

Vita e lavoro

Conciliabilità: un tema cruciale per le aziende - sfide e opportunità

Intervista a Laura Semini-Fieni, Responsabile Comunicazione e Sviluppo Progetti di Pro Familia Svizzera Italiana

Come giudica il livello di attenzione sul tema conciliabilità lavoro-famiglia da parte delle imprese ticinesi?

È sicuramente un tema di crescente interesse, soprattutto per le organizzazioni ticinesi che di fronte al problema della carenza di personale e di manodopera qualificata devono mettere in atto delle misure di conciliabilità per rendersi attrattive. Sappiamo che il pensionamento della generazione dei baby boomer e l'entrata in vigore dell'accordo fiscale tra Svizzera e Italia, che penalizza i nuovi frontalieri tassati in Italia, accentueranno ancora di più il fenomeno. In tal senso la conciliabilità vita lavoro è una chiave fondamentale per aumentare la partecipazione al mondo del lavoro, soprattutto di quelle donne - spesso altamente qualificate - che a seguito della maternità decidono di interrompere o ridurre drasticamente l'attività lavorativa. Da un punto di vista prettamente aziendale, la conciliabilità vita-lavoro può diventare un importante driver di crescita, sia in termini di reputazione che di produttività dei collaboratori. È un dato di fatto che investire nel benessere dei propri collaboratori ha un effetto sulle performances e sulla motivazione dei collaboratori e quindi sui risultati complessivi dell'azienda. Inoltre, non dobbiamo dimenticare che in Svizzera la metà della forza lavoro è rappresentata dalle generazioni Y e Z - ovvero lavoratori con meno di 40 anni - che accordano grande importanza ai valori aziendali (con i quali si identificano), così come alle condi-

zioni di lavoro che possono garantire loro una buona qualità di vita. Per aumentare la consapevolezza di tutti gli attori coinvolti nelle politiche legate alla conciliabilità vita-lavoro quest'anno abbiamo inaugurato l'esposizione fotografica itinerante "Famiglie - esplorando il passato, immaginando il futuro. 150 anni di sfide e conquiste tra ruoli, lavoro e conciliabilità" che ha dato il via ad una campagna di sensibilizzazione sul tema e prevede una serie di eventi gratuiti e aperti al pubblico (www.storiadellefamiglie.ch). **Pro Familia offre l'opportunità alle imprese di certificarsi come "Organizzazione amica delle famiglie" grazie al sondaggio Family Score. Cosa emerge dai risultati a livello nazionale?**



Anche se l'offerta di misure in favore della conciliabilità vita-lavoro è di regola molto interessante, notiamo come questa non sia sempre in linea con i desideri dei propri collaboratori. La tendenza è infatti quella di lanciare delle iniziative "top-down", senza quindi fare un'analisi approfondita della propria popolazione aziendale e/o senza prima sondare i bisogni dei collaboratori. Questo mancato coinvolgimento può generare inefficienza ed inefficacia. In questo senso il Family Score offre un approccio strategico alla gestione del personale; si trat-

ta infatti di uno strumento di misurazione che permette di implementare delle misure di conciliabilità mirate in base al fabbisogno. Il coinvolgimento e l'ascolto dei collaboratori tramite una comunicazione aperta e trasparente è a nostro avviso fondamentale per impostare una cultura aziendale basata sulla fiducia che contribuisca ad un buon clima di lavoro e al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Esistono differenze legate al settore operativo, alla dimensione o al carattere internazionale dell'impresa?

In Ticino, il 40% circa delle istituzioni che scelgono di partecipare al Family Score sono amministrazioni pubbliche (contro il 60% di aziende private); si tratta di un tasso significativamente più alto rispetto al resto della Svizzera. I risultati non evidenziano differenze significative legate alla dimensione dell'azienda o al settore operativo. Dal nostro osservatorio notiamo però come le aziende di stampo internazionale siano tendenzialmente più proattive e sensibili, ma ci sono anche molte piccole realtà che, lavorando su una cultura aziendale orizzontale e partecipativa, ottengono ottimi risultati. In generale, possiamo dire che ogni azienda ha bisogni e soluzioni diverse proprio perché la popolazione aziendale è diversa. Sia nelle grandi imprese che in quelle piccole, indipendentemente dal tipo di azienda o dal Cantone, tutti i collaboratori - giovani, anziani, con o senza figli - concordano però nell'affermare che il tema della conciliabilità vita-lavoro è di centrale importanza per loro.

