



GUIDA PRATICA

IL JOB E TOP SHARING

DUE ESPERTI AL PREZZO DI UNO



FOR JOBSHARING
SHARE AND WIN



Indice

PART TIME E MERCATO DEL LAVORO	1
UN MODELLO PER TUTTE LE ETÀ	3
DEFINIZIONE DI JOB SHARING E ALCUNI DATI	4
SITUAZIONE A LIVELLO LEGALE	5
JOB SHARING INTERGENERAZIONALE	8
MODALITÀ ORGANIZZATIVE	9
VANTAGGI	10
SFIDE E RESTRIZIONI	11
IL PARTNER IDEALE E LA CANDIDATURA	12
PREPARARE UNA CANDIDATURA	13
ASSICURARE IL SUCCESSO DI UN JOB E TOP SHARING	15
JOB SHARING, SLASH CAREER E IMPRENDITORIA	16
PERCEZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA	17
LE 10 TAPPE VERSO IL JOB E TOP SHARING	18
SCIoglimento DEL SODALIZIO	19
LA DIREZIONE E I RESPONSABILI DELLE RU	20
CONDIVIDERE PER DIRIGERE MEGLIO	21
INTERCULTURALE E TESTIMONIANZE	22
INDIRIZZI UTILI IN SVIZZERA	25



REDAZIONE E STAMPA

Autori e autrici:

Irenka Krone-Germann, Anne de Chambrier, Mirko Humbert e Rong Zhou, Associazione PTO

Grafica:

Razvan Oprea
Irina Spirea

Foto:

Keren Bisaz
(Introduzione e pag. 3)
www.miragesphoto.com
Brillantine Pictures
(pag. 12 e 24)
www.brillantine.ch

Traduzione

St. trad. di Simona Tacchini

Rilettura

Angelica Lepori e Danuscia Tschudi (SUPSI)

Ottobre 2020

L'iniziativa *Go-for-job sharing* è sostenuta dall'ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'interno DFI

Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo UFU

Aiuti finanziari in base alla legge sulla parità dei sessi

Introduzione

Care lettrici, cari lettori,

Da diversi anni in Svizzera il numero di lavoratori e lavoratrici a tempo parziale è in costante aumento, in modo particolare tra le donne. La Svizzera si posiziona ai primi posti tra i paesi europei, subito dopo i Paesi Bassi, in materia di lavoro a tempo parziale: infatti un terzo della sua popolazione attiva lavora ad orario ridotto.

Ciononostante, malgrado la conciliazione tra lavoro e famiglia, i posti a tempo parziale permettono solo raramente di accedere a mansioni di responsabilità, di cambiare facilmente impiego o ancora di assicurare una presenza sul luogo di lavoro nell'arco della settimana. Le conseguenze sono talvolta negative, poiché persone altamente qualificate sono spesso relegate in posti senza prospettive. Tenuto conto delle competenze sottoutilizzate di donne qualificate e del numero crescente di uomini che desiderano lavorare a tempo parziale, l'impiego condiviso, comunemente chiamato "job sharing", è un modello di lavoro innovativo che comporta grandi vantaggi sia per le imprese che per il personale.

Nell'era della digitalizzazione dei mezzi di comunicazione e della grande quantità d'informazioni sui social network all'interno delle aziende, l'impiego condiviso (in inglese job sharing) si sviluppa più rapidamente, e può essere maggiormente diffuso. In questo contesto particolare, il job e top sharing sono modelli di lavoro sempre più ambiti da uomini e donne di tutte le generazioni e sostenuti da imprese all'avanguardia per conservare il loro savoir-faire, trattenere i talenti e essere attrattivi sul mercato del lavoro.

Questa guida presenta i vantaggi, i rischi, gli aspetti contrattuali, i dettagli pratici di una candidatura a due o a tre e ricorda l'importanza del principio "win-win". La nostra Associazione PTO "Part-Time Optimisation" mira a informare i lavoratori e le lavoratrici e i datori e le datrici di lavoro sulle numerose sfaccettature del job sharing attraverso diversi strumenti di attuazione come il coaching e i laboratori mirati all'interno delle aziende. Desideriamo così promuovere questa forma di partenariato per poter introdurre una maggiore equità, diversità e flessibilità nel mercato del lavoro ottimizzando così il potenziale economico del personale a tempo parziale in un contesto sempre più digitalizzato.

Vi auguriamo una buona lettura!

*Le esperte, gli esperti e i membri attivi del Comitato PTO
(Association Part-time Optimisation)*



Su: Da sx a dx: Brigitte Egli, Charly Pache, Danuscia Tschudi, Lynn Mackenzie, Isabelle Flouck, Benjamin Egger, Robin Pasche, Nina Prochazka, Maël Dif-Pradalièr, Angelica Lepori, Wilma Nesossi, Razvan Oprea

Sotto: Da sx a dx: Rachel Riat Müller, Adrian Marti, Corinne Emonet, Irenka Krone-Germann, Anne de Chambrier, Marco Sommer, Mathy Sommer, Myriam Marano, Mahlet Hailegiorgis.



Part time e mercato del lavoro

Il 60% delle donne attualmente impiegate in Svizzera lavora a tempo parziale, mentre questa modalità di lavoro riguarda il 18% degli uomini (attivi occupati, UST, 2020). Lo scarto tra i due sessi è uno dei più elevati al mondo. Questa particolarità del mercato del lavoro è sorprendente considerato che oggi esistono sempre meno disparità tra i generi per quanto riguarda il livello di formazione.

In genere, la decisione di lavorare a tempo parziale è frutto di una scelta individuale non imposta da situazioni economiche congiunturali. Statisticamente la maggior parte delle donne dichiara di ridurre il tempo di lavoro per occuparsi della prole o dei familiari (ad es. genitori più anziani). Questa scelta è dunque legata a una tendenza della società dove la donna si occupa dell'educazione e dell'accudimento dei familiari più di quanto faccia l'uomo.

Si ricorda inoltre che la Svizzera dispone di un sistema educativo performante, da una parte per il suo sistema duale di formazione professionale, dall'altra per la qualità delle sue alte scuole e università. Rappresenta, in effetti, un polo di capitale umano particolarmente sviluppato.

DIVARIO TRA LA FORMAZIONE DELLE DONNE E IL LORO ACCESSO A POSTI DI RESPONSABILITÀ

Rispetto agli anni ottanta, il livello d'educazione delle donne è cresciuto considerevolmente, tanto che oggi, un maggior numero di donne possiede la maturità federale rispetto agli uomini. In alcune formazioni un tempo conseguite essenzialmente dagli uomini, le donne sono addirittura più numerose (medici, insegnanti, giuristi). Questa realtà attualmente non si riflette nel mondo professionale.

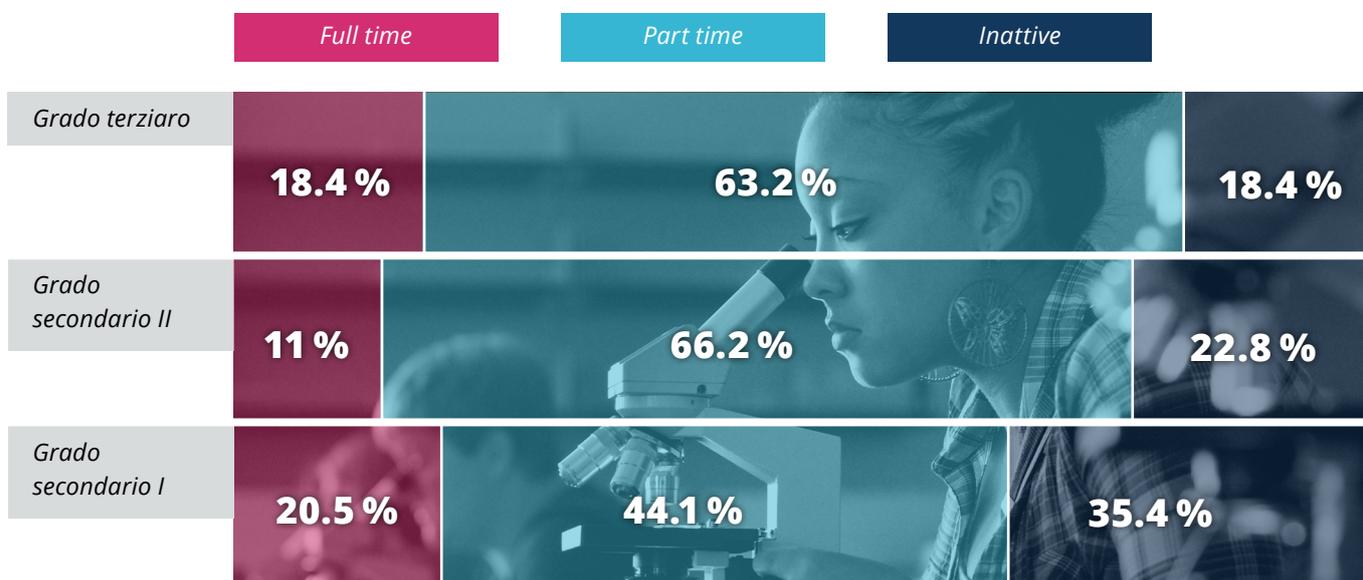
La Svizzera si trova ancora oggi tra quei paesi europei che hanno uno scarso numero di donne in posizioni chiave dell'economia anche se la situazione è migliorata (10% delle donne sono membri di direzione d'impresa, 23% fanno parte di consigli d'amministrazione). Il settore pubblico è pioniere: la percentuale di donne nell'alta dirigenza raggiunge il 20% (vedi schillingreport 2020).

