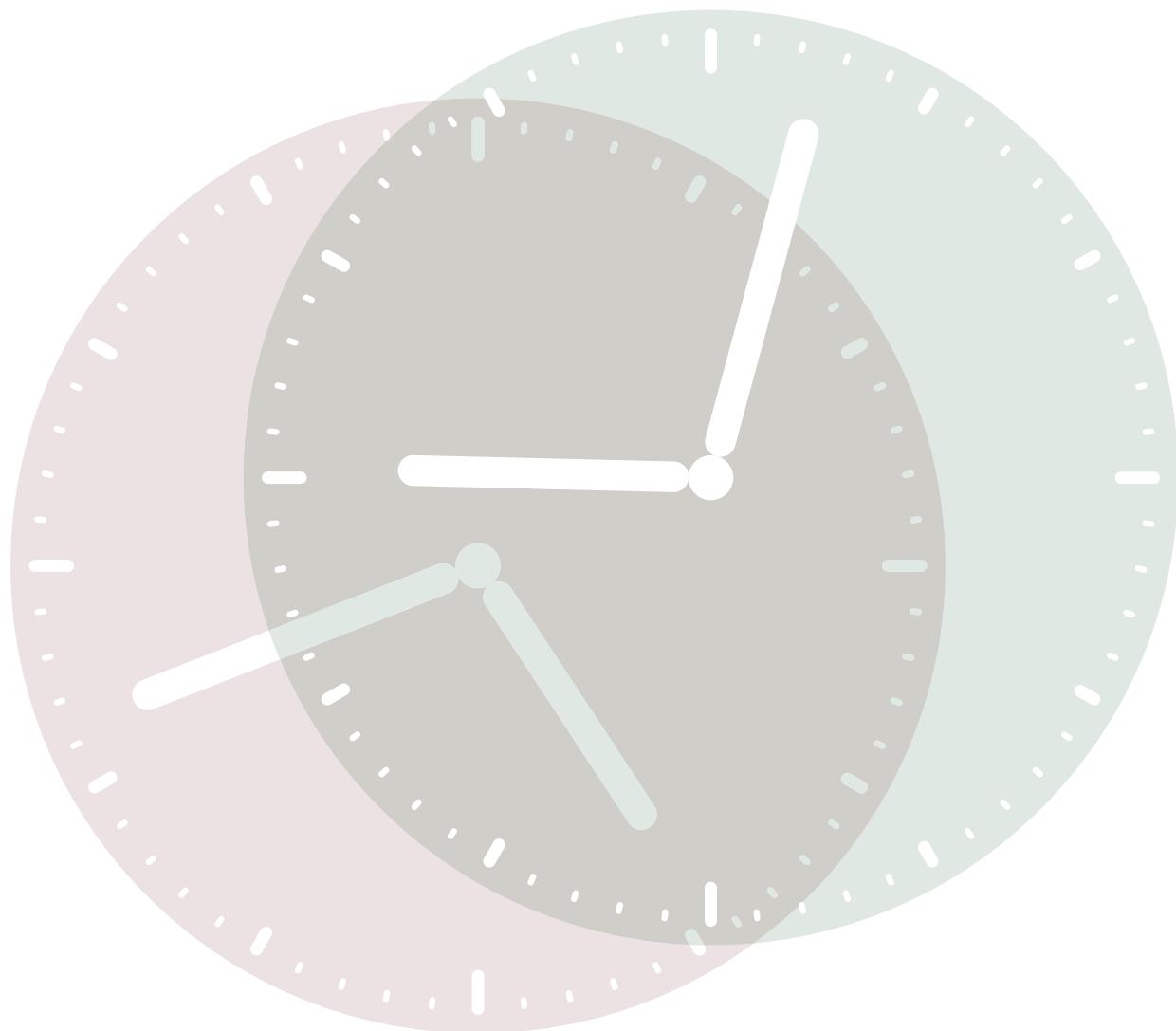


Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia»

Misure per una migliore
conciliabilità tra lavoro e famiglia
nelle piccole e medie imprese

Su incarico della Segreteria di Stato dell'economia SECO



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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

sgvusam
Schweizerischer Gewerbeverband
Union suisse des arts et métiers

UNIONE SVIZZERA
DEGLI IMPRENDITORI
Gli Imprenditori

Prefazione del Capo del Dipartimento

La conciliabilità tra lavoro e famiglia riveste un'importanza fondamentale sia per la società che per l'economia del nostro Paese. Negli ultimi anni è diventata ancora più rilevante, soprattutto nell'ottica della competitività della piazza economica svizzera. Un maggiore equilibrio tra queste due dimensioni rafforza il mercato del lavoro e contribuisce a una crescita economica sostenibile attraverso l'impiego ottimale dei lavoratori. In tutto questo le aziende, quando creano di condizioni di lavoro favorevoli alle famiglie, svolgono un ruolo altrettanto fondamentale.

Una politica delle risorse umane orientata alla famiglia offre alle aziende evidenti vantaggi competitivi. Oltre ad aumentare la motivazione dei dipendenti e la produttività, questo approccio consente di ridurre le fluttuazioni del personale e le assenze e quindi di risparmiare sui costi di assunzione e introduzione. Non da ultimo, la sensibilità nei confronti delle famiglie permette di posizionarsi come datore di lavoro attrattivo, un aspetto che nella concorrenza per i migliori talenti rappresenta un vantaggio decisivo. Le PMI possiedono alcune caratteristiche che facilitano l'attuazione: processi decisionali brevi, contatto diretto tra direzione e dipendenti, e flessibilità nel definire soluzioni personalizzate.

Sono ormai passati 18 anni da quando la Segreteria di Stato dell'economia ha pubblicato il primo manuale per le PMI «Lavoro e famiglia» nell'intento di affiancarle nel percorso verso strategie fatte su misura per conciliare la vita professionale con quella familiare. Da allora in Svizzera è stato fatto molto. Oggi le aziende offrono spesso condizioni di lavoro flessibili avendo imparato a conoscerne i vantaggi. E i successi si vedono: i genitori che lavorano sono sempre più numerosi.

Considero questi progressi molto incoraggianti, per quanto il cambiamento demografico e la persistente concorrenza per l'acquisizione di manodopera qualificata rimangano sfide importanti. Con questa edizione aggiornata del manuale la Confederazione fornisce una guida pratica per sviluppare ulteriormente condizioni di lavoro favorevoli alle famiglie.



Guy Parmelin

Prefazione del Capo del Dipartimento

Vi invito a utilizzarla e a elaborare soluzioni sostenibili in collaborazione con i vostri dipendenti. Insieme possiamo costruire un ambiente di lavoro che agevola le famiglie, che soddisfa le esigenze delle aziende e dei collaboratori e che sfrutta il potenziale della forza lavoro presente in Svizzera.

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

Prefazione delle associazioni di categoria

L'Unione svizzera degli imprenditori e l'Unione svizzera delle arti e mestieri sono d'accordo nell'affermare che la conciliabilità tra famiglia e lavoro riveste un'importanza fondamentale sia per la nostra economia che per le cittadine e i cittadini del nostro Paese. Il successo della nostra economia può essere misurato non solo in base a parametri rigorosi, ma anche in base alla capacità di integrare il maggior numero possibile di persone nel mercato del lavoro. In molti casi, l'accesso al mercato del lavoro presuppone che sia garantita la cura e l'assistenza dei figli e/o dei familiari. Ciò richiede non solo la disponibilità delle persone interessate ad assumersi tali compiti, ma anche la creazione di condizioni quadro adeguate volte a conciliare in modo ottimale gli impegni lavorativi e privati. A questo proposito i datori di lavoro rivestono un ruolo chiave.

Sono in particolare le PMI a distinguersi in tale contesto: grazie alla loro flessibilità e alle strutture organizzative spesso piatte, sono in grado di tenere conto delle esigenze individuali in termini di conciliabilità tra lavoro e famiglia. Condizioni di lavoro flessibili consentono di coniugare in modo ottimale le esigenze dei collaboratori con quelle dell'azienda.

Il presente manuale si propone di mostrare a lettrici e lettori come riconoscere e sfruttare al meglio le opportunità offerte da tale conciliabilità, attraverso l'adozione di soluzioni su misura per la loro azienda. Il dialogo tra datori di lavoro e lavoratori è il modo migliore per individuare quali provvedimenti possono avere il maggiore impatto nella rispettiva azienda. Lieti di potervi proporre questa versione aggiornata del manuale, vi esortiamo a sfruttare appieno il potenziale della vostra azienda e vi auguriamo buona lettura.



Urs Furrer
Direttore Unione svizzera
delle arti e mestieri



Roland A. Müller
Direttore Unione svizzera
degli imprenditori



Urs Furrer



Roland A. Müller

Indice

- 2 Prefazione del Capo del Dipartimento
- 4 Prefazione delle associazioni di categoria
- 6 Conciliabilità tra lavoro e famiglia:
perché conviene alle PMI
- 8 Com'è strutturato il manuale

Orario

9 Modelli di orari di lavoro flessibili

- 13 Introdurre orari di lavoro flessibili
- 13 Implementare la registrazione dell'orario di lavoro flessibile
- 14 Consentire una distribuzione flessibile dell'orario di lavoro
- 14 Introdurre la settimana lavorativa ridotta e altri modelli di orari di lavoro
- 15 Situazione di partenza con lavoro nel fine settimana, notturno e a turni, orari fissi di apertura e servizio al pubblico, sfruttamento di infrastrutture o macchinari
- 16 Rispettare le condizioni quadro giuridiche
- 16 Promuovere la comunicazione e il coordinamento all'interno del team
- 17 Puntare sull'organizzazione autonoma e sulla delega
- 17 Usufruire del supporto tecnico
- 17 Garantire l'equità
- 19 Esempi

Luogo

21 Possibilità di lavorare ovunque

- 25 Rispettare le condizioni quadro giuridiche
- 25 Definire regole chiare per lavorare indipendentemente dal luogo
- 26 Garantire l'infrastruttura
- 26 Promuovere i contatti
- 26 Promuovere una comunicazione aperta per evitare risentimenti
- 28 Esempi

Custodia

30 Assistenza durante l'attività lucrativa

- 33 Sostenere in caso di malattia del bambino
- 33 Mettere a disposizione un servizio di custodia durante le vacanze
- 34 Rafforzare la custodia dei bambini complementare a famiglia e scuola

- 35 Predisporre la custodia in casi di emergenza e negli orari marginali
- 36 Promuovere attivamente la partecipazione degli uomini alla custodia e alle cure
- 38 Esempio

Congedo

39 Interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e reinserimento

- 42 Prorogare il con-gedo di maternità e paternità
- 43 Motivare i padri a prendere davvero le ferie
- 43 Congedo non retribuito per l'assistenza a familiari
- 43 Mantenere il contatto durante l'assenza
- 44 Offrire programmi di reinserimento e mentoring
- 44 Consentire un rientro graduale
- 44 Favorire l'allattamento sul posto di lavoro
- 44 Valorizzare le capacità acquisite nel lavoro familiare
- 46 Esempi

Cultura

48 Clima aziendale e gestione del personale

- 51 Promuovere una comunicazione aperta e trasparente
- 51 Sensibilizzare i quadri dirigenti
- 52 Introdurre modelli di conduzione moderni
- 53 Trattare tutti i collaboratori allo stesso modo
- 53 Riconoscere le capacità acquisite in ambito familiare
- 53 Radicare i valori nelle linee guida
- 55 Esempi

57 Maggiori informazioni

- 57 Domande guida per l'attuazione concreta delle misure
- 60 Basi giuridiche
- 64 Servizi di consulenza
- 68 Bibliografia di approfondimento
- 71 Impressum

Conciliabilità tra lavoro e famiglia: perché conviene alle PMI

Conciliare famiglia e lavoro oggi è più importante che mai. In un mondo sempre più complesso, i collaboratori cercano datori di lavoro che consentano loro di conciliare al meglio obiettivi professionali e impegni familiari. Un principio che non vale solo per i grandi gruppi imprenditoriali, ma anche per le piccole e medie imprese (PMI). Grazie a misure mirate, le PMI possono creare un ambiente di lavoro che tenga conto delle esigenze del proprio personale e allo stesso tempo rafforzi la propria competitività.

Alle PMI conviene investire nella conciliabilità tra famiglia e lavoro. Investire in provvedimenti a favore delle famiglie significa investire nel futuro dell'azienda. È un segno di stima nei confronti dei collaboratori e dimostra che l'azienda prende sul serio la loro situazione di vita. Un simile approccio crea fiducia e favorisce un clima aziendale positivo, in cui tutti si sentono a proprio agio e possono dare il meglio di sé. Collaboratori soddisfatti e sereni sono più motivati, produttivi e legati all'azienda. Sfruttano appieno il loro potenziale, sono più creativi e meno soggetti a fenomeni di stress e burnout. Ciò comporta una minore fluttuazione, meno assenze e giorni di malattia e un risparmio a lungo termine sui costi per il reclutamento e l'inserimento di nuovi collaboratori. Un ambiente di lavoro a misura di famiglia aumenta così l'attrattiva dell'azienda sul mercato del lavoro. L'azienda si posiziona come datore di lavoro consapevole delle proprie responsabilità, aspetto che viene recepito positivamente anche da clienti e partner commerciali. Non da ultimo, è possibile trattenere gli specialisti qualificati e acquisirne di nuovi.

Bastano piccoli passi per ottenere grandi risultati. Non sempre devono essere programmi complessi e costosi a fare la differenza, anzi! Spesso bastano misure semplici ed economiche per far sì che la soddisfazione sul lavoro aumenti notevolmente. La flessibilità negli orari di lavoro, il sostegno senza complicazioni burocratiche in caso di urgenze familiari a breve termine o semplicemente la capacità di ascoltare le richieste dei collaboratori sono estremamente efficaci. A contare è soprattutto la disponibilità ad andare incontro alle esigenze individuali e cercare insieme soluzioni che vadano bene per entrambe le parti.

Ogni azienda può contribuire, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore in cui opera. Che si tratti di piccole imprese a conduzione familiare, di aziende che prevedono lavoro notturno o a turni, di attività con orari di apertura e di servizio al pubblico fissi o di imprese con attività prevalentemente richieste in loco, per ciascuna esiste il giusto approccio atto a promuovere la conciliabilità tra famiglia e lavoro. Nelle aziende con orari di apertura e di servizio al pubblico fissi possono essere d'aiuto, ad esempio, modelli di tempo parziale flessibili, piani di servizio garantiti o un sostegno per la custodia dei bambini. Nei settori che prevedono il lavoro a turni, i relativi piani possono essere strutturati in modo più favorevole alle famiglie. E anche all'interno di piccoli team, grazie al sostegno reciproco e a una comunicazione chiara è possibile trovare soluzioni in grado di semplificare la quotidianità di tutti.

