



Modelli d'organizzazione del lavoro - la creatività paga

In Svizzera, la maggioranza delle lavoratrici incinte continua l'attività professionale dopo l'arrivo del neonato. Per poter conciliare lavoro e vita familiare, sovente le lavoratrici riducono il loro grado d'occupazione molto più frequentemente rispetto agli uomini. Sono ben poche quelle che continuano a lavorare al 100%, tanto che queste donne spesso sono confrontate con l'incomprensione ed esposte al giudizio negativo da parte del loro ambiente personale e professionale. Se tale fosse anche la scelta della vostra dipendente, ella ha bisogno di essere sostenuta e non giudicata.

Ogni impresa sceglie la modalità di organizzare il proprio lavoro. Non esiste alcuna soluzione standard, ma numerose risposte consentono al personale di conciliare lavoro e famiglia. A voi la scelta: se vi limitate ad adottare anche una sola soluzione di quelle contenute nella lista seguente, la scelta sarà valutata positivamente dai vostri dipendenti e – a lungo termine – la vostra impresa sarà la prima a beneficiarne.

Qual è il vantaggio?

Se proporrete modelli organizzativi di lavoro che tengano conto della situazione familiare del vostro personale, avrete dipendenti motivati, fedeli e performanti. In caso di condivisione di posti di lavoro con responsabilità di rilievo, ne ricavate l'alternanza regolare tra le forze dirigenziali, il loro sapere e la doppia esperienza, evitando che troppe esperienze chiavi siano concentrate nelle mani di una sola persona.

Concretamente, tutto ciò comporta:

- minori costi di ricerca e di formazione del personale;
- la salvaguardia di esperienze in seno all'impresa;
- maggiore attrattiva rispetto alle imprese concorrenti;
- diminuzione di assenze per ragioni di stress;
- diminuzione di rischi e di assenze delle persone nelle funzioni chiavi

Fonti da consultare

- ➡ SECO, "[Manuale PMI Lavoro e famiglia](#)"
- ➡ Ufficio cantonale bernese della parità tra uomo e donna (progetto PARTE) "[Guida al tempo parziale \(in francese\)](#)"
- ➡ Opuscolo "[Lavoro a tempo parziale - le giuste regole](#) », Travail. Suisse (francese - a pagamento)

I seguenti modelli sono già sperimentati:

a) flessibilizzazione dell'orario di lavoro:

1. **orario mobile:** definire i periodi di presenza obbligatoria, i limiti della mobilità oraria, il periodo di conteggio, il limite di retribuzione oraria positiva o negativa. Attenzione particolare occorre dedicare alla protezione del personale e alle assicurazioni sociali (Manuale PMI Lavoro e famiglia, pag. 22);
2. **annualizzazione dell'orario di lavoro:** definire il campo d'applicazione, le ore annuali dovute per un tempo pieno, ampiezza della flessibilità, i termini di pianificazione della distribuzione del personale. Particolare attenzione è da dedicare alla vigilanza degli orari (Manuale PMI Lavoro e famiglia, pag. 22);



3. riduzione, prolungamento e sfasamento dell'orario giornaliero (Manuale PMI Lavoro e famiglia, pag. 24).

b) Lavoro a tempo parziale

Tale nozione comprende l'insieme delle forme di lavoro in cui il lavoro si svolge per un numero di ore inferiore rispetto a quello di un'attività a tempo pieno. La riduzione del tempo di lavoro può essere giornaliera, settimanale o annuale. I tempi ridotti possono essere fissi, flessibili (nella misura in cui anche l'orario di lavoro lo sia) oppure 'evolutivo' (ad es., riduzione graduale in caso di rientro dal congedo di maternità)..

Ci sono poche posizioni a tempo pieno che non possono essere divise in diverse posizioni a tempo parziale. La Cancelleria di Stato del Cantone di Berna raccomanda un processo in 5 fasi per una trasformazione di successo (in francese):

1. occorre iniziare da un'analisi delle funzioni del dipendente come pure da quelle del superiore
Formulario No 1, [Analyse des tâches \(titulaire du poste\)](#)
Formulario No 2, [Analyse des tâches \(supérieur.e hiérarchique\)](#)
2. Il lavoro deve essere descritto in dettaglio
Formulario No 3, [Analyse du poste \(pour temps partiel\)](#)
3. La sintesi dei risultati raggruppa i risultati della descrizione del lavoro ed esamina i criteri a favore e contro la creazione di part-time, job-sharing o job-splitting.
Catalogo dei criteri: [Synthèse des résultats](#)
4. La decisione è adottata sul principio di trasformazione, e su base oggettiva.