Comunque l'economia svizzera deve assolutamente continuare su questa strada per evitare il rischio di restare indietro rispetto ai paesi dell'Europa occidentale, che in alcuni casi hanno una proporzione di donne nettamente più elevata.

È un fatto: più le donne madri di famiglia possiedono un grado di formazione elevato, più avranno la tendenza a lavorare a tempo parziale, con delle variazioni che dipendono da altri fattori specifici in base ad ogni situazione personale. Questa tendenza si spiega sia per la presenza di un salario più elevato, in linea con la formazione raggiunta, che con il desiderio di non delegare completamente la cura della prole. Si precisa che il rischio di perdita di competenze nell'ambito di un'occupazione part time è particolarmente elevato per le persone con un maggior grado di formazione, tanto più che con il part time si accede più difficilmente alle offerte di corsi di aggiornamento. Il prezzo da pagare per questa decisione è elevato sia per il singolo che per la società: ovvero la sottovalutazione della formazione e delle competenze delle donne e la disparità tra uomini e donne sia per l'accesso a posti di responsabilità che a posti a tempo parziale.

In Svizzera quasi 50.000 donne², principalmente madri di famiglia che possiedono una formazione universitaria, non sono più attive professionalmente. Questo potenziale di esperienze e competenze è più che mai necessario per rimediare alla mancanza di personale altamente formato sul mercato del lavoro elvetico.

La Svizzera è il paese d'Europa, dopo i Paesi Bassi, in cui il lavoro part time è più diffuso tra le madri. Il lavoro a tempo parziale è tuttavia poco praticato tra i padri dell'UE. In Svizzera e nei Paesi Bassi invece questa quota supera il 10% (UST, 2020).



Part time e formazione

Gli schemi seguenti illustrano le percentuali di tempo di lavoro delle madri, con almeno un figlio o una figlia minore di 15 anni, in funzione del loro grado di formazione (UST, 2020).

1. cfr. Krone-Germann I., *Part-time Employment in Switzerland, Relevance, Impact and Challenges*, Peter Lang editore, 2011.

2. Der Arbeitsmarkt, Zeitschrift für Arbeit und Beschäftigung, *Teuer ausgebildet und nicht gebraucht*, Naomi Jones, 1/2 2015.



Un modello per tutte le età

L'economia svizzera sta relativamente bene nel confronto internazionale e il livello di occupazione resta elevato. In alcuni settori si manifesta tuttavia una carenza di personale altamente qualificato. In effetti, la generazione dei numerosi "babyboomers", dotati di una solida formazione e ormai prossimi alla pensione, sta abbandonando progressivamente il mercato del lavoro lasciando così un vuoto in alcuni settori dell'economia. Al tempo stesso le statistiche cantonali di alcune regioni svizzere mostrano un tasso di disoccupazione giovanile in crescita.

Il job sharing intergenerazionale (almeno 10 anni di differenza, cfr. pag. 8) può rivelarsi uno strumento innovativo, sia per valorizzare le competenze dei collaboratori e delle collaboratrici più esperti/e che per formare ed integrare nel lavoro quelli più giovani.

Per tanti genitori il job sharing permette di esercitare un'attività stimolante a tempo parziale piuttosto che lavorare a tempo pieno e demandare interamente ad altri la cura della prole.

JOB SHARING COME ALTERNATIVA

La condivisione dell'impiego offre un modello di lavoro alternativo, applicabile a diversi periodi della vita attiva. Si rivolge a:

- Giovani professionisti che grazie allo scambio intergenerazionale sono pronti a integrarsi meglio in azienda.
- Donne e uomini che desiderano combinare un impiego stimolante con altre attività.
- Persone con anzianità di lavoro che aspirano a rimanere in attività e trasmettere le loro conoscenze e competenze riducendo il tempo di lavoro.

Infine, la condivisione dei posti di lavoro, costituisce un vantaggio a livello sociale poiché permette una migliore ripartizione delle opportunità di lavoro e una migliore redditività della formazione. Inoltre, nei periodi di crisi economica, il job sharing sotto forma di condivisione dell'impiego (work share) può anche permettere di evitare, in alcuni casi, dei licenziamenti.

Definizione del termine job sharing e alcuni dati

Il termine **job sharing**

si riferisce a due o più persone che condividono un'occupazione a tempo pieno con dei compiti interdipendenti e una responsabilità comune.

Il termine **top sharing**

designa il job sharing in posizioni di alta responsabilità che includono la gestione di collaboratori e collaboratrici.

Il "job splitting" rappresenta un posto di lavoro frazionabile in due posti a tempo parziale indipendenti pur conservando una complementarità tra i lavoratori e le lavoratrici

Il job sharing include due categorie:

- il **job sharing «puro»**: lega un datore di lavoro a due dipendenti con un unico contratto di lavoro. Per quanto riguarda la ripartizione del lavoro, il job sharing puro rappresenta la perfetta sostituibilità tra i due partner e la continuità su tutti i dossier, per es. con un unico indirizzo email.
- Il **job sharing «ibrido»**: lega un datore di lavoro a due dipendenti con distinti contratti di lavoro individuali. Il job sharing ibrido si traduce di fatto nell'assegnazione informale dei dossier tra i due partner pur lasciando gli altri compiti perfettamente intercambiabili con l'assunzione della responsabilità comune.

Le conseguenze giuridiche possono differenziarsi secondo il modello scelto, in particolare per quanto riguarda la sostituzione di un lavoratore o lavoratrice assente. Questa guida pratica si occupa principalmente di job sharing «ibrido» poiché questa forma rimane senza dubbio la più praticata.

Nel 2016 rispettivamente il 3,7% del personale salariato e il 9,8% di quello che lavora a tempo parziale ha un contratto di lavoro in job sharing. Il job sharing è particolarmente diffuso tra le seguenti persone: donne, genitori con figli al di sotto dei 15 anni, personale attivo a tempo parziale con un tasso d'occupazione tra il 20% e il 69%, personale attivo occupato nell'ambito dell'insegnamento così come personale di tipo amministrativo o che si occupa di professioni intellettuali, artistiche e scientifiche (UST, 2016) .

Da parte delle imprese, la rilevazione condotta dalla FHNW nel 2014 su un campione di circa 400 imprese ha dimostrato che il 27% delle imprese già propone posti in job sharing, un quarto dei quali riguarda posizioni dirigenziali, si veda lo studio FHNW³.

3. Rilevazione FHNW, Mandato PTO, Febbraio 2014, www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications/enquête-jobsharing

Nella legislazione svizzera attualmente non esistono né disposizioni di legge particolari, né giurisprudenza che siano applicabili al job sharing⁴. In pratica i responsabili delle risorse umane (HR) fanno riferimento alle norme del diritto del lavoro.

In assenza di un contratto di lavoro specifico di job sharing, la forma contrattuale più adeguata è un contratto individuale di lavoro (CIL art.319 CO) per ciascun partner a tempo determinato o indeterminato.

Al momento della stipulazione del contratto il datore di lavoro può inserire alcune **clausole**⁵ e le parti devono prestare particolare attenzione ai seguenti elementi:

- I partner che condividono il lavoro non sono legati tra loro da **alcuna relazione giuridica** ma sono **corresponsabili** dell'esecuzione del lavoro e condividono la gestione dei collaboratori e delle collaboratrici (in posti di responsabilità).
- In materia di **responsabilità** (CIL art. 321 CO) i partner saranno obbligati a rispondere in solido nel caso di un comportamento dannoso commesso insieme. Tuttavia se uno dei due partner causa un danno, agendo da solo e senza l'accordo dell'altro, quest'ultimo non può essere ritenuto responsabile. Parimenti anche la ripartizione di premi eventuali dipende da caso a caso e può essere definita in anticipo.
- **L'orario di lavoro** sarà stabilito dai partner in modo tale da rispondere alle necessità legate alla mansione. Idealmente questi si accordano affinché il posto sia occupato con continuità. Il consenso deve essere trovato dalle tre parti.
- Per quanto concerne **l'assenza prolungata o dimissioni** di uno dei partner bisogna prevedere le modalità per la sua sostituzione già a partire dalla conclusione del contratto (cfr. pag. 19).
- Per quanto riguarda le **ferie** il datore di lavoro sarà propenso a chiedere ai partner di pianificarle in periodi diversi.

