

Compatibilità vita professionale e privata

Linee guida

Elaborato sulla base del progetto pilota dell'Associazione svizzera fabbricanti mobili e serramenti ASFMS e del centro di competenza UND



Centro di competenza UND

Binzmühlestrasse 170A
8050 Zürich
044 462 71 23
info@fachstelle-und.ch

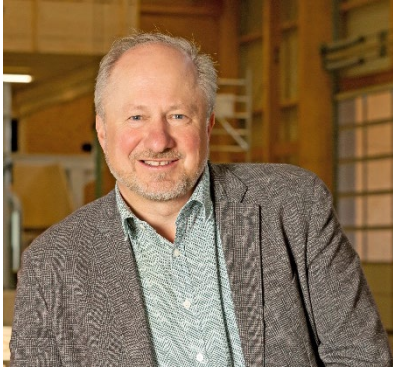
Associazione svizzera fabbricanti mobili e serramenti ASFMS

Oberwiesenstrasse 2
8304 Wallisellen
044 267 81 00
info@vssm.ch

Contenuto	
1. Prefazione	4
2. COMPATIBILITÀ – CHE COSA INTENDIAMO CON QUESTO TERMINE E PERCHÉ È NECESSARIA?	5
2.1 Vantaggi	5
3. Modello UND: Panoramica sulla Compatibilità	6
4. I SEI FATTORI INFLUENTI PER PROMUOVERE LA COMPATIBILITÀ NELLE AZIENDE	7
4.1 FATTORI DI INFLUENZA: TEMPO	7
Modelli di orario di lavoro flessibile	8
Raggiungibilità al di fuori dell'orario di lavoro	8
Congedo non retribuito/anno sabbatico/congedo parentale	8
Ferie aziendali	8
4.2 FATTORE DI INFLUENZA: LUOGO	9
Infrastrutture offerte dall'azienda:	9
Home office e lavoro mobile flessibile:	9
4.3 FATTORE INFLUENTE: IL DENARO	10
Sistemi salari trasparenti:	10
Formazione e perfezionamento professionale:	11
Previdenza professionale:	11
Spese per la cura dei figli	11
Assistenza ai familiari:	11
Promozione della salute:	11
4.4 Fattore influente: sostegno emotivo	11
Affrontare il tema della compatibilità	12
Richiesta di feedback	12
Sostegno in situazioni di stress	12
Promozione della coesione del gruppo:	12
Assunzione di un ruolo di modello	12
4.5 Fattore influente: Supporto strumentale	13
Istruzioni in materia di discriminazione e mobbing:	13
Opuscolo sui temi della compatibilità:	13
Descrizioni delle mansioni e processi:	13
Creazione di un organigramma:	13
Scambio di informazioni:	14
4.6 Fattore influente: consolidamento	15
Principio per la promozione della compatibilità	16
Affrontare la compatibilità in una guida MAG	16
Sensibilizzazione dei dirigenti	16
Comunicazione rispettosa delle pari opportunità	16
Regolamento aziendale integrativo al CCL	16
Analisi dei posti di lavoro e livelli di occupazione	17

5.Indicazioni generali per l'attuazione:	18
6.Compatibilità della direzione aziendale	18
7.Informazioni sul progetto	19
8.Recapiti dell'asfms e del centro di competenza und	19

1. PREFAZIONE



Cari lettori,

Viviamo in un'epoca in cui non solo il mondo è in continua evoluzione a causa di eventi e cambiamenti globali. Anche il nostro ambiente sociale e professionale si adatta continuamente a nuovi stili e modelli di vita.

In particolare, la flessibilità, come quella che chiediamo ai nostri partner sociali per un nuovo contratto collettivo di lavoro nel settore della falegnameria, è anche uno degli accordi bilaterali più importanti tra datori di lavoro e lavoratori.

I nuovi modelli di vita e familiari dei collaboratori non devono costituire un ostacolo alla flessibilità dei contratti di lavoro e degli accordi complementari. È piuttosto compito comune trovare soluzioni compatibili e personalizzate per raggiungere un equilibrio ottimale tra vita professionale e vita privata.

Al fine di elaborare, discutere e migliorare costantemente modelli creativi e soluzioni, aziende di falegnameria di diverso orientamento e dimensione si sono incontrate nell'ambito di un progetto pilota VSSM sotto la guida del centro di competenza UND per diverse riunioni e uno scambio costruttivo. Tutti i partecipanti erano già consapevoli in anticipo che questo tema è importante, urgente e sta acquisendo sempre più importanza per un settore orientato al futuro. Le loro riflessioni, i loro contributi, le proposte elaborate e le loro esperienze sono confluite in questa guida.

Sono molto grato ai titolari e ai dirigenti delle aziende per il loro grande impegno e la loro collaborazione. Grazie alla loro esperienza diretta sul campo, hanno contribuito in modo significativo alla creazione di una guida che ha già superato la prova pratica.

Auguro a voi, cari lettori, tanta ispirazione per affrontare e attuare il tema della conciliabilità tra lavoro e vita privata nella vostra azienda. Sono infatti convinta che misure basate sulla collaborazione e un approccio orientato al futuro rafforzeranno il nostro settore e, in ultima analisi, lo faranno progredire.

Auguro a tutti buon successo e, in definitiva, soddisfazione sia ai datori di lavoro che ai collaboratori.

Thomas Iten

Presidente centrale ASFMS, dal 2016 al giugno 2025

2. COMPATIBILITÀ – CHE COSA INTENDIAMO CON QUESTO TERMINE E PERCHÉ È NECESSARIA?

L'80% dei lavoratori svizzeri desidera orari di lavoro flessibili. In particolare, vorrebbero poter organizzare individualmente gli orari marginali. Se potessero farlo, molti dipendenti a tempo parziale vorrebbero addirittura lavorare di più. È quanto emerge da un sondaggio rappresentativo condotto nel 2024 dall'Associazione svizzera delle agenzie di lavoro Swisstafing e dall'istituto di ricerche di mercato e sociali GFS-Zurigo.

