



Universität
Zürich^{UZH}

u^b

^b
UNIVERSITÄT
BERN

CHESSESS Centro di competenza per l'istruzione superiore e la ricerca scientifica

Il lavoro part-time in Svizzera: importanza crescente, sfide e opportunità

Un'indagine sullo stato dell'arte e su un campione selezionato di aziende

Miriam Ganzfried
Gwendolin Mäder

Una ricerca
all'attenzione delle FFS

Agosto 2022

Impressum

© 2022 Università di Zurigo

Autrici:

Miriam Ganzfried (Università di Zurigo, Centro di competenza per l'istruzione superiore e la ricerca scientifica – CHESS)

Gwendolin Mäder (Università di Berna, Centro interdisciplinare per gli studi di genere IZFG)

Collaborazione: Cheryl Vaterlaus, Moritz Bögli

Grafica: Dominik Huber

Traduzione: Servizio linguistico FFS

Testo originale in lingua tedesca

Contatti:

www.chess.uzh.ch

www.izfg.unibe.ch

Management Summary

Il presente studio prende in esame lo sviluppo e l'importanza del lavoro a tempo parziale in Svizzera, evidenziandone le sfide e le opportunità dal punto di vista sia dei datori di lavoro sia dei dipendenti. A tal fine non solo riassume i risultati più importanti dell'attuale letteratura specializzata e analizza i dati dell'Ufficio federale di statistica ma, attraverso cinque esempi di buone pratiche, illustra anche le esperienze di aziende operanti in settori diversi che adottano il part-time.

In Svizzera, il lavoro a tempo parziale riveste una grande importanza già da anni e dal 1991 continua ad assumere un peso sempre maggiore per il mercato del lavoro. Nel 2022 è assunto a part-time (a meno del 90% dell'orario pieno) circa il 37% dei lavoratori svizzeri. Rispetto al resto d'Europa, la Svizzera occupa quindi la seconda posizione in classifica dietro ai Paesi Bassi. Inoltre, il lavoro a tempo parziale è una caratteristica tipica della partecipazione femminile al mercato del lavoro: in Svizzera, infatti, lavora part-time il 58% delle donne occupate, mentre la percentuale degli uomini è solo del 18%. I risultati dello studio indicano che il lavoro a tempo parziale continuerà ad acquisire importanza in futuro. Se da un lato ciò è dovuto al fatto che oggi molti lavoratori a tempo pieno desiderano un carico di lavoro inferiore, anche in settori a prevalenza maschile come l'imbiancatura e l'intonacatura, d'altro canto è vero anche che le differenze di genere nel livello occupazionale sono meno pronunciate tra i giovani che tra gli anziani. La generazione più giovane è, infatti, spesso esplicita nella ricerca di un equilibrio tra lavoro e vita privata, si batte per una divisione egualitaria del lavoro retribuito e di quello familiare e in genere predilige il part-time come modello di lavoro. Alla luce dell'attuale carenza di lavoratori qualificati, è presumibile che in futuro i datori di lavoro saranno più propensi ad andare incontro alle esigenze dei dipendenti offrendo un maggior numero di posti di lavoro part-time.

Il lavoro a tempo parziale offre molteplici opportunità alle imprese: facilita l'assunzione di personale qualificato, comporta una riduzione nel numero dei licenziamenti e trattiene i dipendenti in azienda a lungo termine, evitando la dispersione di importanti conoscenze ed esperienze. La flessibilità dei modelli part-time consente ai lavoratori di adattare il grado di occupazione alle proprie esigenze individuali, che cambiano a seconda della fase della vita che si sta attraversando. Se liberamente scelto e in condizioni di lavoro sicure, il part-time aumenta la soddisfazione dei dipendenti, riduce lo stress e l'assenteismo per malattia e migliora l'equilibrio e la conciliabilità tra lavoro e vita privata, con effetti positivi sulla motivazione dei dipendenti, sull'efficienza e sulla qualità del lavoro, nonché sull'attrattiva e sull'immagine dell'azienda. Inoltre, il presente studio mette in luce come il lavoro a tempo parziale possa rivelarsi redditizio per le aziende, anche quando si parla di piccole e medie imprese (PMI). Tuttavia, appare altrettanto evidente che l'introduzione e l'attuazione del lavoro a tempo parziale porta con sé delle sfide. Per implementare con successo modelli di lavoro part-time, si rende infatti necessaria una cultura aziendale in grado di riconoscere l'esistenza di diversi stili di vita e di lavoro. Si richiedono inoltre considerazione reciproca e flessibilità nella pianificazione del lavoro, una comunicazione chiara e accordi presi con attenzione. In questo senso i manager svolgono un ruolo fondamentale: idealmente, non solo sostengono il lavoro part-time, ma sono i primi a dare l'esempio.