La valutazione annuale ha luogo in presenza di entrambe le persone che lavorano sulla base di obiettivi comuni. I partner accettano quindi di rinunciare alla protezione dei dati sensibili, almeno per quanto riguarda la valutazione, dal momento che ciò è elemento di base e fondante del job sharing. È comunque possibile che una parte della valutazione venga effettuata separatamente (ad es. per quanto riguarda competenze personali e sociali, specifiche esigenze di formazione). In questo modo il duo riceve una valutazione comune con un giudizio identico in termini di raggiungimento di obiettivi professionali, ma può ugualmente beneficiare di raccomandazioni personalizzate.

I salari saranno adattati in funzione di alcune variabili quali l'età, la formazione, l'esperienza e l'anzianità in azienda e potranno eventualmente essere diversi secondo il profilo dei singoli componenti della coppia.

Per facilitare la collaborazione e lo scambio di informazioni l'allestimento dello **spazio di lavoro** comprenderà tanti posti quanti sono i lavoratori. Per quanto riguarda invece gli scambi di mail, è possibile sia avere un indirizzo di posta elettronica comune, sia due indirizzi diversi, con preferenza della seconda soluzione in caso di job sharing ibrido.

4. Hirschi V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Berna dicembre 2013.

5. Eventualmente sotto forma di clausola aggiuntiva al contratto.



Il telelavoro: applicato da un sempre maggior numero di aziende pubbliche e private, il telelavoro permette di aumentare la flessibilità e di economizzare i costi delle infrastrutture e del trasporto. Questa forma di organizzazione del tempo di lavoro è un elemento aggiuntivo per la conciliazione tra vita professionale e vita privata. Può essere tranquillamente praticato all'interno del job sharing.

ELEMENTI DA STABILIRE IN ANTICIPO

- Il concetto di responsabilità e di valutazione comune dei risultati.
- L'organizzazione del lavoro e la procedura per l'assegnazione delle ferie.
- La modalità di sostituzione in caso di assenza di una delle due persone che lavorano.
- La ripartizione del lavoro (splitting, ibrido o puro), sebbene poi si perfezioni con la pratica.
- Le modalità di trasmissione delle informazioni tra i partner e il datore di lavoro.
- Il processo di decisione in caso di disaccordo.

Una valutazione indipendente delle prestazioni di ogni lavoratore è da evitare poiché non corrisponde allo spirito del job sharing e potrebbe compromettere lo spirito di squadra dei due partner.

La situazione in altri paesi

Stati Uniti



Il modello del job sharing è nato negli Stati Uniti negli anni 70. Secondo uno studio della società americana delle risorse umane oggi circa il 20% delle aziende americane concede la possibilità di un impiego condiviso. Una guida⁶ pubblicata negli Stati Uniti contiene una lista di articoli su questo tema.

Francia



Introdotti nel 1994 i primi impieghi in job sharing sono stati importati in particolar modo dall'azienda Hewlett-Packard (HP) ma questo concetto rimane relativamente poco conosciuto dalle società francesi. In seguito infatti l'attenzione è stata focalizzata sulla riduzione collettiva dell'orario di lavoro (le 35 ore settimanali) piuttosto che su accordi flessibili inerenti l'organizzazione del lavoro. La legislazione francese non prevede disposizioni particolari in materia di job sharing.

Gran Bretagna



La legislazione britannica in materia di diritto del lavoro è sommaria. In sintesi «tutto è fattibile nella misura in cui entrambe le parti sono d'accordo». In realtà esistono numerosi casi di job sharing ed anche un'agenzia di collocamento specializzata che propone delle opportunità professionali «flessibili»⁷.

Germania



Il job sharing è previsto dalla «legge sul lavoro a part time» al paragrafo 13 TzBfG che enuncia il principio generale del job sharing. Questo paragrafo indica ugualmente che i partner hanno l'obbligo di sostituzione ma non dice nulla in merito all'organizzazione di questa forma di lavoro. Attualmente sono in corso delle iniziative per promuovere il job sharing⁸.

Paesi Bassi, Svezia e Danimarca



Insieme alla Svizzera sono i paesi con il maggior tasso di part time. Logicamente anche il job sharing deve potervi essere praticato. Tuttavia esiste poca informazione in merito⁹.

6. Cremona L. & Miller E., *Jobsharing Resource Guide*, www.missionjobshare.com, 2009.

7. Daniels L., www.thejobshareproject.com - Sito dell'agenzia: www.capabilityjane.com

8. Tepe J. & Kaiser A., *Piattaforma jobsharing*: www.tandemploy.com

9. Hirschi V., SECO, Rapport juridique Jobsharing, Berna dicembre 2013.



Jobsharing intergenerazionale

Una delle sfide attuali è quella di valorizzare e trasmettere le esperienze e le competenze tecniche della generazione che lascia progressivamente il mercato del lavoro e di integrare i giovani professionisti.

La generazione dei sessantenni rappresenta demograficamente quella dei “babyboomers” e alcuni di loro, in buona salute, desiderano mantenere un’occupazione professionale. Questi dispongono di un bagaglio professionale difficilmente reperibile in alcuni settori economici (professionalità nel campo della salute, dell’orologeria, dell’informatica e dell’insegnamento)¹⁰ e sono quindi nella condizione di trasmettere alle generazioni più giovani esperienze e competenze tecniche molto preziose. Il mantenimento di un’attività professionale a tempo parziale da parte dei lavoratori più anziani è uno dei possibili aspetti di job sharing intergenerazionale.

Con il passare degli anni alcune persone vicine alla pensione si disinteressano del loro lavoro, hanno dei problemi di salute oppure sentono di non essere più riconosciute o performanti. In questo caso il job sharing può diventare uno strumento per rimotivare i lavoratori.

Il job sharing intergenerazionale è una ripartizione dell’impiego occupato da due persone che hanno tra di loro almeno 10 anni di differenza.

L’obiettivo è lo scambio di conoscenze nei due sensi:

1. La persona più anziana che occupa un posto di responsabilità e che desidera ridurre il suo tasso di attività può condividere il posto con un collaboratore meno esperto. Pur mantenendo un lavoro stimolante può trasmettere le sue competenze e la cultura dell’azienda.
2. Le competenze tecnologiche e la formazione più recente dei giovani rappresentano invece un plusvalore per il partner più anziano. Lo scambio di conoscenze differenziate permette così al binomio di aumentare le prestazioni.

In Svizzera si osservano sempre più partenariati di questo tipo specialmente nel campo dell’insegnamento (dalla scuola primaria fino all’ambito accademico). Il fatto d’avere una differenza di età all’interno del job sharing offre anche una maggiore flessibilità poiché i vincoli sono diversi in base all’età.

10. Secondo un’inchiesta effettuata da Manpower nell’ottobre 2013 il 37% delle imprese già ad oggi è carente di persone competenti e manodopera specializzata.

Modalità organizzative

Il job sharing non varia solamente in base alla diversità dei singoli individui (per genere, età, personalità) ma anche in base a diverse possibilità di ripartizione del tempo lavorativo. Per assicurare un salario adeguato sono possibili diverse varianti. Il job sharing non si limita quindi alla possibilità del 50%-50%.

Variante A: ripartizione settimanale semplice 50%-50%.

LUNEDÌ	MARTEDÌ	MERCOLEDÌ	GIOVEDÌ	VENERDÌ
Collaboratore A	Collaboratore A	Collaboratore A	Collaboratore B	Collaboratore B
Collaboratore B	Collaboratore B	Collaboratore B	Collaboratore A	Collaboratore A

Variante B: ripartizione settimanale 60%-40% tenendo conto di una mattinata in comune. Durante un pomeriggio non è presente sul posto di lavoro alcun collaboratore, ma entrambe le persone sono raggiungibili in caso di urgenza.

LUNEDÌ	MARTEDÌ		MERCOLEDÌ	GIOVEDÌ	VENERDÌ
Collaboratore A	Coll. A	Coll. B	Collaboratore A	Collaboratore B	Collaboratore B
Collaboratore A	Collaboratore A			Collaboratore B	Collaboratore A

Variante C: ripartizione settimanale 60%-60% organizzata per giornate di lavoro. I collaboratori lavorano rispettivamente al 60% e si dividono la funzione di responsabile (quadro medio) ognuno al 50%. Il resto del tempo (10%) viene utilizzato per effettuare un lavoro a progetto (quadro inferiore).

