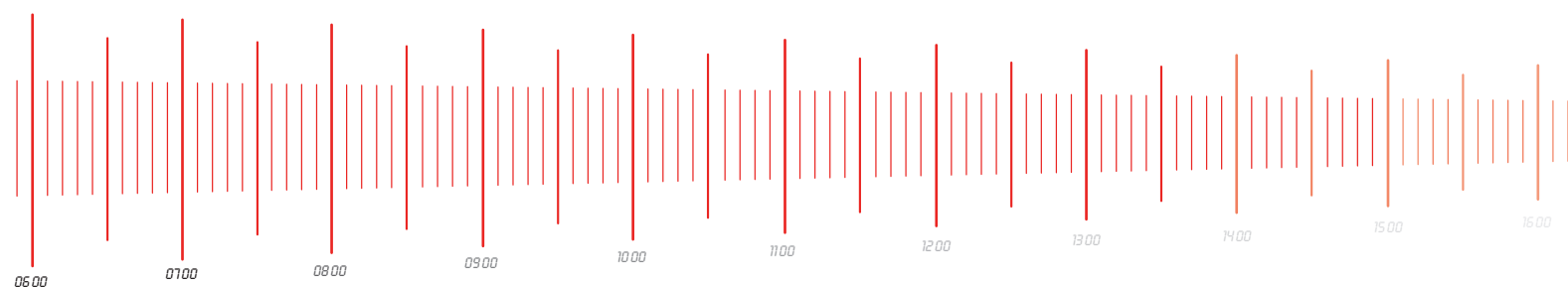




**FAIRPLAY-AT-WORK | NELLE IMPRESE**



## Impressum:

### **A cura di/direzione del progetto:**

Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo;  
Thomas Beyeler, Flurina Derungs,  
Marianne Geisser, Verena Laedrach-Feller

### **Testi:**

Marianne Schär, Berna  
Barbara Lukesch, Zurigo

### **Traduzione:**

Romana Camani-Pedrina, Monte Carasso

### **Concezione/grafica:**

Contexta SA, Berna

### **Stampa:**

Merkur SA, Langenthal

### **Distribuzione:**

UFCL, Distribuzione pubblicazioni, CH-3003 Bern  
[www.bbl.admin.ch/bundespublikationen](http://www.bbl.admin.ch/bundespublikationen)  
No d'ord. 301.964.i

Berna, marzo 2003

03.2003 2'000

# FAIRPLAY-AT-WORK

## Una politica del personale a misura delle famiglie – un vantaggio per le imprese, le dipendenti e i dipendenti

Il loro numero cresce: sono le donne e gli uomini che desiderano combinare gli impegni professionali con i compiti familiari. Quando scelgono un posto di lavoro essi prestano perciò attenzione alle possibilità di conciliare effettivamente le due sfere d'attività.

Conciliare la famiglia e la professione significa che gli uomini e le donne possono combinare la responsabilità attiva per la famiglia e l'impegno nella vita professionale, senza per questo dover sopportare degli svantaggi riguardo alla retribuzione, alle opportunità di carriera, alle possibilità di perfezionamento e all'attribuzione dei compiti.

È incontestabile che il trend verso la ricerca di un buon equilibrio tra i vari ambiti della vita continuerà a svilupparsi. Di conseguenza, la «compatibilità familiare» rappresenta una componente essenziale di una politica del personale moderna e rivolta al futuro. Solo considerando i cambiamenti sociali e le mutate esigenze del mondo del lavoro è infatti possibile valorizzare in modo ottimale il potenziale umano.

Chi promuove nella propria impresa la conciliabilità tra famiglia e professione fornisce un importante contributo alle pari opportunità tra donna e uomo in ambito familiare e professionale. Le imprese evitano inoltre di subire troppi abbandoni femminili per ragioni familiari, prevenendo uno sviluppo unilaterale delle competenze presso il personale maschile, aumentano il potenziale innovativo dell'impresa e la motivazione delle/dei dipendenti. Nell'intervista

concessa a FAIRPLAY-AT-WORK, Norbert Thom, docente di economia aziendale e direttore dell'Istituto per l'organizzazione e il personale presso l'Università di Berna, illustra ulteriori vantaggi di una politica del personale a misura delle famiglie.

Per molte imprese il FAIRPLAY-AT-WORK non è più una novità. Esse hanno infatti già avviato dei provvedimenti aziendali per favorire la conciliabilità tra famiglia e professione. Nel presente opuscolo le grandi imprese, le PMI e un'amministrazione pubblica presentano delle misure concrete atte a garantire una migliore conciliabilità tra famiglia e professione.

L'impegno delle imprese in favore di un migliore equilibrio tra la vita professionale e la vita familiare può prendere avvio nei più disparati settori.

Le misure isolate non sono tuttavia sufficienti. Occorre piuttosto decretare la conciliabilità tra famiglia e professione in quanto obiettivo aziendale: un obiettivo da perseguire in maniera sistematica in quanto processo. Il presente opuscolo FAIRPLAY-AT-WORK illustra lo spettro delle possibilità d'intervento che si aprono in questo campo alle imprese.

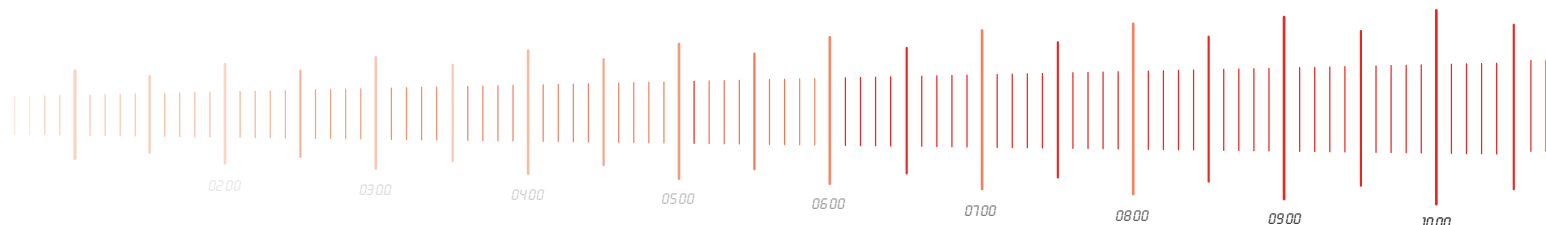
FAIRPLAY-AT-WORK vuole incoraggiarvi a considerare debitamente la realtà sociale e la situazione delle/dei dipendenti, creando nel contempo dei vantaggi per la vostra impresa. Vi auguriamo una buona riuscita nella realizzazione dei provvedimenti a sostegno delle famiglie, ricordandovi che il FAIRPLAY-AT-WORK è pagante.



Marianne Geisser

Economista aziendale, supplente della direttrice  
Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo

# IL FAIRPLAY-AT-WORK È PAGANTE – PER LE IMPRESE, LE DIPENDENTI E I DIPENDENTI



**Le misure destinate a migliorare la conciliabilità tra famiglia e professione richiedono tempo, flessibilità, creatività, tenacia e – soprattutto in tempi di insicurezza economica – il coraggio di effettuare investimenti rivolti al futuro. Questi investimenti sono tuttavia paganti per l’impresa:**

## **Essi aumentano l’attrattiva dell’impresa sul mercato del lavoro.**

Molte persone – anche donne e uomini con una buona formazione – cercano un posto di lavoro che consenta loro di trovare un equilibrio tra la vita professionale e la vita familiare. Se la vostra impresa è conosciuta per il fatto di proporre condizioni di lavoro a misura delle famiglie, sarà avvantaggiata quando si accingerà ad assumere nuove/i dipendenti.

## **Essi aumentano l’efficienza.**

Con l’introduzione di tempi di lavoro flessibili e forme flessibili d’organizzazione del lavoro, che concedono alle persone occupate autonomia temporale e all’impresa flessibilità d’impiego delle risorse, è possibile aumentare l’efficienza. Anche il nuovo modo di lavorare orientato alle prestazioni e agli obiettivi, quale è associato alle misure che vanno incontro ai bisogni delle famiglie, contribuisce ad aumentare l’efficienza.

## **Essi motivano le/i dipendenti.**

Concedete alle donne e agli uomini in tutti i campi d’attività e a tutti i livelli gerarchici di ridurre, durante determinate fasi della vita, la loro presenza in seno all’impresa per dedicare tempo ad altri ambiti della vita, senza che per questo debbano subire conseguenze negative in relazione alla loro carriera professionale. Avrete così delle/dei dipendenti soddisfatti e fedeli, nonché motivati a lavorare in modo produttivo.

## **Essi creano un clima di lavoro gradevole in azienda.**

Le/i dipendenti che si dedicano in modo equilibrato ai vari ambiti della vita e hanno modo di svolgere i loro compiti familiari si sentono a loro agio anche sul lavoro, sono più sereni e dispongono di regola di migliori competenze sociali e personali.

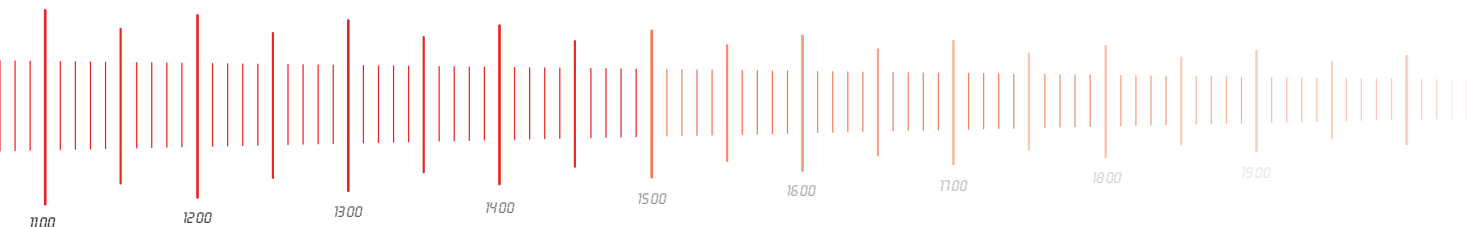
## **Essi generano un maggiore know-how.**

Con il job sharing o altre modalità di lavoro a tempo parziale avete a disposizione più fornitrici e fornitori di idee a un costo pressoché uguale a quello di una o uno soltanto. Chi, durante determinate fasi, si impegna più intensamente in ambiti extraprofessionali della vita acquisisce inoltre delle competenze chiave – quali la resistenza psicologica, la capacità di operare in un team e la capacità di comunicare – che nella vita professionale stanno diventando sempre più importanti.

## **Essi riducono il tasso delle fluttuazioni.**

Se l’ambiente di lavoro è gradevole, se le/i dipendenti hanno la possibilità di affrontare le sfide della professione e della famiglia in un contesto che ritengono equilibrato, continueranno a far parte del vostro personale che vanta esperienza e una buona formazione.