Quali sono le misure più richieste dai collaboratori?

In base ai risultati dei Family Score effettuato in Ticino, notiamo come generalmente le misure più richieste dai collaboratori siano legate al fattore tempo e alla flessibilità. L'approccio al mondo del lavoro è cambiato rispetto a qualche anno fa e i collaboratori vogliono *segue a pag. 2* →

All'interno:

- **Persone e Azienda: quando il Work & Life Balance genera reciproco valore**
- **A gentile richiesta / Esonero dal lavoro notturno: diritti e doveri**
- **Giurisprudenza / Stage non retribuito o contratto di lavoro? - Criteri di distinzione**

segue da pag. 1 →

Conciliabilità: un tema cruciale per le aziende

no disporre di più tempo libero per dedicarsi ai loro interessi. È interessante notare come il fenomeno non riguardi più soltanto genitori con figli in età scolastica ma sia trasversale a tutte le fasce di età e indipendente dal sesso. Una recente statistica del Gruppo Adecco¹ conferma come i principali driver motivazionali non siano più legati a fattori economici, bensì a buona conciliabilità vita-lavoro, ad una maggiore flessibilità (sull'orario di lavoro e sulla possibilità di scegliere il lavoro da remoto) e al fatto di avere un lavoro che appassiona.

Qual è il principale ostacolo alla conciliabilità vita-lavoro?

Un problema che riscontriamo in diverse aziende è l'*overworking*. Anche nelle organizzazioni più proattive che dispongono di diverse misure in favore della conciliabilità, i ritmi di lavoro frenetici e gli straordinari riducono in modo importante la possibilità di usufruire delle misure stesse, con conseguente aumento dello stress, demotivazione e - a lungo andare - perdita di fiducia da parte dei collaboratori. Un altro ostacolo è legato agli stereotipi che tutti noi abbiamo, ad esempio: un uomo non può lavorare part-time, un collaboratore non può ricoprire una posizione manageriale se lavora part-time, una parte del lavoro non può essere svolta a casa e così via. In questo senso, riteniamo che sia sempre importante comunicare apertamente con i propri collaboratori per capire quali misure, spesso molto semplici e poco costose, possono essere messe in atto per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Il Family Score è uno strumento gratuito e sostenuto dal Canton Ticino che le aziende possono utilizzare proprio a questo scopo.

Quanto incide l'innovazione normativa sul tema della conciliabilità vita-lavoro?

Incide in modo significativo. L'innovazione normativa deve andare di pari passo con lo sviluppo delle politiche legate alla conciliabilità-vita lavoro promosse dall'ente pubblico e dalle aziende. Senza entrare nel merito di accordi fiscali internazionali che limitano il lavoro transfrontaliero (e che non dipendono soltanto dalla volontà delle autorità svizzere), penso per esempio alle rigide norme sull'orario di lavoro che nonostante siano state definite per tutelare i lavoratori, di fatto impediscono l'attuazione di alcune misure di flessibilità già presen-

Pro Familia Svizzera Italiana è un'antenna regionale di Pro Familia Svizzera che nasce, a seguito della Riforma sociale e fiscale del 2018, dal desiderio di sensibilizzare e promuovere buone pratiche di conciliabilità fra lavoro e vita privata presso le organizzazioni pubbliche e private ticinesi.

Il **Family Score** è uno strumento di misurazione, elaborato scientificamente in collaborazione con l'Università di Friburgo, che offre la possibilità di valutare il grado di conciliabilità vita-lavoro delle aziende. In base al punteggio ottenuto permette di ottenere la certificazione "Organizzazione amica delle famiglie", un marchio nazionale promosso da Pro Familia Svizzera.