Rafforzate anche voi la conciliabilità tra lavoro e famiglia nella vostra azienda. Questo manuale vi offre una serie di suggerimenti e soluzioni pratiche. Traete ispirazione da nove esempi pratici corredati di testimonianze concrete e scoprite come altre aziende hanno superato con successo le sfide. Insieme ai vostri collaboratori potrete individuare le misure più adatte alla vostra organizzazione. L'apertura e la flessibilità sono decisive, perché alla fine a trarne giovamento sono tutti: il vostro personale in termini di equilibrio e soddisfazione, e la vostra azienda con collaboratori motivati e impegnati.

Com'è strutturato il manuale

Il presente manuale offre alle piccole e medie imprese (PMI) approcci pratici per favorire la conciliazione tra la vita familiare e quella lavorativa e promuovere una cultura imprenditoriale a misura di famiglia. Ai fini di un quadro più completo, il documento è suddiviso in cinque campi d'azione chiave.

Orario – in questa sezione presentiamo modelli di orari di lavoro flessibili che vanno incontro alle esigenze individuali dei collaboratori.

Luogo – qui descriviamo le opzioni per lavorare in qualsiasi luogo e gli aspetti a cui occorre prestare attenzione.

Custodia – qui vediamo come sostenere i collaboratori nell'organizzazione dell'assistenza ai loro familiari durante l'attività lavorativa.

Congedo – in questa sede presentiamo gli approcci che consentono ai genitori o ai familiari curanti di prendersi delle pause necessarie e che facilitano il reinserimento dopo una interruzione del lavoro.

Cultura – questa sezione fornisce spunti per creare una cultura aziendale a misura di famiglia, basata sull'apertura e sulla comprensione reciproca.

Alla fine del manuale troverete un capitolo con **ulteriori informazioni** riguardanti le basi giuridiche più importanti, i centri di consulenza e la bibliografia di approfondimento.

Vi invitiamo a esplorare i campi d'azione rilevanti per la vostra azienda e vi auguriamo di riuscire nel vostro intento.

Modelli di orari di lavoro flessibili



Modelli di orari di lavoro flessibili

Di cosa si tratta?

Il mondo del lavoro è in continua evoluzione e modelli di orari di lavoro flessibili sono fondamentali per soddisfare in egual misura le esigenze delle aziende e quelle dei collaboratori. Indipendentemente dal grado di occupazione, questi modelli offrono un'ampia gamma di opzioni, dal classico lavoro a tempo parziale fino agli orari di lavoro personalizzati, in cui i collaboratori possono decidere in modo flessibile l'orario di inizio e fine lavoro e delle pause. Questa flessibilità è sempre più apprezzata, in quanto consente ai collaboratori di conciliare meglio la loro situazione di vita personale con i requisiti lavorativi.

Modelli di orari di lavoro flessibili

Perché conviene alle PMI?

I modelli di orari di lavoro flessibili sono un fattore importante ai fini dell'acquisizione di collaboratori qualificati da fidelizzare a lungo termine. Soprattutto per le piccole e medie imprese, offrono una preziosa opportunità per posizionarsi come datore di lavoro interessante e attento alle esigenze individuali dei propri collaboratori. I lavoratori che beneficiano di orari flessibili sono spesso più soddisfatti, meno stressati e quindi più produttivi.

Fanno meno assenze e sono più motivati a impegnarsi a lungo termine per l'azienda. Inoltre, la possibilità di adottare un orario di lavoro flessibile contribuisce notevolmente a conciliare lavoro e famiglia e, di conseguenza, a migliorare la qualità della vita. Il gioco vale la candela, perché il risultato sarà una migliore etica professionale, un clima aziendale positivo e – nonostante l'impegno iniziale in termini di pianificazione e coordinamento – vantaggi a lungo termine grazie a una maggiore fidelizzazione dei collaboratori e a una migliore produttività.

«I modelli di orari di lavoro flessibili rivestono un ruolo importante ai fini della soddisfazione e motivazione dei collaboratori e della loro fidelizzazione all'azienda a lungo termine.»

Modelli di orari di lavoro flessibili

Come possono attivarsi le PMI?

Per le PMI esistono numerosi approcci volti a definire modelli di orari di lavoro flessibili e a supportare i propri collaboratori nell'organizzazione individuale degli orari di lavoro. Poiché le esigenze dei collaboratori sono diverse tra loro, sono necessarie soluzioni su misura: è importante dare la possibilità di adeguare il proprio orario di lavoro alle esigenze personali e familiari senza compromettere le procedure aziendali.

Di seguito vengono presentati alcuni modelli e approcci collaudati e adatti alle PMI. Nell'attuazione è importante tenere conto del quadro giuridico relativo agli orari di lavoro e di riposo.

Rendere possibile il lavoro a tempo parziale

Il lavoro a tempo parziale è un classico modello di orario di lavoro flessibile. I collaboratori possono ridurre il loro grado di occupazione per avere più tempo da dedicare agli impegni privati, come l'accudimento dei figli o la cura dei familiari. Il lavoro a tempo parziale può essere offerto in diverse forme, ad es. con una riduzione delle ore di lavoro giornaliere, riducendo il numero di giorni lavorativi settimanali, limitando le ore di lavoro annuali o adeguando il grado di occupazione a seconda della stagione. A tal fine, le imprese dovrebbero pianificare accuratamente i processi lavorativi al fine di garantire che la ripartizione del carico di lavoro continui a funzionare senza intoppi. Ad esempio, può essere utile introdurre modelli di job sharing, in cui due collaboratori condividono un posto a tempo pieno e collaborano a stretto contatto per garantire un'elaborazione continua delle mansioni. È possibile applicare questi modelli di condivisione anche a funzioni dirigenziali (in questo caso si parla di «top sharing»). Anche le

Modelli di orari di lavoro flessibili

regolamentazioni delle supplenze possono contribuire a garantire la disponibilità continua di una persona informata nei progetti o nelle posizioni in cui è necessaria una reperibilità costante.

Introdurre orari di lavoro flessibili

Un modello più elastico, particolarmente adatto alle PMI con postazioni di lavoro in ufficio, è l'orario flessibile. I collaboratori hanno la possibilità di definire l'inizio e la fine del proprio orario di lavoro giornaliero in modo flessibile, purché rispettino un orario di presenza obbligatoria prestabilito in cui tutto il personale deve essere a disposizione. Ciò consente di integrare nella quotidianità gli impegni privati, come le visite mediche o gli impegni familiari, senza grandi oneri burocratici. Tuttavia, per riuscire a introdurre un regime di orario flessibile, alcuni aspetti dovrebbero essere regolamentati in modo chiaro: tra questi rientrano l'orario di presenza obbligatoria, le fasce di orario flessibile (primo orario d'inizio e ultimo orario di fine lavoro possibili, durata minima della pausa pranzo), il periodo di conteggio e i limiti minimi e massimi delle ore in esubero e in ammanco. In questo modo è possibile garantire che vengano prese in considerazione sia le esigenze dei collaboratori, sia quelle aziendali.

«Orari di lavoro flessibili aiutano i collaboratori a conciliare meglio i loro impegni professionali con quelli personali.»

Implementare la registrazione dell'orario di lavoro flessibile

Un'altra opzione consiste nel semplificare la registrazione dell'orario di lavoro in modo che, a determinate condizioni, richieda soltanto la registrazione delle ore lavorate giornalmente. Un ulteriore approccio è la soppressione della registrazione degli orari di lavoro, che consente ai collaboratori di stabilire i propri orari di lavoro per lo più autonomamente. Questa soluzione richiede una cultura della fiducia ben radicata all'interno dell'azienda e una

Modelli di orari di lavoro flessibili

buona comunicazione, per garantire che tutti i membri del team siano ben informati e che la collaborazione funzioni senza intoppi. Per poter abolire la registrazione dell'orario di lavoro, devono essere soddisfatte alcune condizioni giuridiche.

Consentire una distribuzione flessibile dell'orario di lavoro

Un ulteriore modello di flessibilità riguarda l'introduzione di modelli di orari di lavoro annuali o settimanali. Invece di fossilizzarsi su un numero fisso di ore di lavoro alla settimana, i collaboratori possono ripartire il proprio tempo di lavoro in modo variabile nel corso dell'anno. Ciò significa che nei periodi ad alta intensità di lavoro si può lavorare di più, mentre nei periodi più tranquilli l'orario di lavoro viene ridotto. Le aziende possono anche creare dei conti per le ore di lavoro su cui accreditare ore supplementari o lavoro straordinario, successivamente compensabili sotto forma di tempo libero. Ciò offre ai collaboratori la possibilità di prestare ore supplementari in modo flessibile in caso di elevata mole di lavoro, senza però perdere di vista le loro esigenze personali. Allo stesso tempo, l'azienda può reagire alle fluttuazioni stagionali o ai picchi lavorativi legati a determinati progetti. Nell'introduzione di tali modelli flessibili di distribuzione del lavoro è importante definire preventivamente con i collaboratori il numero di ore teoriche e il margine di flessibilità, nonché tenere sotto controllo gli orari di lavoro durante l'anno.

Introdurre la settimana lavorativa ridotta e altri modelli di orari di lavoro

La settimana lavorativa ridotta, ad esempio a quattro giorni, è un'opzione che consente ai collaboratori di suddividere il proprio orario di lavoro settimanale in meno giorni. Tale soluzione può essere applicata aumentando le ore di lavoro giornaliere, in modo che l'orario di lavoro complessivo sia distribuito su quattro giorni. In questo modo i collaboratori ottengono ulteriori giorni liberi e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Per le aziende è importante assicurarsi che la settimana lavorativa ridotta non vada a compromettere il livello di servizio e la reperibilità. Ciò richiede spesso una nuova pianificazione dei processi lavorativi ed eventualmente una ridistribuzione dei compiti tra altri membri del team per continuare a soddisfare le esigenze della clientela.

Modelli di orari di lavoro flessibili

Situazione di partenza con lavoro nel fine settimana, notturno e a turni, orari fissi di apertura e servizio al pubblico, sfruttamento di infrastrutture o macchinari

In molti settori, come il commercio al dettaglio o la gastronomia, devono essere rispettati orari di apertura o di servizio al pubblico fissi, oppure è necessario lavorare di notte o nel fine settimana. Altri settori, a loro volta, prevedono l'utilizzo di macchinari costosi o di infrastrutture ad alta intensità di capitale e la possibilità di sfruttarli appieno durante l'orario d'esercizio è indispensabile. Sebbene questo possa rendere difficile conciliare lavoro e famiglia, anche in questi casi vi è spesso un margine di manovra. Se si conoscono le esigenze familiari dei collaboratori, si possono trovare soluzioni adeguate. Tra le possibili soluzioni rientrano i seguenti approcci.

Garantire la pianificabilità: la gestione del calendario è un fattore essenziale per conciliare lavoro e famiglia. Un orizzonte di pianificazione più ampio consente ai collaboratori di organizzare meglio le loro giornate e di evitare situazioni di stress. Schemi ricorrenti su base settimanale, ad esempio, vanno molto incontro ai collaboratori con mansioni di assistenza. In questo modo si crea una struttura chiara attorno alla quale organizzare la quotidianità. Si tratta di un aspetto particolarmente importante per l'organizzazione della custodia dei bambini complementare a famiglia e scuola, che solitamente sono disponibili solo in giorni fissi.

Consentire la partecipazione alle decisioni e il confronto: anche se non è possibile pianificare i turni in modo completamente flessibile, alcune opportunità di partecipazione alle decisioni, come la possibilità di riservarsi dei giorni o di scambiarsi i turni, contribuiscono a ridurre i principali punti di attrito. Le esigenze dei collaboratori possono essere molto diverse: alcuni potrebbero essere disposti a farsi carico di giornate lavorative più lunghe per lavorare un giorno in meno, mentre altri potrebbero prendere in considerazione un modello di job sharing.

Gestire la composizione del team: una composizione equilibrata del team tra collaboratori con e senza obblighi di assistenza e un'organizzazione autonoma all'interno del team possono aiutare a conciliare meglio le esigenze professionali e private. A tal fine può essere utile garantire a tutti i collaboratori orari di lavoro flessibili, in modo da poter combinare tra loro diversi modelli.

Adeguare gli orari dei turni: l'adeguamento degli orari dei turni può agevolare la custodia di bambini e familiari, ad esempio con orari di inizio posticipati, turni più brevi o turni brevi supplementari combinati a un'estensione degli orari di attività degli impianti.

Modelli di orari di lavoro flessibili

Rispettare le condizioni quadro giuridiche

Nell'ambito dell'attuazione di modelli di orari di lavoro flessibili è importante tenere a mente quanto segue

L'introduzione di modelli di orari di lavoro flessibili deve avvenire in conformità con le disposizioni della legge sul lavoro (LL) (si veda la panoramica delle disposizioni di legge in materia di durata del lavoro e del riposo). Occorre prestare particolare attenzione a quanto segue.

- Il lavoro notturno, domenicale e nei giorni festivi è consentito solo previa autorizzazione dell'autorità competente (art. 18-20 LL). Sono escluse le aziende elencate nell'ordinanza 2 della legge sul lavoro (art. 27 LL).
- Per i lavoratori adulti l'orario di lavoro giornaliero, comprese le pause e il lavoro straordinario, non può superare le 14 ore (art. 10 LL).
- La durata massima della settimana lavorativa di 45 o 50 ore può essere superata solo in casi eccezionali (art. 9, 12 LL).

Per i lavoratori con responsabilità familiari (ad es. assistenza di figli di età inferiore ai 15 anni o di familiari che necessitano di cure) si applicano ulteriori disposizioni speciali.

- Su richiesta, deve essere concessa una pausa meridiana di almeno un'ora e mezza (art. 36 cpv. 2 LL).
- Tali lavoratori possono essere occupati in un lavoro straordinario solo con il loro consenso (art. 36 LL).
- Indipendentemente dall'organizzazione dell'orario di lavoro, deve essere garantita la protezione della salute al fine di salvaguardare l'integrità psichica e fisica dei lavoratori (art. 6 LL). Oltre a ciò, è richiesto il rispetto rigoroso delle disposizioni di legge sugli orari di lavoro e di riposo (art. 9 e segg. LL).

Promuovere la comunicazione e il coordinamento all'interno del team

Un'attuazione efficace dei modelli di orari di lavoro flessibili presuppone una comunicazione aperta e trasparente. Al fine di evitare malintesi, tutti i membri del team devono essere informati regolarmente sugli orari di presenza, le assenze e la ripartizione del lavoro. In questo caso, riunioni regolari del team e accordi chiari possono essere d'aiuto.

Modelli di orari di lavoro flessibili

Puntare sull'organizzazione autonoma e sulla delega

Con la crescente flessibilità degli orari di lavoro, è sempre più importante che i collaboratori siano in grado di lavorare autonomamente e di organizzarsi all'interno del team. Occorre pertanto promuovere una cultura improntata sulla responsabilità individuale all'interno dell'impresa, in modo che l'orario di lavoro flessibile non vada a scapito dell'efficienza. Dato che proprio nelle piccole imprese le conoscenze sono spesso concentrate nelle singole persone, la delega di compiti è cruciale. Per rendere possibili modelli di orari di lavoro flessibili anche in queste posizioni, è necessario valutare tempestivamente quali compiti possono essere delegati e quali conoscenze possono essere trasferite ad altre persone.