Anche nel settore della falegnameria la compatibilità tra lavoro e vita privata riveste un ruolo sempre più importante. Per questo motivo l'Associazione svizzera dei maestri falegnami e dei fabbricanti di mobili VSSM ha lanciato nel 2023 un progetto pilota in collaborazione con il centro di competenza UND. Quest'ultimo vanta una grande esperienza nel campo della conciliabilità tra lavoro e vita privata e ha già realizzato diversi progetti in questo ambito.

Il messaggio fondamentale secondo il modello UND è: la compatibilità non è un «nice to have», ma un must nel mondo del lavoro odierno.

Hanno partecipato 16 aziende di falegnameria di diverse dimensioni della Svizzera tedesca. Cosa rende attraente un datore di lavoro, come si trovano buoni collaboratori e, cosa ancora più importante, come si fa a mantenerli? Esistono esempi pratici di modelli di orario di lavoro flessibile? Cosa fanno le altre aziende e hanno successo? Queste e molte altre domande sono state poste dagli imprenditori che hanno partecipato al progetto pilota.

In circa due anni, i collaboratori del centro di competenza UND hanno pianificato e, ove possibile, attuato oltre 60 misure insieme alle aziende. Il progetto è stato completato nel maggio 2025. La presente guida riassume le conoscenze, le esperienze e i consigli emersi dal progetto pilota.

«Il tema è molto importante. Abbiamo anche constatato che per i nuovi collaboratori e i giovani dipendenti questa tematica è fondamentale. Il «vecchio» modello familiare ha fatto il suo tempo. Gli adulti si organizzano insieme nella gestione della casa e nell'educazione dei figli, il che ha ripercussioni sulla vita professionale quotidiana.» Christoph Bucher, beck konzept AG

«La ricerca dell'efficienza economica e la promozione della conciliabilità non si escludono a vicenda. Esistono soluzioni vantaggiose per tutti.» Harry Letsch, Bertschinger AG

«Questo tema è naturalmente importante per noi. Vogliamo essere un buon datore di lavoro con buoni collaboratori. Abbiamo un team piuttosto giovane, in parte impegnato nella pianificazione familiare, e attualmente anche una falegnama della nostra officina è incinta per la prima volta. Ma naturalmente questo è un tema attuale anche per i collaboratori senza figli.» Daniela und Jürg Rothenbühler, rothenbühler AG

2.1 VANTAGGI

Perché promuovere la conciliabilità nelle aziende?

In un mondo del lavoro e in una società in continua evoluzione, un equilibrio riuscito tra vita professionale e vita privata è fondamentale per la soddisfazione e la salute dei lavoratori. Le aziende che promuovono attivamente la conciliabilità tra vita professionale e vita privata ne traggono numerosi vantaggi:

- **Salute dei collaboratori:** un miglior equilibrio tra vita privata e professionale aumenta il benessere e riduce le malattie legate allo stress.
- **Motivazione e soddisfazione:** i collaboratori equilibrati mostrano un maggiore impegno e una maggiore produttività.
- **Risparmio sui costi:** la fidelizzazione a lungo termine dei collaboratori riduce i costi di reclutamento e le assenze per malattia.
- **Produttività e qualità:** i collaboratori soddisfatti lavorano in modo più efficiente e ottengono risultati migliori.
- **Innovazione:** team eterogenei (ad es. per età, sesso, cultura, esperienza, ecc.) con modelli di vita diversificati promuovono approcci creativi e nuove prospettive.
- **Percezione della responsabilità sociale** (Corporate Social Responsibility o CSR): le aziende rafforzano la loro immagine e dimostrano il loro impegno sociale.



3. MODELLO UND: PANORAMICA SULLA COMPATIBILITÀ

Nell'intento di promuovere la conciliabilità tra lavoro e altri aspetti della vita, il centro UND ha sviluppato un proprio modello di lavoro basato su dati scientifici. La praticità del modello si manifesta e si dimostra nel lavoro quotidiano.

I cinque aspetti della vita:

Le molteplici attività svolte dalle persone possono essere riassunte in cinque aspetti della vita:

- Io (ad es. hobby, sonno, cura del corpo)
- Lavoro (formazione e perfezionamento professionale, esercizio della professione)
- Benessere comune (attività associative, aiuto al vicinato, impegno politico)
- Relazioni sociali (relazione di coppia, figli, amicizie)
- Famiglia (pulizie, bucato, spesa, amministrazione)



Le persone organizzano la propria vita in modi diversi e nel corso della loro esistenza lo fanno sempre in modo diverso. Gli aspetti della vita sono interconnessi tra loro: possono coesistere con successo («equilibrio»), arricchirsi e completarsi a vicenda, servire a compensare gli stress in altri ambiti e possono entrare in conflitto tra loro in vari modi.

La conciliabilità indica la misura in cui i cinque aspetti della vita possono essere armonizzati. L'aspetto della «professione» riveste un ruolo particolare, in quanto la nostra società lo considera la base materiale dell'esistenza. Parliamo quindi di conciliabilità tra la professione e gli altri aspetti della vita.

Compatibilità e parità

Nonostante la parità giuridica tra donne e uomini, permangono disparità nelle possibilità di organizzare la propria vita. La questione della contabilità è quindi anche una questione di genere: per le donne spesso si tratta di una maggiore partecipazione alla vita lavorativa, per gli uomini spesso di una maggiore partecipazione alla vita familiare. La promozione della conciliabilità presuppone quindi la parità tra donne e uomini e allo stesso tempo la favorisce.

I tre livelli di azione:

Riuscire a conciliare i diversi aspetti della vita è innanzitutto una sfida individuale. È necessario coordinare costantemente questi aspetti nel miglior modo possibile. Tuttavia, l'individuo non è completamente libero nelle sue decisioni, ma dipende dall'interazione con altri attori.

