantificabili.

Ulteriori effetti significativi di una politica del personale orientata alla famiglia che sfuggono ampiamente ad una quantificazione concernono la motivazione dei collaboratori, la loro lealtà, disponibilità ed efficienza. I conflitti all'interno dell'azienda che derivano da un'insufficiente compatibilità tra lavoro e famiglia non portano sempre a licenziamenti o riduzioni dell'orario di lavoro. Molto spesso, al contrario, il lavoro è disturbato e reso più difficile, cosa che indirettamente si ripercuote sulla qualità e sulla produttività della prestazione lavorativa.

La chiave della compatibilità tra lavoro e famiglia sta nelle aziende o più precisamente nella vita lavorativa di tutti i giorni: qui sono definite concretamente circostanze, condizioni, possibilità, spazi di manovra e anche valutazioni – in altre parole, la cultura del lavoro, che nella vita quotidiana consente o impedisce la compatibilità tra lavoro e famiglia. A questo riguardo, è essenziale la collaborazione delle aziende sulla strada che porta ad un mondo del lavoro orientato alla famiglia. La dimostrazione a cui questo studio si propone di arrivare, vale a dire che le misure di sostegno alla famiglia hanno una rilevanza economica, dovrebbe contribuire ad accrescere nelle aziende l'accettazione di una politica del personale orientata alla famiglia.

2

Esempi pratici: misure di sostegno alla famiglia, benefici e costi



L'impegno aziendale per una maggiore compatibilità tra lavoro e famiglia può incominciare in campi diversissimi tra loro: di seguito si è cercato di dimostrare quali siano le diverse possibilità di azione a disposizione delle aziende. Non è comunque necessario che un'azienda proponga tutte queste misure. Le misure offerte da parte dell'azienda dovranno dipendere dalle strutture aziendali, dal contesto locale e, non da ultimo, dalla conoscenza delle esigenze dei collaboratori. Altrettanto varie possono essere le soluzioni che favoriscono sul fronte aziendale la compatibilità tra famiglia e lavoro.

Nella pratica, il ricorso a misure di sostegno alla famiglia appare ancora ostacolato. La ragione di tali ostacoli sta nella scarsa sensibilità per la «problematica della compatibilità» da parte del livello direttivo. Il ricorso a misure di sostegno alla famiglia dipende invece in modo decisivo dall'adesione di quest'ultimo. Per la creazione di una cultura aziendale di sostegno alla famiglia sono necessari dirigenti che considerino e supportino le esigenze dei collaboratori con doveri familiari e la cui capacità di conciliare famiglia e lavoro sia d'esempio.

Decisiva ai fini della creazione di un clima aziendale favorevole alla famiglia è anche la considerazione e l'accettazione dei doveri familiari da parte dei colleghi. Molte misure di sostegno alla famiglia presuppongono comprensione, rispetto e reciproco accordo di colleghi e colleghe. Il fatto che le soluzioni indicate nel presente studio vadano sempre a carico di una parte può portare a conflitti e tensioni. Al contrario, le offerte di sostegno alla famiglia – per esempio orari di lavoro flessibili o telelavoro – possono avvantaggiare tutti i collaboratori. Analogamente, l'obiettivo della politica aziendale dovrebbe essere non solo favorire tra i collaboratori l'accettazione in relazione agli obblighi familiari, ma anche tenere il più possibile conto della situazione individuale di tutto il personale.

Di seguito viene presentata l'intera gamma di misure di sostegno alla famiglia con le rispettive descrizioni del possibile sviluppo e le spieghazioni relative ai loro effetti. Si fa inoltre riferimento ai costi relativi all'introduzione o ai costi correnti delle misure. Tutte le misure elencate sono implementate da aziende svizzere. Per tutti i provvedimenti ricordati sono presentati esempi di applicazione in aziende svizzere. Le misure sono illustrate con esempi di prassi d'eccellenza dalle aziende partecipanti allo studio che hanno attuato una molteplicità di misure di sostegno alla famiglia. L'illustrazione di esempi di prassi d'eccellenza si limita a poche esperienze, particolarmente significative e riuscite. Complessivamente, le aziende che hanno partecipato all'indagine offrono anche molte altre misure.

2.1 Regole dell'orario di lavoro

2.1.1 Riduzione dell'orario di lavoro

La lunghezza e l'impostazione dell'orario di lavoro hanno grande influenza sul successo della compatibilità tra lavoro e famiglia. Analogamente, offerte per la riduzione dell'orario di lavoro presentano buone possibilità di conciliare il fabbisogno di tempo della famiglia con l'attività professionale. Le offerte aziendali per la riduzione del numero di ore sono mediamente numerose di modo tale che gli orari di lavoro possono spesso essere adattati alle esigenze dei singoli collaboratori. In particolare, nella fase di costituzione della famiglia, quando i figli sono ancora piccoli e richiedono molte cure, può spesso essere utile per i collaboratori lavorare a tempo parziale con un numero di ore limitato. Il tempo parziale offre prima di tutto la possibilità di rimanere sempre attivi professionalmente.

Il tempo parziale con orario di lavoro breve è utile per evitare interruzioni nel curriculum professionale e migliorare il reddito del nucleo familiare, ma non come soluzione duratura. Il lavoro a tempo parziale lungo può essere svolto in mansioni qualificate e per lunghi periodi anche perché le perdite finanziarie rispetto ad un tempo pieno sono limitate.

In generale, con modelli a tempo parziale, la sfida consiste non tanto nella semplice riduzione dell'orario di lavoro quanto piuttosto nel fatto che i collaboratori mantengano ancora la propria qualifica. Spesso infatti a chi lavora a tempo parziale vengono affidati compiti con minori responsabilità e importanza. Più limitato è il numero di ore, più vale questa affermazione, con la conseguenza che il tempo parziale è considerato come un «career killer» e pertanto non rappresenta una vera alternativa per i lavoratori qualificati.

In molte aziende nemmeno il tempo parziale lungo costituisce un'alternativa per i collaboratori con posizioni dirigenziali, e questo pone molti potenziali genitori di fronte all'alternativa «figlio o carriera». Una politica attenta ai bisogni della famiglia supporta il desiderio di orari di lavoro più brevi o regole di tempo parziale dei collaboratori in posizioni professionali di livello alto. Importante è la sensibilizzazione dei dirigenti e dei responsabili del personale che fungono da modello e sostegno.

Lavoro a tempo parziale

Per lavoratori a tempo parziale si intendono i collaboratori il cui regolare orario di lavoro settimanale è più breve di quello dei colleghi e delle colleghe con un rapporto di lavoro a tempo pieno. Il criterio di confronto è pertanto il livello aziendale.

Devono essere messi in risalto due casi particolari:

a) Tempo parziale con orari di lavoro brevi

Il lavoro a tempo parziale con monte ore limitato a meno del 50% (rispetto ad un orario a tempo pieno) che ha senso come soluzione temporanea per vincolare il collaboratore.

Misure

b) Tempo parziale con orari di lavoro lunghi

Tempo parziale con un grado di occupazione dal 70 al 90% (rispetto ad un orario a tempo pieno) che può essere svolto anche durevolmente in posizioni qualificate.

Per una parte significativa, gli orari di lavoro desiderati e pratici per i genitori si collocano tra questi due tipi di tempo parziale, ossia al 60%, e comportano i vantaggi e gli svantaggi di entrambi i tipi in forma attenuata.

Lavoro a tempo parziale graduato per motivi familiari

I collaboratori con figli hanno la possibilità di aumentare gradualmente l'orario di lavoro in funzione delle esigenze familiari – subito dopo la nascita del figlio per esempio tempo parziale breve, quindi aumento graduale dell'orario fino ad avvicinarsi al tempo pieno.

Supporto dell'occupazione a tempo parziale in posizioni professionali di livello superiore

Le offerte di tempo parziale sono esplicitamente indirizzate anche a chi occupa posizioni dirigenziali.

Il vantaggio sostanziale del lavoro a tempo parziale nel contesto del sostegno alla famiglia sta nel vincolare all'azienda collaboratori qualificati che possono mettere le loro competenze a servizio dell'azienda in modo duraturo. Proprio l'introduzione di modelli di tempo parziale graduati offre la possibilità di mantenere nell'azienda i genitori giovani e di vincolarli così ad essa o di evitare le perdite di competenze a causa di lunghi periodi di assenza. Grazie alla conciliazione senza attriti tra tempi lavorativi e tempi della famiglia, si evita il doppio carico di lavoro con una conseguente maggiore motivazione e qualità del lavoro da parte dei collaboratori interessati.

Il lavoro a tempo parziale offre però anche vantaggi generali che vanno oltre il cerchio ristretto del gruppo target. La flessibilità aziendale può essere aumentata dalle opzioni di tempo parziale. La combinazione di modelli di lavoro a tempo pieno e tempo parziale aumenta per esempio la possibilità di prolungare i tempi di esercizio o di distribuire le capacità di personale secondo le oscillazioni del portafoglio ordini. Varie indagini dimostrano che, grazie alla possibilità di una migliore rigenerazione in particolare nelle attività con carico di lavoro elevato¹⁴, la motivazione e la concentrazione di lavoratori a tempo parziale, e pertanto la loro effettiva produttività, sono più alte di quelle dei lavoratori a tempo pieno. L'effettivo lavoro in coppia con la suddivisione di un posto di lavoro in due posti a tempo parziale presenta vantaggi rispetto ad un posto di lavoro a tempo pieno grazie alla maggiore flessibilità in caso di picchi di lavoro e alla minimizzazione del rischio grazie alla possibilità di sostituzione in caso di malattia e di ferie.

L'introduzione di modelli di lavoro a tempo parziale in un'azienda comporta costi per la progettazione, la pianificazione e l'organizzazione del nuovo modello di orario e per l'informazione di dirigenti e collaboratori. Se nell'azienda non esiste alcun sistema di rilevamento dei tempi, l'azienda ha prima di tutto la possibilità di introdurre un sistema di orari flessibili senza sostenere costi di investimento rilevanti, mediante un accordo sugli orari di lavoro basato sulla fiducia. Eventuali sistemi di rilevamento di tempi tecnici determinano l'insorgere di spese d'investimento (in funzione dell'efficienza della soluzione).

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

¹⁴ Cfr. per esempio: Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e i giovani (BMFSFJ) Familienfreundliche Massnahmen im Handwerk. Potentiale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, 2004, Berlino.
(Misure di sostegno alla famiglia: potenzialità, rapporti costi-benefici).

Il costante coordinamento, per esempio l'adattamento degli orari di tempo parziale delle giovani madri, richiede solo un limitato dispendio di tempo per la sua attuazione. In particolare nel caso di orari di lavoro limitati, è tuttavia necessario pianificare con attenzione il trasferimento del lavoro. Analogamente, nella trasformazione di un posto di lavoro a tempo pieno in due posti di lavoro a tempo parziale breve, l'acquisizione di un ulteriore lavoratore per il futuro volume di lavoro libero comporta dei costi.

Novartis

La responsabilità di un sano equilibrio tra vita lavorativa e privata non ricade solo sui collaboratori, anche la cultura aziendale influenza tale equilibrio attraverso le condizioni di impiego, la definizione di obiettivi e i processi di lavoro. Come datore di lavoro, Novartis fornisce un contributo per il sostegno del «work-life balance» nella realtà lavorativa. In questo contesto, una sfida tutta particolare è quella rappresentata dai collaboratori con incombenze familiari.

Novartis agevola i genitori nel loro impegno quotidiano con offerte di cura dei figli e modelli di lavoro flessibili, tra cui vanno ricordate per esempio il telelavoro e la possibilità di lavorare con un orario di lavoro ridotto. Sono soprattutto le donne che sfruttano spesso l'offerta di ridurre l'orario di lavoro, almeno in determinate fasi. È anche esplicitamente possibile lavorare a tempo parziale in posizioni di grado elevato.

Non sempre è facile conciliare modelli di tempo di lavoro flessibili o il lavoro a tempo parziale con la carriera. Novartis persegue soluzioni innovative che aiutino i collaboratori a sviluppare le proprie capacità dal punto di vista professionale e personale. Nella misura in cui i compiti e gli obiettivi di una determinata posizione lo consentono, l'azienda cerca di appoggiare le richieste di lavoro a tempo parziale e di telelavoro. Attualmente, 30 donne e 6 uomini con funzioni manageriali lavorano a tempo parziale presso Novartis in Svizzera.

2.1.2 Aspettativa per motivi familiari

Da molti punti di vista, la nascita di un figlio rappresenta per il padre e la madre un cambiamento radicale della propria vita. Incomincia un'altra vita con altre abitudini, interessi e un ritmo di vita e delle giornate diversi. Dal punto di vista legale, dal luglio 2005 per le donne in maternità sono in vigore nuove disposizioni federali. La legge per l'indennità in caso di maternità garantisce un congedo di 14 settimane con diritto all'80% del reddito medio prima del parto. Già prima dell'entrata in vigore di queste disposizioni, numerose imprese (per lo più grandi imprese) offrivano alle collaboratrici un congedo di maternità pagato di 16 settimane, secondo il settore alcune addirittura un periodo più lungo. Le imprese potevano quindi allinearsi su queste disposizioni più generose.

La possibilità di permessi per motivi familiari è generalmente sfruttata dalle donne. Di norma, nelle aziende si osserva che il reinserimento dopo la nascita del figlio avviene dopo sei mesi circa o che il bisogno di assistenza esterna si presenta soprattutto con bambini dall'età di sei mesi. Un'aspettativa della madre o anche del padre tuttavia può essere provvisoriamente necessaria non solo subito dopo il parto, ma anche

successivamente, per esempio in caso di malattia del figlio. In tali situazioni eccezionali, le offerte delle aziende contribuiscono a fare in modo che i collaboratori non debbano essere esposti ad un doppio carico di lavoro.

Prolungamento del congedo di maternità

Dopo il parto, le collaboratrici possono ottenere un'aspettativa anche dopo il periodo di congedo previdenziale obbligatorio. Se questo prolungamento non è retribuito dall'impresa, è consueta una soluzione mista con riduzione di vacanze e/o lavoro straordinario e la possibilità di prendere un congedo non retribuito.

Congedo per motivi familiari

I collaboratori sono temporaneamente esonerati dal lavoro, finanziano essi stessi questo congedo e dopo il ritorno nell'azienda ottengono un posto di lavoro equivalente.

Permesso addizionale (retribuito)

Per motivi familiari gravi, i collaboratori ottengono un permesso addizionale retribuito, per esempio se il figlio si ammala improvvisamente e necessita di cure.¹⁵

Permesso straordinario (non retribuito)

I collaboratori con figli hanno la possibilità di prendere un permesso straordinario non retribuito per motivi familiari gravi.

La possibilità di ottenere delle aspettative in situazioni particolari è altamente apprezzata dai collaboratori, questo vale anche nel caso in cui non vi facciano ricorso. Le imprese traggono vantaggio da una maggiore identificazione dei collaboratori con la loro impresa e dagli effetti positivi a livello di motivazione e soddisfazione. Anche al momento dell'assunzione di personale, le opzioni di aspettative e permessi sono un aspetto da non sottovalutare ai fini dell'attrattiva dell'impresa come datore di lavoro.

Il sollievo che i collaboratori provano grazie a tali aspettative in una situazione di emergenza fa sì che ritornino al posto di lavoro motivati e «carichi»; nel caso concreto, un'assenza pianificata dei collaboratori può essere meno grave per l'impresa di una non programmata e probabilmente più lunga a seguito di sovraccarico, stress o conflitti non risolti. Per le madri, un'aspettativa concessa alla fine di un congedo di maternità aumenta la probabilità di una loro permanenza nell'impresa e pertanto contribuisce al mantenimento del capitale umano dell'azienda e alla riduzione dei costi per l'acquisizione di personale.

In caso di aspettativa non retribuita dopo il congedo di maternità o permessi straordinari, l'azienda non sostiene alcun costo, il salario «risparmiato» può essere utilizzato per il lavoratore che sostituisce quello assente o per la redistribuzione del lavoro/del lavoro straordinario. La concessione di permessi retribuiti genera invece di regola un doppio costo del personale. L'aspettativa può anche servire per ridurre gli straordinari e, in questo caso, non comporta costi per l'azienda.

Costi limitati derivano dal coordinamento di impiego di manodopera, per esempio nella modifica del piano di servizio. In caso di assenza prolungata dei collaboratori, si generano costi per l'assunzione e l'inserimento di lavoratori sostitutivi adatti, mentre per aspettative brevi si adottano per lo più soluzioni interne.

Misure

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

¹⁵ La cura dei figli malati è sancita dalla Legge sul lavoro (art. 36): «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.»

Prassi d'eccellenza

Gruppo Raiffeisen

Con una buona cultura aziendale da un lato e responsabilità sociale dall'altro, il gruppo Raiffeisen persegue l'obiettivo di vincolare a lungo termine all'azienda collaboratori ambiziosi. La prosecuzione del rapporto di lavoro nel momento della costituzione della famiglia non è solo un tema della consulenza specializzata del Gruppo Raiffeisen, ma anche un aspetto delle offerte di sostegno alla famiglia rivolte ai collaboratori.

Nel primo periodo dopo il parto, le collaboratrici sono supportate in modo particolare con le possibilità di un'aspettativa per motivi familiari. Il Gruppo Raiffeisen consente alle collaboratrici con un'anzianità di servizio di almeno 6 anni un prolungamento del congedo di maternità obbligatorio a 24 settimane complessive. Inoltre, alle collaboratrici è offerta la possibilità di un congedo non retribuito dopo la conclusione del congedo di maternità. Dopo la nascita del figlio, anche i padri ottengono la possibilità di un'aspettativa per motivi familiari. Nei primi due mesi dalla nascita del figlio ottengono inoltre cinque giorni di congedo di paternità retribuito.

A questo si aggiunge l'asilo nido interno che è gestito in modo ottimale ed è completamente gratuito. La struttura, molto apprezzata da tutti i collaboratori, si dimostra una vera e propria risorsa nel processo di reclutamento.

2.1.3 Riappropriazione del tempo

Quanto più i collaboratori possono adattare il proprio orario di lavoro in modo flessibile alle proprie esigenze, tanto meglio possono conciliare lavoro e famiglia, in particolare con figli piccoli. Un migliore adattamento, per esempio, non solo consente ai genitori di rispettare i tempi di entrata ed uscita delle strutture di assistenza dei bambini, ma crea anche una maggiore armonia quando i genitori stessi si prendono cura dei bambini. La riappropriazione del tempo non significa che l'azienda non è in grado di calcolare quando i collaboratori sono presenti nell'azienda e quando non lo sono. Si tratta piuttosto di opportunità a disposizione dei genitori di distribuire gli orari di lavoro secondo le loro necessità. Spesso sono proprio i collaboratori con impegni di cura che necessitano di orari di lavoro attendibili per rispettare i tempi di entrata e di uscita e dipendono dalla puntuale considerazione del fabbisogno di tempo per la famiglia nella pianificazione dell'impiego di manodopera.

Job sharing

Suddivisione di uno o più posti di lavoro tra uno o più collaboratori.

Considerazione del fabbisogno di tempo per motivi familiari nella pianificazione dell'impiego di manodopera

Nella conciliazione di ubicazione e durata degli orari di lavoro sono prese in considerazione le esigenze familiari dei collaboratori.

Tempo flessibile

Per quanto riguarda l'inizio e la fine del lavoro, i collaboratori hanno un proprio margine di manovra all'interno di una cornice temporale concordata.

Misure

Conto dell'orario di lavoro

Il tempo di lavoro effettivo è registrato sotto forma di crediti e debiti di tempo di lavoro in un apposito conto. Entro limiti stabiliti sono consentiti periodi di permesso per motivi familiari o per cure. Oltre a conti sul breve periodo può essere ipotizzata anche la creazione di conti sul lungo periodo che consentono di risparmiare ore in eccedenza per permessi a lungo termine.

Orario di lavoro annuale

I collaboratori hanno un orario di lavoro annuale convenuto che viene svolto, d'accordo con l'impresa, in modo relativamente autonomo. La collocazione del singolo orario di lavoro può essere scelta secondo le esigenze familiari.

Regolazione flessibile delle pause

D'accordo con i colleghi, le pause possono essere ripartite liberamente a livello di lunghezza e collocazione, in modo da poter rispettare gli impegni o le scadenze private anche senza grandi permessi.

Regolazione delle ferie

La pianificazione annuale delle ferie viene effettuata tenendo conto dei periodi di ferie del partner e specialmente delle vacanze scolastiche dei figli.

La considerazione dei bisogni di tempo individuali e la maggiore riappropriazione del tempo personale vengono incontro alle esigenze di molti collaboratori. Grazie alla maggiore flessibilità dei collaboratori, viene spesso meno un motivo sostanziale per orari di lavoro limitati e i collaboratori possono invece lavorare un maggior numero di ore. Anche in questo caso, le aziende hanno il vantaggio di un aumento della motivazione e di una maggiore flessibilità. Se la responsabilità viene trasferita ai collaboratori e sono definiti spazi di manovra discrezionali e una maggiore flessibilità nell'organizzazione dell'orario di lavoro, cresce anche la disponibilità ad accogliere le esigenze dell'azienda. La riappropriazione del tempo è pertanto uno stimolo per favorire maggiore responsabilizzazione, impegno e flessibilità.