Per maggiori informazioni www.profamiliasvizzeraitaliana.ch.

ti in altre realtà. Per stare al passo con i tempi, sarebbe opportuno allentarle in maniera mirata in modo tale che i collaboratori possano impostare più flessibilmente il loro lavoro, usufruendo per esempio della cosiddetta settimana lavorativa corta (che consiste nell'effettuare le ore settimanali dovute su 4 giorni anziché su 5). Anche l'attuale impostazione del congedo maternità è di per sé superata e ostacola la conciliabilità vita-lavoro, in quanto fin dalla nascita di un figlio attribuisce alla donna tutti i compiti legati alla cura del neonato impedendo un coinvolgimento attivo della figura paterna e di conseguenza un'eventuale responsabilità condivisa dei ruoli familiari. In quest'ottica è auspicabile una revisione della legge volta all'introduzione di un congedo parentale.

Principali timori nell'implementazione di alcune misure?

Alcune aziende temono di dover investire molte risorse finanziarie e questo non è assolutamente vero; talvolta si tratta solo di effettuare qualche piccolo aggiustamento di tipo organizzativo. Anche laddove è necessario investire, spesso le misure non sono costose e in ogni caso vengono ampiamente ripagate dagli effetti delle misure di promozione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata (ad esempio in termini di reputazione, di attrattività aziendale, di motivazione e di produttività dei collaboratori). A tale riguardo sono numerosi gli studi scientifici che dimostrano come il ritorno economico dell'investimento sia positivo. L'aspetto interessante è che il Canton Ticino sostiene finanziariamente i costi di analisi e di consulenza, nonché l'implementazione di nuove misure di conciliabilità in azienda, se la richiesta viene effettuata tramite uno dei partner della Piattaforma Vita-Lavoro - un progetto nato per supportare e accompagnare le aziende su questo tema - della quale Pro Familia Svizzera Italiana fa parte (www.vitalavoro.ch). Talvolta notiamo il timore da parte dei professionisti HR di favorire soltanto alcune categorie di collaboratori, ma a questo si può ovviare facilmente con una politica aziendale di conciliazione ben impostata che sia tra-

sversale e legata alle varie fasi della vita (e non soltanto ad un target specifico, come ad esempio i genitori).

Vi sono iniziative pratiche particolarmente interessanti ed efficaci che sono state implementate?

Il job-sharing e top-sharing² sono delle misure particolarmente interessanti per aumentare la partecipazione al mondo del lavoro, ma anche per permettere ai collaboratori di ridurre gradualmente il loro impegno professionale (per esempio prima di andare in pensione o semplicemente per dedicarsi ad altri interessi). A livello ticinese però non sono ancora molte le aziende che ne fanno uso. Spesso sono anche le piccole iniziative a fare la differenza, come per esempio il fatto di definire dei giorni esenti da riunioni, di prevedere da regolamento la possibilità di usufruire di congedi non pagati più o meno lunghi, di ridurre o abolire l'orario blocco o di limitare le riunioni in certe fasce temporali (per esempio tra le 9.30 e le 16.30). Tutte queste misure, che non hanno un costo diretto per l'azienda, aiutano il collaboratore a gestire in modo più elastico impegni privati e professionali. Tuttavia, al di là delle misure che possono essere offerte, per il buon funzionamento delle stesse sono fondamentali sia l'esempio del management, in primis, sia l'accompagnamento al cambiamento culturale. A tale riguardo, per aiutare le aziende alla ricerca di ispirazione, Pro Familia Svizzera ha creato una piattaforma che raccoglie le best practices di conciliabilità più interessanti in territorio elvetico, a disposizione sul sito www.profamilia.ch/it nella sezione "aziende".

² Il termine top-sharing si riferisce alla condivisione di posizioni di alta responsabilità che includono la gestione di collaboratori e collaboratrici.

IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione

Il diritto del lavoro applicato.

Editore: Boss Editore SA
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco
Hanno collaborato: Laura Semini-Fieni, Annalisa Matta Ghielmetti, Simone Beraldi e Anna Lutti Martella

Boss Editore SA - CH 6900 Lugano
tel. +41(0)91 600 93 03

Amministrazione: info@boss-editore.ch
© www.boss-editore.ch

¹ Global Workforce of the Future 2022, Adecco Group