LUNEDÌ	MARTEDÌ		MERCOLEDÌ	GIOVEDÌ		VENERDÌ
Capo A	Capo A	Coll. B	Capo A	Capo B	Coll. A	Capo B
Capo A	Capo A		Capo B	Capo B		Capo B

Variante D: ripartizione del tempo di lavoro trimestrale al 70%-70% (top sharing). In questo modello due dirigenti in job sharing lavorano al 70% ed alternano la loro funzione ogni tre mesi. Per tre mesi il collaboratore A lavora al 70% in qualità di responsabile capo mentre il collaboratore B lavora al 30% in qualità di responsabile e per il restante 40% come vice. In questo modo la funzione del responsabile capo viene ricoperta al 100%. Passati tre mesi lo scenario cambia ed i ruoli vengono invertiti. Questo modello è interessante per il datore di lavoro perché una parte dell'attività di supplenza è già integrata nel binomio.

GEN.	FEB.	MAR.	APR.	MAG.	GIU.	LUG.	AGO.	SET.	OTT.	NOV.	DIC.
Capo A			Capo B			Capo A			Capo B		
Capo B (con supplenza)			Capo A (con supplenza)			Capo B (con supplenza)			Capo A (con supplenza)		

I termini di genere maschile si riferiscono a persone di entrambi i sessi.

VANTAGGI

PER CHI LAVORA

- 1** Accesso ad occupazioni più stimolanti: grazie al job sharing impieghi a tempo pieno interessanti diventano accessibili anche ai lavoratori a tempo parziale¹¹.
- 2** Diversità e innovazione: la condivisione dei compiti arricchisce la gamma delle attività e apporta nuove idee.
- 3** Conciliazione tra vita privata e professionale: lavorare a tempo parziale permette di conciliare la vita professionale con i compiti familiari, una formazione aggiuntiva o altre attività.
- 4** Arricchimento delle competenze professionali: un duo offre un maggior grado di competenza negli incarichi più esigenti.
- 5** Decisione presa in due: il parere del partner rinforza la scelta decisionale e diminuisce il sentimento di «solitudine del capo» spesso espresso.
- 6** Sostituzione facilitata: in caso di assenza imprevista o di malattia, il job sharing facilita la sostituzione temporanea di uno dei lavoratori con il partner.
- 7** Ampliamento della rete di conoscenze: il job sharing è utile per stabilire dei nuovi contatti professionali.
- 8** Migliore integrazione in azienda: grazie allo scambio di informazioni entrambi i partner sono costantemente al corrente di tutto quello che accade in azienda sentendosi così meglio integrati rispetto ad un semplice lavoratore part time.
- 9** Reinserimento professionale: beneficiare di un partner in job sharing può far aumentare la fiducia a coloro che hanno lasciato temporaneamente il mercato del lavoro.
- 10** Inserimento dei giovani: attraverso il job sharing i giovani professionisti s'integrano più rapidamente.

PER CHI OFFRE LAVORO

- 1** Maggiore produttività e minori assenze: data la riduzione di produttività oltre un certo numero d'ore settimanali¹², due persone generano una maggiore produttività accumulata.
- 2** Trattenere i talenti: grazie all'introduzione di modelli di lavoro flessibili, l'impresa permette di attirare e di mantenere il personale motivato e leale.
- 3** Efficacia nella presa di decisioni: lo scambio tra i due partner porta a decisioni più finalizzate.
- 4** Maggiori esperienze e competenze: grazie alla giustapposizione delle competenze, il datore di lavoro ha a disposizione due teste pensanti al prezzo di una.
- 5** Presenza continua: il job sharing permette nella maggior parte dei casi una presenza in azienda pari al 100% rispetto a un semplice part time.
- 6** Innovazione: l'impegno dei partner e lo scambio approfondito favoriscono l'innovazione.
- 7** Sostituzione facilitata: la sostituzione in caso di assenza da parte dell'altro partner permette di contenere i costi e di assicurare la continuità nel lavoro.
- 8** Impiegati motivati e leali: il fatto di occupare un posto stimolante riduce il tasso di fluttuazione, accresce il sentimento di appartenenza all'azienda e la motivazione del dipendente. Il rischio di esaurimento professionale (burn-out) sembra quindi ridursi.
- 9** Mantenimento del bagaglio di esperienze e competenze: il job sharing intergenerazionale permette il trasferimento delle competenze dei collaboratori più esperti a quelli più giovani.
- 10** Vantaggi in termini d'immagine: grazie alla flessibilità del lavoro, l'azienda offre un'immagine di sé all'avanguardia ed attraente sul mercato del lavoro.

11. Cfr. la domanda per il jobsharing in Svizzera, in Kelso M., Cahn N., Miller B., *Gender Equality in Employment, Policies and Practices in Switzerland and the US*, The George Washington University, 2012, pag. 33.

12. A partire dal 70% di tempo dell'attività settimanale, la produttività diminuisce (cfr. European Inquiry of Kelly Services, UK, 2005).

Sfide e restrizioni

PER CHI LAVORA

- 1** In proporzione maggior carico di lavoro: la suddivisione dei compiti può aumentare il numero dei dossier da trattare rispetto ad un lavoro part time con un tasso simile.
- 2** Maggiore flessibilità e organizzazione: una più grande flessibilità può rappresentare una costrizione nel caso in cui una decisione importante debba essere presa al di fuori dell'orario di lavoro. Il job sharing richiede una buona organizzazione del lavoro così come nei posti part time.
- 3** Pressione sui risultati: come per tutti i modelli alternativi ci si aspetta che questo dia buoni risultati, spesso con particolari pretese. I lavoratori possono quindi sentirsi maggiormente sotto pressione.
- 4** Coordinazione interna e compatibilità: all'inizio per trovare l'equilibrio occorre del tempo. Questo processo richiede le qualità necessarie per un job sharing performante (flessibilità, generosità, fiducia, trasparenza, capacità di mettersi in discussione, cfr. pag. 15). Il dialogo è fondamentale.
- 5** Processo decisionale: in caso di disaccordo su una decisione importante, bisognerà aver messo a punto un procedimento per fare fronte a questo tipo di situazione, in particolar modo trattandosi di posti dirigenziali.

PER IL OFFRE LAVORO

- 1** Procedura di selezione del personale e fasi di monitoraggio successive più complesse: il binomio in job sharing è considerata un'unità ma resta pur sempre composta da due persone.
- 2** Costi fissi più elevati: due computer o due uffici ed eventuali formazioni individuali differenziate rappresentano dei costi supplementari¹³.
- 3** Persona di riferimento: nel caso in cui sia necessaria una sola persona di riferimento potrebbe essere più difficile identificarla in quanto la coppia è composta da due personalità ben distinte.
- 4** Costi per il trasferimento di informazioni: normalmente si raccomanda una mezza giornata di lavoro in comune in particolare per le riunioni d'equipe (in cui è necessaria la compresenza di tutti i lavoratori).
- 5** Rischio di conflitto tra i partner: anche se debole questo rischio esiste come in tutte le relazioni professionali. Tuttavia la procedura di selezione del personale ed il periodo di prova permettono di minimizzarlo.

13. Rilevazione FHNW, Mandato PTO, Febbraio 2014, www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications/enquête-jobsharing



Il partner ideale e la candidatura

Beneficiario di un partner adeguato è una delle condizioni di base per la riuscita del job sharing. Alcuni valori comuni sono necessari poiché il duo potrà funzionare solo grazie alla fiducia e all'affiatamento instaurati.

All'interno di un'azienda, spesso, si stringono partenariati tra persone che pur non conoscendosi, provengono dallo stesso ambiente lavorativo. Altri binomi invece si creano tra due persone di cui una lavora in azienda mentre l'altra è esterna ma dispone di una competenza professionale complementare. Capita inoltre che due persone esterne si candidino per un posto di lavoro in job sharing in un'azienda.

STRUMENTI PER METTERE IN RELAZIONE

L'ideale sarebbe quello di potersi rivolgere ad un gruppo ben identificato, un "pool" di persone che lavorano a tempo parziale all'interno dell'azienda e interessate al job sharing. Questa pratica permetterà al contempo di reperire una persona disponibile con un profilo complementare.

In Svizzera esistono anche delle piattaforme online il cui scopo è quello di mettere in contatto due partner potenziali. Per esempio la piattaforma wejobshare.ch che permette di trovare in Svizzera come all'estero dei partner inserendo qualche dato professionale essenziale.