La maggior riappropriazione del tempo grazie a regole di tempo e di pause flessibili richiede un impegno di pianificazione e coordinamento nella fase iniziale. Nell'introduzione di conti di tempo di lavoro, deve essere previsto un impiego di tempo per la progettazione, la pianificazione, l'organizzazione e l'informazione dei collaboratori, nonché per la gestione dei conti. Per la maggior parte delle misure vale quanto segue: se si sono provate, non ci sono in generale costi aggiuntivi di coordinamento o gestione, ma molto viene regolato autonomamente dai collaboratori. La considerazione del fabbisogno di tempo per la famiglia nella pianificazione dell'impiego di lavoro e dei congedi non determina, per esempio, alcun costo di esercizio.

L'effetto di compensazione tra fasi di lavoro superiore o inferiore fa inoltre sì che di regola con il lavoro superiore non si abbiano costi di esercizio né debbano essere effettuate nuove assunzioni.

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

Prassi d'eccellenza

Nestlé

L'azienda Nestlé, datore di lavoro apprezzato in Svizzera, desidera rafforzare ulteriormente la propria immagine positiva. In questa ottica, Nestlé dedica una particolare attenzione anche alle esigenze specifiche dei collaboratori, i cui impegni familiari richiedono una particolare flessibilità degli orari di lavoro.

Tra le varie misure adottate, Nestlé supporta i collaboratori mediante modelli di orari individuali e possibilità di flessibilizzazione dell'orario di lavoro. Con il sistema di orario «flexi-time», l'azienda offre ai collaboratori la possibilità di definire in modo flessibile l'inizio e la fine del lavoro e i tempi delle pause nell'arco della giornata lavorativa. Secondo il fabbisogno di tempo individuale dei collaboratori, il lavoro può iniziare la mattina tra le ore 7.00 e le 8.30 e terminare a partire dalle ore 16.00, la pausa di mezzogiorno può essere distribuita liberamente nella fascia tra le ore 11.30 e le 13.45. Grazie a questa regola, l'azienda contribuisce ad una maggiore armonizzazione delle esigenze professionali con le esigenze personali. In questo modo, vengono creati spazi liberi che permettono di rispettare impegni familiari regolari come gli orari di ingresso e di uscita del figlio dalla struttura di assistenza o di far fronte ad impegni imprevisti.

2.2 Processi lavorativi e contenuti del lavoro

L'armonizzazione dei processi lavorativi e la chiarezza dei compiti e delle competenze sono componenti non negoziabili dell'organizzazione del lavoro. A questo proposito, è necessario prestare attenzione al coinvolgimento dei collaboratori con impegni familiari in modo che questi non siano esclusi dai processi di comunicazione a causa della mancanza di tempo.

Misure

Tempi per la comunicazione

I tempi per colloqui, discussioni sull'organizzazione del lavoro, per esempio per le intese sulla ripartizione dei programmi di lavoro e per lavoro concentrato e non disturbato, sono stabiliti tenendo conto degli impegni familiari (in particolare di lavoratori attivi a tempo parziale).

Lavoro di team compatibile con la situazione familiare

In occasione della composizione di singoli team e dell'assegnazione dei compiti, viene presa in considerazione la situazione familiare dei collaboratori. Nell'organizzazione del lavoro dei team, vengono inoltre adottate misure che consentono ai collaboratori di sostituirsi reciprocamente o, in caso di bisogno, di ricorrere ad informazioni e documentazione di colleghi e colleghe non presenti.

Tenere conto delle esigenze dei collaboratori con impegni familiari fa sì che il lavoro di team proceda senza attriti e che tutti i collaboratori si dedichino ai propri compiti concentrati e motivati. Il vantaggio per l'impresa consiste per esempio in migliori risultati dei progetti, maggiore qualità, assenza di rischi di conflitti nel team o di fuoriuscita di membri dal team.

Se gli impegni familiari sono presi in considerazione nella definizione di date e orari per gli incontri, anche i collaboratori a tempo parziale possono partecipare a tutte le decisioni importanti. È così possibile evitare la mancanza di informazioni o l'esclusione da importanti processi decisionali, due dei motivi principali che rendono il tempo parziale un rischio per la carriera. L'azienda è avvantaggiata dalla motivazione dei collaboratori che si identificano con la stessa e vedono opportunità di avanzamento professionale (v. anche «Effetto carriera» al capitolo 3.1.1).

Intese, per esempio di orari e date di discussioni o nei team di lavoro, non comportano ulteriori costi per l'azienda.

SRG SSR idée suisse

SRG SSR cerca di contribuire al raggiungimento di un equilibrio tra vita professionale e privata/familiare dei collaboratori mediante opportuni modelli di orari di lavoro. L'azienda attribuisce la massima importanza al fabbisogno di tempo per la famiglia dei collaboratori. In quasi tutti i settori e le posizioni di SRG SSR si trovano collaboratori a tempo parziale. Questo rappresenta una grossa sfida in quanto SRG SSR garantisce – almeno parzialmente – un servizio 24 ore su 24 e in ogni momento deve essere assicurato lo svolgimento dei programmi.

I collaboratori hanno un pieno diritto di parola nella pianificazione dell'impiego. Possono indicare le proprie preferenze in merito alle giornate di lavoro e di libertà, che sono prese in considerazione nei limiti del possibile. Poiché la realizzazione del piano di servizio è estremamente complicata e onerosa, l'azienda cerca di evitare modifiche a breve termine. Per adattare il proprio fabbisogno di tempo privato, i collaboratori ricevono il proprio piano di servizio con un anticipo di almeno 14 giorni. Eventuali variazioni del piano di servizio comunicate con meno di sette giorni di anticipo danno diritto a un'indennità.

2.3 Flessibilità del luogo di lavoro

Oltre alla flessibilità temporale, anche la flessibilità del luogo di lavoro gioca un ruolo sempre più importante nel mondo del lavoro. Se il tipo di posto di lavoro consente di lavorare presso il proprio domicilio, i collaboratori possono da una parte guadagnare tempo grazie all'eliminazione dei tempi di trasferimento al luogo di lavoro, dall'altra gli orari per il lavoro e la famiglia possono essere adattati in modo ottimale alle esigenze individuali. È tuttavia necessario ricordare che il lavoro a casa presenta anche maggiori difficoltà nella gestione del tempo e nella definizione dei limiti tra attività professionale e vita privata che devono essere chiariti anche agli altri membri del nucleo familiare.

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

Prassi d'eccellenza

Misure

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

Prassi d'eccellenza

Telelavoro

I collaboratori possono svolgere una parte del proprio lavoro a casa o altrove. Secondo il tipo di attività, questo richiede due spazi di lavoro attrezzati e/o l'organizzazione di una postazione di lavoro dotata dei necessari sistemi informativi. Il luogo dove verrà svolto il lavoro può essere deciso d'accordo con colleghe e colleghi e superiori, secondo le esigenze aziendali e familiari.

Questa forma di impiego del personale aumenta la flessibilità dei collaboratori, accresce l'orientamento alla performance e l'efficienza del lavoro. Poiché i collaboratori possono svolgere una parte del lavoro nella propria abitazione, questo comporta spesso una modifica delle procedure di controllo e di comando: non è più la presenza temporale al posto di lavoro, ma il raggiungimento di obiettivi che viene preso in considerazione come criterio di valutazione della prestazione professionale. Proprio nelle attività creative o complesse, le aziende traggono vantaggio dal fatto che i collaboratori lavorino dove possono farlo con maggiore concentrazione o quando sono al massimo dell'efficienza, senza essere vincolati ad orari di lavoro predeterminati. Come per la riappropriazione del tempo, anche in questo caso i collaboratori possono contraccambiare fornendo a loro volta all'azienda maggiore flessibilità e disponibilità anche oltre i normali orari di lavoro. Grazie all'eliminazione dei tempi di trasferimento e alla possibilità di un frazionamento flessibile degli orari di lavoro quotidiani, gli orari di lavoro possono perfino essere più lunghi.

Dal punto di vista dei costi, questo consente di ridurre le spese per il personale sostitutivo (per esempio quando una madre può prolungare il proprio orario di lavoro grazie al telelavoro fino ad un tempo parziale lungo) o anche i costi per i tempi o i rischi di errori riconducibili ad una mancanza di concentrazione.

I costi per l'organizzazione di un posto di lavoro a domicilio o di telelavoro dipendono dall'attrezzatura necessaria. Nel caso di una postazione di lavoro addizionale, esistono costi per la dotazione hard e software necessaria e per i servizi di assistenza e supporto e delle telecomunicazioni. Di norma, gli investimenti possono essere iscritti a bilancio. Poiché le aziende in caso di nuovi acquisti privilegiano attualmente sistemi informativi mobili, in molti casi non è più necessario organizzare una seconda postazione di lavoro parallela.

Victorinox

In Victorinox si è convinti che «il sostegno alla famiglia dia molti frutti». Un'esperienza pluriennale dimostra che questo orientamento nella politica aziendale determina nei collaboratori un'elevata soddisfazione e motivazione che si traduce in una limitata fluttuazione nell'organico.

Nell'area della produzione, già dal 1970 l'azienda offre ai collaboratori la possibilità di lavorare a domicilio. In particolare per i genitori, si tratta di un'eccellente opportunità per rimanere attivi professionalmente anche con figli piccoli. Così, per esempio, dopo la nascita del figlio, una specialista del montaggio ha svolto il proprio lavoro a casa per oltre 15 anni, ritornando successivamente in servizio nello stesso reparto. Attualmente, sono complessivamente 75 le madri che sfruttano la possibilità del lavoro a domicilio. Il vantaggio per Victorinox consiste nel fatto che le madri che

si dedicano alle cure dei figli possono continuare a svolgere un lavoro retribuito, che la perdita di know-how è limitata e che viene facilitato il reinserimento nell'azienda dopo la conclusione della fase che richiede cure dei figli più assidue.

2.4 Indennità finanziarie

Dopo la nascita di un figlio, i genitori si trovano spesso in una situazione finanziaria difficile; in particolare perché la limitazione dell'impegno lavorativo si accompagna ad una riduzione del reddito, proprio nel momento in cui il nucleo familiare deve sostenere costi elevati a causa del figlio. In questa situazione, le indennità finanziarie possono rappresentare un aiuto decisivo per le famiglie. Il vantaggio per i collaboratori con figli: la liquidità del nucleo familiare viene accresciuta, riducendo l'aggravio di costi derivanti dai figli. Un tale impegno finanziario rafforza l'immagine positiva della cultura aziendale nei collaboratori e favorisce in modo duraturo la motivazione e l'identificazione dei collaboratori con l'azienda.

Indennità di nascita

L'azienda aiuta i collaboratori alla nascita di un figlio mediante il pagamento una tantum di un'indennità di nascita.

Indennità familiare volontaria

L'azienda corrisponde un'indennità volontaria facoltativa per i figli (eventualmente proporzionale all'ammontare del reddito del nucleo familiare).

Supplemento per esperienza

I periodi di aspettativa per l'educazione dei figli sono considerati una qualifica addizionale e si riflettono nel calcolo della retribuzione.

Il pagamento di indennità finanziarie ai collaboratori con figli sottolinea l'impegno dell'azienda verso un comportamento socialmente responsabile e l'attuazione pratica del sostegno alla famiglia. L'azienda ottiene un «return» positivo in particolare nei fattori di successo «soft» quali motivazione, identificazione e soddisfazione dei collaboratori, unitamente agli effetti di diffusione che questi fattori «soft» hanno sul successo dell'azienda. Effetti positivi sono ipotizzabili anche quando le voci che compongono gli stipendi possono essere utilizzate come argomenti nella concorrenza per l'assunzione di lavoratori qualificati.

I costi dipendono dall'ammontare delle prestazioni finanziarie.

Misure

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

2.5 Assistenza nella cura dei figli

I genitori che desiderano impegnarsi sia in famiglia sia nel lavoro hanno bisogno di aiuto nell'organizzazione della cura dei figli. Oltre a soluzioni private (nonni, amici ecc.), c'è innanzitutto il ricorso alla cura in centri diurni per bambini o mediante genitori diurni. E anche quando i figli sono più grandi o frequentano la scuola è necessario trovare soluzioni per le ore prima e dopo l'orario scolastico, per mezzogiorno o i periodi di vacanza.

Supportando i genitori nell'organizzazione della cura dei figli, le aziende mostrano chiaramente che tengono in grande considerazione i compiti extralavorativi dei collaboratori. Questo non significa necessariamente l'istituzione di un proprio asilo nido. Una buona alternativa all'istituzione di strutture proprie sono per esempio i posti riservati in istituti specializzati. Le aziende possono però supportare i figli anche con un'offerta di consulenza o nell'intermediazione di possibilità di assistenza. Quali siano le offerte ragionevoli deve essere deciso solo in considerazione delle necessità dei collaboratori e della situazione aziendale (dimensioni dell'azienda, sede, orari di lavoro).

Misure

Consulenza sulle offerte

Nella ricerca della forma di assistenza adatta e delle possibilità presenti localmente, i collaboratori sono supportati mediante materiale informativo relativo alle proposte di istituti regionali (o proposte aziendali).

Intermediazione di offerte

Nella ricerca della forma di cura adatta e delle possibilità presenti localmente, l'azienda ha una funzione di intermediazione o svolge un servizio di consulenza cooperativa per posti in asilo nido, famiglia diurna o assistenza per emergenze.

Predisposizione di offerte

L'azienda mette a disposizione un proprio asilo nido aziendale o riserva dei posti in un apposito istituto. Se gli orari di apertura delle strutture esterne non corrispondono alle esigenze dei collaboratori, può essere utile anche supportare finanziariamente orari di apertura prolungati.

Partecipazione ai costi delle cure dei figli

L'azienda partecipa ai costi delle cure dei figli. È ipotizzabile supportare i collaboratori direttamente mediante un contributo finanziario per le cure dei figli. Nel caso di cooperazione con una struttura specializzata e di offerta di posti riservati, si offre anche un supporto finanziario alla struttura sotto forma di partecipazione al deficit. In questo caso, i costi a carico dei genitori sono scalari e proporzionali al reddito del nucleo familiare, l'azienda si accolla il deficit della struttura pareggiandolo.

Assistenza dei figli in situazioni eccezionali

Organizzazione e/o cofinanziamento di servizi di assistenza in caso di emergenze per malattia dei figli se, per esempio, manca anche la persona che se ne occupa o i collaboratori si devono occupare di scadenze urgenti.

Il supporto nell'organizzazione della cura dei figli presenta vantaggi economici per l'azienda da vari punti di vista. Una cura dei figli sicura è, in molti casi, il presupposto perché le madri possano riprendere l'attività lavorativa, o si creino spazi di tempo liberi per lavorare con un orario part-time lungo invece che minimo. Un supporto nella cura dei figli può pertanto minimizzare in modo decisivo la fluttuazione dopo la maternità e aumentare complessivamente la capacità di lavoro disponibile dei genitori nell'azienda. I costi da sostenere per il personale sostitutivo diminuiscono proporzionalmente e sono disponibili collaboratori più qualificati con orari di part-time lungo per incarichi di responsabilità. Oltre a questo, anche per il supporto nell'assistenza ai figli valgono naturalmente i molti effetti «soft» della politica di sostegno alla famiglia, a partire dalla motivazione e dalla soddisfazione dei collaboratori fino agli effetti di immagine che possono anche contribuire a rendere più attraente l'azienda come datore di lavoro.

I servizi di consulenza e intermediazione richiedono la formazione di collaboratori nel reparto personale e l'istituzione di contingenti di tempo per i servizi di consulenza. Il tempo necessario e i costi del personale relativi alla consulenza dipendono dalle dimensioni dell'azienda, dalla consistenza del gruppo target e dall'entità del pacchetto di servizi di consulenza offerti.

I costi di istituzione di un proprio asilo aziendale dipendono notevolmente dal progetto e dalla dotazione della struttura. Un vero e proprio asilo nido è per esempio molto più costoso di una struttura mista che accoglie varie età. Una struttura di emergenza ad assistenza intensiva ha inoltre costi superiori a quelli di una struttura normale.

Per la predisposizione di una struttura per la cura dei figli aziendale o supportata dall'azienda è essenziale determinare i seguenti fattori che influiscono sui costi:

- spazio disponibile/consistenza del gruppo;
- flessibilità di occupazione;
- età dei bambini;
- organico della struttura ed elementi chiave dell'assistenza;
- orari di apertura;
- cura;
- offerte di assistenza speciali;
- locali;
- arredamento;
- forma organizzativa e gestione;
- aiuto pubblico.

I costi di partecipazione all'assistenza a carico dell'azienda dipendono in primo luogo dall'importo della partecipazione ai costi dei genitori (sia direttamente mediante sussidi per le rette o indirettamente mediante risanamento del deficit, ipotizzabili sono anche buoni assistenza per posti riservati per l'assistenza di emergenza). In alternativa, possono essere supportate finanziariamente in modo diretto strutture di assistenza (p. es. come membri del Childcare Service unificato).

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

Prassi d'eccellenza

Segretariato di Stato dell'economia (seco)

Come datore di lavoro, il Segretariato di Stato dell'economia agevola i propri collaboratori nel tentativo di rendere compatibili i doveri professionali e quelli privati mediante l'offerta di proprie strutture diurne per i figli. La fondazione del «secolino» nell'anno 2002 è stata una risposta all'insufficiente offerta di posti analoghi nella città di Berna. Come ente competente nel settore del lavoro, il seco si pone come modello e stimolo per gli altri datori di lavoro a supportare le famiglie nell'assistenza integrativa ai bambini.

La Società di Pubblica Utilità delle donne svizzere ha la responsabilità della direzione del «secolino» che ha una capacità di 20 posti a tempo pieno. Alla struttura vengono affidati bambini dall'età di 8 settimane fino all'età di ingresso nella scuola. I costi sono ripartiti tra i genitori, il cui contributo varia da 206 a 2256 franchi al mese, a seconda del reddito lordo e delle dimensioni della famiglia, il seco e il fondo dell'assicurazione contro la disoccupazione come datore di lavoro, che si suddividono il finanziamento residuo rispettivamente in ragione di $\frac{3}{4}$ e $\frac{1}{4}$.

Prassi d'eccellenza

Politecnico Federale di Zurigo

La compatibilità di lavoro e famiglia è un tema centrale dell'ETH di Zurigo, non solo nella competizione per i migliori ricercatori/ricercatrici e docenti, ma anche nella promozione di forze femminili nelle nuove generazioni. Con l'obiettivo di configurare lo spazio del Politecnico come luogo di ricerca attento ai bisogni delle famiglie e delle donne, nel 2002 l'ETH ha costituito con l'Università di Zurigo la fondazione per la cura dei bambini nello spazio del Politecnico (Fondazione kihz, vedere: www.kihz.ch). Scopo della fondazione è garantire un'assistenza complementare a quella della famiglia nello spazio del Politecnico a seconda delle necessità e in modo duraturo e pertanto fornire un contributo che renda compatibili famiglia e carriera accademica.

Tra le molteplici proposte della fondazione kihz vanno ricordate tra l'altro la consulenza del personale del Politecnico in merito all'assistenza complementare e l'intermediazione di posti in strutture di assistenza. Due asili nido con complessivi 76 posti coprono il fabbisogno di assistenza del personale del Politecnico nella vita quotidiana. Viene inoltre effettuato un servizio di intermediazione per l'inserimento in strutture per brevi periodi e posti di emergenza in asili nido e viene organizzata l'assistenza ai figli in occasione di iniziative accademiche. La fondazione offre inoltre assistenza ai bambini in età scolare nelle 13 settimane di vacanze scolastiche. Le iniziative non sono rivolte solo a genitori che sono docenti e ricercatori, ma anche a scienziati, studiosi e personale tecnico della Scuola. La fondazione kihz supporta ed è in rete con molti piccoli committenti privati di asili nido e scuole materne diurne nello spazio del Politecnico. La fondazione kihz inoltre promuove progetti innovativi nel settore della compatibilità tra famiglia e lavoro. Su incarico della fondazione, viene attualmente svolto uno studio scientifico sull'assistenza dei neonati (bambini fino a 18 mesi).

2.6 Formazione del personale

In un contesto di rapido sviluppo tecnologico e di mercati in continua evoluzione, la formazione del personale riveste per molte aziende una grandissima importanza strategica. Per quanto riguarda le iniziative di formazione del personale, il sostegno alla famiglia si esplicita non solo tenendo in considerazione la disponibilità di tempo dei collaboratori con impegni familiari. In generale, la partecipazione ad iniziative di formazione del personale è auspicabile anche per non precludere a collaboratori con notevoli impegni extralavorativi la possibilità di avanzamento professionale ed aiutarli a mantenere la propria qualifica professionale.

