



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 tasso di attività (pensum) 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»

➔ <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6881.pdf>

Ufficio cantonale bernese della parità tra uomo e donna (progetto PARTE) "Guida al tempo parziale" (in francese)

➔ http://www.sta.be.ch/sta/fr/index/gleichstellung/gleichstellung/familie_und_beruf/vereinbarkeitsfreundlichearbeitsbedingungen.html

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).

Sono veramente rari i posti di lavoro a tempo pieno non ripartibili in più tempi parziali. Per riuscire nella trasformazione ecco sei tappe del progetto PARTE:



1. occorre iniziare da un'analisi delle funzioni del dipendente come pure da quelle del superiore

Formulario 1, Prima tappa (in francese)

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - formulaire_1_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - formulaire_1_fr.PDF)

Formulario 2 (in francese)

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - formulaire_2_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - formulaire_2_fr.PDF)

2. La funzione (di lavoro) deve essere descritta con precisione. Descrizione (in francese)

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - formulaire_3_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - formulaire_3_fr.PDF)

3. La seconda tappa dell'analisi permette di classificare le funzioni

Formulario 1, Seconda tappa (in francese)

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - formulaire_1_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - formulaire_1_fr.PDF)

4. La sintesi dei risultati li raggruppa e passa in rassegna i criteri – pro o contro – la determinazione di un tempo parziale, di job-sharing o job-splitting .

Catalogo dei criteri (in francese)

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - catalogue criteres_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - catalogue criteres_fr.PDF)

5. La decisione è adottata sul principio di trasformazione, e su base oggettiva.

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

Lista sulla motivazione del personale a tempo parziale

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - liste_de_contrôle_1_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - liste_de_contrôle_1_fr.PDF)

Lista il tempo parziale nella vita quotidiana

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - liste_de_contrôle_2_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - liste_de_contrôle_2_fr.PDF)

Lista utilizzazione di spazi e infrastrutture

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - liste_de_contrôle_3_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - liste_de_contrôle_3_fr.PDF)

Check list procedure selezione (modelli)

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - Annexe_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - Annexe_fr.PDF)

Les modèles de documents sont utiles pour la mise en œuvre

modèles de documents

➔ [http://www.sta.be.ch/ \[...\] Tool-Box Teilzeit - Annexe_fr.PDF](http://www.sta.be.ch/ [...] Tool-Box Teilzeit - Annexe_fr.PDF)

- modèle de descriptif de poste (annexe 4)
- modèle de profil de poste (annexe 5)
- modèle d'annonce (annexe 7)
- contrat-type pour les postes en job-sharing (annexe 9)
- aide à la rédaction des profils de poste (annexe 6)

c) Jobsharing

Le job-sharing est une forme spécifique du travail à temps partiel. Un poste est réparti entre deux ou plusieurs personnes (deux le plus souvent), les responsabilités liées à l'exécution des tâches étant partagées. Avec cette formule, on partage non seulement le temps, mais aussi le travail, contrairement à celle du temps partiel. Le but est qu'une personne compétente soit toujours présente pour une fonction donnée.

Les éléments suivants sont à régler au cas par cas, en tous les cas par écrit (par contrat) :

- répartition exacte des tâches, en veillant à une répartition équitable en terme d'horaires incommodes ou de tâches désagréables ou pénibles
- étendue du devoir de suppléance
- responsabilité commune

Le Job-sharing peut prendre différentes formes :

- **job-splitting** : les personnes intéressées négocient le partage des tâches, chacune étant ensuite responsable des tâches qui lui reviennent.
- **job-pairing** : la responsabilité de planification et d'exécution d'une tâche complète est partagée conjointement par deux personnes
- **topsharing** : pour les positions dirigeantes. La responsabilité d'une équipe est partagée.
- **split-level-sharing** : la différence du niveau de qualification entre les partenaires est prise en considération (p.ex. pour initier un partenaire à de nouvelles tâches dans le cas d'une préretraite).



d) Lieu de travail flexible

Cette formule est particulièrement indiquée pour les travaux de planification, de conception, de rédaction ou d'administration. Les conseil et discussions téléphoniques avec la clientèle, l'organisation de rendez-vous, les travaux de secrétariat, la gestion et la comptabilité peuvent être « délocalisés » et être exécutés hors de l'entreprise.

Les formes de flexibilisation du lieu de travail sont :

- travail à domicile : après entente entre employeur et employé-e. Le poste de travail ne nécessite pas forcément d'aménagement.
- télétravail régulier à domicile : l'entreprise participe à l'infrastructure supplémentaire requise.
- télétravail en déplacement : dans le cas de déplacements réguliers et longs, l'entreprise peut attribuer l'exécution de certaines tâches (p. ex. lecture de rapports, courriels) en mettant un ordinateur portable à disposition de l'employé-e.

Les éléments suivants doivent être réglés par écrit:

- atteignabilité
- heures et régularité de la présence en entreprise
- financement des infrastructures nécessaires
- modalité des décomptes