Il sito teilzeitkarriere.ch/jobsharing recensisce in modo dinamico le offerte di lavoro in job sharing sul mercato svizzero tedesco. La piattaforma tandemploy.com è allo stesso modo attiva sul mercato tedesco.

Social network quali linkedin.com oppure xing.com contengono ugualmente dei gruppi legati al job sharing che permettono di reperire attivamente dei partner potenziali e di scambiare delle esperienze professionali.

FARE LA SCELTA GIUSTA

Non esistono garanzie per essere sicuri della scelta del partner; in questo caso l'esperienza professionale nel quotidiano sarà l'unico mezzo per verificarlo. Gli incontri con il partner potenziale, fatti ancora prima di candidarsi, permettono però di farsi una prima idea sulla futura armonia professionale. Infatti se già dalle prime riunioni emergono dei disaccordi sugli orari di lavoro, le motivazioni o ancora sul livello d'impegno personale, il rischio che queste divergenze si ripropongano anche alla messa in atto del job sharing è molto alto. L'impiego ripartito rimane prima di tutto un modello basato sulla tolleranza, lo scambio e la flessibilità.



Preparare un dossier di candidatura a due

Il dossier di candidatura e il colloquio devono essere preparati con molta cura, sia per conoscere meglio il proprio partner, che per rassicurare il datore di lavoro sulla capacità di autogestione della del binomio.

UN SOLO DOSSIER DI CANDIDATURA

Il datore di lavoro che sta offrendo un impiego dovrà ricevere un solo dossier di candidatura. Questo dossier sarà composto come minimo da due CV e dai loro allegati, di una o due lettere di motivazione e di una proposta di organizzazione.

Per quanto riguarda la lettera di motivazione, questa potrà essere redatta e firmata da entrambi. È inoltre possibile che ogni partner scriva la propria lettera di motivazione con il proprio stile e le proprie argomentazioni legate al posto di lavoro, pur consacrando qualche paragrafo alle motivazioni che spingono a lavorare in job sharing e con la persona scelta.

E' possibile inserire alcune proposte di griglia oraria per dimostrare che il binomio ha già riflettuto sulla ripartizione del lavoro. Inoltre è possibile prevedere una mezza giornata di lavoro in comune.

Uno dei punti chiave del job sharing è e rimane la flessibilità. In caso di disaccordo bisogna infatti restare aperti alle proposte del datore di lavoro e trovare una soluzione conveniente a tutti e tre.



COLLOQUIO IN COPPIA, POI SEPARATAMENTE

La decisione della forma del colloquio spetta al datore di lavoro. È preferibile che il primo colloquio si svolga con entrambi i partner, poi, in caso di interesse, il datore di lavoro sarà incline ad incontrarsi con ogni persona separatamente (oppure il contrario).

Al fine di evitare delle posizioni contraddittorie, varie tematiche dovranno essere discusse e preparate prima del colloquio¹⁴. Quale soluzione nel caso una persona si ammali? Se una persona parte? Se i due partner non hanno esattamente le stesse conoscenze o competenze? Se non trovano un'intesa a breve termine? Come gestire i collaboratori? Questa preparazione sarà utile alla coppia anche per imparare a conoscersi meglio. È utile inoltre ricordare che il job sharing è un luogo di apprendimento permanente e che, poco a poco, a contatto uno dell'altro, una trasmissione un transfer di competenze (*learning by doing*). In ogni caso, come per ogni nuovo impiego, sarà necessario un tempo di adattamento. Nel caso in cui il datore di lavoro desideri assumere una sola persona, la coppia avrà anticipato questa possibilità.

Preparare un solo dossier di candidatura, rimanendo autentici e sottolineando le complementarità e le doppie competenze apportate dal binomio, sarà più convincente piuttosto che tentare di presentare un'unità perfetta.

14. Cfr. «Le 10 tappe verso il job sharing» a pag. 18 e il sito www.go-for-jobsharing.ch alla voce «postulation».

Assicurare il successo di un job e top sharing

Il successo di un job sharing dipende dall'impegno delle persone che lo attuano e dalla loro attitudine al lavoro di squadra. È importante ricordare che il job sharing non è per tutti. Le persone individualiste, con un ego alquanto marcato, o che fanno fatica a condividere le informazioni e il potere e che si sentono insostituibili difficilmente potranno condividere in modo armonioso il lavoro.

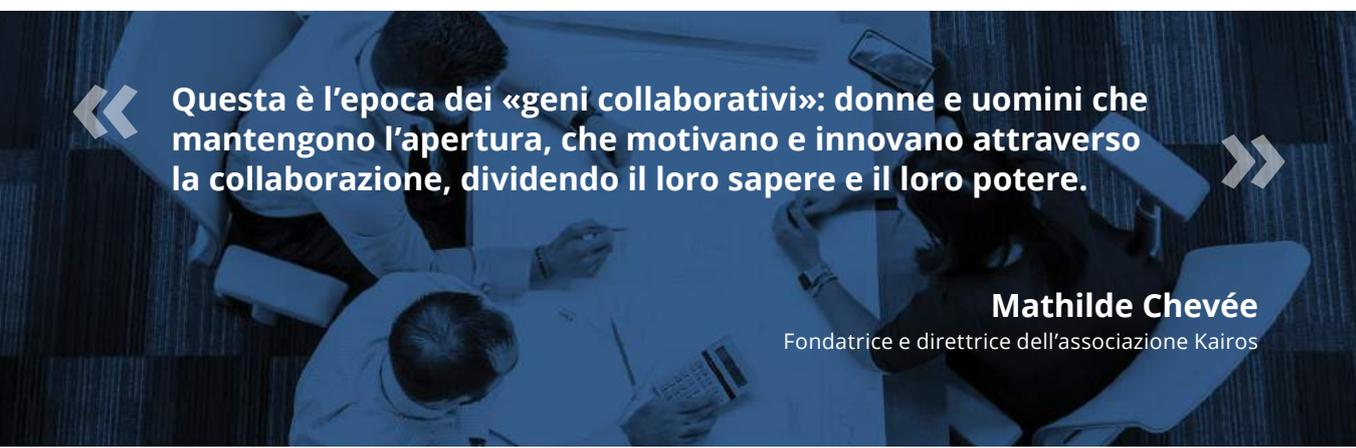
PREREQUISITI

Sulla base dell'esperienza le condizioni per un job e top sharing sono le seguenti: gli individui che condividono un impiego devono dare prova di flessibilità, di apertura mentale, di valori comuni, di generosità, essere dotati di spirito critico tale da accettare di rimettersi regolarmente in discussione, e in caso di bisogno, di gestire i conflitti in maniera costruttiva.

La collaborazione in seno al duo va oltre quella che si ritrova nelle équipe di lavoro poiché la valutazione dei risultati è comune e la vicinanza sia fisica che intellettuale è elevata. L'intesa che scatta fin dai primi incontri per la preparazione del colloquio si rivela un indizio importante. Infatti, se una delle due persone dimostra di essere molto dominante fin dall'inizio, si viene a creare un disequilibrio che rischia di nuocere in seguito alla ripartizione del lavoro.

COMPLEMENTARIETÀ O SIMILITUDINE?

Bisogna essere complementari oppure, al contrario, abbastanza simili per realizzare un job sharing? Non ci sono modelli tipo di job e top sharing. La complementarietà ha il vantaggio di essere ben spendibile durante il colloquio congiunto in quanto il datore di lavoro vedrà un vantaggio immediato (es. capacità linguistiche, esperienze precedenti, e competenze diverse). Tuttavia questo richiederà un esercizio di apprendimento reciproco per entrambi i partner nel corso dei mesi. Per esempio la persona più estroversa non si dedicherà sempre alle attività relazionali ma lascerà spazio al partner affinché quest'ultimo possa migliorare le sue competenze. L'individuo più minuzioso nella redazione dei testi incoraggerà il collega in questa direzione affinché il lavoro venga fatto progressivamente in modo ripartito.



« Questa è l'epoca dei «geni collaborativi»: donne e uomini che mantengono l'apertura, che motivano e innovano attraverso la collaborazione, dividendo il loro sapere e il loro potere. »

Mathilde Chevé

Fondatrice e direttrice dell'associazione Kairos

Job sharing, digitalizzazione, slash career e imprenditoria

La digitalizzazione consente di facilitare la messa in opera del job e top sharing in quanto le piattaforme di lavoro cooperativo (shared documents) permettono non solo d'accrescere la rapidità e l'efficacia della trasmissione delle informazioni in seno ai binomi, ma anche la partecipazione dell'insieme dei collaboratori e delle col-laboratrici in seno ad un team di lavoro. I mezzi di coordinamento asincroni digitali offrono potenti strumenti di gestione dei compiti e dei progetti ai jobsharers¹⁵.