Considerazione di esigenze familiari nella formazione continua

Le proposte aziendali di formazione continua e perfezionamento sono adattate alle esigenze individuali dei collaboratori. Il luogo, la durata e gli orari di un'iniziativa sono scelti in funzione degli impegni familiari dei collaboratori.

Uguali diritti nella partecipazione a proposte di formazione continua

Donne e uomini, collaboratori a tempo pieno e a tempo parziale hanno gli stessi diritti nella partecipazione alle proposte di formazione continua e perfezionamento.

Le proposte di formazione sono spesso interpretate dai collaboratori come un particolare apprezzamento e riconoscimento del proprio valore e ne consegue una maggiore identificazione con l'azienda. Se al personale viene fornita una formazione costante con know-how aziendale, questo aumenta la flessibilità nell'impiego del personale e aumenta il pool del personale disponibile per l'occupazione di posizioni di responsabilità nell'azienda.

I costi derivanti dalla concertazione e dall'informazione sono trascurabili. Se le iniziative di sviluppo del personale sono considerate come investimento a lungo termine, non sussistono per l'azienda costi finanziari superiori rispetto ai lavoratori a tempo pieno anche per qualificare collaboratori che lavorano temporaneamente a tempo parziale.

2.7 Pianificazione del reinserimento e creazione di posti di lavoro su misura

La nascita di un figlio rappresenta in ogni caso un momento di rottura nella vita professionale della persona responsabile delle cure. Anche quando i genitori non si avvalgono di lunghi periodi di permessi, è necessario, specialmente nel primo periodo dopo il ritorno al posto di lavoro, che genitori e azienda concordino insieme esigenze e possibilità e convengano un modello di lavoro individuale. In questo modo, è possibile evitare conflitti nella vita quotidiana ed eventualmente una decisione di abbandonare completamente l'azienda.

Misure

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

Misure

Colloquio di pianificazione

Prima che le collaboratrici si avvalgano del congedo di maternità, ha luogo un colloquio in cui sono discusse le possibilità di reinserimento e sono presentate le possibilità di prosecuzione del rapporto di lavoro con l'azienda.

Possibilità di mantenere i contatti

Le collaboratrici in congedo di maternità o i collaboratori che prendono permessi per motivi familiari sono tenuti al corrente della situazione nell'azienda anche durante la loro assenza. Questo avviene per esempio con l'invito ad assemblee o riunioni dei collaboratori, l'accesso a Internet o un bollettino informativo che riassume le principali novità aziendali.

Incontri per il ritorno al lavoro

Nel caso di collaboratori che dopo una lunga aspettativa dedicata all'educazione dei figli o un'interruzione dell'attività lavorativa desiderino ritornare al loro vecchio posto, hanno luogo incontri durante i quali vengono considerate le possibilità di un'ulteriore attività professionale (qualifica, monte ore) e i problemi di compatibilità tra lavoro e famiglia.

Vantaggi per le aziende

Gli incontri per la programmazione e le offerte per il mantenimento di contatti riducono sostanzialmente il rischio di fluttuazione. In associazione ad incontri per il ritorno in azienda, tutte e tre le misure facilitano il reinserimento e riducono i costi per la riqualificazione, la formazione professionale e l'addestramento in caso di reinserimento.

Anche in questo caso non vanno inoltre sottovalutati gli effetti «soft». Le offerte di incontri e informazione mostrano alla collaboratrice che la sua azienda prende seriamente a cuore la sua particolare situazione ed è interessata ad una soluzione concordata e ad una futura collaborazione. Questa stima ha conseguenze positive sulla motivazione e sulla soddisfazione dei collaboratori.

Costi di introduzione e realizzazione

L'impiego di tempo e pertanto il costo del personale dipende dalla composizione dell'offerta di consulenza e dalle dimensioni dell'azienda. Per ogni futura madre possono essere utilizzate da 4 a 5 ore di consulenza per anno.

Il contatto con i collaboratori che prendono permessi per motivi familiari è principalmente un problema di organizzazione che non ha praticamente costi finanziari.

Prassi d'eccellenza

La Posta Svizzera

La Posta offre un'ampia gamma di misure di sostegno alla famiglia, di cui la maggior parte è fissata nel contratto di lavoro collettivo. Tra le proposte vanno ricordate, oltre a vari modelli di tempo di lavoro, permessi, assistenza complementare alla famiglia (per esempio posti riservati in asili nido, supporto finanziario con genitori diurni) e progetti come «Tempo parziale per i dirigenti» e offerte per il reinserimento. Tali proposte intendono facilitare a donne e uomini il ritorno alla vita professionale dopo un'interruzione dell'attività lavorativa. Alla nascita di un figlio, la madre o il padre hanno diritto ad un congedo non retribuito fino a due anni. Per le donne, questo congedo inizia dopo i quattro mesi di congedo di maternità retribuiti. Alla conclusione del periodo di congedo convenuto, i collaboratori hanno il diritto alla prosecuzione del rapporto di lavoro.

Prima dell'inizio del congedo, nel corso di un incontro per la pianificazione con la collaboratrice o il collaboratore, viene elaborato uno scenario di reinserimento individuale che viene definito contrattualmente. In tale occasione, viene già fissata anche la data dell'incontro per il ritorno in azienda. Questo accordo non solo offre sicurezza agli impiegati, ma è utile anche alla Posta per la pianificazione dell'impiego di personale. Durante il congedo, i superiori si mantengono in contatto con i collaboratori e inoltrano loro le informazioni importanti. C'è inoltre la possibilità di dotare i collaboratori di una postazione di telelavoro che ne consente l'accesso alle informazioni aziendali.

I collaboratori che abbandonano l'azienda possono iscriversi al «Come-back-Job-Pool» disponibile per ogni settore. In questa banca dati sono memorizzati gli indirizzi dei collaboratori che possono proporsi per lavorare nuovamente alla Posta nella modalità a ore o a giornata. In caso di difficoltà personali, la Posta può intervenire con conoscenze aziendali specifiche a seconda del collaboratore.

2.8 Supporto della paternità attiva

A lungo la questione della compatibilità tra lavoro e famiglia ha interessato quasi esclusivamente le donne. Attualmente, la situazione sta però cambiando: i padri desiderano passare più tempo con i figli e collaborare con la partner nel lavoro domestico e nella cura dei bambini. Molte aziende con una politica del personale orientata alla famiglia hanno riconosciuto questa evoluzione e offrono esplicitamente proposte di sostegno alla famiglia anche ai padri.

Per quanto concerne la problematica della compatibilità, una differenza sostanziale tra padri e madri consiste tuttavia nel fatto che i problemi e le esigenze dei padri molto raramente sono espressi di fronte ai datori di lavoro e gli uomini solo di rado approfittano di offerte rivolte ai padri, anche in caso di invito esplicito. In molte occasioni, questo porta ad ignorare il problema della compatibilità tra compiti familiari e lavoro professionale per i padri. Spesso dietro a questo atteggiamento c'è la paura di non essere compresi da colleghi e superiori, il timore di mettere a rischio probabilmente una promozione o addirittura il posto di lavoro se viene richiesto più tempo per la famiglia.

Analisi delle esigenze specifiche dei padri

Gli uomini preferiscono solitamente altre misure rispetto alle donne, per esempio verticalizzazione dell'orario di lavoro invece di una riduzione. Un'analisi dei bisogni specifici dei padri aiuta ad identificare le misure opportune e ad adattarle.

Congedo di paternità

Dopo la nascita del figlio, l'azienda concede ai padri un congedo di paternità retribuito o non retribuito (probabilmente anche un mix tra aspettativa retribuita e non retribuita). Un congedo di paternità non solo dà ai padri la possibilità di essere presenti in famiglia nei primi giorni, ma supporta anche il processo di negoziazione di una ripartizione paritaria dei compiti familiari.

Misure

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

Prassi d'eccellenza

Modelli nei livelli direttivi

Gli uomini che desiderano vivere una paternità attiva mancano generalmente nell'azienda di modelli di riferimento che legittimino il loro desiderio. Padri in posizioni aziendali di responsabilità che si impegnano nella famiglia e lo comunicano nell'azienda diffondono un importante segnale.

Le aziende che incoraggiano in modo mirato i padri ad impegnarsi nella famiglia possono evitare che i conflitti esistenti nella compatibilità tra famiglia e lavoro rimangano celati e nascosti e si ripercuotano sulla qualità e sull'efficienza del lavoro oltre che sulla soddisfazione del collaboratore.

L'effetto esterno e il carattere modello di un tale impegno non sono da sottovalutare. Un'azienda che riconosce la paternità attiva come parte della sua cultura aziendale si dimostra innovativa e altamente ricettiva rispetto alle attuali problematiche sociali. Non da ultimo, in questo modo si possono ottenere effetti d'immagine significativi in relazione all'attrattiva come datore di lavoro.

Un congedo di paternità retribuito implica eventualmente costi per la ripartizione del lavoro o il lavoro straordinario. In caso di aspettativa non retribuita, i costi aggiuntivi sono coperti dai costi del personale risparmiati.

Cooperativa Migros di Zurigo

Nel quadro di una politica aziendale di sostegno alla famiglia e di impegno sociale, la cooperativa Migros di Zurigo offre anche agli uomini la possibilità di avere un ruolo attivo nella cura dei figli. Dall'anno 2004, viene offerto un congedo di paternità nell'ambito di un progetto pilota. La proposta riservata agli uomini prevede la possibilità di un congedo massimo di quattro settimane durante il primo anno di vita del figlio, disponibili come singole giornate o settimanalmente in un'unica soluzione nel periodo dei primi 12 mesi dalla nascita del figlio. Il congedo di paternità dovrebbe migliorare l'equilibrio tra professione e famiglia, garantire ai figli una maggiore presenza del padre, sollevare la madre da una parte dei suoi impegni e offrirle del tempo libero.

I costi per il congedo di paternità sono sostenuti in parte dal padre, in parte dall'azienda: il congedo viene infatti classificato per metà come congedo retribuito, per l'altra metà come congedo non retribuito. In casi motivati, Migros è inoltre pronta ad accollarsi una percentuale dei costi superiore al 50%. Con questa misura, Migros intende favorire e stimolare i padri ed attende con impazienza di conoscere la risonanza dell'iniziativa.

2.9 Accentuazione della stima per le famiglie

Le attività che creano una consapevolezza dei bisogni della famiglia da parte dell'azienda hanno un effetto positivo sul clima aziendale perché i collaboratori si sentono supportati nelle loro esigenze familiari e capiti. Un particolare rilievo dato alla stima per la famiglia può anche essere dimostrato direttamente ai membri della famiglia. Per i bambini sapere cosa facciano il padre e la madre durante la giornata e perché non sono a casa resta un mistero impenetrabile. Contribuiscono alla comprensione le iniziative che danno al partner e ai figli un'idea della vita lavorativa di tutti i giorni. Il coinvolgimento del partner e dei figli favorisce un atteggiamento positivo della famiglia nei confronti dell'azienda e aiuta contemporaneamente la comprensione da parte dell'impresa dei bisogni dei collaboratori nell'ambito familiare.

Festa della famiglia

L'impresa organizza per i collaboratori con famiglia un giorno della famiglia cui sono invitati partner e figli.

Giorno della figlia/del figlio (Kids Day)

L'azienda partecipa alla giornata nazionale delle figlie od ospita un Kids Day per figli e figlie. I figli si fanno un'idea della giornata lavorativa dei genitori, imparano a conoscere la gamma di professioni e i colleghi.

Regola del parcheggio riservato alle famiglie

I collaboratori che a causa dei loro doveri familiari sono costretti a recarsi a casa in macchina a mezzogiorno o a portare in un istituto il proprio figlio o riprenderlo sul tragitto per il lavoro hanno un posto riservato per parcheggiare in prossimità del posto di lavoro.

La comprensione delle esigenze dell'azienda da parte del partner e dei figli dei collaboratori è un'importante premessa per la soddisfazione dei collaboratori relativamente alla loro attività. In situazioni in cui l'azienda è particolarmente esigente nei confronti dei propri collaboratori o chiede grande flessibilità, è necessario che le famiglie supportino i collaboratori e li lascino liberi.

L'«apertura» dell'azienda ai parenti dei collaboratori è inoltre un elemento positivo per la cultura e l'immagine aziendale. La visibile stima per le famiglie favorisce l'accettazione di una cultura aziendale orientata alla famiglia e contribuisce pertanto sostanzialmente al successo delle misure stesse. Iniziative che coinvolgono i figli nell'azienda offrono inoltre la possibilità di vincolare all'azienda anche i figli dei collaboratori e di assicurarsi potenziali lavoratori specializzati in futuro.

La gamma di possibili misure è ampia e altrettanto vari possono essere i costi a seconda delle proposte e delle iniziative. Per iniziative come la giornata delle figlie, i costi consistono soprattutto nell'impegno di risorse del personale per la preparazione e la realizzazione dell'iniziativa.

Misure

Vantaggi per le aziende

Costi di introduzione e realizzazione

3

Effetti economici delle misure di sostegno alla famiglia



In passato, anche nelle aziende la discussione su una politica del personale orientata alla famiglia è stata condotta prevalentemente con argomenti orientati ai valori e di tipo socio-politico o puramente dalla prospettiva dei collaboratori. La questione dell'eventuale beneficio economico per le aziende è stata per lungo tempo ignorata. Solo dalla fine degli anni 90, gli aspetti economici relativi all'introduzione nelle imprese di misure di sostegno alla famiglia hanno ricevuto maggiore attenzione anche nella letteratura economica nell'area germanofona.¹⁶ È solo negli ultimi tempi a causa dei costi e della pressione competitiva che le aziende si sono viste costrette a considerare i loro servizi sociali anche sotto l'aspetto economico. Il problema del rapporto costi-benefici di offerte di sostegno alla famiglia acquista quindi importanza.

Una tale analisi dei costi e dei benefici è centrata sugli effetti economici potenzialmente associati ad una politica aziendale di sostegno alla famiglia. Nella letteratura a questo proposito sono ricordati soprattutto gli effetti seguenti:

- aumento della motivazione e della soddisfazione dei collaboratori;
- aumento dell'efficienza;
- riduzione del carico di stress;
- riduzione di assenze e malattie;
- limitazione della fluttuazione con effetti sul mantenimento del capitale umano e sulla riduzione dei costi di sostituzione;
- aumento del tasso di ritorno dal congedo di maternità;
- utilizzo più efficiente del capitale umano o del know-how aziendale grazie alla possibilità di carriera per il tempo parziale e di un maggior numero di ore;
- miglioramento dell'avanzamento professionale;
- miglior marketing del personale;
- migliore immagine dell'azienda;
- effetto marketing sulle vendite e
- in generale, aumento della competitività dell'azienda.

Un'analisi economica empirica delle misure di sostegno alla famiglia che si proponga di ottenere informazioni attendibili sulla relazione tra costi e benefici monetari richiede un'elevata qualità dei dati. Tra i criteri fondamentali vanno ricordati:

- l'esistenza e la disponibilità di dati che consentano un confronto della situazione con e senza misure di sostegno alla famiglia o prima e dopo l'introduzione di tali misure, per misurare i cambiamenti e pertanto anche l'effetto delle misure;
- la possibilità di isolare gli effetti di misure a favore della famiglia da altri fattori e
- la possibilità di una valutazione monetaria affidabile delle grandezze di misura.

Ai fini della determinazione degli effetti monetari nell'ambito della presente analisi, si fa ricorso esclusivamente a dati di controlling del personale delle imprese partecipanti allo studio, in modo da poter garantire la validità e l'attendibilità dei risultati. In occasione del rilevamento dei dati, si è notato che molte aziende non avevano registrato la caratteristica «ha figli» e «età del figlio/dei figli». Questo ha reso difficile il rilevamento del gruppo target in alcune imprese, dove è stato in parte effettuato manualmente. La base dei dati così determinata corrisponde ai criteri sopra

Effetti

Dati necessari

¹⁶ A questo proposito devono essere citate innanzitutto pubblicazioni relative al Diversity Management, nonché le pubblicazioni pionieristiche nell'area germanofona della fondazione di pubblica utilità Hertie, che ha sviluppato anche l'Audit Lavoro & Famiglia (www.beruf-und-familie.de; www.beruf-und-familie.at). Una prima analisi quantitativa dei costi e dei benefici di misure di sostegno alla famiglia è stata effettuata nell'area germanofona da Prognos AG su incarico del Ministero federale della famiglia in Germania (Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e i giovani [ed.] Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, 2003, Berlino. (Effetti economici di misure di sostegno alla famiglia. Analisi costi benefici).

Effetti quantificabili

esposti ed è quindi disponibile o generabile solo per una parte degli effetti indicati. In generale, l'«invisibilità» dei genitori nei modelli aziendali di dati del personale significa che non sono riconoscibili particolari situazioni problematiche dei collaboratori con compiti familiari o effetti di misure di supporto alla famiglia e pertanto manca generalmente una base importante per una politica del personale orientata alla famiglia.

Una misurazione dell'efficacia di provvedimenti a favore della famiglia risulta pertanto difficile da molteplici punti di vista. Gli effetti sull'immagine dell'azienda o sulla motivazione dei collaboratori possono, per esempio, essere determinati solo mediante rilevamenti specifici e idealmente a lungo termine. Gli effetti su produttività, efficienza e tempi di assenza non si possono rappresentare sulla base dei dati di controlling del personale disponibili e gli effetti riconducibili ai provvedimenti a favore delle famiglie non possono essere isolati. Il sostegno alla famiglia come effetto marketing per la vendita di prodotti riveste una notevole importanza solo per prodotti e servizi molto specifici.

L'analisi costi-benefici si limita pertanto a cinque effetti:

- la riduzione della fluttuazione dopo il congedo di maternità (effetto ritorno);
- la possibilità di un reinserimento con un numero di ore superiore (effetto ritorno a tempo parziale);
- la possibilità del miglioramento delle opportunità di avanzamento professionale (effetto carriera);
- gli effetti sul marketing del personale (effetto attrattiva) e
- la possibilità e l'aumento del numero di ore a tempo parziale per tutti i collaboratori con figli fino a 12 anni (effetto monte ore).

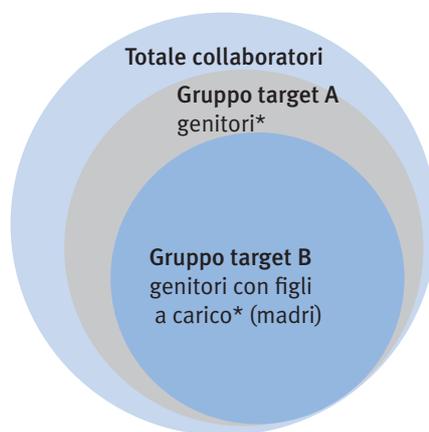
Necessariamente con questa scelta non viene considerata una parte degli effetti all'interno dell'analisi più raffinata. La limitazione agli effetti quantificabili con i dati di controlling supporta però l'impostazione dello studio consistente nel determinare gli effetti positivi con una certa prudenza ed invece sovraperdere i costi delle misure. I risultati di incontri tecnici con i responsabili e studi condotti dalle aziende stesse accennano tuttavia agli effetti non quantificabili nell'interpretazione generale dell'analisi.¹⁷

17 Mentre con misure di «work-life balance» rivolte a tutti i lavoratori gli aumenti di motivazione, efficienza e produttività rappresentano gli effetti centrali, quindi effetti che non sono rappresentabili qui con l'approccio scelto, in un'indagine a livello dei genitori possono essere quantificati in base al doppio carico specifico gli effetti mediante le azioni dirette (fluttuazione, orari di lavoro ecc.), in modo che la mancata considerazione degli effetti derivati e «soft» sia meno problematica.

3.1 Potenziali risparmi economici

Dal punto di vista economico, tassi di fluttuazione elevati, bassi tassi di ritorno dal congedo di maternità o regimi a tempo parziale breve generano costi aziendali che possono essere evitati o ridotti mediante misure di sostegno alla famiglia. Si può pertanto parlare di potenziali risparmi grazie a misure di sostegno alla famiglia. Il punto di partenza dell'analisi costi-benefici sono gli effetti di un pacchetto di misure a favore della famiglia su collaboratori con figli nella fascia d'età da 0 a 12 anni che richiede molte cure.

FIGURA 3: GRUPPO TARGET



*con uno o più figli sotto i 12 anni

In concreto, si ricollegano all'introduzione delle misure di sostegno alla famiglia tre effetti misurabili; in altre parole, i potenziali risparmi nei costi che possono essere realizzati direttamente nel contesto del gruppo target e due effetti o potenziali risparmi che possono essere realizzati tramite effetti di diffusione sull'intera azienda e come effetto una tantum. Gli effettivi risparmi favoriti dagli ultimi due effetti dipendono dalla situazione concreta dell'impresa. Pertanto, nell'analisi saranno trattati separatamente.