In sintesi, si può affermare che, sebbene già diffuso in Svizzera, il part-time ha ancora un grande potenziale. Consentire il lavoro a tempo parziale offre l'opportunità di contrastare la carenza di personale qualificato nel lungo periodo, soprattutto nei settori a prevalenza maschile. Anche se l'introduzione e l'attuazione del lavoro part-time sono associate a determinate sfide, non c'è dubbio che i benefici superino gli svantaggi: quando il lavoro a tempo parziale si basa su libera volontà e rapporti di lavoro sicuri, i dipendenti godono di un equilibrio soddisfacente tra lavoro e vita privata, mentre le aziende vedono crescere il loro successo grazie a personale motivato e impegnato a lungo termine.

Indice

Management Summary	1
1. Contesto e obiettivi	1
2. Struttura dello studio	2
3. Metodologia	3
3.1 Studio della letteratura	3
3.2 Analisi dei dati statistici	3
3.3 Esempi di buone pratiche	3
4. Definizioni e categorizzazione del lavoro a tempo parziale	5
4.1 Definizione dell'Ufficio federale di statistica	5
4.2 Lavoro part-time volontario e involontario	5
4.3 Job sharing	5
4.4 Opzioni per la strutturazione del lavoro a tempo parziale	6
5. Il lavoro a tempo parziale in Svizzera	7
5.1 Sviluppo del part-time dal 1991	7
5.2 Confronto con i Paesi vicini	8
5.3 Lavoro part-time e fasce d'età	10
5.4 Lavoro part-time e situazione familiare	10
5.5 Lavoro part-time e settore occupazionale	11
5.6 Lavoro part-time e dimensioni dell'azienda	11
5.7 Lavoro part-time e posizioni dirigenziali	12
5.8 Lavoro part-time volontario e involontario	12
5.9 Motivazioni dell'elevato tasso di occupazione a tempo parziale in Svizzera	13
5.10 L'importanza crescente del lavoro part-time	14
6. Il punto di vista dei datori di lavoro	17
6.1 Esempi di buone pratiche	17
6.1.1 Ospedale universitario di Zurigo (USZ)	17
6.1.2 Güdel AG	19
6.1.3 La Mobiliare Svizzera	20
6.1.4 Apps with love AG (AwI)	22
6.1.5 Ferrovie federali svizzere (FFS)	23

6.1.6 Sintesi degli esempi di buone pratiche	25
6.2 Il lavoro a tempo parziale conviene	26
6.2.1 Effetti positivi difficilmente quantificabili	26
6.3 Le sfide per i datori di lavoro	29
6.4 Condizioni per l'implementazione del lavoro a tempo parziale	31
7. Il punto di vista dei dipendenti	33
7.1 Motivazioni personali per la scelta del part-time	33
7.2 Vantaggi per gli assunti a tempo parziale	34
7.3 Rischi del lavoro a tempo parziale	35
7.3.1 Il part-time come rischio per la povertà in età avanzata	35
7.3.2 Il part-time come ostacolo all'avanzamento di carriera	35
8. Conclusioni	37
Bibliografia	39
Informazioni sulle autrici	45

Indice delle figure

Figura 1: Quota degli assunti a tempo parziale (1991-2021)	7
Figura 2: Percentuale di assunti full-time/part-time in base al sesso (2022)	8
Figura 3: Percentuale di lavoratori part-time (< 100) a livello internazionale (2020)	9
Figura 4: Percentuale di lavoratori part-time (< 100) a livello internazionale in base al sesso (2020)	9
Figura 5: Percentuale di lavoratori part-time non in formazione, per sesso e fascia di età (2020)	10
Figura 6: Percentuale di assunti full-time/part-time in base al sesso e alla situazione familiare (2021)	11
Figura 7: Sottoccupati in base al sesso (2020)	12
Figura 8: Motivazioni del part-time in base al sesso (2021)	33