Livello individuale:

Le proprie possibilità, esigenze e decisioni, ma anche quelle dell'ambiente circostante (ad es. partner, figli, familiari, amici, vicini, ecc.)

Livello organizzativo:

Obiettivi strategici e operativi della direzione (consiglio di amministrazione, direzione aziendale, direzione delle risorse umane) e dei superiori, condizioni quadro dell'organizzazione (struttura, cultura, processi), comportamento/atteggiamento dei superiori e dei colleghi.

Livello società, Stato:

Quadro giuridico (legge sul lavoro, previdenza professionale, contratto collettivo di lavoro (CCL) per il settore della falegnameria, ecc.) Valori e sviluppi sociali (digitalizzazione, cambiamento generazionale, ecc.)

Le possibilità di organizzazione delle aziende

Il centro di competenza UND concentra la propria attenzione sull'attività lavorativa nelle organizzazioni: ogni organizzazione fa parte della vita dei propri collaboratori e, con le sue condizioni operative, influenza la conciliabilità tra lavoro e altri aspetti della vita. Il grado di compatibilità di un'organizzazione si misura in base alla sua capacità di rispondere alle diverse situazioni dei propri collaboratori. Ciò significa che deve offrire un ambiente che tratti in modo equo i diversi contesti di vita e li prenda in considerazione in modo adeguato. In base ai sei fattori di influenza, ecco alcune importanti possibilità di intervento:

- • Tempo: modelli di orario di lavoro, pianificazione dell'impiego, possibilità di ferie
- • Luogo: sedi, lavoro mobile, spazi disponibili
- • Denaro: livello salariale, indennità, regolamento della cassa pensioni
- • Supporto strumentale: punti di contatto, offerte di assistenza, programmi di sostegno
- • Supporto emotivo: atteggiamento aziendale, sensibilizzazione dei dirigenti, modelli di riferimento
- • Radicamento: modello/principi di politica del personale, assenza di pregiudizi nel processo di assunzione, garanzia di partecipazione, formazione

4. I SEI FATTORI INFLUENTI PER PROMUOVERE LA COMPATIBILITÀ NELLE AZIENDE

Diversi fattori determinano la compatibilità, limitandola o favorendola. Abbiamo individuato i seguenti sei fattori principali.

4.1 FATTORI DI INFLUENZA: TEMPO



Il fattore tempo comprende tutti gli aspetti relativi alla disponibilità temporale, tra cui reperibilità, pianificazione e coordinamento, durata, impegno in termini di tempo, continuità, flessibilità e delimitazione temporale.

Modelli di orario di lavoro flessibile

- Modelli di lavoro part-time con giorni liberi fissi ogni settimana
- • Orario di lavoro giornaliero ridotto (ad es. dalle 9 alle 11 e dalle 13 alle 16)
- • Orario di lavoro flessibile (ad es. dalle 6 alle 20 con/senza fasce orarie fisse)
- • Job sharing (ripartizione di un posto di lavoro tra due persone)
- • Top sharing (job sharing in posizioni dirigenziali con chiara ripartizione dei compiti)
- • Orario di lavoro annuale (ripartizione flessibile dell'orario di lavoro nell'arco dell'anno; controllo della registrazione delle ore lavorative)

Raggiungibilità al di fuori dell'orario di lavoro

- Regole chiare sulla non reperibilità al di fuori dell'orario di lavoro
 - Accordi all'interno del gruppo sulle modalità di lavoro preferite (ad es. inviare e-mail la sera a causa di attività extra-lavorative durante il giorno non significa che ci si aspetti una risposta immediata).
- Consentire di adempiere agli impegni privati senza interruzioni professionali

Congedo non retribuito/anno sabbatico/congedo parentale

- Congedo non retribuito per motivi di riposo o impegni privati (ad es. assistenza a familiari)
- Congedo di maternità/paternità prolungato

Ferie aziendali

- Coordinamento congiunto all'interno del team; possibilità di ferie aggiuntive prima/dopo le ferie aziendali

Good Practice – Flessibilizzazione dei modelli di orario di lavoro

Esempio 1: Schlup Schreinerei AG

- Orari di lavoro stagionali con modelli estivi/invernal:
 - Orario estivo: 7:00–15:45
 - Orario invernale: 7:30–16:00
 - Orario di lavoro settimanale previsto: 40–43 ore
- Possibilità di adeguamenti flessibili (ad es. inizio anticipato o pause pranzo più brevi))

Esempio 2: Hechelmann AG

- Orario di lavoro flessibile:
 - Orari di lavoro flessibili tra le 6:00 e le 20:00
 - Orari fissi indipendenti dalla stagione: dalle 7:30 alle 11:45 Uhr e dalle 13:30 alle 16:15

Effetti:

- Considerazione delle esigenze aziendali e personali
- Evitare le ore di punta
- Promozione dello scambio e della responsabilità individuale attraverso maggiori requisiti di coordinamento. L'azienda viene percepita come più dinamica.

Good Practice – Part time

Esempio GAWO Gasser AG

- Nella produzione, i dipendenti possono lavorare a tempo parziale, con orari di lavoro compresi tra il 70 e il 100%.
- Anche le posizioni dirigenziali sono disponibili a tempo parziale, ad esempio una responsabile di progetto con un carico di lavoro del 40% o più responsabili di progetto con un carico di lavoro compreso tra il 70% e il 90%.

Effetti:

- I modelli di lavoro part-time consentono una migliore conciliazione tra vita professionale e vita privata, in particolare nelle posizioni dirigenziali, e aumentano l'attrattiva dell'azienda per i lavoratori qualificati.
- Promozione dello scambio e della responsabilità individuale attraverso maggiori requisiti di coordinamento. L'azienda viene percepita come più dinamica.