Usufruire del supporto tecnico

Gli strumenti digitali e le soluzioni software possono aiutare a registrare gli orari di lavoro, coordinare i compiti e migliorare la comunicazione nel team. Una soluzione che semplifica non solo la pianificazione, ma anche la trasparenza nel lavoro quotidiano.

Garantire l'equità

Per evitare tensioni tra collaboratori con e senza obblighi familiari, tutti dovrebbero poter contare su modelli di lavoro flessibili.

«Soluzioni su misura consentono di conciliare le esigenze dei collaboratori con le esigenze aziendali.»

Modelli di orari di lavoro flessibili

Conclusione

I modelli di orari flessibili rappresentano un'ottima opportunità per aumentare la soddisfazione sul lavoro e la produttività dei collaboratori e, allo stesso tempo, aumentare l'efficienza e la competitività di un'azienda. Le aziende che garantiscono questa flessibilità ai propri collaboratori creano un ambiente di lavoro basato sulla fiducia, sull'autonomia e sul rispetto reciproco. Attraverso un'attenta pianificazione e una comunicazione aperta, questi modelli possono essere configurati in modo tale da soddisfare sia le esigenze dei collaboratori che quelle dell'azienda. Promuovendo modelli di orari flessibili, le aziende si posizionano come datori di lavoro interessanti che si impegnano attivamente per il work-life balance dei propri collaboratori.

Esempio 1

Trovare insieme soluzioni praticabili

Wenger, Hess & Partner GmbH

Cosa?

Nella nostra azienda offriamo modelli di lavoro a tempo parziale, che vengono utilizzati soprattutto da chi è padre per dedicarsi maggiormente alla famiglia.

Perché?

Per noi è importante offrire alle nostre gessatrici e ai nostri gessatori qualificati l'opportunità di lavorare part-time e aumentare così la nostra attrattiva. Allo stesso tempo, per noi è fondamentale che i collaboratori di lunga data rimangano con noi e siano soddisfatti delle loro condizioni di lavoro. I collaboratori soddisfatti svolgono un lavoro migliore e questo si ripercuote positivamente sul successo dell'azienda.

Come?

Nei colloqui individuali cerchiamo insieme soluzioni praticabili e attuabili per tutte le persone coinvolte. L'introduzione del lavoro a tempo parziale richiede adeguamenti regolari dei programmi di costruzione, in particolare per i collaboratori che ricoprono posizioni dirigenziali nei cantieri. Una pianificazione precisa è quindi essenziale per garantire che il processo si svolga senza intoppi.

Consiglio

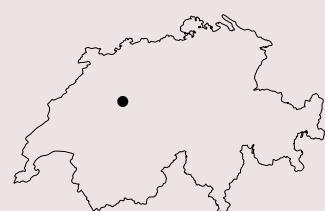
«Un confronto regolare tra datore di lavoro e lavoratore è fondamentale. I desideri personali e le opportunità aziendali dovrebbero essere sempre esaminati congiuntamente e, se necessario, adattati.

Se si vogliono creare condizioni vantaggiose per tutti, è richiesta flessibilità da entrambe le parti.»



Sede

Gümligen



Numero di collaboratori

22

Michael Hess
Direttore amministrativo
Morgenstrasse 1
3073 Gümligen

T 031 351 30 80
info@wengerhess.ch
www.wengerhess.ch

Settore

Gessatura, costruzione
a secco e stuccatura

Esempio 2

Con testa, cuore e mano a favore dei nostri collaboratori e residenti

Sonnhalden, Casa di cura regionale ad Arbon

Cosa?

Per migliorare la conciliabilità tra lavoro e vita privata, abbiamo introdotto nuovi orari di lavoro e un programma su turni. I collaboratori possono indicare le loro preferenze e consultare il calendario dei turni comodamente sul cellulare. In caso di assenze, le richieste vengono inviate tramite app e i collaboratori decidono autonomamente se proporsi o meno.

Perché?

Nel settore sanitario, operativo 24 ore su 24, la conciliabilità tra lavoro e famiglia è particolarmente importante. Molti collaboratori lavorano a tempo parziale e i turni condivisi hanno reso difficile il reclutamento. Il nuovo sistema e la possibilità di registrare le preferenze individuali ci hanno permesso di tenere maggiormente conto delle esigenze dei collaboratori. Ciò ha aumentato la soddisfazione, ha reso più facile la compensazione delle assenze e, grazie alle opzioni più flessibili, reclutare nuovo personale è diventato più semplice.

Come?

Le soluzioni sono state sviluppate in gruppi di lavoro. La comunicazione aperta, le fasi pilota e il sostegno nell'attuazione nella quotidianità nonché un feedback regolare sono stati decisivi per il successo.

Consiglio

«Sviluppare nuove soluzioni insieme ai collaboratori e sperimentarle in fasi pilota si è rivelato utile per noi. È importante stabilire regole chiare e prestare attenzione al rispetto reciproco affinché il modello sia sostenibile per tutti.»

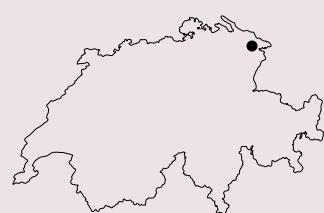
Marlene Schadegg
Direzione
Rebenstrasse 57
9320 Arbon

T 071 447 24 30
marlene.schadegg@sonnhalden.ch
www.sonnhalden.ch



Sede

Arbon



Numero di collaboratori

152

Settore

Sanitario / case di cura

Possibilità di lavorare ovunque



Possibilità di lavorare ovunque

Di cosa si tratta?

Grazie ai progressi tecnologici, oggi molti lavoratori hanno la possibilità di svolgere il proprio lavoro in luoghi diversi, sia da casa («home office») che mentre si trovano in viaggio in treno o in uno spazio di co-working («lavoro mobile»).

Oggi molti lavoratori lavorano quindi al di fuori dell'azienda in modo più o meno regolare. Soprattutto quando si lavora da casa, quindi in home office, gli orari di lavoro possono essere ben adattati alle esigenze personali. Questo consente ai collaboratori di passare più agevolmente dagli impegni lavorativi a quelli familiari, sfruttando opportunamente il tempo altrimenti perso per recarsi al lavoro e conciliando meglio i propri impegni professionali e privati.

Possibilità di lavorare ovunque

Perché conviene alle PMI?

Una configurazione flessibile del luogo di lavoro offre alle PMI l'opportunità di aumentare la soddisfazione e la produttività dei propri collaboratori e permette di concentrarsi maggiormente sui risultati anziché sulla presenza, aumentando così l'efficienza. Il tempo risparmiato per recarsi al lavoro può essere sfruttato in modo produttivo. Inoltre, i collaboratori possono sfruttare gli intervalli quotidiani, come i momenti in cui i figli sono a scuola o gli orari marginali, per svolgere le proprie mansioni lavorative. Ciò consente un aumento dei gradi di occupazione e riduce la necessità di personale aggiuntivo. Inoltre, lavorare in modo indipendente dal luogo di lavoro aumenta la reperibilità, un vantaggio tangibile per i clienti.

**«Il successo non si misura
con la presenza, ma con i risultati.»**

Possibilità di lavorare ovunque

Come possono attivarsi le PMI?

Le PMI possono offrire ai propri collaboratori diversi modelli di lavoro flessibili e attuabili indipendentemente dal luogo in cui si trovano. Va tuttavia osservato che non tutte le attività consentono l'applicazione di tali modelli, in particolare quando il lavoro è legato a un luogo fisso, come per i cantieri, le vendite o la produzione. Tra le possibilità attuabili rientrano i seguenti modelli.

- Home office: i collaboratori lavorano da casa in modo permanente o in giorni prestabiliti. Questo modello offre il comfort dell'ambiente domestico, ma è limitato a questo secondo luogo di lavoro fisso (la casa).
- Lavoro mobile o remote working: in linea di principio, i collaboratori possono lavorare da qualsiasi luogo; quindi da casa, al bar, in treno o all'estero. Questo consente di scegliere liberamente la postazione di lavoro, a condizione che vi sia una connessione Internet stabile e che siano soddisfatti i requisiti tecnici necessari. Il modello consente la massima flessibilità in termini di ubicazione.

Possibilità di lavorare ovunque

Rispettare le condizioni quadro giuridiche

Nell'ambito dell'attuazione è importante tenere a mente quanto segue

In linea di principio, una modalità di lavoro indipendente dal luogo può essere concordata solo con il consenso di entrambe le parti. La possibilità di lavorare ovunque non è un diritto che i collaboratori possono far valere. Anche se l'attività non vincolata al luogo di lavoro non è esplicitamente menzionata nella legge, è necessario rispettare le disposizioni della legge sul lavoro, poiché valgono indipendentemente dal luogo in cui lo si esercita. Nella misura in cui è applicabile la legge sul lavoro, è quindi necessario garantire buone condizioni dal punto di vista ergonomico anche in home office o in caso di lavoro mobile e rispettare gli orari di attività e di riposo, così come altre misure concernenti la salute (art. 6 LL e art. 2 OLL 3, panoramica di «Telelavoro – Protezione della salute – anche quando si lavora da casa» della SECO, Berna 2024). L'home office all'estero può comportare conseguenze dal punto di vista fiscale e della previdenza sociale, in particolare a seguito degli accordi bilaterali tra la Svizzera e l'UE.

Definire regole chiare per lavorare indipen- demente dal luogo

Per organizzare con successo il lavoro senza vincoli di sede, sono necessarie linee guida e strutture chiare. Le aziende dovrebbero elaborare linee guida vincolanti per l'home office e il lavoro da remoto che disciplinino aspetti come il carico di lavoro in un determinata unità temporale, la reperibilità e i tempi di risposta, nonché la protezione e la sicurezza dei dati. Queste direttive offrono orientamento e sicurezza a collaboratori e dirigenti e preventivano incomprensioni o inefficienza. Allo stesso tempo, le direttive dovrebbero essere sufficientemente flessibili da tener conto delle esigenze e delle situazioni individuali. Un modo per facilitare l'introduzione di tale modello è l'attuazione di una fase di prova durante la quale testarlo e, se necessario, adattarlo. Ciò consente di conciliare in modo ottimale le esigenze di tutte le parti coinvolte.

Possibilità di lavorare ovunque

Garantire l'infrastruttura

È importante che siano soddisfatti i requisiti tecnici per il lavoro da casa o fuori sede e le aziende possono aiutare i propri collaboratori a organizzare in modo ottimale la postazione di lavoro da casa. In linea di principio, il datore di lavoro deve mettere a disposizione le infrastrutture, quali mobili per ufficio, monitor, sedie ergonomiche, software, ecc. Se i collaboratori si occupano personalmente dell'infrastruttura, devono ricevere un indennizzo adeguato. I datori di lavoro possono tuttavia stabilire assieme ai lavoratori regole diverse. Affinché i collaboratori possano lavorare in viaggio, le aziende possono mettere a disposizione dispositivi di lavoro mobili come laptop o tablet e consentire l'accesso a servizi cloud e VPN. Anche l'utilizzo di spazi di co-working o di business lounge può essere una soluzione interessante per offrire ai collaboratori un ambiente di lavoro flessibile e professionale quando si trovano in viaggio.

Promuovere i contatti

La flessibilità del luogo di lavoro rischia di compromettere la coesione del team e l'identificazione con l'azienda. Attraverso l'utilizzo di strumenti di collaborazione digitali, riunioni virtuali regolari e attività di team building, le aziende possono garantire il mantenimento di una stretta collaborazione e di una forte cultura aziendale anche a distanza.

Promuovere una comunicazione aperta per evitare risentimenti

Nell'ambito di alcune professioni l'home office non è attuabile per tutti i collaboratori. In un'impresa edile, ad esempio, i carpentieri devono lavorare sul posto, mentre i responsabili dei lavori possono lavorare anche da casa. Una gestione trasparente di queste regole aiuta a far sì che gli altri collaboratori non si sentano svantaggiati.

Possibilità di lavorare ovunque

Conclusione

Una configurazione flessibile del luogo di lavoro offre notevoli vantaggi sia alle aziende che ai collaboratori con responsabilità familiari. Le aziende che concedono ai propri collaboratori la libertà di lavorare nel luogo in cui sono più produttivi aumentano la propria attrattiva. Attraverso linee guida chiare, la messa a disposizione delle infrastrutture necessarie e la promozione di una forte cultura di squadra, le aziende possono garantire che la flessibilità sul luogo di lavoro diventi una soluzione vantaggiosa per tutti. Queste misure non solo contribuiscono alla soddisfazione e alla motivazione dei collaboratori, ma rafforzano anche la capacità innovativa e di adattamento dell'azienda in un mondo del lavoro in continua evoluzione.

Esempio 3

Costruzioni flessibili, lavoro flessibile

Beer Holzbau AG

Cosa?

I nostri collaboratori in ufficio, tra cui responsabili dei lavori, disegnatori edili e responsabili di progetto, possono lavorare in home office previo accordo. Inoltre, offriamo a tutti i collaboratori, anche a quelli che lavorano in cantiere, modelli di lavoro a tempo parziale molto apprezzati.

Perché?

Con l'home office e ulteriori misure rispondiamo ai desideri dei nostri collaboratori. Creiamo così condizioni di lavoro adatte alle famiglie, al fine di reclutare e fidelizzare a lungo termine personale qualificato nel settore delle costruzioni in legno. Queste misure rafforzano allo stesso tempo l'immagine del settore in cui siamo attivi.

Come?

L'home office richiede una comunicazione ben strutturata e una pianificazione accurata, affinché lo scambio tra i membri del team in loco e in home office e con la committenza funzioni senza intoppi. Per noi è altresì importante che i collaboratori sul cantiere, impossibilitati a lavorare da casa, non si sentano svantaggiati e puntiamo pertanto su una comunicazione aperta. Incoraggiamo i nostri collaboratori a parlare con noi delle loro esigenze, tenendo sempre conto delle necessità dell'azienda e della nostra clientela, quali continuità e reperibilità.

Consiglio

«Trovare una soluzione ideale per tutte le persone coinvolte richiede spesso molto tempo. Involgere i collaboratori nel processo decisionale, prenderli sul serio, consentire loro di fare qualcosa di praticabile e illustrare in modo trasparente i problemi promuove la fiducia e la disponibilità al compromesso.»

Mario Jost
Vicedirettore
Obere Zollgasse 76
3072 Ostermundigen

T 031 930 10 57
mario.jost@beer-holzbau.ch
www.beer-holzbau.ch



Sede

Ostermundigen



Numero di collaboratori

82

Settore

Costruzioni in legno

Esempio 4

@home in art.I.shock

art.I.shock GmbH

Cosa?

Abbiamo sviluppato un nuovo piano di lavoro che stabilisce giorni fissi per l'home office e il lavoro in ufficio per tutti i collaboratori, al fine di organizzare meglio l'occupazione delle postazioni di lavoro.

Perché?