3.1.1 Effetti a livello del gruppo target

Aumento del tasso di ritorno dal congedo di maternità – l'«effetto ritorno». Un ambiente di lavoro non favorevole alla famiglia continua a far sì che in Svizzera una media del 40% circa di donne attive professionalmente non ritorni direttamente al lavoro dal congedo di maternità dopo la nascita del primo figlio. Delle donne ritornate al lavoro, dopo la nascita del secondo figlio abbandona nuovamente la vita lavorativa totalmente o provvisoriamente il 30% circa.¹⁸ Questa fluttuazione per l'impresa è causa di costi per la ricerca, la selezione, la formazione e l'inserimento, i cosiddetti costi di (ri)acquisizione del personale. Grazie a tassi di ritorno superiori, questi costi si riducono o addirittura si azzerano completamente. Secco, Novartis o Syngenta si avvantaggiano di tassi di ritorno vicini al 100% e risparmiano pertanto costi di (ri)acquisizione del personale che, nel caso di collaboratori altamente qualificati, possono ammontare facilmente ad oltre 100 000 franchi per ogni processo di assunzione.

Effetto ritorno

¹⁸ Calcolo proprio secondo «Schéma classique et statut sur le marché du travail des femmes», ESPA 1991–1999, (Schema classico e statuto delle donne sul mercato) Fonte: Ufficio federale di statistica.

Effetto tempo parziale

Utilizzo più efficiente del capitale umano grazie alla possibilità di carriere a tempo parziale ed un maggior numero di ore. La mancata compatibilità tra doveri familiari e professione obbliga frequentemente i collaboratori con oneri di cure parentali a ritornare al lavoro con orari fortemente ridotti dopo la maternità e, in molti casi, a lavorare con un numero di ore inferiore al 70% e a part-time breve anche a lungo termine. In Svizzera, torna al lavoro nella propria impresa in media il 57% circa delle donne con orari a tempo parziale fino a 27 ore al massimo e pertanto lontani dal tempo pieno.¹⁹

Per l'azienda, questa situazione comporta due conseguenze economiche: per prima cosa, un «effetto di tempo parziale al momento del ritorno» diretto: dopo la nascita del figlio, il personale a tempo pieno o i collaboratori a tempo parziale lungo riducono i propri orari di lavoro al di sotto del 70%; per coprire le ore restanti, è pertanto necessario utilizzare personale sostitutivo (se l'impresa non desidera diminuire le proprie capacità) e questo implica costi di acquisizione del personale.²⁰

Effetto carriera

Per i collaboratori e per le aziende, orari di lavoro fortemente ridotti hanno inoltre un «effetto carriera». La prassi aziendale mostra che orari a tempo parziale al di sotto del 70% rappresentano un ostacolo per la carriera anche in aziende tendenzialmente favorevoli al tempo parziale. Dal punto di vista dell'impresa, questo significa che, nel caso di posti vacanti e processi di occupazione, il proprio personale è disponibile solo in piccola quantità e pertanto anche nelle classi di reddito superiori deve ricorrere ad un costoso reclutamento di personale esterno. Anche in questo caso, l'effetto si deve misurare nuovamente in termini di costi di acquisizione del personale. Se aumenta la percentuale di reclutamenti in-house nelle classi di reddito più alte, i processi di acquisizione esterni si spostano nelle classi di reddito inferiori più convenienti ai nuovi ingressi e alle nuove leve dell'azienda.

3.1.2 Effetto a livello dell'impresa nel suo complesso

Un migliore marketing del personale, l'«effetto attrattiva», il cambiamento dei valori, la carenza di forza lavoro specializzata e l'aumento di collaboratori a capo di nuclei monoparentali fanno sì che un contesto aziendale favorevole alla famiglia giochi un ruolo importante già nel momento del reclutamento di nuovi collaboratori. Offerte di sostegno alla famiglia aumentano l'attrattiva dell'impresa come datore di lavoro e accrescono la competitività sui mercati di acquisizione del personale. Questo vale in particolare per settori caratterizzati da mercati del lavoro ristretti, qualifiche altamente specialistiche o un forte carico di lavoro, ma anche per aziende che devono compensare gli svantaggi della sede.

La maggiore attrattiva si traduce in un pool di candidati più ampio e qualificato e riduce i costi di riacquisizione del personale grazie a costi di ricerca, selezione e formazione più bassi. Questo effetto non è riferito solo al gruppo target, ma agisce su ogni²¹ processo di rioccupazione nell'azienda. Nella rappresentazione dell'effetto attrattiva, è evidente che quest'ultimo è particolarmente efficace quando le aziende si muovono in un mercato del lavoro soggetto a tensioni. Poiché la maggior parte delle aziende considerate attualmente non manca di collaboratori e collaboratrici qualificati, questo effetto è trattato separatamente.

Effetto attrattiva

L'aumento dell'orario di lavoro nell'intero gruppo target: Offerte di sostegno alla famiglia non consentono solo il ritorno al proprio posto di lavoro delle collaboratrici alla conclusione del congedo di maternità con un numero di ore più alto al proprio posto di lavoro, è infatti il gruppo target nel suo complesso che può realizzare un maggior numero di ore. Con un aumento una tantum degli orari di lavoro aumenta quindi il volume di lavoro disponibile nell'azienda senza che sia necessario ricorrere all'assunzione di nuovi collaboratori. Le maggiori capacità realizzate tramite questo «effetto orario di lavoro» possono essere sfruttate per compensare eventuali fluttuazioni o, in una fase di espansione, per una crescita di personale senza reclutamenti esterni. È quindi possibile risparmiare i costi di acquisizione di personale esterno. A differenza degli effetti sopra ricordati, l'effetto orario di lavoro è un effetto una tantum che si manifesta quando al gruppo target nel suo complesso è offerta la possibilità di lavorare un maggior numero di ore. Negli anni successivi, questo effetto non si presenta più poiché il volume di lavoro è aumentato solo una volta e pertanto vi sono eccedenze solo una volta. La possibilità di aumento dell'orario di lavoro è utilizzata già immediatamente dopo il ritorno dalla maternità e agisce come «effetto tempo parziale maternità».

L'effetto orario di lavoro in quanto effetto una tantum non è incluso nel calcolo di seguito che si riferisce ad effetti a periodicità annuale. L'effetto una tantum è tuttavia un argomento o un potenziale importante che può essere sfruttato in concomitanza con picchi di finanziamento legati all'introduzione di misure di sostegno alla famiglia mediante la realizzazione di materiale informativo o la formazione di collaboratori per la consulenza di future madri.

Dovrebbe già essere stato menzionato a questo proposito che anche gli effetti di una politica del personale a favore della famiglia non rimangono limitati generalmente al gruppo target. Dopo la loro introduzione, molte misure (per esempio modelli di tempo parziale, riappropriazione del tempo, opzioni di telelavoro) tornano a vantaggio di tutti i collaboratori e mostrano pertanto effetti economici positivi per l'azienda nel suo complesso.

Effetto orario di lavoro

19 Calcoli propri in base a: Eidgenössische Volkszählung 2000, Erwerbstätige nach Wohnbevölkerung, Geschlecht, Stellung im Haushalt, Arbeitsstunden, Haushaltstyp und Alter des jüngsten Kindes im Haushalt, 2000, © UST, 2005, Neuchâtel. (Censimento federale 2000, Occupati per popolazione residente, sesso, posizione nel nucleo familiare, ore di lavoro, tipo di nucleo familiare ed età del figlio minore nel nucleo familiare).

20 Questo è basato sull'ipotesi plausibile che una riduzione dal tempo pieno al tempo parziale lungo possa essere compensata mediante la redistribuzione del lavoro o la riorganizzazione del lavoro; al contrario, in caso di riduzione a un tempo parziale corto, le capacità mancanti richiedono una nuova assunzione.

21 Un'azienda che sostiene la famiglia può aspettarsi un maggior numero di candidati dal gruppo target dei genitori e dei futuri genitori in ogni processo di reclutamento. Ma anche con candidate e candidati che non appartengono a tale gruppo, la caratteristica «Sostegno alla famiglia» conferisce all'azienda una maggiore attrattiva perché viene associata ad un orientamento al collaboratore da parte dell'impresa. Questa affermazione da parte di responsabili del personale è stata confermata e indicata come il principale motivo per l'impegno a favore della famiglia.

3.2 Quantificazione degli effetti

Costi di (ri)acquisizione del personale

La voce centrale di costo per la valutazione finanziaria degli effetti scelti sono i costi di (ri)acquisizione del personale.

La tabella seguente mostra esempi di voci di spesa che potrebbero entrare in una quantificazione dei costi di acquisizione del personale.

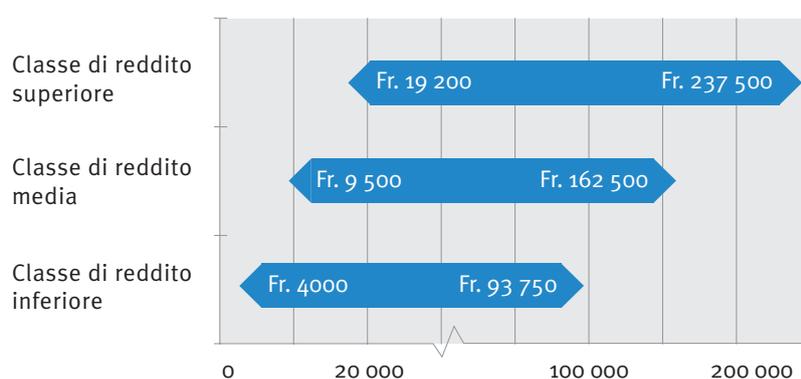
TABELLA 1: COSTI DI (RI)ACQUISIZIONE DEL PERSONALE

Voci di costo	Componenti
Costi del posto vacante	Costi, per esempio, per mancanza di produttività a causa di insufficiente assistenza a mercato e clientela
Costi di reclutamento del personale	Costi per annunci, premi di reclutamento, consulenti del personale, studi e società per il reclutamento di personale, job fair ecc.
Costi di selezione	Costi per colloqui di selezione e assunzione (direzione aziendale, ufficio del personale, dirigenti tecnici, consulenza aziendale, consulenza del personale, psicologi ecc.), assessment center, esame di assunzione, spese/costi di trasferta dei candidati, costi di comunicazione ecc.
Costi di inserimento	Rilevamento dati iniziale, costi di trasferimento, organizzazione del posto di lavoro
Costi di addestramento/perfezionamento	Costi di addestramento/seminari/perfezionamento interni ed esterni
Costi di inserimento	Costi maggiori di informazione/controllo per superiori, colleghe e colleghi, costi per «training on the job»
Minori prestazioni nell'inserimento	Costi per produttività limitata ed elevate quote di errori, rischio di infortunio superiore, costi per mancato know-how, contatti perduti

Da rilevare sono i costi del posto vacante e i costi di inserimento e minori prestazioni. Nel caso di collaboratori altamente specializzati in funzioni chiave, la diminuzione di produttività può essere rilevante a causa della mancata assistenza a mercato e clientela. Lo stesso vale per i costi della fase di inserimento del nuovo collaboratore o della nuova collaboratrice. Anche in questo caso, a causa delle minori prestazioni e della mancanza di esperienza, a seconda del profilo del posto, i costi possono essere elevati.

L'ammontare delle singole spese dipende in misura rilevante dalle qualifiche richieste dal posto, dalla situazione del rispettivo mercato del lavoro e dell'attrattiva dell'azienda come datore di lavoro. Le escursioni dei costi di (ri) acquisizione delle imprese partecipanti allo studio nelle singole classi di reddito possono chiarire questo punto.

FIGURA 4: OSCILLAZIONI DEI COSTI DI RIACQUISIZIONE



Prognos AG 2005: dati dei sondaggi presso le aziende

Oltre alla misura degli effetti selezionati relativi ai potenziali risparmi possono essere ricordate anche voci da quantificare per gli effetti non quantificati di seguito:

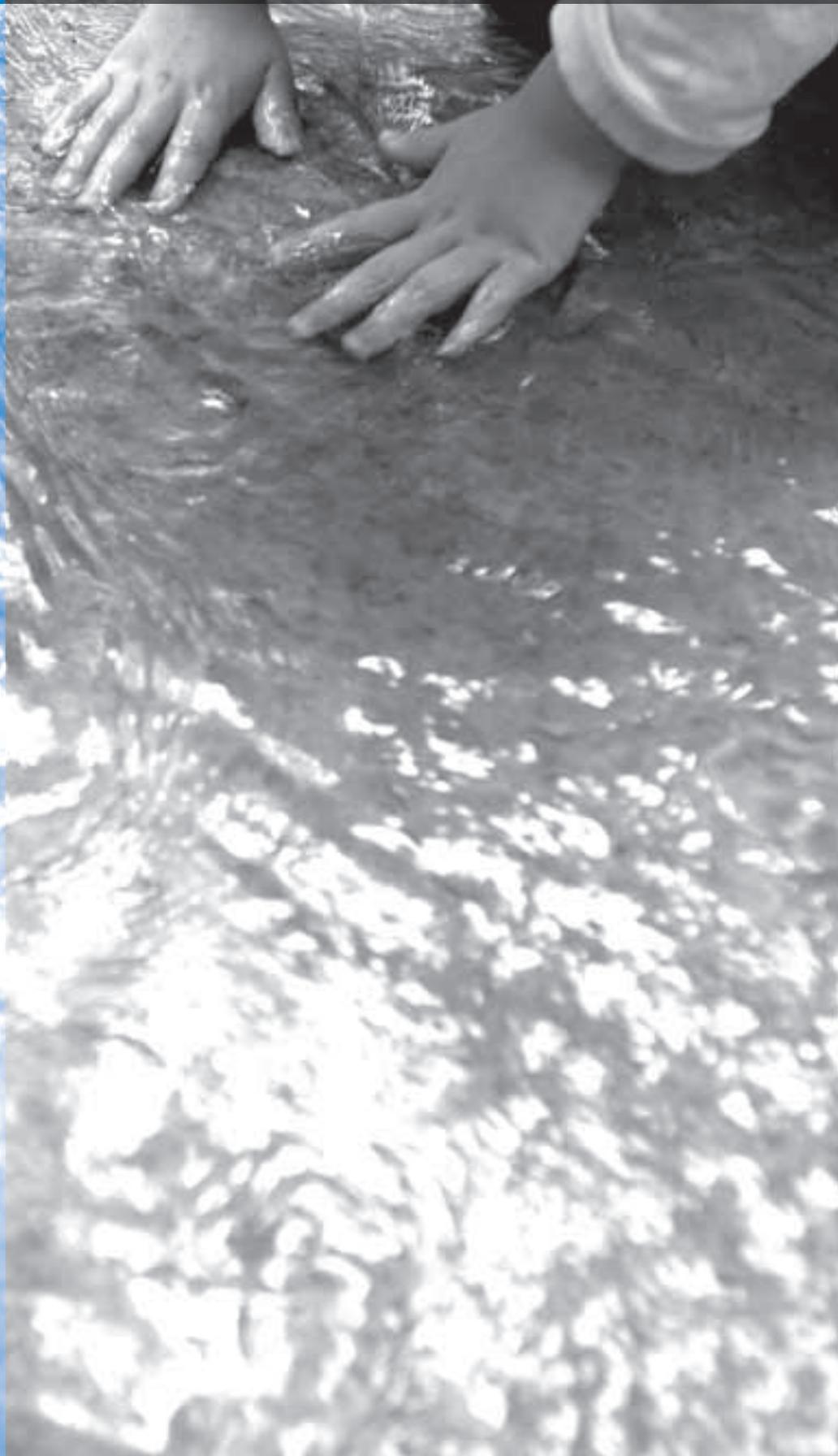
- gli effetti di motivazione e di efficienza possono essere misurati fondamentalmente sulla base delle caratteristiche di produttività o anche mediante la valutazione di rischi (evitati) di prestazioni (per esempio tassi di scarto, reclami da parte di clienti non attinenti a garanzia ed altri);
- la diminuzione dei tempi di assenza e di malattia potrebbe essere quantificata mediante un confronto mirato dei costi dovuti alle assenze dei collaboratori con compiti di assistenza alla clientela con i tempi di assenza di un gruppo di confronto senza figli, chiaramente identificabile. Un confronto dei tempi di assenza prima e dopo l'introduzione di misure di sostegno alla famiglia sarebbe un ulteriore modo ipotizzabile per misurare gli effetti che richiederebbe però un ampio database e, a causa di fattori quali la dipendenza dalla congiuntura aziendale delle malattie, non fornirebbe comunque risultati attendibili;
- gli effetti di marketing sulle vendite dei prodotti o gli effetti di immagine possono essere misurati mediante sondaggi mirati a criteri di decisione di acquisto (nella misura in cui per il prodotto o il servizio può essere riconosciuta una relazione plausibile con una politica aziendale di sostegno alla famiglia) o analisi di risonanza sui media.

I dati necessari per la quantificazione di questi effetti non possono essere rilevati nell'ambito di questa analisi che si basa su dati di controlling delle aziende partecipanti. A tal fine, sarebbero necessari nella maggior parte dei casi rilevamenti specifici a lungo termine. Comune a tutte le voci è inoltre il problema dell'isolamento degli effetti che possono essere posti direttamente in relazione con misure di sostegno alla famiglia.

Ulteriori voci da quantificare

4

**Analisi costi-benefici
come modello di calcolo:
Famiglia SA**



Per rappresentare l'entità degli effetti di risparmio, consentire una trasferibilità e poter confrontare le spese richieste dalle misure a favore della famiglia viene realizzato qui di seguito un modello di calcolo. Quest'ultimo è basato su dati e cifre del controlling del personale di venti imprese complessivamente. Per ampliare le basi di calcolo e aumentare la qualità dei dati sono stati inclusi dati di imprese dell'area economica di Basilea che hanno partecipato ad uno studio eseguito contemporaneamente per la determinazione degli effetti economici di misure di sostegno alla famiglia per aziende e l'utilizzo regionale del sostegno alla famiglia. Le venti aziende esaminate appartengono a settori diversi e coprono con i loro collaboratori vari contesti di qualifiche e lavoro. La Tabella 2 mostra le aziende oggetto dell'analisi e i relativi dati strutturali.

V. TABELLA 2, PAGINA 46: PANORAMICA GENERALE DELLE AZIENDE ANALIZZATE

** Gruppo target A = tutti i collaboratori con figli fino a 12 anni,*

Gruppo target B: collaboratrici con figli fino a 12 anni.

Nota: le indicazioni sulla consistenza dei gruppi target si trovano in alcune aziende sotto i valori effettivi, poiché in molti casi i gruppi target hanno potuto essere identificati solo in base alle indennità per i figli. Le imprese elencate qui costituiscono la base del modello di calcolo e sono riunite dallo studio «Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel» (Sostegno alla famiglia regione economica di Basilea) e dal presente studio.

Per rappresentare la comparabilità e la trasferibilità dei risultati dell'analisi indipendentemente dalle specifiche caratteristiche aziendali, sulla base delle grandezze dei costi e dei potenziali risparmi determinati è stato realizzato di seguito un modello realistico relativo ai costi e ai benefici di misure di sostegno alla famiglia per una presunta ditta Famiglia SA.

