



# Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia»

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

## **Profitto**

*Realizzate un vero profitto per voi e i vostri collaboratori conciliando lavoro e famiglia*

## **Misure**

*Scegliete le misure più adatte a voi tra le tante possibili*

## **Sì, però ...**

*Scoprite come fare per trovare soluzioni vantaggiose anche quando le circostanze sembrano sfavorevoli*

## **Supporto**

*Aiuti concreti da utilizzare per l'attuazione delle misure*

**Un servizio della SECO**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia DFE  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

**Con il supporto di**

**sgv<sup>usam</sup>**  
Schweizerischer Gewerbeverband  
Union suisse des arts et métiers

  
SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE



# Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia»

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

## **Profitto**

*Realizzate un vero profitto per voi e i vostri collaboratori conciliando lavoro e famiglia*

## **Misure**

*Scegliete le misure più adatte a voi tra le tante possibili*

## **Sì, però...**

*Scoprite come fare per trovare soluzioni vantaggiose anche quando le circostanze sembrano sfavorevoli*

## **Supporto**

*Aiuti concreti da utilizzare per l'attuazione delle misure*

### **Un servizio della SECO**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia DFE  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

### **Con il supporto di**

**sgv**  **usam**  
Schweizerischer Gewerbeverband  
Union suisse des arts et métiers

  
SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE



Il miglioramento della conciliabilità tra la vita professionale e la vita familiare è una priorità politica del nostro Paese. La posta in gioco, non soltanto per la nostra società ma anche per la nostra economia, è molto grande e tende ad aumentare. Gli effetti si vedono sulla crescita economica, sul buon funzionamento del mercato del lavoro e su una migliore utilizzazione del capitale umano. Le imprese possono fare la loro parte affinché si compiano progressi in questo settore, soprattutto sviluppando condizioni di lavoro favorevoli alla famiglia.



Le PMI hanno tutto l'interesse a intraprendere questa strada. Una gestione aziendale che punta sulla conciliabilità tra lavoro e famiglia può trarne innumerevoli benefici a livello di concorrenza. Basti citarne alcuni: una più ampia ripartizione delle responsabilità e del know how diminuisce i rischi per l'impresa; una maggiore motivazione e un impegno più convinto dei collaboratori aumentano la loro produttività; la riduzione delle assenze e del turnover del personale consente una diminuzione delle spese di assunzione e di inserimento; le misure a favore della famiglia migliorano l'attrattiva dell'azienda sul mercato del lavoro.

Ovviamente le PMI non dispongono di risorse paragonabili a quelle delle grandi imprese e spesso non possono realizzare programmi di vasta portata. Possono però contare su altri vantaggi non meno importanti: l'assenza di formalismi e di ostacoli gerarchici, i contatti diretti e generalmente una buona conoscenza reciproca fra il padrone e i dipendenti. Grazie a queste caratteristiche possono essere molto flessibili, individuare rapidamente le esigenze degli uni e degli altri e trovare facilmente soluzioni adeguate ai singoli casi.

Con questo manuale, la Confederazione fornisce a voi che siete a capo di una PMI un aiuto mirato per sviluppare misure adeguate nella vostra impresa. Vi invito a utilizzare questo strumento di lavoro: la sua presentazione è chiara, la sua impostazione pragmatica, e inoltre vi porta esperienze pratiche di diverse PMI. La conciliazione del lavoro e della famiglia è una garanzia di successo, per voi e per tutta l'economia!

*Doris Leuthard*  
Consigliera federale  
Capo del Dipartimento federale dell'economia



L'Unione svizzera delle arti e mestieri e l'Unione svizzera degli imprenditori ritengono che la conciliabilità tra lavoro e famiglia rappresenti una sfida importante per il mondo del lavoro di domani. Le PMI possono adattarsi in mille modi alle esigenze dei loro dipendenti tenendo comunque ben presenti i loro obiettivi di gestione aziendale. Gran parte delle misure attuabili hanno costi contenuti. Una PMI può introdurre nuove soluzioni gradualmente, in modo semplice e rapido, e fare un bilancio delle esperienze acquisite prima di svilupparne altre.



Molti titolari di PMI hanno già intravisto i vantaggi di una gestione aziendale favorevole alla famiglia. Molti altri però pensano ancora che le condizioni inerenti alle dimensioni e all'attività della loro azienda siano incompatibili con l'introduzione di tali misure. Menzionano soprattutto gli orari d'apertura e di servizio, la gestione di infrastrutture costose, il lavoro durante il fine settimana, di notte e a turni. Ma citano anche la stretta collaborazione necessaria tra i colleghi, la difficoltà delle supplenze, l'oscillazione del volume di lavoro e le scadenze pressanti, i cambiamenti imprevedibili, le piccole dimensioni della loro impresa, la scarsa esperienza nel loro ramo e l'assenza di un'esigenza da parte dei loro dipendenti. Questo manuale ha il pregio di saper mostrare che la situazione non è necessariamente sfavorevole e che molto spesso esiste una soluzione.

Ogni PMI deve poter apportare liberamente, in funzione della sua situazione specifica, i miglioramenti che ritiene più opportuni per conciliare il lavoro e la famiglia. Regolamentazioni o direttive statali non potrebbero adempiere questo obiettivo. Siamo perciò lieti dell'iniziativa promossa dal Dipartimento federale dell'economia, che ha voluto fornire un manuale alle PMI per aiutarle a sviluppare, nella loro attività quotidiana, la conciliabilità tra la vita professionale e la vita familiare. Teniamo a testimoniare il nostro sostegno a questo strumento di lavoro e vi incoraggiamo vivamente ad approfittarne, quali titolari di PMI, per intraprendere questa via ricca di opportunità!

*Pierre Triponez*  
Direttore dell'Unione  
svizzera delle arti e mestieri

*Thomas Daum*  
Direttore dell'Unione  
svizzera degli imprenditori

# Indice

<b>Prefazioni</b>	Consigliera federale Doris Leuthard, DFE . . . . .	3
	Pierre Triponez, USAM, Thomas Daum, Unione svizzera degli imprenditori . . . . .	5
<b>1 Profitto</b>	<b>1.1 Vantaggi superiori ai costi</b> . . . . .	12
	<b>1.2 A piccoli passi si possono raggiungere risultati importanti</b> . . . . .	14
	<b>1.3 Come è strutturato il manuale</b> . . . . .	15
<b>2 Misure</b>	<b>2.1 Orari di lavoro flessibili</b> . . . . .	20
	2.1.1 Orario flessibile . . . . .	22
	2.1.2 Orario di lavoro annuale . . . . .	22
	2.1.3 Brevi assenze . . . . .	23
	2.1.4 Giorni liberi . . . . .	23
	2.1.5 Vacanze e giorni festivi . . . . .	24
	2.1.6 Orari giornalieri ridotti, prolungati e scalati . . . . .	24
	<b>2.2 Lavoro a tempo parziale</b> . . . . .	27
	2.2.1 Principali varianti del lavoro a tempo parziale . . . . .	29
	2.2.2 Cambiare il grado di occupazione senza difficoltà . . . . .	30
	2.2.3 Job sharing . . . . .	30
	<b>2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro</b> . . . . .	33
	2.3.1 Consentire gli accordi autonomi all'interno del team . . . . .	34
	2.3.2 Controllare i risultati invece di incoraggiare la presenza . . . . .	34
	2.3.3 Flusso di informazioni . . . . .	35
	2.3.4 Pianificazione dell'impiego . . . . .	35
	2.3.5 Garantire le supplenze . . . . .	36
	<b>2.4 Pause professionali</b> . . . . .	38
	2.4.1 Congedo maternità e congedo paternità con possibilità di prolungamento . . . . .	40
	2.4.2 Congedo parentale . . . . .	40
	2.4.3 Rimanere in contatto . . . . .	40
	2.4.4 Sostegno al reinserimento . . . . .	40
	<b>2.5 Luogo di lavoro flessibile</b> . . . . .	41
	2.5.1 Portare il lavoro a casa . . . . .	42
	2.5.2 Regolare attività lavorativa a domicilio . . . . .	42
	2.5.3 Attività lavorativa lungo il tragitto . . . . .	42
	2.5.4 Ottimizzazione dei tragitti per recarsi al lavoro . . . . .	42
	<b>2.6 Sostegno alla custodia dei figli</b> . . . . .	44
	2.6.1 Regolare custodia dei figli complementare alla famiglia . . . . .	45
	2.6.2 Custodia in casi d'urgenza . . . . .	45
	2.6.3 Impegno a favore di infrastrutture comunali . . . . .	46
	<b>2.7 Clima aziendale</b> . . . . .	47
	2.7.1 Considerazione scontata degli obblighi familiari . . . . .	48
	2.7.2 Considerare a parte intera i collaboratori a tempo parziale . . . . .	48
	2.7.3 Creare spazi di manovra attraverso la fiducia . . . . .	48
	2.7.4 Comunicazione aperta . . . . .	48
	2.7.5 Linee guida dell'azienda . . . . .	49

	2.8	<b>Sviluppo del personale</b>	51
	2.8.1	Considerazione della situazione familiare nel campo del perfezionamento	52
	2.8.2	Uguali diritti di partecipazione alle misure di perfezionamento	52
	2.8.3	Affrontare il tema della conciliabilità nei colloqui con i collaboratori	52
	2.9	<b>Quali altri aiuti potete dare?</b>	53
<hr/>			
<b>3 Sì, però...</b>	3.1	<b>Gli orari d'apertura e di servizio fissi devono essere rispettati</b>	58
	3.2	<b>Le macchine e le infrastrutture costose devono essere sfruttate</b>	60
	3.3	<b>Il lavoro durante il fine settimana, notturno e a turni è una necessità</b>	62
	3.4	<b>Tra i collaboratori deve esserci una stretta collaborazione</b>	64
	3.5	<b>Si incontrano difficoltà a livello di sostituzione</b>	65
	3.6	<b>Il tempo stringe, la mole di lavoro è soggetta a forti variazioni</b>	66
	3.7	<b>Bisogna essere in grado di cambiare programma a corto termine</b>	68
	3.8	<b>L'azienda è troppo piccola</b>	69
	3.9	<b>Nel nostro settore non si può</b>	70
	3.10	<b>Noi non ne abbiamo proprio bisogno</b>	72
<hr/>			
<b>4 Supporto</b>	4.1	<b>Questioni di principio relative all'attuazione</b>	76
	4.2	<b>Le misure in sintesi: descrizione</b>	79
	4.3	<b>Le misure in sintesi: costi, vantaggi, indicazioni pratiche</b>	80
	4.4	<b>Lista di controllo sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali</b>	81
	4.5	<b>Materiale di lavoro</b>	83
	4.6	<b>Servizi e consulenza</b>	101
	4.7	<b>Link</b>	104
	4.8	<b>Bibliografia</b>	107
	4.9	<b>Coordinate delle imprese interpellate e presentate</b>	109
<hr/>			
<b>Esempi pratici</b>		Rinco Ultrasonics AG, Romanshorn	16
		Affolter Holding SA, Malleray	26
		Dentaltechnik Fellmann AG, Sursee	32
		Ecoservices SA, Carouge	37
		Metron AG, Brugg	43
		Studio di ingegneria Sciarini, Vira Gambarogno	50
		Hotel Bel-Air, Praz-Vully	54
		Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon e Coira	59
		Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG, Sirnach	61
		Bäckerei Mohn AG, Berg	63
		Duttweiler Treuhand AG, Liestal	67
		Praxis Bubenberg, Berna	71

## Nota editoriale Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia»

1ª edizione 2007

© 2007 Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna

---

Edito da: Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna

---

Direzione del progetto: Anne Küng Gugler, Martina Schläpfer, SECO

Testo: Michael Weber, büro a&o, Berna

Heidi Stutz, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS, Berna

Daniel Huber, Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen,  
Zurigo

Anne Küng Gugler, Martina Schläpfer, SECO

Traduzione: Cecilia Bernasconi, Motto Blenio, Laura Passera, DFE

Grafica: Atelier Ursula Heilig SGD, Gümligen

Foto: Béatrice Devènes, Berna

Stampa e rilegatura: Stämpfli Publikationen AG, Berna

---

Con il supporto dell'Unione svizzera delle arti e mestieri USAM e dell'Unione svizzera degli imprenditori USI.

---

Il manuale è pubblicato anche in francese e in tedesco.

---

Distribuzione: questo manuale può essere ordinato gratuitamente o scaricato in versione elettronica dal seguente sito:

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Temi > Lavoro > Dossier «Conciliabilità tra lavoro e famiglia»  
> Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia»

---





---

**Il 68% delle madri con figli di età inferiore ai 15 anni sono professionalmente attive.**

---

Ciò equivale a 516 000 donne. Fonte: Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera RIFOS 2005.

# 1

# Profitto

1.1	Vantaggi superiori ai costi . . . . .	12
1.2	A piccoli passi si possono raggiungere risultati importanti . . . . .	14
1.3	Come è strutturato il manuale . . . . .	15



# Realizzate un vero profitto per voi e i vostri collaboratori conciliando lavoro e famiglia

L'esigenza di una migliore conciliabilità tra il lavoro e la famiglia è un tema di grande attualità. Non solo nei media: istanze politiche ritengono che possa dare nuovi impulsi all'economia. L'esperienza mostra come le grandi imprese che adeguano le loro strutture a questa esigenza dei dipendenti ne traggano a loro volta dei vantaggi. Anche le piccole e medie imprese però hanno un potenziale da sfruttare.

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

## 1.1 Vantaggi superiori ai costi

Le aziende che propongono soluzioni adatte ai dipendenti che hanno responsabilità familiari traggono a loro volta dei vantaggi. Spesso le aziende più piccole non dispongono di tutte le cifre necessarie per fare un bilancio esatto dei costi e dei benefici delle misure volte a conciliare lavoro e famiglia. I risultati di un'indagine realizzata in Svizzera presso 25 PMI che hanno introdotto misure di questo tipo mostrano tuttavia che nessuna di esse ha rimpianto la propria decisione. Ritengono anzi che tali misure siano vantaggiose per la loro attività e intendono proseguire su questa strada.

cfr. 4.9 Coordinate delle imprese interpellate e presentate, pag. 109

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

cfr. Prognos AG (2005), 4.8 Bibliografia, pag. 107

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

Vantaggi per l'azienda	
<b>Collaboratori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– maggior soddisfazione, motivazione, rendimento, impegno, flessibilità, disponibilità, equilibrio dei collaboratori</li> <li>– aumento delle competenze sociali dei collaboratori</li> <li>– meno stress, meno assenze</li> <li>– maggiore produttività dei collaboratori</li> <li>– più lealtà, maggiore identificazione con l'azienda, meno disdette</li> </ul>
<b>Azienda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reinserimento più precoce dopo il congedo maternità, maggiori possibilità di impieghi a tempo parziale</li> <li>– costi inferiori per la ricerca di personale e l'inserimento di nuovi collaboratori</li> <li>– miglior clima e migliore comunicazione all'interno dell'azienda, maggiore efficienza, lavoro più orientato ai risultati</li> <li>– maggiore responsabilizzazione dei collaboratori</li> <li>– miglior sistema di supplenze all'interno dell'azienda, collaboratori più polivalenti</li> <li>– pianificazione più efficace dell'impiego del personale, costi inferiori per il lavoro straordinario e il lavoro temporaneo</li> <li>– diminuzione del rischio per l'azienda attraverso la ripartizione delle responsabilità e delle conoscenze specifiche fra più persone e quindi minore perdita di know how quando un collaboratore se ne va</li> <li>– la sfida consistente nel conciliare lavoro e famiglia dà all'azienda l'opportunità di rivedere e migliorare la sua organizzazione del lavoro</li> </ul>
<b>Verso l'esterno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– maggiore attrattiva dell'azienda quale datore di lavoro, vantaggio concorrenziale per l'acquisizione di collaboratori validi</li> <li>– rafforzamento dell'immagine dell'azienda</li> </ul>

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

<b>Costi per l'azienda</b>	
<b>Orari di lavoro flessibili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– costi generalmente ridotti</li> <li>– un certo onere nella fase di inserimento</li> <li>– onere di pianificazione e coordinamento sempre leggermente più elevato</li> </ul>
<b>Lavoro a tempo parziale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– onere di coordinamento e amministrazione leggermente più elevato</li> <li>– altrimenti, quasi a costo zero a seconda della situazione iniziale</li> <li>– costi più elevati se le persone occupate a tempo parziale necessitano di un proprio posto di lavoro</li> </ul>
<b>Adeguamento dell'organizzazione del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– più accordi autonomi sono possibili all'interno del team, più i costi sono ridotti</li> <li>– inizialmente può essere necessaria un'assistenza</li> <li>– costi di supplenza più o meno importanti secondo il campo di lavoro</li> </ul>
<b>Pause professionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– costi ridotti se le misure non sono retribuite e si adottano soluzioni ponte interne</li> <li>– più elevati in caso di vacanze pagate e sostituti esterni</li> </ul>
<b>Luogo di lavoro flessibile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– costi spesso ridotti (ad es. computer portatile e ADSL)</li> <li>– dipendono dall'infrastruttura necessaria</li> </ul>
<b>Sostegno alla custodia dei figli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– costi ridotti per la consulenza e l'intermediazione per offerte di custodia</li> <li>– più elevati nel caso di un'eventuale partecipazione ai costi</li> </ul>
<b>Clima aziendale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nessuna ripercussione sui costi necessaria</li> </ul>
<b>Sviluppo del personale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– investimenti da ridotti a elevati secondo la misura</li> </ul>

## 1.2 A piccoli passi si possono raggiungere risultati importanti

Le piccole e medie imprese non possono permettersi di introdurre programmi dispendiosi a favore delle famiglie. Non necessariamente però le misure volte a migliorare la conciliabilità tra il lavoro e la famiglia devono essere complicate e costose. Attraverso piccoli passi, anche le piccole aziende possono ottenere risultati importanti. Le aziende a conduzione familiare hanno spesso il vantaggio di conoscere a fondo ciò di cui si tratta, essendo entrambi i partner attivi nell'azienda. Le piccole e medie imprese possono seguire percorsi individuali adottando linee flessibili, informali e non burocratiche. Piuttosto che concepire programmi onerosi, è importante adattare le condizioni di lavoro alla situazione specifica di ogni collaboratore.

### Genitori e aziende possono lavorare mano nella mano

Un importante elemento a vantaggio delle imprese più piccole è dato dal fatto che il capo e i suoi dipendenti si conoscono meglio, sia sul piano professionale che privato. I colloqui diretti sono più spontanei e non sono inibiti da ostacoli gerarchici. Ciò fa sì che abbiano un maggiore impatto sui singoli. I collaboratori si sentono direttamente coinvolti nelle problematiche dell'azienda e questo facilita il raggiungimento di reciproci compromessi.

I genitori e le aziende possono lavorare «mano nella mano». Il fatto che dipendano l'uno dalla flessibilità dell'altro li rende potenzialmente dei buoni partner. Le loro esigenze però non coincidono automaticamente. È quindi necessario rispettare la situazione di ognuno. Non sempre la soluzione più attuabile è l'ideale, ma l'importante è trovare il compromesso migliore, che tenga equamente conto degli interessi di entrambe le parti.

---

«Suggerirei semplicemente di iniziare e di sperimentare. Un'azienda deve poter acquisire esperienze per poi valutare quali sono le soluzioni più valide. È importante coinvolgere nella pianificazione delle misure i collaboratori che ne usufruiscono. Naturalmente non bisogna perdere di vista la realtà.»

*Hans Buser, direttore della nateco, Gelterkinden*

---

### Soluzioni adeguate per ogni azienda

Ognuna delle 25 piccole e medie imprese svizzere interpellate ha trovato una soluzione fatta su misura per sé. Nella maggior parte dei casi, hanno optato per orari più flessibili e offrono possibilità di lavoro a tempo parziale, anche perché questa soluzione si addice particolarmente alle loro esigenze aziendali. Hanno introdotto turni brevi, praticano il job sharing o hanno conservato collaboratori validi che dovevano far fronte a impegni familiari dando loro la possibilità di prolungare il congedo maternità o paternità e di lavorare in modo flessibile a tempo parziale. Queste aziende mostrano di voler risolvere i problemi di conciliabilità e cercano il dialogo con i loro collaboratori per trovare soluzioni facilmente attuabili. Nessuna si è pentita della propria scelta di impegnarsi a favore di una maggiore conciliabilità.

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

## 1.3 Come è strutturato il manuale

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

Il successivo capitolo 3 è incentrato sulle sfide che possono presentarsi, secondo le circostanze, alle aziende che vogliono migliorare la conciliabilità. Le condizioni quadro non sono infatti favorevoli ovunque. Quasi sempre, tuttavia, possono essere intrapresi dei cambiamenti. Talvolta una strategia di conciliabilità può persino servire a soddisfare meglio le esigenze della clientela o ad impiegare il personale in modo più flessibile in funzione dell'andamento delle ordinazioni.

Il capitolo 4 propone aiuti concreti per l'attuazione. Vengono descritti passo per passo possibili modi di procedere. Le misure sono nuovamente passate in rassegna: in una prima tabella sono descritte le singole misure, nella seconda vengono riassunti i vantaggi, i costi e altre indicazioni pratiche per gruppi di misure. Una lista di controllo elenca tutti i punti che devono essere regolamentati nell'ottica della conciliabilità, a prescindere dalla soluzione scelta. Viene inoltre messo a disposizione materiale di lavoro sui temi del lavoro a tempo parziale, del job sharing e del telelavoro.

Segue infine una parte complementare che propone indirizzi e link di servizi di consulenza e aziende di servizi nonché una bibliografia utilizzabile nella pratica. Sono riportate anche le coordinate delle aziende interpellate e qui presentate, nonché le persone di contatto.



## Esempio pratico 1: Rinco Ultrasonics AG, Romanshorn

**Segni particolari:** fabbricazione di macchine di saldatura plastica a ultrasuoni.  
78 dipendenti in Svizzera, circa 70 nel resto del mondo.

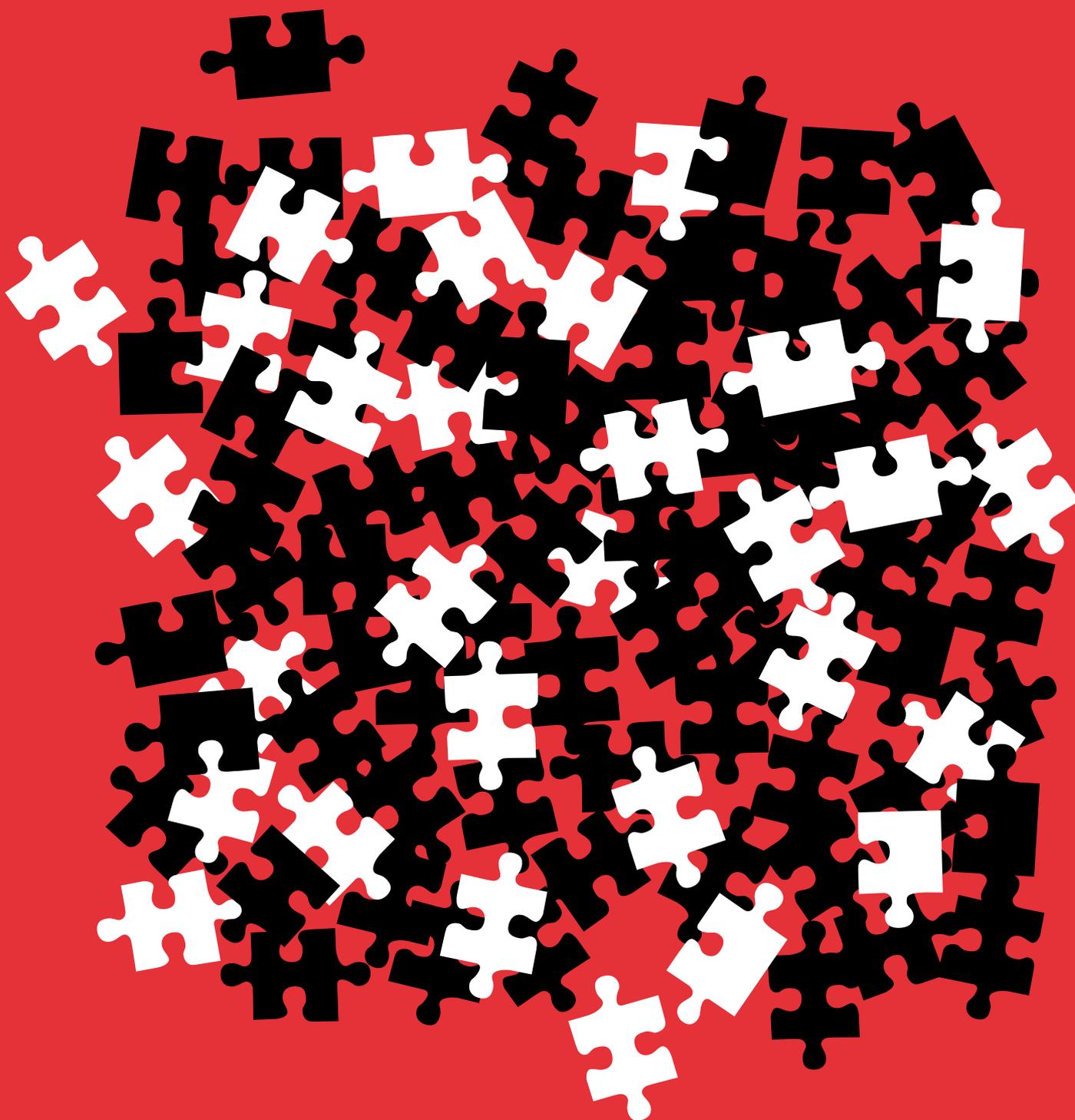
**Misure:** orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, sviluppo del personale

La Rinco Ultrasonics offre l'opzione dell'orario flessibile prima delle 8:30 e dopo le 16:30. Nella fabbricazione meccanica è possibile lavorare a turni in orari molto spostati verso l'inizio o la fine della giornata. L'impresa occupa molti dipendenti a tempo parziale e due donne con contratti di job sharing alla ricezione che si sostituiscono reciprocamente durante le vacanze. È accordato un congedo paternità pagato di cinque giorni e, sia le madri che i padri, possono per di più usufruire di un congedo non pagato e ridurre il loro grado di occupazione.