# PERCORSI VERSO IL FAIRPLAY-AT-WORK



**La conciliabilità tra famiglia e professione e la competitività dell'impresa possono essere incentivate contemporaneamente mediante:**

- 1 | Modelli idonei in materia di organizzazione del lavoro e assetto del tempo di lavoro Pagina 6
- 2 | La promozione del lavoro a tempo parziale per le donne e gli uomini in tutte le professioni e a tutti i livelli gerarchici Pagina 8
- 3 | Offerte di sostegno nel campo della presa a carico dei bambini complementare alla famiglia Pagina 10
- 4 | L'attuazione di una promozione del perfezionamento che consideri l'esigenza delle pari opportunità Pagina 12
- 5 | La valorizzazione delle competenze chiave Pagina 14
- 6 | Strategie di sviluppo del personale orientate al futuro nell'ambito della promozione delle carriere Pagina 16
- 7 | La realizzazione della parità salariale tra donna e uomo Pagina 18

**La concretizzazione efficiente delle misure e lo sfruttamento dei potenziali richiedono:**

- 8 | Un sistematico coinvolgimento degli uomini Pagina 20
- 9 | L'iscrizione della conciliabilità tra famiglia e professione negli obiettivi dell'impresa Pagina 22



# 1. ASSETTO DEL TEMPO DI LAVORO E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

## La vostra impresa si assicura dei vantaggi competitivi applicando modelli idonei del tempo di lavoro e nuove forme di organizzazione del lavoro?

L'assetto del tempo di lavoro e l'organizzazione del lavoro sono importanti risorse per un'impresa. I modelli idonei permettono di conseguire dei vantaggi competitivi nella misura in cui aumentano la disponibilità e la capacità del personale di fornire delle prestazioni e migliorano lo sfruttamento delle infrastrutture. Promettenti sono le forme organizzative che considerano i diversi bisogni delle/dei dipendenti, coniugandoli con le esigenze aziendali tramite soluzioni confacenti alla situazione.

Per le/i dipendenti diventa più facile conciliare famiglia e professione quando possono partecipare alle decisioni riguardanti la struttura e la durata del proprio tempo di lavoro, nonché il luogo di lavoro.

Con l'assetto flessibile del tempo di lavoro e dell'organizzazione del lavoro le imprese conseguono un aumento dell'efficienza: per esempio adattando l'impiego del personale alle variazioni della domanda, evitando gli straordinari e aumentando la produttività lavorativa.

Si tratta dunque di coniugare, mediante forme organizzative idonee, l'interesse dell'impresa alla flessibilità con il bisogno d'autonomia delle/dei dipendenti, trovando opportuni compromessi laddove si presentassero delle esigenze contraddittorie.

### CON L'OFFERTA DI VARI MODELLI FLESSIBILI DI LAVORO E TEMPI DI LAVORO ...

...le imprese beneficiano della flessibilità aziendale, di una maggiore produttività lavorativa, della fedeltà all'azienda e di una maggiore attrattiva sul mercato del lavoro, conseguendo in tal modo dei vantaggi strategici rispetto alla concorrenza.

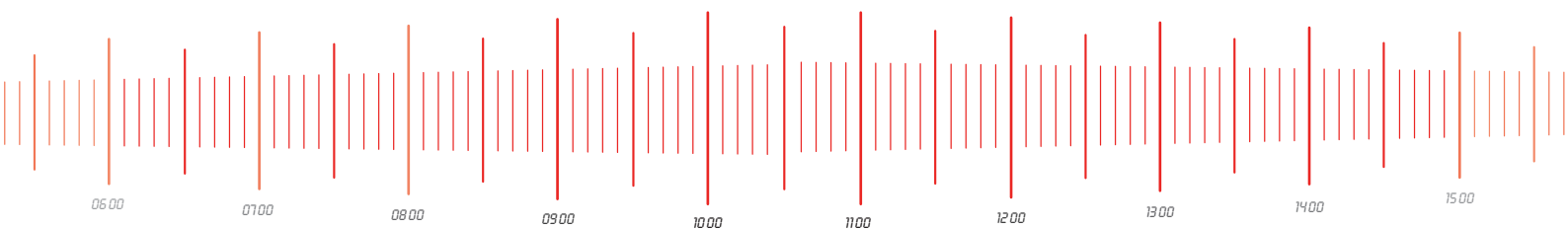
...le/i dipendenti hanno la possibilità di partecipare alle decisioni concernenti la struttura e la durata del tempo di lavoro e del luogo di lavoro, potendo in tal modo conciliare meglio le esigenze della vita lavorativa e della vita familiare.

Per introdurre modelli flessibili del tempo di lavoro e forme flessibili d'organizzazione del lavoro occorre partire dalla situazione concreta dell'azienda: la meta non si raggiunge certo riprendendo alla cieca i modelli altrui. Il processo d'introduzione e concretizzazione offre inoltre l'opportunità di migliorare le prassi di svolgimento del lavoro adottate e, pertanto, di conseguire un aumento dell'efficienza. La premessa irrinunciabile per l'introduzione di tutti i modelli flessibili del tempo di lavoro è la parità di trattamento riguardo al salario, alle possibilità di perfezionamento, alle opportunità di carriera ecc. Solo così essi rappresentano infatti delle alternative equivalenti.

## «IL JOB SHARING È FRUTTO DELLA SAGGEZZA ECONOMICA»

*Norbert Thom è professore ordinario di economia aziendale e direttore dell'Istituto per l'organizzazione e il personale presso l'Università di Berna. Egli illustra le ragioni economiche del FAIRPLAY-AT-WORK.*

*Professor Thom, un numero sempre maggiore di uomini e di donne vuole trovare un giusto equilibrio tra l'attività professionale e la vita familiare. Stiamo manifestamente assistendo a un cambiamento di mentalità? Thom: Infatti è così. Anche nella nostra disciplina, l'economia, con un corpo studentesco decisamente propenso alla carriera, quella dell'equilibrio tra vita e lavoro rappresenta un'esi-*



**Possibili campi d'intervento sono:**

- L'offerta di vari modelli di tempi di lavoro flessibili, che consentano al personale un'autonomia temporale possibilmente ampia a breve e a lunga scadenza e che assicurino all'azienda delle possibilità in termini di flessibilità d'impiego (p. es. nell'ambito dei tempi di lavoro annualizzati).
- La verifica dei posti di lavoro esistenti riguardo alla loro idoneità al telelavoro svolto a domicilio. In caso di idoneità si dovranno offrire le debite opportunità.
- L'offerta della possibilità di lavorare a tempo parziale fatta agli uomini e alle donne in tutte le professioni e a tutti i livelli gerarchici (v. pagina 8 e segg.).
- La promozione dell'autoorganizzazione fra il personale (p. es. scambio di turni, lavoro in gruppo) per aumentare l'autonomia temporale e incentivare lo sviluppo delle competenze.
- La promozione di una cultura imprenditoriale che riconosca l'equivalenza tra il mondo del lavoro e le sfere di vita extraprofessionali, e che consideri in modo positivo in particolare il fatto che anche gli uomini fruiscono dell'autonomia temporale per assolvere compiti familiari.

**AGEVOLARE LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO  
TRA FAMIGLIA E PROFESSIONE**

Propri centri diurni per bambini, una regolamentazione generosa dei congedi dopo il parto o l'adozione per le madri e i padri, orari di lavoro flessibili e la possibilità di lavorare da casa a tempo parziale o a giornate: sono queste le principali possibilità offerte dalla nostra ditta per agevolare ai numerosi genitori che lavorano alla Novartis la ricerca quotidiana di un equilibrio tra le esigenze professionali e gli obblighi familiari. Purtroppo, di queste offerte fruiscono per il momento soprattutto le madri, dato che gli uomini attivi a tempo parziale sono sempre ancora l'eccezione. Perciò abbiamo lanciato un progetto che studia i benefici derivanti dalle forme di lavoro individualizzate sia per i collaboratori e le collaboratrici, sia per la ditta. Con ciò intendiamo anche infrangere un tabù. Inoltre, abbiamo fatto l'esperienza che è più facile interessare gli uomini quando sono i fatti a parlare.

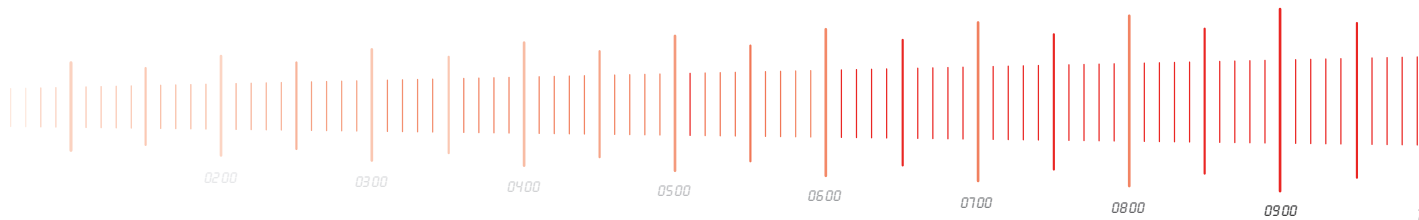
La Novartis è un'impresa moderna e un datore di lavoro attrattivo. Noi dipendiamo da collaboratrici e collaboratori altamente qualificati e motivati – e questi sono spesso madri e padri che non si impegnano solo nella professione, ma anche in famiglia.

**Hans Locher**  
capo del personale per la Svizzera di Novartis Pharma SA

genza esplicitamente rivendicata. Svolgiamo regolarmente delle inchieste tra le studentesse e gli studenti riguardo alle aspettative che nutrono nei confronti del primo posto di lavoro. Questa volta la rivendicazione del work-life balance ha compiuto un enorme balzo in avanti per issarsi al

terzo posto nella graduatoria, subito dopo l'aspirazione a un'attività interessante e ad allettanti possibilità di perfezionamento.

**Ciò significa che i datori di lavoro sono chiamati a prendere dei provvedimenti. Quali sono i più efficaci in vista di soddisfare il desiderio di poter conciliare famiglia e professione?** Thom: Cruciale è la flessibilizzazione del tempo di →



## 2. LAVORO A TEMPO PARZIALE

### Nella vostra impresa sfruttate sistematicamente le opportunità insite nel lavoro a tempo parziale?

Il lavoro a tempo parziale rappresenta per le donne e gli uomini un'ottima possibilità di conciliare le responsabilità familiari con l'attività professionale. Le imprese si assicurano dei vantaggi competitivi strategici offrendo anche agli uomini la possibilità di lavorare a tempo parziale e introducendo il lavoro a tempo parziale nelle funzioni sin qui atipiche per il part-time (determinati campi professionali, quadri).

Per le/i dipendenti a questa forma di lavoro erano finora connessi notevoli svantaggi riguardo al salario, le opportunità di carriera e la sicurezza sociale. Il part-time è d'altronde praticato quasi esclusivamente dalle donne e si riscontra soprattutto ai livelli inferiori della gerarchia aziendale. Date queste premesse, il potenziale insito nel lavoro a tempo parziale sia per le imprese che per le/i dipendenti non può essere sfruttato appieno.