Good Practice – Pianificazione del lavoro (riduzione del sovraccarico)**Esempio: Schlup Schreinerei AG**

- Nella pianificazione dell'impiego del lavoro vengono previsti dei tempi di riserva mirati per far fronte a eventi imprevisti e ridurre la pressione temporale.

Effetti:

- La qualità del lavoro migliora, poiché si verificano meno errori dovuti alla fretta.
- I collaboratori beneficiano di un ambiente di lavoro meno stressante. I tempi di riserva supplementari non comportano costi aggiuntivi, poiché vengono compensati da una maggiore efficienza.

4.2 FATTORE DI INFLUENZA: LUOGO

Il fattore “luogo” comprende aspetti spaziali quali il luogo di lavoro, la disponibilità e l'accessibilità locale, la mobilità e la delimitazione locale.

Infrastrutture offerte dall'azienda:

- La limitata flessibilità locale (lavoro prevalentemente in azienda o in cantiere) può essere in parte compensata da condizioni spaziali piacevoli sul luogo di lavoro:
 - Messa a disposizione di spogliatoi e docce separati per uomini e donne.
 - Locali per le pause e il relax.
 - Locali speciali per l'allattamento o l'estrazione del latte materno.
 - Frigoriferi per la conservazione di alimenti privati (ad es. pranzo, acquisti).
 - Possibilità di svago durante le pause, come calcio balilla, freccette, biliardo o aree barbecue
 - Possibilità di utilizzare l'infrastruttura della falegnameria (ad es. macchinari, magazzini o capannoni per scopi privati come feste)

Home office e lavoro mobile flessibile:

- I collaboratori con mansioni di pianificazione o amministrazione possono lavorare in modo flessibile da casa o in viaggio, in base alle esigenze personali e aziendali.
- Considerazioni sulla fornitura dell'infrastruttura necessaria per un lavoro mobile e flessibile (PC/laptop/tablet/cellulare, abbonamento Internet ed elettricità, ecc.)

Sostegno per il tragitto casa lavoro:

- Le aziende possono sostenere i propri collaboratori adottando le seguenti misure:
 - Contributi finanziari per i mezzi di trasporto pubblico
 - Messa a disposizione di parcheggi, anche con stazioni di ricarica per auto elettriche o biciclette elettriche
 - Bicyclette aziendali da utilizzare per recarsi al lavoro
 - Contributo per l'acquisto di ciclomotori per gli studenti

Good Practice – Infrastrutture sul luogo di lavoro

Esempio 1: Rothenbühler AG

- I locali per gli hobby sono a disposizione dei collaboratori e possono essere affittati privatamente.
- • Gli spogliatoi separati per sesso offrono comfort a tutti.
- • Una sala ricreativa ben attrezzata per tutti i collaboratori.

Esempio 2: Schreinerei Perren AG

- I dipendenti hanno arredato la sala ricreativa secondo le loro esigenze, ad esempio installando una cucina con forno a microonde, frigorifero e un numero sufficiente di posti a sedere, nonché armadietti.

Effetti:

- L'infrastruttura è adeguata alle esigenze dei collaboratori
- I collaboratori si sentono presi sul serio

Good Practice – Lavoro mobile e flessibile

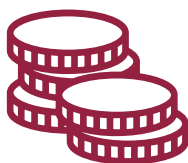
Esempio: GAWO

- Tutti i collaboratori dispongono di un tablet per consultare piani, appuntamenti, pianificazione degli interventi e per utilizzare strumenti digitali come Microsoft Teams per la collaborazione mobile.

Effetti:

- Il flusso di informazioni tra tutti i collaboratori viene migliorato e semplificato
- I collaboratori possono svolgere le attività amministrative in modo più flessibile.

4.3 FATTORE INFLUENTE: IL DENARO



Tra i fattori finanziari, il reddito, i contributi di sostegno, la previdenza finanziaria e il patrimonio rivestono un ruolo fondamentale.

«Non è solo una questione di salario. Anche con buone condizioni di lavoro non monetarie, un'azienda può distinguersi o emergere. Soprattutto per le PMI, questa è una conclusione importante del progetto.»

David Hawker, Schlup Schreinerei AG

Sistemi salari trasparenti:

- Creare un sistema retributivo, ad esempio con Logib (<https://www.ebg.admin.ch/it/creazione-di-un-sistema-salariale-con-logib>)
- Introduzione di fasce salariali definite in base alla funzione.
- Criteri chiari per la classificazione dei salari, al fine di garantire trasparenza ed equità.
- Nota: la trasparenza si riferisce al sistema di determinazione dei salari e non alla divulgazione dei salari individuali.

«Il sistema salariale deve essere elaborato da almeno due persone, quindi discusso e rielaborato individualmente da ciascuno. Le diverse prospettive e i diversi momenti in cui viene affrontato il tema danno ogni volta un quadro diverso. In una riunione finale occorre quindi trovare un consenso, che però potrà essere nuovamente modificato.» Tobias Scheuber, Trewag AG

Formazione e perfezionamento professionale:

- Sostegno finanziario per corsi di formazione continua professionali e non professionali, a seconda dell'utilità aziendale.

Previdenza professionale:

- Adeguamento della deduzione di coordinamento al grado di occupazione, al fine di garantire una migliore copertura ai collaboratori a tempo parziale.
- Abbassamento della soglia di ingresso, affinché tutti i collaboratori siano assicurati nella previdenza professionale.
- Aumento della quota a carico del datore di lavoro nei contributi alla cassa pensioni.
- Possibilità di mantenere l'assicurazione durante i congedi non retribuiti.

Spese per la cura dei figli

- Assunzione parziale dei costi di assistenza complementare alla famiglia da parte dell'azienda.

Assistenza ai familiari:

- Sostegno finanziario per i collaboratori che assistono familiari.

Promozione della salute:

- Contributi per misure volte a promuovere la salute, come massaggi o abbonamenti a palestre.