TABELLA 2: PANORAMICA GENERALE DELLE AZIENDE ANALIZZATE

Panoramica generale delle aziende analizzate				
Azienda, unità aziendale analizzata	Collaboratori 2004	Di cui donne	Gr. target A*	Gr. target B*
Organizzatori e partecipanti al sondaggio				
Migros Zurigo Cooperativa Migros di Zurigo (vendita e gastronomia)	5 790	3 948	946	448
Novartis Novartis Rheintalwerke, Basilea	8 502	3 238	2 377	637
La Posta Uffici postali e vendita, Svizzera	19 359	13 450	4 812	3 162
Gruppo Raiffeisen USB, San Gallo	965	303	435	95
seco Berna	575	232	136	37
Altri partecipanti al sondaggio				
Politecnico federale (ETH) Zurigo	8 450	2 681	1 416	565
Nestlé SA Vevey	2 639	976	649	129
SRG SSR SRG SSR idée suisse, Berna	5 210	2 173	1 421	611
Victorinox Ibach	882	404	240	110
Aziende dello studio di Basilea				
BIZ Basilea	570	218	213	71
Ospedale cantonale di Bruderholz Bruderholz/Bottmingen	1 475	1 134	412	294
E&H Flowtec AG Reinach	581	125	164	21
Ernst & Young AG Svizzera	1 214	411	222	50
IKEA IKEA Gelterkinden e IKEA Magazzino e Servizi AG, Itingen	272	116	54	19
Manor AG Manor Détail, Basilea	438	322	49	23
Manor AG Manor Centrale, Basilea	965	504	173	55
ÖKK ÖKK Basilea	268	182	54	29
PAX PAX Basilea	452	169	109	11
F. Hoffmann-La Roche AG Sede di Basilea	6 371	2 337	2 069	585
Syngenta Basilea e Rheintal	1 609	463	415	69
TOTALE	66 587	33 386	16 366	7 021

4.1 Dati e ipotesi relativi a Famiglia SA

L'ipotetica società Famiglia SA utilizzata per il modello di calcolo è un'azienda con 1500 collaboratori e una struttura del personale corrispondente alle medie statistiche della Svizzera.²² Per Famiglia SA sono state adottate le seguenti ipotesi relative all'ammontare dei costi e dei benefici, che rispecchiano la situazione delle aziende partecipanti allo studio:

TABELLA 3: INDICI GENERALI DI FAMIGLIA SA

Indici generali di Famiglia SA	
Dati aziendali generali	
N. collaboratori/collaboratrici	1500
di cui donne	646
percentuale donne	43,1 %
Orario di lavoro settimanale medio in ore	41,7
Dimissioni complessive in % del numero di collaboratori/collaboratrici (senza fluttuazione per maternità)	10,0 %
Gruppo target	
Volume del gruppo target A (tutti i collaboratori con figli fino a 12 anni)	362
Volume del gruppo target B (collaboratrici con figli fino a 12 anni)	149
Distribuzione del gruppo target B in classi di reddito 2004	
reddito basso	44,6 %
reddito medio	44,8 %
reddito alto	10,7 %
Futuri genitori per anno (in % dell'occupazione femminile e maschile)	2,9 %
Futuri padri per anno	24
Future madri per anno	19
di cui n. delle famiglie di nuova costituzione	10
di cui n. delle famiglie in crescita	9

Il modello di calcolo rappresenta un'azienda che occupa 1500 collaboratori con una percentuale di donne del 43% circa.²³ Il gruppo target A di tutti i collaboratori con figli nella fascia d'età fino a 12 anni che richiede molte cure è nella media con 362 collaboratori. Poiché si deve partire dal presupposto che nel gruppo dei collaboratori esaminati quasi esclusivamente le madri si assumono la responsabilità esclusiva o principale per la cura e l'assistenza dei figli, i calcoli che seguono si riferiscono al gruppo target B: collaboratrici con figli d'età uguale o inferiore ai 12 anni. Il gruppo target B comprende 149 collaboratori: ogni anno in media 19 collaboratrici diventano madri e 24 collaboratori diventano padri.

Prognos AG 2005; fonti dei dati: Ufficio federale di statistica, 2005, Neuchâtel, sondaggi presso le aziende, calcoli propri.

²² La dimensione dell'impresa è definita liberamente. È stato scelto un numero di 1500 collaboratori in modo che, all'interno del gruppo target, siano rappresentati collaboratori sufficienti per l'ottenimento di valori medi. Questo non significa assolutamente che nelle piccole e medie imprese le misure di sostegno alla famiglia non portino ad alcun risultato, ma che sono difficili da realizzare e costano di più.

²³ Valore medio svizzero, cfr., *Erwerbstätigen- und Beschäftigungsstatistik, UST, 4. Quartal 2004, 2005, Neuchâtel. (Statistiche popolazione attiva e occupati UST, 4° trimestre).*

Ipotesi del modello

Prognos AG 2005: calcoli delle medie sulla base dei dati ricavati dai sondaggi presso le aziende.

L'impresa registra un risultato d'esercizio positivo e non prevede attualmente alcun taglio al personale. L'azienda è interessata a stabilire un rapporto il più possibile duraturo con i suoi collaboratori per mantenere il capitale umano sviluppato. Il livello di qualifica dei collaboratori è tendenzialmente superiore alla media, in linea con quello delle imprese oggetto dello studio, e il segmento di mercato del lavoro da cui Famiglia SA recluta i suoi collaboratori è soggetto a notevoli tensioni. In Famiglia SA, il processo di acquisizione del personale comporta pertanto costi di assunzione e selezione elevati che, per i processi di acquisizione nell'area di reddito superiore, ammontano mediamente a 101 200 franchi. La tabella 4 presenta i dettagli della composizione e le voci dei costi di riacquisizione calcolati dalla media delle imprese analizzate separatamente secondo le classi di reddito.

TABELLA 4: COSTI DI RIACQUISIZIONE SECONDO LE CLASSI DI REDDITO

Costi di (ri)acquisizione del personale di un posto	reddito basso	reddito medio	reddito alto
Costi del posto vacante	Fr. 10 500	Fr. 19 600	Fr. 38 700
Costi di reclutamento del personale	Fr. 3 100	Fr. 6 600	Fr. 13 400
Costi di selezione	Fr. 3 500	Fr. 4 900	Fr. 6 400
Costi di inserimento	Fr. 2 400	Fr. 3 500	Fr. 6 000
Costi di addestramento/perfezionamento	Fr. 1 400	Fr. 2 500	Fr. 4 300
Costi di inserimento	Fr. 4 800	Fr. 9 300	Fr. 14 400
Minori prestazioni nell'inserimento	Fr. 5 900	Fr. 11 100	Fr. 18 000
Totale dei costi di acquisizione del personale	Fr. 31 600	Fr. 57 500	Fr. 101 200

Scenario di base

Per l'analisi dei costi-benefici sull'esempio di Famiglia SA sono considerati tre scenari:

Uno scenario di base in cui si presuppone che Famiglia SA non adotti alcuna misura di sostegno alla famiglia e pertanto non consegua alcun risparmio. Poiché tutte le imprese coinvolte nello studio hanno già attuato misure orientate alla famiglia, di maggiore o minore impatto, lo scenario di base si riferisce a valori svizzeri medi dedotti da statistiche ufficiali.²⁴

Scenario reale

Uno scenario reale con un pacchetto di misure di sostegno alla famiglia (secondo la composizione illustrata nel capitolo seguente). In questo scenario si presuppone un grado di efficacia medio delle misure che si basa su esperienze pratiche e dichiarazioni rilasciate nel corso di sondaggi presso le aziende.

Scenario ottimale

Uno scenario ottimale con un pacchetto di misure identico, ma con l'ipotesi di un grado di efficacia ottimale, in altre parole massimo, delle misure adottate. Lo scenario ottimale ha fondamentalmente un carattere ipotetico, ma dimostra quali potenziali risparmi si potrebbero teoricamente ottenere.

4.2 Il pacchetto di misure di sostegno alla famiglia

Famiglia SA introduce un pacchetto di misure di sostegno alla famiglia. Quest'ultimo comprende misure per il supporto nelle cure parentali, aspettative per motivi familiari, servizi di intermediazione e consulenza, congedo di paternità e flessibilizzazione dell'orario e del luogo di lavoro. Complessivamente, il calcolo di costi-benefici si basa su un approccio prudente; ciò significa che tendenzialmente i potenziali risparmi sono calcolati per difetto, mentre i costi per le misure lo sono per eccesso.

TABELLA 5: ILLUSTRAZIONE DEL PACCHETTO PER IL SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA
FAMIGLIA SA – SCENARIO REALE DEI COSTI

*Prognos AG 2005:
indicazioni imprese e ricerche proprie,
calcoli propri*

Il pacchetto di misure di sostegno alla famiglia	
Cura dei figli Importo annuo per un'azienda con 1500 collaboratori per la garanzia di offerte, quali il servizio Childcare Service (Fr. 10 000), e Prenotazione di 30 posti in strutture dedicate all'infanzia, pareggio del deficit per i costi scaglionati in base al reddito delle famiglie (l'azienda si assume l'intero costo per assicurare la copertura)	Fr. 115 000
Aspettativa per motivi familiari L'azienda consente alle madri un'aspettativa per motivi familiari fino a 6 mesi dopo la nascita del bambino (attraverso congedo di maternità, giorni di ferie, liquidazione di straordinari o di ore supplementari nel conto dell'orario di lavoro e/o concessione di ferie speciali non retribuite)	Fr. 3 700
Consulenza Intermediazione di offerte e consulenza per le possibilità di accordo	Fr. 5 900
Congedo di paternità 5 giorni di ferie supplementari retribuite	Fr. 47 600
Flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro Lavoro a tempo parziale per motivi familiari graduato Posti di telelavoro (6)	Fr. 14 800 Fr. 60 000
Totale	Fr. 247 000

La composizione del pacchetto di misure per il sostegno alla famiglia è stata effettuata sulla base delle misure osservate nelle imprese. In particolare per quanto riguarda l'importo dei costi, è in linea con i costi preventivati per persona nelle imprese. Le misure stesse sono riunite secondo il punto di vista di un'efficacia ottimale, oltre all'esperienza nella consulenza di Prognos sono innanzitutto incluse le esperienze dei rappresentanti delle imprese. Si tratta pertanto di un pacchetto di misure per il sostegno alla famiglia ideale nell'organizzazione e medio negli importi.

24 Non si tratta comunque di uno scenario non favorevole alla famiglia in assoluto perché in alcune aziende svizzere sono già implementate misure di sostegno alla famiglia. Nel risultato, il ricorso a valori medi come scenario non favorevole alla famiglia porta a sottovalutare parzialmente gli effetti positivi di misure di sostegno alla famiglia, in accordo con il modo di procedere sostanzialmente prudente di questo studio. Il calcolo si basa su dati del censimento federale del 2000 e su uno studio SAKÉ a lungo termine dall'anno 1991 al 1999 (cfr. note 19 e 20).

Nei paragrafi seguenti sono descritti in dettaglio le misure e i costi relativi.

4.2.1 Supporto nella cura dei figli

Famiglia SA mette a disposizione dei suoi collaboratori posti riservati in asili nido. Per questa offerta, l'impresa si appoggia su un istituto di assistenza all'infanzia, nell'esempio il Childcare Service. Per diventare membri e pertanto poter utilizzare le offerte relative alla consulenza e ai posti per l'assistenza, è necessario pagare una quota annua che varia secondo il numero dei collaboratori. Nel nostro caso – un'impresa con 1500 collaboratori – ammonta a 10 000 franchi l'anno. Questa quota annua copre i costi dei colloqui per la consulenza esterna con i genitori, ma non quelli della frequenza nelle strutture di assistenza. L'impresa partecipa indirettamente ai costi di gestione della struttura, con il risanamento del deficit. Per la frequenza nella struttura, i genitori pagano una retta che dipende dal reddito del nucleo familiare. Nel caso di genitori con reddito familiare basso, l'impresa si accolla la differenza. I vantaggi di questo modello consistono in primo luogo nella garanzia del diritto a posti in una struttura di assistenza e in secondo luogo nell'organizzazione di un'offerta di assistenza indipendente da criteri sociali, grazie a cui le famiglie con redditi modesti sostengono costi limitati per l'assistenza. Nel caso di Famiglia SA, il risanamento del deficit dell'istituto di assistenza da parte dell'azienda ammonta a 105 000 franchi l'anno per i 30 posti riservati. Le cifre indicate corrispondono agli importi che le imprese esaminate devono sostenere per misure analoghe. In media sono calcolati circa 3500 franchi per posto.

4.2.2 Aspettativa per motivi familiari

Dai colloqui con esperti e responsabili del personale delle aziende è emerso che in particolare le madri nutrono il desiderio di rimanere con il figlio i primi sei mesi dopo il parto. In Famiglia SA viene pertanto applicato un modello che consente alle donne un'aspettativa per motivi familiari, dopo il ricorso al congedo di maternità,²⁵ mediante il risparmio di vacanze o buoni tempo su conti lavoro. Secondo le esigenze dei rispettivi posti di lavoro e della programmazione complessiva, Famiglia SA concede ai genitori permessi speciali non retribuiti, che non generano alcun costo per retribuzioni aggiuntivo a carico di Famiglia SA perché sono coperti dalla retribuzione «risparmiata» della madre. Famiglia SA deve tuttavia sostenere i costi di coordinamento che derivano dall'accordo con la futura madre e con i collaboratori del reparto aziendale in cui deve essere coperto il tempo. Per l'azienda non ci sono altri costi poiché, secondo le esperienze nelle aziende, non devono essere previsti costi di inserimento delle lavoratrici che ritornano al lavoro dopo un semestre. Nel pacchetto di misure sono previste 4 ore per l'accordo per ogni lavoratrice che ritorna al proprio posto di lavoro. Pertanto, ogni anno devono essere destinate all'accordo di coordinamento da 60 a 68 ore, ipotizzando un numero di lavoratrici che ritornano pari a 15 in uno scenario reale e pari a 17 in uno scenario ottimale. Questi 7,5 giorni nello scenario reale o 8,5 giorni nello scenario ottimale costano all'azienda da 3700 a 4200 franchi, se si ipotizza per l'accordo un costo di personale lordo medio per il datore di lavoro pari a 109 000 franchi all'anno.

25 Secondo le normative sull'indennità di maternità, entrate in vigore il 1° luglio 2005, dopo il parto le donne hanno diritto ad un congedo di maternità retribuito di 14 settimane. Determinate aziende (soprattutto grandi aziende o aziende del settore pubblico) riconoscono periodi leggermente più lunghi.

4.2.3 Consulenza per future madri e intermediazione di offerte

La nascita di un figlio impone alla madre che lavora la necessità di riorganizzare la propria vita quotidiana. Per supportare i futuri genitori in questa fase, Famiglia SA offre informazioni e consulenza sulle possibilità di conciliare famiglia e professione. Per la consulenza rivolta alla futura madre e i compiti amministrativi ad essa associati devono essere calcolate cinque ore circa di lavoro. In Famiglia SA, ogni anno 19 madri si avvalgono di questa consulenza. L'addetto dedica alla consulenza e all'intermediazione di posti in istituti di assistenza circa 12 giorni all'anno. Questi 12 giorni costano all'azienda circa 5900 franchi, supponendo che, per il consulente, l'azienda debba sostenere un costo lordo dell'importo di 109 000 franchi, con un livello di retribuzione media.

4.2.4 Congedo di paternità

Famiglia SA offre anche ai padri un'aspettativa per motivi familiari. Dopo la nascita del figlio, i padri hanno la possibilità di un congedo di paternità retribuito di cinque giorni. L'offerta di uno speciale permesso di più giorni per i padri nel periodo successivo alla nascita appare sensata per segnalare alle famiglie fin dall'inizio che l'azienda prende sul serio il ruolo degli uomini nell'educazione dei figli. Inoltre, un congedo di paternità istituzionalizzato può contribuire alla sensibilizzazione all'interno dell'impresa, poiché ha esplicitamente come tema i bisogni dei padri. Con una media di 24 padri all'anno, Famiglia SA deve sostenere una spesa di 47 600 franchi all'anno.

4.2.5 Lavoro a tempo parziale graduato per motivi familiari

Famiglia SA offre ai propri collaboratori modelli di tempo parziale adattati alle singole esigenze. Come nella maggior parte delle aziende, l'introduzione e l'applicazione di modelli di tempo parziale è avvenuta già in passato, anche in Famiglia SA. Per questa ragione, l'offerta di modelli di tempo parziale per il gruppo target non implica costi di progettazione e introduzione. Per armonizzare tra loro i singoli modelli di tempo parziale sono calcolati 2 giorni/impiegato, per ogni lavoratrice che ritorna. Partendo da un salario lordo medio per il datore di lavoro (v.s.), questa misura di sostegno alla famiglia costa all'azienda circa 14 800 franchi l'anno, con un numero di donne pari a 15 che ritornano nell'azienda dopo il parto e richiedono modelli di tempo parziale personalizzati. Se sono 17 le donne che ritornano, come nello scenario ottimale, questo importo raggiunge i 2000 franchi circa.

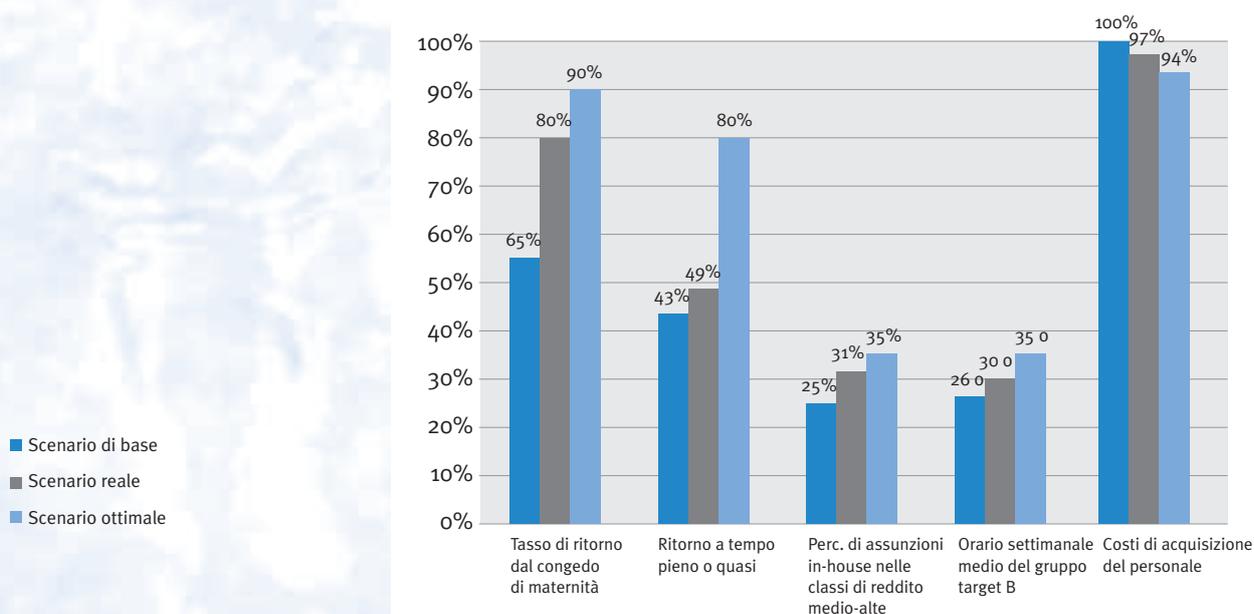
4.2.6 Posti di telelavoro

Per 149 donne con compiti di assistenza all'anno, Famiglia SA preventiva sei posti di telelavoro completamente attrezzati. Secondo i calcoli dell'azienda, per ogni posto di telelavoro devono essere previsti costi annui di 10 000 franchi circa. In questi 10 000 franchi sono compresi i costi ammortizzati per software, hardware, configurazione sistema e assistenza, l'attrezzatura della postazione di lavoro a casa e i costi annui delle telecomunicazioni.

4.3 Esame di costi e benefici

Ai fini dell'esame di costi-benefici relativi all'introduzione di misure di sostegno alla famiglia sotto forma del pacchetto di misure sopra esposto, è importante per prima cosa rispondere alla domanda di quale effetto concreto le misure abbiano sulla situazione dei collaboratori nell'azienda. La figura seguente mostra i diversi effetti nei rispettivi scenari: lo scenario di base non favorevole alla famiglia corrisponde ai valori medi statistici degli occupati in Svizzera, lo scenario reale rappresenta la situazione nelle imprese oggetto dell'indagine e lo scenario ottimale risponde alle ipotesi del best case.

FIGURA 5: EFFETTI SCELTI DI UN PACCHETTO DI MISURE DI SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA SECONDO I VARI SCENARI



Prognos AG 2005: fonti dei dati: Ufficio federale di statistica, 2005, Neuchâtel, sondaggi presso le aziende, calcoli propri.

La Figura 5 mostra che, già nello scenario reale, l'impiego delle misure porta ad un netto aumento del tasso di ritorno dal congedo di maternità (effetto ritorno). Inoltre, le misure di sostegno alla famiglia consentono ai collaboratori, se lo desiderano, di ritornare nell'azienda con un numero di ore superiore (effetto tempo parziale ritorno) e complessivamente, durante il periodo di massima assistenza fino a 12 anni di vita dei figli, di lavorare un numero di ore maggiore. Nello scenario ottimale, il gruppo target lavora, con una media di 35 ore alla settimana, prevalentemente a tempo pieno o a tempo parziale lungo (effetto tempo parziale aumento numero di ore). Il numero di ore lavorative superiore consente all'azienda di ricorrere più spesso a candidati interni nei processi di reclutamento (effetto carriera). Nello scenario ottimale, circa il 35% di tutti i posti vacanti nell'azienda sono occupati da candidati interni. In relazione a tutti i processi di occupazione dell'azienda, l'effetto attrattiva nell'acquisizione di collaboratori apre la possibilità di un potenziale risparmio che può arrivare al 6% dei costi di acquisizione del personale.

Di seguito gli effetti possibili sono dimostrati come potenziali risparmi. Il potenziale risparmio indica la somma che è possibile risparmiare mediante le relative misure di sostegno alla famiglia, e nello scenario di base non favorevole alla famiglia è pertanto più elevata che nello scenario reale favorevole alla famiglia. I risparmi effettivi sono dimostrati mediante il potenziale risparmio realizzato.

4.3.1 Potenziale risparmio dei costi quantificabile

Se gli effetti illustrati sono ora quantificati con i costi di acquisizione del personale esplicitati nel capitolo 4.1, già nello scenario di base si ha un potenziale risparmio complessivo di 693 300 franchi grazie agli effetti associati direttamente con il ristretto gruppo target B, ovvero esclusivamente collaboratrici con figli di età fino a 12 anni.