Una condizione imprescindibile è che il lavoro a tempo parziale venga parificato in ogni senso al lavoro a tempo pieno. Ciò vale per esempio per il salario, le indennità per il

lavoro straordinario, le possibilità di perfezionamento, gli avanzamenti, l'attribuzione dei compiti ecc. Fintanto che non esistono delle soluzioni legali, l'azienda è chiamata anche a compensare gli svantaggi che il lavoro a tempo parziale comporta in termini di sicurezza sociale (in particolare alla cassa pensione).

**CON LA PROMOZIONE SISTEMATICA DI VARIE FORME DI LAVORO A TEMPO PARZIALE PER GLI UOMINI E LE DONNE IN TUTTI I CAMPI D'ATTIVITÀ E A TUTTI I LIVELLI GERARCHICI...**

**...le imprese si assicurano dei vantaggi competitivi, potendo adeguare i turni di lavoro alle condizioni del mercato (intensità della concorrenza, variazioni della domanda), e hanno modo di profilarsi in quanto datori di lavoro attrattivi.**

**...le/i dipendenti hanno la possibilità di ridurre durante determinate fasi il loro impegno in seno all'azienda per avere più tempo da dedicare ad altri ambiti della vita, e ciò senza conseguenze negative per la loro carriera professionale.**

### RESPONSABILITÀ MALGRADO IL LAVORO A TEMPO PARZIALE

Su richiesta di numerose impiegate abbiamo molti posti di lavoro a tempo parziale. Essi non costituiscono un freno all'accesso alle cariche di responsabilità: abbiamo due donne che lavorano a tempo parziale nelle cariche di responsabile e responsabile aggiunta di un settore. Siamo anche disposti ad adattare gli orari di volta in volta, in caso di malattia o di panne nella struttura d'accoglienza dei bambini.

Accettando che una persona con figli riduca il suo tasso d'attività, la nostra impresa può continuare a beneficiare delle competenze che essa ha già acquisito. Queste misure di conciliazione generano un fenomeno d'emulazione e invogliano a venire a lavorare. Il fatto di poter modulare il tempo di lavoro degli impiegati consente anche all'impresa di meglio smaltire le punte stagionali.

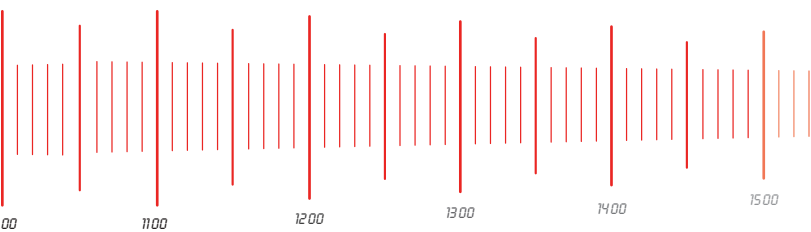
**Charles Juillard**

direttore della Cassa interprofessionale d'assicurazione vecchiaia del Giura e del Giura bernese (CIAB)

lavoro. Con questo intendo anche le varie forme di lavoro a tempo parziale, incluso il job sharing. Di grande importanza è poi la questione del luogo di lavoro. Basti menzionare qui il telelavoro, ossia la possibilità di svolgere una parte del lavoro a casa propria. Presso il nostro istituto, per

esempio, dove abbiamo dei pacchetti lavorativi chiaramente circoscritti – come la stesura di un articolo scientifico, la preparazione di una lezione o la revisione di una tesi di licenza – la pratica del telelavoro non pone nessun problema. Ovviamente, altri posti di lavoro – si pensi alla segretaria, la cui funzione è simile a quella di una piattaforma girevole – richiedono una presenza continuata.





Esiste una grande molteplicità di forme di lavoro a tempo parziale, legate ognuna a vari potenziali per le aziende e per le/i dipendenti. Il lavoro a tempo parziale offre possibilità ben maggiori che non il semplice tempo di lavoro settimanale regolarmente ridotto! Si tratta solo di trovare le forme idonee alla situazione concreta dell'azienda e alle diverse esigenze delle/dei dipendenti. Se si adottano modelli idonei diventa pure possibile offrire il lavoro a tempo parziale nelle funzioni e nelle posizioni dirigenziali atipiche per questa forma di lavoro.

#### Possibili modalità d'intervento sono:

- Comunicare in seno all'impresa l'obiettivo della promozione del lavoro a tempo parziale qualificato, provvedendo in seguito a informare a scadenze regolari sulle varie possibilità offerte nell'ambito dei tempi parziali.
- Rilevare regolarmente i desideri delle/dei dipendenti riguardo ai tempi di lavoro.
- Analizzare sotto il profilo dell'idoneità al lavoro a tempo parziale tutti i posti di lavoro da rioccupare. Se si rivelano idonei, a parità di qualifiche considerare prioritariamente le relative candidature (in particolare quelle maschili).
- Esaminare i posti esistenti, in particolare quelli atipici per il lavoro a tempo parziale, sotto il profilo della loro idoneità a questa forma di lavoro. Se si rivelano idonei, rendere note in seno all'impresa le relative possibilità.
- Introdurre per tutti i posti a tempo pieno e a tempo parziale delle chiare regolamentazioni sulle supplenze.
- Realizzare e valutare un progetto pilota per studiare il lavoro a tempo parziale nelle funzioni e posizioni atipiche.
- Introdurre misure accompagnatorie di sensibilizzazione per aumentare la percentuale degli uomini fra il personale attivo a tempo parziale (v. pagina 20 e segg.).

#### IL PART-TIME PER MEGLIO CONCILIARE FAMIGLIA E PROFESSIONE

La possibilità di poter svolgere un lavoro part-time e di gestire al meglio l'orario di lavoro sono espressione di una politica del personale che permette un'effettiva conciliabilità tra lavoro e famiglia. Infatti, il lavoro part-time e l'organizzazione dell'orario giornaliero di lavoro sono funzionali alle esigenze particolari di ogni collaboratrice e collaboratore affinché possano gestire al meglio la vita familiare. Le funzioni e le competenze acquisite in famiglia nel ruolo di genitore vengono tenute espressamente in considerazione.

L'art. 12 del Contratto collettivo di lavoro, per esempio, prevede che, in caso di malattia o incidente di un figlio, sia accordato un congedo parentale pagato fino a che non sia stata trovata un'assistenza sostitutiva adeguata. Inoltre, oltre alle mamme, anche i papà possono chiedere il congedo in caso di nascita di un figlio o una figlia. In sintesi, il percorso che si è cercato di seguire nella politica di conciliazione lavoro-famiglia è stato quello di considerare le differenti realtà in cui operano uomini e donne; e di cercare di adeguare le proposte, i modelli e i tempi della nostra organizzazione a tali differenti situazioni di vita.

**Renata Dozio**

direttrice di Soccorso operaio svizzero – regione Ticino SOS-ti

<sup>1</sup> Fonte: Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo (a cura di). Il lavoro a tempo parziale in Svizzera, Berna, 2003

**Molte imprese si dicono scettiche nei confronti del telelavoro. Quali sono gli argomenti contro questa forma di lavoro?** Thom: Gran parte dei superiori e delle superiori coltiva tuttora uno stile di conduzione incentrato sui tempi di presenza. Hanno bisogno della certezza di poter passeg-

giare in qualsiasi momento per i corridoi vedendo che tutti i collaboratori e le collaboratrici sono ai loro posti di lavoro. Il pensiero del telelavoro suscita in loro la paura di perdere il controllo e il potere. In verità basterebbe che facessero il loro dovere: ossia stabilire con i loro dipendenti e le loro dipendenti dei precisi obiettivi e chiarire quale tipo di prestazione si attendono. Per fare questo →

### 3. PRESA A CARICO DEI BAMBINI COMPLEMENTARE ALLA FAMIGLIA

#### La vostra impresa sostiene le/i dipendenti che devono organizzare la sorveglianza dei figli?

I genitori che desiderano impegnarsi nell'ambito del lavoro familiare e professionale necessitano di un sostegno per poter organizzare la sorveglianza dei figli. Di particolare importanza è a questo proposito la presa a carico complementare alla famiglia.

Le modalità di lavoro che offrono una grande autonomia temporale e la possibilità di lavorare a tempo parziale agevolano il compito dei genitori (v. pagine 6 a 9). Di regola essi non possono però assicurare una sorveglianza continua. Molti devono perciò fare affidamento su soluzioni complementari rispetto alla famiglia.

Le offerte esistenti in materia di asili-nido, foyers, genitori diurni o scuole a orario prolungato sono tuttavia limitate e non soddisfano in alcun modo la domanda. Nell'ambito della presa a carico le aziende possono perciò fornire un importante contributo per semplificare la conciliabilità tra famiglia e professione. Esso rappresenta indubbiamente un investimento pagante.

Anche le Camere federali hanno d'altronde riconosciuto la necessità d'intervenire in questo campo. Dal 2003 la Confederazione fornisce degli incentivi finanziari pluriennali per la creazione di posti nelle strutture d'accoglienza infantili.

#### CON DELLE OFFERTE MIRATE PER LA PRESA A CARICO DEI BAMBINI...

... le imprese possono contare su delle/dei dipendenti motivati e fedeli, e si posizionano sul mercato del lavoro e nell'opinione pubblica in quanto datori di lavoro progressisti, ben disposti nei confronti delle famiglie.

... le/i dipendenti – a prescindere dal loro sesso e grado d'occupazione – si sentono sorretti secondo i bisogni nel compito di conciliare la famiglia e la professione.

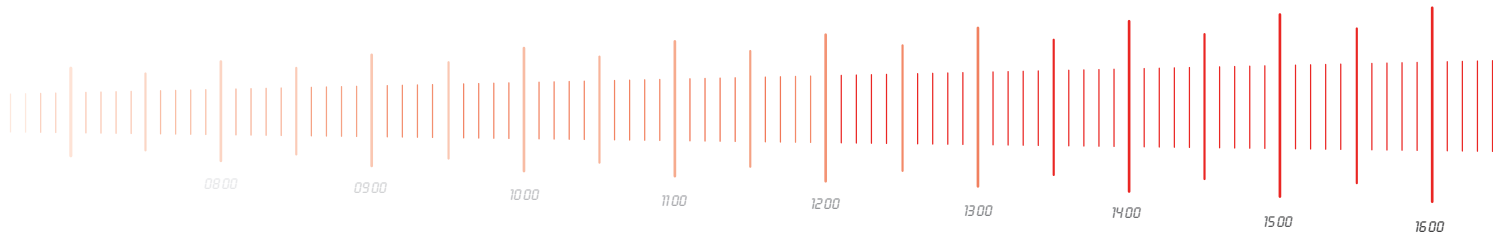
#### SUCCESSO ECONOMICO GRAZIE ALLE MISURE DI SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE

Si sta sempre più diffondendo l'idea che la compatibilità tra famiglia e professione rappresenti un fattore importante per il successo di un'impresa. Perciò è anzitutto necessario disporre di vari modelli del lavoro e dei tempi di lavoro, di un mercato del lavoro flessibile, di molteplici possibilità di perfezionamento professionale, di un diritto del lavoro, e di condizioni politiche liberali che contribuiscano in particolare a migliorare per le donne le possibilità di esercitare un'attività lucrativa. La creazione di posti d'accoglienza di qualità per i bambini rappresenta il presupposto per la parità di trattamento dell'uomo e della donna. Infatti, se la qualità lascia a desiderare, la pressione sociale e la lealtà nei confronti della famiglia costringono la donna a rinunciare alla propria attività professionale.