1. Contesto e obiettivi

In Svizzera, il modello di lavoro a tempo parziale riveste una grande importanza già da anni e dal 1991 continua ad assumere un peso sempre maggiore per il mercato del lavoro (Ufficio federale di statistica 2022)¹. Nel 2021 più di un terzo di tutti gli occupati era assunto a part-time. Rispetto al resto d'Europa, la Svizzera occupa la seconda posizione in classifica dietro ai Paesi Bassi. Inoltre, nel nostro Paese il lavoro part-time è una caratteristica tipica della partecipazione femminile al mercato del lavoro: fatta eccezione per i Paesi Bassi, infatti, in nessun altro Paese il tasso di occupazione a tempo parziale tra le donne è così alto come in Svizzera. Ha un rapporto di lavoro a tempo parziale il 58% delle donne occupate, contro appena il 18% degli uomini (Ufficio federale di statistica 2022).

In più, i dati attuali mostrano che in Svizzera molti dipendenti vorrebbero ridurre il proprio grado di occupazione (Baumgarten et al. 2017; Swisslife 2019; Bosshard et al. 2021; Bütikofer et al. 2021; Streuli e Angst 2015; Pro Familia Svizzera 2011). Come mostra uno studio rappresentativo di Pro Familia, 9 uomini su 10 preferirebbero lavorare part-time (Pro Familia Svizzera 2011) e, secondo un'indagine condotta sui dipendenti delle PMI, il 90% degli intervistati vorrebbe poter ridurre il proprio lavoro retribuito (Streuli e Angst 2015, pag. 65). Anche i risultati di un sondaggio in corso nel settore dell'imbiancatura e dell'intonacatura sembrano puntare nella stessa direzione: un lavoratore a tempo pieno su dieci vorrebbe ridurre immediatamente il proprio carico di lavoro (progetto *Teilzeitbau* 2019). Per molti dipendenti a tempo pieno, infatti, il grado effettivo di occupazione non corrisponde più ai propri desideri.

Se da anni il lavoro a tempo parziale rappresenta la norma in ambiti professionali con un'elevata percentuale di occupazione femminile come il settore assistenziale, quello dei servizi o dell'istruzione, in molti comparti professionali e a livello dirigenziale le condizioni di lavoro odierne sono ancora definite in base all'impiego dipendente a tempo pieno tipico della società industriale tradizionale. Tuttavia, come confermato chiaramente dal dibattito in corso e da quanto riferito dai media, in settori come l'edilizia o la medicina si stanno osservando i primi segni di un processo di cambiamento. Un esempio è l'iniziativa *Förderung Teilzeit* (Promozione del tempo parziale) dell'Associazione svizzera dei medici assistenti e strutturati (VSAO)² o il progetto *Teilzeitbau*³ per la promozione del lavoro a tempo parziale nel settore dell'imbiancatura e dell'intonacatura. Anche l'idea di management come impegno indivisibile a tempo pieno viene messa via via in discussione. Lo dimostrano, ad esempio, *WShare1*, recentemente fondata e già punto di riferimento per il job sharing e il top sharing,⁴ o l'associazione *Go For Jobsharing*⁵. Il fatto che da alcuni anni il lavoro a tempo parziale sia diventato oggetto di discussione anche in ambiti professionali in cui tradizionalmente il tempo pieno è molto radicato e che venga addirittura adottato da alcune aziende si spiega anche con l'attuale carenza di lavoratori qualificati. Infatti, molte imprese stanno introducendo il lavoro part-time come misura per reclutare e trattenere i dipendenti.

Questi recenti sviluppi mostrano che il lavoro a tempo parziale in Svizzera è un fenomeno complesso, tipico del mercato del lavoro elvetico e che il presente studio mira ad approfondire. Lo scopo dello studio è, infatti, analizzare lo sviluppo e l'importanza del lavoro a tempo parziale in base a categorie chiave

¹ Sulla copertina dello studio è rappresentato graficamente l'aumento del tasso di occupazione a tempo parziale dal 1991 al 2022.