AUMENTO DELL'ATTIVITÀ FREELANCE, CONSEGUENZA DELLA DIGITALIZZAZIONE

Se la digitalizzazione assume sempre più importanza, anche il numero dei *freelancers*¹⁶ e dei *slashers*¹⁷ aumenta ogni anno. Secondo uno studio di Deloitte¹⁸, la Svizzera segue questa tendenza, un quarto della popolazione lavora in modo indipendente e un terzo delle persone rimanenti dice di prendere in considerazione il lavoro freelance. Le generazioni Y e Z sono ancora più inclini a intraprendere delle carriere freelance. I millenials, che includono una parte di quelle due generazioni, sono ormai ben integrati nel mercato del lavoro e, a livello internazionale, formano più della metà della forza lavoro. I millenials per la maggior parte (nativi digitali) sono particolarmente abili con le tecnologie digitali.

SLASH CAREERS E ATTIVITÀ FREELANCE

La contropartita alla libertà offerta dall'attività *freelance* è rappresentata da una minore sicurezza finanziaria e in termini di previdenza sociale. Questa insicurezza potrebbe essere combattuta dai *freelance* adottando carriere duali (*slash careers*) che permettono di esercitare un'attività stipendiata a garanzia di una maggior sicurezza finanziaria e sociale pur mantenendo attività indipendenti sulla base di determinati progetti. In tale contesto il lavoro in job sharing sarebbe un modo per mirare a posti più interessanti a tempo parziale all'interno di un contesto lavorativo salariato. All'interno di una carriera da *freelance* il job sharing potrebbe rappresentare il modo di lottare contro un altro inconveniente di questa attività: la solitudine.

Una forma di job sharing informale viene già praticata nei *coworking spaces*, luoghi di scambi e condivisione del lavoro. La Svizzera conta più di 150 spazi di *coworking* il cui numero è in costante aumento, questo crea luoghi naturalmente propizi alla creazione di attività *freelance*, di carriere duali e al job sharing.

IMPRENDITORIA, IL VALORE AGGIUNTO DEL COFONDATORE

Nell'ambito delle *startup* gli esempi di imprese create da due o tre persone sono molto frequenti. Secondo uno studio¹⁹ le imprese fondate da più di una persona riescono ad ottenere il 30% di finanziamenti in più ed acquisiscono clienti tre volte più velocemente di quelle fondate da una sola persona. I motivi del successo di questo modello sono gli stessi vantaggi già citati in questa guida per il job sharing all'interno di un contesto lavorativo salariato: diversità ed innovazione, aumento della produttività, efficienza del processo decisionale, ampliamento della rete.

Per i *freelance*, la forma di job sharing indotta dalla co-fondazione di un'impresa favorisce l'avvio dell'imprenditoria permettendo di condividere i rischi e di accedere a progetti di maggiore entità.

15. Egger, Benjamin, *L'évolution de la communication dans le job sharing grâce à la digitalisation*, Travail de master UNIFR, 2020.

16. Il termine di *freelance* è utilizzato per designare sia una persona che esercita un'attività professionale in modo indipendente, sia una persona che assume dei mandati in parallelo ad un'attività a tempo parziale.

17. *Slashing, voir Panorama, Formation, Orientation et Marché du travail*, No 3 2020.

18. *The Workplace of the Future, How Digital Technology and the Sharing Economy are changing the Swiss Workforce*, Deloitte, 2016.

19. *Startup Genome Report*, Max Marmer, CSO Startup Genome, Bjoern Lasse Herrmann, CEO Startup Genome, Ertan Dogrultan, CTO Startup Genome, Ron Berman, PhD at UC Berkeley, March 2012.



Percezione all'interno dell'azienda

RELAZIONE CON GLI ALTRI COLLEGHI

Per fare in modo che il job sharing venga percepito positivamente da tutte le componenti aziendali, entrambe le persone che lavorano in job sharing dovranno preoccuparsi di essere disponibili sia con le collaboratrici e i collaboratori subalterni che con i loro superiori. In caso di richieste specifiche che riguardano maggiormente il partner, sarà necessario evitare di dire che è l'altro a dover rispondere. Più il binomio sarà in contatto con gli altri membri dell'équipe più intensi saranno gli scambi e l'accettazione all'interno del gruppo.

MINIMIZZARE I COSTI

Gli scambi di informazione avvengono rapidamente e efficacemente (via mail, sms, telefono, o skype) senza aggravii ulteriori per le risorse umane o i colleghi. I costi per l'infrastruttura resteranno limitati.

UN MODELLO VINCENTE PER TUTTI

Per evitare qualsiasi percezione negativa da parte della direzione e delle colleghe e dei colleghi in generale, il concetto "win-win" (principio del profitto reciproco) resterà ancorato in seno al duo professionale.

Non dimentichiamo che ogni binomio di lavoratrici e lavoratori in job sharing che fallisce avrà un impatto negativo sulla realizzazione del modello su larga scala. L'entourage osserva e sfortunatamente giudica un fallimento severamente anche quando numerosi modelli sono testati e spesso riusciti.

Testimonianze

CATTEDRA UNIVERSITARIA CONDIVISA DA DUE PROFESSORI

"Condividiamo un posto di lavoro alla facoltà di lettere dell'Università di Friburgo da 17 anni, prima come professori associati (2003-2008) e attualmente come professori ordinari. Le nostre motivazioni erano dettate da una parte dall'equilibrio tra le nostre vite private e professionali (uno di noi ha quattro bambini) e dall'altra dal tempo dedicato alla scrittura e alla ricerca. Tra i principali vantaggi del nostro job sharing sottolineiamo soprattutto lo scambio e lo stimolo intellettuale del lavoro di squadra, le pubblicazioni a quattro mani e la qualità della vita in generale. Lavoriamo sicuramente di più rispetto alla nostra percentuale pagata al 50%, ma risulta difficile anche alle nostre colleghe e ai nostri colleghi, impiegati al 100%, non lavorare di più. È il mestiere che lo impone! I nostri studenti e studentesse apprezzano sia la diversità che la complementarità delle nostre due personalità."

Prof. Claude Hauser e Prof. Alain Clavien

Cattedra di storia contemporanea, Università di Friburgo

Le 10 tappe verso il job e top sharing

Questa guida ha suscitato il vostro interesse nei confronti del job sharing?

Ecco le dieci tappe chiave da realizzare per prepararsi al meglio:

- 1** Chiarire gli scopi e le motivazioni: definire gli obiettivi professionali e privati (a beneficio della famiglia o di un'ulteriore formazione) e le motivazioni personali che spingono alla scelta di un impiego condiviso. Reperire tutte le informazioni che riguardano il modello di lavoro in jobsharing consultando dei siti specializzati quali www.go-for-jobsharing.ch e scoprendo delle testimonianze altrui.
- 2** Esaminare le opzioni e le strade possibili: analizzare se l'attuale posto di lavoro potrebbe essere condiviso o se è piuttosto necessario cercarne un altro. Verificare se la politica del personale, la missione e la visione della vostra azienda contemplano dei modelli di lavoro alternativo. Fare una ricerca di quali aziende applicano questi modelli, su internet e nel loro statuto.
- 3** Pianificare un job sharing personalizzato: a seconda delle circostanze occorre del tempo per trovare il partner lavorativo. Fissare un calendario con delle scadenze e degli obiettivi intermedi ed integrare delle alternative.
- 4** Trovare la persona compatibile: nel caso in cui si desideri condividere il proprio posto, riflettere su chi in azienda potrebbe essere preso in considerazione. Se non si riuscisse a trovare qualcuno, consultare le informazioni esistenti in azienda oppure i siti simili a wejobshare.ch preposti a mettere le persone in contatto (cfr. pag. 12).
- 5** Stabilire i termini della collaborazione: discutere le basi della condivisione dell'impiego. Tenere conto delle differenze, delle debolezze, dei punti di forza così come dei punti in comune evidenziati durante le discussioni. Negoziare l'organizzazione concreta: chi lavora quando? A che tasso di occupazione? Se esiste già un elenco delle mansioni, come verrà suddiviso il lavoro?
- 6** Elencare tutti gli argomenti in favore del job sharing dal punto di vista dei lavoratori e soprattutto delle aziende. Preparare tutte le argomentazioni e fare inoltre una lista delle possibili controargomentazioni da parte dei superiori o delle imprese e prevedere delle risposte alle loro reticenze.
- 7** Preparare la candidatura comune e un piano di lavoro: elaborare una presentazione o una proposta per il posto di lavoro (cfr. pag. 10).
- 8** Preparare il colloquio: fissare un appuntamento comune con i responsabili delle RU (risorse umane) o con chi si occupa della procedura di selezione del personale. Mettere a disposizione di ogni interlocutore un esemplare della documentazione realizzata. Preparare il colloquio con il partner professionale e prevedere anche delle nuove opzioni o una strategia secondaria. Nel caso la proposta venga rifiutata quale potrebbe essere una soluzione alternativa?
- 9** Colloquio di lavoro: durante il colloquio essere professionali e mantenere l'obiettivo sempre ben presente. Il tema è inusuale e il tempo contato. Negoziare e se necessario fissare un secondo appuntamento.
- 10** Negoziazione del contratto: la maggior parte delle volte i contratti sono redatti separatamente per ciascuno dei collaboratori. Evitare delle clausole o condizioni atipiche riguardanti la risoluzione del contratto di lavoro nel caso in cui uno dei collaboratori si decida di non lavorare più in job sharing (cfr. pag. 19).