A distinguere quest'azienda dalle altre non sono però tali caratteristiche, bensì la convinzione del capo del personale, Beatrix Thoma, che vi è sempre una soluzione possibile: «Occorre dar prova di flessibilità, entrambe le parti devono essere disposte a cercare una soluzione. La comunicazione è molto importante. Un compromesso è sempre possibile, a condizione di sapersi ascoltare vicendevolmente.» L'impresa si è distinta nel 2002 quale azienda turgoviese più vicina alle esigenze della famiglia. Nel suo regolamento del personale ha iscritto l'obiettivo della conciliabilità tra lavoro e famiglia. I genitori possono farvi riferimento qualora debbano assentarsi per curare d'urgenza un figlio malato. Inoltre, quando i figli passano dall'asilo alla scuola, possono cambiare i loro orari e adeguarli alle nuove esigenze.

La Rinco Ultrasonics non ha adottato disinteressatamente questa filosofia: «Uno degli obiettivi era di fidelizzare i collaboratori all'azienda. Così riscontriamo un tasso di fluttuazione minimo e una grande soddisfazione», spiega Beatrix Thoma: «Inoltre, il riconoscimento che abbiamo ricevuto ha direttamente contribuito a rafforzare la nostra immagine. Improvvisamente siamo ci siamo fatti un nome a Romanshorn. La speranza è che anche in un mercato del lavoro «prosciugato» le persone giuste arrivino fino a noi.»





---

Il 32% delle famiglie con figli di età inferiore ai 15 anni ricorrono a una struttura di custodia extra familiare.

---

Ciò equivale a 224 000 famiglie con circa 380 000 figli. Fonte: Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera RIFOS 2005.

# 2

## Misure

2.1	Orari di lavoro flessibili . . . . .	20
2.2	Lavoro a tempo parziale . . . . .	27
2.3	Adeguamento dell'organizzazione del lavoro . . . . .	33
2.4	Pause professionali . . . . .	38
2.5	Luogo di lavoro flessibile . . . . .	41
2.6	Sostegno alla custodia dei figli . . . . .	44
2.7	Clima aziendale . . . . .	47
2.8	Sviluppo del personale . . . . .	51
2.9	Quali altri aiuti potete dare? . . . . .	53



# Scegliete le misure più adatte a voi tra le tante possibili

---

«Dobbiamo stare attenti a non perdere di vista l'essenziale. Spesso con piccole cose si possono ottenere grandi risultati. Non sempre sono necessarie consulenze esterne ed enormi risorse finanziarie. Piccoli accorgimenti possono talvolta rivelarsi molto più validi ed efficaci.»

*Luzi Thomann, Thomann Nutzfahrzeuge AG (veicoli utilitari),  
Schmerikon e Coira*

---

Per migliorare la conciliabilità del lavoro e della famiglia all'interno di un'azienda esistono molte possibilità, ma nessuna ricetta assoluta. Le misure applicate, per corrispondere alla situazione dell'azienda e servire realmente ai collaboratori, devono essere concepite su misura. In questo capitolo vi presentiamo pertanto un ampio ventaglio di idee. Non ci limiteremo però a una semplice elencazione di tutte le misure possibili: per ognuna di esse indicheremo anche i *vantaggi e i costi* prevedibili. Nei consigli concreti per la loro *attuazione* non tralasceremo di segnalare gli ostacoli da *tenere presenti*.

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

Vi è anche un altro buon motivo per procedere gradualmente. Gran parte delle misure per la promozione della conciliabilità è volta essenzialmente a conferire ai collaboratori un certo margine di libertà e di autoresponsabilità. La libertà di cui possono disporre consente loro di conciliare meglio gli impegni lavorativi e quelli privati. D'altra parte, sono chiamati ad assumere maggiori responsabilità nell'azienda. Questo lo si impara – anche se esistono specifiche direttive aziendali – e presuppone una fiducia che cresce nel tempo.

Ciò che aiuta a coniugare il lavoro e la gestione quotidiana dei figli contribuisce nel contempo a promuovere la conciliabilità della vita professionale con altri impegni privati. Può accadere, ad esempio, che il partner si ammali gravemente. Nelle fasi avanzate della vita non di rado insorge la necessità di prestare cure e assistenza ad altri membri della famiglia che non necessariamente vivono sotto lo stesso tetto. Se la vita professionale può lasciare spazio progressivamente alla vita privata, anche il passaggio al pensionamento risulta agevolato.

## 2.1 Orari di lavoro flessibili

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

### Vantaggi per l'azienda

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

Allo stesso tempo, gli orari di lavoro flessibili aumentano la soddisfazione dei collaboratori, alleviano il carico di lavoro e lo stress e favoriscono un atteggiamento più professionale. Se constatano che l'azienda presta attenzione alle loro esigenze, i dipendenti sono in genere più disponibili, più produttivi e meno spesso assenti. Si abbassa inoltre il rischio di malattie, scarsa concentrazione e sovraccarico.

Accordando ai dipendenti, senza troppe complicazioni, la possibilità di assentarsi per brevi periodi, si possono ridurre i costi derivanti dall'assenteismo. I collaboratori possono accordarsi fra loro per assentarsi brevemente e non sono costretti ad allontanarsi completamente dal lavoro se subentrano impegni privati durante le ore lavorative. Essi si identificano con l'azienda e vi rimangono più a lungo, con un conseguente risparmio sui costi di assunzione e di inserimento.

### Costi per l'azienda

Proprio per le aziende più piccole, i costi di un'organizzazione flessibile degli orari sono contenuti. La sua introduzione comporta delle spese per il personale. Eventualmente si dovrà predisporre un sistema di timbratura. I costi correnti registreranno spese di pianificazione e di coordinamento leggermente più elevate. Tali spese diminuiscono se le questioni legate agli orari sono risolte all'interno del team. La gestione di singoli conti concernenti le ore di lavoro può essere relativamente onerosa se i processi non sono completamente automatizzati.

### Attuazione

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

L'assenza di un sistema di registrazione degli orari (autocontrollo con propria annotazione, orologi timbratori o sistemi elettronici), può suscitare un senso di ingiustizia fra i collabora-

tori e causare perdite di efficacia dovute a conflitti. Una soluzione valida per quasi tutte le forme di lavoro a orario flessibile è quella di gestire dei *conti concernenti le ore di lavoro*. Le ore di lavoro effettivamente prestate sono registrate sotto forma di crediti e debiti. È opportuno fissare dei limiti entro i quali bisogna mantenere le ore in esubero e le ore in ammanco. Il periodo di tempo accordato per la compensazione dei crediti e dei debiti può variare da un mese, a un trimestre, a un anno intero.

- ▶ *Rispetto delle condizioni quadro fissate dal diritto del lavoro*: anche la flessibilità del tempo di lavoro presuppone il rispetto delle condizioni generali fissate dal diritto del lavoro. Il lavoro deve ancora essere organizzato in modo tale da garantire la protezione della salute fisica e psichica dei lavoratori. A tale scopo, bisogna rispettare la legge sul lavoro e in particolare i tempi di lavoro e di riposo.
- ▶ *La flessibilità ha sempre due facce*: ovvero le esigenze dell'azienda e quelle dei dipendenti, che non sempre coincidono. Per conciliare il lavoro con le responsabilità familiari non basta essere flessibili ma bisogna anche pianificare. L'azienda deve a sua volta poter contare sui propri collaboratori in base alla mole di lavoro. Un giusto equilibrio richiede disponibilità reciproca e riguardo per le condizioni quadro di entrambe le parti. Nella maggior parte dei casi, orari lavorativi sostenibili per la famiglia sono il risultato di un compromesso. Più la situazione è chiara fin dall'inizio, minori saranno in seguito le perdite di efficacia dovute a conflitti.
- ▶ *Gestione delle ore in ammanco e delle ore in esubero*: se sono gestiti conti concernenti le ore di lavoro, si calcolano ore in esubero e ore in ammanco. Le modalità di compensazione delle ore possono variare, ma è raccomandabile definire regole chiare. Alcune aziende ammettono un trasferimento delle ore, altre detraggono le ore in ammanco dal salario e pagano le ore in esubero alla tariffa normale. Nei settori in cui sono previsti supplementi per gli straordinari, questo può causare dei conflitti se non viene fatta una distinzione chiara tra le ore in esubero effettuate a titolo facoltativo e gli straordinari imposti dall'azienda. Vi sono opinioni diverse anche sull'opportunità di corrispondere o meno una retribuzione per le ore in esubero. L'idea di principio è di compensarle sotto forma di tempo libero. Per stabilire quando può essere preso questo tempo libero occorre ugualmente attenersi a determinate regole.
- ▶ *Adeguamento periodico*: le esigenze familiari mutano nel tempo, ad esempio quando un figlio inizia la scuola o se l'orario delle lezioni viene modificato. Gli accordi presi devono quindi essere aggiornati con una certa periodicità (semestralmente o annualmente).
- ▶ *Senso di giustizia*: se nella pianificazione delle vacanze vengono sistematicamente privilegiate le famiglie, possono crearsi tensioni all'interno del team. Lo stesso accade se i dipendenti che arrivano prima o se ne vanno dopo degli altri devono sempre sobbarcarsi i lavori più spiacevoli rimasti in sospeso. Per questioni di giustizia, può essere opportuno offrire a tutti la possibilità di un orario flessibile. In generale, è importante comunicare apertamente. Così facendo è possibile conoscere meglio le rispettive esigenze, sensibilità e richieste e, quindi, favorire la fiducia reciproca e la disponibilità ad aiutarsi vicendevolmente. Non da ultimo, è necessaria una buona dose di persuasione per familiarizzare i collaboratori con le nuove misure.

**Da tener presente**

Qui di seguito sono riportate le misure più collaudate per la flessibilizzazione degli orari di lavoro. Esistono però anche molte altre soluzioni fatte su misura. Specialmente nelle piccole aziende, l'orario di lavoro può spesso essere adeguato senza grandi difficoltà alla situazione dei singoli lavoratori.

---

**«Sono convinta che gli orari di lavoro flessibili, nella nostra azienda e quindi sicuramente anche in aziende simili, non provochino costi aggiuntivi. Bisogna solo avere il coraggio di metterli in atto.»**

*Agnes Bettschen, membro di direzione della Auto Bettschen AG, Thun*

---

cfr. Modello di regolamento sull'orario flessibile, 4.5 Materiale di lavoro, pag. 85

### 2.1.1 Orario flessibile

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

Quando si introduce un orario flessibile si devono fissare e rispettare i seguenti punti:

- ▶ Orario di presenza obbligatoria: fissazione della situazione e della durata (ad es. dalle 9 alle 11 e dalle 14 alle 16).
- ▶ Fasce di orario flessibile: primo orario d'inizio e ultimo orario di fine lavoro possibili, pausa pranzo minima di mezz'ora (cosiddetta pausa SUVA; occorre anche osservare che, secondo l'art. 36 della legge sul lavoro, ai lavoratori con responsabilità familiari deve essere accordata, su richiesta, una pausa meridiana di almeno un'ora e mezzo).
- ▶ Periodo di conteggio: settimanale, mensile o annuale.
- ▶ Fascia per le ore in esubero e le ore in ammanco.

cfr. 4.4 Lista di controllo sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali, pag. 81

### 2.1.2 Orario di lavoro annuale

Nel modello di orario di lavoro annuale le ore che devono essere effettuate vengono fissate su base annuale invece che su base settimanale o mensile. Questa possibilità è applicabile sia per i dipendenti a tempo pieno che per quelli a tempo parziale. L'attività lavorativa può così essere ripartita in modo irregolare su singoli mesi o settimane. Questo sistema consente ai dipendenti che hanno figli di disporre di una maggiore libertà rispetto all'orario flessibile. In tal modo, possono ad esempio adeguarsi alle vacanze scolastiche. Bisogna inoltre garantire che anche i momenti di sovraccarico siano gestiti in modo sostenibile per la famiglia.

## Attuazione

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

Occorre definire i seguenti punti:

- ▶ *Campo d'applicazione*: intera azienda, determinati settori o team? tutti i dipendenti o solo alcuni?
- ▶ *Ore lavorative annuali da effettuare per dipendenti occupati a tempo pieno*: in caso di lavoro a tempo parziale questo numero di ore è ridotto proporzionalmente.
- ▶ *Margine di manovra della flessibilizzazione*: come vengono determinati i limiti massimi e minimi del carico di lavoro per unità di tempo (se non è fissato un limite massimo, gli impegni familiari non possono più essere assolti)? quanto può lavorare una persona, al minimo e al massimo, a titolo facoltativo? quando la sua presenza può essere richiesta di meno o di più rispetto alla media annuale?
- ▶ *Scadenze di pianificazione dell'impiego*: con quanto tempo d'anticipo vengono fissati concretamente gli orari di lavoro nei singoli casi? Per le persone con impegni familiari è importante poter disporre di un orizzonte di pianificazione sufficientemente lungo.

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

### 2.1.3 Brevi assenze

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

È importante che esistano chiare direttive aziendali (ad es. «Devono sempre essere presenti almeno due persone») alle quali riferirsi per la definizione di accordi informali tra i dipendenti e per loro il rispetto. Anche in questo caso bisogna badare a garantire una certa giustizia: si può decidere, ad esempio, di accordare delle facilitazioni a chi deve continuamente prestarsi a sostituire altri colleghi.

**Attuazione**

### 2.1.4 Giorni liberi

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

Per i dipendenti con famiglia a carico sarebbe spesso utile poter disporre di un giorno libero anche per far fronte ad altri impegni familiari, come ad esempio curare il partner ammalato, accompagnare i figli al primo giorno di asilo, accudire i figli durante la notte nel periodo della dentizione eccetera.

Molte aziende, in speciali situazioni e su richiesta, accordano questi giorni liberi supplementari retribuendoli e si assicurano in cambio la disponibilità dei dipendenti ad assumere oneri

cfr. 4.4 Lista di controllo sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali, pag. 81

supplementari. Altre concedono ai dipendenti con impegni familiari un dato numero di giorni liberi supplementari all'anno, di cui possono fruire per grandi o piccole urgenze.

Anche se un'azienda non è economicamente in grado di retribuire i giorni liberi supplementari, il diritto a un giorno libero in caso d'urgenza apporta comunque un grande sollievo ai dipendenti che devono far fronte a impegni familiari.

### 2.1.5 Vacanze e giorni festivi

L'inizio delle vacanze scolastiche rappresenta per i genitori che lavorano l'inizio di un periodo di grandi acrobazie visto e considerato che spesso non esistono apposite offerte per la custodia dei figli. Nella pianificazione delle assenze per vacanze è utile prevedere che i dipendenti con figli in età scolastica possano prendere le loro ferie possibilmente in concomitanza con le vacanze scolastiche. Un'altra soluzione può essere quella di accordare loro contrattualmente il diritto di ridurre il tempo di lavoro durante le vacanze scolastiche. Spesso è opportuno lasciare liberi i genitori con figli piccoli in occasione delle festività più importanti come Natale e Pasqua.

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

## Attuazione

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

### 2.1.6 Orari giornalieri ridotti, prolungati e scalati

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

- ▶ *Orari giornalieri ridotti*: sono perlopiù combinati con il lavoro a tempo parziale. La riduzione delle ore di lavoro aiuta a mantenere il ritmo di vita quotidiano della famiglia: si possono portare e riprendere i figli al nido, all'asilo o a scuola e rimane anche il tempo per aiutarli a fare i compiti e per cucinare.
- ▶ *Orari giornalieri prolungati*: il tempo di lavoro settimanale convenuto è ripartito su un numero inferiore di giorni. Lavorando 10 ore al giorno invece di 8, si può concentrare un grado di occupazione del 50% in 2 giorni o del 100% in 4 giorni. Una tale concentrazione delle ore permette ai genitori di darsi il cambio nella cura dei figli. Dal canto loro, le aziende possono estendere gli orari di contatto con la clientela.
- ▶ *Lavoro a turni*: il lavoro a turni può rendere più difficile la conciliabilità tra lavoro e famiglia ma, a seconda dei casi, può anche agevolarla. Chi inizia il proprio turno la mattina presto, a partire da metà pomeriggio potrà dedicarsi ai figli. Viceversa, i turni serali possono essere interessanti se la mattina i figli ancora piccoli rimangono a casa. Spesso sono apprezzati

anche i turni di mezza giornata di mattina, pomeriggio o sera. Nel caso dei dipendenti che hanno famiglia è importante che nella pianificazione si tenga conto delle loro esigenze, in particolare una certa costanza nella ripartizione dei turni.

- ▶ *Orari scalati*: se la giornata lavorativa inizia e termina a orari variabili, i genitori hanno la possibilità di accudire i figli prima della scuola o di essere a casa quando tornano la sera. L'azienda può offrire orari d'apertura e di servizio più lunghi se inizia la giornata con un organico ridotto, lo aumenta fino a completarlo nei momenti di punta e verso fine giornata riduce gradualmente la disponibilità dell'azienda.



## Esempio pratico 2: Affolter Holding SA, Malleray

**Segni particolari:** azienda familiare alla terza generazione, sviluppa e produce componenti elettroniche e meccaniche per macchine nonché apparecchi micromeccanici, 120 dipendenti

**Misure:** orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale

Inizialmente sono state le difficoltà riscontrate sul mercato del lavoro a indurre la Affolter a offrire pomeriggi liberi per trovare operai che volessero lavorare nella fabbrica. Nel frattempo, l'azienda ha adottato 30 diversi modelli di orario di lavoro. La maggior parte di coloro che lavorano a tempo parziale hanno uno o due pomeriggi liberi. Tutti però hanno un orario flessibile. Sono previsti periodi di presenza obbligatoria soltanto dalle 8:30 alle 11:00 e dalle 14:00 alle 16:00. Persino uno dei dirigenti ogni giorno smette di lavorare alle 11:00 per andare a preparare il pranzo. Si possono accumulare ore in più negli orari di punta per poi compensarle quando si abbisogna di tempo per la famiglia. È anche possibile mantenere per un dato periodo un saldo di ore negativo.

«Le persone devono avere il tempo di sbrigare i propri impegni familiari. Da noi questo tempo lo trovano facilmente poiché riusciamo sempre a raggiungere un accordo», spiega il capo del personale Nicolas Curty. «Se siamo aperti al dialogo riusciamo a capire i problemi delle persone. Se dico subito di no, la persona si sente frustrata. E una persona frustrata è meno produttiva, meno motivata e quindi meno redditizia.» Nel frattempo gli orari di lavoro sostenibili per la famiglia sono entrati a far parte dell'identità dell'azienda. Nicolas Curty ha però anche dovuto imparare a porre dei limiti. Troppe esigenze particolari complicavano eccessivamente il sistema provocando conflitti fra i dipendenti. Oggi le regole sono uguali per tutti.

L'impresa non ha mai calcolato in cifre quanto le convengano tali agevolazioni. Tuttavia parte dal presupposto che comportino dei vantaggi. I costi, che intervengono nella fase di pianificazione, sono soprattutto di tipo amministrativo. Le persone devono accordarsi meglio fra di loro. Uno dei vantaggi è che vi sono pochissime assenze. Anche quando è in cerca di nuovo personale, la ditta non deve quasi mai pubblicare inserzioni perché la gente si presenta spontaneamente.

## 2.2 Lavoro a tempo parziale

La riduzione del grado di occupazione è un'altra misura efficace per migliorare la conciliabilità tra lavoro e famiglia. Le possibilità di organizzazione degli orari sono svariate. Attualmente sono soprattutto le madri che, lavorando a tempo parziale, riescono a conciliare famiglia e lavoro. Di conseguenza, questa forma di lavoro è diffusa soprattutto tra le professioni tipicamente femminili. Il suo potenziale è però molto più vasto. Secondo un'indagine svolta dall'Ufficio federale di statistica, sempre più giovani padri vorrebbero condividere con le madri la gestione dei figli e dei lavori domestici. Le offerte di lavoro a tempo parziale potrebbero quindi costituire un vantaggio concorrenziale nel futuro mercato del lavoro.

L'occupazione a tempo parziale già da lungo tempo non è più limitata soltanto a funzioni ausiliarie. Negli ultimi anni, anzi, ha preso piede soprattutto tra le persone meglio qualificate. Il lavoro a tempo parziale è sempre più diffuso anche tra i quadri e i dirigenti, ciò che nella maggior parte dei casi rende necessario un adeguamento dell'organizzazione del lavoro. La responsabilità è suddivisa tra più persone. Specialmente le aziende più piccole hanno così maggiori possibilità di acquisire dirigenti qualificati.

Per ogni azienda è importante poter usufruire del maggiore know how possibile. Questa esigenza è particolarmente accentuata nelle imprese più piccole, dove spesso una data funzione chiave è ricoperta da una sola persona. Il tempo parziale offre vantaggi sotto molti aspetti. La responsabilità e lo know how possono essere suddivisi fra più persone. I collaboratori che vogliono dedicarsi anche alla famiglia rimangono legati all'azienda. Inoltre, le offerte di lavoro a tempo parziale facilitano l'assunzione di collaboratori particolarmente interessanti. In molti settori, per trovare dei buoni collaboratori, è praticamente indispensabile proporre il lavoro a tempo parziale.

### Vantaggi per l'azienda

Le donne e gli uomini che hanno esperienza di gestione familiare portano solitamente con sé delle capacità che possono servire anche all'azienda: flessibilità, resistenza, doti organizzative, comunicativa e gestione pragmatica dei conflitti. I dipendenti occupati a tempo parziale sono spesso più equilibrati, più produttivi e più motivati. Inoltre registrano meno assenze. Chi ottiene di poter ridurre la percentuale di occupazione si sente più legato all'azienda ed è spesso anche disposto a fornire di tanto in tanto una prestazione supplementare.

Il lavoro a tempo parziale consente all'azienda di estendere gli orari d'apertura e di servizio oltre il normale ritmo quotidiano e di impiegare meglio i collaboratori in funzione della mole di lavoro. In tal modo l'azienda diventa più flessibile. Può inoltre attingere a un più ampio pool di persone in caso di improvvise carenze.

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

## Costi per l'azienda

Nell'ambito quotidiano si deve prevedere un leggero aumento dell'onere per il coordinamento. Più il numero di tempi parziali è elevato, più l'onere aumenta, ma in generale l'aumento della produttività lo compensa ampiamente. Le conseguenze finanziarie dipendono del resto dalla situazione concreta e sono ancora gestibili per l'azienda. A seconda della situazione iniziale, l'introduzione del lavoro a tempo parziale può avvenire quasi senza ripercussioni sui costi. Se i collaboratori a tempo parziale necessitano di posti di lavoro individuali, con conseguenti costi di infrastruttura, il conto si presenta diversamente. Se per lo stesso volume di lavoro vengono occupati più collaboratori, aumentano tutti i costi direttamente legati al numero di persone occupate, come quelli per l'amministrazione del personale, la pianificazione dell'impiego, le sedute, i corsi interni di formazione o gli eventi organizzati dall'azienda. Se la ripartizione e il trasferimento del lavoro sono stabiliti dagli stessi interessati, il job sharing comporta soltanto un minimo aumento del tempo di organizzazione.

## Attuazione

L'introduzione del lavoro a tempo parziale richiede il chiarimento di diversi punti:

- ▶ Cosa si può ripartire e come: quali compiti richiedono molto tempo? in che misura l'adempimento dei compiti dipende da determinate persone? vi sono molte decisioni urgenti da prendere?
- ▶ Chi coordina: quanta autonomia organizzativa e autoresponsabilità si possono concedere? quanto controllo è necessario? gli accordi informali sono già una prassi corrente?
- ▶ In che modo è adeguata l'organizzazione: chi prende parte a colloqui, e a quali? le supplenze sono già stabilite? le moderne tecnologie della comunicazione (mail, agenda elettronica accessibile a tutti) possono essere d'aiuto?
- ▶ Esigenze della clientela: quando vengono richieste le prestazioni dalla clientela? come vengono gestiti i momenti di punta? con che ritmo bisogna rispondere alle richieste?
- ▶ Esigenze dei collaboratori: quale modello di orario a tempo parziale preferiscono i dipendenti? dove si possono raggiungere dei compromessi?

cfr. 4.5 Materiale di lavoro, pag. 83, e il libro «Chance Teilzeitarbeit» Baillod (2002), 4.8 Bibliografia, pag. 108

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

cfr. 4.4 Lista di controllo sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali, pag. 81

## Da tener presente

cfr. 2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 33

Il lavoro a tempo parziale funziona se l'organizzazione del lavoro è adeguata di conseguenza. Ciò è importante soprattutto nei casi in cui è indispensabile una stretta collaborazione o se i dipendenti occupati a tempo parziale ricoprono responsabilità esterne e interne.

La comunicazione e il coordinamento devono essere concepiti in modo particolarmente accurato. Essi richiedono maggiore impegno se non sono sempre tutti presenti. È però anche importante che i contenuti del lavoro e i processi operativi corrispondano al grado di occupazione. Specialmente quando una persona passa dal tempo pieno al tempo parziale bisogna assicurarsi che i suoi compiti siano opportunamente adeguati.

Qui di seguito vengono presentate in modo schematico le principali forme di tempo parziale per dare un'idea di come possano essere organizzate. Sono indicate le varie possibilità

esistenti per riprendere a lavorare con una percentuale di occupazione crescente e per passare in modo relativamente semplice da un grado di occupazione all'altro.

---

«Visti i salari piuttosto bassi nel nostro settore, ci eravamo già proposti di introdurre un ulteriore incentivo. A fianco dell'impegno professionale, ritenevamo importante accordare sufficiente tempo libero e migliorare la qualità di vita. La vendita è un lavoro faticoso e anche per questo l'occupazione a tempo parziale non può che giovare.»

*Monika Faist, contitolare della All Ways Reisen GmbH (agenzia di viaggi), Zurigo*

---

### 2.2.1 Principali varianti del lavoro a tempo parziale

Il lavoro a tempo parziale implica una riduzione del grado di occupazione dei collaboratori, espresso in percentuale sulla base di un posto a tempo pieno nella stessa azienda. Esistono diverse varianti di organizzazione del tempo parziale. Una delle sue caratteristiche è lo spazio di tempo al quale fa riferimento.

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

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

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

cfr. 2.1 Orari di lavoro flessibili,  
pag. 20

### 2.2.2 Cambiare il grado di occupazione senza difficoltà

Molto in generale, per i dipendenti che devono far fronte a responsabilità familiari è utile poter ridurre senza difficoltà il proprio grado di occupazione e aumentarlo poi nuovamente, secondo la fase della vita che stanno attraversando, nell'ambito delle possibilità offerte dall'azienda. Diverse aziende iscrivono le opzioni di base in un quadro di riferimento. Per una data funzione che implica responsabilità e contatti con i clienti, ad esempio, prevedono un'occupazione minima del 60%. Il colloquio annuale con i collaboratori può essere la sede adatta per ridefinire regolarmente la percentuale di occupazione. In altri casi i dipendenti hanno la possibilità di adeguare il grado di occupazione entro un dato termine (ad es. un semestre), sempre che ciò sia fattibile dal punto di vista aziendale.