² <https://vsao.ch/it/professione-medica-famiglia/promozione-del-tempo-parziale/>

³ <https://www.teilzeitbau.ch/>

⁴ <https://www.weshare1.com/>

⁵ <https://www.go-for-jobsharing.ch/>

come genere, settore ed età e si propone anche di mettere in luce le opportunità e le sfide del lavoro part-time sia per i dipendenti che per le aziende. Basandosi su tre livelli di analisi (società, datori di lavoro e dipendenti), si intende presentare un quadro del lavoro a tempo parziale in Svizzera il più aggiornato e completo possibile, riservando una particolare attenzione alle opportunità che questo modello di lavoro offre a imprese e dipendenti. Si tratta di uno studio di ampio respiro che mette in luce diversi temi inserendoli in una visione d'insieme, senza un'analisi tematica approfondita di aspetti specifici del lavoro a tempo parziale e senza pretesa di completezza. L'obiettivo del presente studio è cercare risposte alle principali domande su *dove* e *per chi* il lavoro a tempo parziale rappresenti già la normalità in Svizzera e su quale significato avrà in futuro il lavoro part-time in questo Paese. Lo studio vuole dare risposta alle seguenti domande:

- Come si è evoluto quantitativamente il lavoro a tempo parziale in Svizzera negli ultimi 30 anni e quali differenze emergono nel grado di occupazione se si prendono in considerazione caratteristiche quali sesso, età, situazione familiare e settore professionale?
- Cosa spinge i datori di lavoro a introdurre opportunità di lavoro a tempo parziale e per quali motivi i dipendenti optano per il part-time?
- Quali sono le esperienze positive e/o negative dei datori di lavoro con questa forma di lavoro?
- Quali opportunità e sfide sorgono dal punto di vista dell'azienda in relazione ai lavoratori part-time e cosa aiuta ad affrontare con successo queste sfide?
- Quali sono le esperienze dei dipendenti con il lavoro part-time?

2. Struttura dello studio

Lo studio è strutturato come segue: dopo aver presentato nel primo capitolo il contesto, gli obiettivi e le domande a cui rispondere, nel **capitolo 3** viene illustrato il processo metodologico. Il **capitolo 4** esamina poi alcune definizioni chiave legate al lavoro a tempo parziale in Svizzera, mentre quelli seguenti analizzano l'importanza del lavoro a tempo parziale in Svizzera da tre diverse prospettive: società (**capitolo 5**), datori di lavoro (**capitolo 6**) e dipendenti (**capitolo 7**). L'ultimo **capitolo**, infine, riassume i risultati, trae conclusioni e fornisce una prospettiva.

3. Metodologia

Per rispondere alle domande di cui sopra è stato definito un approccio metodologico che si compone di tre parti: oltre a uno studio approfondito della letteratura, sono stati analizzati ed elaborati graficamente i dati sul lavoro a tempo parziale dell'Ufficio federale di statistica (UST) e dell'Ufficio statistico dell'Unione europea (Eurostat). Inoltre, prendendo in esame le aziende, sono stati selezionati cinque esempi di buone pratiche e sono state condotte interviste guidate qualitative con i relativi manager.

3.1 Studio della letteratura

La letteratura sul tema del lavoro a tempo parziale è ampia e molto variegata. Un tentativo approssimativo di categorizzazione la divide nei seguenti tipi: studi scientifici (articoli di riviste, monografie, antologie), rapporti (letteratura grigia), articoli di giornale o blog, nonché guide e vademecum. La letteratura specializzata è stata classificata e analizzata in modo sistematico al fine di ottenere un quadro completo sullo stato del lavoro a tempo parziale in Svizzera. Ci siamo concentrati sulle pubblicazioni attuali e rilevanti per la situazione svizzera. Pertanto, a parte alcune eccezioni, abbiamo incluso solo i titoli pubblicati dal 2010 in poi e abbiamo analizzato principalmente gli studi scientifici, i rapporti, gli articoli di giornale, i blog, le guide e i vademecum che riguardano la situazione elvetica. Per completezza abbiamo, però, consultato anche singole ricerche sull'argomento di altri Paesi europei.

Per l'identificazione della letteratura rilevante ci siamo basati sulla raccolta di pubblicazioni presente nel toolbox *Flexible Leadership*⁶ del progetto sui *nuovi modelli organizzativi per compiti di gestione part-time*⁷ dell'Università di Zurigo (2017-2021). La raccolta è stata poi integrata con pubblicazioni sul tema tratte dai tipi di letteratura sopra menzionati. Le relazioni, le guide e i vademecum inclusi sono in molti casi pubblicazioni di organizzazioni che promuovono il lavoro a tempo parziale. È quindi necessario evidenziare a tale riguardo un bias di pubblicazione, che potrebbe dipingere un quadro troppo positivo del lavoro a tempo parziale. Questa possibile distorsione è legata e giustificata dallo scopo dello studio, dal momento che un obiettivo importante di questa ricerca è mostrare le opportunità che questo modello di lavoro offre ad aziende e dipendenti.