Le esperienze vissute durante la pandemia di coronavirus ci hanno indotto a regolamentare in modo più vincolante l'home office e la condivisione delle scrivanie. In precedenza entrambi gli aspetti erano già consolidati, ma venivano gestiti in modo flessibile. L'introduzione di regole chiare ci consente di aumentare la pianificabilità di entrambe le parti e di rispondere meglio alle rispettive esigenze.

Come?

L'introduzione di questo modello ha dato risultati prevalentemente positivi: gli ambienti di lavoro più tranquilli in ufficio e a casa sono percepiti come piacevoli e le postazioni di lavoro disponibili vengono occupate in modo più efficiente, il che ci consente di rinunciare a superfici aggiuntive. Tuttavia, ci rendiamo conto che ci sono meno occasioni di contatto personale, come nel caso dei nostri tradizionali pranzi insieme, che sono fondamentali per un buon clima aziendale.

Consiglio

«Il ricorso all'home office dovrebbe rimanere facoltativo, poiché alcuni collaboratori non lo trovano una soluzione ottimale e questo può ripercuotersi negativamente sulle loro prestazioni. È importante pianificare le presenze in modo che tutti si incontrino di persona almeno una volta alla settimana. Così facendo favoriamo lo scambio e manteniamo vivi i contatti che vanno oltre la collaborazione puramente professionale.»

Helen Oertli
Direttrice
Hornbachstrasse 23
8008 Zürich

T 043 555 70 71
helen@artischock.net
www.artischock.net



Sede
Zurigo

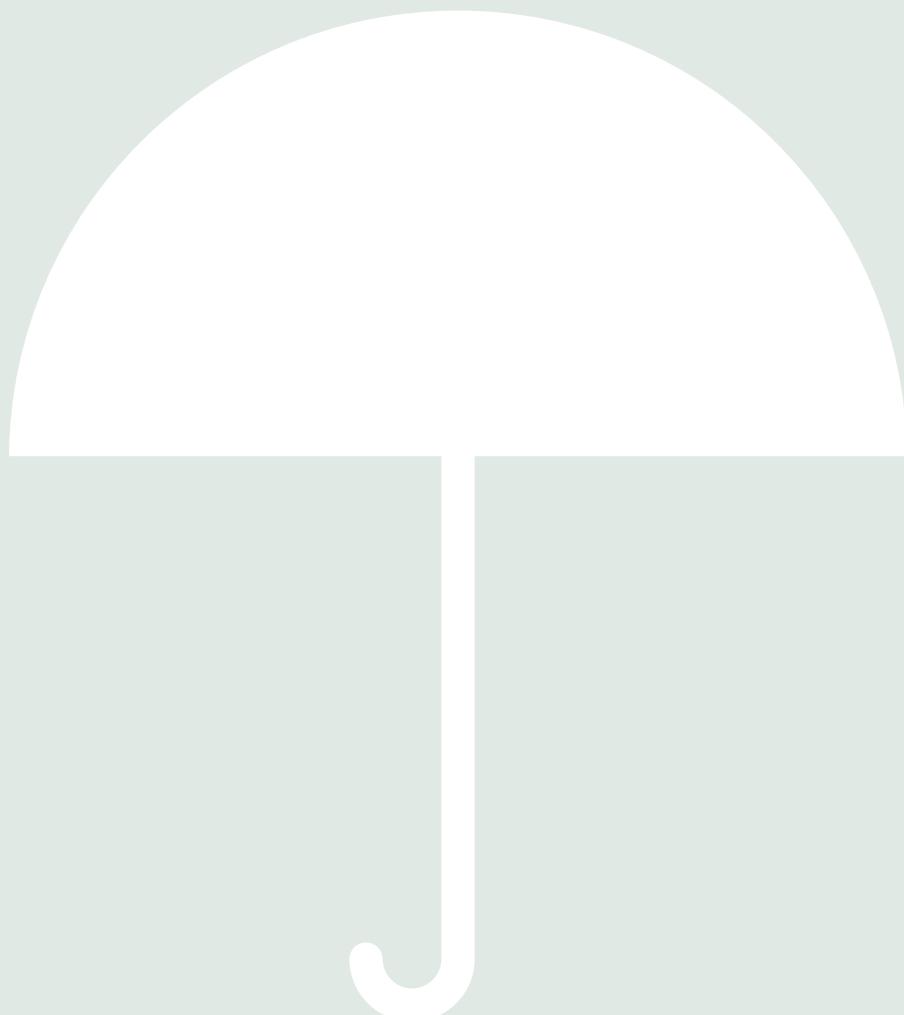


Numero di collaboratori

16

Settore
Comunicazione

Assistenza durante l'attività lucrativa



Assistenza durante l'attività lucrativa

Di cosa si tratta?

Affinché entrambi i genitori possano continuare a lavorare dopo la nascita di un figlio, è fondamentale disporre di un servizio di custodia dei bambini affidabile. Negli ultimi anni in Svizzera si è fatto molto a livello di custodia complementare alla famiglia ed extrascolastica: la custodia del 62 per cento dei bambini al di sotto dei 13 anni viene affidata in parte a servizi esterni, più di un terzo frequenta un asilo nido o un istituto complementare alla scuola come scuole diurne o doposcuola, mentre il 28 per cento dei bambini viene accudito dai nonni. Ciononostante, per molte famiglie trovare un servizio di custodia di buona qualità e a prezzi accessibili rappresenta ancora una sfida, soprattutto nelle zone meno servite dove a volte mancano le infrastrutture. Inoltre, parallelamente alla loro attività professionale, molti lavoratori si occupano di familiari con necessità di cure. Questi lavoratori si trovano ad affrontare sfide simili a quelle di chi è genitore, poiché devono coordinare e conciliare le loro mansioni di cura con l'attività lavorativa. A causa del loro ruolo assistenziale, molti collaboratori non riescono a sfruttare appieno il grado di occupazione desiderato.

Assistenza durante l'attività lucrativa

Perché conviene alle PMI?

Le aziende che supportano i propri collaboratori nell'assistenza ai figli o ai familiari traggono benefici a più livelli. Un'assistenza affidabile complementare alla famiglia consente ai genitori di tornare a lavorare dopo la nascita di un figlio più rapidamente e con un grado di occupazione più elevato. In questo modo si preserva un prezioso know-how e si riducono i costi di reclutamento. Anche per i familiari curanti soluzioni di assistenza flessibili e affidabili riducono le assenze e lo stress, aumentano il rendimento e promuovono la motivazione e la lealtà dei collaboratori nei confronti del datore di lavoro.

**«Una buona soluzione
di assistenza consente di mante-
nere conoscenze preziose
e di evitare costosi reclutamenti.»**

Assistenza durante l'attività lucrativa

Come possono attivarsi le PMI?

Le aziende possono adottare una serie di misure volte ad alleggerire il carico di lavoro dei propri collaboratori. Nel farlo è importante rispettare la libertà di scelta di genitori e persone che prestano assistenza e offrire soluzioni flessibili che tengano conto delle esigenze individuali. Nonostante i seguenti approcci si concentrino sulla custodia dei bambini, possono essere applicati anche all'assistenza dei familiari che necessitano di cure, come molte altre misure menzionate negli altri capitoli.

Sostenere in caso di malattia del bambino

Quando bambini o familiari si ammalano, i genitori che lavorano si trovano ad affrontare la sfida di conciliare lavoro e attività di assistenza. I lavoratori hanno diritto a un congedo retribuito per la cura di un familiare o partner malato fino a 3 giorni per evento. I genitori possono inoltre richiedere un congedo di 14 settimane per assistere un figlio con disturbi di salute gravi a causa di una malattia o di un infortunio. Molti lavoratori non conoscono questi diritti o non li rivendicano. Una cultura aziendale orientata alla comprensione, che offre orari di lavoro flessibili, possibilità di lavorare da casa o giorni liberi supplementari, può aiutare notevolmente i genitori in queste situazioni.

Mettere a disposizione un servizio di custodia durante le vacanze

Le vacanze scolastiche rappresentano una grande sfida per i genitori che lavorano. Gestire fino a 13 settimane di vacanze scolastiche con le poche settimane di ferie a disposizione non è facile. Anche molti asili nido hanno periodi di chiusura (per lo più durante le vacanze scolastiche) che devono essere colmati. Nella pianificazione delle assenze per vacanze è utile prevedere che i collaboratori con figli possano prendere le loro ferie possibil-

Assistenza durante l'attività lucrativa

mente in concomitanza con le vacanze scolastiche. Una soluzione alternativa può essere quella di stabilire nel contratto di lavoro un accordo sulla riduzione del tempo di lavoro durante le vacanze scolastiche. In molti casi è opportuno lasciare liberi i genitori con figli piccoli in occasione delle festività più importanti come Natale e Pasqua, tenendo sempre conto delle esigenze degli altri collaboratori. Le aziende possono anche andare incontro ai propri collaboratori offrendo programmi di vacanza insieme a partner locali o avviando collaborazioni con altre aziende. Anche gli operatori privati o i servizi per la famiglia sono tra le opzioni da valutare.

Rafforzare la custodia dei bambini complementare a famiglia e scuola

Sono molti i modi con cui le aziende possono supportare la custodia dei bambini complementare a famiglia e scuola. Un approccio è rappresentato dai servizi di consulenza e intermediazione. Attraverso informazioni e offerte di sostegno mirate, le aziende possono contribuire a trovare soluzioni adeguate alle esigenze di assistenza individuali. Tra queste rientrano offerte di consulenza e partnership con fornitori di assistenza che aiutano i genitori a individuare le opzioni migliori. Le aziende possono inoltre fornire informazioni sulle opportunità di custodia a livello locale, sul quadro giuridico e sulle possibilità di sostegno finanziario. Un ulteriore passo potrebbe essere quello di aiutare attivamente i genitori nella ricerca di un posto per la custodia.

«In mancanza di soluzioni di assistenza affidabili, la partecipazione al lavoro rimane spesso un desiderio impossibile da realizzare.»

Assistenza durante l'attività lucrativa

Oltre alla consulenza, anche il sostegno finanziario svolge un ruolo centrale. Sebbene molti Cantoni e Comuni offrano già contributi finanziari per i servizi di assistenza complementari alla famiglia ed extrascolastici, i genitori continuano a sostenere una parte considerevole dei costi. Le aziende possono ridurre questo onere attraverso diversi modelli: ad esempio pagando un importo fisso mensile per bambino, una percentuale dei costi di custodia o mettendo a disposizione posti di custodia a prezzo agevolato in collaborazione con gli asili nido. Un'altra opzione è rappresentata dai buoni per l'asilo nido che i genitori possono utilizzare individualmente. Sebbene tali misure comportino per l'azienda oneri finanziari e, a seconda della loro struttura, anche amministrativi, sgravano notevolmente le famiglie. Inoltre, gli incentivi finanziari aumentano l'attrattiva come datore di lavoro e promuovono la fidelizzazione a lungo termine dei collaboratori.

Un'altra possibilità è rappresentata dalla custodia dei bambini all'interno dell'azienda. Sebbene la gestione di un proprio asilo nido non sia economicamente attuabile per molte PMI, anche alternative dalle dimensioni più contenute possono fare una grande differenza. Si potrebbe ad esempio organizzare un angolo riservato al pranzo per i figli dei collaboratori all'interno della mensa, oppure collaborare con altre imprese per gestire insieme un asilo nido, ad esempio in una zona commerciale. Iniziative di questo tipo richiedono un'attenta pianificazione e il rispetto delle disposizioni cantonali, ma offrono preziosi vantaggi a lungo termine per i collaboratori e l'azienda.

Predisporre la custodia in casi di emergenza e negli orari marginali

Per quanto un servizio di custodia regolare possa venire pianificato, possono sempre verificarsi situazioni impreviste in cui è necessario occuparsi dei bambini con breve preavviso. A tal fine, le aziende possono organizzare un servizio di custodia per le emergenze, sia mettendo a disposizione i propri locali sia attraverso collaborazioni con fornitori di servizi esterni. In alternativa, le aziende potrebbero allestire una sala genitori-figli o un angolo gioco per i bambini. In situazioni simili, anche le disposizioni sull'home office offrono ai genitori una preziosa opportunità per rimanere flessibili (vedi capitolo 2 – Luogo).

Assistenza durante l'attività lucrativa

Promuovere attivamente la partecipazione degli uomini alla custodia e alle cure

Una ripartizione omogenea dei compiti di custodia e cura tra uomini e donne sgrava le famiglie e contribuisce a una ripartizione più equilibrata degli impegni professionali e familiari. Ad oggi sono spesso le donne a occuparsi della maggior parte delle questioni che riguardano figli o familiari, il che può comportare svantaggi professionali e perdite di reddito. Le aziende possono contribuire in modo mirato a cambiare questa tendenza, consentendo concretamente agli uomini di svolgere compiti di assistenza. Misure come l'estensione delle norme sul congedo di paternità, orari di lavoro flessibili e sostegno nell'assistenza ai familiari malati contribuiscono a migliorare la conciliabilità tra lavoro e famiglia per tutti.

Assistenza durante l'attività lucrativa

Conclusione

Le aziende che aiutano i propri collaboratori a prendersi cura dei loro figli e familiari creano un ambiente di lavoro positivo, che mantiene i talenti e aumenta la produttività. Attraverso misure mirate, le aziende possono promuovere attivamente la conciliabilità tra lavoro e famiglia. Vale la pena di identificare le esigenze individuali del personale e offrire soluzioni su misura, che vadano a vantaggio sia dei collaboratori che dell'azienda.

Esempio 5

Collaboratrici motivate grazie a una buona conciliabilità tra lavoro e famiglia

Centro ergoterapia pediatrica CEP

Cosa?

Dopo il congedo di maternità, le collaboratrici possono rientrare con un grado di occupazione minimo pari al 10% e adeguarlo gradualmente. Orari di lavoro e ferie possono essere organizzati in modo flessibile, ad esempio adattando le proprie vacanze in base a quelle scolastiche.

Perché?

Abbiamo investito molto nella qualità del nostro lavoro e nella formazione del nostro personale di ergoterapiste ed ergoterapisti. Per questo motivo riteniamo importante promuovere il loro benessere e mantenere viva la loro motivazione. Quando i nostri collaboratori sentono che le loro esigenze vengono prese sul serio, sono pronti a dimostrarsi flessibili anche in tempi difficili.

Come?

Nel nostro centro le decisioni vengono prese in stretta collaborazione con il personale e abbiamo presentato il progetto insieme. Le sfide organizzative possono presentarsi quando troppi collaboratori vogliono usufruire contemporaneamente di questa misura, ma finora non è mai capitato. La nostra forza lavoro è composta prevalentemente da donne che si sostengono a vicenda e sono solidali le une con le altre.

Consiglio

«È importante illustrare in modo trasparente i benefici per i collaboratori e l'onere per l'azienda, tenere il dibattito aperto e garantire che tutti si sentano coinvolti nel processo decisionale. Il nostro stile di conduzione partecipativo si è rivelato molto efficace nell'incrementare la motivazione dei collaboratori.»