Scioglimento del sodalizio

Come per ogni lavoro esiste il rischio che uno dei due partner si licenzi volontariamente o no.

In caso di licenziamento di uno dei due partner si possono presentare **quattro diverse possibilità**:

1. La collaboratrice o il collaboratore che rimane prende il posto al 100% o all' 80% temporaneamente o definitivamente.
2. Viene creata una nuova collaborazione (nuovo job sharing) in modo temporaneo o definitivo.
3. La posizione al 100% viene riaperta: alla collaboratrice o al collaboratore restante viene assegnato un posto a tempo parziale.
4. La posizione al 100% viene riaperta: la collaboratrice o il collaboratore che rimane deve lasciare il suo lavoro.

Diversi motivi possono portare allo scioglimento di una collaborazione: un trasloco, una causa estranea al posto di lavoro, una malattia, il cambiamento di carriera, una promozione personale, l'insoddisfazione legata al lavoro o all'azienda, dei malintesi tra i due partner, ecc.

Si raccomanda inoltre di affrontare questo tipo di situazione con il proprio collega o la propria collega prima di candidarsi per potersi mettere d'accordo sui rischi e l'impegno atteso tra i partner. Il contratto di lavoro può inoltre prevedere per iscritto le condizioni in caso di licenziamento (si vedano gli aspetti giuridici a pag.5).

In base a numerose testimonianze, il duo in job sharing sembra tuttavia presentare una lealtà superiore alla media. Le personalità che la compongono dispongono intrinsecamente di forti valori sociali, di una grande motivazione e talvolta anche di una certa riconoscenza nei confronti del datore di lavoro. Ottenere un posto in job sharing non è facile e il binomio avrà la tendenza a non voler perdere quel posto così difficilmente conquistato.



Il job sharing è una prova di buon senso economico tenuto conto dello sviluppo demografico. È anche una risposta ad un numero sempre crescente di persone con una buona formazione che cercano, per qualche motivo, un impiego a tempo parziale. Questo potenziale deve essere utilizzato!



Prof.em. Norbert Thom

Università di Berna, IOP Istituto d'organizzazione e gestione del personale

La direzione e i responsabili delle RU

La direzione dell'azienda e le persone responsabili delle risorse umane (RU) svolgono un ruolo essenziale per l'attuazione del job sharing.

Con le loro conoscenze, le persone responsabili delle RU possono guidare la direzione dell'azienda verso delle nuove forme di lavoro, ottimizzando così il potenziale delle lavoratrici e dei lavoratori a tempo parziale. Per sostenere i dipendenti e le dipendenti sulla via del job sharing, la direzione delle risorse umane dovrà avere una chiara visione dei modelli di lavoro esistenti e delle modalità per realizzarli. Sosterranno inoltre le iniziative realizzabili promosse dal personale intraprendente ed innovatore.

Un'azienda che s'impegna in favore del job sharing dispone delle misure seguenti:

FORMULAZIONE DELL'OFFERTA D'IMPIEGO

Le offerte di lavoro sia interne che esterne all'azienda menzionano esplicitamente la possibilità di postulare in job sharing (posto al 100% o in job sharing) per invogliare le persone che lavorano a considerare anche tale opzione. Se un diretto superiore rifiuta, senza motivi oggettivi, d'entrare in materia perché scettico nei confronti del job sharing, la candidatura ricevuta sarà analizzata direttamente dal personale delle RU. Un certo numero di richieste di job sharing si imbatte ancora nei pregiudizi negativi dei superiori che non hanno alcuna, o poca, conoscenza del concetto di condivisione del lavoro.

LISTA INTERNA DEI PARTNER POTENZIALI

Con l'accordo degli interessati, l'ufficio del personale prepara una lista di lavoratrici e lavoratori a tempo parziale (partner potenziali) contenente le informazioni di base di ogni persona impiegata (formazione, esperienza professionale, tasso di occupazione attuale). Questo documento interno può essere diffuso a tutto il personale impiegato a tempo parziale per essere completato ed utilizzato come database. Può ugualmente figurarvi il personale a tempo pieno interessato a ridurre il proprio tasso d'occupazione.

LO STATUTO JOB SHARING PER I QUADRI DIRETTIVI

Le aziende pubbliche e private più all'avanguardia in Svizzera dispongono già di uno statuto che definisce i prerequisiti ed i vantaggi di un job sharing per i quadri direttivi. Questo tipo di linee guida facilita l'accesso alle informazioni sul job sharing ed incoraggia il personale salariato a candidarsi.

COACHING DEL DUO

Entrare in contatto con degli esperti di job sharing permette di sostenere attivamente la candidatura a due. Dopo l'assunzione, soprattutto nei casi di top sharing (job sharing con alto livello di responsabilità), un coach può affiancare i partner durante la prima fase di esecuzione delle nuove funzioni. Si veda anche coaching su: topsharing.ch e go-for-jobsharing.ch

Condividere per dirigere meglio

Il top sharing e le co-leadership hanno il vento in poppa. Da qualche anno, le direzioni bicefale si espandono e riscontrano un bel successo in Svizzera così come in altri Paesi. Il top sharing conquista le direzioni delle PMI ma anche degli uffici statali nei quali la conduzione ai vertici della piramide è totalmente condivisa. Si ritrovano spesso anche esempi nelle imprese familiari nelle quali si sviluppano top sharings intergenerazionali.

La condivisione del potere si accorda con la condivisione delle competenze e del saper fare. È raro riuscire a trovare nella direzione di un'azienda una sola persona con le medesime competenze e l'esperienza cumulata che può offrire un binomio. La presa di decisione riesce spesso meglio e le direzioni bicefale si sentono meno sole, un criterio prezioso in un mondo professionale sempre più complesso.

Nel caso dei top sharings, i/le dirigenti lavorano con un grado di occupazione inferiore al 100%, nelle co-direzioni (co-leadership), i/le dirigenti condividono la responsabilità, ma rimangono spesso occupati ciascuno al 100%. Le modalità d'organizzazione e di conduzione sono però simili: la visione comune e la rapidità di circolazione dell'informazione in seno ai binomi assicurano l'efficienza del modello.

Queste direzioni condivise integrano spesso una cultura d'impresa più orizzontale secondo la quale la responsabilità è distribuita anche ai livelli gerarchici inferiori e le gerarchie di una volta sono progressivamente sostituite da forme agili di lavoro nelle quali si ritrovano degli strumenti quali il *lean-management* e lo *scrum*.

Al centro della condivisione in funzioni elevate, si osserva che la trasmissione del sapere (*knowledge management*), che deve essere integrato in seno all'azienda e nei binomi, assume sempre più importanza.

Testimonianze

TOP SHARING PRESSO TRIVADIS

MAGGIORE LIBERTÀ NELLA VITA PROFESSIONALE



«Dal mese di settembre 2018, condividiamo il posto di CEO presso Trivadis. Questo top sharing ci permette di moltiplicare per due le conoscenze, l'esperienza e di beneficiare di un vantaggio: essere doppiamente capaci, ciò che ci permette non solo di controllare meglio le decisioni, ma anche di perseguire più obiettivi in parallelo. Con le nostre differenti origini e competenze, siamo molto complementari. Infine, e soprattutto, questa condivisione del lavoro ci permette di prendere le situazioni con maggiore distacco. Possiamo mostrare ai nostri collaboratori che è possibile creare della libertà nella vita professionale quotidiana con dei modelli adeguati. Non solo per i CEO, ma per tutti.»

Ana Campos e Gerald Klump
co-CEO at Trivadis

Job e top sharing interculturale

La globalizzazione ha ridefinito il contesto culturale delle società contemporanea. Al giorno d'oggi le imprese e le istituzioni, locali e internazionali, operano in un contesto più vario e multiculturale. Se da una parte si aprono grandi opportunità, dall'altra invece possono venirsi a creare dei malintesi e dei conflitti. Superare le barriere culturali è complesso poiché per quanto riguarda la cultura, la comprensione non s'impura unicamente attraverso i canali accademici o professionali ma anche tramite le esperienze di vita.