3.2 Analisi dei dati statistici

Al fine di comprendere l'evoluzione del lavoro a tempo parziale in Svizzera negli ultimi trent'anni e le caratteristiche specifiche, come genere ed età, sono stati presi in esame i dati statistici dell'UST. Per il confronto con i Paesi vicini ci si è basati anche sui dati Eurostat, che sono descritti e analizzati nel dettaglio nel [capitolo 5](#).

3.3 Esempi di buone pratiche

A complemento dello studio della letteratura e dell'analisi dei dati statistici, sono stati selezionati cinque esempi di buone pratiche (best practice) di aziende svizzere che stanno già implementando con successo modelli di lavoro flessibile come il part-time. Per selezionare le aziende ci siamo basati sulle informazioni contenute nell'indice sulla carenza di personale qualificato del 25 novembre 2021 (Swiss

⁶ <https://www.3f.uzh.ch/de/Toolbox.html>

⁷ <https://www.3f.uzh.ch/de.html>

Job Market Monitor 2021), poiché i settori e i comparti dove si riscontra questo fenomeno sembrano essere quelli con la maggiore urgenza di adattare le condizioni di lavoro alle esigenze dei dipendenti attraverso misure come il lavoro a tempo parziale. Altri criteri per la selezione delle aziende sono stati la dimensione (numero di dipendenti), il settore economico (pubblica amministrazione o settore privato) e l'ubicazione geografica (città/Paese). La natura del lavoro a tempo parziale in Svizzera è, dunque, illustrata utilizzando i seguenti esempi: le Ferrovie federali svizzere (FFS), la compagnia assicurativa e pensionistica la Mobiliare, l'ospedale universitario di Zurigo (USZ), la Güdel AG, azienda industriale internazionale attiva nel settore dell'ingegneria, nonché la società Apps with love AG (Awl) che opera nel campo dei servizi informatici e della consulenza informatica.

Per ogni caso di studio è stata condotta un'intervista guidata con un manager o uno specialista, con l'obiettivo di comprendere come e perché viene offerto il lavoro part-time nelle rispettive aziende e quali sono i vantaggi e le sfide di questo modello di lavoro sia per i datori di lavoro che per i dipendenti. Le interviste, realizzate in loco o tramite videochiamata, sono state registrate per la valutazione. Inoltre, per tutte e cinque le società sono state raccolti i seguenti dati chiave: numero di dipendenti, quota di lavoratori part-time per settore aziendale, categorie professionali più diffuse all'interno dell'azienda e sede aziendale.

4. Definizioni e categorizzazione del lavoro a tempo parziale

Questo capitolo esamina brevemente le definizioni fondamentali e la categorizzazione del lavoro a tempo parziale in Svizzera su cui si basa il presente studio e che riteniamo importanti per comprendere questa forma di lavoro retribuito.

4.1 Definizione dell'Ufficio federale di statistica

Il presente studio adotta la definizione ufficiale di part-time. Secondo l'UST, si definisce a tempo parziale un impiego in cui la durata del lavoro è inferiore al 90% del normale orario di lavoro aziendale. L'UST distingue tra tempo pieno (90-100%), tempo parziale quasi pieno tra il 50% e l'89% e tempo parziale basso fino al 50% (Ufficio federale di statistica 2020a). Questa distinzione consente di quantificare lo sviluppo e lo stato del lavoro a tempo parziale e di comprendere il fenomeno in tutta la Svizzera in base a vari parametri rilevanti come sesso, età e situazione familiare (cfr. [capitolo 5](#)).