---

«Quando si tratta di scrivere le offerte e di fissare le scadenze dei mandati, il lavoro a tempo parziale non pone quasi mai problemi. Anche se il capo di una qualsiasi azienda è occupato al 100%, non passa comunque tutto il tempo sullo stesso o cantiere, ma svolge più incarichi in luoghi diversi.»

*Daniel Oberhänsli, Genossenschaft Handwerkskollektiv (collettivo di artigiani), Zurigo*

---

### 2.2.3 Job sharing

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

- ▶ *Job-splitting*: in questo caso i compiti sono suddivisi di comune accordo fra gli interessati. In seguito, ognuno è responsabile unicamente per i lavori che gli sono stati assegnati.
- ▶ *Job-pairing*: con questa forma i titolari dei posti assumono insieme la responsabilità della pianificazione e dell'adempimento dell'intero compito.

#### Attuazione

In un contratto di job sharing si devono regolare segnatamente i seguenti punti. Gli interessati stipulano con l'azienda un contratto di lavoro individuale, nel quale però si impegnano nei confronti della stessa a sostituirsi vicendevolmente. Nel reciproco interesse, è opportuno precisare gli accordi per iscritto. In caso contrario, vi è il tacito accordo di effettuare straordinari fino a concorrenza di un posto a tempo pieno. Il principio di esigibilità, tuttavia, tutela le persone con impegni familiari dai sovraccarichi di lavoro. Questo può comportare aspettative contrastanti che in seguito potrebbero provocare conflitti. In caso di assenze impreviste vi è un obbligo di supplenza unicamente entro i limiti dell'esigibilità. Deve essere regolato anche il mantenimento del posto nel caso in cui il secondo collaboratore in job sharing lasci il lavoro. Lo stesso vale per il mantenimento di un gruppo quando un membro del gruppo se ne va.

cfr. 2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 33

cfr. Modello di accordo per il job sharing, 4.5 Materiale di lavoro, pag. 95

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

**Da tener presente**

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

cfr. Kuark (2003), 4.8 Bibliografia, pag. 108



## Esempio pratico 3: Dentaltechnik Fellmann AG, Sursee

**Segni particolari:** laboratorio odontotecnico con 18 dipendenti

**Misure:** orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sostegno alla custodia dei figli

All'inizio il direttore, Stephan Fellmann, quando fuori era bel tempo e il lavoro non urgeva, avrebbe voluto avere più tempo libero per sé: «Il capo di una piccola azienda che deve lavorare dalle 6 di mattina alle 8 di sera mentre i suoi collaboratori il pomeriggio tornano già a casa non può dirsi molto soddisfatto.» Vi erano però anche delle persone preparate che dopo aver avuto dei figli volevano passare al tempo parziale. Tuttora sono punti di riferimento importanti nell'azienda. Stephan Fellmann ha infatti cercato di adattare l'organizzazione del suo laboratorio a entrambe le esigenze: «Per una piccola azienda è senz'altro fattibile. Si può trovare una soluzione che accontenti tutti. L'aspetto più difficile è che entrambi, capo e collaboratore, devono mettersi l'uno nei panni dell'altro.»

Fellmann constata che le persone occupate a tempo parziale lavorano con un'energia diversa. E nei momenti di lavoro intenso possono di tanto in tanto aumentare più facilmente il grado di occupazione. «Viceversa, può capitare che il figlio di un collaboratore si ammali. Anche in questo caso cerchiamo di trovare una soluzione.» Per Stephan Fellmann è importante assicurarsi che i suoi collaboratori si trovino bene. In un laboratorio odontotecnico le scadenze ristrette sono di ordinaria amministrazione. I compiti vengono assegnati dal titolare. Molte mansioni sono però lasciate all'autonomia organizzativa dei collaboratori. Ciò è possibile perché vigono norme trasparenti. Nel frattempo l'azienda è passata a un modello di orario di lavoro annuale. È stato inoltre introdotto il sistema della timbratura affinché una libertà ottimale sia supportata da un equo controllo.

## 2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro

Tanto più flessibili sono gli orari di lavoro e i gradi di occupazione nell'azienda, tanto più l'organizzazione del lavoro dev'essere accurata affinché alla fine tutto combaci. Se i collaboratori non sono sempre tutti presenti, la pianificazione e il coordinamento devono essere meglio soppesati per evitare situazioni problematiche e passaggi inutili. Gli stessi cambiamenti organizzativi sono però anche un contributo ai fini di una migliore conciliabilità tra lavoro e famiglia. I principali elementi di un adeguamento dell'organizzazione del lavoro sono gli accordi autonomi nel team, il lavoro finalizzato ai risultati, la garanzia del flusso di informazioni, una pianificazione mirata dell'impiego nonché l'organizzazione delle supplenze. Anche il job sharing è una forma di organizzazione adeguata del lavoro.

cfr. Job sharing, 2.2 Lavoro a tempo parziale, pag. 30

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

**Vantaggi per l'azienda**

Una gestione volta ai risultati che lascia il maggior spazio possibile ai dipendenti favorisce un comportamento responsabile e una maggiore efficacia degli stessi.

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

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

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

Ogni team richiede un certo tempo di rodaggio prima che gli accordi autonomi possano funzionare. L'introduzione di un sistema di gestione orientato ai risultati non implica necessariamente che tutti i collaboratori siano in grado di lavorare in modo autonomo, ma molti possono esservi abilitati gradualmente. Ciò richiede colloqui periodici, per i quali superiori e collaboratori devono investire del tempo.

**Costi per l'azienda**

Secondo i campi d'attività, i costi per l'organizzazione delle supplenze possono essere molto esigui, soprattutto se vi sono diverse persone che conoscono bene la materia. In alcune professioni, tuttavia, le supplenze sono possibili soltanto se per i progetti più complessi si può fare riferimento anche a una seconda persona. Ovviamente ciò comporta dei costi, ragione per cui in simili circostanze di solito si organizza il lavoro all'interno del team in modo da garantire la supplenza anche in caso di malattia o vacanze.

### 2.3.1 Consentire gli accordi autonomi all'interno del team

In molte aziende, la responsabilità per settori d'attività circoscritti può essere trasferita a diversi team che si organizzano autonomamente. Ad esempio, viene delegata loro la competenza di accordarsi in modo informale sugli orari di lavoro o anche di definire l'intera pianificazione dell'impiego e persino di ripartire il lavoro, ma sempre entro determinati limiti. Questa libertà organizzativa permette ai membri del gruppo di prestare maggiore attenzione, nei loro accordi reciproci, alle esigenze personali di ognuno. Se necessario, possono scambiarsi i compiti. In questo modo riescono a bilanciare più facilmente gli impegni privati e quelli professionali. Questa forma di organizzazione racchiude in sé un grande potenziale per la conciliabilità del lavoro e della famiglia, sempre che all'interno del gruppo vi sia (o possa essere sviluppata) la disponibilità a sostenersi reciprocamente nell'adempimento degli impegni professionali e familiari.

Un lavoro d'équipe funzionale riduce i costi dell'azienda per la pianificazione dell'impiego del personale. Ciò non avviene però automaticamente. In un primo tempo può essere necessaria una maggiore assistenza. Una volta definite le regole del gioco e individuati i vantaggi di una reciproca disponibilità, il lavoro all'interno del team funzionerà sempre meglio.

#### Da tener presente

La capacità del team di organizzarsi autonomamente non può semplicemente essere data per scontata. Si richiedono solidarietà, volontà di lavorare insieme e senso di responsabilità. È pertanto raccomandabile investire nella capacità di lavoro e nello spirito di gruppo di un team. Nella composizione dei gruppi di lavoro occorre inoltre garantire una buona amalgama di competenze specialistiche e sociali. La comprensione per la situazione altrui può essere facilitata se tutti hanno famiglia. Un gruppo composto da persone con e altre senza responsabilità familiari è però tendenzialmente più flessibile e mobile rispetto a uno in cui tutti sono impegnati. Nel secondo caso bisogna comunque assicurare che coloro che si rendono spesso disponibili a breve termine ottengano in cambio altri vantaggi. In ambito specialistico è necessario un vasto bagaglio comune di conoscenze e capacità affinché tutti siano impiegabili in modo polivalente.

Il senso di responsabilità del team o del singolo può essere rapidamente compromesso se i limiti dell'autonomia non sono fissati chiaramente e vi è un eccessivo o uno scarso controllo. Questo può accadere se gli accordi presi non precisano quando bisogna rivolgersi ai superiori e quando questi ultimi si riservano di intervenire per effettuare controlli o per dare disposizioni.

### 2.3.2 Controllare i risultati invece di incoraggiare la presenza

Ciò che conta per un'azienda, in definitiva, è ottenere risultati soddisfacenti. In alcuni settori, come quello alberghiero e della ristorazione o quello della vendita, il risultato è direttamente legato agli orari di presenza. In altri, l'orario e il luogo in cui è stata fornita la prestazione lavorativa sono meno rilevanti. In questi casi si possono stabilire standard di qualità e prescrizioni relative agli orari, accordando però una certa libertà per quanto riguarda i dettagli dell'attività lavorativa. Questo margine di libertà agevola considerevolmente la conciliabilità tra lavoro e famiglia.

### 2.3.3 Flusso di informazioni

Gli accordi autonomi e la responsabilità individuale non sono il rimedio per tutti i problemi che si presentano in un'azienda. Essi sono realizzabili soltanto attraverso un coordinamento gestito dall'alto. Condizioni indispensabili sono un gioco di squadra ben orchestrato e una buona comunicazione. Anche se non sempre tutti sono presenti, ognuno deve poter accedere alle informazioni di cui abbisogna per sé e per il proprio lavoro. La comunicazione può essere garantita ad esempio mediante appuntamenti fissi. Invece di chiedere spiegazioni ogni volta che si ha una domanda, è possibile, in molti casi, raccogliere diverse domande da sottoporre in una sola occasione. Anche i colloqui all'interno del team e gli accordi relativi all'organizzazione del lavoro possono svolgersi a scadenze fisse alle quali dovrebbero essere tutti presenti. Gli assenti possono depositare le loro richieste in forma scritta o orale e in tal caso riceveranno un verbale del colloquio. È inoltre molto utile adottare procedimenti organizzativi o tecnici che consentano di accedere facilmente alla documentazione di collaboratori assenti (sistema di archiviazione unitario, server, Intranet, agenda elettronica, ecc.).

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

**Da tener presente**

---

«La comunicazione con i nostri collaboratori è aperta e chiara: dobbiamo sempre chiederci cosa possiamo offrire e cosa ci aspettiamo dagli altri. È meglio stabilire fin dall'inizio condizioni ed esigenze chiare fissandole anche nel contratto di lavoro piuttosto che doversi poi scontrare su un malinteso.»

*Albin Gisler, titolare del Fachgeschäft für Werkzeuge, Eisenwaren und Haushalt Gisler AG (negozio di ferramenta e casalinghi), Hochdorf*

---

### 2.3.4 Pianificazione dell'impiego

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

Anche dal profilo organizzativo una certa autonomia è auspicabile, ma sempre nell'ambito della realtà aziendale. Una persona che in un dato periodo non dorme abbastanza perché deve accudire i figli può, eccezionalmente, svolgere mansioni che non richiedono grande concentrazione. Se si vuole raggiungere una certa flessibilità organizzativa occorre comunque fare in modo che il personale sia in grado di svolgere svariati compiti.

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

**Da tener presente**

### 2.3.5 Garantire le supplenze

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

#### Attuazione

Un buon funzionamento delle supplenze necessita di accordi chiari. Affinché le esigenze aziendali siano soddisfatte, la direzione deve impartire direttive generali (ad es. orari di contatto richiesti). Le regole dettagliate (ad es. orari di presenza variabili, forma e momento dello scambio di informazioni, ecc.) sono convenute preferibilmente fra i collaboratori che si sostituiscono a vicenda. In tal modo si favorisce l'attaccamento dei collaboratori all'azienda più che non attraverso l'imposizione dall'alto di norme dettagliate.

---

«Per chi ha famiglia, è estremamente importante che si pianifichi in anticipo. Lo strumento chiave è il piano di servizio che mia moglie ha introdotto. Per quanto riguarda i collaboratori ausiliari, fissiamo i loro turni e li informiamo sulle date alle quali possono lavorare con il massimo anticipo possibile. Gli ausiliari iscrivono nel piano le date che vanno bene anche per loro e le date che non vanno bene, poi rettifichiamo il piano.»

*Beat Basler, gerente della Landgasthof Bären (trattoria), Ersigen*

---



## Esempio pratico 4: Ecoservices SA, Carouge

**Segni particolari:** studio d'ingegneria per consulenze edili in materia di sicurezza e ambiente, 19 dipendenti

**Misure:** orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, luogo di lavoro flessibile

Nel settore edile, un'impresa che prevede un grado di occupazione massimo dell'80% e che per principio vieta gli straordinari non è molto comune. La Ecoservices ha introdotto queste regole poiché entrambi i fondatori stavano per diventare padri e volevano occuparsi anche dei loro figli. Queste regole si sono mantenute anche quando i figli sono diventati più grandi, così come la comprensione per i problemi legati alla conciliabilità. Questa politica favorevole alla famiglia sembra soddisfare tutti nonostante i salari siano stati ridotti in proporzione. «La motivazione è cresciuta, vi sono meno assenze e passaggi inutili. Le persone sono concentrate sul loro lavoro», spiega Carole Z'Graggen Linser, che partecipa all'impresa in qualità di socio.

L'adeguamento dell'organizzazione del lavoro era una condizione necessaria per l'introduzione del lavoro a tempo parziale. Un cantiere deve rimanere aperto tutti i giorni e gli ingegneri che se ne occupano devono essere disponibili durante tutta la settimana. «Per noi una buona organizzazione in ufficio è importante. Vi sono sempre due persone che conoscono un mandato nei dettagli; in tal modo è sempre garantita la presenza di qualcuno che può rispondere ai clienti», racconta Carole Z'Graggen Linser. Essa ritiene che il principale fattore di costo delle misure volte a conciliare meglio il lavoro e la famiglia presso la Ecoservices risieda nell'energia investita nell'organizzazione. Il fatto che le due persone coinvolte nel progetto debbano essere costantemente in comunicazione comporta altri costi, ma presenta anche dei vantaggi. Quando qualcuno manca dal lavoro o vuole andare in ferie, la supplenza è assicurata.

## 2.4 Pause professionali

Con la nascita di un figlio si apre un nuovo capitolo esistenziale che implica altri ritmi, nuove priorità e soprattutto un grande impegno per la cura del neonato. Nei primi tempi questo compito può essere adempiuto grazie a diverse forme di congedo.

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

Queste regole minime non sempre soddisfano le aspettative personali dei giovani genitori, che vorrebbero dedicare più tempo al neonato. Essi apprezzano particolarmente che in questa situazione l'azienda si mostri disponibile nei loro confronti. Ciò non comporta necessariamente un aumento massiccio dei costi. Qui di seguito vengono illustrate le diverse possibilità di organizzare le pause professionali.

### Vantaggi per l'azienda

Se si sentono considerati e non si sentono fuori luogo nel mondo del lavoro, i giovani genitori sviluppano una maggiore lealtà nei confronti dell'azienda e tornano al lavoro più motivati. Dopo una pausa professionale le madri riprenderanno naturalmente il lavoro. I genitori recepiscono simili agevolazioni come un segno diretto di stima e reagiscono dimostrando maggiore impegno e soddisfazione. L'offerta relativa alle pause professionali è apprezzata anche dai collaboratori che non ne fanno uso. In generale induce una maggiore identificazione con l'azienda. L'opzione delle pause professionali rende inoltre un'azienda più attrattiva sul mercato del lavoro.

### Costi per l'azienda

Il congedo maternità obbligatorio è finanziato dalle indennità per perdita di guadagno e non genera quindi spese supplementari per le singole aziende. Il congedo paternità, anche se pagato, costa spesso molto poco all'azienda poiché la sua breve durata consente nella maggior parte dei casi di rimettersi in pari con il lavoro arretrato.

Per quanto riguarda i congedi che vanno oltre il minimo legale, tutto dipende dalla politica dell'impresa. Se il congedo non è pagato, la difficoltà di trovare un sostituto può causare dei costi aggiuntivi relativamente limitati. L'alternativa più semplice e conveniente è trovare una soluzione interna. Tuttavia, più piccola è l'azienda, meno probabilità vi sono che ciò sia fattibile. Un sostituto esterno deve disporre di qualifiche analoghe ed essere già inserito. Talvolta non potrà riprendere tutti i compiti. Come per qualsiasi supplenza si deve allora modificare leggermente, per un certo periodo, l'organizzazione del lavoro. Peraltro, simili soluzioni provvisorie danno spesso impulsi positivi all'impresa.

Per tutti i sistemi che vanno oltre il minimo legale e che prevedono un congedo pagato, bisogna prevedere in genere un raddoppio dei costi per il personale. Esistono tuttavia soluzioni intermedie meno care per l'azienda, che tengono conto ad esempio del credito vacanze risultante da un'opzione tempo/salario (la 13a mensilità o gli straordinari possono essere compensati mediante congedi) oppure che autorizzano ad accumulare un saldo orario negativo da recuperare entro l'anno (regolamentazione annuale degli orari).

Anche se una pausa professionale non viene retribuita, reperire un sostituto adeguato per una persona in congedo può rappresentare una difficoltà dal punto di vista dei costi. L'alternativa più semplice e conveniente è trovare una soluzione interna. Tuttavia, più piccola è l'azienda, meno probabilità vi sono che ciò sia fattibile. Un sostituto esterno deve disporre di qualifiche analoghe, ma spesso non è impiegabile in ugual misura. In tal caso si devono apportare modifiche all'organizzazione.

Prima della nascita, con il dovuto anticipo, vengono espone nell'ambito di un colloquio le esigenze e le possibilità di entrambe le parti. È raccomandabile procedere in questo modo anche nel caso dei futuri padri. Per i dipendenti come anche per l'azienda è preferibile che le condizioni quadro siano il più possibile chiare sin dall'inizio. Occorre stabilire la durata, le partecipazioni finanziarie (parziale pagamento continuato del salario o contributi previdenziali e assicurativi), condizioni del diritto (durata in funzione del periodo di servizio nell'azienda, opzione tempo/salario, funzione esatta dopo la pause professionale. Spesso entra in considerazione anche una riduzione del grado di occupazione. L'azienda può contribuire al mantenimento di una copertura assicurativa adeguata, ad esempio attraverso una cosiddetta convenzione assicurativa. I dettagli vanno preferibilmente discussi con un assicuratore.

#### Attuazione

cfr. 4.4 Lista di controllo sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali, pag. 81

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

#### Da tenere presente

In generale, più a lungo i dipendenti rimangono lontani dal lavoro, più avranno difficoltà a reintegrarsi nella vita professionale. Le conoscenze specialistiche diminuiscono e non si è più aggiornati sulle innovazioni tecniche. In caso di congedo parentale non pagato, tuttavia, queste difficoltà spesso non insorgono poiché solo di rado la pausa professionale si protrae a lungo e inoltre il ritorno al lavoro è già deciso. Tuttavia, anche in questi casi, è importante rimanere in contatto.

Dopo un congedo, spesso si deve trovare un nuovo ritmo di lavoro. Questo fatto non è negativo, anzi. In molti casi le persone che rientrano dopo un congedo hanno un rapporto più sano con il lavoro e sono spesso più sollecite, perché dovendo conciliare il lavoro e la famiglia sono portate a pianificare e a organizzare meglio tutte le loro attività.

---

«Nel corso degli anni molti dipendenti di questa azienda hanno avuto dei figli. Tutti sono tornati dopo un congedo parentale e lavorano ancora qui. Abbiamo fatto in modo che potessero riprendere a lavorare con un grado di occupazione adeguato. Per molto tempo sono stata l'unica a lavorare a tempo pieno.»

*Barbara Bühler, direttrice della Münsterergass-Buchhandlung AG (libreria), Berna*

---

### 2.4.1 Congedo maternità e congedo paternità con possibilità di prolungamento

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

### 2.4.2 Congedo parentale

I giovani genitori spesso vorrebbero prolungare la pausa professionale che può subentrare alla nascita di un figlio o anche più tardi, per riprendere in seguito il loro lavoro. La via migliore per un'azienda può essere quella di cercare soluzioni adeguate per i singoli casi e di accordare eventualmente un congedo più lungo (pagato o non pagato). Questa possibilità risulta particolarmente interessante quando è auspicabile che una persona rimanga fedele più a lungo all'azienda. In base alla durata dell'assenza, al rientro nell'azienda viene garantito lo stesso posto di lavoro o un posto equivalente.

### 2.4.3 Rimanere in contatto

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

#### Attuazione

A seconda del livello di qualifica e del dinamismo della professione, può essere importante invitare le persone in congedo a partecipare a corsi di perfezionamento o, in caso di lunghe pause professionali, anche prevedere un obbligo in tal senso. Nell'organizzazione di tali manifestazioni bisogna tener conto degli impegni familiari (ad es. pausa di allattamento). Talvolta si possono proporre anche forme di apprendimento on line.

### 2.4.4 Sostegno al reinserimento

Le persone che per lungo tempo sono rimaste completamente assenti dall'azienda o dal mondo del lavoro, in generale, quando riprendono il lavoro, apprezzano un sostegno per tutte le questioni con le quali non hanno (più) dimestichezza. Nel periodo che segue il rientro, l'accordo scelto per la conciliabilità tra lavoro e famiglia dev'essere messo alla prova.

#### Attuazione

Affinché si possano definire le modalità di custodia dei figli, si devono stabilire con il dovuto anticipo e di comune accordo il grado di occupazione e gli orari d'impiego effettivi. Nei primi tempi la persona che si reinserisce è sottoposta a diverse sollecitazioni contemporaneamente, ragione per cui è raccomandabile riconsiderare la situazione a scadenza regolare.

## 2.5 Luogo di lavoro flessibile

Se si elimina il tragitto per arrivare al posto di lavoro o se determinati compiti possono essere svolti anche strada facendo, i dipendenti con impegni familiari sono spesso in grado di dedicare più tempo alle questioni professionali. Per poter affidare compiti di responsabilità alle persone occupate a tempo parziale può essere sufficiente garantirne la raggiungibilità in caso di domande da parte di committenti o colleghi. Le possibilità di lavorare fuori sede variano molto da un settore all'altro. In genere la flessibilità del posto di lavoro può essere una misura adeguata per una migliore conciliabilità del lavoro e della professione.

I collaboratori possono, regolarmente, temporaneamente, o anche soltanto in caso di bisogno, lavorare da casa o da un altro luogo esterno all'azienda, anche lungo il tragitto, ad esempio durante il viaggio in treno per recarsi al lavoro. Se si lavora da casa, gli orari riservati alla professione e alla famiglia possono essere alternati in modo ottimale in funzione delle esigenze individuali. Nell'era dei portatili e dell'ADSL molti lavori al computer possono essere svolti in qualsiasi luogo.

La flessibilizzazione del luogo di lavoro contribuisce alla flessibilità dei dipendenti con responsabilità familiari. Nella maggior parte dei casi, se la concezione del lavoro in funzione della presenza è sostituita da una concezione in funzione dei risultati, ci si può concentrare meglio sulle prestazioni. Una maggiore consapevolezza di quando e dove è più opportuno svolgere determinati lavori aumenta l'efficacia del lavoro. Sfruttando il tragitto casa-lavoro si può guadagnare tempo. Diventa anche possibile approfittare dei ritagli di tempo nella vita familiare (ad es. durante le ore di scuola) per sbrigare faccende professionali. Ciò permette all'occorrenza di aumentare il grado di occupazione e contribuisce quindi a evitare costi aggiuntivi per la sostituzione del personale. Può inoltre essere assicurata una maggiore raggiungibilità nei confronti dei clienti o, per i dirigenti, nei confronti dei collaboratori.

Il costo per l'azienda del lavoro a domicilio o del lavoro effettuato lungo il tragitto dipende strettamente dall'equipaggiamento necessario. Se ad esempio determinati posti d'ufficio vengono dotati sin dall'inizio di computer portatili, gli apparecchi possono essere spostati in altri luoghi di lavoro senza aumenti considerevoli dei costi. Ci si può inoltre accordare sull'entità della partecipazione finanziaria dei collaboratori, in particolare qualora l'infrastruttura sia utilizzata anche a scopo privato.

Molte attività di manifattura industriale o artigianale, che sono legate all'infrastruttura aziendale, e attività che richiedono il contatto diretto con i clienti, come avviene nel commercio al dettaglio o nel settore alberghiero e della ristorazione, sono difficilmente trasferibili fuori sede. Tuttavia, molti di questi posti di lavoro includono le più svariate attività. Determinati compiti pianificatori, concettuali o amministrativi (informazioni e consulenze telefoniche ai clienti, organizzazione di appuntamenti, ordinazioni, lavori di scrittura, amministrazione e contabilità dei mandati) possono eventualmente essere svolti all'esterno da una sola persona.

In molti casi è necessario collegare un posto di lavoro a domicilio al sistema informatico dell'azienda. Devono quindi essere create le necessarie condizioni tecniche con adeguate possibilità di accesso.

**Vantaggi per l'azienda**

**Costi per l'azienda**

**Attuazione**

cf. Guida al telelavoro –  
presupposti e norme applicabili,  
4.5 Materiale di lavoro, pag. 99

### Da tener presente

Una regolare attività lavorativa dal proprio domicilio o lungo il tragitto presuppone accordi chiari per quanto riguarda la raggiungibilità (escluso il servizio 24 ore su 24), le presenze fisse nell'azienda, l'acquisizione e il finanziamento dell'infrastruttura necessaria nonché le modalità di conteggio.

In tutte le forme di lavoro fuori sede, la fiducia è una condizione indispensabile. Il tempo di lavoro non può più essere controllato, ma possono esserlo, nella maggior parte dei casi, i risultati. I collaboratori devono dar prova di grande autonomia e senso di responsabilità. Soprattutto quando l'attività professionale è svolta regolarmente a domicilio bisogna saper gestire in modo rigoroso il proprio tempo. Se lo spazio riservato al lavoro non può essere completamente diviso dalla vita familiare vi è il rischio che il lavoro si mescoli con la famiglia e che ciò vada a scapito di tutte le persone coinvolte.