Lietta Santinelli
CEO
Via C. Ghiringhelli 19A
6500 Bellinzona

T 079 794 54 89
lietta@ergoterapiapediatrica.ch
www.ergoterapiapediatrica.ch



Sede
Bellinzona

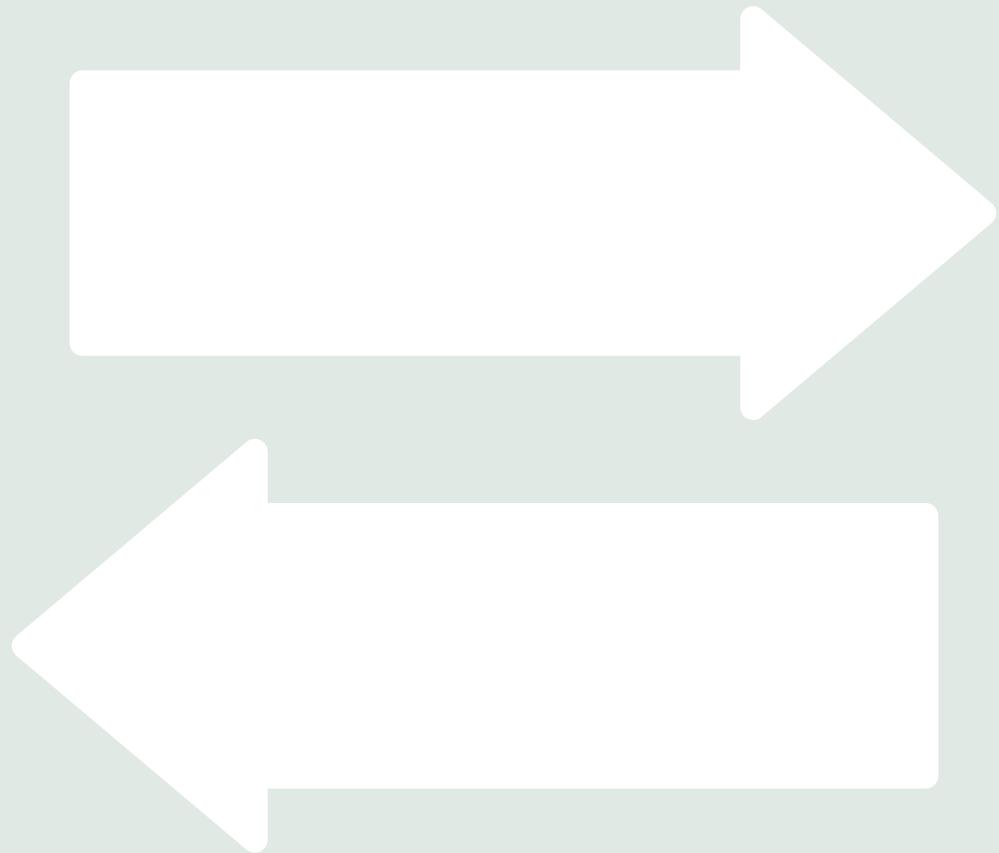


Numero di collaboratori

13

Settore
Ergoterapia,
settore sanitario

Interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e reinserimento



Interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e reinserimento

Di cosa si tratta?

Un'interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari, come il congedo di maternità o paternità, è un momento importante nella vita delle famiglie. Consente ai genitori di concentrarsi sulla propria vita familiare dopo la nascita di un figlio e di costruire un legame profondo con il neonato. In Svizzera il congedo di maternità previsto per legge è di 14 settimane, mentre il congedo di paternità o il congedo per l'altro genitore è di due settimane. Talvolta i genitori desiderano più tempo per affrontare la transizione nella nuova vita familiare. Allo stesso tempo, è evidente che esistono limiti a livello di sostenibilità lavorativa e che occorre scendere a compromessi. Per questo i neogenitori apprezzano ancora di più se in questa situazione l'azienda viene loro incontro. Un congedo può essere utile anche per i collaboratori che si prendono cura dei familiari. Una pausa consente loro di dedicarsi maggiormente all'assistenza e al sostegno dei familiari e di affrontare meglio una situazione che spesso si rivela pesante.

Interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e reinserimento

Perché conviene alle PMI?

Il passaggio alla genitorialità o la presa in carico di un familiare è una fase importante, che comporta grandi cambiamenti sia sul piano professionale che privato. Supportando attivamente queste particolari situazioni di vita dei collaboratori, le aziende traggono diversi benefici. Con l'offerta di soluzioni più flessibili e su misura per le famiglie, creano un clima di lavoro positivo, caratterizzato dall'apprezzamento e in cui i collaboratori si sentono a proprio agio a lungo. Tali misure non solo promuovono la disponibilità al rientro dopo un'interruzione dell'attività lucrativa – sia essa dovuta alla nascita di un figlio o a compiti assistenziali – ma contribuiscono anche a evitare fluttuazioni e l'uscita dal mondo del lavoro, rafforzando l'identificazione con l'azienda e la motivazione a contribuire al successo comune. Inoltre, programmi di reinserimento interessanti consentono non solo di mantenere i collaboratori esistenti, ma anche di acquisire nuova forza lavoro qualificata. Le aziende che rispondono sia alle esigenze dei neogenitori che a quelle dei familiari curanti si assicurano così un vantaggio sulla concorrenza per ottenere professionisti qualificati e leali.

Interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e reinserimento

Come possono attivarsi le PMI?

Sono molti i modi in cui le aziende possono sostenere i propri collaboratori durante o dopo un'interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari.

Prorogare il congedo di maternità e paternità

Molti genitori desiderano disporre di più tempo per abituarsi alla nuova situazione di vita dopo la nascita di un figlio. Le aziende possono venire incontro a questo desiderio consentendo una semplice estensione del congedo di maternità o paternità, che si tratti di settimane supplementari retribuite o di un congedo non retribuito strutturabile in modo flessibile. Il padre o l'altro genitore può anche usufruire del congedo in più periodi, adattandolo meglio alle proprie esigenze. Anche la possibilità di prendere ferie

«Un congedo di maternità o paternità flessibile facilita il passaggio alla vita genitoriale.»

prima del parto può rappresentare un sollievo per alcuni collaboratori. Regolamenti di questo tipo offrono ai genitori la flessibilità necessaria per pianificare meglio il rientro al lavoro e, allo stesso tempo, lasciano loro spazio per concentrarsi sulla famiglia. In caso di congedo non retribuito più lungo occorre fare attenzione che la situazione assicurativa dei collaboratori sia salvaguardata.

Interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e reinserimento

Motivare i padri a prendere davvero le ferie

Nonostante il diritto legale al congedo di paternità, molti padri non sfruttano ancora completamente questa opportunità. Attraverso misure mirate, come il contatto attivo con i futuri padri o l'esempio positivo, le aziende possono incoraggiare i padri a sfruttare effettivamente le ferie che sono loro dovute. Questo rafforza il ruolo dei padri all'interno della famiglia e favorisce una ripartizione più equilibrata dei compiti familiari, con effetti positivi sull'intera famiglia e sulla soddisfazione sul lavoro.

Congedo non retribuito per l'assistenza a familiari

Un modo per sostenere i familiari curanti è la concessione di un congedo non retribuito. A tal fine, le aziende possono definire regole chiare che offrono flessibilità ai collaboratori senza compromettere le procedure aziendali. Una direttiva trasparente dovrebbe stabilire le condizioni alle quali può essere richiesto un congedo non retribuito, la durata massima dello stesso e le procedure da seguire per richiederlo. Occorre inoltre chiarire la situazione assicurativa del richiedente.

Mantenere il contatto durante l'assenza

Un contatto ben coordinato con i collaboratori durante una loro interruzione dell'attività lucrativa può facilitare il reinserimento e rafforzare il senso di appartenenza. Le aziende possono, ad esempio, offrirsi di aggiornare la persona su quanto accade all'interno dell'azienda, invitarla a eventi sociali o proporle di partecipare a corsi di perfezionamento. Tuttavia, è fondamentale chiarire prima con i collaboratori se desiderano mantenere questo tipo di scambio e in quale forma. Una presa di contatto non concordata può essere percepita come una forma di pressione e va assolutamente evitata. L'obiettivo dovrebbe essere quello di mostrare stima nei confronti dei collaboratori senza invadere la loro sfera privata.

«Talento organizzativo, gestione del tempo e resistenza allo stress: queste competenze derivanti dal lavoro familiare vanno anche a beneficio delle aziende.»

Interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e reinserimento

Offrire programmi di reinserimento e mentoring

Il reinserimento dopo un'interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari può essere impegnativo. Le aziende possono facilitare questa transizione offrendo misure come programmi di reinserimento e mentoring. Si tratta di programmi che aiutano a rinfrescare le proprie conoscenze specialistiche, ad apprendere nuove tecnologie o processi e a riconquistare la fiducia nelle proprie capacità. Altrettanto importante è il reinserimento sociale: un membro esperto del team funge da mentore, affianca le persone che rientrano al lavoro, funge da referente e sostiene l'integrazione nel team.

Consentire un rientro graduale

Un reinserimento graduale può facilitare il ritorno alla quotidianità lavorativa. I collaboratori possono iniziare con un grado di occupazione ridotto e aumentarlo gradualmente. In alternativa o in aggiunta, all'inizio la persona potrà farsi carico anche di mansioni meno complesse o articolate fino a quando non sarà di nuovo in grado di occuparsi dell'intero carico di lavoro. Questo approccio aiuta a evitare sovraccarichi e a promuovere un rientro sostenibile.

Favorire l'allattamento sul posto di lavoro

Per il reinserimento in azienda è importante rispettare le norme sanitarie vigenti. Le madri che allattano hanno diritto a un periodo di allattamento retribuito e possono lavorare al massimo nove ore al giorno.

Valorizzare le capacità acquisite nel lavoro familiare

Le aziende possono valorizzare attivamente le capacità dei propri collaboratori acquisite nell'ambito del lavoro familiare e includerle nell'organizzazione del personale. Abilità come il talento organizzativo, la resistenza allo stress, la risoluzione dei conflitti o la gestione del tempo sono spesso particolarmente spiccate nel contesto familiare e offrono un significativo valore aggiunto per l'azienda. Questo vale sia per i collaboratori che rientrano dopo una pausa lavorativa sia per il reclutamento di nuovi talenti. Nell'ambito della cura e dell'assistenza, ad esempio, si tiene conto in parte delle competenze e delle esperienze acquisite in modo informale durante il lavoro familiare.

Interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e reinserimento

Conclusione

Il sostegno ai collaboratori durante un'interruzione dell'attività lucrativa per motivi familiari e il loro reinserimento testimonia l'impegno dell'azienda e rafforza la fidelizzazione dei collaboratori. Soluzioni flessibili e orientate alle esigenze per il congedo e il reinserimento non solo promuovono la disponibilità al rientro e la soddisfazione, ma giovano anche all'azienda, garantendo lealtà e motivazione a lungo termine.

Esempio 6

Fiducia reciproca e mantenimento dei contatti per un reinserimento senza intoppi

Waldhauser + Hermann AG

Cosa?

Nel nostro studio di ingegneri, che da 12 anni si può fregiare del «Riconoscimento UND» dell'omonimo ufficio, ci impegniamo per rendere il rientro al lavoro il più semplice e fluido possibile dopo un'interruzione per motivi familiari, anche quando i collaboratori tornano al lavoro con un grado di occupazione ridotto.

Perché?

Qualche anno fa una collaboratrice di lunga data si è rivolta a noi chiedendo di poter ricorrere a un'interruzione dell'attività lucrativa non retribuita di un anno e di poter rientrare con un grado di occupazione ridotto. Per mantenere questa preziosa collaboratrice in azienda, in sede di colloquio abbiamo cercato insieme delle soluzioni.

Come?

La sfida più grande per noi è quella di ridurre nettamente il grado di occupazione, poiché nella nostra professione è richiesta un'elevata flessibilità in termini di orario. Insieme alla collaboratrice abbiamo discusso del suo possibile profilo lavorativo alle nuove condizioni e delle sue aspettative in tal senso.

Inoltre, per noi è importante restare in contatto durante l'assenza per motivi familiari. Promuoviamo il legame con i nostri collaboratori attraverso gite aziendali, eventi del team, riunioni e pause caffè per facilitare il rientro.

Consiglio

«In base alla nostra esperienza, il rientro di una persona dopo un'assenza prolungata in un grado di occupazione diverso funziona soprattutto se entrambe le parti parlano apertamente delle sfide da affrontare. In tale contesto è fondamentale formulare aspettative realistiche che tengano conto sia della realtà aziendale sia delle esigenze individuali dei collaboratori.»

Stefan Waldhauser
Membro della Direzione,
comproprietario e membro del
Consiglio di amministrazione
Florenz-Strasse 1d
4142 Münchenstein

T 061 336 94 62
Stefan.Waldhauser@waldhauser-hermann.ch
www.waldhauser-hermann.ch



Sede
Münchenstein



Numero di collaboratori

55

Settore
Ingegneria

Esempio 7

Per padri che vogliono di più: coniugare famiglia e lavoro

Josias Gasser Baumaterialien AG

Cosa?

Per facilitare la conciliazione tra lavoro e famiglia, offriamo numerose possibilità: opzioni flessibili di lavoro a tempo parziale, home office e pianificazione preferenziale delle vacanze per i genitori. I nostri collaboratori possono inoltre prolungare il congedo di maternità o paternità, aggiungendo settimane non retribuite. Dopo questo periodo di pausa hanno anche la possibilità di adeguare in modo flessibile il loro carico di lavoro e, all'occorrenza, aumentarlo gradualmente, a condizione che ciò sia possibile a livello di team.

Perché?

Nel nostro settore a predominanza maschile cresce l'esigenza dei padri di assumersi maggiori responsabilità nell'accudimento dei figli. Sempre più spesso i padri esprimono il desiderio di lavorare a tempo parziale dopo la nascita del proprio figlio. Un'esigenza che sosteniamo poiché desideriamo fidelizzare a lungo termine i nostri collaboratori qualificati.

Come?

Il lavoro a tempo parziale rappresenta una sfida per quanto riguarda il contatto con i clienti e la reperibilità, soprattutto negli ambiti in cui è richiesta una presenza costante. Trovare collaboratori per modelli di job sharing, ad esempio due posti al 50%, è spesso difficile nel nostro settore. Pianificare il lavoro con personale a tempo parziale richiede un atteggiamento propositivo e flessibilità da parte di tutte le parti coinvolte.

Consiglio

«Avere collaboratori motivati, soddisfatti e di lunga data per noi non ha prezzo. Siamo aperti alle richieste dei nostri collaboratori e offriamo soluzioni individuali laddove ciò sia compatibile con le procedure aziendali. Regole chiare sulle sostituzioni e una buona comunicazione sono fondamentali. Il nostro approccio semplice e pratico viene largamente apprezzato.»

Inana Handschin
Membro della Direzione generale
Haldensteinstrasse 44
7001 Chur

T 081 354 11 43
inana.handschin@gasser.ch
www.gasserbaumaterialien.ch



Sede

Sede centrale: Coira
(sei ulteriori sedi)



Numero di collaboratori

112

Settore

Commercializzazione
di materiali edili

Clima aziendale e gestione del personale



Clima aziendale e gestione del personale

Di cosa si tratta?