La tabella 6 mostra i potenziali risparmi ed effetti nei diversi scenari. Il potenziale risparmio presenta i costi che un'impresa deve sostenere a causa della mancata compatibilità tra lavoro e famiglia. Nello scenario ottimale, sono registrati ancora i costi perché anche in questo caso, indipendentemente dal contesto aziendale favorevole alla famiglia, i genitori abbandonano il lavoro dopo la nascita di un figlio. Misure di sostegno alla famiglia possono ridurre i costi causati dalla mancata compatibilità mediante la riduzione degli orari di lavoro o fluttuazioni. Inoltre, è poco plausibile, lasciando da parte il problema dell'auspicabilità, che entrambi i genitori ritornino a tempo pieno nell'azienda dopo una breve pausa. Pertanto, nello scenario ottimale rimane sempre un potenziale risparmio teorico che non si può sfruttare.

Effetto ritorno

Effetto tempo parziale

** Il tasso di ritorno nello scenario di base è stato ponderato con il numero delle famiglie di nuova costituzione (tasso di ritorno del 61,4%) e delle crescite delle famiglie per ogni nascita (tasso di ritorno 68,5%). Statisticamente si ha una costituzione di una nuova famiglia solo ogni due nascite (53%).
Prognos AG 2005: Fonti dei dati: Ufficio federale di statistica, 2005, Neuchâtel, sondaggi presso le aziende, calcoli propri.*

Il potenziale di risparmio dei costi nel gruppo target B è composto dai singoli effetti seguenti.

Il tasso di ritorno dopo la maternità può essere aumentato dal 65% nello scenario di base all'80% nello scenario reale e addirittura al 90% nello scenario ottimale. Il costo per l'acquisizione di personale sostitutivo si riduce pertanto di 342 400 franchi a soli 91 700 franchi nello scenario ottimale.

Il numero di collaboratori che ritornano con orari a tempo parziale breve dal congedo di maternità si abbassa dal 57% nello scenario di base al 51% nello scenario reale al 20% nello scenario ottimale. Grazie al tasso di ritorno contemporaneamente aumentato, il potenziale risparmio per il personale sostitutivo necessario per compensare gli orari ridotti nello scenario reale, inizialmente situato a 42 500 franchi, sale a 189 300 franchi. Lo scenario ottimale mostra tuttavia come sia possibile ridurre ulteriormente il potenziale risparmio dell'effetto a soli 45 900 franchi grazie al ritorno con tempo parziale lungo dal congedo di maternità.

TABELLA 6: POTENZIALE RISPARMIO DEI COSTI SECONDO I VARI SCENARI FAMIGLIA SA

Famiglia SA Effetti dei costi del gruppo target B	Scenario di base	Scenario reale	Scenario ottimale
Congedi di maternità per anno	19	19	19
Percentuale di ritorni dal periodo di maternità*	64,7%	80,4%	90,0%
Ritorno	12	15	17
Ritorno a tempo parziale fino al 70%	57%	51%	20%
Ritorno a tempo parziale superiore al 70%	10%	22%	70%
Ritorno a tempo pieno	33%	27%	10%
Effetto ritorno gruppo target			
Costi medi di (ri)acquisizione del personale del gruppo target (considerando l'effetto di attrattiva)	Fr. 48 914	Fr. 47 333	Fr. 45 868
Nessun ritorno dal periodo di maternità	7	4	2
Potenziale di risparmio dell'effetto ritorno	Fr. 342 400	Fr. 189 333	Fr. 91 737
Effetto tempo parziale ritorno			
Ritorno a tempo parziale fino al 70%	7	8	3
Posti da occupare (considerando il numero di part-time prima del ritorno)	3	4	1
Potenziale di risparmio dell'effetto ritorno a tempo parziale	Fr. 146 743	Fr. 189 333	Fr. 45 868
Effetto carriera			
Percentuale media di assunzioni in-house nelle classi di reddito medio-alte	25%	31%	35%
Potenziale di risparmio effetto carriera	Fr. 204 130	Fr. 47 673	-
Potenziale di risparmio dei costi gruppo target	Fr. 693 272	Fr. 426 338	Fr. 137 605

L'effetto carriera determina un aumento del numero di reclutamenti di personale in-house con il conseguente spostamento dei processi di acquisizione esterni nelle classi di reddito inferiori. Nell'esempio dello scenario ottimale, si può calcolare una riduzione dell'8% dei costi di acquisizione di personale medi. La Tabella 7 rappresenta la composizione dell'effetto carriera nei diversi scenari.

Effetto carriera

TABELLA 7: EFFETTO CARRIERA SECONDO I VARI SCENARI

Famiglia SA Effetto carriera	Reddito basso	Reddito medio	Reddito alto
Distribuzione delle dimissioni in base alle classi di reddito	39,5%	45,6%	14,9%
Scenario di base			
Quota di occupazioni in-house	30,0%	30,0%	25,0%
Processi di occupazione esterni effettivi	46,6%	40,3%	13,0%
Costi medi di riacquisizione del personale (ponderato con le quote delle classi di reddito)	Fr. 52 633		100 %
Scenario reale			
Quota di occupazioni in-house	46,6%	42,1%	31,4%
Processi di occupazione esterni effettivi	49,6%	37,8%	12,5%
Costi medi di riacquisizione del personale (ponderato con le quote delle classi di reddito)	Fr. 50 081		95%
Scenario ottimale			
Quota di occupazioni in-house	40,0%	45,0%	35,0%
Processi di occupazione esterni effettivi	50,4%	37,3%	12,3%
Costi medi di riacquisizione del personale (ponderato con le quote delle classi di reddito)	Fr. 48 195		92%

Prognos AG 2005: quote di occupazioni in-house nello scenario di base e nello scenario ottimale stabilite liberamente, altre indicazioni dai sondaggi presso le aziende e da calcoli propri.

4.3.2 Quantificazione dell'effetto attrattiva a livello aziendale

Ogni anno sono circa 150 i collaboratori che lasciano Famiglia SA di cui devono essere occupati nuovamente i posti. L'effetto attrattiva della politica aziendale di sostegno alla famiglia riduce i costi di acquisizione del personale relativi a questi processi di rioccupazione nell'intera azienda. Poiché questo effetto attrattiva diventa significativo per l'azienda solo in determinate condizioni di base, verrà trattato separatamente, come già spiegato. Chiarisce però l'importanza elevata che deve essere attribuita ad una politica del personale orientata alla famiglia, in un contesto di carenza di manodopera specializzata come quello che si deve prevedere in futuro.

Effetto attrattiva

Prognos AG 2005: indicazioni dei sondaggi presso le aziende, calcoli propri.

Nell'esempio di Famiglia SA, l'effetto viene calcolato come indicato di seguito.

L'effetto attrattiva parte dal presupposto che i costi di acquisizione del personale complessivi nello scenario reale rispetto allo scenario di base possono essere ridotti del 5% nella classe di reddito inferiore, del 3% nella classe di reddito media e dell'1,5% nella classe di reddito superiore. Gli stessi effetti sono ipotizzati come potenziale in un miglioramento dallo scenario reale a quello ottimale. Complessivamente, l'effetto attrattiva determina pertanto nello scenario di base un potenziale risparmio pari a 503 700 franchi e nello scenario reale pari a 248 700 franchi.

La tabella 8 mostra l'ammontare e la composizione dell'effetto attrattiva.

TABELLA 8: EFFETTO ATTRATTIVA SECONDO I VARI SCENARI (P.A.)

Famiglia SA Effetto attrattiva	Scenario di base	Scenario reale	Scenario ottimale
Dimissioni complessive per anno (compresa fluttuazione per tutela della maternità)	160	158	153
Costi medi di riacquisizione del personale (considerando l'effetto attrattiva)	Fr. 51 655	Fr. 50 081	Fr. 48 507
Potenziale di risparmio realizzabile per processo di occupazione	Fr. 3 148	Fr. 1 574	–
Potenziale di risparmio dell'effetto attrattiva	Fr. 503 733	Fr. 248 718	–

4.3.3 Calcolo del potenziale complessivo di risparmio dei costi

Gli effetti sul livello del gruppo target B si aggiungono nello scenario di base non favorevole alla famiglia ad un potenziale risparmio pari a 693 300 franchi. Tenendo conto dell'effetto attrattiva, viene addirittura determinato un potenziale risparmio di 1 197 000 franchi.

Complessivamente, mediante l'impiego di misure di sostegno alla famiglia, possono essere realizzati nello scenario reale 267 000 franchi di potenziale risparmio dei costi già in relazione al gruppo target. Con l'inclusione dell'effetto attrattiva sul livello dell'intera azienda sono possibili addirittura risparmi pari a 522 000 franchi. Con un effetto ottimale ipotizzato delle misure introdotte possono essere realizzati nel caso ideale effetti economici da 556 000 franchi (gruppo target B) o 1 059 000 franchi (intera azienda).

TABELLA 9: POTENZIALE DI RISPARMIO ANNUO

Potenziale di risparmio annuo	Scenario di base	Scenario reale	Scenario ottimale
Effetti gruppo target			
Potenziale di risparmio costi effetto fluttuazione	Fr. 342 400	Fr. 189 333	Fr. 91 737
Potenziale di risparmio costi effetto ritorno a tempo parziale	Fr. 146 743	Fr. 189 333	Fr. 45 868
Potenziale di risparmio effetto carriera	Fr. 204 130	Fr. 47 673	–
POTENZIALE DI RISPARMIO DEI COSTI nel gruppo target	Fr. 693 272	Fr. 426 338	Fr. 137 605
Potenziale di risparmio realizzato (target B)	–	Fr. 266 934	Fr. 555 667
Effetto attrattiva			
Potenziale di risparmio dei costi effetto attrattiva	Fr. 503 733	Fr. 248 718	–
POTENZIALE DI RISPARMIO DEI COSTI di tutta l'azienda	Fr. 1 197 005	Fr. 675 056	Fr. 137 605
Potenziale di risparmio realizzato (azienda complessiva)	–	Fr. 521 949	Fr. 1 059 400

Prognos AG 2005; calcoli propri sulla base delle indicazioni dei sondaggi presso le aziende

4.3.4 Ulteriori effetti positivi delle misure di sostegno alle famiglie

Come ulteriore effetto positivo quantificabile deve essere ricordato prima di tutto l'effetto una tantum di un aumento dell'orario di lavoro per l'intero gruppo target.

Se al gruppo target si presenta la possibilità di lavorare un maggior numero di ore, in Famiglia SA può essere attivata una capacità di orario di lavoro di 1184 ore settimanali nello scenario ottimale o 580 ore settimanali nello scenario reale. Espressa in equivalente tempo pieno e confrontata con lo scenario base, una mobilitazione di capacità di questa entità corrisponde a 28 posti a tempo pieno aggiuntivi nello scenario ottimale o 15 posti a tempo pieno nello scenario reale. Con la premessa che l'azienda si trova in una fase di crescita e devono essere programmate occupazioni di posti a tempo indeterminato, grazie a questo ampliamento della capacità con un organico costante e nell'ipotesi prudente che solo il 50% dei processi di occupazione avvenga esternamente, possono essere risparmiati 14 processi di acquisizione di personale esterno nello scenario ottimale e 7 processi nello scenario reale.

Effetto una tantum aumento dell'orario di lavoro

Tabella 10: effetto orario di lavoro (effetto una tantum)

Famiglia SA, effetto orario di lavoro (effetto una tantum)	Scenario di base	Scenario reale	Scenario ottimale
Orario settimanale medio gruppo target (senza congedi di maternità)	26	30	35
Ore di lavoro parziale del gruppo target B (senza congedi di maternità)	1 748	1 990	2 343
Ore di lavoro a tempo pieno del gruppo target B (senza congedi di maternità)	1 583	1 965	2 172
Volume orario gruppo target/settimana	3 331	3 955	4 515
Delta relativo al volume orario del gruppo target (4515 ore/sett.)	1 184	560	–
Risparmio per costi di occupazione esterni	Fr. 695 050	Fr. 317 860	–
Costi di occupazione interni	Fr. 181 987	Fr. 86 006	–
Potenziale di risparmio dell'effetto orario	Fr. 513 063	Fr. 231 854	–

*Prognos AG 2005:
indicazioni dei sondaggi presso
le aziende, calcoli propri.*

Effetti non misurati

In quanto effetto una tantum, l'effetto orario di lavoro non viene incluso nel calcolo del potenziale risparmio dei costi e dei potenziali risparmi realizzabili di Famiglia SA che si concentrano sul potenziale risparmio che ricorre annualmente.

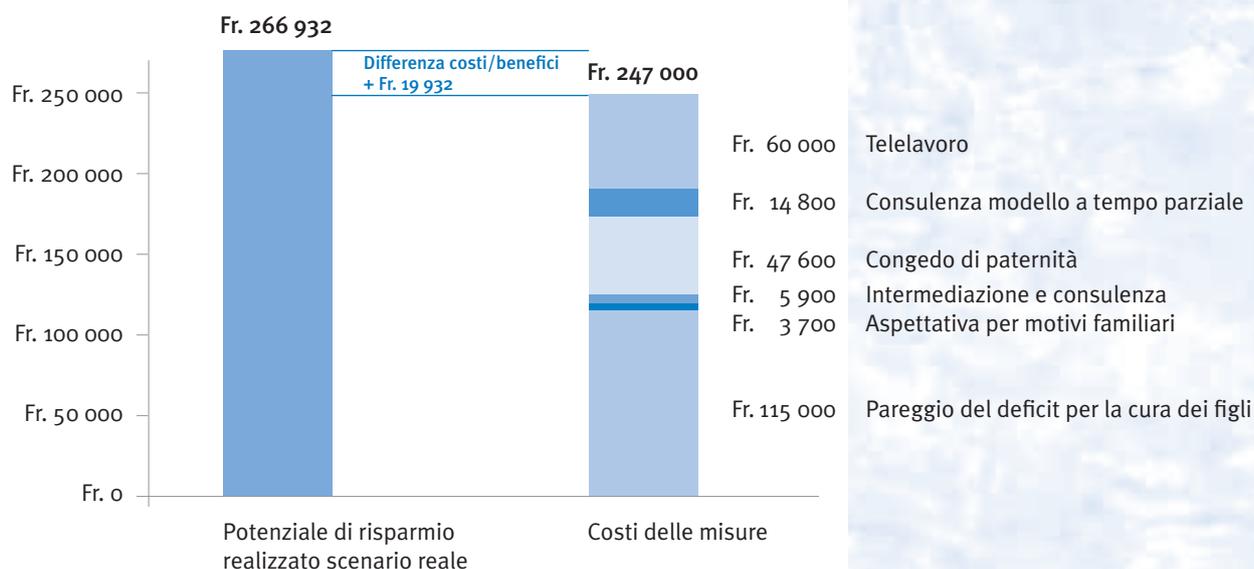
Oltre agli effetti quantificabili descritti fino ad ora, per l'esempio di Famiglia SA sono plausibili anche altri effetti economici, che tuttavia non è possibile misurare con il disegno di indagine scelto, come già spiegato. Tra tali effetti, vanno ricordati l'aumento della motivazione e della soddisfazione dei collaboratori, la crescita di efficienza e produttività, la riduzione del carico di stress e la riduzione di assenze e malattie o gli effetti sull'immagine aziendale e sulle vendite. Questi effetti non possono essere quantificati sulla base dei dati di controlling dei sondaggi presso le aziende, senza contravvenire alle premesse di attendibilità, trasferibilità e prudenza in relazione alla valutazione. Nondimeno, gli effetti di motivazione e gli effetti su produttività e assenze strettamente associati ai primi sono effetti economici di una politica del personale di sostegno alla famiglia che possono avere un'influenza importante sulla competitività e sul successo di un'impresa.

4.3.5 Confronto di costi e benefici

L'analisi costi-benefici, ovvero il confronto tra il potenziale risparmio dei costi realizzato («beneficio») e i costi delle misure di sostegno alla famiglia scelte («costi»), mostra che, tenendo conto degli effetti sul livello del gruppo target, nello scenario reale le spese per il pacchetto di misure possono essere coperte. La differenza positiva costi-benefici di quasi 19 000 franchi all'anno può essere interpretata come rendita all'8% sull'investimento nel sostegno alla famiglia.

Nella valutazione di questo rapporto deve essere sottolineato che, a causa della mancata considerazione dell'effetto attrattiva, della stima generalmente prudente di costi e benefici e della mancata considerazione di effetti non misurabili o non misurabili con certezza, i risparmi dimostrati rappresentano un limite minimo attendibile.

FIGURA 6: COSTI DELLE MISURE DI SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA E POTENZIALE RISPARMIO ALL'INTERNO DEL GRUPPO TARGET NELLO SCENARIO REALE



Prognos AG 2005.

5

Conclusione

Per l'impresa, l'introduzione di una politica del personale di sostegno alla famiglia, ovvero di misure mirate per il miglioramento della compatibilità tra lavoro e famiglia, appare giustificata dal punto di vista economico. Il bilancio di misure di sostegno alla famiglia dimostra che gli investimenti aziendali in quest'area sono ammortizzati immediatamente. La maggior frequenza del ritorno nell'azienda da parte delle madri dopo il congedo di maternità, la possibilità di orari di lavoro più lunghi al reinserimento e di carriere qualificate nonostante i compiti familiari consentono di realizzare un potenziale risparmio che supera già nettamente le spese necessarie per una politica del personale orientata alla famiglia.

L'analisi costi-benefici di misure di sostegno alla famiglia si basa sui dati di controlling del personale di 20 imprese in tutto il territorio svizzero. Tale calcolo costi-benefici è effettuato considerando un'impresa modello (Famiglia SA) che conta 1500 collaboratori ed ha un organico strutturato secondo i valori medi svizzeri. Sulla base dei valori medi indicati dalle aziende, statistiche ufficiali e ipotesi realistiche può essere dimostrato che già mediante effetti che interessano solo il gruppo target, quindi genitori e in particolare madri attive professionalmente, è possibile raggiungere un utile di 266 923 franchi. Sul fronte dei costi, nel modello di calcolo è preso in considerazione un pacchetto di misure che comprende flessibilizzazione dell'orario di lavoro, aspettative per motivi familiari, offerte di consulenza e intermediazione, congedo di paternità, telelavoro e supporto aziendale nell'assistenza ai figli. All'utile si contrappongono costi annui per misure di sostegno alla famiglia pari a 247 000 franchi. La differenza costi-benefici di quasi 19 000 franchi all'anno può essere interpretata come redditività dell'8% sull'investimento nel sostegno alla famiglia.

A questo proposito, è necessario sottolineare che il calcolo eseguito è prudente, ovvero che le spese per le misure sono state tendenzialmente sopravvalutate e che gli effetti sono stati tenuti invece molto bassi. Nel calcolo degli effetti, non si è invece tenuto conto di effetti che si presentano in specifiche situazioni aziendali o sfuggono ad una misurazione diretta e pertanto potrebbero essere quantificati solo con una notevole incertezza.

Un ulteriore vantaggio aziendale di una politica del personale a favore della famiglia non considerato nel calcolo è rappresentato dalla maggiore attrattiva dell'azienda sul mercato del lavoro. Un'immagine di datore di lavoro attento ai bisogni della famiglia può ridurre i costi relativi alle candidature: un effetto da non sottovalutare visti gli elevati costi di reclutamento del personale e la preoccupante mancanza di forza lavoro qualificata. Una diminuzione dei costi di acquisizione del personale anche solo di tre punti percentuali, ritenuta realistica dagli esperti, porta nel caso di Famiglia SA a risparmi aggiuntivi di poco inferiori a 255 000 franchi. Per motivi di prudenza e prima di tutto perché in parecchie imprese partecipanti allo studio, in parte attive globalmente, attualmente non ci sono problemi né dal punto di vista quantitativo né dal punto di vista qualitativo nell'acquisizione di personale, si è rinunciato a considerare tale effetto attrattiva nel puro calcolo costi-benefici. Per aziende con presenza limitata sul mercato del lavoro nazionale e internazionale, il sostegno alla famiglia diventa un fattore importante nel marketing del personale. Si rimanda a questo proposito ai ranking dei datori di lavoro migliori e maggiormente attrattivi, consueti da lungo tempo negli USA e in aumento come diffusione anche in Svizzera.