4.2 Lavoro part-time volontario e involontario

Per comprendere lo stato del lavoro a tempo parziale in Svizzera, non basta concentrarsi sul grado di occupazione, ma è anche importante distinguere tra lavoro a tempo parziale volontario e involontario (Briard 2020; Michaud 2016; Caritas 2022). Si parla di lavoro part-time volontario quando i dipendenti hanno la possibilità di lavorare a tempo pieno ma non lo fanno per motivi personali, come la cura dei figli o dei familiari (Caritas 2022). Il lavoro part-time è invece involontario quando sono i datori di lavoro a non potere o a non volere assegnare un maggior carico di lavoro. In questo caso, infatti, i dipendenti vorrebbero lavorare di più. Questa situazione è ufficialmente definita sottoccupazione ed è riportata dall'UST in una statistica separata insieme ai dati sul lavoro a tempo parziale. La distinzione tra part-time volontario e involontario è rilevante perché ci permette di riconoscere non solo i vantaggi del lavoro a tempo parziale, ma anche gli svantaggi di questa forma di occupazione (vedi [capitolo 7.3](#)).

4.3 Job sharing

Il job sharing è una forma particolare di lavoro a tempo parziale. In questo capitolo desideriamo soffermarci brevemente su questo modello di condivisione del lavoro, visto che in Svizzera sta riscuotendo sempre più successo. Oggi, il 9,4% dei lavoratori part-time condivide uno stesso posto di lavoro in job sharing (Ufficio federale di statistica 2022). Per la seguente definizione dei diversi modelli di job sharing facciamo riferimento alla guida pubblicata nel 2017 dall'associazione Part-Time Optimisation (PTO) *Jobsharing: Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer* (Job sharing: due competenze al prezzo di una). Per le autrici, il job sharing si riferisce «a due o più lavoratori che condividono un impiego a tempo pieno con compiti interdipendenti e responsabilità comuni» (Krone-Germann e Chambrier 2017, pag. 4). Generalmente la condivisione del lavoro avviene tra due dipendenti (Weber et al. 2016). Top sharing è, invece, il termine utilizzato per le posizioni con un alto grado di responsabilità, compresa la gestione dei dipendenti (Krone-Germann e Chambrier 2017). Una particolare forma di job sharing è il job splitting, in cui i compiti sono suddivisi tra due persone assunte a part-time al 50%. A differenza del job sharing, tuttavia, il job splitting non prevede la condivisione di responsabilità. Krone-Germann e Chambrier distinguono inoltre due categorie di job sharing, ovvero quello «puro» e quello «ibrido». Nel primo caso, i

due dipendenti hanno un unico contratto con il datore di lavoro, assicurano la continuità del lavoro con un unico account di posta elettronica e sono in grado di portare a termine i compiti in modo intercambiabile (Krone-Germann e Chambrier 2017). Nel job sharing «ibrido», invece, ciascuno dei due dipendenti ha un proprio contratto con il datore di lavoro. In questo modello, la suddivisione dei compiti tra i due colleghi è spesso informale. In certi casi la responsabilità è condivisa fra i due, mentre in altri le responsabilità sono separate (Krone-Germann e Chambrier 2017).

4.4 Opzioni per la strutturazione del lavoro a tempo parziale

Poiché ci interessano il significato e l'implementabilità del lavoro a tempo parziale sia per le aziende che per i dipendenti, di seguito vorremmo discuterne un'ulteriore categorizzazione, che ci permette di avvicinarci al fenomeno del lavoro a tempo parziale in termini qualitativi e di mostrare l'ampiezza delle possibilità di impiego part-time nelle aziende svizzere.

Il *Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia» del 2016*, un'importante guida sul tema del lavoro a tempo parziale pubblicata dalla Segreteria di Stato dell'economia SECO, distingue tre diverse varianti di part-time basate sull'arco temporale nel quale i dipendenti svolgono un carico di lavoro ridotto. La prima è l'orario di lavoro giornaliero ridotto, in cui i dipendenti lavorano ogni giorno seguendo lo stesso schema (per esempio, sei ore al giorno, mezza giornata o solo un turno breve). La seconda variante prevede, invece, la riduzione dell'orario di lavoro settimanale. È la forma più comune di part-time, in cui si riservano all'attività lavorativa sempre gli stessi giorni della settimana o le stesse mezze giornate. La terza variante, denominata orario di lavoro annuale ridotto, consente, infine, di distribuire l'attività lavorativa in modo non uniforme su singole settimane o mesi e viene scelta, ad esempio, dai dipendenti con obblighi familiari al fine di ridurre il carico di lavoro durante le vacanze dei figli o di usufruire di diverse settimane di stacco (Weber et al. 2016). Lo stesso manuale opera un'ulteriore categorizzazione del lavoro part-time basata sulla regolarità dell'impiego. Secondo Weber et al. è possibile distinguere tra lavoro a tempo parziale fisso, flessibile e graduale. Nel primo caso, la settimana lavorativa è normalmente suddivisa in unità di tempo che i dipendenti dividono costantemente tra loro. Questo modello può seguire diversi schemi: giornalieri, settimanali o mensili. Nel lavoro part-time flessibile, il carico di lavoro ridotto viene svolto entro una scadenza (settimana, mese o anno), che viene determinata in base a un accordo e in funzione delle esigenze aziendali e delle necessità dei dipendenti. Tuttavia, questa forma di lavoro part-time presuppone orari flessibili. Infine, il lavoro a tempo parziale graduale si ha quando l'azienda non propone al dipendente di ridurre il proprio grado di occupazione al momento dell'assunzione, ma concorda e attua questa modifica contrattuale progressivamente nel corso del rapporto di lavoro. Un modello simile è, ad esempio, il reinserimento graduale dopo il congedo di maternità (Weber et al. 2016).