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

#### 2.5.1 Portare il lavoro a casa

Talvolta è possibile portare spontaneamente del lavoro a casa. Ciò non avviene regolarmente, ma previo accordo, se l'azienda e i compiti da svolgere lo consentono o lo richiedono. L'allestimento di un apposito posto di lavoro a casa non è sempre necessario.

#### 2.5.2 Regolare attività lavorativa a domicilio

Qualora dei compiti professionali siano svolti regolarmente a domicilio (ad es. un giorno alla settimana), vi è la possibilità di predisporre un posto di lavoro a casa. Occorre allora concordare un'equa partecipazione dell'azienda all'infrastruttura supplementare necessaria (costi telefonici, computer per ufficio, connessione ADSL, ecc.). L'ideale sarebbe poter dividere lo spazio riservato al lavoro dal resto dell'abitazione. Invece che a casa, il posto di lavoro esterno potrebbe anche essere allestito in un «ufficio satellite» nei pressi dell'abitazione.

#### 2.5.3 Attività lavorativa lungo il tragitto

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

#### 2.5.4 Ottimizzazione dei tragitti per recarsi al lavoro

Chi è spesso in viaggio per lavoro e percorre lunghi tragitti può guadagnare molto tempo se ogni mattina, arrivato in azienda, non deve più fare il punto della situazione. La pianificazione del lavoro può essere effettuata strada facendo, con l'aiuto di moderne tecnologie di comunicazione e di apparecchiature tecniche per la trasmissione dei necessari dati concernenti i mandati, o direttamente sul posto. Affinché i colloqui che richiedono la presenza di tutti gli interessati o gli incontri volti a favorire i contatti non siano comunicati troppo tardi, possono essere convenuti appuntamenti fissi presso l'azienda.



## Esempio pratico 5: Metron AG, Brugg

**Segni particolari:** azienda di servizi d'architettura, sviluppo del territorio, traffico, paesaggio e ambiente, 120 dipendenti

**Misure:** orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, sviluppo del personale, luogo di lavoro flessibile, sostegno alla custodia dei figli

La Metron, nonostante i suoi 120 dipendenti, è rimasta un'azienda ampiamente basata sul consenso. Le condizioni di lavoro sostenibili per la famiglia sono state elaborate e introdotte d'intesa fra i collaboratori e il consiglio d'amministrazione. Le regole sono sancite nel regolamento del personale e sono parte integrante della struttura aziendale. Il lavoro a tempo parziale è diffuso anche tra i membri della direzione. Esther Arnet, membro di direzione della holding e occupata al 75%, è convinta che questo abbia agevolato soprattutto l'avanzamento delle donne.

Anche gli orari di lavoro sono flessibili. Non vi sono periodi di presenza obbligatoria, le ore di lavoro sono stabilite di volta in volta per ogni progetto. I collaboratori hanno inoltre la possibilità, previo accordo con la direzione, di lavorare anche da casa con Remote Access. Questa flessibilità richiede una tecnica di lavoro e di organizzazione disciplinata e un grande senso di responsabilità. «Buoni prodotti, professionalità e soddisfazione dei clienti hanno la massima priorità», spiega Esther Arnet.

La politica aziendale prevede anche maggiori prestazioni sociali e prestazioni sovraobbligatorie in caso di congedo maternità o paternità, prestazioni speciali per genitori soli e la possibilità per i figli di pranzare in mensa con i genitori. L'impegno a favore della conciliabilità tra lavoro e famiglia costituisce per Esther Arnet un vantaggio concorrenziale: «Ottimi professionisti vengono da noi e vi rimangono.»

## 2.6 Sostegno alla custodia dei figli

Fondamentalmente, il modo di organizzare la custodia dei figli è affare privato dei genitori. Spetta ai padri o alle madri decidere quanto tempo trascorrere a casa con i propri figli. Oggi come oggi però molte coppie non possono realizzare pienamente i loro progetti. Le aziende si mostrano spesso poco accomodanti soprattutto nei confronti degli uomini che desiderano ridurre il loro tempo di lavoro. I nonni e i vicini sono di grande aiuto, ma nella maggior parte dei casi non riescono a prendere in custodia i bambini regolarmente per più di un giorno alla settimana. D'altra parte, non è sempre facile trovare una famiglia diurna o un asilo nido, per non parlare dei costi che queste soluzioni comportano. Anche nelle scuole molto spesso mancano apposite strutture di custodia.

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

### Vantaggi per l'azienda

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

### Costi per l'azienda

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

### Attuazione

Se non viene proposta nessuna offerta di custodia, molti collaboratori si ingegnano in qualche modo per trovare una soluzione, anche se non è proprio la più ideale. Molti sono oberati, vengono spesso distratti o possono lavorare soltanto a tempo ridotto. È quindi opportuno chiedere a tutti i dipendenti che hanno figli da seguire, e non soltanto ai neo o futuri genitori, se hanno esigenze di questo tipo. Questo modo di procedere è utile anche per valutare quale forma di sostegno (consulenza, intermediazione o partecipazione) sia la più appropriata. Partendo dal principio che vengano proposti approcci realizzabili, i collaboratori possono indicare quali sono le proposte che meglio si confanno alla loro esigenza di conciliare lavoro e famiglia. Molte offerte adeguate sono state introdotte in questo modo dalle aziende, spesso in collaborazione con istituzioni specializzate o iniziative private. In varie regioni esistono inoltre servizi specializzati con una vasta esperienza nell'offerta di posti per la custodia di bambini.

cfr. Indirizzi, 4.6 Servizi e consulenza, pag. 101

### Da tener presente

Per una piccola o media impresa, la gestione di una propria struttura per la custodia diurna dei bambini non entra pressoché in considerazione. Vi sono però molte altre possibilità di sostegno, che sono riassunte qui di seguito.

---

«Versiamo un contributo annuale al servizio mensa del nostro Comune affinché i bambini possano mangiare in un luogo sorvegliato. I figli dei nostri collaboratori che desiderano usufruire della mensa trovano le porte aperte.»

*Luzi Thomann, Thomann Nutzfahrzeuge AG (veicoli utilitari),  
Schmerikon e Coira*

---

### 2.6.1 Regolare custodia dei figli complementare alla famiglia

A seconda degli usi locali in questo settore, un'azienda può impegnarsi più o meno intensamente, con ripercussioni finanziarie più o meno rilevanti.

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

cfr. Indirizzi, 4.6 Servizi e consulenza, pag. 101

### 2.6.2 Custodia in casi d'urgenza

Anche quando si riesce a organizzare l'affidamento dei figli, non si possono escludere situazioni d'urgenza impreviste. La scuola viene chiusa senza preavviso. Un bambino non può essere portato all'asilo nido perché durante la notte gli è salita la febbre. Il doposcuola è interrotto durante le vacanze estive. Subentra un appuntamento improrogabile con la clientela proprio il giorno in cui ci si dovrebbe occupare dei figli.

È molto utile che l'azienda preveda possibili soluzioni per questi casi d'eccezione. Vi sono ad esempio delle istituzioni che si occupano di trovare rapidamente assistenza in caso di malattia. Può anche darsi che nel Comune stesso esista un'associazione di genitori, un servizio di accoglienza per bambini o un servizio di contatti per baby-sitting. Anche alcune strutture di custodia diurna dei bambini offrono la possibilità di «riservare» dei posti per situazioni d'urgenza. L'azienda può sostenere finanziariamente tali iniziative, ma talvolta è sufficiente informarsi sulle possibilità esistenti e sapere a chi rivolgersi.

cfr. Indirizzi, 4.6 Servizi e consulenza, pag. 103

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

### **2.6.3 Impegno a favore di infrastrutture comunali**

In molti Comuni le strutture per la custodia dei bambini sono carenti. L'offerta di infrastrutture quali i centri diurni di custodia, le famiglie diurne, i periodi di presenza obbligatoria, le scuole diurne, i servizi mensa o i posti di custodia per bambini durante le vacanze scolastiche, oltre ad agevolare i collaboratori di un'azienda, può diventare un vantaggio concorrenziale. Queste offerte possono essere promosse con il sostegno ideale, pratico o finanziario di iniziative private o pubbliche.

## 2.7 Clima aziendale

Se i contenuti del lavoro e i processi operativi, le strutture e i regolamenti forgianno un'azienda, il clima aziendale la caratterizza almeno altrettanto. E se la conciliabilità tra lavoro e famiglia rimane lettera morta, nessuno ci guadagna. I dipendenti con figli si ritraggono con un'intima delusione, e l'impresa non sfrutta il potenziale insito in collaboratori leali, impegnati e impiegati in modo ottimale. Idealmente, l'apertura nei confronti delle esigenze familiari dovrebbe costituire una componente scontata della quotidianità dell'azienda. I punti che ora elenchiamo contribuiscono a far sì che tale stato ideale si realizzi.

I collaboratori che sentono di essere rispettati sviluppano una propensione a mostrarsi flessibili – anche nei riguardi dell'azienda. E portano la buona immagine che hanno dell'azienda anche al suo esterno; viceversa, anche le esperienze negative hanno subito un'eco al di fuori dell'azienda.

Gestire quotidianamente un'azienda in modo favorevole alla conciliabilità tra lavoro e famiglia non costa praticamente nulla.

Le questioni familiari e di carriera possono diventare una componente fissa di periodici colloqui coi collaboratori intesi a cercare insieme le possibili soluzioni. L'azienda fa già un passo importante verso il rispetto delle esigenze familiari anche semplicemente riconoscendo l'esistenza del problema. Chi svolge personalmente lavoro familiare conosce la problematica per esperienza diretta. Per coloro che non hanno una famiglia, o per i padri che vivono secondo la classica ripartizione dei ruoli, non è forse facile capire di primo acchito quali difficoltà si debbano affrontare per riuscire a riorganizzare a breve scadenza un piano settimanale. Tuttavia, se si dà la possibilità di vivere da vicino queste realtà familiari, si facilita un cambiamento di prospettiva nella vita professionale. L'azienda può ad esempio organizzare una festa alla quale i dipendenti sono invitati con le loro famiglie.

Pur volendo fare tutti gli sforzi per offrire ai collaboratori con obblighi familiari condizioni quadro favorevoli che consentano loro di conciliare lavoro e famiglia, non bisogna dimenticare che le esigenze possono variare notevolmente a seconda della situazione. Anche le ambizioni professionali e di carriera possono cambiare. Le soluzioni dovrebbero poter essere ridiscusse dopo un anno o due. Questa continua ricerca di equilibrio tra esigenze aziendali e personali presuppone una comunicazione aperta.

**Vantaggi per l'azienda**

**Costi per l'azienda**

**Attuazione**

**Da tener presente**

---

«Da noi la sensibilità per le esigenze familiari è una tradizione di lunga data. E questo fatto dimostra già di per sé che ne vale la pena. Non si tratta di un'ideologia ma di un atteggiamento che fa parte della realtà quotidiana.»

*Hans Buser, direttore della nateco, Gelterkinden*

---

«In sostanza non disponiamo di soluzioni brevettate. Però in ditta tutti sanno che possono farsi avanti con una richiesta, che ce ne occuperemo insieme e cercheremo soluzioni individuali.»

*Agnes Bettschen, membro di direzione della Auto Bettschen AG, Thun*

---

### 2.7.1 Considerazione scontata degli obblighi familiari

I collaboratori con obblighi di assistenza misurano la sensibilità di un'azienda per le esigenze familiari in base alle esperienze quotidiane. Ad esempio, se al momento di definire i piani di impiego o l'organizzazione dei compiti si presuppone sempre una disponibilità assoluta, i collaboratori che lavorano a tempo parziale non si sentiranno presi sul serio. È importante che i superiori e gli altri collaboratori tengano conto automaticamente degli impegni familiari. E lo si vede anche dal modo in cui si tiene conto delle esigenze familiari nel fissare riunioni e corsi di formazione. Un altro aspetto importante è quello della pianificabilità. Se possibile, colloqui o seminari, ma anche gli straordinari, non dovrebbero essere fissati all'ultimo momento. La conciliabilità tra lavoro e famiglia è messa alla prova nelle situazioni di urgenza. Se le esigenze dei collaboratori con obblighi familiari sono rispettate anche in questo caso, allora la situazione nell'azienda è veramente positiva per i genitori, perché assicura condizioni favorevoli.

### 2.7.2 Considerare a parte intera i collaboratori a tempo parziale

I padri o le madri che lavorano a tempo parziale vengono spesso considerati come persone senza ambizioni di carriera. Effettivamente, con la nascita dei figli si apre un nuovo capitolo esistenziale che acquista una grande importanza e assorbe anche energie. Ma ciò non significa ancora che la persona interessata non debba più essere presa sul serio sul piano della vita attiva. Sotto questo aspetto è necessario un buon equilibrio: accettare che i centri dei nostri interessi si spostano continuamente nel corso dell'intera esistenza, ma considerare comunque i collaboratori a tempo parziale come parti intere dell'azienda.

### 2.7.3 Creare spazi di manovra attraverso la fiducia

Non controllo delle presenze, bensì sfruttamento a tappeto delle possibilità organizzative e tecniche per l'impiego ottimale del tempo di lavoro: è questo il criterio distintivo che caratterizza un buon dirigente. Se date fiducia consentite un'organizzazione autonoma. Molti collaboratori si assumono volentieri una parte di responsabilità e in cambio ottengono lo spazio di manovra necessario per organizzarsi più liberamente. Concedendo fiducia e sostegno là dove occorre si aumenta l'impegno dei dipendenti e la loro predisposizione a venire incontro alle esigenze dell'azienda, perché assumendo qualche responsabilità in più si rendono meglio conto di tali esigenze.

### 2.7.4 Comunicazione aperta

Uno scambio continuo e schietto sulle questioni aziendali e private, da cui non siano escluse le realtà familiari, favorisce la comprensione reciproca per la situazione altrui. Di conseguenza, aumenta la disponibilità degli uni e degli altri a tener conto delle rispettive esigenze e a cercare soluzioni praticabili per tutti. In molte aziende, ad esempio, si tengono regolarmente colloqui di gruppo durante i quali i collaboratori si scambiano i punti di vista su questioni tecniche, aziendali e private. In tale sede si possono anche elaborare piani di lavoro o ci si può accordare sui vari impieghi.

### 2.7.5 Linee guida dell'azienda

Le linee guida di un'azienda offrono possibilità di identificazione, qualificano il profilo e l'immagine dell'azienda, sono atte a creare coesione e possono fungere da orientamento. Le linee guida posizionano un'azienda anche sul mercato del lavoro. In pratica, le cose variano enormemente da azienda ad azienda. Spesso le linee guida sono brevi e semplici. Rispondono sommariamente a domande del tipo: chi siamo? che cosa vogliamo? che cosa facciamo e per chi? in che modo collaboriamo? che cosa conta nella nostra organizzazione interna?

Ma le linee guida possono anche contenere principi in materia di conciliabilità tra lavoro e famiglia. Tali principi potrebbero essere formulati nel modo seguente: «Per noi è importante tener conto contemporaneamente delle esigenze aziendali e familiari». All'indirizzo dei dirigenti si potrebbe precisare: «Nella realtà quotidiana dell'azienda gli impegni familiari vengono rispettati e si cercano soluzioni adeguate». E per quanto concerne l'organizzazione aziendale si potrebbe dire: «Impostiamo le nostre strutture in modo che le esigenze familiari possano trovare spazio». Per poter contribuire a instaurare un buon clima aziendale, le linee guida devono essere messe in pratica quotidianamente. Il costo dell'elaborazione di linee guida può variare sensibilmente e dipende molto dal metodo adottato.

Le linee guida possono essere elaborate dalla direzione aziendale (top-down) oppure con il coinvolgimento dei collaboratori (bottom-up). Entrambi i metodi presentano vantaggi e svantaggi, legati al maggiore o minore grado di consenso riscosso in seno alla direzione o presso i collaboratori. Se non si richiede il concorso dei collaboratori, le conoscenze empiriche da loro acquisite in seno all'azienda non vengono sfruttate. Coinvolgere i dipendenti è più complicato, ma il grado di identificazione successivamente raggiunto è sicuramente maggiore e il cambiamento di mentalità e di azione fa già parte del processo di elaborazione. Ciò che conta è che le linee guida siano impregnate del clima dell'azienda, mentre è meno importante che siano formulate in modo raffinato. Per le piccole imprese può bastare un testo breve e non complicato.

**Attuazione**

Le linee guida rischiano di rimanere un puro esercizio di stile o addirittura di generare frustrazione, se la realtà aziendale si presenta del tutto diversa. Perciò, se non vi è la reale volontà di definire l'effettiva realtà dell'azienda, è meglio non sbandierare linee guida. Oltretutto, se le linee guida elaborate con il concorso del personale non vengono appoggiate dalla direzione, esse finiscono per essere controproducenti. Le linee guida possono senz'altro servire a realizzare un determinato riorientamento. Quanto più le linee guida divergono dalla tradizione esistente, tanto maggiore sarà il tempo e l'energia occorrente per integrarle nel processo di cambiamento anche a livello di quotidiano aziendale.

**Da tener presente**



## Esempio pratico 6: Studio di ingegneria Sciarini, Vira Gambarogno

**Segni particolari:** studio di ingegneria con 26 collaboratori

**Misure:** orari di lavoro flessibili, tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro

Forse l'ha aiutato il fatto di avere tre figlie, ci dice Gianfranco Sciarini, titolare dello studio. «Per me il fatto che le donne e gli uomini siano uguali non è mai stato un problema.» Vorrebbe che una delle tre figlie rilevasse lo studio, ma per ora l'unica delle tre ad aver studiato da ingegnere ha appena avuto il secondo bambino e preferisce dedicarsi al suo ruolo di mamma. Per il momento viene a lavorare soltanto quando il padre ha bisogno di lei.

L'ingegner Sciarini non vuole che nessuno gli imponga regole e direttive per migliorare la conciliabilità tra professione e famiglia. «Io cerco la soluzione quando il problema si presenta e tento di risolverlo in modo adeguato. Di sistemi se ne trovano sempre. In queste cose non mi interessa dimostrare chi comanda. «Cerco sempre di essere un po' come un padre o un amico. La mia filosofia è questa. E sinora il successo mi ha dato ragione.» La riflessione di Gianfranco Sciarini è semplice: se tutti sono contenti, ci si guadagna. Il lavoro è ben fatto. Così si può mantenere un elevato livello di qualità. Ciò rafforza a sua volta la reputazione dello studio e ne traggono profitto anche i clienti.

In fin dei conti, tutti organizzano i loro orari di lavoro come meglio credono. Una volta c'è stata una discussione in cui tutti sostenevano che desideravano avere libero il venerdì pomeriggio. Da allora la settimana lavorativa termina ufficialmente venerdì a mezzogiorno. Il tempo di lavoro è stato semplicemente disposto altrimenti. Ma chi lo desidera può lavorare anche il venerdì pomeriggio. La segretaria a tempo parziale e la cognata ad esempio adeguano le ore di presenza agli orari scolastici. A un collaboratore che desiderava occuparsi in parte personalmente della custodia dei bambini ha ricevuto dall'azienda un computer per poter lavorare a domicilio. Ora svolge una parte del lavoro a casa, di sera. Un simile compromesso implica fiducia, ma sinora nessuno ne ha mai abusato.

## 2.8 Sviluppo del personale

In un contesto di intensa evoluzione tecnologica e di mercati che mutano rapidamente, un aggiornamento professionale continuo garantisce la competitività. Anche nelle piccole imprese che non possono offrire grandi opportunità di carriera, il perfezionamento apre ai singoli dipendenti nuove prospettive professionali. Spesso le misure di perfezionamento vengono recepite dai dipendenti come segno di riconoscimento e di stima personale. Esse influiscono positivamente sulla motivazione e sull'impegno dei collaboratori. Investendo nell'evoluzione professionale del personale si aumenta la flessibilità nell'impiego dei collaboratori e si ha a disposizione un maggior numero di persone in grado di assumersi delle responsabilità all'interno dell'impresa.

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

A breve scadenza, se gli impiegati a tempo parziale possono partecipare alle misure di perfezionamento nella stessa misura degli impiegati a tempo pieno, le spese di perfezionamento aumentano. A lungo termine, tuttavia, questo investimento risulta pagante se grazie a una politica del personale corretta nei confronti delle famiglie gli impiegati rimangono fedeli all'azienda.

### Vantaggi per l'azienda

### Costi per l'azienda

---

«Se il tema si presta, ai corsi di perfezionamento mando tutti i collaboratori che lavorano nel relativo settore, impiegati a tempo parziale compresi. Da questo punto di vista non faccio distinzioni, chi lavora a tempo parziale fornisce prestazioni altrettanto buone di chi è occupato a tempo pieno.»

*Albin Gisler, titolare del Fachgeschäft für Werkzeuge, Eisenwaren und Haushalt Gisler AG (negozio di ferramenta e casalinghi), Hochdorf*

---

### **2.8.1 Considerazione della situazione familiare nell'ambito del perfezionamento**

È importante che luogo, durata e momento delle misure di perfezionamento vengano stabiliti d'intesa con gli interessati in modo compatibile con gli impegni familiari. Ciò significa, in particolare, che tali informazioni devono essere comunicate con il massimo anticipo.

### **2.8.2 Uguali diritti di partecipazione alle misure di perfezionamento**

Nell'ambito delle misure di perfezionamento bisognerebbe riconoscere uguali diritti alle persone occupate a tempo parziale e a quelle occupate a tempo pieno. Si può ad esempio prevedere per tutti lo stesso numero di giornate di perfezionamento l'anno. Devono essere invitati a partecipare alle misure di perfezionamento anche i collaboratori che sono al beneficio di un congedo maternità o paternità prolungato.

Quanto alla partecipazione dell'azienda ai costi, in genere è essenziale applicare la stessa chiave di ripartizione anche agli impiegati a tempo parziale, perché altrimenti i costi diventano un ostacolo insormontabile: le capacità finanziarie sono spesso particolarmente limitate proprio nelle giovani famiglie con obblighi di cura molto impegnativi. In una prospettiva d'avvenire, vale sempre la pena di sviluppare le qualifiche dei collaboratori. Di tutti i collaboratori.

### **2.8.3 Affrontare il tema della conciliabilità nei colloqui con i collaboratori**

Il tema della conciliabilità tra avanzamento professionale e impegni familiari può essere affrontato nell'ambito di colloqui con i collaboratori, ricorrenti a scadenza regolare oppure concordati di volta in volta quando necessario. I colloqui sono importanti specialmente se l'azienda ha intenzione di legare a sé i dipendenti a lungo termine. Con i collaboratori giovani si può discutere anticipatamente sul modo in cui si potrebbe conciliare concretamente la carriera professionale con eventuali impegni di custodia dei figli. Inoltre si possono ricevere indicazioni pratiche e proposte sul modo di migliorare la conciliabilità tra professione e famiglia.

## 2.9 Quali altri aiuti potete dare?

La prassi aziendale conosce numerose altre piccole e grandi misure intese a promuovere la conciliabilità tra professione e famiglia. La possibilità di metterle in pratica e la sensatezza di tali misure dipende dalle dimensioni dell'azienda, dalla sua struttura e dall'organizzazione del lavoro, dalla gamma di prodotti e prestazioni eccetera. Di seguito elenchiamo una serie di idee a titolo di suggerimento.

- ▶ I figli dei collaboratori possono mangiare insieme al personale nella mensa aziendale.
- ▶ I servizi di economia domestica che l'azienda acquista per il proprio fabbisogno possono essere utilizzati per scopi privati dai dipendenti a condizioni vantaggiose. Può trattarsi di un servizio di lavanderia e stireria, di servizi di pulizia, di autolavaggio o di riparazione, di sartoria eccetera.
- ▶ L'azienda sostiene finanziariamente o a livello di idee le iniziative di genitori che nascono nell'azienda (ad es. a favore della creazione di un asilo nido nel Comune).
- ▶ L'azienda mette a disposizione una casa di vacanza per i collaboratori. Il budget delle famiglie è così alleggerito, ma per poter approfittare dell'opportunità ci si deve accordare gli uni con gli altri sulle vacanze.
- ▶ Alle feste e passeggiate aziendali sono invitati anche figli e familiari. Il programma tiene conto delle loro esigenze.
- ▶ Ai dipendenti viene versato un assegno per i figli più consistente di quanto prescritto.

Se tali offerte e servizi sono anche concretamente richiesti, contribuiscono a creare un buon clima aziendale.

**Vantaggi per l'azienda**

I costi dipendono molto dal tipo di misura, spesso addirittura si tratta di misure a costo zero che non generano alcuna spesa supplementare.

**Costi per l'azienda**

Fondamentalmente, in questo campo non esistono limiti alla fantasia. Possono nascere molte cose quando ai collaboratori si chiede non solo di indicare le loro esigenze, ma anche di proporre tentativi di soluzione. Le idee possono sorgere ad esempio nell'ambito di periodiche riunioni dei collaboratori o sulla base di suggerimenti di singoli individui.

**Attuazione**

Queste misure minori di sostegno devono essere in armonia con la cultura dell'azienda e corrispondere a una reale necessità: non si prestano a essere usate soltanto per fare buona impressione. Se all'interno dell'azienda esistono altri punti di attrito tra professione e famiglia, esse vengono recepite come «alibi» e possono per finire avere un effetto controproducente.

**Da tener presente**

---

«Noi siamo troppo piccoli per creare un asilo nido, ma alcuni bambini che mangiano insieme a noi un paio di volte la settimana ci causano ben poca spesa.»