Good Practice – Trasparenza nel sistema salariale**Esempio: Elibag AG**

- Introduzione di fasce salariali in base alla funzione e comunicazione trasparente del sistema tramite un manifesto accessibile a tutti all'interno dell'azienda.
- Discussione della composizione salariale durante il colloquio di assunzione e il colloquio con i collaboratori (MAG).
- Informazioni scritte sulla struttura salariale individuale per tutti i collaboratori.

Effetti:

- Fornisce orientamento, trasparenza e comprensibilità.
- Promuove la parità salariale e contribuisce a evitare richieste salariali irrealistiche

Good Practice – Soluzioni LPP**Esempio: Schreinerei Rico Gansner AG**

- Introduzione di piani assicurativi flessibili per i collaboratori a tempo parziale con una deduzione di coordinamento proporzionale al grado di occupazione.

Effetti:

- Miglioramento della previdenza pensionistica per i lavoratori a tempo parziale grazie a una maggiore copertura assicurativa.

4.4 FATTORE INFLUENTE: SOSTEGNO EMOTIVO

Il sostegno emotivo descrive il modo in cui gli attori affrontano nella vita quotidiana la diversità dei modelli di vita. Ciò include il riconoscimento, l'apprezzamento, la disponibilità ad aiutare e la promozione attiva.

«Il tema della conciliabilità tra vita professionale e vita privata viene affrontato consapevolmente e quindi integrato nella quotidianità. Anche quando il singolo individuo non è direttamente interessato.»

Barbara Loosli, Loosli AG

«In qualità di superiore, è necessario trasmettere calma e contribuire a mantenere la tranquillità all'interno del team, ad esempio per quanto riguarda la pressione lavorativa.» Samuel Rüegg, Samuel Rüegg Schreinerei GmbH

Affrontare il tema della compatibilità

- Affrontare direttamente il tema della compatibilità tra vita professionale e privata durante i colloqui con i collaboratori, nel rispetto della privacy.
- Affrontare il tema dell'equilibrio personale nella vita dei collaboratori da parte dei dirigenti, in particolare per quanto riguarda la genitorialità (sia per le donne che per gli uomini) o l'assistenza ai familiari (ma anche per hobby che richiedono molto tempo, impegni sociali, attività associative, ecc).
- Conduzione di colloqui sulla genitorialità (sia con le future mamme che con i futuri papà, eventualmente anche con i loro partner), in particolare per pianificare il rientro al lavoro dopo la nascita del bambino (ad es. possibilità di usufruire di un congedo non retribuito, possibilità di lavorare a tempo parziale e/o di aumentare gradualmente l'orario di lavoro).

Richiesta di feedback

- Coinvolgimento attivo dei collaboratori nei processi decisionali e di ottimizzazione dell'azienda.

Sostegno in situazioni di stress

- Offerta di una riduzione temporanea dell'orario di lavoro per alleggerire il carico in fasi di vita particolarmente impegnative.

Promozione della coesione del gruppo:

- Organizzazione di eventi di squadra con o senza i familiari dei dipendenti.

Assunzione di un ruolo di modello

- Assunzione di un ruolo di modello da parte dei dirigenti e promozione attiva di un sano equilibrio tra vita professionale e vita privata.

«Promuovere la compatibilità tra vita professionale e privata dei collaboratori è una questione di atteggiamento ed è oggi semplicemente un must.» Raphael Bühner, Hechelmann AG

«Con questo progetto abbiamo potuto dimostrare ai dipendenti che prendiamo sul serio la loro opinione e che siamo disposti a perseguire e attuare i cambiamenti necessari.» Cornelia Müller, ELIBAG – Elgger Innenausbau AG

Good Practice – Sostegno ai collaboratori

Esempio beck konzept AG:

Realizzare una campagna di prevenzione della SUVA sullo stress sul posto di lavoro. Sensibilizzare i collaboratori. Rendere visibili le risorse personali e riflettere sulla propria salute psichica e fisica. Inviare a tutti i collaboratori una cartolina scritta a mano dalla direzione con la domanda «Come stai?».

Effetti:

- I collaboratori acquisiscono consapevolezza dei propri fattori di stress e imparano a riconoscerli e gestirli meglio.
- I collaboratori sviluppano capacità di gestione dello stress, ad esempio attraverso strumenti pratici ed esercizi basati sull'esperienza.
- Riduzione delle malattie legate allo stress e dei rischi di infortunio grazie a una migliore percezione di sé.
- Affrontando lo stress si aumenta il benessere, con effetti positivi sulla motivazione e sulla produttività.
- I collaboratori si sentono presi sul serio e apprezzati.

Good Practice – Ruolo di modello come dirigente

Esempio Trewag AG

Esempio, sostegno attivo e promozione della conciliabilità da parte dei dirigenti. La direzione della Trewag AG è assente ogni martedì pomeriggio e lo segnala nella firma delle e-mail, comunicandolo attivamente sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Effetti:

- Chiarire l'importanza della conciliabilità sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Good Practice – Cultura manageriale aperta e di sostegno

Esempio Kurt Lämmler GmbH

Coltivare una cultura manageriale aperta e solidale. «Prendere sul serio tutte le richieste dei collaboratori e offrire loro un dialogo aperto. È una questione di dare e avere».» Manuela Wick, Kurt Lämmler GmbH)

Effetti:

- I collaboratori si sentono incoraggiati a parlare apertamente delle loro esigenze per un equilibrio di vita equilibrato e a proporre le proprie soluzioni.

4.5 FATTORE INFLUENTE: SUPPORTO STRUMENTALE



Il sostegno strumentale comprende una vasta gamma di strumenti, offerte, strutture e servizi che servono a fornire aiuto e assistenza nei contesti più diversi.

Guida alla conversazione per futuri genitori:

- Sviluppo di una guida standardizzata alla conversazione per i colloqui con i futuri genitori.