Un clima aziendale positivo e una gestione del personale attenta alla famiglia sono decisivi per il successo di un'azienda. La dirigenza, ma anche tutti gli altri collaboratori, con il loro comportamento e la loro impostazione comunicativa influiscono in maniera determinante sul clima lavorativo e quindi sulla soddisfazione e motivazione del personale. Un ambiente di lavoro in cui si comprendono e si considerano le sfide della quotidianità familiare pone le basi per una cultura aziendale in cui i collaboratori si sentono apprezzati e ben accolti.

Clima aziendale e gestione del personale

Perché conviene alle PMI?

Le PMI che coltivano un clima aziendale aperto, rispettoso e a misura di famiglia possono contraddistinguersi come datori di lavoro interessanti. Una cultura aziendale di questo tipo non solo attira personale qualificato, ma promuove anche il legame duraturo dei collaboratori con l'azienda. Inoltre, adottando modelli di gestione del personale attenti alla famiglia, le aziende possono contribuire attivamente a migliorare la qualità della vita dei propri collaboratori, il che a sua volta aumenta la motivazione e il rendimento. Un buon clima aziendale riduce le fluttuazioni e le assenze e favorisce un'immagine positiva dell'azienda all'esterno, un valore inestimabile in un mercato economico contraddistinto dalla competitività.

«Un ambiente di lavoro a misura di famiglia contribuisce alla motivazione dei team e al successo duraturo dell'azienda.»

Clima aziendale e gestione del personale

Come possono attivarsi le PMI?

Per favorire un clima aziendale positivo e una gestione del personale moderna, le aziende possono adottare diverse misure.

Promuovere una comunicazione aperta e trasparente

Una comunicazione aperta è alla base di una cultura aziendale a misura di famiglia. È essenziale instaurare un'atmosfera in cui i collaboratori possano affrontare le loro esigenze e sfide familiari senza temere ripercussioni. Colloqui di feedback regolari, uno scambio aperto a tutti i livelli gerarchici e l'impiego di mezzi di comunicazione moderni consolidano il senso di fiducia e aiutano a evitare malintesi. Nell'ambito di una comunicazione aperta è fondamentale anche chiarire in quali situazioni e a quali condizioni è possibile o meno attuare soluzioni a misura di famiglia. Poiché le esigenze individuali e aziendali sono in continua evoluzione, è opportuno coordinarle a intervalli regolari, ad esempio nel quadro dei colloqui annuali con il personale.

Sensibilizzare i quadri dirigenti

I dirigenti svolgono un ruolo centrale nella promozione di un ambiente di lavoro favorevole alle famiglie. Devono mostrarsi aperti, dare prova di riguardo e riflettere sul tema della conciliaibilità in tutti gli aspetti dell'organizzazione del lavoro, dalla candidatura alla pianificazione della carriera fino al lavoro quotidiano. Una conduzione attenta alle esigenze della famiglia che concili gli interessi dei collaboratori e le aspettative dell'azienda richiede conoscenze e competenze che possono essere apprese. Le offerte di consulenza e le misure di sensibilizzazione possono aiutare i dirigenti a comprendere le sfide poste dalla conciliaibilità tra lavoro e famiglia e ad adottare misure adeguate.

Clima aziendale e gestione del personale

Introdurre modelli di conduzione moderni

I dirigenti stessi hanno diritto a una buona conciliabilità tra lavoro e famiglia e, allo stesso tempo, devono fungere da esempio. Dando un esempio concreto di conciliabilità, i dirigenti possono incoraggiare anche i collaboratori ad adottare modelli di lavoro a misura di famiglia. Esistono modelli dirigenziali comprovati che funzionano bene anche a tempo parziale, tra i quali rientrano i seguenti.

- Top sharing: due dirigenti si suddividono le mansioni e coordinano autonomamente la reperibilità e la suddivisione dei compiti. L'ideale sarebbe che le due persone si completassero a vicenda nelle loro competenze.
- Modello di supplenza: un supplente si assume la responsabilità del superiore durante la sua assenza. Nei casi in cui una supplenza risulti difficile, si può ricorrere alla formazione di team più ampi affinché le mansioni possano essere delegate e le conoscenze trasferite.
- Ripartizione dei compiti in base al progetto: ogni compito viene gestito autonomamente da un referente all'interno del team. Il quadro dirigente coordina e prende le decisioni più importanti senza dover essere presente ogni giorno.

«Nei contesti in cui si può parlare delle proprie esigenze familiari, fiducia e impegno aumentano.»

Al tempo stesso, però, tali modelli richiedono un maggiore coordinamento e una comunicazione chiara tra tutte le parti interessate. Nei modelli di sharing, inoltre, le nuove assunzioni possono risultare difficili se il posto da occupare è solo una parte. Tuttavia, questi modelli riducono la dipendenza dalle singole persone e distribuiscono il know-how tra più figure, il che può essere un grande vantaggio per un'azienda.

Clima aziendale e gestione del personale

Trattare tutti i collaboratori allo stesso modo

Per superare i ruoli di genere, tutti i collaboratori dovrebbero essere sostenuti in egual misura nei loro impegni familiari e nelle loro ambizioni professionali. Discutere di soluzioni di conciliazione non solo con le future madri, ma anche con i futuri padri, dovrebbe ad esempio essere un'abitudine consolidata. Occorre inoltre fare in modo che i collaboratori con responsabilità assistenziali ricevano un sostegno pari agli altri per quel che riguarda il loro sviluppo professionale; ad esempio, anche un collaboratore che lavora a tempo parziale dovrebbe poter partecipare a corsi di perfezionamento o a progetti impegnativi.

Riconoscere le capacità acquisite in ambito familiare

Le competenze acquisite attraverso impegni familiari, come il talento organizzativo, l'empatia e la gestione dello stress, possono costituire risorse preziose per un'azienda. In fase di sviluppo del personale, così come in fase di reclutamento, può quindi essere opportuno valorizzare queste competenze.

Radicare i valori nelle linee guida

Un modello aziendale formulato in modo chiaro, che sottolinei l'importanza dell'attenzione alle famiglie e di un clima di lavoro positivo, è un tassello importante per la promozione di un clima aziendale favorevole alle famiglie. Questo modello dovrebbe essere integrato concretamente nella cultura aziendale attraverso corsi di formazione, workshop e comunicazioni regolari, affinché venga effettivamente vissuto nella quotidianità lavorativa e non rimanga solo sulla carta.

«Un clima aziendale positivo include il riconoscimento delle sfide familiari.»

Conclusione

Un clima aziendale positivo e una gestione del personale attenta alla famiglia non sono frutto del caso, ma il risultato di misure mirate e di una strategia chiara. Le aziende che puntano sul rispetto, su una comunicazione aperta e su modelli dirigenziali flessibili creano un ambiente di lavoro che favorisce non solo la soddisfazione e la lealtà dei collaboratori, ma anche la loro produttività e capacità innovativa. Tenendo conto delle esigenze delle famiglie e promuovendo la diversità e le pari opportunità, le aziende possono avere successo a lungo termine e posizionarsi come datori di lavoro dalla forte attrattiva. In definitiva, sia il personale che l'azienda beneficiano di una cultura aziendale che concilia famiglia e lavoro e crea un ambiente di lavoro sano e stimolante.

Esempio 8

Nulla è impossibile

REMO AG

Cosa?

Promuoviamo un clima aziendale familiare e offriamo soluzioni di lavoro flessibili, come l'entrata tardiva o l'uscita anticipata, assenze impreviste o la possibilità di portare con sé bambini e animali domestici. In aggiunta, offriamo modelli di lavoro a tempo parziale con grado di occupazione tra il 20 e il 70% e lavori estivi per i figli dei collaboratori. Al fine di promuovere la comprensione reciproca delle rispettive situazioni di vita, l'invito agli eventi aziendali è allargato a tutti i familiari.

Perché?

Queste misure aumentano la soddisfazione e la motivazione dei collaboratori, che rimangono fedeli alla nostra azienda a lungo. Si identificano maggiormente con l'azienda, instaurano rapporti di fiducia con i clienti e dimostrano spirito di iniziativa e disponibilità. Per un'azienda di nicchia come la nostra si tratta di un aspetto particolarmente importante, poiché dipendiamo dal know-how specialistico e dall'esperienza dei nostri collaboratori.

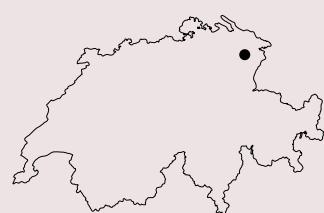
Come?

Le regole di lavoro flessibili e l'atmosfera familiare sono il risultato del dialogo aperto tra collaboratori, direzione e responsabili di reparto.



Sede

Lustmühle



Numero di collaboratori

7

Consiglio

«È importante creare una cultura aziendale aperta, in cui sia possibile adottare soluzioni individuali per conciliare famiglia e lavoro. Già adeguamenti piccoli e modulabili nella quotidianità lavorativa possono aumentare la soddisfazione e la fidelizzazione dei collaboratori.»

Daniela Leirer
Diretrice
Battenhusstrasse 4
9062 Lustmühle

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

Settore

Riparazione e manutenzione di alberi di trasmissione/sistemi idraulici, motori e impianti elettrici di veicoli

Esempio 9

Una cultura aziendale a misura di famiglia come punto di partenza per relazioni lavorative proficue

STEINEL Solutions AG

Cosa?

La base è costituita dal contratto collettivo di lavoro di Swissmem. Promuoviamo inoltre una cultura aziendale incentrata in particolare sulla conciliabilità tra lavoro e famiglia. Nella nostra azienda sono state adottate numerose misure, tra cui orari di lavoro dinamici, orario flessibile, assegni familiari sovraobbligatori e una comunicazione trasparente e regolare tramite la nostra app per i collaboratori.

Perché?

Una cultura aziendale solida è un fattore decisivo per la soddisfazione sul posto di lavoro. Rapporti improntati sul rispetto, comunicazione aperta e sostegno nella crescita individuale favoriscono l'identificazione dei collaboratori nell'azienda e aumentano la loro motivazione. Questo ci offre un vantaggio importante sulla concorrenza per l'acquisizione di personale qualificato e in termini di fidelizzazione del personale a lungo termine.

Come?

I nostri valori aziendali sono parte integrante di un modello volto a garantire un'attuazione autentica della cultura a misura di famiglia. Abbiamo redatto un manuale centrale per il personale con tutte le informazioni e le misure pertinenti e lo abbiamo messo a disposizione di tutti i collaboratori. I dirigenti vengono formati al fine di familiarizzare con le misure di conciliabilità e attuarle in modo mirato. Formazioni regolari per i quadri dirigenti assicurano che l'argomento rimanga sempre attuale. Per verificare l'attuazione delle misure, svolgiamo regolari audit di certificazione in collaborazione con il centro di consulenza UND.

Consiglio

«I cambiamenti culturali richiedono tempo e spesso si può migliorare solo un passo alla volta. Le misure efficaci non devono necessariamente essere costose e non tutti i desideri possono essere soddisfatti. Tuttavia, valori condivisi e una comunicazione aperta e trasparente possono contribuire a creare e raggiungere una buona comprensione. Questa comprensione è di fondamentale importanza.»

Irene Studhalter
Head of Human Resources
Allmeindstrasse 10
8840 Einsiedeln

T 055 418 22 64
hr@steinel.ch
www.steinel.ch



Sede

Einsiedeln



Numero di collaboratori

120

Settore

Industria elettronica

Maggiori informazioni

Domande guida per l'attuazione concreta delle misure

Esiste sempre un margine di miglioramento della conciliabilità tra lavoro e famiglia, ed è essenziale individuare gli ambiti in cui questi miglioramenti sono indispensabili e al contempo attuabili.

Spesso è il presentarsi di una difficoltà concreta a indurre l'impresa ad affrontare questioni relative alla conciliabilità tra vita professionale e vita familiare. In casi simili è opportuno concentrarsi prima di tutto sulla questione che si è rivelata scottante. Allo stesso tempo è necessario cogliere l'occasione per chiarire se in azienda vi siano altre esigenze relative alla conciliabilità.

Una procedura strutturata aiuta ad attuare le misure in maniera concreta. Le seguenti domande illustrano come procedere in modo sistematico.

1. Punto della situazione

Per prima cosa è utile effettuare un'analisi puntuale o esaustiva della situazione attuale.

- Quali problemi o sfide specifici sussistono attualmente per quanto riguarda la conciliazione di lavoro e famiglia?
- Quali misure a sostegno dei collaboratori esistono già?
- Come viene percepita la situazione attuale dai collaboratori? Quale percezione ha la clientela?
- Abbiamo già a disposizione dei feedback o suggerimenti da parte dei collaboratori o della clientela?
- Quali sono le esigenze dell'azienda?

Consigli e indicazioni

- Prendetevi tempo a sufficienza per fare il punto della situazione.
- Raccogliete il maggior numero possibile di dati, valutazioni e informazioni.
- Oltre a un'autovalutazione critica, può essere utile anche un punto di vista esterno (coinvolgimento di uno specialista, di un ufficio specializzato).
- Coinvolgete il personale.

2. Definizione degli obiettivi

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

- Quali obiettivi concreti desiderate raggiungere per quanto riguarda la conciliabilità di lavoro e famiglia?
- Quali sono le vostre priorità e quali aspettative hanno i collaboratori?
- Come si possono conciliare questi obiettivi con quelli aziendali?

Consigli e indicazioni

- Fissate obiettivi chiari, misurabili e realistici (ad es. riduzione delle assenze per malattia del X%).
- Tenete conto della varietà del personale (ad es. diverse esigenze dei genitori, dei familiari che prestano assistenza, delle famiglie monoparentali).
- Utilizzate i criteri SMART (specifico, misurabile, raggiungibile, realistico, definito nel tempo) per la formulazione dei vostri obiettivi.

Maggiori informazioni

- È possibile perseguire tutta una serie di obiettivi, ma nella maggior parte dei casi conviene definire cambiamenti di vasta portata come obiettivo a lungo termine e concentrarsi, in primo luogo, sulla soluzione dei problemi che attualmente causano difficoltà a livello aziendale.
- La formulazione degli obiettivi deve includere non solo criteri auspicati o positivi (ad es. meno assenze, immagine positiva dell'azienda), ma anche criteri indesiderati (ad es. effetti negativi sulle procedure di lavoro, grosse conseguenze in termini di costi).

3. Ricerca di una soluzione

Il passo successivo è cercare delle soluzioni adeguate per gli obiettivi.

- Quali misure o soluzioni potrebbero essere adeguate per i problemi identificati?
- Quali best practice esistono in altre aziende o settori?
- Come possiamo coinvolgere i collaboratori nel processo di ricerca di soluzioni?
- Come si ripercuotono queste soluzioni a livello aziendale (personale, organizzativo, finanziario) e nei confronti della clientela?