*Beat Basler, gerente della Landgasthof Bären (trattoria), Ersigen*

---



## Esempio pratico 7: Hotel Bel-Air, Praz-Vully

**Segni particolari:** hotel, ristorante ed enoteca. Azienda a gestione familiare con 35 dipendenti

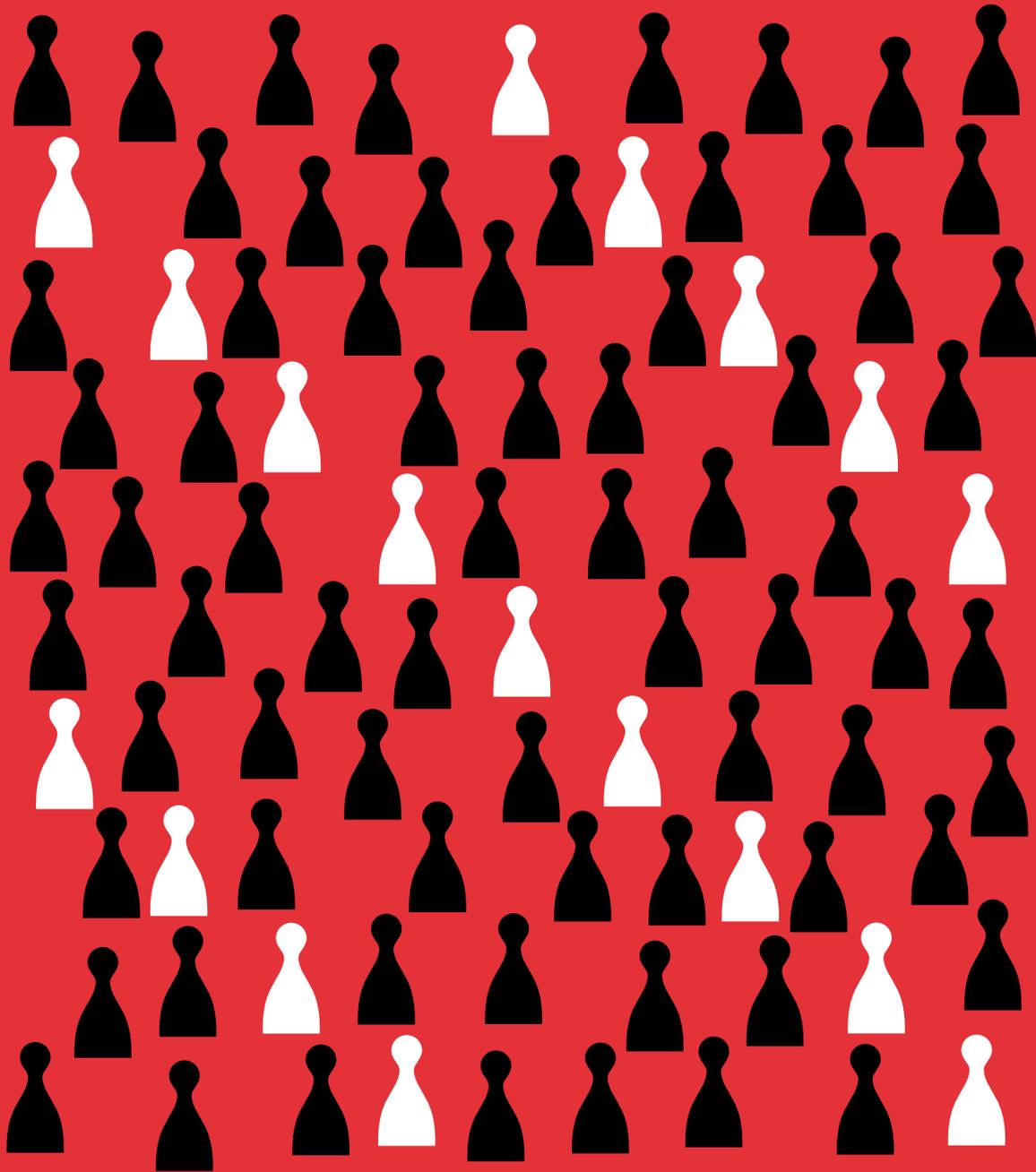
**Misure:** orari di lavoro flessibili, pause professionali, sostegno alla custodia dei bambini

«Di provvedimenti formali non ne adottiamo» afferma il proprietario Roland Chervet: «abbiamo sempre affrontato le situazioni un caso dopo l'altro, man mano che si presentavano». Chervet sa bene che nel settore della ristorazione gli orari di lavoro rendono difficile la vita familiare. Perciò, almeno entro il limite del possibile, cerca di semplificare la vita ai collaboratori che devono conciliare lavoro e famiglia, ad esempio concedendo loro giorni liberi quando hanno libero i figli.

In certi periodi, l'Hotel Bel-Air ha istituito un servizio di custodia per i figli dei collaboratori. I figli potevano consumare i pasti con i genitori e durante la lunga pausa di mezzogiorno avevano a disposizione la spiaggia dell'albergo. Il servizio è stato di nuovo sospeso quando la domanda è venuta a cadere. Abbiamo già cinque collaboratrici che hanno avuto dei figli. Durante il congedo maternità rimaniamo in contatto, dopodiché chi vuole continuare a lavorare può ancora svolgere la stessa funzione di prima. «Allora» spiega Roland Chervet «la collaboratrice e io discutiamo insieme sul modo in cui organizzare orario di lavoro e grado di occupazione. Ritengo sia un vantaggio anche per l'impresa se le persone che vi lavorano hanno una vita familiare che funziona, è una cosa positiva per tutti, perché la situazione familiare influisce sul lavoro.»

Il vantaggio, per Chervet, è che la maggior parte dei collaboratori lavora in albergo già da molti anni e lavora volentieri, e di costi non se ne parla: «È un dare e un ricevere, in pratica di costi non ce ne sono.»





---

**Un dirigente su cinque lavora a tempo parziale.**

---

In totale si tratta di 245 000 persone. Fonte: Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera RIFOS 2006.

# 3

## Sì, però ...

3.1	<b>Gli orari d'apertura e di servizio fissi devono essere rispettati</b>	58
3.2	<b>Le macchine e le infrastrutture costose devono essere sfruttate</b>	60
3.3	<b>Il lavoro durante il fine settimana, notturno e a turni è una necessità</b>	62
3.4	<b>Tra i collaboratori deve esserci una stretta collaborazione</b>	64
3.5	<b>Si incontrano difficoltà a livello di sostituzione</b>	65
3.6	<b>Il tempo stringe, la mole di lavoro è soggetta a forti variazioni</b>	66
3.7	<b>Bisogna essere in grado di cambiare programma a corto termine</b>	68
3.8	<b>L'azienda è troppo piccola</b>	69
3.9	<b>Nel nostro settore non si può</b>	70
3.10	<b>Noi non ne abbiamo proprio bisogno</b>	72



## Scoprite come fare per trovare soluzioni vantaggiose anche quando le circostanze sembrano sfavorevoli

Ogni azienda ha le proprie caratteristiche e le condizioni di base per un miglioramento della conciliabilità tra professione e famiglia non sono dappertutto le stesse.

Vi sono orari d'apertura e di servizio fissi durante i quali il personale deve essere presente. Anche lo sfruttamento di infrastrutture costose può limitare la flessibilità, in certe aziende si deve lavorare di notte e durante il fine settimana. E se ci sono diverse persone che devono avvicinarsi per i turni di lavoro, una di loro non può improvvisamente mettersi a seguire altri orari. Anche suddividere certe funzioni o trovare soluzioni designando un sostituto, non sempre è una cosa semplice. Talvolta la mole di lavoro varia notevolmente, dunque può capitare che ci si debba riorganizzare sui due piedi, e questo riduce il margine di manovra.

Anche le dimensioni dell'azienda sono un fattore importante: più si è, più può essere facile trovare collaboratori che possono sostituirsi a vicenda. Inoltre, può darsi che un'impresa appartenga a un settore nel quale il lavoro a tempo parziale non è diffuso e i clienti non sono ancora abituati ad accettare che il loro interlocutore o la loro consulente di fiducia non sia sempre presente.

Come abbiamo visto nel presente capitolo, in queste sfide sono insite anche delle opportunità. Ciò che a prima vista sembra un problema può trasformarsi in un'opportunità di miglioramento. Un'impresa può cogliere l'occasione per ripensare e ottimizzare la propria organizzazione del lavoro e così facendo oltretutto ridurre anche i rischi per l'impresa.

## 3.1 Gli orari d'apertura e di servizio fissi devono essere rispettati

### Non coprire gli orari di presenza con una sola persona

Negozi, ristoranti, officine di riparazione, agenzie viaggi, servizi di assistenza eccetera hanno orari d'apertura o di servizio fissi per la clientela. A prima vista, si direbbe che questo fattore sia da ostacolo alla flessibilità: in realtà, invece, offre spesso lo spunto per l'introduzione di forme di lavoro più variate.

Per esempio, se un negozio è aperto dalle 7:30 alle 20:00, l'orario d'apertura non può assolutamente essere coperto da una sola persona. La clientela non può dunque aspettarsi di avere sempre a disposizione lo stesso interlocutore e di conseguenza esiste la possibilità di prevedere orari di lavoro più flessibili.

cfr. 2.1 Orari di lavoro flessibili,  
pag. 20

### Adeguare gli orari alle esigenze della clientela

Ciò che conta, per un'azienda, è fissare il quadro orario entro il quale bisogna essere a disposizione per i contatti con la clientela. Una volta fissato il quadro, gli orari di lavoro del personale possono essere combinati in modo da garantire la presenza costante del necessario numero minimo di collaboratori. Esistono diversi modelli di orario che si possono adottare: può darsi che due persone vogliano lavorare lo stesso giorno dandosi il cambio, oppure un collaboratore preferisce avere un orario giornaliero prolungato per poter usufruire di un intero giorno libero, o magari un collaboratore lavora da lunedì a venerdì la prima parte della giornata e un secondo collaboratore copre il resto della giornata. Più persone sono coinvolte, maggiore è il margine di manovra disponibile.

cfr. 2.2 Lavoro a tempo parziale,  
pag. 27

### Concedere la libertà di organizzarsi autonomamente

Spesso le idee sul modo di organizzarsi per venire incontro nel migliore dei modi ai desideri dei clienti non vengono semplicemente imposte ai collaboratori. Un approccio che funziona consiste nel mescolare in giusta dose prescrizioni e autonomia organizzativa. Per esempio si possono fissare gli orari di servizio e porre semplicemente come condizione che devono essere sempre presenti almeno due persone, lasciando al team dei collaboratori il compito di organizzare i dettagli o concordandoli insieme a loro.

cfr. 2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 33

### Concedere il diritto di esprimersi

Il fatto di avere un certo diritto di esprimersi aiuta i collaboratori a trovare un miglior compromesso tra impegni professionali e vita familiare. Perlomeno i collaboratori dovrebbero avere la possibilità di manifestare i loro desideri, ma si può ottenere una maggiore flessibilità anche permettendo loro di scambiarsi i turni. In mancanza di altre soluzioni si può anche prevedere una regolamentazione speciale per i collaboratori con famiglia, però si rischia in tal modo di creare tensioni all'interno del team.

### Cercare modelli ciclici

I modelli con un ciclo che si ripete settimanalmente sono molto convenienti per i collaboratori con obblighi familiari, in quanto creano una struttura chiara attorno alla quale può essere organizzata la vita quotidiana. Se non si può adottare un modello a ciclo settimanale, bisogna cercare di pianificare gli impieghi a lungo termine.



## Esempio pratico 8: Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon e Coira

**Segni particolari:** grande garage del ramo veicoli utilitari con 63 dipendenti e 45 modelli di orario di lavoro

**Misure:** orari di lavoro flessibili, tempo parziale, sviluppo del personale, sostegno alla custodia dei figli

La caratteristica vincente della Thomann AG è la flessibilità dell'azienda nei confronti dei clienti. Il servizio riparazioni è raggiungibile 365 giorni l'anno, 24 ore su 24. «È la chiave da cui dipende il successo o l'insuccesso dell'impresa. In un'azienda normale, tuttavia, una soluzione di questo tipo non sarebbe praticabile», afferma il direttore Luzi Thomann. «Noi abbiamo bisogno di gente flessibile e per questa ragione in cambio ci diamo tanto da fare su aspetti quali il riguardo per le esigenze familiari.» Questo riguardo è integrato nel management della qualità e fa sempre parte delle trattande sin dai colloqui in vista dell'assunzione.

Il lavoro a tempo parziale e gli orari di lavoro flessibili come i nostri sono ancora una rarità nel settore. Anche gli uomini ne approfittano: il capo contabile lavora al 50%, il vicesegretario concentra un orario a tempo pieno in quattro giorni, perché il quinto giorno si occupa dei figli. Per Luzi Thomann la sfida consiste nel far combaciare bene i diversi modelli di orario per poter sfruttare in modo ottimale le capacità. A livello amministrativo e di comunicazione ne deriva un impegno supplementare, ma Luzi Thomann se lo assume volentieri. Le spese aumentano a causa del maggior numero di persone da iscrivere ai corsi di perfezionamento e delle vetture per i collaboratori, cui hanno diritto anche gli impiegati a tempo parziale. Il direttore della Thomann AG stima i costi complessivamente a 250 000 franchi l'anno ossia dal 2 al 3% del fatturato. Però, se si eliminassero tutte queste misure, la ditta non avrebbe neppure successo a livello imprenditoriale: «Ci rendiamo semplicemente conto che l'impresa può funzionare soltanto se le cose funzionano sia per la ditta sia per i collaboratori.»

## 3.2 Le macchine e le infrastrutture costose devono essere sfruttate

### Soluzioni organizzative

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

Lo sfruttamento di un impianto può anche essere garantito da due o più collaboratori. Una delle possibilità è rappresentata dal job sharing: due o più persone si ripartiscono il lavoro in modo da coprire l'intero orario d'esercizio, lavorando per esempio alternativamente il mattino o il pomeriggio oppure a giornate o mezza giornate in base a un piano stabilito di comune accordo.

cfr. 2.2.3 Job sharing, pag. 30

Queste soluzioni aumentano anche la flessibilità complessiva dell'azienda e consentono di superare meglio anche le inevitabili e ricorrenti assenze per malattia, infortunio o vacanze che si presentano normalmente.

### Turni brevi supplementari

Si parla di estendere gli orari di attività degli impianti aziendali quando le ordinazioni sono numerose. Forse può trattarsi di un'opportunità interessante anche per i collaboratori con famiglia a carico. Per prolungare l'orario d'esercizio si possono prevedere ad esempio turni brevi nelle ore immediatamente precedenti il normale orario di lavoro giornaliero (turni mattutini) o immediatamente successive (turni serali o prefestivi).

### Combinare diversi modelli di orari flessibili

Gli orari d'esercizio delle macchine dipendono in fin dei conti dallo stato delle ordinazioni. Può dunque darsi che un'azienda debba adeguare gli orari di presenza dei collaboratori in funzione della mole di lavoro.

cfr. 2.1 Orari di lavoro flessibili, pag. 20

Si può tentare di risolvere la situazione ad esempio estendendo a tutti i collaboratori la possibilità di scegliere un orario di lavoro flessibile, invece di limitarla ai soli collaboratori con impegni familiari. Così, nel comporre l'organico e nel negoziare i diversi modelli di orario, si potrà fare in modo che il personale e i modelli di orario si integrino per quanto possibile e nel complesso corrispondano in modo ottimale alle esigenze aziendali. I collaboratori che hanno famiglia, ad esempio, possono garantire la copertura di base, perché il più delle volte preferiscono lavorare seguendo un ritmo fisso. Può invece darsi che altri collaboratori preferiscano fornire il grosso della prestazione lavorativa annuale durante le stagioni di forte domanda per poi dedicarsi maggiormente alla vita privata negli altri periodi.



## Esempio pratico 9: Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG, Sirnach

**Segni particolari:** azienda a conduzione familiare giunta alla terza generazione e diretta da 32 anni dai coniugi Brühwiler, 25 dipendenti

**Misure:** tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sviluppo del personale

L'attività legata alle macchine obbliga i collaboratori a essere presenti a determinati orari. Per ragioni di carattere economico, la Brühwiler AG voleva estendere questi orari, ma dapprima Catherine Brühwiler ha dovuto convincere la dirigenza che i posti a tempo parziale e l'assunzione di personale femminile potevano rappresentare una strategia vincente. Lei stessa, una volta cresciuti i figli, aveva investito maggiormente le proprie energie nell'impresa. Oggi nessuno rimpiange più il cambiamento: «Grazie ai posti a tempo parziale siamo diventati estremamente flessibili senza costringere nessuno a fare gli straordinari», ci dice la contitolare: «Non solo possiamo reagire meglio alle fluttuazioni della domanda, ma ne traggono profitto anche i dipendenti.» La possibilità di lavorare a tempo parziale, così rara nel settore, viene sfruttata sia dalle donne sia dagli uomini. Adesso anche chi lavora a tempo pieno può organizzare il proprio orario in modo tale da avere un pomeriggio libero.

Gli orari vengono pianificati settimanalmente in funzione del volume di lavoro. Ma i dipendenti esprimono già prima i loro desideri in un calendario liberamente accessibile appeso all'albo. I desideri così espressi vengono presi in considerazione entro i limiti del possibile e se non si trova un'altra soluzione, i collaboratori possono scambiarsi da soli i turni. Questo sistema funziona benissimo. La questione della conciliabilità tra lavoro e famiglia sarà discussa anche in occasione del previsto passaggio di mano alla prossima generazione. «Le piccole imprese sono già sensibili alle esigenze familiari» dichiara Catherine Brühwiler, «si tratta semplicemente di rafforzare questa tendenza.»

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

### Individuare i margini di manovra

In molti settori l'estensione della giornata lavorativa oltre l'orario d'ufficio rappresenta una necessità, ad esempio nel settore del commercio al dettaglio, in quello della ristorazione e dell'albergheria, delle panetterie, delle imprese di pulizia, dell'assistenza informatica eccetera. I margini di manovra esistono e si possono sfruttare. Se si conoscono bene le esigenze dei collaboratori con famiglia a carico, in molti casi può essere trovata una soluzione soddisfacente.

### Garantire la pianificabilità

La possibilità di pianificare è un fattore essenziale per la conciliabilità tra lavoro e famiglia. Per i dipendenti è molto utile conoscere in anticipo le date alle quali dovranno trovare una soluzione per la custodia dei figli, tant'è che più l'orizzonte di pianificazione è ampio, maggiore è la probabilità che la vita quotidiana possa essere organizzata attorno ad esso senza stress.

### Concedere il diritto di esprimersi e la possibilità di scambiarsi i turni

Non sempre è possibile basarsi su piani di servizio in cui i collaboratori possono iscriversi liberamente. La pianificazione degli impieghi offre però anche altri punti di riferimento. La semplice possibilità di manifestare i propri desideri, di riservarsi un numero limitato di giorni, o di prendere la parola altrimenti, basta già a eliminare i maggiori attriti tra professione e famiglia. Anche in questo caso, la possibilità di scambiare i turni è un aspetto importante per i collaboratori. Se nessuna delle altre opzioni può rappresentare una soluzione, un'ultima possibilità consiste nell'adottare una regolamentazione d'eccezione per i collaboratori con impegni familiari.

### Controllare la composizione dei team

Nel lavoro a turni, si lavora spesso con squadre che per un certo tempo sono composte dalle stesse persone e di conseguenza, se improvvisamente all'interno di una squadra diversi collaboratori fondano una famiglia, la squadra perde ogni margine di manovra. Allora conviene forse rinnovare la composizione della squadra, in modo da ripartire meglio le persone con e senza obblighi familiari. Se si consente al team di organizzarsi autonomamente, è altamente probabile che si riesca a far combaciare esigenze aziendali e impegni privati.

### Adeguare gli orari dei turni

Vale anche la pena di verificare gli orari d'inizio e di fine turno. Talvolta basta fissare gli orari d'inizio e fine turno in modo da poter mandare i figli a scuola o da poterli andare a prendere all'asilo: un simile passo può già costituire una grossa semplificazione.

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

cfr. 2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 33

cfr. 2.1 Orari di lavoro flessibili, pag. 20



## Esempio pratico 10: Bäckerei Mohn AG, Berg

**Segni particolari:** azienda a conduzione familiare che da 112 anni vende prodotti da forno, cioccolatini e spuntini e gestisce diverse pasticcerie

**Misure:** orari di lavoro flessibili, tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali

La panetteria Mohn AG lavora anche durante il fine settimana e di notte, e di conseguenza gli orari di lavoro non sono di per sé favorevoli alle famiglie. Però il reparto spuntini, ad esempio, è gestito esclusivamente da collaboratrici con figli: ogni giorno formano una squadra composta da quattro o cinque persone, iniziano alle due di notte e per le sette di mattina finiscono di preparare il migliaio di panini occorrente. Organizzano da sole i loro piani di lavoro, fanno anche cambio tra di loro e lavorano con una certa autonomia. «Fintanto che le cose funzionano, non ho motivo di intervenire nella loro organizzazione» afferma Roger Mohn, titolare dell'azienda.

A suo giudizio, il fatto che la sua azienda occupi quasi solo impiegati a tempo parziale e quasi solo madri presenta soltanto vantaggi. Contribuisce a compensare le forti oscillazioni stagionali e se una collaboratrice è improvvisamente assente ad esempio perché ha un figlio malato, un'altra collaboratrice si presenta subito per sostituirla. Grazie alla coesione che unisce il gruppo e alla reciproca comprensione, di assenze non ce ne sono quasi. Anche reclutare il personale è più facile: le madri possiedono in genere una buona formazione e quando possono riprendere l'attività professionale sono molto motivate. «In questo modo otteniamo un'effettività sensibilmente più elevata. Di costi aggiuntivi non ce ne sono proprio, economicamente la cosa funziona. L'unico punto è la necessità di introdurre un maggior numero di persone, poi contano anche i canali di comunicazione, che devono essere chiari e sono maggiormente sollecitati e complicati rispetto a quelli necessari per i posti a tempo pieno.»

La grande panetteria aveva alle proprie dipendenze anche una specialista di punta con responsabilità manageriali. Due anni fa, quando ha avuto un bambino, si sono studiate possibili soluzioni affinché potesse continuare a lavorare. Ora si occupa della pianificazione del personale e della produzione del reparto pasticceria, un compito che può svolgere da casa, e viene in ditta quando lo ritiene necessario.

## 3.4 Tra i collaboratori deve esserci una stretta collaborazione

Nei processi di lavoro esiste spesso uno stretto collegamento tra i compiti di diversi collaboratori. Un collaboratore deve preparare i semiprodotti prima che l'altro possa procedere con la fase di lavorazione successiva, certe operazioni non si possono effettuare prima che i responsabili abbiano dato il loro consenso. La necessità di collaborare strettamente e l'elevato fabbisogno di coordinamento costringono diversi collaboratori a far combaciare i loro orari di presenza. In questi casi è difficile sia lavorare a domicilio sia gestire individualmente orari di lavoro flessibili.

### Verificare la composizione delle squadre

Un altro analogo punto di partenza potrebbe consistere in una verifica della composizione delle squadre ed eventualmente in una redistribuzione dei collaboratori. La ripartizione esistente dei ruoli e dei compiti a volte impedisce di vedere nuove soluzioni; a volte conviene scambiare di posto due persone affinché una delle due possa dedicarsi a compiti che si possono svolgere con maggiore indipendenza e l'altra possa riprendere i compiti meno autonomi svolti dalla prima.

### Strutturare diversamente lo svolgimento dei compiti

Se possibile, si può anche cercare di strutturare diversamente lo svolgimento dei compiti in quanto tale: i compiti caratterizzati da un alto grado di dipendenza reciproca vengono programmati a orari in cui tutti sono presenti contemporaneamente, mentre esistono attività meno problematiche che si possono facilmente riportare ai giorni in cui a causa dell'assenza di alcuni non è possibile né uno scambio né un coordinamento del lavoro.

### Risolvere la questione delle supplenze

Spesso il problema delle interdipendenze interne può essere risolto anche stabilendo regole chiare per le supplenze. In tal caso bisogna vegliare affinché per i progetti o le posizioni in cui la raggiungibilità deve essere garantita sia sempre presente almeno uno dei due collaboratori interessati.

### Sfruttare i mezzi di comunicazione moderni

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

### Assegnare compiti con un minor grado di dipendenza

Se in una struttura di questo tipo vi sono collaboratori che per ragioni familiari non vogliono o non possono più garantire la loro piena disponibilità, non significa necessariamente che debbano essere completamente esclusi dal processo lavorativo: a seconda delle circostanze, questi collaboratori sono disposti ad assumere temporaneamente altri compiti o ruoli caratterizzati da un minor grado di dipendenza reciproca. Se si garantisce loro che più tardi potranno di nuovo assumere altri compiti, di solito gli interessati sono piuttosto propensi ad accettare queste retrocessioni a un lavoro meno qualificato, ma contemporaneamente ne trae vantaggio anche la ditta, che così non perde il know how di cui dispongono i collaboratori in questione.

cfr. 2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 33

cfr. 2.5 Luogo di lavoro flessibile, pag. 41

## 3.5 Si incontrano difficoltà a livello di sostituzione

### Dipendere da una sola persona comporta grossi rischi

Il problema della sostituzione è arduo da risolvere specialmente quando si tratta di posizioni dirigenziali o di altre funzioni di responsabilità che si fondano in larga misura sulla comunicazione interpersonale. Peggio ancora se oltretutto molte conoscenze sulle procedure aziendali sono concentrate nelle mani di poche persone, perché in tal caso l'azienda corre un rischio elevato legato al fatto che una di queste persone potrebbe improvvisamente mancare.

### Creare un vertice più ampio

Per aumentare la flessibilità nelle posizioni di comando, che sia grazie all'introduzione del lavoro a tempo parziale o ad altre misure, bisogna ripartire la responsabilità sulle spalle di un maggior numero di persone. Si tratta di esaminare esattamente quali compiti possono essere delegati e in che modo, e quali conoscenze possono essere trasmesse ad altre persone.

cfr. 2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 33

Logicamente, conviene pensarci in anticipo e per tempo, e non soltanto nel momento stesso in cui un dirigente si trova confrontato a impegni familiari. Perlopiù si tratta soprattutto di compiti specialistici (acquisizione, redazione di concetti, funzioni impiegatizie qualificate ecc.) per i quali si possono preparare altre persone senza soluzione di continuità. Le ridistribuzioni di compiti inducono nell'organizzazione dirigenziale cambiamenti che bisogna essere disposti ad accettare. Fintanto che può serbare per sé i compiti più importanti, un dirigente vive spesso le ridistribuzioni come un sollievo.

### Lavorare da casa e lungo il tragitto

I compiti che sembrano più difficili da delegare riguardano perlopiù la comunicazione: occorre una rapida valutazione, un benessere, un consenso, una decisione o simili. Fanno parte di questi compiti anche i tentativi di risolvere problemi e conflitti. Per questo è talvolta necessaria la presenza in azienda, ma la possibilità di lavorare a casa o in viaggio può essere d'aiuto.

cfr. 2.5 Luogo di lavoro flessibile, pag. 41

### Esaminare l'eventualità di un job sharing

In altri casi si può esaminare anche un modello di job sharing, vale a dire di condivisione del lavoro, che prevede la spartizione di una funzione dirigenziale tra più persone (almeno due). Se si intende adottare un modello di questo tipo, vi sono diversi aspetti che devono essere negoziati e definiti: come vengono suddivisi i compiti e le responsabilità? in quali casi è giusto agire da soli e in quali casi conviene invece agire, decidere o dare ordini insieme? e come deve essere regolato l'obbligo di sostituzione?

cfr. 2.2.3 Job sharing, pag. 30

### Gestire orientandosi al risultato

Le discussioni sulla conciliabilità tra lavoro e famiglia nelle posizioni dirigenziali sono un'occasione per sviluppare ulteriormente la filosofia manageriale. Mettendo in questione il dogma secondo cui l'impegno, la posizione, l'insostituibilità e il valore di un dirigente si dimostra dalla sua illimitata presenza in ditta e dalla sua completa disponibilità si possono aprire nuove possibilità sia all'azienda sia alle persone.