Istruzioni in materia di discriminazione e mobbing:

- Elaborazione di una direttiva sulla gestione della discriminazione e del mobbing sulla base delle raccomandazioni della SECO.
- Definizione di un punto di contatto interno e/o esterno per le persone interessate.

Opuscolo sui temi della compatibilità:

- Creazione di un opuscolo informativo su argomenti rilevanti per la conciliabilità, ad esempio:
 - Primi passi per i futuri genitori
 - Assistenza nella cura di familiari malati
 - Gestione dello stress o delle difficoltà private

Descrizioni delle mansioni e processi:

- Creazione di descrizioni delle mansioni e definizione dei processi.
- Adeguamento delle descrizioni delle mansioni attraverso la ridistribuzione dei compiti per ottimizzare il carico di lavoro.
- Verifica periodica delle descrizioni delle mansioni e dei processi.

Creazione di un organigramma:

- Sviluppo di un organigramma per rappresentare la struttura aziendale e i processi interni, nonché per alleggerire il carico di lavoro della direzione.
 - Possibili contenuti: posizioni, reparti, gerarchie, distribuzione dei compiti, flusso di informazioni e regole di sostituzione.

Scambio di informazioni:

- Introduzione di una griglia di comunicazione settimanale («Weekly Raster») per garantire un coordinamento regolare e lo scambio di informazioni all'interno dell'azienda. Sia i dirigenti che i collaboratori possono/devono condividere le informazioni.

Esempio pratico:

1 volta alla settimana, 30 min., abbreviazione e durata del contributo

Ciò che non può essere discusso nei 30 minuti e non è urgente viene trasferito alla riunione settimanale successiva.

Team-Weekly/Scambio tra team/Ordine del giorno	
Punti salienti (aziendali o privati)	- Cucina componibile Famiglia Muster: è bellissima! [MA, 1'] - Ristrutturazione privata completata con successo [MA, 1']
Progetti	- Nuovo incarico ... [GL, 5'] - Ho bisogno di aiuto per ... Chi è disponibile? [MA, 1']
Personale	- Pubblichiamo un nuovo annuncio di lavoro [GL 2'] - La tirocinante arriva il ... [HR]
Competenze	- Prestate attenzione a ... [MA, 5']
Appuntamenti settimanali	- Manutenzione macchina XY il ... alle ... [GL]
Assenze	- Vacanze MA da ... a ... [MA, 1'] - AVOR/Pianificazione il ... in HO, raggiungibile tramite Teams [MA]. - Bambino malato -> domani mattina resto a casa / oggi torno a casa un po' prima. ... è informato / ... è organizzato. [MA].
Eventi	- Gita aziendale: idee? [GL, 5']
Comunicazione	- Nuovo post sull'open day della scorsa settimana sulla homepage e su LinkedIn. Chi vuole può mettere "mi piace" e condividere [GL]
GL/VS/Strategico	- Regolamento del personale aggiornato (aggiunte persone di fiducia definite). Si prega di leggere e di contattarmi in caso di domande. [HR, ...]
Apprendisti	- Qualcuno può mostrarmi ...? [MA, 2']
Varie	- Aggiornamento sul progetto Compatibilità con il servizio specializzato UND [GL, 3']

Good Practice – Referenti interni/punti di contatto

Esempio: Trewag AG

- Designazione, comunicazione e inserimento nel regolamento interno dei referenti per le questioni relative alla conciliazione e alla discriminazione.
- Sono stati definiti referenti sia femminili che maschili.

Effetti:

- La soglia di inibizione viene abbassata dal fatto che le persone di riferimento non sono membri della direzione.
- I collaboratori hanno la possibilità di rivolgersi alla persona con cui si sentono più a loro agio.

Good Practice – Punto di contatto esterno

Esempio: Elibag

- Istituzione di un servizio esterno di consulenza sociale o mediazione per questioni relative alla discriminazione e alla compatibilità.

Effetto:

- La consulenza esterna offre neutralità e riservatezza, consentendo ai collaboratori di aprirsi più facilmente.

Good Practice – Ottimizzazione della pianificazione degli interventi e del lavoro

Esempio: Holzwerk GmbH

- Riduzione del sovraccarico di lavoro grazie alla pianificazione fissa di un sostituto per compiti imprevisti.
- In caso di mancata necessità di interventi spontanei, il sostituto supporta i progetti in corso, consentendo il completamento più rapido.

Good Practice – Comunicazione interna

Esempio: Loosli AG

- Introduzione dell'app «Beekeeper» come piattaforma di comunicazione per i collaboratori.

Effetto:

- Miglioramento del flusso di informazioni e della rete interna grazie agli strumenti digitali.

Good Practice - Rielaborazione delle descrizioni delle mansioni, comprese le disposizioni relative alla sostituzione

Esempio: Rothenbühler AG

- Rielaborazione delle descrizioni dei posti di lavoro con particolare attenzione a:
 - Sfruttamento dei punti di forza e degli interessi individuali dei collaboratori.
 - Ridistribuzione del carico di lavoro per evitare sovraccarichi.
 - Descrizione delle funzioni e dei processi indipendentemente dai singoli individui.
- Definizione delle regole di sostituzione:
 - Definizione dei requisiti per la sostituzione (ad es. utilizzo di una macchina CNC).
 - Comunicazione chiara delle informazioni necessarie per la sostituzione.
 - Definizione dello scopo (sostituzione completa o garanzia del funzionamento con limitazioni).

Effetto:

- Le descrizioni dei posti di lavoro creano chiarezza e consentono di sviluppare modelli di lavoro a tempo parziale «reali».
- Descrizioni chiare dei posti di lavoro consentono di definire regole di sostituzione efficaci.

4.6 FATTORE INFLUENTE: CONSOLIDAMENTO



L'ancoraggio si concentra su tutti i principi, le strategie, gli obiettivi e le analisi di impatto formali e di livello superiore.