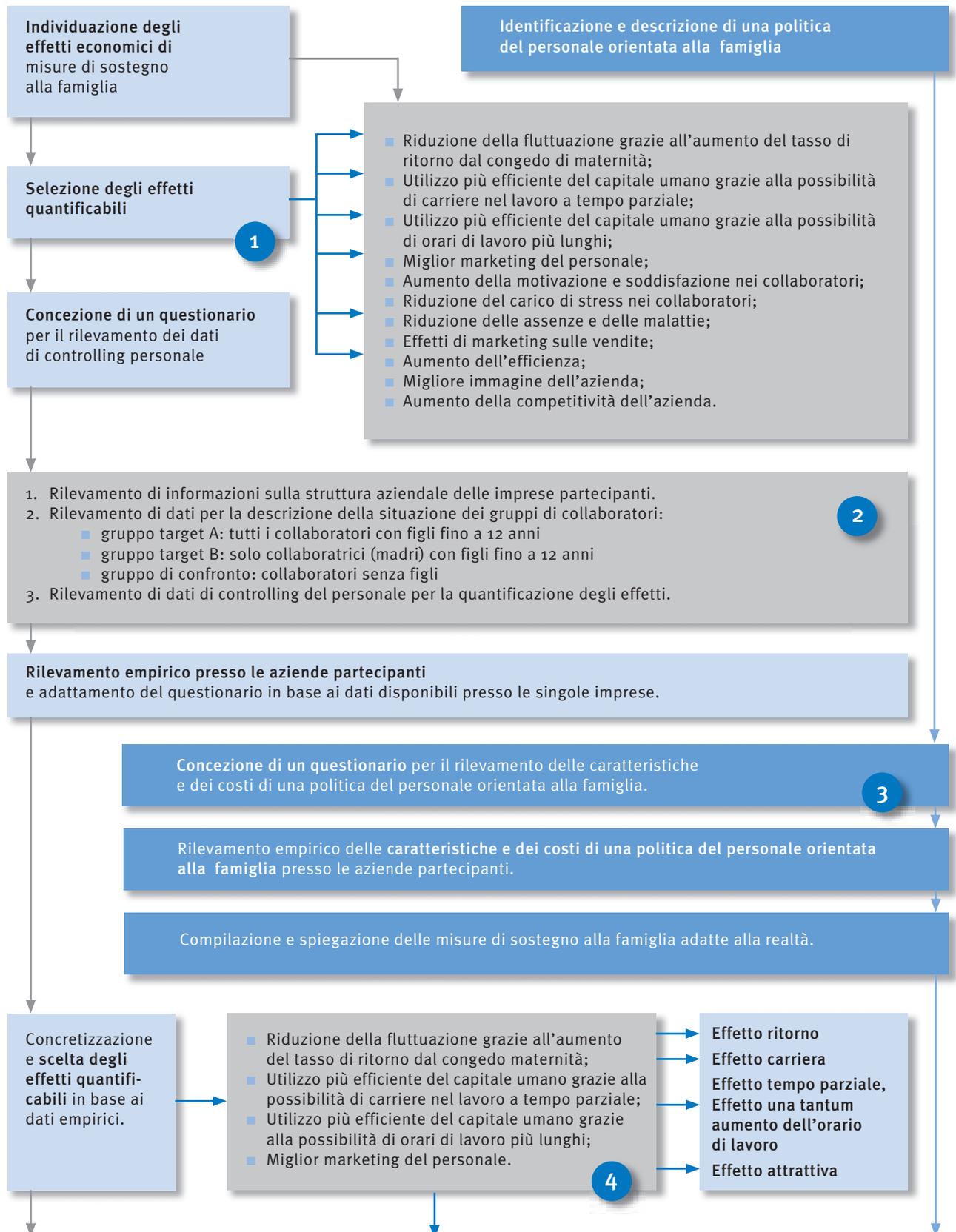
Devono inoltre essere menzionati ulteriori effetti rilevanti, ma analogamente non quantificabili in modo certo di una politica del personale favorevole alla famiglia, quali l'aumento di motivazione, lealtà, soddisfazione ed efficienza. Collaboratori e collaboratrici motivati sono la base per prodotti e servizi di alta qualità, positive relazioni con i clienti e pertanto per la competitività e il successo economico dell'azienda. Questo aspetto dell'azione di misure a sostegno della famiglia è sottolineato dai responsabili del personale e descritto con la formula «Chi non dà non prende».

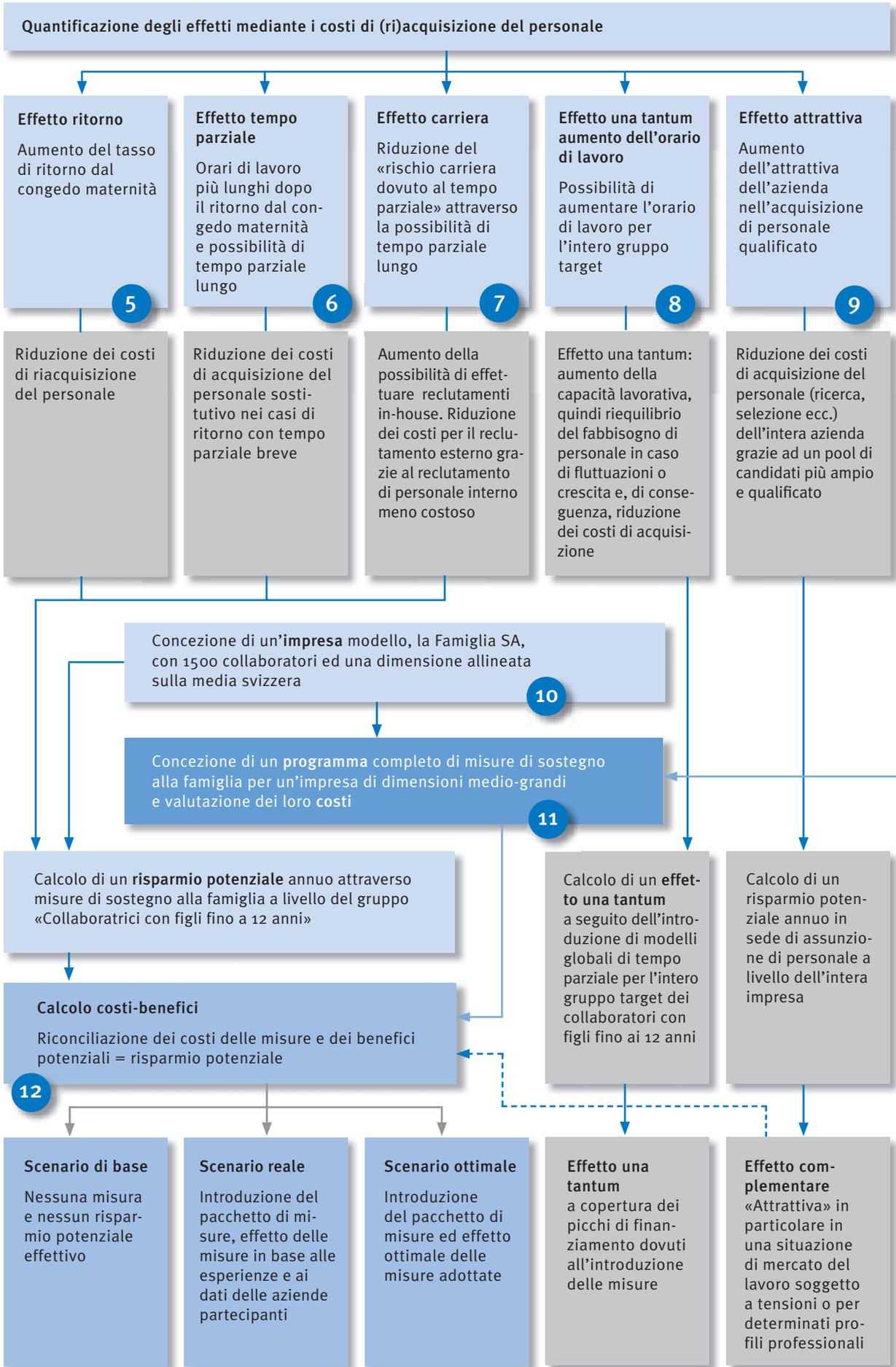
È inoltre necessario richiamare l'attenzione sul fatto che i costi per le misure di sostegno alla famiglia sono generalmente sopravvalutati, come dimostra questo studio. Per un'azienda con 1500 collaboratori, i costi annui delle misure in questione, inferiori a 250 000 franchi, rappresentano un programma per il personale relativamente conveniente. Questa affermazione è valida in particolare se si tiene conto del fatto che le misure non sono a favore esclusivo dei genitori interessati, ma hanno un impatto sull'intera azienda tanto all'interno quanto all'esterno.

Tra gli strumenti di una politica del personale a sostegno della famiglia a disposizione delle imprese, vanno ricordate le singole misure che sono state espone nel corso del presente studio unitamente ai relativi costi ed effetti su collaboratori e imprese. Per un'azienda attenta ai bisogni della famiglia è comunque meno importante il numero delle misure tradotte in pratica rispetto al fatto che tali misure, come pacchetto complessivo, rispondano ai bisogni specifici dei genitori. Non ci sono soluzioni standard, le esigenze variano notevolmente a seconda dell'attività, dell'inserimento dei collaboratori in reti familiari e private, dell'offerta di assistenza locale e di molti altri fattori. Va notato che prestazioni puramente monetarie spesso comportano effetti ridotti per l'azienda rispetto a servizi di consulenza e colloqui tra aziende e collaboratori o all'adattamento dei processi e dell'organizzazione del lavoro sulla base dei bisogni familiari. Un fattore importante per il successo dell'attuazione delle misure è inoltre la cultura aziendale e, in particolare, l'accettazione dei bisogni familiari da parte di dirigenti e colleghi.

L'indagine ha inoltre evidenziato la difficoltà di generare indici relativi ai genitori in generale, e in particolare relativi ai genitori con compiti di assistenza, o piuttosto dell'impegno notevole che tale generazione implica. Per quanto riguarda gli effetti economici di una politica del personale orientata alla famiglia, nell'ambito dell'analisi si è partiti dal presupposto che, grazie all'introduzione di misure di sostegno alla famiglia, i parametri del personale di genitori con compiti di assistenza fino a un certo grado si avvicinino ai valori di collaboratori senza doveri familiari. La mancanza di parametri adatti e l'impegno per l'identificazione dei genitori ha portato al fatto che non siano visibili i problemi, ma anche i successi, del tentativo di conciliare lavoro e famiglia nell'azienda. I parametri sviluppati nell'ambito del presente studio, e in parte determinati dalle aziende con notevole impegno, possono costituire la base di un controlling duraturo, orientato all'azione, in una politica del personale di sostegno alla famiglia.

Appendice: procedimento metodologico nell'analisi costi-benefici





1

Lo schema delineato nelle pagine precedenti descrive in sintesi il metodo dell'analisi costi-benefici. Le fasi di lavoro essenziali sono ulteriormente chiarite per mezzo di numeri.

Selezione degli effetti quantificabili: in considerazione di ricerche nella letteratura (soprattutto letteratura di controlling), esperienze e studi precedenti è stata effettuata una valutazione della misurabilità degli effetti economici identificati.

Gli effetti:

- riduzione della fluttuazione grazie all'aumento del tasso di ritorno dal congedo di maternità;
- utilizzo più efficiente del capitale umano grazie alla possibilità di carriere nel lavoro a tempo parziale;
- utilizzo più efficiente del capitale umano grazie alla possibilità di orari di lavoro più lunghi;
- miglior marketing del personale;
- riduzione delle assenze e delle malattie;
- aumento dell'efficienza

sono considerati sostanzialmente misurabili con dati di controlling aziendale e di controlling del personale.

Gli effetti:

- aumento della motivazione e della soddisfazione dei collaboratori;
- riduzione del carico di stress nei collaboratori;
- effetti di marketing sulle vendite;
- migliore immagine dell'azienda;
- aumento della competitività dell'azienda

sono stati considerati non misurabili, in considerazione del design dell'indagine (indagine sulla base dei dati di controlling esistenti).

Il loro effetto sui costi non è tuttavia messo in discussione in alcun modo. In tutte le dichiarazioni raccolte in relazione alla presente analisi costi-benefici, tali effetti devono essere considerati in teoria.

2

Il questionario si suddivide nel rilevamento di informazioni generali sulla struttura aziendale delle imprese partecipanti, nel rilevamento di dati per la descrizione della situazione dei gruppi di collaboratori e nel rilevamento di dati di controlling del personale per la quantificazione degli effetti.

I gruppi dei collaboratori sono stati suddivisi in **gruppo target A:** tutti i collaboratori con figli fino a 12 anni di età, **gruppo target B:** solo collaboratrici (madri) con figli fino a 12 anni di età e un gruppo di confronto con collaboratori senza figli. Obiettivo della differenziazione è consentire un confronto di dati di controlling del personale specifici tra il gruppo di collaboratori con doveri di cura dei figli e il gruppo di confronto senza figli. La valutazione dei ritorni ha mostrato che, nel rilevamento dei dati, non era possibile una netta separazione di questi gruppi (per esempio, in molte aziende era possibile solo un'identificazione parziale del gruppo target mediante l'indennità per i figli) o che era impossibile distinguere i dati relativi per i diversi gruppi di collaboratori (per esempio in relazione ad una misurazione degli effetti carriera sull'evoluzione degli stipendi).

Per mezzo di un ulteriore questionario sono stati rilevati i tipi di **misure di sostegno alla famiglia** adottate nell'impresa. A tal fine, sulla base di un foglio di calcolo Excel, è stata data alle imprese la possibilità di scegliere tra le possibili misure di sostegno alla famiglia suddivise in nove gruppi. In tale questionario, le aziende potevano inserire eventuali misure non comprese nell'elenco o adattare le misure elencate alla propria situazione. In una tabella, le aziende avevano la possibilità di indicare se avevano introdotto le rispettive misure o avevano intenzione di introdurle. Potevano descrivere le misure, specificare il gruppo target, la grandezza del gruppo target e indicare l'effettivo ricorso. Per quanto riguarda i costi, sono stati suddivisi a seconda del tipo di spesa, dei costi di introduzione/investimento stimati e dei costi correnti. Infine, alle aziende è stato chiesto di indicare l'efficacia delle misure dal punto di vista quantitativo e qualitativo. Le informazioni trasmesse dalle aziende sono servite infine anche per la scelta degli esempi delle prassi di eccellenza nel capitolo 2.

I questionari restituiti hanno mostrato che alcuni degli effetti inizialmente ritenuti misurabili non potevano essere rappresentati mediante i dati di controlling del personale delle aziende. Il problema della misurabilità ha interessato per esempio la quantificazione degli effetti sui tempi di assenza mediante un confronto delle assenze del gruppo target e di quello di confronto e la misurabilità di effetti di efficienza mediante indici di produttività o la quantificazione di specifici rischi nelle prestazioni.

La **quantificazione** è pertanto limitata a **5 effetti**:

- effetto ritorno;
- effetto carriera;
- effetto tempo parziale ritorno;
- effetto un tantum aumento dell'orario di lavoro;
- effetto attrattiva.

Questi effetti scelti si possono quantificare mediante i costi di (ri)acquisizione del personale.

Se le madri non ritornano nell'impresa dal congedo di maternità a causa dell'incompatibilità tra lavoro e famiglia, l'impresa è costretta a sostenere costi economici per l'acquisizione di personale sostitutivo. **L'effetto ritorno** quantifica il potenziale risparmio nell'acquisizione di personale, mediante la ponderazione dei costi medi di acquisizione del personale nelle aziende partecipanti con la distribuzione del gruppo target B (madri con figli fino a 12 anni di età) sulle classi di reddito.

Se, dopo la nascita del figlio, il personale a tempo pieno o i collaboratori a tempo parziale lungo riducono i propri orari di lavoro al di sotto del 70%, per coprire le ore restanti è necessario utilizzare personale sostitutivo (se l'impresa non desidera diminuire le proprie capacità) e questo implica costi di assunzione del personale. **L'effetto tempo parziale** di misure di sostegno alla famiglia fa sì che le madri possano ritornare al proprio posto di lavoro con orari di lavoro più lunghi e pertanto diminuisca il ricorso a personale sostitutivo. Partiamo dal presupposto che, nel caso di ritorno con tempo parziale lungo (superiore al 70%) di forza lavoro in precedenza a tempo pieno, non sia necessario procedere a nuove assunzioni per la copertura dell'orario di lavoro ridotto, ma si possano sfruttare altre forme di ripartizione o riorganizzazione del lavoro. Come nel caso dell'effetto ritorno, il potenziale risparmio di costi ottenibile mediante questo effetto viene quantificato con i costi medi di acquisizione di personale del gruppo target B.

3

4

5

6

7

L'effetto carriera parte dall'ipotesi che, grazie alla possibilità di orari a tempo parziale lungo, possa essere ridotto il rischio di un tempo parziale che ostacola la carriera. Dal punto di vista del metodo, l'effetto carriera viene quantificato mediante un'analisi della struttura dei processi di acquisizione del personale. Il principio di valutazione è il seguente: se è possibile ampliare il pool di candidati qualificati per posti vacanti mediante l'impiego a tempo parziale lungo del gruppo target, aumenta la quota di reclutamenti in-house rispetto a quelli esterni nei processi di acquisizione delle classi di reddito medie e superiori. Complessivamente, il tasso di reclutamenti esterni rimane uguale grazie alla premessa di un numero costante (o crescente) di collaboratori. L'effetto economico positivo consiste tuttavia nel fatto che i processi di acquisizione esterni si spostano dalle costose classi di reddito medie e superiori alla classe di reddito inferiore.

8

L'effetto orario di lavoro si basa sull'ipotesi che le offerte di sostegno alla famiglia non consentano solo alle madri che ritornano dal congedo di maternità, ma all'intero gruppo target di lavorare un maggior numero di ore. Un tale aumento nell'orario di lavoro del gruppo target rappresenta un effetto una tantum all'introduzione delle misure. Nei periodi successivi, l'opzione del prolungamento dell'orario di lavoro da parte dei genitori viene utilizzata egualmente dopo la nascita o dopo il ritorno dal congedo di maternità.

L'effetto una tantum agisce mediante un aumento forfetario della capacità di orario di lavoro a disposizione dell'azienda. Se l'azienda si trova in una fase di espansione e necessita capacità aggiuntive, tale aumento consente di ridurre le assunzioni esterne o compensare le fluttuazioni. L'effetto si può quantificare mediante un potenziale risparmio nei costi di acquisizione del personale.

L'analisi costi-benefici viene condotta con attenzione al potenziale costi-benefici annuale. L'effetto una tantum non viene pertanto preso in considerazione nel calcolo seguente.

9

L'effetto attrattiva rappresenta un effetto benefico a livello dell'intera azienda. Quantifica l'utile che può essere ottenuto mediante una riduzione dei costi di ricerca e selezione nell'area dei costi complessivi di riacquisizione del personale a carico dell'azienda. L'effetto attrattiva è in particolare misura dipendente dalla situazione degli specifici mercati del lavoro in cui le aziende reclutano il proprio personale. Quanto più specifica è la qualifica del personale oggetto della ricerca e quanto più alta è la concorrenza per la forza lavoro idonea, tanto maggiore è anche l'influenza sulla decisione dei candidati di fattori «soft» (quali un ambiente di lavoro favorevole alla famiglia) che determinano anche l'impegno e l'intensità con cui le imprese si devono dedicare al proprio processo di reclutamento. Si parte quindi dal presupposto che in futuro, in un contesto di crescente penuria di forza lavoro specializzata, l'effetto attrattiva acquisterà sempre maggior rilevanza. Attualmente, molte aziende non hanno problemi a trovare personale idoneo sul mercato del lavoro. Nell'analisi costi-benefici, l'effetto attrattiva viene pertanto trattato separatamente.

L'azienda modello consente un'astrazione dalle problematiche settoriali e dalle specificità delle aziende partecipanti allo studio. Aumenta la comparabilità delle dichiarazioni e l'identificazione con i risultati anche dalla prospettiva di altri settori che partecipano. Per l'**azienda modello** è stata scelta una grandezza di 1500 collaboratori. La dimensione dell'azienda si avvicina alla dimensione media delle aziende partecipanti. Per una piccola azienda inoltre non è possibile effettuare calcoli attendibili, perché per esempio il gruppo target è troppo piccolo.

10

La composizione del **pacchetto di misure a sostegno della famiglia** è stata effettuata sulla base delle misure rilevate nelle imprese. L'ammontare dei costi si basa sulle relazioni di costo misurate nella realtà. L'associazione delle misure concrete in un pacchetto avviene secondo il criterio dell'opportunità; in altre parole, in funzione degli effetti previsti anche dal punto di vista dei rappresentanti dell'azienda. Si tratta pertanto di un pacchetto di misure per il sostegno alla famiglia ideale nell'organizzazione e medio negli importi.