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

cfr. 2.1 Orari di lavoro flessibili,  
pag. 20

### Occupazione flessibile in caso di fluttuazioni previste

Se le fasi di grande urgenza sono un fenomeno intermittente, ad esempio perché il volume della domanda è distribuito in modo irregolare sull'arco dell'anno, non conviene necessariamente creare posti supplementari che poi dovranno di nuovo essere soppressi: i modelli di orari flessibili a tempo parziale e gli orari flessibili annuali (con durata del lavoro calcolata sull'arco dell'anno) consentono di reagire meglio alle fluttuazioni della domanda.

Se grazie agli orari flessibili annuali riesce a contare su un pool più allargato di persone, l'azienda ne trae giovamento anche dal punto di vista economico. In determinate circostanze, i lavoratori a tempo parziale possono fare gli straordinari più facilmente degli impiegati a tempo pieno, semplicemente aumentando il grado di occupazione. A seconda della loro situazione personale, i dipendenti possono essere interessati a ripartire la prestazione lavorativa in modo irregolare lungo l'arco dell'anno. Per un dipendente con obblighi di cura, può essere una soluzione svantaggiosa oppure, al contrario, un modo per compensare transitoriamente il maggior bisogno di tempo libero richiesto dagli obblighi di cura durante le vacanze scolastiche.

### Occupazione flessibile in caso di fluttuazioni impreviste

Se invece le fasi di urgenza sono un evento relativamente imprevedibile, ancorché effimero, la situazione cambia: se si tratta di rispettare una scadenza d'affari, i dipendenti non possono semplicemente andarsene quando vogliono per tornare dalla famiglia. Ne possono derivare conflitti con gli obblighi familiari, ma se il personale sa che altrimenti l'azienda è disposta a venire incontro alle esigenze familiari, in contropartita sviluppa generalmente una maggior disponibilità a trovare per una volta una soluzione d'urgenza e a mettersi a disposizione dell'impresa.

I collaboratori con obblighi familiari hanno spesso un grande senso di responsabilità, che può essere attivato a vantaggio dell'impresa. In molti casi sono oltremodo motivati e più resistenti alle situazioni di stress, a meno che le loro riserve non siano già completamente consumate da un doppio carico permanente imputabile a soluzioni insoddisfacenti dal profilo della conciliabilità tra famiglia e professione.

### Combinare bene i collaboratori

Si può migliorare la situazione anche organizzando bene le persone con un'ampia o una limitata disponibilità, in modo da poter far fronte alle oscillazioni di minore importanza grazie all'aumentata flessibilità.

---

«Le nostre misure favorevoli alle famiglie sono di certo dovute anche al contesto economico soggetto a forti variazioni. Cercavamo una buona soluzione per far fronte a queste variazioni e abbiamo scoperto gli orari di lavoro flessibili.»

*Heinz Suter, membro di direzione della SSE Elektroplanung, Gümliigen*

---



## Esempio pratico 11: Duttweiler Treuhand AG, Liestal

**Segni particolari:** fiduciaria con otto impiegati

**Misure:** orari di lavoro flessibili, tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sostegno alla custodia dei figli

I dipendenti della fiduciaria Duttweiler sono persone che hanno dei figli, e quindi tutti sanno che cosa significa avere una famiglia. Lo spunto per l'adozione di provvedimenti concreti è venuto dalle gravidanze. «Finché una soluzione è compatibile con gli impegni familiari, rappresenta un vantaggio anche per me» afferma senza mezzi termini il direttore Urs Duttweiler: «Ogni fluttuazione di personale costituisce per me una perdita di know how, di relazioni con i clienti e di un membro del team. Formare un nuovo collaboratore costa diverse decine di migliaia di franchi.»

Una difficoltà consiste nell'armonizzare gli impieghi a tempo parziale con le scadenze strette del primo semestre. In quel periodo altri lavorano fino a dieci ore al giorno e vengono in ufficio anche di sabato. Il team accetta la regolamentazione speciale riservata a una dipendente che lavora a tempo parziale perché conosce la sua situazione personale e perché l'interessata in contropartita è disposta a lavorare ogni tanto anche al sabato. Un altro non facile compito è consistito nell'adeguare l'elenco degli obblighi al grado di occupazione. Urs Duttweiler: «L'ex responsabile dei mandati non può più accompagnarci nelle revisioni esterne e dato che non era più disponibile come prima abbiamo dovuto sostituirla in parte anche per i contatti con i clienti. Da allora il suo compito consiste piuttosto nel dare una mano. Il cambiamento non è stato facile né per lei né per noi, ma almeno fa ancora parte del quadro e più tardi potrà di nuovo aumentare il suo grado di occupazione.»

Un sostegno diretto per la custodia dei figli nonostante tutto non era richiesto, perché le collaboratrici e i collaboratori hanno voluto occuparsi personalmente dei figli oppure hanno trovato soluzioni private. La fiduciaria sostiene invece, finanziariamente e professionalmente, un'associazione di famiglie diurne.

## 3.7 Bisogna essere in grado di cambiare programma a corto termine

### Cercare compromessi

Le esigenze di flessibilità che a volte scaturiscono dall'attività quotidiana dell'azienda possono scontrarsi con la necessità di pianificare, che per i collaboratori con obblighi familiari ha una grande importanza. Vale la pena di cercare nel caso concreto un compromesso che globalmente tenga conto in modo equilibrato delle esigenze aziendali e private. Se non si va loro incontro, si corre il rischio che i collaboratori se ne vadano alla prima occasione. Se per il resto l'azienda viene loro incontro e corre dunque buon sangue, i collaboratori sono disposti a mostrarsi flessibili anche nella vita professionale.

### Creazione di un pool di collaboratori a tempo parziale

Se si vuole aumentare la flessibilità, una possibile soluzione consiste nell'aumentare la quota di collaboratori a tempo parziale. L'azienda disporrà così di un pool più consistente di collaboratori su cui contare qualora fosse necessario cambiare programma.

cfr. 2.2 Lavoro a tempo parziale, pag. 27

Può essere d'aiuto anche concedere al team un certo grado di autonomia organizzativa. Concedendo una certa autonomia al team si può migliorare la sua coesione e far sì che i suoi membri si preoccupino gli uni per gli altri facilitando i cambiamenti di programma repentini.

cfr. 2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pag. 33

---

«A livello di attuazione, si è facilitati se i canali di comunicazione sono brevi. Possiamo programmare un lavoro oggi e realizzarlo domani, semplificando molto. Tra l'altro possiamo accordarci facilmente e in modo flessibile per le vacanze e i giorni liberi.»

*Ursula Baumann-Bendel, contitolare dell'impresa di pittura E. Baumann AG, Bürglen*

---

## 3.8 L'azienda è troppo piccola

«Una piccola azienda non può offrire ai propri collaboratori le stesse opportunità di una grande azienda, ma noi possiamo offrire flessibilità: possiamo farne il nostro punto di forza.»

*Heinz Suter, membro di direzione della SSE Elektroplanung AG, Gümliigen*

### Non lasciarsi scoraggiare

Una piccola azienda non ha bisogno di grandi pacchetti di misure. Troppi cambiamenti concomitanti eccederebbero le sue capacità e potrebbero addirittura mettere in pericolo il suo funzionamento. Inoltre, non è necessariamente indispensabile adottare regole di validità generale per un caso che in molti anni si presenta probabilmente una volta sola. A volte basta affrontare la situazione caso per caso, in modo molto pragmatico.

### Permettere senza complicazioni la realizzazione di soluzioni

La forza delle piccole aziende consiste proprio nel poter trovare soluzioni semplici. E in genere la direzione conosce le situazioni che si presentano nella vita privata dei collaboratori. Se i collaboratori sono al limite per quanto riguarda la conciliabilità tra lavoro e vita familiare, la direzione lo verrà a sapere dalle quotidiane conversazioni.

cfr. 2.7 Clima aziendale, pag. 47

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

### Segnalare i limiti

Se una soluzione si dimostra valida, si può sempre riflettere se si debba renderla accessibile anche ad altri collaboratori: gli altri ne sentiranno comunque parlare perché in una piccola azienda si sa praticamente tutto di tutti. Proprio per questo, talvolta i dirigenti esitano appunto ad accettare soluzioni individuali, perché potrebbero essere ambite anche da altri dipendenti. Da questo punto di vista è importante indicare chiaramente per quali situazioni è offerta una certa soluzione, e a quali condizioni.

## 3.9 Nel nostro settore non si può

### Un modo si trova sempre

Taluni settori, in particolare quelli che per tradizione sono riservati quasi esclusivamente a personale maschile, spesso non conoscono alcuna regolamentazione che venga incontro alle persone con compiti di cura. Questa lacuna non ha niente a che fare con le reali condizioni di lavoro, ma è anche vero che le condizioni quadro possono essere più favorevoli in un luogo piuttosto che in un altro. Tuttavia, nella maggior parte dei casi è possibile trovare lo spunto per introdurre piccoli (o addirittura grandi) miglioramenti. Si può fare un primo passo ad esempio individuando all'interno dell'azienda i settori e i compiti che presentano un certo margine di manovra.

### Superare le barriere mentali

In molti casi, si teme che la clientela possa eventualmente subire conseguenze negative, che non dimostri comprensione per determinate misure e che passi alla concorrenza. Ma in genere è possibile strutturare le misure in modo da evitare che la clientela ne abbia un'impressione sfavorevole. Qualsiasi azienda può iniziare con una piccola esperienza pilota in un team o con una persona che avanza una richiesta concreta; quindi, se l'esperienza si rivela positiva, i passi successivi non costituiranno più un problema.

### I potenziali vantaggi prevalgono

Le esperienze acquisite nella prassi dimostrano che le misure intese a migliorare la conciliabilità tra lavoro e famiglia consentono di ottenere un incremento della qualità dei prodotti e delle prestazioni (qualità dell'esecuzione, assenza di errori, soluzioni creative, cordialità ecc.) grazie agli effetti positivi che tali misure producono sulla motivazione, sull'impegno e sulla capacità di concentrazione dei collaboratori. Proprio nei settori in cui il lavoro a tempo parziale è poco diffuso è spesso possibile reclutare collaboratori ben qualificati con offerte a tempo parziale. Alcune imprese se ne sono rese conto e adottano di proposito la sensibilità nei confronti delle famiglie come cavallo di battaglia. Questo segno distintivo ha un impatto positivo sulla clientela acquisita e anche sui clienti potenziali.

### Cogliere la possibilità di profilarsi

In determinati settori la promozione della conciliabilità tra lavoro e famiglia rappresenta, proprio perché non è ancora generalizzata, un'opportunità di profilarsi come azienda. In questi settori il vantaggio in termini di immagine sul mercato del lavoro è particolarmente consistente per le aziende che si distinguono grazie alle loro proposte favorevoli alla famiglia. Tuttavia, per ottenere l'effetto desiderato è necessario un certo sforzo dal profilo delle pubbliche relazioni. I riconoscimenti che vengono talvolta assegnati alle aziende che praticano una politica del personale equa nei confronti delle famiglie sono una di queste possibilità.

cfr. 2.7 Clima aziendale, pag. 47

---

«La mia impressione è che non lavorando a tempo pieno si abbia la coscienza sporca e di conseguenza non ci si manifesti in modo sufficiente. Il lavoro a tempo parziale a volte fa sorridere, ma non è mai motivo della mancata assegnazione di un mandato.»

*Daniel Oberhänsli, cooperativa Handwerkskollektiv, Zurigo (collettivo di artigiani)*

---



## Esempio pratico 12: Praxis Bubenberg, Berna

**Segni particolari:** studio medico collettivo con dieci medici e in totale 28 collaboratori

**Misure:** orari di lavoro flessibili, tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, sviluppo del personale

Lavorare in uno studio collettivo è praticamente la sola possibilità per un medico di trovare un impiego a tempo parziale. Per aprire uno studio bisogna affrontare spese fisse molto elevate, che una persona sola non può ammortizzare lavorando a tempo parziale. In un collettivo si può organizzare meglio anche la raggiungibilità per le urgenze. Lo studio Bubenberg riceve un numero talmente elevato di candidature spontanee da parte di persone desiderose di lavorare a tempo parziale che non ha mai bisogno di mettersi alla ricerca di medici da assumere. L'orario parziale predomina anche tra il personale terapeutico paramedico e tra gli aiuti medici. Per il direttore Adrian Wirthner, il problema è piuttosto quello di avere a disposizione un numero residuo di collaboratori a tempo pieno sufficiente per garantire una certa continuità.

Una delle difficoltà riguarda le date delle riunioni, perché non sono mai presenti tutti contemporaneamente e affinché tutti i collaboratori possano presentare le loro richieste, l'ordine del giorno delle riunioni viene distribuito in anticipo e in seguito viene redatto un verbale preciso. Tutte le informazioni interne passano via e-mail. Un frequente motivo di discussione riguarda la questione di chi deve coprire gli imprevisti e le urgenze. Coloro che lavorano a tempo pieno si lamentano del fatto che certi compiti siano addossati soltanto a loro. Durante le vacanze scolastiche i dipendenti con figli hanno la precedenza ma questo significa di fatto che in piena estate gli altri non hanno più la possibilità di prendere delle vacanze. Nonostante tutto, però, in definitiva il conto è positivo per la maggior parte dei collaboratori, che rimangono. E la preferenza dei pazienti non va ai medici sempre presenti, bensì alle donne medico che lavorano a tempo parziale, che nei sondaggi ottengono sempre i migliori risultati.

## 3.10 **Noi non ne abbiamo proprio bisogno**

### **Il problema dell'uovo e della gallina**

Se in un'azienda non si manifesta il bisogno di misure a favore della conciliabilità tra lavoro e famiglia, si tratta di una questione analoga a quella dell'uovo e della gallina: l'offerta manca perché non vi è domanda? oppure non vi è domanda perché non esiste nessuna offerta? forse non vi sono neppure collaboratori con obblighi di cura, perché a queste condizioni non potrebbero mai lavorare?

### **Domanda inespressa perché si teme per la carriera**

Molti collaboratori non hanno neanche il coraggio di parlarne: temono che se volessero occuparsi personalmente della custodia dei figli l'azienda non li considererebbe più come persone che si impegnano a fondo e partono dal presupposto che in tal caso finirebbero professionalmente su un binario morto.

Quindi non ci si deve meravigliare se nell'azienda nessuno manifesta il bisogno di conciliare meglio lavoro e famiglia, ma non significa ancora che nessuno ne soffre. Il problema dell'equilibrio tra lavoro e famiglia dà del filo da torcere praticamente a tutti i genitori che lavorano.

### **Far conoscere le possibilità**

Se un'impresa affronta attivamente la questione della conciliabilità, la domanda può essere stimata in modo più realistico. Ma questo implica che i timori riguardanti la carriera vengano presi in considerazione e che questi timori possano essere sfatati. Molti collaboratori non sanno neppure che esistono le possibilità descritte nel capitolo sulle misure: presentare loro tali misure può essere utile se l'azienda ha già una certa idea di come potrebbero essere instaurate determinate condizioni quadro.

### **La questione della conciliabilità si porrà sempre più spesso**

I giovani collaboratori si chiederanno presto o tardi se vogliono mettere al mondo dei figli. Chi segue l'evoluzione della società sa che la maggioranza delle giovani coppie non desidera una ripartizione tradizionale dei ruoli e che per loro il problema della conciliabilità si presenterà. Questa realtà si farà sentire in misura crescente anche sul mercato del lavoro. Chi non si preoccupa dei problemi di conciliabilità rischia di andare incontro a sempre maggiori difficoltà per reclutare personale qualificato.





---

**Il 29% delle persone attive hanno figli di età inferiore ai 15 anni.**

---

In totale si tratta di 1,17 milioni di persone. Fonte: Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera RIFOS 2006.

# 4

## Supporto

4.1	Questioni di principio relative all'attuazione . . . . .	76
4.2	Le misure in sintesi: descrizione . . . . .	79
4.3	Le misure in sintesi: costi, vantaggi, indicazioni pratiche . . . . .	80
4.4	Lista di controllo sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali . . . . .	81
4.5	Materiale di lavoro . . . . .	83
4.6	Servizi e consulenza . . . . .	101
4.7	Link . . . . .	104
4.8	Bibliografia . . . . .	107
4.9	Coordinate delle imprese interpellate e presentate . . . . .	109



# Aiuti concreti da utilizzare per l'attuazione delle misure

Il presente capitolo propone una serie di aiuti concreti. Descriveremo le questioni di principio che dovrete porvi man mano nel realizzare una migliore conciliabilità tra lavoro e famiglia nella vostra azienda, e che indicano gli aspetti cui occorre prestare attenzione. Per strutturare un rapporto di lavoro in modo compatibile con gli impegni familiari esistono molte possibilità: potrete scegliere le misure che più si addicono alle caratteristiche della vostra azienda. Le due tabelle riassuntive vi forniranno una panoramica e una base per le vostre decisioni. Nella prima tabella è descritto l'intero ventaglio di misure, nella seconda sono riassunti i vantaggi, i costi e altre indicazioni pratiche per gruppi di misure.

La lista di controllo sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali sottolinea gli aspetti importanti dei quali chi impiega collaboratori con famiglia dovrebbe tener conto. Vi viene messo a disposizione anche materiale di lavoro sui temi del lavoro a tempo parziale, del job sharing, dei congedi non pagati e del telelavoro.

Nella sezione «Servizi e consulenza» troverete i recapiti di aziende di servizi e servizi di consulenza ai quali potete rivolgervi qualora vi occorresse un consiglio. Segue una parte che propone link e indicazioni bibliografiche utili nella pratica. Onde consentirvi un eventuale scambio di esperienze, sono riportate anche le coordinate delle aziende interpellate per la redazione di questo manuale, con le relative persone di contatto e una succinta descrizione delle loro esperienze.

## 4.1 Questioni di principio relative all'attuazione

Nel campo della conciliabilità tra lavoro e famiglia è sempre possibile introdurre miglioramenti, l'essenziale è identificare gli ambiti nei quali sono davvero necessari e anche fattibili.

Spesso, all'interno di un'azienda, la questione della conciliabilità tra lavoro e famiglia diventa d'attualità a causa di un problema concreto. In tal caso, è opportuno concentrarsi innanzitutto su tale problema, che evidentemente si pone con una certa urgenza. Parallelamente, tuttavia, sarebbe utile cogliere l'occasione per verificare se nell'azienda vi sono altri aspetti da migliorare dal punto di vista della conciliabilità tra lavoro e famiglia. In simili circostanze, conviene procedere con metodo: lo schema seguente illustra un possibile modo di procedere articolato in sei tappe.

### 1. Bilancio della situazione

Per cominciare conviene procedere a una diagnosi più o meno puntuale dello status quo.

#### Questioni di principio

- ▶ Qual è il punto dolente? Chi è toccato dal problema? Quali aspetti devono cambiare?
- ▶ Quali sono le necessità dei collaboratori?
- ▶ Che cosa è stato fatto sinora e quali esperienze si sono raccolte?
- ▶ Quali sono le necessità dell'azienda?
- ▶ Quali sono le necessità della clientela?

#### Consigli/indicazioni

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

### 2. Definizione degli obiettivi

La formulazione degli obiettivi è un importante punto di partenza per la successiva elaborazione delle soluzioni.

#### Questioni di principio

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

#### Consigli/indicazioni

- ▶ Formulate gli obiettivi in modo il più possibile indipendente dalle soluzioni, chiaro e univoco: qual è lo scenario che desiderate raggiungere?
- ▶ Formulate obiettivi realistici, anche se per il momento la soluzione non si intravede ancora.
- ▶ Non abbiate ambizioni eccessive: sovente di meno significa di più.
- ▶ È senz'altro possibile perseguire un intero fascio di obiettivi, ma in genere è più proficuo definire i profondi cambiamenti come obiettivo di fondo, e concentrarsi dapprima sulla soluzione dei problemi che causano difficoltà all'impresa nell'immediato.

- ▶ Nella formulazione degli obiettivi conviene includere non soltanto criteri positivi (ad es. meno assenze, immagine aziendale positiva), ma anche situazioni indesiderate (ad es. ripercussioni negative sui decorsi operativi, ingenti costi).

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

### 3. Ricerca di soluzioni

#### Questioni di principio

- ▶ In che modo si possono raggiungere gli obiettivi definiti?
- ▶ Quali sono le possibili varianti di soluzione?
- ▶ Quali sono le ripercussioni delle singole varianti sull'azienda (per il personale, l'organizzazione, le finanze)? E le ripercussioni sui clienti?

#### Consigli / indicazioni

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

cfr. ad es. gli esempi pratici presentati in questo manuale, coordinate a pag. 109

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

### 4. Decisione

#### Questioni di principio

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

#### Consigli / indicazioni

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

---

## 5. Attuazione

Si tratta ora di attuare la soluzione approvata.

### Questioni di principio

- ▶ Quali operazioni e compiti occorre svolgere?
- ▶ Chi sono i responsabili delle varie operazioni?
- ▶ Quanto tempo occorrerà per la completa attuazione?
- ▶ Quali sono i sussidi disponibili?
- ▶ Quali fattori possono ostacolare o viceversa favorire la realizzazione della soluzione?

### Consigli / indicazioni

- ▶ Informate i dipendenti in merito ai vostri piani e spiegate loro perché volete realizzarli: rendete partecipi i vostri collaboratori.
  - ▶ L'attuazione riesce meglio se è pianificata con cura; i tempi devono essere realistici e le competenze devono essere chiarite per ogni singolo compito.
  - ▶ Con un piano di lavoro dettagliato è più facile stimare il tempo necessario.
  - ▶ Per testare una riforma senza pericolo si possono prevedere delle fasi sperimentali.
  - ▶ In caso di stallo, o se non volete o potete occuparvi voi stessi di ogni cosa, ricorrete a un appoggio esterno.
- 

## 6. Verifica

Verificare il raggiungimento degli obiettivi è importante.

### Questioni di principio

- ▶ Il modo di procedere adottato si dimostra valido? Gli obiettivi che vi siete prefissati possono essere raggiunti?
- ▶ Occorre procedere a qualche adeguamento?

### Consigli / indicazioni

- ▶ Chiedete ai collaboratori se le soluzioni si dimostrano valide nel quotidiano.
- ▶ Adequate l'attuazione al mutare delle esigenze e ai problemi che si pongono.