**Fritz Blaser**  
presidente dell'Unione svizzera degli imprenditori

dovrebbero ovviamente avere come riferimento un'immagine della persona fondamentalmente basata sulla fiducia. **Il lavoro a tempo parziale viene già accettato molto meglio nell'opinione pubblica. La maggior parte delle donne lavorano part-time, molti uomini pure. Ma a livello dirigenziale**

**si sente ancora molto la mancanza di posti a tempo parziale.** Thom: È interessante vedere che, de facto, la maggior parte dei compiti dirigenziali non vengono per nulla svolti dal rispettivo titolare della carica con una presenza del cento per cento. Se una persona è nel contempo direttore, presidente del consiglio d'amministrazione, consigliere nazionale, brigadiere nell'esercito e



I bisogni dei genitori sono molteplici e cambiano con l'età dei figli. Durante la prima infanzia devono trovare soluzioni per una sorveglianza regolare durante tutto il tempo di lavoro. Oltre alle soluzioni private (nonni ecc.), in questa fase è importante soprattutto l'accoglienza presso gli asili-nido o i genitori diurni. Con l'inizio della scuola materna o della scuola dell'obbligo si rendono necessarie delle soluzioni per le ore marginali della mattina e del pomeriggio, nonché sul mezzogiorno e per le vacanze scolastiche.

Oltre a questi tempi pianificabili a lungo termine, nella vita quotidiana dei figli o dei genitori continuano a presentarsi delle situazioni che rendono necessaria un'organizzazione a breve termine (malattia del figlio, collaborazione richiesta improvvisamente in azienda ecc.). In tutte queste situazioni le imprese possono fornire un sostegno mirato.

#### Le possibilità sono molteplici quanto i bisogni:

- La creazione di un asilo-nido aziendale genera nuovi posti d'accoglienza per i bambini. Le piccole e medie imprese possono creare insieme ad altre imprese della regione una simile offerta.
- Con l'acquisto o l'occupazione prioritaria di posti in asili-nido esistenti è possibile assicurare dei posti ai figli delle/dei propri dipendenti.
- Con un'offerta di consulenza è possibile sostenere le/i dipendenti nella ricerca di posti d'accoglienza e nell'organizzazione della sorveglianza dei figli.

- Il cofinanziamento della sorveglianza extrafamiliare (posti presso asili-nido, genitori diurni, centri diurni, mense) consente ai genitori di fruire di strutture non sussidiate.
- L'offerta o l'intermediazione di possibilità di presa a carico durante le vacanze scolastiche (p. es. passaporto delle vacanze) crea degli spazi di libertà per i genitori.
- L'organizzazione e il cofinanziamento dei servizi d'accoglienza in caso d'emergenza rappresenta per i genitori un'agevolazione decisiva in caso di malattia dei figli oppure in altre situazioni eccezionali e riduce nel contempo l'assenteismo.

Questo elenco non è per nulla esaustivo. Per stabilire quale combinazione di misure sia ragionevole occorre considerare i bisogni delle/dei dipendenti e la concreta situazione aziendale (p. es. localizzazione, dimensioni dell'azienda). Di regola si raccomanda la collaborazione con servizi d'accoglienza professionali.

presidente di un'associazione è ovvio che può svolgere questi vari compiti solo delegandoli in parte alle sue rappresentanti, ai suoi aggiunti, alle sue segretarie generali e ad altri collaboratori e collaboratrici. In breve: pratica da tempo il part-time, anche se non ufficialmente.

**Il lavoro a tempo parziale nelle funzioni dirigenziali aumenterebbe anche le opportunità di carriera delle donne, che in questo modo potrebbero conciliare molto meglio la famiglia e la professione.** Thom: lo vedo queste donne altamente qualificate all'opera nel nostro istituto. Posseggono altrettanti diplomi degli uomini, non di rado anche l'uno o l'altro in più, e non hanno nessuna →

## 4. PERFEZIONAMENTO



### **Nella vostra impresa la promozione del perfezionamento professionale è impostata nell'ottica di una valorizzazione possibilmente integrale del potenziale umano?**

Nell'attuale mondo del lavoro il perfezionamento è sempre più importante. Ma in molte imprese la promozione è incentrata in modo troppo unilaterale sulle nuove leve fra i quadri e il personale specializzato qualificato, mentre trascura le persone ai livelli inferiori della gerarchia e il personale impiegato a tempo parziale, per i quali il bisogno di qualificazione non viene neppure avvertito in quanto tale. Troppo spesso si fa inoltre affidamento sull'iniziativa delle/degli stessi dipendenti, cosa che induce le persone non avvezze a formarsi a non fruire delle offerte esistenti. Complessivamente, nel settore del perfezionamento aziendale ed extraaziendale sono fortemente sottorappresentate le donne, le persone ai livelli gerarchici inferiori e le persone con impieghi a tempo parziale. Questa situazione ha delle conseguenze negative per le persone interessate: esse detengono una posizione più fragile nel mercato del

lavoro e devono accontentarsi dei salari più bassi che vi sono associati. Nel contempo si rafforza così la ripartizione tradizionale dei ruoli, poiché nel mercato del lavoro i partner, meglio qualificati, hanno opportunità maggiori rispetto alle rispettive partner. La situazione presenta tuttavia notevoli svantaggi anche per le imprese, che non possono sfruttare in modo ottimale il potenziale umano: vi sono conoscenze che vanno perse, nuove competenze che non si sviluppano, ed entrambe le cose concorrono a provocare una perdita di potenziale innovativo.

#### **CON UNA PROMOZIONE MIRATA E INTEGRALE DEL PERFEZIONAMENTO PROFESSIONALE ...**

**... le aziende beneficiano di una creazione e conservazione ottimali delle conoscenze a tutti i livelli gerarchici.**

**... le/i dipendenti ricevono un sostegno ottimale per sviluppare le proprie competenze, e ciò indipendentemente dal sesso, dal grado d'occupazione e dalla funzione.**

voglia di abbandonare la professione con la nascita del primo figlio. Queste donne parlano chiaro ai loro partner, negoziano con loro, e alla fine la coppia decide magari che entrambi cercano un'occupazione al settanta per cento. Di conseguenza, i datori di lavoro devono diventare più flessi-

bili e offrire un numero maggiore di posti allettanti a tempo parziale.

**Sarebbero ipotizzabili anche delle modalità di job sharing.** Thom: Il job sharing, che nelle posizioni ai vertici è detto anche top sharing, presenta effettivamente notevoli vantaggi. Malgrado le difficoltà che comporta, sono un sostenitore di questo modello perché sono convinto che così ottengo le conoscenze, le es-

## DONNE ALLE FFS? CERTO, SEMPRE DI PIÙ!

Devo ammettere che le FFS hanno un problema con le donne. O meglio: abbiamo troppo poche donne in ferrovia. Su otto dipendenti si conta oggi solo una donna. Per noi è perciò molto importante aumentare, tramite misure concrete e precisi obiettivi, ad almeno il 13 per cento entro il 2005 la presenza femminile in seno al nostro personale, composto di 28'000 unità. Cosa facciamo concretamente? Siamo molto esigenti nei confronti delle nostre collaboratrici e dei nostri collaboratori. Ma nel contempo li sosteniamo per quanto riguarda l'assetto delle condizioni di lavoro, offrendo loro soluzioni individuali e flessibili laddove ciò si imponga. I concetti chiave sono: annualizzazione del tempo di lavoro, job sharing, lavoro part-time. Le FFS organizzano inoltre regolarmente dei seminari sulle pari opportunità, la professione, il tema carriera e famiglia. Questi corsi riscontrano successo. Il nostro consultorio Kidz Care aiuta le collaboratrici e i collaboratori delle FFS per quanto riguarda la presa a carico dei figli, mettendo a disposizione posti in asili-nido privati e fornendo contributi finanziari. Donne alle FFS? Certo, sempre di più!

**Benedikt Weibel**  
capo della direzione delle FFS

La valorizzazione ottimale del potenziale umano richiede delle misure di qualificazione per l'insieme delle/dei dipendenti. Questo obiettivo si raggiunge solo con misure mirate nel settore della rilevazione dei bisogni, della motivazione delle/dei dipendenti e di un'adeguata concretizzazione delle offerte.

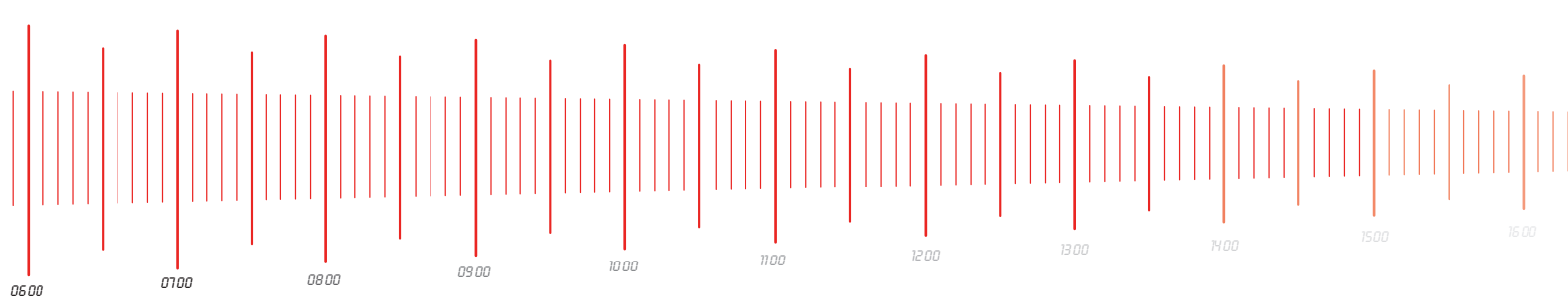
### Possibili modalità d'intervento:

- La rilevazione sistematica della partecipazione al perfezionamento professionale aziendale e non aziendale secondo il sesso, il grado d'occupazione, la funzione ecc. consente di individuare la necessità di interventi. I gruppi di persone sottorappresentati saranno coinvolti maggiormente mediante delle misure mirate.
- La sensibilizzazione delle superiori, dei superiori e delle/dei dipendenti riguardo alla costituzione e alla conservazione possibilmente ottimali delle conoscenze.
- La rilevazione a tutti i livelli gerarchici del bisogno di qualificazione. In seguito si avvieranno le relative misure di concretizzazione indipendentemente dalle iniziative messe in atto dalle/dai dipendenti stessi.
- Le condizioni relative al perfezionamento (rilevazione dei bisogni, assunzione dei costi ecc.) si applicano sistematicamente nella stessa misura alle/ai dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale.
- Le offerte di qualificazione vengono organizzate considerando i bisogni delle famiglie, per esempio scegliendo luoghi e tempi idonei, nonché concedendo degli sgravi rispetto al volume di lavoro «normalmente» richiesto.

perienze e il know-how di due persone qualificate. Inoltre ci sono due cervelli che partecipano alle riflessioni, impulsi di due mondi diversi che convergono, esperienze di due vite alle quali attingere. Dal profilo puramente economico, la saggezza impone di valorizzare questo potenziale, in parti-

colare anche quello femminile. Nella realtà dei fatti, se in quanto datore di lavoro non offro loro un posto a tempo parziale o in modalità di job sharing, potrei anche non riuscire ad assumere determinate specialiste.