5. Se la decisione è positiva, può iniziare la messa in opera; per la buona riuscita sono disponibili quattro liste di controllo:

- ➔ Lista di controllo No 1: [L'engagement de personnel à temps partiel](#)
- ➔ Lista di controllo No 2: [Le temps partiel au quotidien](#)
- ➔ Lista di controllo No 3: [Utilisation des locaux et des infrastructures](#)

Per l'implementazione, un allegato include i seguenti documenti: modello di descrizione del lavoro, modello di profilo professionale, aiuto nella scrittura di profili professionali, modello di annuncio, lista di controllo per la procedura di selezione, modello di contratto per posizioni di job-sharing.

- ➔ [Annexes](#)

c) Jobsharing

Job-sharing costituisce una forma specifica del lavoro a tempo parziale: un posto di lavoro è ripartito tra due o più persone (di solito due) e le responsabilità connesse all'esecuzione del lavoro sono condivise. Mediante tale formula si viene a condividere non solo l'orario di lavoro, bensì pure il lavoro, contrariamente a quando accade con il lavoro a tempo parziale. Lo scopo del job-sharing è quello di poter disporre continuamente di un persona competente per specifiche funzioni.

I seguenti elementi sono da regolare di volta in volta, ma sempre e necessariamente per iscritto (per contratto):

- esatta ripartizione delle funzioni, in osservanza di una ripartizione equa in termini di orari disagiati o di funzioni sgradevoli o gravose;
- previsione dell'obbligo di supplenza;
- comune responsabilità

Il job-sharing può assumere forme diverse:

- **job-splitting:** le persone interessate negoziano



la ripartizione delle funzioni, essendo poi ciascuno responsabile delle funzioni a lui/lei assegnate.

- **job-pairing:** la responsabilità di pianificazione e d'esecuzione di una funzione intera è suddivisa congiuntamente tra due persone.
- **topsharing:** per le posizioni dirigenziali; una squadra condivide una responsabilità.
- **split-level-sharing:** tiene debito conto della differenza del livello delle qualifiche tra i partner (ad es., per introdurre un partner in funzioni svolte da una persona in caso di pre-pensionamento).

➡ Per saperne di più: www.go-for-jobsharing.ch.

d) **Luogo di lavoro flessibile**

Questa formula è particolarmente indicata per i lavori di pianificazione, di concetto, di redazione o di amministrazione. Suggerimenti e discussioni telefoniche con la clientela, l'organizzazione di appuntamenti, il lavoro di segreteria, la gestione e la contabilità possono essere "delocalizzate" ed eseguite al di fuori dell'impresa.

Le forme di flessibilizzazione del luogo di lavoro sono le seguenti:

- lavoro a domicilio: previo accordo tra datore di lavoro e collaboratore. Il luogo di lavoro non richiede necessariamente di struttura e controllo del posto di lavoro.
- telelavoro regolare a domicilio: l'impresa partecipa alla necessari infrastruttura supplementare;
- telelavoro in trasferta: in caso di trasferte regolari e di lungo periodo, l'impresa può affidare l'esecuzione di determinate funzioni (lettura rapporti, corrispondenza elettronica e simili) mettendo a disposizione del collaboratore un computer portatile.

Diversi elementi dovrebbero essere regolati per iscritto, per esempio in un accordo. Questo dovrebbe essere il caso in particolare per la registrazione delle ore di lavoro, poiché è noto che il lavoro da casa tende a far lavorare di più i lavoratori, a scapito della loro salute. È responsabilità del datore di lavoro garantire la salute e l'equilibrio del suo personale.

La Segreteria di Stato dell'economia SECO ha pubblicato un opuscolo che fornisce informazioni su tutti gli aspetti del telelavoro.

➡ Per saperne di più: Opuscolo "["Telelavoro a domicilio - Home Office"](#)", SECO