## 4.2 Le misure in sintesi: descrizione

	Descrizione	Pag.
<b>Orari di lavoro flessibili</b>	A prescindere dal grado di occupazione, gli orari di lavoro flessibili concedono ai genitori un maggior margine di manovra che li aiuta a conciliare meglio lavoro e famiglia.	20
2.1.1 Orario flessibile	I collaboratori possono suddividere con maggior flessibilità le loro ore lavorative giornaliere entro una determinata fascia di tempo. Durante gli orari di presenza obbligatoria tutti devono lavorare.	22
2.1.2 Orario di lavoro annuale	Le ore che devono essere effettuate vengono fissate su base annuale d'intesa con l'impresa e vengono fornite secondo il giudizio individuale. Il collaboratore può dunque ripartirle in modo da armonizzare il lavoro con gli impegni familiari.	22
2.1.3 Brevi assenze	La possibilità di assentarsi di tanto in tanto per un paio d'ore rappresenta una misura semplice ed efficace per poter gestire meglio impegni privati e imprevisti.	23
2.1.4 Giorni liberi	Possibilità di ottenere giorni liberi supplementari, pagati o non pagati, per far fronte a impegni familiari.	23
2.1.5 Vacanze e giorni festivi	Riconoscere alle famiglie il diritto di usufruire prioritariamente delle vacanze durante le vacanze scolastiche e di avere libero nei giorni festivi.	24
2.1.6 Orari di lavoro giornalieri ridotti, prolungati e scalati	Anche la riduzione, il prolungamento o il posticipo degli orari di lavoro giornalieri può migliorare la conciliabilità.	24
<b>Lavoro a tempo parziale</b>	La riduzione del grado di occupazione consente ai genitori di dedicarsi maggiormente alla famiglia.	27
2.2.1 Principali varianti del lavoro a tempo parziale	Esiste la possibilità di ottenere un orario di lavoro giornaliero ridotto, un orario di lavoro settimanale ridotto o un orario di lavoro annuale ridotto. Anche il lavoro a tempo parziale può essere fisso o flessibile.	29
2.2.2 Cambiare il grado di occupazione senza difficoltà	I dipendenti che devono far fronte a responsabilità familiari possono ridurre e riaumentare il grado di occupazione secondo la fase della vita che stanno attraversando entro i limiti delle possibilità dell'azienda.	30
2.2.3 Job sharing	Uno o più posti a tempo pieno vengono ripartiti fra due o più dipendenti e le responsabilità ivi connesse vengono condivise.	30
<b>Adeguamento dell'organizzazione del lavoro</b>	Più flessibili sono gli orari di lavoro e i gradi di occupazione dell'azienda, più l'organizzazione del lavoro dev'essere accurata affinché alla fine tutto possa combaciare.	33
2.3.1 Consentire gli accordi autonomi all'interno del team	Trasferimento della responsabilità per settori d'attività circoscritti (ad es. pianificazione dell'impiego o scambio di breve durata) a diversi team che si organizzano autonomamente.	34
2.3.2 Controllare i risultati invece di incoraggiare la presenza	Spesso è possibile stabilire standard di qualità e prescrizioni relative agli orari accordando però una certa libertà per quanto riguarda i dettagli del disbrigo del lavoro per agevolare la conciliabilità tra lavoro e famiglia.	34
2.3.3 Flusso di informazioni	Una buona comunicazione è una condizione indispensabile per un buon gioco di squadra. Anche se non sempre tutti sono presenti, ognuno deve poter accedere alle informazioni di cui abbisogna per sé e per il proprio lavoro.	35
2.3.4 Pianificazione dell'impiego	Per i collaboratori con famiglia a carico è importante poter esprimere delle preferenze, poter conoscere quanto prima gli orari d'impiego e poter fare cambio autonomamente in caso di bisogno.	35
2.3.5 Garantire le supplenze	Bisogna definire chiaramente a chi ci si deve rivolgere quando una persona che lavora a tempo parziale è assente.	36
<b>Pause professionali</b>	I giovani genitori desiderano spesso fare una pausa professionale dopo la nascita di un figlio o in una fase successiva.	38
2.4.1 Congedo maternità e paternità con possibilità di prolungamento	Ogni donna che lavora ha diritto almeno al congedo maternità obbligatorio previsto dalla legge (14 settimane all'80% del salario). L'azienda può prolungare il congedo e può anche prevedere un congedo paternità in occasione della nascita.	40
2.4.2 Congedo parentale	Madri e padri hanno la possibilità di prolungare il congedo dopo la nascita di un figlio o anche più tardi. In genere, in Svizzera questi prolungamenti non sono pagati.	40
2.4.3 Rimanere in contatto	Invitando i collaboratori in congedo alle assemblee di collaboratori, alle gite di lavoro o alle feste aziendali, consentendo loro di accedere a intranet da casa, telefonando loro di tanto in tanto o addirittura facendo loro visita si mantiene vivo il legame con l'azienda.	40
2.4.4 Sostegno al reinserimento	Le persone che per lungo tempo sono rimaste completamente assenti dall'azienda o dal mondo del lavoro apprezzano un sostegno iniziale quando riprendono il lavoro.	40

	Descrizione	Pag.
<b>Luogo di lavoro flessibile</b>	Se si elimina il tragitto per recarsi al lavoro o se determinati compiti possono essere svolti anche strada facendo, i dipendenti con impegni familiari possono dedicare più tempo alle questioni professionali.	41
2.5.1 <b>Portare il lavoro a casa</b>	Portare una parte del lavoro a casa è spesso possibile anche senza dover allestire un posto di lavoro equipaggiato.	42
2.5.2 <b>Regolare attività lavorativa a domicilio</b>	Lavorare regolarmente da casa consente di sfruttare i ritagli di tempo, ad es. le ore in cui i figli sono a scuola.	42
2.5.3 <b>Attività lavorativa lungo il tragitto</b>	Durante il servizio esterno o per i pendolari, lavorare durante il tragitto consente di sfruttare i «tempi morti».	42
2.5.4 <b>Ottimizzazione dei tragitti per recarsi al lavoro</b>	Chi lavora presso i clienti invece che in azienda guadagna tempo se può recarsi direttamente da loro.	42
<b>Sostegno alla custodia dei figli</b>	Trovare una buona soluzione per la custodia dei figli è spesso tutt'altro che facile. L'azienda può offrire un buon sostegno sotto questo aspetto.	44
2.6.1 <b>Regolare custodia dei figli complementare alla famiglia</b>	Secondo le proprie possibilità finanziarie, un'azienda può impegnarsi nella consulenza, nella ricerca di posti disponibili in strutture di custodia o con proposte proprie.	45
2.6.2 <b>Custodia in casi d'urgenza</b>	In casi d'eccezione, è utile che l'azienda preveda possibili soluzioni che consentano ai genitori di riprendere prima il lavoro.	45
2.6.3 <b>Impegno a favore di infrastrutture comunali</b>	Se nel Comune in cui ha sede l'azienda l'offerta di infrastrutture per la custodia dei figli è carente, le aziende possono impegnarsi a favore di un miglioramento della situazione.	46
<b>Clima aziendale</b>	L'apertura nei confronti delle esigenze familiari dovrebbe costituire una componente scontata della quotidianità dell'azienda.	47
2.7.1 <b>Considerazione scontata degli impegni familiari</b>	Le riunioni, i seminari e le ore di lavoro straordinario dovrebbero essere fissati tenendo conto delle responsabilità familiari e non dovrebbero essere decisi a scadenza troppo breve.	48
2.7.2 <b>Considerare a parte intera i collaboratori a tempo parziale</b>	I collaboratori a tempo parziale devono essere presi sul serio alla stessa stregua dei collaboratori a tempo pieno.	48
2.7.3 <b>Creare spazi di manovra attraverso la fiducia</b>	Molti collaboratori si assumono volentieri una parte di responsabilità e in cambio ottengono lo spazio di manovra necessario per organizzarsi più liberamente.	48
2.7.4 <b>Comunicazione aperta</b>	Uno scambio continuo sulle questioni aziendali e private favorisce la reciproca comprensione. Aumenta la disponibilità degli uni e degli altri a venirsì incontro.	48
2.7.5 <b>Linee guida dell'azienda</b>	I principi applicabili in materia di conciliabilità tra lavoro e famiglia possono essere integrati nelle linee guida dell'azienda.	49
<b>Sviluppo del personale</b>	Per i genitori, impegni familiari e avanzamento professionale non si escludono a vicenda.	51
2.8.1 <b>Considerazione della situazione familiare nel campo del perfezionamento</b>	Luogo, durata e date delle misure di perfezionamento devono essere stabiliti in modo accettabile anche per le famiglie.	52
2.8.2 <b>Uguali diritti di partecipazione alle misure di perfezionamento</b>	Nell'ambito delle misure di perfezionamento bisognerebbe riconoscere uguali diritti alle persone occupate a tempo parziale e a quelle occupate a tempo pieno.	52
2.8.3 <b>Affrontare il tema della conciliabilità nei colloqui con i collaboratori</b>	In questa cornice si può provvedere alla pianificazione a lungo termine della conciliabilità tra carriera e impegni familiari.	52
<b>Quali altri aiuti potete dare?</b>	Nella pratica esiste una serie di accorgimenti accessori per migliorare la conciliabilità.	53



## 4.3 **Le misure in sintesi: costi, vantaggi, indicazioni pratiche**

	Pag.	Descrizione	Misure	Vantaggi
<b>2.1 Orari di lavoro flessibili</b>	20	A prescindere dal grado di occupazione, gli orari di lavoro flessibili concedono ai genitori un maggior margine di manovra che li aiuta a conciliare meglio lavoro e famiglia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1 Orario flessibile</li> <li>2.1.2 Orario di lavoro annuale</li> <li>2.1.3 Brevi assenze</li> <li>2.1.4 Giorni liberi</li> <li>2.1.5 Vacanze e giorni festivi</li> <li>2.1.6 Orari giornalieri ridotti, prolungati e scalati</li> </ul>	Maggiore flessibilità nell'adeguare l'impiego lavorativo alla mole di lavoro. Lavoro strutturato in vista del risultato. I dipendenti sono più sollecitati, più produttivi e meno spesso assenti. Si identificano maggiormente con l'azienda, il tasso di fluttuazione diminuisce. Minore necessità di far capo ad ausiliari e lavoratori temporanei.
<b>2.2 Lavoro a tempo parziale</b>	27	La riduzione del grado di occupazione consente ai genitori di dedicarsi maggiormente alla famiglia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1 Principali varianti del lavoro a tempo parziale</li> <li>2.2.2 Cambiare il grado di occupazione senza difficoltà</li> <li>2.2.3 Job sharing</li> </ul>	Nonostante gli impegni legati alla custodia dei figli, l'impresa può conservare i collaboratori e il loro know how. La responsabilità e le conoscenze possono essere ripartite su più persone. Le offerte di lavoro a tempo parziale sono un vantaggio sul mercato del lavoro. I collaboratori a tempo parziale sono spesso persone più equilibrate, produttive e motivate, e meno spesso assenti.
<b>2.3 Adeguamento dell'organizzazione del lavoro</b>	33	Più flessibili sono gli orari di lavoro e i gradi di occupazione dell'azienda, più l'organizzazione del lavoro dev'essere accurata affinché alla fine tutto possa combaciare.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.3.1 Consentire gli accordi autonomi all'interno del team</li> <li>2.3.2 Controllare i risultati invece di incoraggiare la presenza</li> <li>2.3.3 Flusso di informazioni</li> <li>2.3.4 Pianificazione dell'impiego</li> <li>2.3.5 Garantire le supplenze</li> </ul>	Gli accordi autonomi all'interno del team riducono la necessità di pianificazione e promuovono il senso di responsabilità e l'identificazione dei collaboratori. La gestione orientata al risultato favorisce un comportamento autoresponsabile. Una struttura chiara negli ambiti che riguardano la produzione e la comunicazione aumenta l'efficienza e l'efficacia.
<b>2.4 Pause professionali</b>	38	I giovani genitori desiderano spesso fare una pausa professionale dopo la nascita di un figlio o in una fase successiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.1 Congedo maternità e congedo paternità con possibilità di prolungamento</li> <li>2.4.2 Congedo parentale</li> <li>2.4.3 Rimanere in contatto</li> <li>2.4.4 Sostegno al reinserimento</li> </ul>	L'accettazione di un compromesso viene vissuta come segno di stima: la lealtà e la motivazione aumentano. La probabilità di perdere i collaboratori diminuisce. I posti che prevedono la possibilità di fare una pausa sono molto ambiti sul mercato del lavoro.
<b>2.5 Luogo di lavoro flessibile</b>	41	Se si elimina il tragitto per recarsi al lavoro o se determinati compiti possono essere svolti anche strada facendo, i dipendenti con impegni familiari possono dedicare più tempo alle questioni professionali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.5.1 Portare il lavoro a casa</li> <li>2.5.2 Regolare attività lavorativa a domicilio</li> <li>2.5.3 Attività lavorativa lungo il tragitto</li> <li>2.5.4 Ottimizzazione dei tragitti per recarsi al lavoro</li> </ul>	Aumenta la flessibilità dei collaboratori con famiglia a carico, il loro tempo disponibile e la loro raggiungibilità. Favorisce un modo di lavorare più orientato al risultato e più efficiente
<b>2.6 Sostegno alla custodia dei figli</b>	44	Trovare una buona soluzione per la custodia dei figli è spesso tutt'altro che facile. L'azienda può offrire un buon sostegno sotto questo aspetto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.6.1 Regolare custodia dei figli complementare alla famiglia</li> <li>2.6.2 Custodia in casi d'urgenza</li> <li>2.6.3 Impegno a favore di infrastrutture comunali</li> </ul>	Una soluzione sicura per la custodia dei figli è una premessa necessaria affinché entrambi i genitori possano continuare a lavorare. Una solida soluzione del problema consente di aumentare il grado di occupazione. La precarietà della situazione dal profilo della custodia dei figli compromette la capacità di concentrazione dei genitori sul posto di lavoro e aumenta il rischio di assenze.
<b>2.7 Clima aziendale</b>	47	L'apertura nei confronti delle esigenze familiari dovrebbe costituire una componente scontata della quotidianità dell'azienda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.7.1 Considerazione scontata degli obblighi familiari</li> <li>2.7.2 Considerare i collaboratori a tempo parziale come parti intere dell'azienda</li> <li>2.7.3 Creare spazi di manovra attraverso la fiducia</li> <li>2.7.4 Comunicazione aperta</li> <li>2.7.5 Linee guida dell'azienda</li> </ul>	I collaboratori sviluppano una maggior disponibilità a essere flessibili e diffondono la buona immagine dell'azienda anche all'esterno.
<b>2.8 Sviluppo del personale</b>	51	Per i genitori, impegni familiari e avanzamento professionale non si escludono a vicenda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.8.1 Considerazione della situazione familiare nel campo del perfezionamento</li> <li>2.8.2 Uguali diritti di partecipazione alle misure di perfezionamento</li> <li>2.8.3 Affrontare il tema della conciliabilità nei colloqui con i collaboratori</li> </ul>	Proprio i collaboratori con obblighi di custodia e a tempo parziale dimostrano una fedeltà superiore alla media se si offrono loro delle opportunità di sviluppo. Investire in questi collaboratori è pagante a lungo termine.
<b>2.9 Quali altri aiuti potete dare?</b>	53	Nella pratica esiste una serie di accorgimenti complementari per migliorare la conciliabilità.		Anche i piccoli gesti sono sempre un segno e aumentano la lealtà dei dipendenti.

Costi	Da tener presente	Supporto
Costi generalmente modesti, onere legato all'introduzione di collaboratori, lieve aumento della necessità di pianificazione e coordinamento.	Misura che funziona al meglio se si assegna a un settore di attività più di un collaboratore. Senza sistema di registrazione del tempo di lavoro possono nascere dei sensi di ingiustizia. Si consiglia di fissare un limite per le ore in esubero e in ammanco e di prevedere regole chiare per la compensazione.	► Materiale di lavoro: «Modello di regolamento sull'orario flessibile», pag. 85
Lieve aumento della necessità di coordinamento e dell'onere amministrativo, per il resto il provvedimento è praticamente a costo zero; i costi aumentano se i collaboratori a tempo parziale necessitano di posti di lavoro propri.	Il sistema funziona bene se l'organizzazione del lavoro (soprattutto comunicazione e coordinamento) viene adeguata. Dal profilo assicurativo, si possono creare condizioni quadro che non svantaggiano i collaboratori a tempo parziale.	► Materiale di lavoro: «Analisi del posto di lavoro (ammissibilità del tempo parziale)», pag. 87 ► Baillod (2002): «Chance Teilzeitarbeit», pag. 108 ► Materiale di lavoro: «Modello di accordo per il job sharing», pag. 95 ► Kuark (2003): «Das Modell Top-Sharing», pag. 108
Più sono ammessi gli accordi autonomi all'interno dei team, minori sono i costi; eventualmente all'inizio è necessario un accompagnamento. I costi di supplenza possono essere modesti o più importanti, a dipendenza del campo di attività.	Non bisogna dare per scontato che i team siano capaci di organizzarsi, all'inizio è spesso necessaria un'introduzione. Non tutti i collaboratori hanno lo stesso grado di indipendenza. Frequenti colloqui richiedono un investimento di tempo, ma in contropartita eliminano fastidiose interruzioni del lavoro.	
Costi ridotti se le pause non sono pagate e si trova una soluzione ponte interna all'azienda. I costi aumentano se il congedo è pagato e se occorre personale esterno di rimpiazzo.	Si consiglia di analizzare insieme esigenze e possibilità di entrambe le parti e di rimanere in contatto durante il congedo.	Congedo maternità obbligatorio, link: ► <a href="http://www.ahv.ch">www.ahv.ch</a> > IPG-IMat ► <a href="http://www.bsv.admin.ch">www.bsv.admin.ch</a> > guida PMI ► Opuscolo SECO (2005): «Maternità – protezione delle lavoratrici», pag. 108 ► Opuscolo travail.suisse (2006): «InfoMaternità», pag. 108 ► Materiale di lavoro: «Lista di controllo per il congedo non pagato», pag. 97
Costi spesso esigui (ad es. computer portatile e ADSL); dipende dall'infrastruttura occorrente.	L'affidabilità e l'indipendenza del collaboratore sono una premessa indispensabile. Si può evitare il distacco dall'azienda esigendo un minimo di presenza in azienda.	► Materiale di lavoro: «Guida al telelavoro – presupposti e norme applicabili», pag. 99
Costi contenuti se si tratta di consulenza e di aiuto nella ricerca di offerte di custodia; costi più elevati nell'ipotesi di una partecipazione alle spese.	Per le aziende più piccole un asilo nido interno non entra nemmeno in considerazione. Ma esistono numerose possibilità di sostegno.	Link per servizi di consulenza: ► <a href="http://www.childcare.ch">www.childcare.ch</a> ► <a href="http://www.familien-service.ch">www.familien-service.ch</a> ► <a href="http://www.crechesentreprises.org">www.crechesentreprises.org</a> ► <a href="http://www.redcross.ch">www.redcross.ch</a>
Non ne derivano necessariamente dei costi.	L'importante è innanzitutto conoscere le necessità dei collaboratori e in seguito adattare costantemente le soluzioni al mutare della situazione familiare.	
Se i collaboratori a tempo parziale possono partecipare nella stessa misura al perfezionamento, sul momento i costi aumentano, ma se grazie a una politica corretta nei confronti delle famiglie rimangono fedeli all'azienda, a lungo termine l'investimento è redditizio.		
I costi dipendono dalla misura prescelta. Spesso si tratta di misure a costo zero.	Le piccole misure utili devono essere adatte all'azienda e rispondere a una reale esigenza.	



## 4.4 Lista di controllo sulla normativa in materia di protezione dei lavoratori e di assicurazioni sociali

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

### Tutela della salute durante la gravidanza e dopo il parto

*Legge sul lavoro (LL), articolo 35: tutela della salute durante la gravidanza e dopo il parto*

La tutela della salute delle donne incinte durante la gravidanza, delle puerpere e delle madri che allattano è disciplinata in modo preciso nella legge sul lavoro. Dato che non tutti lo sanno, può essere utile rendere edotte le future madri in merito ai loro diritti, ripetendo loro le principali disposizioni di legge oppure consegnando loro un opuscolo come ad esempio uno dei seguenti:

- ▶ «Maternità – protezione delle lavoratrici» edito dalla Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna 2005
- ▶ «Info Maternità» edito da travail.suisse, Berna 2006.

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Documentazione > Legislazione > Raccolta sistematica > 822.11

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Temi > Pubblicazioni e formulari > Opuscoli > sotto il titolo: Lavoro [www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch) > Services > inforMaternité

### Congedo maternità

*Legge sulle indennità di perdita di guadagno (LIPG), articoli 16b–16h: indennità in caso di maternità*

Dal 1° luglio 2005, le donne hanno diritto a un congedo maternità di 14 settimane in base al codice delle obbligazioni e a un'indennità di maternità in base alla legge sulle indennità di perdita di guadagno. Per 14 settimane ricevono l'80% del reddito medio conseguito prima della nascita, ma al massimo 172 franchi al giorno. I diritti più estesi riconosciuti dai contratti collettivi di lavoro (CCL) rimangono invariati.

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Documentazione > Legislazione > Raccolta sistematica > 834.1

[www.bsv.admin.ch/guida\\_pmi](http://www.bsv.admin.ch/guida_pmi) > oppure [www.ahv.ch](http://www.ahv.ch) > IPG-IMat

### Congedo paternità

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

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

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

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

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

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Documentazione > Legislazione > Raccolta sistematica > 822.11

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

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

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

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

### Assicurazioni e soluzioni previdenziali

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

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

www.bsv.admin.ch > guida PMI

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

- ▶ *Gradi di occupazione ridottissimi*: se il grado di occupazione scende al di sotto delle otto ore settimanali, l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni copre soltanto gli infortuni professionali e quelli occorsi sul tragitto per recarsi al lavoro o sulla via del ritorno. Per gli infortuni non professionali deve intervenire la cassa malati, la quale però offre una copertura molto meno estesa. Contrariamente all'assicurazione infortuni, ad esempio, la cassa malati versa, nell'assicurazione di base, un'indennità giornaliera minima o addirittura non ne versa alcuna. I lavoratori devono dunque stipulare un'assicurazione di indennità giornaliera complementare presso la cassa malati o una compagnia di assicurazioni privata. Perciò in molte aziende i datori di lavoro dimostrano una certa condiscendenza.
- ▶ *Cassa pensioni*: nella previdenza professionale obbligatoria è prevista la possibilità di adeguare verso il basso l'importo limite inferiore di affiliazione (dal 1.1.2007: fr. 19890.–) in funzione del grado di occupazione. La stessa regola è prevista anche per la deduzione di coordinamento (dal 1.1.2007: fr. 23205.–). All'azienda una soluzione di questo tipo costa esattamente le stesse cifre che deve versare per qualsiasi collaboratore a tempo pieno. Numerose casse pensioni offrono questa possibilità di graduazione o rinunciano del tutto alla deduzione di coordinamento.
- ▶ *Congedo non pagato*: La situazione assicurativa deve essere esaminata con cura particolare in caso di congedo non pagato di lunga durata (ad es. concessione di un congedo paternità/prolungamento del congedo maternità), perché ad esempio l'assicurazione contro gli infortuni è prevista essenzialmente per le persone che esercitano un'attività lucrativa. In tal caso, la copertura assicurativa può essere prolungata di sei mesi con una cosiddetta assicurazione per accordo. Se il regolamento dell'istituto di previdenza lo prevede, anche la previdenza professionale ai sensi della LPP può essere mantenuta a titolo facoltativo.

cfr. Lista di controllo per il congedo non pagato, 4.5 Materiale di lavoro, pag. 97

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

## 4.5 **Materiale di lavoro**

Il materiale di lavoro elencato qui di seguito è stato concepito a titolo di suggerimento, come un modo tra i tanti di attuare le misure corrispondenti nella vostra azienda. La regolamentazione deve essere adattata alla realtà della singola impresa. Non devono per forza essere riprese con identico tenore o in ogni dettaglio.

<b>Modello di regolamento sull'orario flessibile</b>	pag. 85
<b>Analisi del posto di lavoro</b> (ammissibilità del tempo parziale)	pag. 87
<b>Modello di accordo per il job sharing (toolbox tempo parziale)</b>	pag. 95
<b>Lista di controllo per il congedo non pagato</b>	pag. 97
<b>Guida al telelavoro – presupposti e norme applicabili</b>	pag. 99



## Modello di regolamento sull'orario flessibile

### 1. In generale

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

Gli **orari di presenza obbligatoria** sono i seguenti:

**dalle ore 9:00 alle ore 11:45**

**dalle ore 14:00 alle ore 16:30.**

Al di fuori di questi orari, i seguenti limiti devono essere rispettati in qualsiasi circostanza:

**inizio del lavoro alle ore 7:00 al più presto**

**pausa meridiana tra le ore 11:45 e le ore 14:00 (almeno 30 minuti)**

**fine del lavoro alle ore 19:00 al più tardi.**

### 2. Riporto del saldo e compensazione

Entro i limiti summenzionati, ciascun collaboratore può scegliere il proprio orario di lavoro **giorno per giorno**. Il riporto del saldo orario è limitato a una fascia compresa tra + e - 15 ore. In caso di saldo attivo, le ore che superano il limite di 15 ore vengono a cadere senza diritto di compensazione. In caso di saldo negativo non è permesso superare il limite; i casi di superamento vengono segnalati alla direzione competente.

Per la compensazione, il capo dell'unità aziendale tiene conto entro i limiti del possibile dei desideri del collaboratore, fermo restando che le esigenze dell'azienda devono essere considerate prioritariamente.

### 3. Assenze

Durante i viaggi di lavoro o in caso di assenza per malattia, infortunio, servizio militare, compensazione di saldi orari eccetera il collaboratore conteggia **4 ore per ogni mezza giornata e 8 per ogni giornata di assenza.**

Le assenze per ragioni private (disbrigo di pratiche amministrative, appuntamento dal medico, terapia ecc.) devono avvenire al di fuori degli orari di presenza obbligatoria e non contano come tempo di lavoro. Eccezionalmente, il superiore gerarchico può autorizzare un'assenza durante l'orario di presenza obbligatoria; in tal caso, il collaboratore è tenuto a **compensare le ore di assenza.**

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

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

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

### 5. Eccezioni

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

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



# Analisi del posto di lavoro

Questo formulario deve essere compilato dall'attuale titolare del posto

## Prima tappa

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

Attività	% dell'orario settimanale)	Priorità assoluta

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

---

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

---

La mole di lavoro varia sensibilmente?

---

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

---

### Suddivisione materiale e temporale dei compiti

#### Seconda tappa

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

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

Settore di attività	Attività connesse	In % dell'intero campo di attività

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

Settore di attività	Attività connesse	In % dell'intero campo di attività	Quale criterio non è adempiuto?
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

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

1. Delimitazione di un campo di attività più piccolo chiaramente definito (fino al 30%) della funzione attuale che potrebbe essere delegato e messa a concorso del posto come impiego a tempo parziale al 70% – 80%  preferibilmente  meglio di no
2. Suddivisione del campo di attività in due funzioni grossomodo delle stesse dimensioni (40-60%) che potrebbero essenzialmente essere svolte in modo indipendente da due persone diverse a tempo parziale (splitting del posto)  preferibilmente  meglio di no
3. Assegnazione del posto in job sharing con condivisione di attività non assegnate in modo chiaro?  preferibilmente  meglio di no

# Analisi del posto di lavoro

Questo formulario deve essere compilato dal superiore

## Prima tappa

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

## Seconda tappa

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

Attività	% dell'orario settimanale)	Priorità assoluta

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

---

### Terza tappa

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

Le attività descritte si ricoprono? Quali aspetti non coincidono?

---

Le quote di orario assegnate corrispondono? Quali quote divergono?

---

Le priorità assegnate corrispondono? In quali casi non corrispondono?

---

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

---

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

---

### Quarta tappa

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

# Analisi del posto di lavoro

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

## Prima tappa

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

### 1. Analisi del contesto

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

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

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

### 3. Competenze decisionali

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

**4. Compiti dirigenziali**

- Il posto è collegato a compiti dirigenziali?  
Nell'affermativa, con un numero di subordinati pari a .....
- I subalterni possono essere chiaramente assegnati a determinati settori di attività?
- Il posto comprende settori di attività / attività che non sono collegate a compiti dirigenziali?
- Quale parte hanno questi compiti (in % dell'intero campo di attività)?

 sì  no sì  no sì  no

---

**5. Presenza**

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

---

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

---

- Quali settori di attività ne sono toccati?

---

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

---

**6. Infrastruttura**

- Qual è l'infrastruttura a disposizione?

---

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

**Seconda tappa**

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

# Criteri decisionali / argomentario

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

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

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



# Modello di accordo per il job sharing

## Suddivisione del lavoro, assenze, supplenza

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

### A Suddivisione del lavoro 1. Contenzioso

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

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

Legge edilizia: Heidi Wiestner  
Legge sugli appalti: Irene Graf

### 3. Organizzazione e coordinamento

Conduzione del personale  
• Gestione dei collaboratori: • 50% ciascuna, ripartizione in base ai collaboratori  
• Affari generali del personale: • Irene Graf

Rapporti: all'inizio congiuntamente, più tardi a turno e per affare

Seminari: entrambe

Informatica, biblioteca: Heidi Wiestner

Finanze, controlling, amministrazione, interlocutore per le questioni di parità: Irene Graf

### B Supplenza

- a) Durante l'assenza di una delle responsabili del servizio, l'altra la sostituisce per quanto possibile ed entro i limiti del proprio grado di occupazione.
- b) In caso di assenze prolungate o concomitanti, le responsabili del servizio vengono sostituite dalla signora X / dal signor Y.