L'idea del job sharing interculturale consiste nel creare per lo stesso posto di lavoro dei partenariati con delle persone che provengono da culture diverse. Grazie alla condivisione delle esperienze, delle competenze e delle conoscenze complementari ogni persona potrà così sfruttare al massimo il del bagaglio culturale di ciascuno.

Il job sharing interculturale è inoltre efficace per trattenere dei talenti poiché motiva le persone che lavorano a rimanere in posti stimolanti in una cui dinamica di apprendimento questo elimina i conflitti e le incomprensioni d'origine culturale; ottimizzando la produttività del contesto multiculturale. Questa forma di job sharing può essere applicata sia a dei posti amministrativi che a posti più operazionali dati in outsourcing dall'impresa o dalle istituzioni. Per citare qualche esempio, si può trattare di posti nelle risorse umane d'impure multinazionali, nella comunicazione all'intero di enti pubblici, nell'ufficio marketing all'intero di grandi marche oppure ancora di espatriati in collaborazione con un partner locale.

In un prossimo futuro il job e top sharing culturale potrebbe diventare una nuova tendenza del job sharing. Questo aiuterà a ottimizzare la produttività all'intero di contesti multiculturali e a trarre vantaggio da differenti visioni d'orizzonti culturali multipli.

Testimonianze

CO-DIREZIONE PRESSO CEDAC - UN MODELLO DI SUCCESSO



«Dall'inizio dell'anno 2019, ricopriamo insieme la funzione di direzione di cedac assessment & Conseil SA. Riteniamo che questo modello di direzione a due di un'azienda di consulenza relativamente piccola ci offre opportunità importanti: moltiplichiamo per due l'energia investita, le conoscenze tecniche, le esperienze acquisite e le prospettive. Non si tratta di una semplice somma di risorse e competenze, ma di una combinazione dei nostri punti di forza e delle nostre idee imprenditoriali che ci permette d'innovare. I nostri clienti ne approfittano- e da diversi punti di vista: in due, disponiamo di maggiori competenze, siamo più creative e possiamo adattare i nostri servizi ai bisogni dei clienti con più flessibilità. Ampliamo la nostra esperienza rispetto a nuovi modelli di conduzione e possiamo quindi offrire una consulenza ancora più credibile in questo ambito. La co-direzione ci offre più opportunità di mettere in pratica il pensiero e l'azione imprenditoriale così come uno spirito agile nella nostra rete di collaboratori e collaboratrici, di freelance e di partner.»

Sladjana Baumann e Rahel Knecht
Co-Directors cedac SA

Testimonianze

Altre testimonianze sul sito

go-for-jobsharing.ch/fr/temoignages.html

TOP SHARING INTERGENERAZIONALE AL DIPARTIMENTO FEDERALE DEGLI AFFARI ESTERI (DFAE)

DIRIGERE UNA GRANDE SQUADRA IN TOP SHARING



«È risaputo che la combinazione perfetta non esiste. Ma quello che si può fare è ripartire mansioni e responsabilità. Mescolando l'età e il genere nella condivisione di un impiego, l'organizzazione beneficia di soluzioni più innovative e sostenibili e le persone vivono spesso questa miscela come un arricchimento. "Tony propone idee nuove che ci aiutano ad andare avanti" sottolinea Lisa Lang, responsabile del reclutamento e della messa a disposizione del personale (Corpo svizzero di aiuto umanitario CSA). "Lisa mi trasmette il suo sapere grazie alla sua esperienza" rileva Tony Zuber, responsabile della formazione continua (CSA).

In breve: mescolate i generi e l'età e aumenterete così le vostre possibilità di ottenere un maggior valore aggiunto per la vostra organizzazione e per voi-stessi!».

Lisa Lang e Tony Zuber, co-dirigenti della Sezione delle risorse, Dipartimento federale degli affari esteri DFAE, Direzione dello sviluppo e della cooperazione DSC, Aiuto umanitario e CSA

TOP SHARING ALLA DIREZIONE DELLO SVILUPPO DEL TERRITORIO, DELL'AMBIENTE E DELLE COSTRUZIONI DEL CANTON FRIBORGO



«Ci siamo suddivisi i servizi, i compiti e i dossiers così da poter funzionare il più possibile in modo autonomo senza fare doppioni. Questa organizzazione del job sharing necessita di una grande fiducia tra di noi e di un'ampia flessibilità per tutti i compiti in quanto il posto di segretario-a generale comporta molti imprevisti su temi che possono a volte essere al di fuori dei campi di competenza della nostra direzione.

I nostri profili sono molto differenti, sia per la lingua madre, sia per la formazione, sia per l'esperienza professionale o il genere, e cerchiamo la complementarità. Il fatto di condividere questo lavoro ci permette di avere degli scambi su dossier complessi e di essere solidali nelle avversità.»

Joana de Weck e Martin Leu, co-segretari generali della Direzione dello sviluppo del territorio, dell'ambiente e delle costruzioni del Canton Friburgo

IL TOP SHARING- UNA SFIDA STIMOLANTE

«Il top sharing – la condivisione di un'occupazione con responsabilità manageriali- può rappresentare un modo attrattivo di liberare una parte del proprio tempo per una o più attività. Dal febbraio 2017 stiamo vivendo quest'esperienza in seno al servizio di medicina interna al CHUV, dove ci occupiamo di una decina di medici in formazione e una quarantina di pazienti. Senza una certa abitudine al tempo parziale questa organizzazione del tempo di lavoro è innanzi tutto un po' sorprendente: bisogna non solo condividere il tempo, ma anche i pazienti, la leadership, cambiare le abitudini, le attitudini e in una parola «mollare la presa»...un secondo tempo però si intravedono progressivamente dei vantaggi in particolar modo per il paziente: quello che inizialmente potrebbe apparire come un rischio (impegno e responsabilità inferiori nei confronti del paziente e dell'equipe medica in ragione di una presenza settimanale ridotta) alla fine si rivela un'opportunità: nei giorni di attività clinica si riesce ad essere più impegnati e ricettivi, si può avere un doppio sguardo sulle condizioni dei pazienti e quindi migliorare la loro presa in carico rilevando meglio i problemi. Meglio ancora il job sharing donna/uomo - uomo/ donna è suscettibile d'evitare gli scogli legati al genere, nozione che si scopre e integra poco a poco in parallelo. Consenso e concessioni sono garanzia di successo!»

Pierre Alexandre Bart

Professore nell'ambito del servizio di medicina interna, CHUV
e direttore della scuola di medicina. Università di Losanna

Marie Méan

Medico associato nel servizio di medicina interna CHUV



CEO IN TOP SHARING, NOI DIAMO L'ESEMPIO

«Abbiamo lavorato tre anni in job sharing. All'epoca, non avevamo preso precipitosamente la decisione di lavorare insieme in direzione. Avevamo discusso delle sfide che rappresentava e constatato che questa posizione non poteva essere occupata da una sola persona a tempo parziale. Il top sharing era la soluzione perfetta per noi. Potevamo focalizzarci sui punti di forza e le debolezze di due persone. Ci eravamo ripartite le sfere di competenza in modo tale da avere la responsabilità precisa dei diversi ambiti della direzione: Jana Jutzi era la responsabile degli aspetti operazionali, Jacqueline Scheuner di quelli strategici. Questo ci ha permesso di lavorare in modo indipendente ed efficace. Ci sentivamo per telefono settimanalmente per discutere dei temi attuali e prendevamo nota del parere dell'altra. Inoltre ci incontravamo almeno una volta al mese allo scopo di avere degli scambi e prendere delle decisioni importanti.

Questa forma di collaborazione ha permesso di rinforzare le nostre competenze e consolidare le tappe delle nostre carriere. All'inizio del 2020, Jacqueline Scheuner ha ripreso la direzione del gruppo di aziende, questo significa che non lavoriamo più in job sharing. Però, sulla base della nostra esperienza positiva, continueremo a promuovere modelli flessibili di lavoro e il top sharing in seno al gruppo».

Jacqueline Scheuner e Jana Jutzi

già Co-direttrici Consulenza per il personale Careerplus

Per ulteriori informazioni
vogliate consultare il nostro sito

www.go-for-jobsharing.ch

Per trovare un partner professionale consultare:
www.wejobshare.ch

Indirizzi utili in Svizzera

- www.supsi.ch/go/jobsharing
- www.topsharing.ch et www.jkk.ch
- www.teilzeitkarriere.ch/jobsharing
- www.teilzeitmann.ch
- www.job-sharer.ch
- www.pairforming.com
- www.jobsfuermama.ch

GO

FOR JOBSHARING
SHARE AND WIN