«A mio avviso, i nostri collaboratori hanno molto apprezzato il fatto di essere stati coinvolti, o di esserlo tuttora, in un tema di questo tipo.» Daniela Rothenbühler, Rothenbühler AG

«I benefici sono stati resi visibili anche ai dipendenti esistenti sulla homepage, suscitando reazioni positive. Inoltre, abbiamo inserito una dichiarazione sulla nostra cultura aziendale nel regolamento aziendale: vogliamo un clima aziendale basato sul rispetto reciproco e sulla tolleranza. Questo obiettivo può essere raggiunto grazie all'impegno congiunto di tutti i dipendenti. Una tale cultura aziendale richiede che tutti si trattino con tatto e sensibilità, ma anche il coraggio di segnalare i propri limiti personali e di affrontare le situazioni spiacevoli.» Corinne Stadelmann, Bertschinger AG

Principio per la promozione della compatibilità

- Ancoraggio di un principio volto a promuovere la conciliabilità nella missione aziendale.
- Pubblicazione della missione sul sito web dell'azienda, al fine di rendere visibile l'atteggiamento dell'azienda sia all'interno che all'esterno.

Affrontare la compatibilità in una guida MAG

- Affrontare in modo proattivo la questione della conciliabilità nell'ambito del colloquio annuale con i collaboratori.

Domande consigliate:

- *Quanto sono soddisfatto di...*
- *i miei compiti principali*
- *il posto di lavoro/le strutture*
- *la pianificazione degli interventi*
- *gli orari di lavoro (turni/orari fissi/orario flessibile...)*
- *il carico di lavoro*
- *il clima di lavoro nel mio ambiente*
- *il supporto da parte dei superiori (feedback alla direzione)*
- *le opportunità di sviluppo*
- *la possibilità di conciliare famiglia (o altri ambiti della vita come hobby, impegno nel sociale ecc.) e lavoro*

Osservazioni/motivazioni ...

- *In futuro vorrei assumere nuovi compiti o maggiori responsabilità, ad esempio: ...*
- *Quale formazione supplementare vorrei seguire per poter svolgere meglio i miei compiti?*

Sensibilizzazione dei dirigenti

«Una conclusione importante del progetto è stata che questo tema non riguarda solo la conciliabilità tra vita professionale e privata, ma anche la discriminazione, il mobbing o le espressioni denigratorie, che occupano uno spazio sempre più ampio. Anche noi che viviamo in una regione rurale dovremmo prepararci ad affrontare tali tematiche.» Christoph Bucher, beck konzept AG.

- Formazione e sensibilizzazione dei dirigenti su temi centrali quali:
 - Posizione dell'azienda nella promozione della conciliabilità.
 - Gestione della discriminazione e del mobbing.
 - Funzione di modello nella quotidianità lavorativa.

Comunicazione rispettosa delle pari opportunità

- Garantire un linguaggio e un linguaggio visivo rispettosi delle pari opportunità in tutti i canali di comunicazione, ad esempio:
 - Annunci di lavoro
 - Contenuto sul sito web aziendale o nei documenti aziendali

Regolamento aziendale integrativo al CCL

«I temi della conciliabilità, della discriminazione e della parità di trattamento devono essere messi per iscritto e iniziare con i moduli di testo del modello di regolamento aziendale. I moduli di testo sono una base ideale per esaminare i singoli punti e riflettere attentamente su come questi si adattino al meglio alla propria azienda.» Tobias Scheuber, Trewag AG

- Sviluppo di un regolamento specifico per l'azienda che vada oltre le disposizioni del CCL.
 - Possibili contenuti:
 - Sistema salariale trasparente.
 - Regolamenti relativi ai congedi non retribuiti e alla cassa pensione.
 - Sostegno alla formazione continua e alla collaborazione.
 - Posizione nei confronti del mobbing e delle molestie sessuali sul posto di lavoro.
- Firma del regolamento da parte dei collaboratori per garantirne l'accettazione e il carattere vincolante.

Analisi dei posti di lavoro e livelli di occupazione

«Le offerte di lavoro non vengono più pubblicate solo come «lavori a tempo pieno», ma viene verificato se sia possibile anche un impiego a tempo parziale e nella maggior parte dei casi lo è. Abbiamo quindi ricevuto alcune candidature in cui non era richiesto un impiego a tempo pieno. Se non avessimo pubblicato l'offerta di lavoro come impiego a tempo parziale (80-100%), probabilmente non avremmo ricevuto queste candidature.» Corinne Stadelmann, Bertschinger AG

- Effettuare un'analisi dei posti di lavoro per verificare i livelli di occupazione. Assicurarsi che i posti di lavoro non vengano occupati automaticamente con un livello di occupazione fisso, ma possano essere adattati in modo flessibile alle effettive esigenze.

Good Practice - Ancoraggio di un principio e integrazione del regolamento aziendale

Esempio: Trewag AG

- Definizione di un principio volto a promuovere la conciliabilità nella missione aziendale.
- Integrazione del regolamento aziendale con norme specifiche che vanno oltre le disposizioni del CCL.

Effetto:

- L'approccio fondamentale dell'azienda può essere comunicato efficacemente sia all'interno che all'esterno.

Good Practice – Non discriminazione

Esempio: Bertschinger AG

- Inserimento di una chiara dichiarazione contro la discriminazione nel regolamento aziendale.
- Sviluppo di una direttiva separata sulla tutela dell'integrità personale, al fine di proteggere i collaboratori dalla discriminazione e dal mobbing.

Effetto:

- I collaboratori si sentono a proprio agio nell'azienda e sanno come difendersi in caso di necessità.

Good Practice – Analisi dei posti di lavoro e bandi di concorso flessibili

Esempio: Ernst Wieland AG

- Verifica sistematica dei posti di lavoro prima della pubblicazione dei bandi di concorso, al fine di determinare il fabbisogno effettivo.
- Pubblicazione di bandi di concorso per posti di lavoro con orario flessibile, al fine di consentire diversi livelli di occupazione.