**Cosa determina la resistenza, tuttora forte, che molte imprese nutrono nei confronti delle varie forme di job sharing, rispettivamente di top sharing? →**



## 5. COMPETENZE CHIAVE

### La vostra impresa valorizza in modo ottimale la varietà di competenze delle/dei dipendenti?

Le competenze chiave sono capacità e conoscenze che non hanno un nesso immediato con l'attività lavorativa concreta. Esse rappresentano tuttavia quella base generale che consente di svolgere dei compiti in varie funzioni. Nel mondo del lavoro, contrassegnato come è oggi da continui cambiamenti, le competenze chiave diventano sempre più importanti proprio in virtù del loro carattere generale e della loro trasferibilità in varie situazioni. Le competenze sociali (capacità di lavorare in gruppo, capacità di comunicare), le competenze personali (resistenza allo stress, flessibilità), ma anche le competenze interdisciplinari specialistiche o metodiche (capacità di organizzare, capacità di decidere) sono oggi irrinunciabili nella maggior parte dei campi professionali.

Le competenze chiave possono essere acquisite ovunque, e dunque non solo nel contesto della vita professionale. Il lavoro domestico e di cura, le attività di volontariato o altre attività extraprofessionali sono campi d'addestramento ideali per l'acquisizione di tali competenze. La rilevazione e la valorizzazione mirate delle competenze chiave consente alle imprese di sfruttare meglio il potenziale delle/dei propri dipendenti.

#### CON LA RILEVAZIONE E LA VALORIZZAZIONE MIRATE DELLE COMPETENZE CHIAVE ...

... le imprese beneficiano del fatto di avere dipendenti con preziose competenze trasferibili in modo flessibile senza richiedere particolari investimenti in misure di perfezionamento.

... le/i dipendenti riescono a valorizzare il loro impegno in famiglia e altri ambiti extraprofessionali della vita come opportunità di sviluppo, beneficiando di una retribuzione.

#### POTENZIARE LA PRESA A CARICO DEI BAMBINI

I datori di lavoro si attendono una crescente flessibilità dalle lavoratrici e dai lavoratori. Per sempre più madri e padri diventa un problema educare i figli esercitando nel contempo una professione. I datori di lavoro devono perciò provvedere a creare posti in strutture d'accoglienza extrafamiliari. E devono pure sostenere le misure politiche che consentono alle lavoratrici e ai lavoratori di combinare i compiti educativi con l'attività lavorativa.

**Paul Rechsteiner**  
presidente dell'Unione sindacale svizzera USS,  
consigliere nazionale

Thom: Una delle ragioni principali va ricercata nella necessità di un maggiore coordinamento, che è inutile negare. Anzitutto vanno trovati due partner idonei, quindi occorre definire l'ambito delle rispettive mansioni e regolare bene il flusso delle comunicazioni, infine occorrono tempi di pre-

senza concomitanti per la reciproca informazione. In quanto superiore devo, dal canto mio, condurre colloqui di qualifica e trattative salariali con due persone, e un giorno dovrò forse giustificare che concedo alla signora X un aumento salariale maggiore che al suo partner signor Y. Avere che fare con coppie in job o top sharing rappresenta una sfida riguardo alle proprie capacità di conduzione. Alla



Per sfruttare in modo ottimale le molteplici competenze delle/dei dipendenti è necessario rilevare e retribuire adeguatamente le competenze chiave in seno all'impresa.

**Possibili misure sono:**

- La rilevazione e considerazione sistematica delle competenze chiave al momento delle nuove assunzioni.
- La rilevazione delle competenze chiave delle/dei dipendenti già assunti (p. es. nell'ambito di colloqui).
- La presa in considerazione delle comprovate competenze chiave all'atto dell'assegnazione dei compiti, degli avanzamenti ecc.
- Il riconoscimento delle competenze chiave in termini salariali mediante la loro integrazione nel sistema retributivo esistente (giustizia salariale, motivazione per l'impegno extraprofessionale).

**IL FAIRPLAY-AT-WORK SUL LAVORO È UN ARGOMENTO RICORRENTE**

FAIRPLAY-AT-WORK rappresenta per la Migros ben più di un simpatico slogan. Per la nostra impresa esso comporta concretamente:

- Un congedo di maternità pagato di sedici settimane
- Il diritto alla riassunzione della madre (o del padre) nei dodici mesi successivi alla fine del congedo di maternità, rispettivamente del congedo parentale
- Modelli di tempo di lavoro annualizzato che consentono di conciliare famiglia e professione
- Un proprio asilo-nido o assistenza nella ricerca di un'altra forma di sorveglianza extrafamiliare dei figli
- L'offerta di attrezzare un posto per il telelavoro
- Lavoro a tempo parziale anche per i quadri
- Programmi promozionali incentrati specificamente sui bisogni delle collaboratrici e delle impiegate a tempo parziale
- La tutela derivante dal contratto collettivo nazionale Migros anche per le collaboratrici con un'occupazione ridotta e/o irregolare

Nella nostra impresa il FAIRPLAY-AT-WORK è un argomento ricorrente sul lavoro. Gli obiettivi e le misure che riguardano la parità di trattamento, le pari opportunità e la conciliabilità tra famiglia e professione vengono costantemente verificati e adeguati.

**Anton Scherrer**  
presidente della delegazione dell'amministrazione  
della Federazione delle cooperative Migros

lunga ritengo comunque che sia un vantaggio. I superiori e le superiore imparano in questo modo a prendere le decisioni e ad agire in modo più trasparente e comprensibile.

**Si dice pure che i costi siano maggiori. Il job sharing si rivela davvero più oneroso per le imprese?** Thom: A breve termine

è leggermente più costoso. Gli oneri amministrativi sono maggiori e anche per le assicurazioni sociali si spende leggermente di più. Ciononostante io sono favorevole perché sono convinto che, alla lunga, questo investimento sia più che pagante. E poi è impensabile che le giovani donne, che da noi costituiscono nel frattempo circa la metà del corpo studentesco liceale e universitario, →

## 6. CARRIERA PROFESSIONALE

### **Nella vostra impresa avete adottato per la promozione della carriera delle strategie di sviluppo del personale orientate al futuro?**

La visione tradizionale della carriera è legata a un impiego a tempo pieno e a un'attività lavorativa ininterrotta. Un simile approccio rende tuttavia difficoltoso, se non addirittura impossibile, il compito combinare l'assunzione attiva delle responsabilità familiari con una carriera professionale soddisfacente. Di fronte alle mutate condizioni sociali le imprese perdono del potenziale umano se non aggiornano le loro visioni sulla carriera, risp. sulla promozione della carriera.

#### **CON STRATEGIE DI PROMOZIONE DELLA CARRIERA ORIENTATE AL FUTURO...**

**... le imprese possono valorizzare meglio il potenziale umano e posizionarsi come datori di lavoro attrattivi, poiché non devono sopportare perdite dovute a defezioni dettate da motivi familiari e a un'insufficiente sviluppo delle competenze. Nel contempo ottimizzano il loro potenziale innovativo tramite dei team misti a tutti i livelli dirigenziali (managing diversity).**

**... le/i dipendenti possono conciliare meglio la famiglia e la professione, impegnandosi più nell'una o nell'altra sfera a dipendenza delle fasi della vita, senza per questo dover sopportare degli svantaggi a livello professionale.**

La mutata visione della carriera professionale e una promozione della carriera orientata al futuro richiedono che, nell'interesse delle/dei dipendenti e delle imprese, i confini tra la famiglia e la professione diventino più permeabili.

#### **WORK-LIFE BALANCE GRAZIE A INNOVATIVI MODELLI DEL TEMPO DI LAVORO**

Il desiderio di lavorare diversamente o lavorare meno sta diffondendosi. Anche al Credit Suisse le donne e gli uomini giovani e con una buona formazione desiderano conciliare meglio la vita professionale e quella privata. È perciò necessaria una politica del personale che si orienti ai cicli di vita e di lavoro delle collaboratrici e dei collaboratori, considerando il cambiamento dei valori avvenuto nella società.

Già oggi quasi il venti per cento delle nostre collaboratrici e dei nostri collaboratori lavorano a tempo parziale, dei quali parecchi anche a livello di quadri e dirigenza. Potrebbero diventare ancor più numerosi, dato che tra loro si notano una motivazione e una disponibilità a fornire prestazioni superiori alla media. Per verificare quali funzioni siano conciliabili con modelli innovativi quali il lavoro a domicilio, il lavoro part-time o i periodi sabbatici, potendo effettivamente essere realizzate grazie al sostegno offerto dal nostro pool di assistenza ai bambini, il Credit Suisse ha lanciato il progetto Work-life-balance. Questo progetto è incentrato sulla necessità di mantenere intatte le competenze e le carriere, facendo in modo che anche la clientela si trovi dalla parte vincente.

**Urs Hofmann**  
Global Head Human Resources di Credit Suisse Financial Services

frequentino costosi curricula formativi pluriennali per ritornare ai fornelli dopo aver svolto per un paio d'anni un'attività professionale. È un'assurdità economica per la società non valorizzare questa risorsa umana dopo averla coltivata. Soprattutto al momento attuale, contrassegnato da

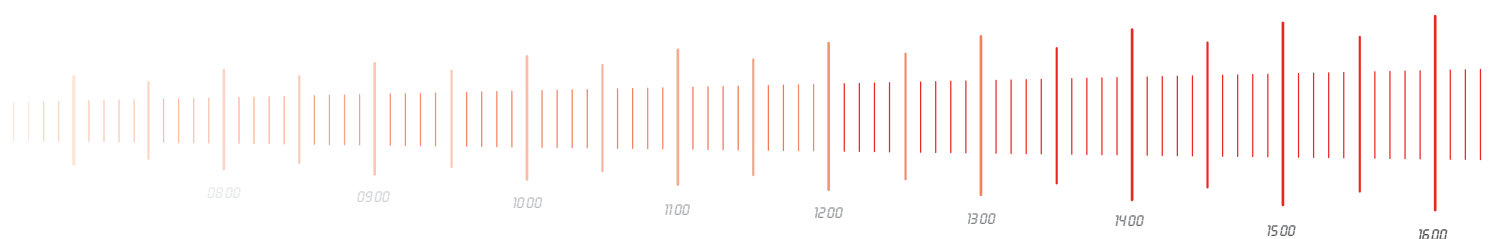
una carenza di manodopera qualificata.