11

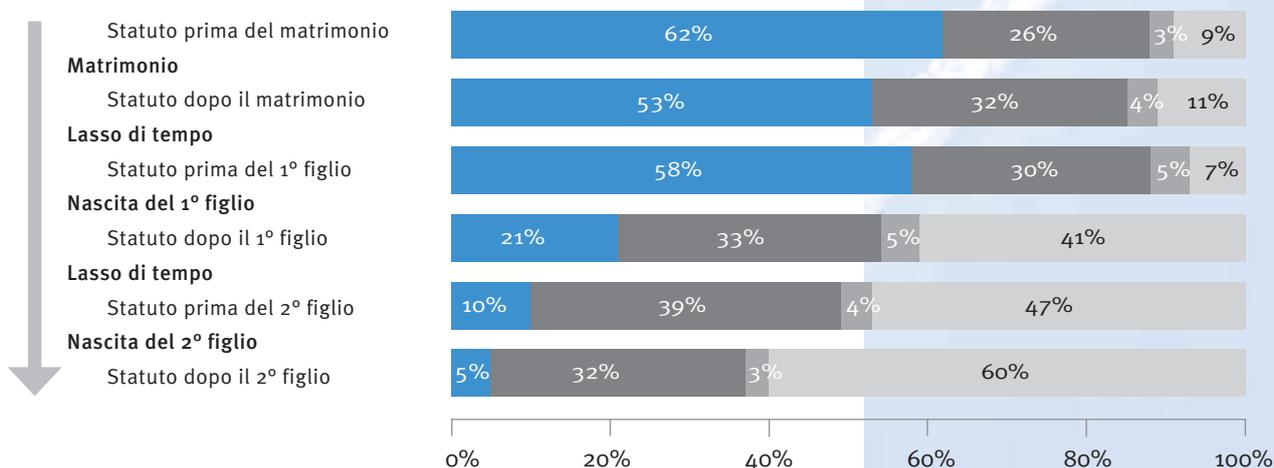
Nello **scenario di base**, la valutazione dei singoli effetti si basa sui valori statistici medi degli occupati in Svizzera, nello **scenario reale** sulla situazione nelle aziende interrogate e nello **scenario ottimale** sulle supposizioni ipotetiche del best case.

12

Per lo scenario di base in particolare, un'analisi a lungo termine dell'Ufficio federale di statistica fornisce la base per il calcolo dei tassi statistici di ritorno al lavoro dopo il periodo di cure parentali e gli orari di lavoro delle collaboratrici prima del congedo di maternità.

Il calcolo costi-benefici mette a confronto infine i risparmi che si possono conseguire nei tre scenari con i costi delle misure. Il calcolo costi-benefici si riferisce pertanto solo al gruppo dei genitori. Gli effetti a livello dell'intera azienda o l'effetto una tantum del prolungamento dell'orario di lavoro al momento della prima introduzione di un ampio pacchetto di misure sono oggetto di una trattazione distinta.

SCHEMA CLASSICO E STATUTO DELLE DONNE SUL MERCATO DEL LAVORO, ESPA 1991-1999



6

Panoramica delle aziende partecipanti

Politecnico federale di Zurigo (ETH)

www.ethz.ch

Referente: Stelle für Chancengleichheit, www.equal.ethz.ch
(Ufficio per le pari opportunità)

Specializzato nell'assistenza dell'infanzia: www.kihz.ethz.ch
L'ETH di Zurigo è una scuola tecnico-scientifica che gode di una fama internazionale acquisita grazie all'eccellenza raggiunta nel campo della tecnologia e delle scienze naturali e alla qualità superiore dell'insegnamento e dei servizi.

Nel Politecnico si dedicano allo studio, alla ricerca e al lavoro 20 000 persone provenienti da 80 nazioni (8500 collaboratori e 12 000 studenti). La quota di lavoro a tempo parziale nei collaboratori di sesso maschile e femminile è nettamente superiore alla media con il 60% di impiego da parte di dottorandi, ammonta infatti al 74% per le donne e al 56% per gli uomini.

Dal giugno 1991 è attivo presso l'ETH un Ufficio per le pari opportunità di donne e uomini: EQUAL! L'Ufficio per le pari opportunità di donne e uomini presso l'ETH di Zurigo. Al 2002 risale invece la costituzione di una fondazione per la cura dell'infanzia nell'area universitaria (Fondazione kihz).

Cooperativa Migros di Zurigo

www.migros.ch

Referente: Urs Stolz, Direttore del personale
urs.stolz@gmz.migros.ch

La cooperativa Migros di Zurigo è la seconda in ordine di grandezza tra le dieci cooperative Migros. In 88 filiali, 12 negozi specializzati/mercati tecnici, 42 ristoranti, scuole club, centri fitness e tempo libero sono attive 9670 persone.

Nel presente studio, sono state prese in considerazione 5790 collaboratori delle vendite. La percentuale di donne ammonta al 68%.

Nestlé Svizzera

www.nestle.ch

Referente: Philippe Oertlé, philippe.oertle@ch.nestle.com
Nel 1867, Henri Nestlé fondava a Vevey un'azienda per la produzione di alimenti per l'infanzia. Attualmente, Nestlé Svizzera è una grande azienda che ha registrato un fatturato di 1242 milioni di franchi nell'anno 2003 e occupa in Svizzera 2639 collaboratori in 2 centri amministrativi, 7 centri di produzione e 2 centri di distribuzione, tra cui 976 donne. La percentuale di tempo parziale è del 32%.

Novartis

www.novartis.ch

Referente: Dr. Katharina Amacker,
katharina.amacker@novartis.com

Il Gruppo Novartis, creato nel 1996 dalla fusione di Sandoz e Ciba-Geigy, è il quinto gruppo farmaceutico mondiale. La sede del Gruppo Novartis è a Basilea. Oltre che nel settore farmacologico, che rappresenta il settore di attività principale, Novartis è attiva anche nel settore Health e Alimentazione dietetica. Degli 82 000 collaboratori del gruppo, 11 000 lavorano in Svizzera. Per questo studio sono state prese in considerazione le società Novartis con sede a Basilea e Stein con complessivi 8502 collaboratori, la percentuale delle donne ammonta al 39%.

La Posta Svizzera

www.post.ch

Referente: Monika Bigler-Wälti, Delegata per le pari opportunità, chancengleichheit@post.ch

La Posta Svizzera: un'azienda del futuro e un pezzo di Svizzera. Recapito di corrispondenza, spedizione di pacchi, esecuzione di pagamenti, trasporto di persone: queste sono le classiche capillari offerte della Posta che svolge pertanto un ruolo importante per la società, lo Stato e l'ambiente. E con i suoi servizi impregna la qualità della vita in Svizzera. Negli ultimi anni, l'azienda ha tenacemente esplorato tutti i settori, espandendo la sua attività anche al di fuori dei campi tradizionali e ha sviluppato e attuato servizi nuovi ed innovativi. Come datore di lavoro socialmente responsabile e progressista, da lungo tempo la Posta Svizzera riconosce il valore di tematiche quali le pari opportunità e la conciliazione tra lavoro e famiglia. Anche la cultura aziendale dinamica e orientata al team e le ampie possibilità di sviluppo contribuiscono all'attrattiva del secondo datore di lavoro della Svizzera. Il presente studio esamina l'area «Uffici postali e vendita» con complessivi 14 392 posti a tempo pieno e una percentuale di donne pari al 69,5%, di cui il 73% a tempo parziale.

Gruppo Raiffeisen

www.raiffeisen.ch

Referente: Franz Würth, Responsabile Pubbliche relazioni,
franz.wuerth@raiffeisen.ch

Un tempo etichettata come banca locale, Raiffeisen negli ultimi anni è cresciuta fino a diventare il terzo gruppo bancario svizzero. Oggi, oltre 2,5 milioni di svizzeri sono clienti di Raiffeisen e 1,3 milioni sono soci e pertanto comproprietari della loro banca Raiffeisen. I clienti di Raiffeisen ne apprezzano i pregi unici: vicinanza al cliente, simpatia, affidabilità e vantaggi esclusivi per i soci. La vicinanza al cliente è uno dei fattori che più hanno contribuito al successo di Raiffeisen. Rappresentato in 1230 località, il gruppo bancario presenta la rete di sportelli più fitta in Svizzera. Questo radicamento locale è proprio l'aspetto che maggiormente caratterizza il gruppo Raiffeisen. Ma anche come ambito datore di lavoro Raiffeisen svolge un compito importante. Per un'azienda come Raiffeisen dinamica, attenta ai bisogni dei collaboratori e che lascia loro molto spazio, un'attività motivante, responsabilità, iniziativa e sicurezza sono gli elementi portanti di una politica aziendale di responsabilità sociale. In contrapposizione alla tendenza generale, Raiffeisen crea sempre nuovi posti di lavoro.

Nello studio sono stati inclusi tutti i 965 collaboratori di San Gallo dell'Unione svizzera delle Banche Raiffeisen, tra cui le donne sono pari al 31%. Una percentuale elevata di queste collaboratrici, il 62%, si avvale del tempo parziale, mentre la media del tempo parziale tra tutti i collaboratori è del 24%.

Segretariato di Stato dell'economia (seco)

www.seco-admin.ch

Referente: Anne Küng Gugler, Responsabile dossier Vereinbarkeit von Beruf und Familie, (Compatibilità tra lavoro e famiglia), anne.kueng@seco.admin.ch

Il Segretariato di Stato dell'economia (seco) è integrato nel Dipartimento federale dell'economia come centro di competenza della Confederazione per tutte le questioni chiave della politica economica. L'obiettivo del seco è di creare condizioni generali economico-politiche e di ordine tali da consentire lo sviluppo dell'economia per il bene comune. In politica interna, il seco funge da interfaccia tra imprese, partner sociali e partner istituzionali; in politica estera, il seco collabora attivamente alla realizzazione di regole efficienti, più eque e trasparenti nell'ordine economico mondiale. Nel presente studio viene considerato l'intero Segretariato di Stato dell'economia, ovvero sia la sede di Berna che i servizi esterni di Zurigo, Losanna e Ginevra, che occupano 575 collaboratori complessivamente (di cui il 49% collaboratrici).

SRG SSR idée suisse

www.srgssrideesuisse.ch

Referente: Priska Buri, Human Resources,
priska.buri@srgssrideesuisse.ch

SRG SSR idée suisse è la maggior azienda multimediale della Svizzera. L'offerta comprende sette emittenti televisive e 16 reti radiofoniche nelle quattro lingue nazionali, siti web complementari e servizi di teletext in tedesco, francese e italiano. Con i suoi programmi SRG SSR offre un servizio alla comunità: il cosiddetto servizio pubblico. È un'azienda non profit e si finanzia per circa due terzi con il gettito di canoni, per un terzo con proventi commerciali. Nell'analisi sono stati considerati i 5210 collaboratori di SRG SSR. La percentuale di donne ammonta al 42%.

Victorinox

www.victorinox.ch

Referente: Robert Heinzer, 215@victorinox.ch

Fondata nel 1884, la società Victorinox con sede ad Ibach (SZ) conta 1000 collaboratori ed è la più grande fabbrica di coltelli in Europa. Tra gli altri articoli, qui sono prodotti quotidianamente 34 000 «Swiss Army Knives». Lo studio ha avuto come oggetto la sede di Ibach con 882 collaboratori, la percentuale delle donne ammonta al 46%. Il 44% delle donne e il 7% degli uomini ha un rapporto di lavoro a tempo parziale (percentuale del tempo parziale complessivo: 24%).



Elenco di controllo delle misure a sostegno della famiglia

Il seguente elenco di controllo consente di determinare la rilevanza e la fattibilità delle singole misure (cfr. capitolo 2).

2.1 Regole dell'orario di lavoro a sostegno della famiglia	Già disponibile	Collaboratori interessati	Attuazione pianificata
2.1.1. Riduzione dell'orario di lavoro			
Lavoro a tempo parziale			
a. Tempo parziale con orari di lavoro brevi			
b. Tempo parziale con orari di lavoro lunghi			
Lavoro a tempo parziale per motivi familiari graduato			
Supporto dell'occupazione a tempo parziale in posizioni professionali di livello superiore			
2.1.2 Aspettativa per motivi familiari			
Prolungamento del congedo di maternità			
Congedo per motivi familiari			
Permesso addizionale (retribuito)			
Permessi straordinari (non retribuiti)			
2.1.3 Riappropriazione del tempo			
Job sharing			
Considerazione del fabbisogno di tempo per motivi familiari nella pianificazione dell'impiego di manodopera			
Tempo flessibile			
Conto dell'orario di lavoro			
Orario di lavoro annuale			
Regolazione flessibile delle pause			
Regolazione delle ferie			
2.2 Processi lavorativi e contenuti del lavoro			
Tempi per la comunicazione			
Lavoro di team compatibile con la situazione familiare			

	Già disponibile	Collaboratori interessati	Attuazione pianificata
2.3 Flessibilità del luogo di lavoro			
Telelavoro			
2.4 Indennità finanziarie			
Indennità di nascita			
Indennità familiare volontaria			
Supplemento per esperienza			
2.5 Assistenza nelle cure dei figli			
Consulenza sulle offerte			
Intermediazione di offerte			
Predisposizione di offerte			
Partecipazione ai costi delle cure dei figli			
Assistenza dei figli in situazioni eccezionali			
2.6 Formazione del personale			
Considerazione di esigenze familiari nella formazione continua			
Uguali diritti nella partecipazione a proposte di formazione continua			
2.7 Pianificazione di reinserimento e creazione di posti di lavoro su misura			
Colloquio di pianificazione			
Possibilità di mantenere i contatti			
Incontri per il ritorno al lavoro			
2.8 Supporto della paternità attiva			
Analisi delle esigenze specifiche dei padri			
Congedo di paternità			
Modelli nei livelli direttivi			
2.9 Accentuazione della stima per le famiglie			
Feste familiari			
Giorno della figlia/del figlio			
Regola del parcheggio riservato alle famiglie			

8

Bauer, Tobias: Die Familienfalle – Kurzfassung, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS), 2000, Berna.

(Casi familiari – Sintesi, Ufficio di studi di politica del lavoro e politica economica).
Baumgartner, Doris: Erwerbsverläufe von Frauen mit Kindern, Nationales Forschungsprogramm Bildung und Beschäftigung, 2003, Berna/Aarau. (Carriera professionale di donne con bambini, Programma nazionale di ricerca formazione e impiego).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):
Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e i giovani (BMFSFJ) Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen.
Kosten-Nutzen-Analyse, 2003 Berlino.
(Effetti economici di misure di sostegno alla famiglia. Analisi costi-benefici).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):
Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e i giovani (BMFSFJ) Familienfreundliche Massnahmen im Handwerk. Potentiale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, 2004, Berlino. (Misure di sostegno alla famiglia nell'artigianato: potenzialità, rapporti costi-benefici).

Ufficio federale di statistica (UST): Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Nationalität und Altersgruppen, im 2. Quartal, 199–2000, 2004, Berna. (Tassi di occupazione per sesso, nazionalità e fasce d'età nel secondo trimestre 1991–2000).

Ufficio federale di statistica (UST): Erwerbstätigen- und Beschäftigungsstatistik, UST, 4. Quartal 2004, 2005, Neuchâtel. (Statistiche popolazione attiva e occupati UST, 4° trimestre 2004).

Ufficio federale di statistica (UST): Fortschritte und Stagnation in der Gleichstellung der Geschlechter 1970–2000, 2005, Neuchâtel, (Progressi e stagnazione nella parità dei sessi 1970–2000, 2005).

Ufficio federale di statistica (UST): Frauen ohne Kinder in der Schweiz im Jahr 2000 nach Arbeitsstunden pro Woche, Altersklassen und Stellung im Haushalt, 2005a, Neuchâtel. (Donne senza figli in Svizzera nell'anno 2000 per ore di lavoro per settimana, classi di età e posizione nel nucleo familiare).

Ufficio federale di statistica (UST): Wohnbevölkerung in der Schweiz im Jahr 2000 nach Geschlecht, Stellung im Haushalt, Arbeitsstunden, Haushaltstyp und Alter des jüngsten Kindes im Haushalt, 2000, 2005b, Neuchâtel. (Popolazione residente in Svizzera nell'anno 2000 per sesso, posizione nel nucleo familiare, ore di lavoro, tipo di nucleo familiare ed età del figlio minore nel nucleo familiare).

Ufficio federale di statistica (UST): Schéma classique et statut sur le marché du travail des femmes, Enquête suisse sur la population active (ESPA) 1991–1999, 2000, Neuchâtel. (Schema classico e statuto sul mercato del lavoro femminile, Indagine svizzera sulla popolazione attiva).

Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo:
Fairplay-at-Work in Unternehmen, 2003, Berna. (Fairplay at work in azienda).

Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo:
Fairplay-at-Work für Väter, 2003, Berna. (Fairplay at work per padri).

Dipartimento federale dell'interno (DFI): Familienbericht 2004.
Strukturelle Anforderungen an eine bedürfnisgerechte Familienpolitik, Berna, 2004. (Rapporto sulle famiglie 2004. Requisiti strutturali di una politica della famiglia orientata ai bisogni).

Dipartimento federale dell'economia: Der Wachstumsbericht. Determinanten des Schweizer Wirtschaftswachstums und Ansatzpunkte für eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik, 2002, Berna. (Rapporto sulla crescita. Determinanti della crescita economica svizzera e spunti per una politica economica orientata alla crescita).

Commissione federale di coordinamento per le questioni familiari (COFF):
Warum Familienpolitik? Argumente und Thesen zu ihrer Begründung, 2003, Berna.
(Politica familiare: perché? Argomenti e tesi per una sua motivazione).

Commissione federale di coordinamento per le questioni familiari (COFF):
Zeit für Familien. Beiträge zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsalltag aus familienpolitischer Sicht, 2004, Berna. (Tempo per la famiglia. Contributi per una possibile conciliazione tra vita quotidiana familiare e professionale dal punto di vista della politica della famiglia).

Höpflinger, François: Beruf und Familie – zwei Lebensbereiche, ein Leben, 2001. (Lavoro e famiglia – due sfere, una vita).

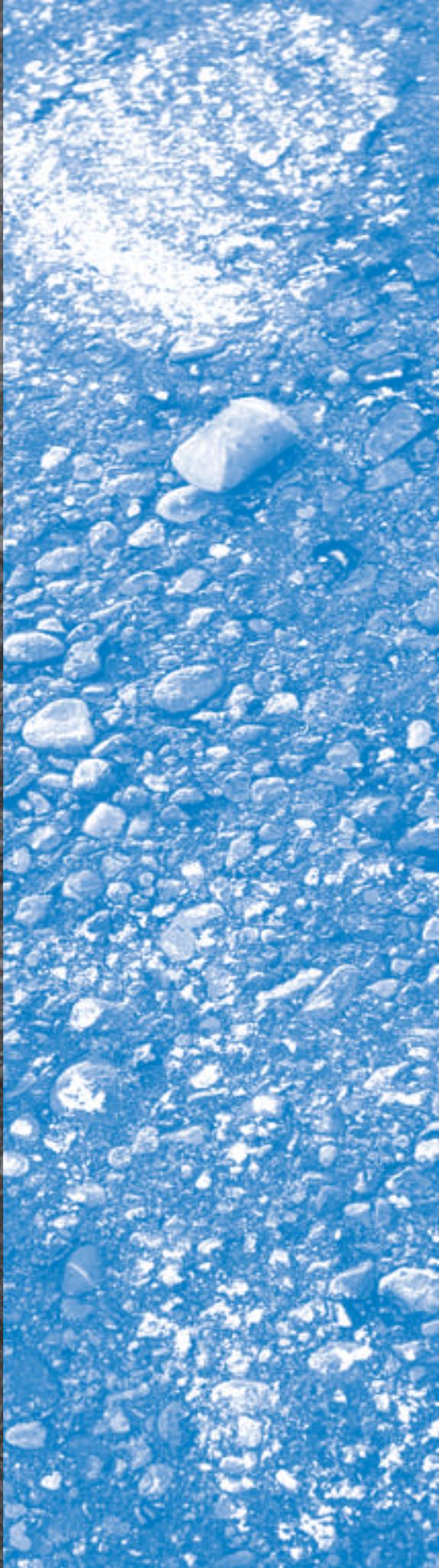
Unione patronale svizzera: Familienpolitische Plattform des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, 2001, Zurigo. (Piattaforma per una politica della famiglia dell'Associazione svizzera dei datori di lavoro).

Sozialdepartement der Stadt Zürich (Dipartimento sociale della Città di Zurigo): Kindertagesstätten zahlen sich aus, Edition Sozialpolitik Nr. 5a, 2001, Zurigo.
(L'investimento in centri diurni per bambini paga).

Segretariato di Stato per l'economia (seco)/Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS) Kinder und Karriere – Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
Kurzfassung des OECD-Ländervergleichs zu Neuseeland, Portugal und der Schweiz mit besonderer Berücksichtigung der Teile zur Schweiz, 2004, Berna.
(Figli e carriera – Compatibilità tra lavoro e famiglia. Riepilogo del confronto tra paesi dell'OECD Nuova Zelanda, Portogallo e Svizzera con particolare attenzione alla situazione svizzera).

Strub, Silvia: Teilzeitarbeit in der Schweiz: Eine Untersuchung mit Fokus auf der Geschlechterverteilung und der familiären Situation der Erwerbstätigen, Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo, 2003, Berna. (Il lavoro a tempo parziale in Svizzera: un'indagine focalizzata sulla suddivisione per sesso e sulla situazione familiare degli occupati).

Strub, Silvia/Bauer, Tobias: Wie ist die Arbeit zwischen den Geschlechtern verteilt?, Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo, 2002, Berna.
(Come viene suddiviso il lavoro tra i sessi?).



Committenza
dello studio:

MIGROS

LA POSTA 

 **NOVARTIS**

RAIFFEISEN


 **EVD DFE**