Effetto:

- Il numero di candidature può essere aumentato, poiché non vengono pubblicati solo posti di lavoro a tempo pieno.

Good Practice – Partecipazione dei collaboratori

Esempio: GAWO

- Introduzione di un processo di miglioramento regolare con la partecipazione attiva dei collaboratori:
 - In ufficio si tiene ogni due settimane un workshop di miglioramento della durata di mezza giornata.
 - Nella produzione questo processo viene eseguito mensilmente durante la manutenzione dei macchinari.

Effetti:

- I collaboratori possono comunicare in modo proattivo le loro esigenze.
- I collaboratori assumono maggiori responsabilità nell'azienda.

5. INDICAZIONI GENERALI PER L'ATTUAZIONE:

- **Realizzare progetti pilota:** non è necessario che tutto sia definitivo fin da subito o che l'intera azienda venga stravolta. Le misure possono essere testate inizialmente per un determinato periodo di tempo e in un contesto definito. Successivamente, l'azienda può trarre le proprie conclusioni e, se necessario, apportare modifiche, attuarle o scartarle. Per non suscitare false aspettative, è importante dichiarare e comunicare chiaramente che si tratta di progetti pilota.
- **Messa per iscritto:** spesso le aziende hanno paura dei «tigri di carta», il che è comprensibile. Tuttavia, può essere utile mettere per iscritto determinate cose. Ciò aiuta a concretizzare le idee, a focalizzarle e a creare impegno. Inoltre, offre all'azienda la possibilità di riflettere su chi è e dove vuole arrivare (esempi: sviluppo di misure «piano d'azione conciliabilità», regolamenti aziendali, linea guida, sistema salariale ecc.).

«Compilare il piano d'azione utilizzando il modello [Nota UND: mettere per iscritto obiettivi e misure]. La carta è più concreta delle idee nella testa.» Sandra Ziehli, Ziehli AG

- **Tempo e perseveranza:** nella frenesia della vita lavorativa quotidiana, la conciliabilità tra lavoro e altri ambiti della vita spesso passa in secondo piano. Tuttavia, promuovere questa conciliabilità può migliorare le condizioni di lavoro, facilitare la gestione dello stress e della frenesia e quindi aumentare la soddisfazione sul lavoro, la salute e la motivazione sia dei dipendenti che della direzione aziendale (cfr. capitolo «VANTAGGI»). L'idea che ci siano cose «più importanti» è un errore. La conciliazione è un fattore chiave per il successo di un'azienda. Vale la pena dedicare tempo sufficiente allo sviluppo e all'attuazione di misure che favoriscano la conciliazione e perseverare in questo intento.

«Tenere presente che il cambiamento non è un'azione isolata, ma un processo.» Barbara Loosli, Loosli AG

«Nel mondo del lavoro odierno, questo tema è ormai imprescindibile e deve essere considerato parte integrante della cultura lavorativa e aziendale. Vale la pena dedicare a questo argomento il tempo e l'attenzione necessari per trarne vantaggio a lungo termine.» Cornelia Müller, ELIBAG – Elgger Innenausbau AG

- **Comunicazione:** riconoscere che il timore di «comunicare troppo» / «svegliare il can che dorme» è infondato, ma che al contrario una comunicazione aperta trasmette fiducia e stima e può confutare supposizioni errate/infondate. La comunicazione è quindi un fattore chiave per una cultura aziendale positiva.
 - «Non si può non comunicare.» Paul Watzlawick

«Coniugare flessibilità e strutture chiare. Comunicazione chiara e flessibilità da entrambe le parti.» Raphael Bühner, Hechelmann AG

6. COMPATIBILITÀ DELLA DIREZIONE AZIENDALE

La compatibilità tra vita professionale e privata è un tema centrale anche per la direzione aziendale. Ciò solleva la questione di quali approcci e misure concrete possano essere adottati per promuovere anche il loro equilibrio di vita.

Raccomandazioni operative:

- **Riflessione sugli ambiti della vita:** effettuare un confronto tra situazione attuale e situazione desiderata in relazione ai cinque ambiti della vita del modello UND:
 - Qual è il mio obiettivo realistico?
 - Quale nuovo equilibrio di vita desidero?
 - Cosa dovrebbe cambiare concretamente?
 - Di quale sostegno ho bisogno e da chi per raggiungere un maggiore equilibrio?
- **Salute ed equilibrio:** promuovere un equilibrio equilibrato tra vocazione, senso di responsabilità e salute personale. La delimitazione e l'assenza non devono essere interpretate come debolezza.
- **Fiducia nei collaboratori:** delegare responsabilità e consentire ai collaboratori di agire in modo autonomo.

- **Rafforzare il ruolo di modello:** i dirigenti dovrebbero dimostrare con le loro azioni che è possibile conciliare lavoro e vita privata.
- **I cambiamenti come opportunità:** affrontare i cambiamenti gradualmente, stabilire delle priorità e semplicemente provare cose nuove.

7. INFORMAZIONI SUL PROGETTO

Sul sito web della ASFMS sono disponibili tutti i resoconti delle diverse fasi del progetto pilota. Sono inoltre disponibili diversi video dei partecipanti.

<https://www.vssm.ch/de/vereinbarkeit-von-beruf-und-privatleben>

8. RECAPITI DELL'ASFMS E DEL CENTRO DI COMPETENZA UND

Se siete interessati al tema della conciliabilità tra vita professionale e privata e desiderate ricevere assistenza o servizi in merito, le aziende affiliate alla VSSM possono rivolgersi all'associazione o al centro di competenza UND:

Sandra Sebestin, Assistente di direzione ASFMS: sandra.sebestin@vssm.ch

Centro di competenza UND: info@fachstelle-und.ch e telefono 044 462 71 23