**Ma in questo caso le donne fungono da «tampone congiunturale». Cosa occorre fare per realizzare finalmente e in modo durevole il fair play sul lavoro?** Thom: Quanto meglio qualificate sono le donne, tanto minore è il pericolo che siano ridotte a fungere da tampone congiunturale. Chi possiede qualifiche si rende



**Possibili misure a sostegno di questa strategia sono:**

- Una regolamentazione generosa dei congedi di maternità e di paternità.
- L'introduzione, per le madri e i padri, di un congedo parentale non pagato, ma nondimeno accompagnato, durante il quale viene mantenuto il contatto con l'impresa.
- Il sostegno per l'organizzazione della presa a carico dei figli (v. pagina 10 e segg.).
- Il miglioramento delle possibilità di reinserimento professionale.
- Colloqui regolari con le/i dipendenti, durante i quali si tematizza lo sviluppo personale in ambito professionale e privato.
- L'introduzione dell'esperienza extraprofessionale in quanto criterio rilevante ai fini degli avanzamenti (v. pagina 14 e segg.).
- Programmi promozionali per aumentare la presenza femminile nelle funzioni dirigenziali (p. es. mentoring, consulenza per la carriera).
- La promozione sistematica del lavoro a tempo parziale (p. es. mediante job sharing) nelle posizioni dirigenziali e di responsabilità (v. pagina 8 e segg.).
- La valorizzazione mirata dei diversi retaggi esperienziali nella formazione di team e gruppi di progetto (managing diversity).



indispensabile. Pensiamo solo al settore dei servizi, dove la presenza femminile è elevata. Qui la clientela chiede automaticamente della competente addetta al marketing, della simpatica direttrice della filiale o della buona collaboratrice dello studio notarile. Ogni datore di lavoro che abbia

un minimo di buon senso dovrebbe guardarsi bene dal licenziare anzi tempo simili collaboratrici.

**Cosa dice la scienza delle prestazioni lavorative delle persone che lavorano a tempo parziale?** Thom: Le persone che lavorano part-time sono di regola più produttive, lavorano in modo più concentrato e intenso, ossia fanno →



## 7. PARITÀ SALARIALE

**Attuando la parità salariale la vostra impresa crea condizioni favorevoli affinché le/i dipendenti possano fruire delle opportunità offerte dalle misure a sostegno delle famiglie?**

I salari femminili sono sempre ancora più bassi di quelli maschili. Una parte di questa differenza trova una spiegazione nella diversa integrazione delle donne nel mercato del lavoro. Per l'altra una responsabilità ricade anche sulle imprese che non hanno ancora attuato la parità salariale iscritta nella Costituzione (salario uguale per un lavoro uguale e di uguale valore).

Il fatto che le donne guadagnino meno degli uomini impedisce alle coppie di ripartire in modo paritario i ruoli al loro interno. L'attuazione della parità salariale rappresenta perciò un importante contributo alla conciliabilità tra famiglia e professione. Senza parità salariale tra donna e uomo manca un'importante premessa per poter valorizzare il potenziale racchiuso nelle misure di sostegno alle famiglie – per esempio si pregiudica una maggiore partecipazione degli uomini alle varie forme di lavoro a tempo parziale.

La maggior parte delle imprese presumono di aver realizzato la parità salariale al loro interno. Ma questa idea spesso non regge di fronte a una verifica sistematica dei fatti. Dove i salari vengono stabiliti individualmente sussiste infatti il pericolo sia di una discriminazione diretta (salario ineguale per un lavoro uguale) che di una discriminazione indiretta (salario ineguale per un lavoro di uguale valore), dato che le donne sono costrette a «vendere» la loro forza lavorativa a basso costo e sono spesso relegate alle attività che nella società sono meno valorizzate. Nelle aziende che applicano un sistema salariale le discriminazioni dirette sono improbabili. Ma possono nondimeno sussistere delle discriminazioni indirette, e questo sia riguardo alle componenti fisse che alle componenti flessibili del salario. I motivi vanno ricercati nei sistemi di valutazione del lavoro, che considerano insufficientemente i requisiti e le difficoltà specifiche delle attività femminili o non considerano affatto le esperienze professionali e non professionali. Particolarmente grande è il pericolo di discriminazione anche quando la retribuzione è fissata secondo il «principio del salario di mercato» (per i posti difficili da occupare si offre un salario base sproporzionatamente alto rispetto a quello concesso ad altre/i dipendenti).

### CON L'ATTUAZIONE DELLA PARITÀ SALARIALE ...

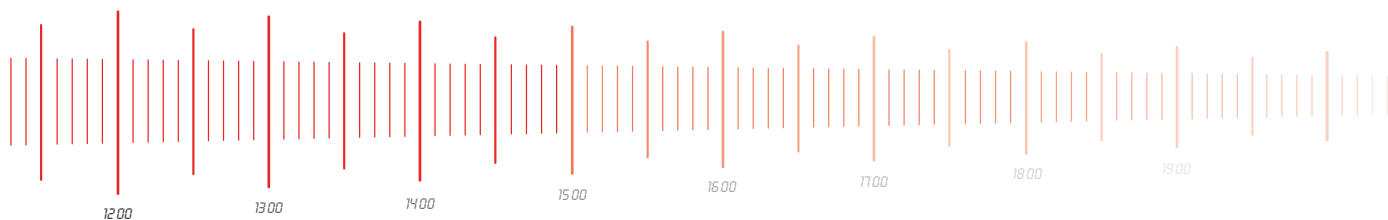
...le imprese creano le premesse per un effettivo ricorso alle misure intese ad agevolare la conciliabilità tra famiglia e professione e adempiono il precetto costituzionale della parità salariale.

...per le/i dipendenti la concretizzazione di una ripartizione paritaria delle responsabilità familiari diventa più facilmente sostenibile sul piano finanziario.

meno pause. Inoltre sono in generale più motivate e impegnate.

**Malgrado tutti questi vantaggi, soprattutto gli uomini temono che la scelta di lavorare a tempo parziale pregiudichi le loro opportunità di carriera. È una paura giustificata?**

Thom: Questo è un tema delicato. È vero che nelle alte sfere siedono tuttora molti uomini che sono stati socializzati in altri tempi e altri mondi, e che partono dal presupposto che solo chi lavora al cento per cento possa essere considerato un uomo e un collaboratore a pieno titolo. Si tratta di un'idea profondamente radicata ed è difficile sbarazzarsene in tempi brevi. In particolare nella



L'attuazione della parità salariale può essere assicurata in seno all'azienda mediante varie misure.

**Possibili campi d'intervento sono:**

- L'introduzione di un sistema salariale trasparente, indipendente dal sesso, valido per l'insieme delle/dei dipendenti (a prescindere dal grado d'occupazione, dalle forme d'occupazione ecc.).
- La rilevazione regolare dei salari e la loro verifica sotto il profilo della parità di trattamento. In caso di bisogno andranno effettuati degli adeguamenti strutturali.
- Salari minimi atti a garantire l'esistenza e un divario adeguato tra i salari massimi e i salari minimi.
- La promozione della trasparenza in materia di salari.
- Il riconoscimento delle competenze chiave (acquisite anche in ambito extraprofessionale) tramite il salario (v. pagina 14 e segg.).
- La rinuncia a forme d'occupazione che non concedono nessuna possibilità di pianificare il reddito (p. es. salario orario senza piano di lavoro prestabilito).
- Il contenimento del principio del salario di mercato tramite l'offerta di altre condizioni di lavoro attrattive.
- L'adozione nei sistemi salariali che prevedono una componente di merito di criteri di rilevazione e valutazione trasparenti e compatibili con il principio della parità di trattamento. Anche qui il salario base fisso dovrebbe rappresentare la quota maggiore della retribuzione.

**RENDERE CONCILIABILI FAMIGLIA E PROFESSIONE È UN COMPITO DIRIGENZIALE**

Dato che la presenza femminile in seno all'ABC supera il sessanta per cento, mi pareva importantissimo creare un asilo-nido. Qualificate educatrici della prima infanzia curano qui i figli e le figlie dei collaboratori e delle collaboratrici dell'ACB, nonché quelli di altri genitori professionalmente attivi.

I miei propri figli mi hanno inoltre ispirato a concedere dei buoni per una visita scolastica. Tutte le mamme, i papà, i nonni e le nonne che lavorano all'ABC ricevono un buono-tempo che consente loro di far visita ai figli o abbiatici presso la scuola materna e/o la scuola dell'obbligo.

È chiaro che il successo di questi provvedimenti non è misurabile. Sono comunque convinto che simili attività siano di stimolo per la motivazione del team e sono lieto se la nostra ditta può contribuire ad agevolare alle collaboratrici e ai collaboratori il compito di conciliare la famiglia e la professione.

**Daniel Eicher**

direttore della A. Boss + Co. SA, Schönbühl,  
e delegato del consiglio d'amministrazione della Boss Holding SA

fascia dai trenta ai quarant'anni ci si attende sempre ancora dai collaboratori e dalle collaboratrici che vogliono avanzare che puntino tutto sulla carta della professione, ossia che accettino di occuparsi anche di questo progetto e che non scansino neppure quel soggiorno all'estero. D'altro

canto sappiamo ormai benissimo che una vita incentrata in modo così esclusivo sulla carriera si ripercuote negativamente sulla vita di coppia e sulla famiglia.

**Il numero dei divorzi aumenta, le collaboratrici e i collaboratori si sentono sfiniti...** Thom: Oggi le persone si esauriscono effettivamente perché, sia nella professione che nella vita privata, sono esposte a un notevole stress. Da →

## 8. COINVOLGIMENTO DEGLI UOMINI

### La vostra impresa assicura il successo delle misure a sostegno delle famiglie mediante il sistematico coinvolgimento degli uomini?

In seguito alla loro situazione di vita, gli uomini devono superare un numero maggiore di ostacoli personali e sociali prima di poter veramente realizzare il desiderio di farsi carico in modo più attivo dei doveri familiari. Per loro non è così scontato come per le donne fruire delle offerte introdotte dall'azienda a sostegno della conciliabilità tra famiglia e professione.

Dal punto di vista aziendale è tuttavia indispensabile coinvolgere gli uomini nelle misure a sostegno delle famiglie se si vuole valorizzare in modo ottimale il potenziale umano e fruire delle opportunità insite nelle nuove forme di lavoro. I vantaggi offerti dai vari modelli di lavoro a tempo parziale potranno veramente farsi sentire solo quando anche gli uomini saranno coinvolti in questa forma di lavoro. E anche il potenziale di motivazione, innovazione e aumento dell'efficienza collegato alle misure previste a sostegno delle famiglie non può essere sfruttato senza il coinvolgimento degli uomini.