Consigli e indicazioni

- Elaborate diversi scenari e opzioni su misura in base alle esigenze dei collaboratori.
- Affidatevi a esperti esterni per sviluppare approcci innovativi.
- Approfittate dei progetti pilota per testare prima le nuove misure su piccola scala.

4. Decisione

Infine è necessario valutare le soluzioni proposte e prendere una decisione.

- Quali delle soluzioni sviluppate sono più adatte per raggiungere gli obiettivi prefissati?
- Quali risorse (tempo, denaro, personale) sono necessarie per attuare le soluzioni scelte?
- Quali ripercussioni avranno le decisioni sull'intero organico? A che punto siamo in termini di accettazione da parte del personale?
- È opportuno prevedere una fase di prova prima di introdurre definitivamente un'eventuale modifica?

Consigli e indicazioni

- Nel prendere una decisione tenete conto degli effetti sia a breve che a lungo termine.
- Elicitate i vantaggi e gli svantaggi delle diverse soluzioni. Per scegliere con cognizione di causa una soluzione sono necessarie almeno due varianti.
- Assicuratevi che le misure scelte siano sostenibili e scalabili.
- Informatevi sugli aspetti in materia di diritto del lavoro.
- Coinvolgete attivamente i dirigenti e gli altri collaboratori nel processo decisionale per assicurarvi il loro sostegno.
- Richiedete eventualmente una consulenza esterna: quest'ultima può contribuire a rendere oggettiva la discussione.
- La variante migliore viene approvata ufficialmente dalla direzione generale.

Maggiori informazioni

5. Attuazione

A questo punto si tratta di attuare la soluzione approvata.

- Come può essere strutturata in modo efficace l'attuazione delle misure?
- Quali fattori possono ostacolare l'attuazione e quali invece favorirla?
- Chi è responsabile dell'attuazione e come vengono ripartite le responsabilità?
- Quanto tempo richiede l'intera attuazione?
- Quali strumenti ausiliari sono disponibili?
- Come informiamo e formiamo i collaboratori in merito alle nuove misure?

Consigli e indicazioni

- Create un piano di attuazione dettagliato con responsabilità chiare e scadenze. L'attuazione risulta più efficace se viene pianificata con cura, le scadenze sono realistiche e le responsabilità dei singoli compiti sono ben definite.
- Comunicate in tempo utile e trasparente le nuove misure a tutti i collaboratori. Offrite corsi di formazione o workshop per assicurarvi che il personale comprenda e possa usufruire delle nuove offerte. Coinvolgete attivamente i collaboratori.
- Le fasi di prova vi consentono di sperimentare senza correre rischi.
- Avviatevi di un supporto esterno, se vedete che non riuscite a progredire o se non volete o potete fare tutto da soli.

6. Verifica

Infine, è fondamentale verificare l'attuazione e il raggiungimento degli obiettivi.

- Come viene misurato il successo delle misure?
- Le misure attuate hanno dato i frutti desiderati?
- Sono emerse conseguenze impreviste che devono essere modificate?

Consigli e indicazioni

- Effettuate valutazioni periodiche per verificare l'efficacia delle misure e identificare le possibilità di miglioramento. Chiedete ai collaboratori che impatto hanno le soluzioni nel loro quotidiano.
- Utilizzate dati sia qualitativi che quantitativi per la misurazione dei vostri risultati.
- Rimanete flessibili e aperti a modifiche per migliorare continuamente le misure.

Basi giuridiche

I requisiti legali per i datori di lavoro nei rapporti con genitori e familiari curanti si fondano su diverse disposizioni di legge. In Svizzera queste ultime sono disciplinate principalmente nel Codice delle obbligazioni (CO), nella legge sul lavoro (LL), nella legge sulle indennità di perdita di guadagno (LIPG) e nelle rispettive ordinanze. Inoltre, le leggi cantonali, le disposizioni comunali, i regolamenti del personale o i contratti collettivi di lavoro (CCL) possono contenere ulteriori disposizioni.

Legge sul lavoro (LL) e ordinanze d'esecuzione (OLL 1/3)

Regolamenti sulla protezione della salute e sugli orari di lavoro e di riposo, in particolare per i lavoratori con responsabilità familiari, al fine di garantirne la protezione e il riposo.

Codice delle obbligazioni (CO)

Disposizioni sulla protezione dal licenziamento durante la gravidanza e il congedo di maternità.

Legge sulle indennità di perdita di guadagno (LIPG) e relativa ordinanza (OIPG)

Disposizioni sul congedo di maternità e paternità e sulla copertura finanziaria attraverso le indennità per perdita di guadagno.

Di seguito sono elencate le basi giuridiche a livello federale relative ad argomenti selezionati.

Aspetti giuridici in relazione alla genitorialità

- **Periodo di convalescenza dopo il parto:** è vietato occupare una donna durante le otto settimane dopo il parto (art. 35a cpv. 3 LL).
- **Congedo di maternità:** il congedo di maternità dura 98 giorni, ovvero 14 settimane (art. 329f CO). L'indennità di maternità copre l'80 per cento del salario, fino a un massimo di 220 franchi al giorno (art. 16e LIPG). Le disposizioni cantonali, i regolamenti del personale e i contratti collettivi di lavoro possono prevedere regolamentazioni più ampie.
- **Protezione dal licenziamento:** il datore di lavoro non può disdire il rapporto di lavoro durante la gravidanza e fino a 16 settimane dopo il parto della lavoratrice (art. 336c cpv. 1 lett. c CO).
- **Protezione della salute:** il datore di lavoro deve occupare le donne incinte e le madri allattanti in modo e in condizioni di lavoro tali che la loro salute o la salute del bambino non sia pregiudicata. (art. 35 cpv. 1 LL). Le donne incinte e le madri allattanti non possono assolutamente essere occupate oltre la durata ordinaria concordata del lavoro giornaliero; questa durata non supera in alcun modo le nove ore (art. 60 cpv. 1 OLL 1). Ulteriori disposizioni di protezione durante la gravidanza sono stabilite nell'ordinanza sulla protezione della maternità (ordinanza del DEFR sui lavori pericolosi e gravosi durante la gravidanza e la maternità), in particolare per quanto riguarda i lavori pericolosi e fisicamente gravosi.
- **Allattamento:** alle madri allattanti devono essere concessi i tempi necessari all'allattamento o al tiraggio del latte (art. 60 cpv. 2 OLL 1). Di questi, durante il primo anno di vita del bambino vengono computati come tempo di lavoro retribuito:
 - per una durata del lavoro giornaliero fino a 4 ore: almeno 30 minuti;

Maggiori informazioni

- per una durata del lavoro giornaliero superiore a 4 ore: almeno 60 minuti;
 - per una giornata del lavoro giornaliero superiore a 7 ore: almeno 90 minuti.
- Se si allatta all'interno dell'azienda, il datore di lavoro è tenuto a mettere a disposizione un locale adeguato (art. 34 OLL 3).
- **Congedo di paternità o congedo dell'altro genitore:** il padre che esercita un'attività lucrativa nonché la moglie della madre, che ai sensi dell'art. 255a cpv. 1 CC è considerata l'altro genitore, nei primi sei mesi dopo la nascita del bambino hanno diritto a due settimane di congedo indennizzato tramite l'indennità di perdita di guadagno (IPG) (art. 16IIIb LIPG). Le due settimane corrispondono a dieci giorni di congedo per un impiego a tempo pieno. Il numero di giorni di congedo può variare a seconda del grado d'occupazione del padre o della moglie della madre che esercita un'attività lucrativa. L'indennità ammonta all'80 per cento del salario, fino a un massimo di 220 franchi al giorno. I regolamenti cantonali, i regolamenti del personale e i contratti collettivi di lavoro possono eventualmente prevedere soluzioni più generose. A differenza del congedo di maternità, l'altro genitore può usufruire del congedo in modo flessibile. È possibile usufruire del congedo in un'unica soluzione o su singoli giorni, ma deve essere sfruttato entro sei mesi dalla nascita del bambino.
 - **Congedo di adozione:** il 1° gennaio 2023 è entrato in vigore il congedo di adozione di due settimane indennizzato tramite l'IPG (art. 16IIId LIPG). Hanno diritto all'indennità in caso di adozione le persone che accolgono un adottando di età inferiore ai quattro anni. I requisiti per il diritto all'indennità di adozione sono gli stessi di quelli per l'indennità di maternità e di paternità.
 - **Assegni familiari (legge sugli assegni familiari, LAFam):** gli assegni familiari sono prestazioni finanziarie che servono a sostenere i costi di mantenimento dei figli. Esistono due tipologie principali di assegni: gli assegni per i figli e gli assegni di formazione. Gli assegni per i figli sono versati dalla nascita fino al 16° anno di età, mentre gli assegni di formazione per i figli a partire dai 16 anni sono versati fino al completamento degli studi, ma al massimo fino al compimento dei 25 anni. L'ammontare degli assegni varia da Cantone a Cantone, tuttavia viene concesso almeno un assegno per i figli di 200 franchi al mese e un assegno di formazione di 250 franchi al mese. I lavoratori sono tenuti a richiedere gli assegni familiari presso i datori di lavoro, a meno che questi ultimi non adottino personalmente le misure necessarie. Gli assegni familiari non vengono versati automaticamente.

Aspetti giuridici in relazione alla cura e all'assistenza dei familiari durante l'attività lucrativa

- **Breve assenza per malattia** (art. 36 cpv. 3 e 4 LL): i lavoratori hanno diritto a un congedo retribuito per assistere un figlio, un familiare o un partner ammalato o infortunato. Per ogni evento sono disponibili al massimo tre giorni. A eccezione dei figli, il congedo di assistenza non può superare i dieci giorni all'anno. Può essere richiesta la presentazione di un certificato medico.
- **Congedo di assistenza per i genitori di figli con gravi problemi di salute** (art. 16n-s LIPG): dal 2021 i genitori che devono interrompere o limitare la propria attività lucrativa per prendersi cura di un figlio minorenne con gravi problemi di salute a causa di una malattia o di un infortunio hanno diritto a un congedo di assistenza retribuito di 14 settimane. Il congedo

Maggiori informazioni

compensato tramite l'indennità di perdita di guadagno (IPG) può essere frutto in un'unica soluzione o su base giornaliera nell'arco di 18 mesi e suddiviso tra i genitori. Il diritto sussiste anche se solo uno dei genitori esercita un'attività lucrativa. I genitori ricevono un'indennità per la custodia pari all'80 per cento del reddito lavorativo medio. La disposizione è parte delle misure volte a migliorare la conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari.

- **Regolamentazione del lavoro straordinario** (art. 36 cpv. 2 LL): i lavoratori con responsabilità educative di figli fino ai 15 anni d'età, o che assistono coniugi o persone prossime che necessitano di cure, possono prestare lavoro straordinario solo con il loro consenso.
- **Pausa pranzo** (art. 36 cpv. 2 LL): su loro richiesta, deve essere accordata loro una pausa meridiana di almeno un'ora e mezzo.
- **Supporto durante il lavoro notturno** (art. 17e cpv. 1 LL): se i genitori che devono accudire un figlio lavorano la notte, i datori di lavoro devono adottare misure di sostegno adeguate. Alle famiglie monoparentali va prestata particolare assistenza. Il datore di lavoro può adottare personalmente misure adeguate o trasmetterle. L'assunzione dei costi deve essere disciplinata dal diritto privato.

Ulteriore documentazione:

Ulteriori informazioni generali su diversi argomenti sono disponibili qui.

- [Direttive relative alla legge sul lavoro e alle rispettive ordinanze della Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna 2024.](#)
- [Panoramica dell'indennità di assistenza del Centro d'informazione AVS/AI.](#)
- [«Protezione della maternità - Informazioni per le dipendenti in gravidanza, nel post-parto e in allattamento» della Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna 2024.](#)
- [«La maternità in azienda - Guida per i datori di lavoro» della Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna 2023.](#)
- [FAQ sulla protezione della maternità della Segreteria di Stato dell'economia SECO, ultima modifica in data 1.4.2022.](#)
- [Panoramica sul «Congedo di maternità, congedo di paternità e congedo di adozione» su ch.ch, il portale informativo delle autorità svizzere.](#)
- [Panoramica sul «Congedo per madri e padri» dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali UFAS, ultima modifica in data 29.9.2023.](#)
- [Panoramica dell'indennità in caso di maternità del Centro d'informazione AVS/AI.](#)
- [Gestione delle richieste di congedo non retribuito](#)
- [Panoramica dell'indennità per l'altro genitore \(padre o moglie della madre\) del Centro d'informazione AVS/AI.](#)
- [Panoramica sugli «Assegni familiari» dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali UFAS, ultima modifica in data 1.2.2024.](#)
- [Panoramica degli «Assegni familiari» della Cassa federale di compensazione CFC, ultima modifica in data 8.5.2024.](#)
- [Panoramica sugli «Assegni familiari» del Centro d'informazione AVS/AI.](#)
- [«Telelavoro – Protezione della salute – anche quando si lavora da casa» della Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna 2024.](#)

Assicurazioni e soluzioni offerte dalle casse pensioni

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

- la modifica del reddito assicurato e
- la modifica dell'orario di lavoro assicurato.

Di regola, sia le modifiche delle basi di calcolo per i contributi e le prestazioni sia i contributi possono essere calcolati in proporzione rispetto al tempo pieno. La [guida assicurazioni sociali](#) per le PMI dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali illustra alcune soluzioni utili per attenuare determinati svantaggi tecnico-assicurativi. Di seguito ne elenchiamo alcune.

- **Gradi di occupazione ampiamente ridotti:** se il grado di occupazione scende al di sotto delle 8 ore settimanali, l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni copre solo gli infortuni professionali e quelli occorsi sul tragitto per recarsi al lavoro. 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 quindi stipulare un'assicurazione d'indennità giornaliera complementare presso la cassa malati o una compagnia di assicurazioni privata. Per questo motivo, in molte aziende i datori di lavoro dimostrano un certo grado di flessibilità.
- **Cassa pensioni:** nella previdenza professionale obbligatoria è possibile adeguare verso il basso l'importo limite inferiore di affiliazione (dal 2025: CHF 22 680.–) in funzione del grado di occupazione. Lo stesso vale per la deduzione di coordinamento (dal 2025: CHF 26 460.–). All'azienda una soluzione di questo tipo costa esattamente lo stesso importo 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 retribuito:** particolare attenzione deve essere rivolta alla situazione assicurativa in caso di congedo non retribuito di lunga durata (ad es. prolungamento del congedo di maternità), in quanto, ad esempio, l'assicurazione contro gli infortuni si applica in linea di principio solo alle persone che esercitano un'attività lucrativa. In questo caso la copertura assicurativa può essere prolungata di 6 mesi mediante una cosiddetta protrazione convenzionale dell'assicurazione. Se il regolamento della cassa pensioni lo consente, anche la previdenza professionale ai sensi della LPP può essere mantenuta a titolo facoltativo.