### C Assenze

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

	<b>Lu</b>	<b>Ma</b>	<b>Me</b>	<b>Gio</b>	<b>Ve</b>
<b>Mattino</b>	Irene Graf	Heidi Wiestner	Irene Graf	Irene Graf	Heidi Wiestner
<b>Pomeriggio</b>	Irene Graf	Heidi Wiestner	Irene Graf	Heidi Wiestner	Heidi Wiestner

Data

Firma delle due titolari del posto e dei superiori



## Lista di controllo per il congedo non pagato

In caso di congedo non pagato bisognerebbe tener conto di quanto segue.		✓
→	Non sussiste alcun diritto a beneficiare di un congedo non pagato (fatta eccezione per pochi casi cui si accenna nella legge: congedo per attività giovanili, madri incinte e madri che allattano, giorni festivi confessionali, ev. per ragioni di parità)	
→	Accordo scritto sul congedo non pagato	
→	In caso di congedo non pagato durante la gravidanza: verificare che non si scenda al di sotto dei 5 mesi di attività retribuita necessari per il diritto all'indennità in caso di maternità	
→	<p>Congedi non pagati di durata superiore a 30 giorni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> assicurazione per accordo infortuni non professionali</li> <li><input type="checkbox"/> regime dei contributi per la cassa pensioni secondo regolamento</li> <li><input type="checkbox"/> questione dell'assicurazione indennità di perdita di guadagno secondo regolamento</li> <li><input type="checkbox"/> questione dell'affiliazione alla cassa malati aziendale</li> </ul>	
→	<p>Per i congedi non pagata di durata superiore a 9 mesi circa, inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> verificare che ogni anno vengano versati contributi AVS/AI/IPG superiori al contributo minimo annuo. Se necessario, menzionare il versamento del contributo minimo per persone senza attività lucrativa da parte del collaboratore</li> <li><input type="checkbox"/> controllare l'eventuale presenza di lacune nel versamento dei contributi AD (appurare la situazione individuale presso la cassa disoccupazione)</li> <li><input type="checkbox"/> verificare le questioni relative a eventuali mutui ipotecari o fondazione di formazione del patrimonio eccetera.</li> </ul>	
→	Se necessario, adeguare l'accordo relativo al perfezionamento professionale (di regola, i congedi non pagati prolungano la durata degli obblighi)	
→	Chiedere l'indirizzo di residenza / di contatto	
→	Sospendere il pagamento del salario	
→	Continuare a versare i contributi alle assicurazioni sociali (INP e CP)	
→	Se necessario, ridurre il diritto alle vacanze	
→	Se necessario, ridurre la tredicesima	
→	Se necessario, adeguare il bonus orario dei recuperi anticipati	
→	Se necessario, adeguare la data del premio di anzianità	
→	Dopo il rientro del collaboratore, chiedere il rimborso dei contributi versati alle assicurazioni sociali (eventualmente ripartito su più mesi: non superare, al mese, una proporzione costante e autorizzata)	



## Guida al telelavoro – presupposti e norme applicabili

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

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

---

### Presupposti e norme riguardanti la persona

- base volontaria
- settori di attività
- carattere (autodisciplina, motivazione, autonomia organizzativa ecc.)
- risultati quantificabili

---

### Presupposti e norme di carattere organizzativo

- via gerarchica
- accordo
- durata
- regolamentazione dell'orario e delle procedure di lavoro
- raggiungibilità

---

### Presupposti e norme in ambito gestionale

- contatti con i superiori
- pianificazione e coordinamento dei compiti
- perfezionamento

---

### Presupposti e norme di carattere giuridico

- accertamento del diritto al telelavoro
- protezione dei dati
- assicurazione responsabilità civile

---

### Presupposti e norme di carattere tecnico

- equipaggiamento del posto di lavoro e indennità
  - accesso ai dati
  - supporto informatico
- 

Non tutte le attività si prestano a essere svolte sotto forma di telelavoro. Sono particolarmente adatte al telelavoro le funzioni che

- non comportano una grande necessità di comunicare de visu
- richiedono poca apparecchiatura non elettronica
- comprendono pochi compiti speciali non pianificabili
- hanno parametri chiaramente definibili e quantificabili
- si inseriscono in un flusso di lavoro compatibile con i media elettronici.



## 4.6 Servizi e consulenza

Questa sezione informa le piccole e medie imprese interessate al tema della conciliabilità tra lavoro e famiglia in merito alle offerte di aziende di servizi e di servizi di consulenza che potrebbero essere utili. Le indicazioni fornite non hanno alcuna pretesa di esaustività. L'elenco può essere scaricato, nella versione più recente, nel sito internet

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Temi > Lavoro > Dossier «Conciliabilità tra lavoro e famiglia» della Segreteria di Stato dell'economia SECO.

---

### Consultorio UND attività familiare e professionale per uomini e donne

[www.und-online.ch](http://www.und-online.ch)

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

**Contatti:**

*Lucerna:* casella postale 2913, 6002 Lucerna, tel. 041 497 00 83

*Basilea:* casella postale 2824, 4002 Basilea, tel. 061 283 09 83

*Berna:* casella postale 6060, 3001 Berna, tel. 031 839 23 35

*Zurigo:* casella postale 3417, 8021 Zurigo, tel. 044 462 71 23

[info@und-online.ch](mailto:info@und-online.ch)

---

### Via2

[www.via2.ch](http://www.via2.ch)

Il centro di competenza Via2 informa, consiglia e assiste le aziende e gli individui nella Svizzera francese e propone seminari e corsi di formazione sul tema della conciliabilità tra professione e famiglia. Nella Svizzera tedesca, Via2 – gestita da un'associazione privata – collabora strettamente con il consultorio UND.

**Contatti:**

Associazione Via2, Rue de la couronne 1, 1269 Bassins, tel. 022 366 76 10, [info@via2.ch](mailto:info@via2.ch)

---

### Familienmanagement GmbH

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

La Familienmanagement GmbH offre seminari e coaching sul tema della work-life balance nelle aziende. Organizza anche un programma semestrale per collaboratori e responsabili del personale con valutazione finale e rilascio di un certificato.

**Contatti:**

Familienmanagement GmbH, Chamerstrasse 126, 6300 Zugo, tel. 041 740 68 28

[info@familienmanagement.ch](mailto:info@familienmanagement.ch)

Conciliabilità in azienda

**Organizzazione del lavoro**

**büro a&o, Büro für arbeits- und organisationspsychologische Forschung und Beratung (centro di ricerca e consulenza in materia di psicologia e organizzazione del lavoro)**  
**www.bueroaundo.ch**

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

**Contatti:**

büro a&o, Waaghausgasse 5, 3011 Berna, tel. 031 311 59 88, kontakt@bueroaundo.ch

**Job sharing nelle posizioni dirigenziali**

**JKK Consulting**  
**www.jkk.ch**

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

**Contatti:**

Poststrasse 5, 5600 Lenzburg, tel. 062 892 36 40, jkkuark@jkk.ch

cfr. Kuark (2003), 4.8 Bibliografia, pag. 108

**Regolare custodia dei figli**

**Childcare Service**  
**www.childcare.ch**

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

**Contatti:**

*Zurigo:* Zähringerstrasse 26, casella postale, 8023 Zurigo, tel. 044 254 60 50, zuerich@childcare.ch

*Basilea:* Theodorskirchplatz 7, 4058 Basilea, tel. 061 699 34 61, basel@childcare.ch

*Berna:* Marktgasse 28, casella postale, 3000 Berna, tel. 031 311 74 09, bern@childcare.ch

*Ginevra:* Priorité Enfants 2, Rond-Point de Plainpalais, 1205 Ginevra, tel. 022 321 02 77, info@prioriteenfants.ch

**Serviziofamiglia**  
**www.familienservice.ch**

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

**Contatti:**

*serviziofamiglia Nordest (Svizzera tedesca tranne Berna) e Sud (Ticino):*

*Ackeretstrasse 6, 8400 Winterthur, tel. 052 224 08 88, familienservice@thkt.ch*

*familienservice Centro (Berna, Giura, Friburgo):*

*Oberer Quai 22, 2503 Bienne, tel. 032 325 38 21, familienservice@frac.ch*

*familienservice Ovest (Neuchâtel, Ginevra, Vaud, Vallese):*

*Bellevue 13, 1052 Le Mont-sur-Lausanne, tel. 021 653 77 57, servicefamille@halex.ch*

---

**ARCE (Association Romande des Crèches d'Entreprises)****[www.crechesentreprises.org](http://www.crechesentreprises.org)**

ARCE cerca in collaborazione con le imprese soluzioni per la custodia dei figli complementare alla famiglia (soprattutto nel settore dei posti negli asili nido) nella Svizzera francese; inoltre, consiglia e assiste le collaboratrici e i collaboratori delle ditte affiliate nelle questioni riguardanti la custodia dei figli.

**Contatti:**

ARCE c/o Isocèle, casella postale 5732, 1211 Ginevra 11, tel. 022 781 81 10, [info@crechesentreprises.org](mailto:info@crechesentreprises.org)

---

**Associazioni cantonali della Croce Rossa Svizzera****[www.redcross.ch](http://www.redcross.ch)**

Le associazioni cantonali della Croce Rossa Svizzera offrono ai genitori in casi d'urgenza una soluzione a breve termine e sicura per la custodia dei figli fino ai 12 anni di età. Per informazioni più precise sull'offerta relativa alla custodia dei figli a domicilio/sul servizio Rotkäppchen ci si può rivolgere alle associazioni cantonali della Croce Rossa o al Segretariato nazionale delle associazioni cantonali oppure si può consultare il sito internet della Croce Rossa Svizzera.

La cassa malati Helsana in particolare offre anch'essa un servizio analogo:

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

**Custodia dei figli in casi  
d'urgenza**

## 4.7 Link

In internet si può trovare un'infinità di informazioni e offerte interessanti per le piccole e medie imprese. Il seguente elenco si limita ai link svizzeri più importanti.

### Conciliabilità in azienda

---

#### **[www.familienplattform.ch](http://www.familienplattform.ch) / [www.famille-emploi.ch](http://www.famille-emploi.ch)**

La piattaforma per famiglia e professione è un sito internet comune di Pro Familia, Pro Juventute e dell'Unione padronale svizzera. Offre informazioni di carattere generale sui temi del mondo del lavoro, della famiglia, della custodia dei figli e della scuola. Inoltre, viene eletta regolarmente un'«impresa del mese».

Percorso verso la pagina specifica sul tema del mondo del lavoro:

[www.familienplattform.ch](http://www.familienplattform.ch) > [arbeitswelt \(www.famille-emploi.ch](http://www.famille-emploi.ch) > [Monde du travail](#))

---

#### **[www.fairplay-at-work.ch](http://www.fairplay-at-work.ch)**

Questo sito internet si rivolge alle aziende che offrono (vogliono offrire) posti di lavoro favorevoli alle famiglie e ai padri che vogliono conciliare lavoro e famiglia.

---

#### **[www.topbox.ch](http://www.topbox.ch)**

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

Accesso alla banca dati: [www.topbox.ch](http://www.topbox.ch) > Banca dati di progetti

---

#### **[www.plusplus.ch](http://www.plusplus.ch)**

Consultori in rete Lavoro + Famiglia (plusplus) è un network di 14 consultori di ogni parte della Svizzera operanti nel settore delle pari opportunità nel lavoro e in famiglia. Il sito internet contiene rimandi a pubblicazioni ed eventi e una serie di link sul tema della conciliabilità che potrebbero essere utili ai genitori e alle aziende.

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

### Custodia dei figli

---

#### Piattaforme nazionali:

(lista delle strutture di accoglienza per Cantone: [www.horte-online.ch](http://www.horte-online.ch))

[www.kinderbetreuung-schweiz.ch](http://www.kinderbetreuung-schweiz.ch)

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

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

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

---

#### Portali regionali:

[www.ti.ch](http://www.ti.ch) > Dipartimento della sanità e della socialità > Divisione dell'azione sociale e delle famiglie > Sezione del sostegno a enti e attività sociali > Ufficio dei giovani, della maternità e dell'infanzia > Asili nido > Asili nido autorizzati/Asili nido riconosciuti

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

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

[www.familienplattform-sg.ch](http://www.familienplattform-sg.ch)

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

[www.worklife-zug.ch](http://www.worklife-zug.ch)

---

#### Legge sul lavoro

Percorso verso le disposizioni della legge sul lavoro concernenti la protezione dei lavoratori:

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Documentazione > Legislazione > Raccolta sistematica > 822.11

### Prescrizioni sulla protezione dei lavoratori

---

#### Legge sull'assicurazione contro gli infortuni

Percorso verso le disposizioni della legge sull'assicurazione contro gli infortuni concernenti la protezione dei lavoratori:

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) > Documentazione > Legislazione > Raccolta sistematica > 832.20

---

#### Diritto del lavoro

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

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

Percorso verso la pagina specifica:

Protezione dei lavoratori: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Temi > Lavoro > Protezione dei lavoratori

## Assicurazioni sociali

---

### Guida PMI

Percorso: [www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch) > guida PMI

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

---

### Maternità

Percorso verso le prescrizioni e norme concernenti l'indennità in caso di maternità

[www.ahv.ch](http://www.ahv.ch) > IPG-IMat

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

Percorso: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Temi > Pubblicazioni e opuscoli > sotto il titolo: Lavoro

---

### Assegni familiari

Percorso verso informazioni sugli assegni familiari:

[www.ahv.ch](http://www.ahv.ch) > AF

## 4.8 Bibliografia

---

### **Bischof-Jäggi, Franziska: MATCH! Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt. A & O des Wissens Sagl, Zurigo 2005**

Match si occupa sul piano teorico e pratico di work-life balance, espressione attualmente molto in voga. Diversi specialisti di discipline diverse si esprimono sull'argomento. La pubblicazione presenta alcuni esempi di best practice riferiti al settore dell'economia e offre dei suggerimenti per raggiungere un miglior equilibrio tra lavoro e vita di coppia.

**Conciliabilità in azienda**

---

### **Borter, Andreas (Ed.). Handbuch VäterArbeit. Grundlagen und Impulse für Väter und Verantwortliche in Betrieben und Organisationen. Edizioni Rüegger, Zurigo 2004**

Questo manuale esamina il tema della paternità da diversi punti di vista e indica diverse possibili azioni che possono essere profittevoli per i padri e per le aziende.

---

### **Bürgisser, Margret: Conciliare lavoro e famiglia, opuscolo informativo no 13 della Società svizzera degli impiegati, Zurigo 2000**

Questo opuscolo fornisce una panoramica succinta su tutti i temi inerenti alla conciliabilità tra lavoro e famiglia. L'autrice descrive la polarità lavoro-famiglia, discute i modelli di organizzazione del tempo di lavoro e i modelli di famiglia, nonché la custodia dei bambini all'esterno della famiglia e i problemi legati alle assicurazioni sociali.

---

### **Ufficio federale per l'uguaglianza tra donna e uomo: FAIRPLAY-AT-WORK nelle imprese, Berna 2003**

Questo opuscolo elenca i molteplici vantaggi delle misure favorevoli alle famiglie nelle aziende e indica in che modo le imprese possono aiutare i loro collaboratori ad alleggerire il bilancio tra lavoro e famiglia.

[www.fairplay-at-work.ch](http://www.fairplay-at-work.ch)

---

### **Prognos AG, Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen, Basilea 2005**

Gli autori hanno calcolato i costi e vantaggi delle misure favorevoli alle famiglie basandosi sui dati del controlling di 20 imprese svizzere. Dall'analisi, che si basa sull'impresa fittizia «Famiglia SA», emerge che l'introduzione di misure favorevoli alle famiglie è pagante anche dal profilo dell'economia aziendale.

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

---

### **Unione padronale svizzera, Familie, Kinder und Beruf (Tipps für Arbeitgeber, no 24/ agosto 2001)**

L'opuscolo contiene informazioni, indicazioni pratiche, liste di controllo e sussidi per datori di lavoro.

---

### **UNIA, Handbuch für Personalkommissionen (manuale per le commissioni del personale), Berna 2006**

Il manuale si sofferma sui temi più disparati, le parti che interessano in modo particolare la conciliabilità tra lavoro e famiglia si trovano nei capitoli «Arbeits- und Organisationsformen» e «Arbeitszeitsysteme». In particolare, contiene materiale di lavoro e modelli che possono essere utilizzati nelle aziende.

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

### Lavoro a tempo parziale

---

**Baillo, Jürg (a cura di). Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Mit Arbeitsmaterialien auf CD-ROM, Hochschulverlag, Zurigo 2002.**

**Disponibile anche in francese:**

Baillo, Jürg (Ed.). Travailler à temps partiel. Une chance pour les femmes et les hommes (accompagné d'un CD-ROM). Editions Réalités Sociales, Losanna 2006

Questo manuale fornisce informazioni di fondo, argomenti e strumenti pratici per l'introduzione e lo sviluppo di forme di tempo parziale d'avanguardia e consiglia i responsabili delle aziende nell'attuazione del lavoro a tempo parziale. Il CD-ROM accluso al manuale contiene una serie di modelli.

### Job sharing

---

**Kuark K., Julia, Das Modell TopSharing. Gemeinsam an der Spitze, Lenzburg 2003**

Nell'ambito di un progetto, l'autrice ha sviluppato un modello di conduzione collaudato che consente alle aziende di introdurre il job sharing a livello dirigenziale. L'opuscolo fornisce indirizzi pratici a dirigenti e responsabili del personale per l'attuazione del modello alternativo all'interno dell'azienda.

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

### Maternità

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Temi  
> Pubblicazioni e formulari  
> Opuscoli > sotto il titolo: Lavoro

---

**Segreteria di Stato dell'economia SECO. Maternità – protezione delle lavoratrici, Berna 2005**

Questo opuscolo informa sulla legislazione applicabile nel periodo che precede e segue il parto e durante l'allattamento e dà risposta alle domande ricorrenti.

---

**travail.suisse. Info Maternità. Berna 2006**

L'opuscolo di travail.suisse informa su tutti i principali diritti e obblighi e sulle principali normative in materia di gravidanza, parto e maternità. E pubblicato in 12 lingue.

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

## 4.9 Coordinate delle imprese interpellate e presentate

Azienda	Misure	Dipendenti	Attività	Ritratto	Contatto
<b>Affolter Holding SA</b> (Affolter Pignons SA, Affolter Technologies SA, AFManagement SA)	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale	120	elettronica e micromeccanica	pag. 26	<b>Nicolas Curty, capo del personale</b> Grand-Rue 74-76 2735 Malleray tel. 032 491 70 00, fax 032 491 70 05 info@affelec.ch, www.affelec.ch
<b>All Ways Reisen GmbH</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, pause professionali	micro	agenzie di viaggio e operatori turistici		<b>Monika Faist, contitolare</b> Gartenhofstrasse 27 8004 Zurigo tel. 044 241 13 13, fax 044 241 13 33 reisen@allways.ch, www.allways.ch
<b>Andréfleurs SA</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, pause professionali	35	commercio al dettaglio di fiori e piante		<b>Jean Clément, titolare</b> Garden centre 1042 Assens tel. 021 886 16 60, fax 021 886 16 61 www.andrefleurs.ch jclement@andrefleurs.ch
<b>Landgasthof Bären</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sostegno alla custodia dei figli, pause professionali	31	alberghiero e della ristorazione		<b>Beat Basler, gerente</b> Burgdorfstrasse 1 3423 Ersigen tel. 034 448 88 88, fax 034 448 88 89 www.baeren-ersigen.ch info@baeren-ersigen.ch
<b>Malergeschäft E. Baumann AG</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sostegno alla custodia dei figli, sviluppo del personale, pause professionali	13	pittura		<b>Ursula Baumann, contitolare</b> Stockenstrasse 9 8575 Bürglen tel. 071 634 60 80, fax 071 634 60 88 info@baumann-maler.ch www.baumann-maler.ch
<b>Hôtel-Restaurant Bel-Air</b>	orari di lavoro flessibili, pause professionali, sostegno alla custodia dei figli	35	alberghiero e della ristorazione	pag. 54	<b>Roland Chervet, proprietario</b> Route Principale 145 1788 Praz-Vully tel. 026 673 14 14, fax 026 673 94 19 bel-air@bel-air-lac.ch www.bel-air-lac.ch
<b>Auto Bettschen AG</b>	orari di lavoro flessibili, sostegno alla custodia dei figli	70	commercio di automobili, manutenzione e riparazione di automobili, distributori di benzina		<b>Agnes Bettschen, membro di direzione</b> Bernstrasse 40 3605 Thun tel. 033 439 90 90, fax 033 439 90 91 info@auto-bettschen.ch www.auto-bettschen.ch
<b>bio.inspecta AG</b>	lavoro a tempo parziale, luogo di lavoro flessibile, pause professionali, sviluppo del personale	113	fornitura di servizi per l'agricoltura		<b>Dora Studer, membro di direzione</b> Ackerstrasse, Casella postale 5070 Frick tel. 062 865 63 00, fax 062 865 63 01 admin@bio-inspecta.ch www.bio-inspecta.ch
<b>Brühwiler Sägewerk &amp; Fensterholz AG</b>	lavoro a tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sviluppo del personale	25	fabbricazione di articoli in legno	pag. 61	<b>Catherine Brühwiler, membro di direzione</b> Fischingerstrasse 2 8372 Wiezikon bei Sirnach tel. 071 977 13 72, fax 071 977 21 03 info@fensterholzag.ch www.fensterholzag.ch

Azienda	Misure	Dipendenti	Attività	Ritratto	Contatto
<b>Praxis Bubenberg</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, luogo di lavoro flessibile	28	salute	pag. 71	<b>Adrian Wirthner, direttore</b> Bubenbergplatz 11, Casella postale 5256 3001 Berna tel. 031 328 88 88, fax 031 328 88 89 info@praxis-bubenberg.ch www.praxis-bubenberg.ch
<b>Duttweiler Treuhand AG</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sostegno alla custodia dei figli	8	revisione dei conti e consulenza fiscale, contabilità	pag. 67	<b>Urs Duttweiler, membro di direzione</b> Rathausstrasse 45, Casella postale 445 4410 Liestal tel. 061 927 97 11, fax 061 927 97 10 info@duttweiler-treuhand.ch www.duttweiler-treuhand.ch
<b>Ecoservices SA</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, luogo di lavoro flessibile	19	studio di architettura e d'ingegneria	pag. 37	<b>Carole Z'Graggen Linser, socio</b> Route des Jeunes 59 1227 Carouge tel. 022 308 47 00, fax 022 308 47 01 carouge@ecoservices.ch www.ecoservices.ch
<b>Dentaltechnik Fellmann AG</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sostegno alla custodia dei figli	18	salute	pag. 32	<b>Stephan Fellmann, direttore</b> Centralstrasse 16 6210 Sursee tel. 041 921 16 77, fax 041 921 09 77 info@fellmandental.ch www.fellmandental.ch
<b>Genossenschaft Handwerkskollektiv</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, luogo di lavoro flessibile, pause professionali, sviluppo del personale	micro	edilizia		<b>Daniel Oberhänsli, socio</b> Limmatstrasse 28 8005 Zurigo tel. 044 271 78 11, fax 044 273 18 11 info@handwerkskollektiv.ch www.handwerkskollektiv.ch
<b>A. Gisler AG</b>	lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sviluppo del personale	13	commercio al dettaglio di ferramenta, fornitura di lavoratori dell'edilizia, di lavoratori a domicilio e di casalinghi		<b>Albin Gisler, titolare</b> Hauptstrasse 29 6280 Hochdorf tel. 041 910 10 50, fax 041 910 10 89 info@gisler-hochdorf.ch
<b>Kunststoffpark GmbH</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, sostegno alla custodia dei figli	8	fabbricazione di articoli in plastica		<b>Claudia Mauderli, direttrice</b> Sternmatt 6 6010 Kriens (Lucerna) tel. 041 312 19 90, fax 041 312 19 91 info@kunststoffpark.ch www.kunststoffpark.ch
<b>Metron AG</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, sviluppo del personale, luogo di lavoro flessibile, sostegno alla custodia dei figli	120	studio di architettura e d'ingegneria	pag. 43	<b>Esther Arnet, membro di direzione della holding</b> Stahlrain 2, Casella postale 480 5201 Brugg tel. 056 460 91 11, fax 056 460 91 00 info@metron.ch www.metron.ch

Azienda	Misure	Dipendenti	Attività	Ritratto	Contatto
<b>Mohn AG, Bäckerei-Konditorei</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, pause professionali	102	commercio al dettaglio di articoli di panetteria, pasticceria e confetteria	pag. 63	<b>Roger Mohn, titolare</b> Obere Kirchstrasse 11 8572 Berg/TG tel. 071 699 13 45 info@beckmohn.ch www.beckmohn.ch
<b>Münstergass- Buchhandlung</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, sostegno alla custodia dei figli, pause professionali, sviluppo del personale	14	commercio al dettaglio di libri		<b>Barbara Bühler, membro di direzione</b> Münstergasse 33, Casella postale 584 3000 Berna 8 tel. 031 310 23 23, fax 031 310 23 24 sales@muenstergass.ch www.muenstergass.ch
<b>nateco</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, sostegno alla custodia dei figli	10	studio di architettura e d'ingegneria		<b>Hans Buser, direttore</b> Sissacherstrasse 20, Casella postale 4460 Gelterkinden tel. 061 985 44 40, fax 061 985 44 41 nateco@nateco.ch www.nateco.ch
<b>Rinco Ultrasonics AG</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, sviluppo del personale	70 in Svizzera	costruzione di macchine	pag. 16	<b>Beatrix Thoma, capo del personale</b> Industriestrasse 4 8590 Romanshorn tel. 071 466 41 00, fax 071 466 41 01 info@rincoultrasonics.com www.rincoultrasonics.com
<b>Studio di ingegneria Sciarini</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro	26	studio di architettura e d'ingegneria	pag. 50	<b>Gianfranco Sciarini, titolare</b> via Indemini 6574 Vira Gambarogno tel. 091 785 90 30, fax 091 785 90 39 info@sciarini.ch www.sciarini.ch
<b>SSE Elektroplanung AG</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, luogo di lavoro flessibile, sostegno alla custodia dei figli, pause professionali	24	installazione elettrica		<b>Heinz Suter, membro di direzione</b> Turbenweg 10 3073 Gümliigen tel. 031 958 52 22, fax 031 958 52 39 info@sseag.ch www.sseag.ch
<b>Thomann Nutzfahrzeuge AG</b>	orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, sviluppo del personale, sostegno alla custodia dei figli	63	commercio di automobili, manutenzione e riparazione di automobili, distributori di benzina	pag. 59	<b>Luzi Thomann, membro di direzione</b> Allmeindstrasse 10 8716 Schmerikon SG tel. 055 286 21 90, fax 055 286 21 95 info@thomannag.com www.thomannag.com
<b>Velos Motos Trösch</b>	orari di lavoro flessibili, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, luogo di lavoro flessibile, sostegno alla custodia dei figli	micro	commercio al dettaglio di biciclette		<b>Marie-Anne Trösch, contitolare</b> Wynaustrasse 7 4912 Aarwangen tel. 062 922 23 65, fax 062 923 16 88 info@vespahandel.ch www.vespahandel.ch