**CON IL SISTEMATICO COINVOLGIMENTO DEGLI UOMINI ...**  
**... le imprese creano le condizioni affinché i potenziali connessi con le misure a sostegno delle famiglie possano essere valorizzati a livello aziendale.**  
**... i genitori hanno la possibilità di distribuire in modo partenariale le responsabilità familiari.**

#### **BUONE SOLUZIONI INDIVIDUALI GRAZIE ALLE OFFERTE DI LAVORO FLESSIBILI**

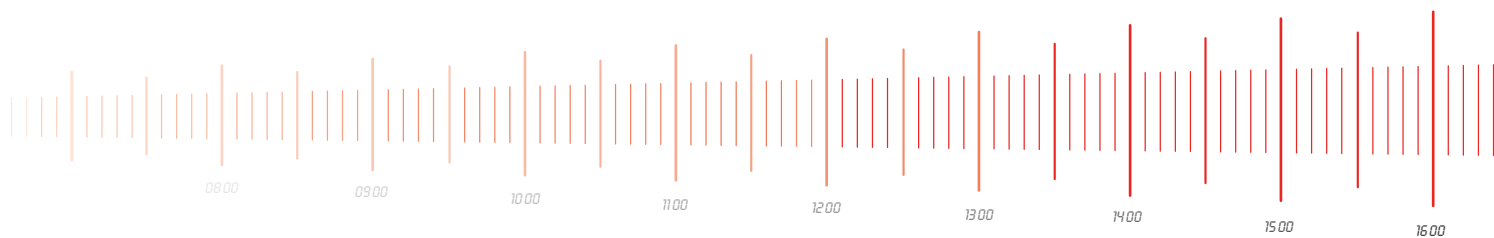
Ogni coppia dovrebbe poter decidere da sé, in base alla propria situazione personale e familiare, nonché in base alle possibilità e inclinazioni specifiche, se e in quale forma l'uno o l'altro oppure entrambi i suoi componenti desiderano esercitare un'attività lucrativa. I datori di lavoro, dal canto loro, possono fornire un consistente contributo alla ricerca di una soluzione individuale soddisfacente proponendo delle modalità di lavoro flessibili.

**Dr. Pierre Triponez**  
direttore dell'Unione svizzera delle arti e mestieri, consigliere nazionale

un lato, devono produrre di più nello stesso tempo, vivendo nella crescente incertezza di fronte alle ristrutturazioni che un giorno potrebbero far scomparire il loro posto di lavoro. Dall'altro, sempre più uomini capiscono che le loro partner e i loro figli sono delusi o manifestano reazioni d'insoffe-

renza quando il marito o padre non è mai a casa. Ne conseguono logicamente degli scrupoli di coscienza, che pure gravano sulla psiche.

**Non ci si deve dunque sorprendere se i medici aziendali e i servizi sociali sono presi d'assalto da collaboratrici e collaboratori con problemi legati all'alcolismo, alla dipendenza dai medicinali o che sono fisicamente ammalati. Non sarebbe**



Gli uomini fruiscono più facilmente delle offerte volute dall'impresa a sostegno delle famiglie se:

- si stimolano mediante corsi, opuscoli ecc. le superiori e le/i dipendenti a riflettere con spirito critico sui valori e le norme legate all'immagine dell'uomo.
- si promuove attivamente l'immagine positiva legata all'impegno extraprofessionale.
- si sostengono i pionieri che vogliono assumere attivamente le loro responsabilità familiari.
- si crea un gruppo di scambio d'esperienze per i padri attivi.
- si promuove la valorizzazione delle competenze acquisite in ambito extraprofessionale considerandole all'atto di assunzioni, avanzamenti e ai fini della retribuzione.
- i superiori e le persone chiave assumono un ruolo di modello.

#### RICERCATISSIME: DONNE TECNICHE

Un numero crescente di giovani opta per una professione tecnica. Sin d'ora si profila una carenza di elettroniche, progettisti, meccaniche e ingegneri. Per contrastare questa tendenza, la Feller SA ha creato delle condizioni quadro che rendono interessante la scelta di una professione tecnica, in particolare anche per le donne.

Le pari opportunità in materia di assunzione, salario e promozioni rientrano nella strategia dell'impresa. Inoltre viene data una grande importanza all'equilibrio tra la vita privata e quella professionale. Con modelli flessibili del tempo di lavoro, la possibilità di lavorare a tempo parziale anche per i quadri e il lavoro nel home office, ossia il telelavoro, la Feller crea i presupposti necessari affinché anche le donne e gli uomini con obblighi familiari possano esercitare professioni tecniche caratterizzate da elevate esigenze. Il ristorante aziendale è aperto ai familiari e, in caso di bisogno, la Feller presta assistenza per organizzare la sorveglianza extrafamiliare dei figli.

Il conferimento del Prix Egalité 2002 alla Feller SA è considerato dalla ditta come una conferma delle scelte operate e un incentivo per proseguire sulla via intrapresa.

#### Willy Schilling

capo del personale della Feller SA, Horgen

**opportuno effettuare finalmente un calcolo dei costi e dei benefici?** Thom: Questo calcolo è semplicissimo: chi soffre di burnout è sprofondato in una depressione. Il trattamento, stando agli specialisti, dura mediamente 42 giorni. Ogni giorno in una clinica privata costa 600 franchi, ossia

in tutto circa 25'000 franchi. Queste cifre sono note e io credo che le imprese stiano lentamente prendendone atto. Persino alcune ditte di consulenza che vantano un approccio molto incentrato sulle prestazioni stanno nel frattempo diffondendo una pubblicità raffigurante una persona sulla luna, accompagnata da un testo che recita: «Non ci importa dove il collaboratore trascorre il fine →

## 9. INTEGRAZIONE DELLE MISURE DI SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE



### Nella vostra impresa avete assicurato un'efficiente concretizzazione delle misure di sostegno alle famiglie integrando queste ultime a livello strutturale?

Per realizzare in modo efficiente delle misure in favore della conciliabilità tra famiglia e professione occorre definire la «compatibilità familiare» in quanto obiettivo dell'impresa, quindi integrarla a livello strutturale e verificarla periodicamente. Le misure prese isolatamente non sono molto promettenti. Occorre invece mettere in moto un processo di cambiamento. Si tratta infatti di porsi degli obiettivi, di verificare periodicamente il loro raggiungimento e di affrontare nuovi obiettivi.

L'attuazione concreta delle misure deve essere adeguata alla cultura dell'impresa. Favorevole si rivela una cultura imprenditoriale progressista, nell'ambito della quale viene messa in

atto una concezione moderna delle mansioni dirigenziali, esistono delle possibilità di partecipazione, si cura una politica d'informazione aperta, e regna una cultura del colloquio e della fiducia.

#### CON L'INTEGRAZIONE STRUTTURALE E LA CONCRETIZZAZIONE SISTEMATICA DELLE MISURE IN FAVORE DELLA CONCILIABILITÀ TRA FAMIGLIA E PROFESSIONE...

...le imprese si assicurano l'efficiente attuazione delle misure e creano le premesse per uno sfruttamento ottimale degli investimenti che vi sono abbinate.

...le/i dipendenti beneficiano di continui miglioramenti e di tutte le possibilità accessibili per migliorare l'equilibrio tra vita professionale e familiare.

#### OCCORRE MIGLIORARE LA PRESA A CARICO DEI BAMBINI

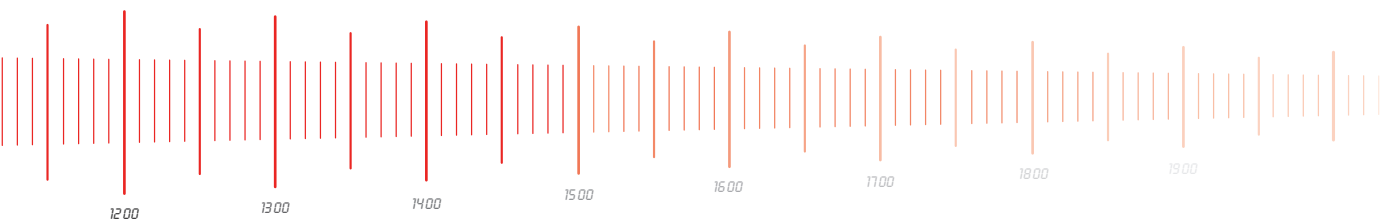
Oggi circa il 45 per cento delle bambine e dei bambini in età scolare non vengono sorvegliati perché i genitori sono al lavoro. Questa situazione è insostenibile e ha conseguenze imprevedibili per la società e il mondo economico. Le imprese devono perciò impegnarsi maggiormente per creare posti in strutture di accoglienza extrafamiliari.

**Hugo Fasel**  
presidente di Travail, Suisse,  
consigliere nazionale

settimana, purché lunedì sia di nuovo al suo posto di lavoro». Anche solo pochi anni fa sarebbe stato impensabile ragionare in questo modo. All'epoca il ritornello era: «La ditta ti vuole avere 24 ore su 24», per cui la domenica pomeriggio si procedeva talvolta a controlli telefonici per verificare che

determinati collaboratori o collaboratrici fossero effettivamente disponibili.

**Cosa occorre fare per compiere un ulteriore passo e rivalutare il lavoro a tempo parziale?** Thom: Occorre che a poco a poco le impiegate e gli impiegati qualificati che lavorano a tempo parziale avanzino ai vertici. A poco a poco è diventato possibile anche dividere delle cariche politiche oppure che il delegato alla pro-



Una serie di misure contribuisce a garantire l'integrazione strutturale della compatibilità familiare e il perseguimento sistematico degli obiettivi in questo campo.

#### Possibili misure:

- L'obiettivo di essere un'azienda a misura delle famiglie viene integrato nelle linee direttrici dell'impresa.
- Per quanto riguarda la conciliabilità, si formulano degli obiettivi aziendali concreti (p. es. «promozione del lavoro a tempo parziale indipendente dallo status e dal sesso»), si operazionalizzano (p. es. «entro il 200X saranno occupati a tempo parziale Y posti di lavoro nel reparto Z») e si verifica sistematicamente il loro raggiungimento (controlling).
- La promozione e la concretizzazione di misure di sostegno alle famiglie è considerata un compito dirigenziale, per esempio nel senso che con il personale dirigente vengono stabiliti chiari obiettivi, il cui raggiungimento sarà preso in considerazione nell'ambito della valutazione delle prestazioni.
- L'obiettivo della compatibilità familiare e le relative misure vengono integrati nei contratti collettivi di lavoro e negli accordi aziendali.

#### NON DEMORDEREMO

Le nostre misure in favore del fair play sul lavoro si fondano sul piano di sviluppo del personale e delle pari opportunità adottato dall'esecutivo comunale: un piano che, dopo opportuna verifica, pone per ogni legislatura nuovi obiettivi.