In linea di massima, le possibilità dipendono in ampia misura dalle soluzioni assicurative esistenti. In caso di domande inerenti casi specifici, è sempre opportuno rivolgersi alla propria cassa di compensazione, alla cassa pensioni, all'assicurazione d'indennità giornaliera per malattia e all'assicurazione contro gli infortuni.

Maggiori informazioni

Servizi di consulenza

Per le PMI in cerca di altre fonti di consulenza in materia di conciliabilità tra lavoro e famiglia, in questa sezione dedicata ai servizi e alla consulenza troverete indirizzi utili. La selezione delle offerte non ha alcuna pretesa di essere esaustiva.

Centro di consulenza UND attività familiare e professionale per uomini e donne, <https://www.fachstelle-und.ch>

L'Ufficio specialistico 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, workshop e corsi di formazione.

Contatto:

Fachstelle UND
Binzmühlestrasse 170A
8050 Zurigo
Tel.: 044 462 71 23
E-mail: info@fachstelle-und.ch

Pro Familia Svizzera, <https://www.profamilia.ch/it>

In qualità di organizzazione mantello composta da quasi 50 organizzazioni nazionali affiliate e da cinque sezioni cantonali, nella sua veste di centro di competenza, Pro Familia Svizzera assiste le aziende e gli enti pubblici nell'ottimizzazione della conciliabilità tra famiglia e lavoro.

Contatto:

Pro Familia Svizzera
Marktgasse 36
3011 Berna
Tel.: 031 381 90 30
E-mail: info@profamilia.ch

Powermanagement GmbH, <https://powermanagement.ch>

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

Contatto:

Powermanagement GmbH;
Chamerstrasse 172
6300 Zug
Tel. 041 740 68 28
E-mail: info@powermanagement.ch

büro a&o – Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung GmbH, <https://bueroaundo.ch>

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

Maggiori informazioni

Contatto:

büro a&o
Waaghausgasse 5
3011 Berna
Tel.: 079 372 74 22 (Peter Roos, partner del direttivo),
E-mail: kontakt@bueroaundo.ch

JKK Consulting, <https://jkk.ch>

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

Contatto:

JKK Consulting
Bahnhofstrasse 18
5600 Lenzburg
Tel. 062 558 87 30
E-mail: contact@jkk.ch

Go4Jobsharing, <https://www.go4jobsharing.ch>

Fondata nel 2013 da Irenka Krone-Germann e Anne de Chambrer, l'associazione PTO (Part Time Optimisation) mira a promuovere il job sharing in Svizzera e a informare i dipendenti e le aziende in merito ai dettagli della suddivisione dei posti di lavoro. Attraverso strumenti pratici per l'attuazione di modelli di job sharing e top sharing a livello di management medio e alto per entrambi i sessi, il progetto intende favorire un maggiore equilibrio professionale sul mercato del lavoro svizzero. Il progetto è finanziato dall'Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo (UFU) e da sponsor privati.

Contatto:

Go4Jobsharing
Associazione PTO
1752 Villars-sur-Glâne
E-mail: info@go4jobsharing.ch

Mamagenda.ch, <https://www.mamagenda.ch>

Una piattaforma che offre supporto a datori di lavoro e lavoratori per le questioni organizzative relative alla gravidanza sul posto di lavoro.

We Jobshare, <https://wejobshare.ch>

La piattaforma supporta i lavoratori nella ricerca di un partner di job sharing e i datori di lavoro nell'instaurazione di modelli di job sharing all'interno dell'azienda.

Info work+care, <https://info-workcare.ch>

Questa piattaforma nazionale mira a facilitare la conciliabilità tra lavoro e assistenza ai familiari tramite la divulgazione di informazioni, consigli e indirizzi di contatto. L'offerta si concentra sull'assistenza ai familiari anziani.

Maggiori informazioni

Soluzioni specifiche per la custodia dei figli

profawo, <https://www.profawo.ch/vereinbarkeit-beruf-familie>

«profawo», sostenuto da un'associazione senza scopo di lucro, sviluppa soluzioni esterne alla famiglia per la custodia dei bambini e aiuta i collaboratori delle aziende affiliate in caso di domande sulla custodia dei figli. profawo gestisce anche asili nido di proprietà presso i quali è possibile riservare dei posti.

Contatto (sede centrale):

profawo – pro familiy work

Aarbergergasse 20

3011 Berna

Tel.: 031 311 74 09

E-mail: bern@profawo.ch

Familizy – servizio per la famiglia e l'impresa, <https://familizy.ch>

«Familizy», con il supporto del Gruppo pop e poppa, lavora per conto di aziende per i loro collaboratori nel settore della custodia di bambini complementare alla famiglia, assistenza ai familiari e lavori domestici. Inoltre, il gruppo dispone di numerose strutture di assistenza all'infanzia in tutta la Svizzera.

Contatto:

Familizy

Route des Arsenaux 3b

1700 Friburgo

Tel.: 026 552 11 00

E-mail: lausanne@familizy.ch

ARCE (Association romande de conseils aux entreprises sur la garde d'enfants), <https://www.crechesentreprises.org>

In collaborazione con aziende della Svizzera francese, ARCE cerca soluzioni per la custodia dei bambini complementare alla famiglia (soprattutto nel settore degli asili nido) e fornisce consulenza e supporto ai collaboratori delle aziende associate per questioni relative all'assistenza ai bambini.

Contatto:

ARCE

15, rue des Savoises

1205 Ginevra

Tel.: 076 520 33 74

E-mail: info@crechesentreprises.org

Croce Rossa Svizzera, <https://www.redcross.ch/it/la-nostra-offerta/aiuto-nel-quotidiano/per-famiglie-forti>

Le associazioni cantonali della Croce Rossa offrono ai genitori in situazioni di emergenza una soluzione sicura e a breve termine per la custodia di bambini fino ai 12 anni di età. Maggiori informazioni sulle offerte regionali sono disponibili presso le associazioni cantonali della Croce Rossa o presso il Segretariato nazionale delle associazioni cantonali. Tali informazioni sono inoltre consultabili sul sito web.

Maggiori informazioni

Contatto (Segretariato nazionale):

Croce Rossa Svizzera

Casella postale

3001 Berna

Tel.: 058 400 41 11

E-mail: info@redcross.ch

Kinderbetreuung Schweiz, <https://www.kinderbetreuung-schweiz.ch>

Sul sito web potete trovare strutture per la custodia dei bambini in diversi Cantoni della Svizzera. Il sito web è un'offerta del centro Kinder&Familien, un servizio indipendente e politicamente neutrale per la custodia dei bambini complementare a famiglia e scuola.

Educazione e accoglienza, <http://www.bildung-betreuung.ch/it>

«Educazione e accoglienza» è l'associazione svizzera per offerte extrascolastiche per bambini e ragazzi in età scolare. L'associazione promuove l'ampliamento e il perfezionamento qualitativo delle diverse offerte formative e di assistenza come mense, doposcuola diurni, strutture di custodia diurne e scuole a tempo pieno.

kibesuisse, <https://www.kibesuisse.ch/it>

La federazione svizzera delle strutture di accoglienza per l'infanzia «kibesuisse» è l'associazione svizzera per la formazione e l'assistenza extrafamiliare dei bambini nelle strutture scolastiche integrative e nei nidi d'infanzia. In qualità di centro di competenza nazionale per l'assistenza extrafamiliare ai bambini, «kibesuisse» elabora principi di base e raccomandazioni per il settore, propone programmi di formazione e perfezionamento, offre servizi di consulenza a membri e autorità e li sostiene nello svolgimento dei loro compiti.

Bibliografia di approfondimento

Bertelsmann Stiftung (ed.): Lebenswerte Arbeitswelten. Das Personalkonzept «work-life-competence». Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2011.

Al progetto elaborato dalla Fondazione Bertelsmann in collaborazione con il Ministero federale per la famiglia hanno partecipato 52 rappresentanti di 29 imprese. La pubblicazione descrive il progetto e le qualifiche e fornisce esempi di work-life balance nonché materiali per un'autovalutazione dalla prospettiva delle imprese.

Bloch-Riemer, Ruth e Widmer, Laura (2021). Neue Massnahmen zur verbeserten Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen: worauf ist bei der Umsetzung im Betrieb zu achten? Treuhandexperte, 28(4), 224-226.

(disponibile anche in FR)

L'articolo descrive le misure nuove o modificate in vigore dal 2021 atte a migliorare la conciliabilità tra lavoro e impegni familiari, come il congedo di paternità, il congedo di assistenza per bambini gravemente malati e le brevi assenze retribuite per l'assistenza di familiari. Le autrici spiegano quali adeguamenti aziendali e legali dovrebbero adottare i datori di lavoro per ridurre al minimo i rischi e aumentare l'attrattiva dell'azienda.

Bürgisser, Margret: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch für Männer. Herausforderungen, Probleme, Lösungsansätze. hep-Verlag, Berna 2011.

Questo testo di riferimento indica quali fattori influenzano la conciliabilità tra lavoro e famiglia a livello individuale, di coppia, aziendale e sociale.

Dorniok, Daniel: Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Massnahmen zur Work-Life-Balance und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte, Igel Verlag, Amburgo 2015.

Il libro esamina gli effetti delle misure di work-life balance sulle aziende e sui dipendenti, mettendo in luce sia i costi e i benefici economico-aziendali che i vantaggi e gli svantaggi per i lavoratori. Offre una panoramica esaustiva delle diverse misure per la conciliabilità tra lavoro e vita privata ed evidenzia l'importanza di tali misure per l'azienda e i collaboratori.

Junghans, Stefanie: Co-Leadership. Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt, Franz Vahlen, Monaco 2023.

Il libro «Co-Leadership» mostra come attraverso il job sharing e modelli di lavoro flessibili sia possibile strutturare il mondo del lavoro in modo da sfruttare meglio i punti di forza individuali e promuovere la diversità di prospettive. Le autrici Janina Schönitz e Stefanie Junghans presentano spunti pratici e offrono alle aziende e ai singoli un orientamento per affrontare le sfide del mondo del lavoro moderno attraverso la co-leadership.

Gnaegi, Philippe: Familienpolitik in der Schweiz, Schulthess, Zurigo, Basilea, Ginevra 2022. (disponibile anche in FR)

Questo manuale illustra le principali sfide della politica familiare in Svizzera, come la conciliabilità di famiglia e lavoro, deprivazioni materiali, custodia dei figli e donne in posizioni dirigenziali da una prospettiva socio-politica, giuridica, politica, economica e storica.

Maggiori informazioni

Grote Gudela & Staffelbach Bruno (ed.). Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung 2010.

Quali lavoratori beneficiano della flessibilità e delle offerte per famiglie nelle aziende? In che misura vengono soddisfatte le esigenze dei singoli lavoratori? Quali conseguenze hanno queste offerte e la loro valutazione sull'atteggiamento e sul comportamento? La quinta edizione del «Barometro svizzero delle risorse umane» contiene per la prima volta un'analisi dei rapporti generali di causa-effetto nel settore della gestione delle risorse umane, richiamando inoltre l'attenzione su misure di rilievo che influenzano l'atteggiamento e il comportamento sul lavoro.

Katterbach, Silke e Stöver, Kerstin: Effektiver und besser führen in Teilzeit. Hintergründe und zeitgemäße Massnahmen für ein flexibles Führungsmodell, Springer Gabler, Wiesbaden 2019.

Questo trattato spiega le teorie in base alle quali la conduzione a tempo parziale può essere attuata in futuro come modello quotidiano per strutture di lavoro più flessibili nelle aziende. Le autrici presentano le complesse implicazioni della conduzione a tempo parziale, forniscono informazioni di base rilevanti e descrivono i possibili motivi legati alla scarsa accettazione della conduzione a tempo parziale.

Krone-Germann, Irenka e Anne de Chambrier: Job sharing: Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer. Praktischer Ratgeber. 2015.

La guida, concepita nel quadro del progetto go-for-jobsharing, informa su vantaggi, rischi, aspetti contrattuali e dettagli pratici di una candidatura a due nonché sull'importanza del principio «win-win». Allo stesso tempo, indica quali condizioni devono essere soddisfatte affinché l'attuazione pratica del job sharing vada a buon fine.

Mohe Michael, Dorniok Daniel & Kaiser Stephan (2010). Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Massnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. Zeitschrift für Management, 5(2), 105-139.

Questo studio scientifico fornisce una panoramica degli effetti misurabili della conciliabilità di lavoro e famiglia sulle imprese.

Rolle, Stefanie: Work-Life-Balance: Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung durch familienfreundliche Massnahmen, Diplomica Verlag, Amburgo 2018.

Il libro indaga l'importanza delle strategie di work-life balance nel contesto del cambiamento sociale e demografico e i loro effetti sulla soddisfazione sul lavoro e sull'impegno dei collaboratori. Illustra le misure a favore delle famiglie, i loro obiettivi e le loro sfide e tratta sia gli aspetti positivi che quelli negativi dell'implementazione di tali strategie nelle aziende.

Schwarz, Nadja: Kinder und Karriere, aber richtig! Ein Leitfaden für Frauen, die beides wollen, und für Unternehmen, die Kompetenzen sichern möchten. Zytglogge, Basilea 2020.

Questo saggio affronta questioni chiave come le condizioni per una maggiore presenza femminile a livello di management, i classici ostacoli che le madri si trovano ad affrontare, il ruolo dei partner e i campi d'azione concreti per le imprese e le donne con ambizioni.

Maggiori informazioni

Schweizerischer Arbeitgeberverband (ed.): Brennpunkt Arbeitsmarkt, Zurigo

2020 (2^a edizione). (disponibile anche in FR)

La seconda edizione della pubblicazione analizza i fattori di un mercato del lavoro svizzero liberale e approfondisce temi e tendenze importanti per la politica del datore di lavoro, tra cui la conciliabilità tra lavoro e famiglia.

Stern, Susanne e Bütler, Monika (2017). Ein Ausbau der familienpolitischen Massnahmen lohnt sich. Die Volkswirtschaft, <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/04/stern-05-2017/> [aggiornato: 15.7.2024].

L'articolo mostra il grande potenziale della Svizzera per lo sviluppo di misure di politica familiare, come asili nido o condizioni di lavoro favorevoli alle famiglie nelle imprese.

Streuli Elisa e Angst Trix (2015). Work Life Balance – Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren. KMU-Magazin, (4), 65-68.

Un breve e pratico articolo riassuntivo con i principali dati sullo stato attuale delle conoscenze.

travail.suisse: Info.Maternità. Berna 2012 (3^a edizione).

L'opuscolo e il relativo manuale forniscono informazioni su tutti i diritti, gli obblighi e le regolamentazioni importanti concernenti la gravidanza, il parto e la maternità.

Impressum

3^a edizione 2025

© Segreteria di Stato dell'economia SECO, Berna

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

Direzione del progetto: Dragan Ilić (2^a e 3^a edizione), Stefan Leist

Testi: Sarina Steinmann e Lukas Kunz, Ecoplan AG, Berna e Altdorf

Layout: Scarton Stingelin AG, Berna

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

Il manuale è disponibile anche in francese e in tedesco.

Distribuzione: download all'indirizzo <https://www.seco.admin.ch/manuale-pmi>.