I posti vacanti vengono perciò messi a concorso con modalità rispettose delle pari opportunità e l'opzione del part-time. La scelta del personale avviene mediante lo strumento «Pegasus», che offre reali opportunità alle donne aventi una biografia a patchwork. Per la decisione di assunzione vale la regola che si privilegia il sesso sottorappresentato.

Con la settimana lavorativa di quaranta ore e un ampio ventaglio di modelli flessibili del tempo di lavoro, fra i quali anche il part-time, favoriamo un migliore coordinamento fra il lavoro e la vita privata.

Concediamo un congedo di maternità pagato di sedici settimane e un congedo per padri pagato di tre settimane. Entrambi i genitori possono inoltre fruire di un congedo parentale non pagato della durata massima di due anni. Se, in caso d'emergenza, fosse difficile assicurare la sorveglianza dei figli, viene concesso un generoso congedo pagato.

La nostra offerta di perfezionamento comprende anche corsi aventi per tema il work-life balance. Il conferimento del Prix Egalité 2002 dimostra che abbiamo già raggiunto alcuni traguardi. Rimane nondimeno molto da fare. Non demorderemo.

**Therese Frösch**

direttrice del Dicastero delle finanze della Città di Berna

tezione dei dati svolga il suo incarico di alta responsabilità pur essendo occupato al cinquanta per cento. Quanto più simili esempi acquistano visibilità, tanto più aumenta la probabilità che il lavoro a tempo parziale diventi un'alternativa riconosciuta a tutti i livelli di un'impresa.

# BIBLIOGRAFIA E CONSULENZA

## Bibliografia

- | **Baillo Jürg (a cura di): Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche**  
Mit Arbeitsmaterialien auf CD-ROM. (pagg. 105-132).  
vdf Hochschulverlag Zurigo 2002
- | **Baillo Jürg, Davatz Felix, Luchsinger Christine, Stamatidis Martin, Ulrich Eberhard: Zeitenwende Arbeitszeit**  
vdf Hochschulverlag Zurigo 1997
- | **Bürgisser Margret: Conciliare lavoro e famiglia**  
Opuscolo informativo n. 13 della Società svizzera impiegati di commercio (SSIC). 2000. Da ordinare al numero telefonico 091 960 20 30 o al recapito di posta elettronica [ssic@ticino.com](mailto:ssic@ticino.com)
- | **Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich: Flexibel, aber nicht prekär**  
Ein Handbuch zur gleichstellungsgerechten Gestaltung flexibler Arbeitsverhältnisse für Betriebe, Gewerkschaften, Gleichstellungsbeauftragte, Personalfachleute und PersonalvertreterInnen. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich, Zurigo 2002
- | **Fried Andrea, Wetzel Ralph, Baitsch Christof: Wenn zwei das Gleiche tun... : diskriminierungsfreie Personalbeurteilung**  
oppure nella versione francese:
- | **Fried Andrea, Wetzel Ralph, Baitsch Christof: Quand le travail est le même... Evaluation non discriminatoire du personnel**  
Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo.  
vdf Hochschulverlag Zurigo 2000
- | **Gonik Viviane, Cardia-Vonèche Laurea, Bastard Benoît, von Allmen Malik: Construire l'égalité – Femmes et hommes dans l'entreprise**  
Chêne-Bourg Georg 1998
- | **Kadishi Bernadette: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen**  
Personalselektion ohne Diskriminierung.  
Tobler Altstätten 2001
- | **Müller-Höselbarth Francesca: Toolbox Teilzeit**  
Materialien zur Erfassung und zum Umgang mit Teilzeitpotential, insbesondere auf Kaderebene. Für eine gerechtere Arbeitsverteilung zwischen Frauen und Männern. Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern Berna 2000.  
Oppure nella versione francese:
- | **Müller-Höselbarth Francesca: Guide du temps partiel**  
Instruments d'évaluation en matière de travail à temps partiel, notamment au niveau des postes de cadre. Pour une répartition plus juste du travail entre les hommes et les femmes. Bureau cantonale de l'égalité entre la femme et l'homme Berna 2002
- | **Schär Moser Marianne, Baillo Jürg, Amiet Barbara: Chancen für die Chancengleichheit**  
Kursbuch zur Gleichstellung im Erwerbsleben.  
vdf Hochschulverlag Zurigo 2000
- | **Schweizerischer Arbeitgeberverband: Tipps für Arbeitgeber, Familie, Kinder und Beruf**  
Tipps für Arbeitgeber Nr. 24.  
Schweizerischer Arbeitgeberverband Zurigo 2001  
Oppure nella versione francese:
- | **Union patronale suisse: L'union patronale suisse et la politique familiale**  
Union patronale suisse Zurigo 2001
- | **Stalder Béatrice: Frauenförderung konkret**  
Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb.  
vdf Hochschulverlag Zurigo 1997
- | **Thom Norbert, Zaugg Robert J.: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz**  
Haupt-Verlag Berna 2001
- | **Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo: Il mio salario sotto la lente**  
Un opuscolo per le donne che vogliono promuovere il salario uguale per un lavoro di pari valore.  
(Disponibile come file in formato pdf all'indirizzo <http://www.equality-office.ch/i/s-publikationen.htm>).  
UFCL Berna 1996
- | **Wollert Artur, Wilms Gaby, Becker Stefan J.: Unternehmensziel: familienbewusste Unternehmensführung – Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie**  
Gemeinnützige Hertie-Stiftung.  
Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 1999



## Consultori e progetti incentrati sul tema della conciliabilità tra famiglia e professione

### Fachstelle UND

Il servizio Fachstelle UND offre, alle imprese e alle amministrazioni pubbliche, consulenza individuale, informazioni mirate e sostegno pratico nell'ambito del tema «conciliabilità tra famiglia e professione». Il lavoro di UND è incentrato sulla prassi e orientato all'azione.

**Basilea:** Casella postale 2824, 4055 Basilea  
Telefono 061 283 09 83

**Berna:** Casella postale 6060, 3001 Berna  
Telefono 031 839 23 35

**Lucerna:** Casella postale 2913, 6002 Lucerna  
Telefono 041 497 00 83

**Zurigo:** Casella postale 9422, 8036 Zurigo  
Telefono 01 462 71 23

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

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

### Piattaforma per le famiglie

[www.familienplattform.ch](http://www.familienplattform.ch) / [www.famille-emploi.ch](http://www.famille-emploi.ch) è una realizzazione comune di Pro Familia, Pro Juventute e dell'Unione svizzera degli imprenditori. Il sito offre informazioni sul tema della conciliabilità tra famiglia e professione.

### TopSharing

Nell'ambito del progetto «TopSharing» è stato elaborato e sperimentato nella prassi un modello di conduzione che consente alle imprese di introdurre il job sharing a livello dirigenziale.

L'opuscolo «Das Modell TopSharing»<sup>1</sup> fornisce alle direzioni delle imprese, alle/ai responsabili del personale e altre persone interessate delle indicazioni pratiche per la concretizzazione di questo modello alternativo.

Progetto «TopSharing»

JKK Consulting

Julia Kuark, Poststrasse 5, 5600 Lenzburg

Tel. 062 892 36 40, e-mail [jkkuark@jkk.ch](mailto:jkkuark@jkk.ch)

Internet: [www.jkk.ch/topsharing.html](http://www.jkk.ch/topsharing.html)

### Hallo Pa!

Il progetto «Hallo Pa!» offre alle imprese delle attività di formazione sul tema «paternità e lavoro». Oltre a collaborare con le ditte, «Hallo Pa!» prevede di creare nella Svizzera tedesca una rete d'esperti che riunisca le conoscenze ed esperienze maturate nel lavoro con i padri per renderle accessibili a tutti.

Progetto «Hallo Pa!»

Jürg Born, Stierenmatte 11, 3110 Münsingen

Tel. 031 721 87 40, e-mail [born.muensingen@bluewin.ch](mailto:born.muensingen@bluewin.ch)

Internet: [www.hallopa.ch](http://www.hallopa.ch)

<sup>1</sup> Julia K. Kuark: Das Modell TopSharing.  
Netzwerk Arbeitsgesellschaft NAG Zurigo 2003

# IL VOSTRO CONTRIBUTO AL FAIRPLAY-AT-WORK

Ci interessa sapere cosa pensate del fair play sul lavoro, quali esperienze avete fatto realizzando le misure a sostegno delle famiglie. Quali misure si lasciano realizzare in modo semplice? Dove avete incontrato delle difficoltà? Come hanno reagito le/i vostri dipendenti alle misure introdotte? Come avete risolto la questione della presa a carico dei bambini?

La vostra opinione aiuta FAIRPLAY-AT-WORK a trovare una buona accoglienza presso un numero possibilmente alto di imprese e di uomini, affinché in futuro le lavoratrici e i lavoratori possano spartirsi in modo equilibrato i compiti in ambito professionale e nella sfera familiare. Per il bene dei bambini, degli uomini e delle donne – nonché delle imprese.

Comunicateci per cortesia le vostre idee e le vostre esigenze in relazione al FAIRPLAY-AT-WORK. Preferibilmente per scritto.

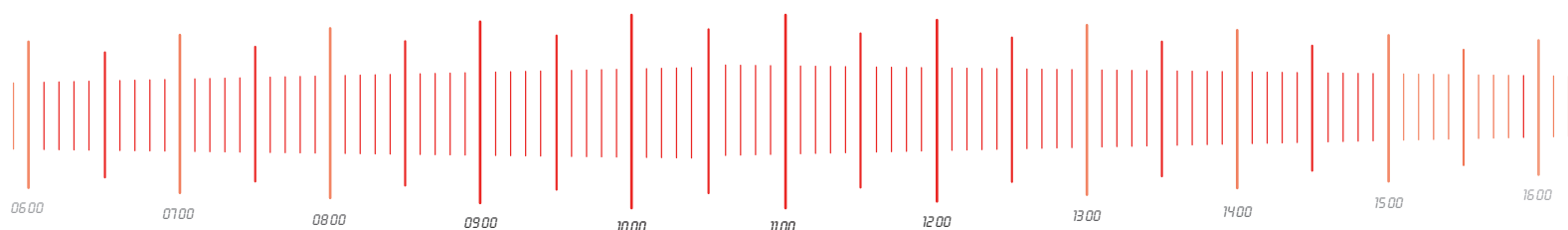
## Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo

Schwarztorstrasse 51  
3003 Berna

Fax: 031 322 92 81

E-mail: [info@fairplay-at-work.ch](mailto:info@fairplay-at-work.ch)

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







**FAIRPLAY-AT-WORK.CH**

Schwarztorstr. 51 CH-3003 Bern  
Telefon 031 322 68 43, Fax 031 322 92 81  
[www.equality-office.ch](http://www.equality-office.ch)  
e-mail [ebg@ebg.admin.ch](mailto:ebg@ebg.admin.ch)



Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann  
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes  
Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo  
Uffizi federal per l'egualitad tranter dunna ed um