5. Il lavoro a tempo parziale in Svizzera

Questo capitolo utilizza i dati dell'UST e di Eurostat per illustrare l'importanza e lo stato del lavoro a tempo parziale in Svizzera. Oltre a esaminare l'evoluzione nel tempo del part-time e a fornire un confronto europeo, i dati statistici vengono analizzati in base ai seguenti parametri: età, sesso, situazione familiare, settore professionale, posizione dirigenziale e lavoro part-time volontario/involontario. A causa della portata limitata del presente studio, ci concentriamo solo su queste caratteristiche importanti.⁸ Successivamente, presenteremo e illustreremo le ragioni del tasso di occupazione a tempo parziale relativamente elevato che si registra in Svizzera. Infine, il capitolo si conclude con una previsione sull'importanza futura del lavoro part-time.

5.1 Sviluppo del part-time dal 1991

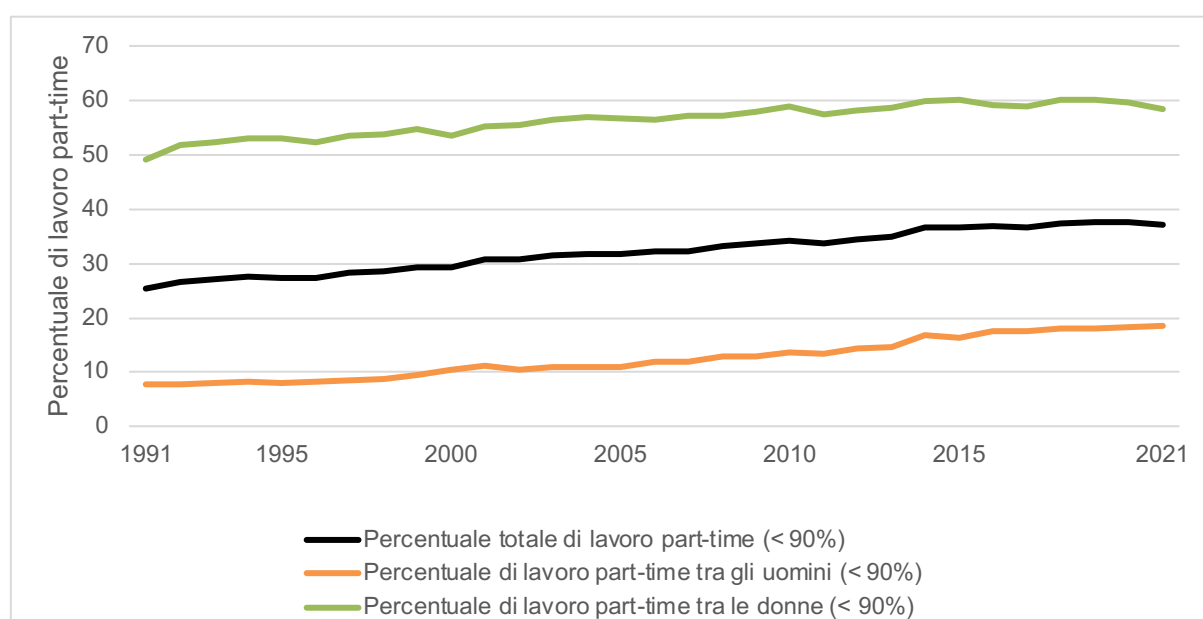


Figura 1: Quota degli assunti a tempo parziale (1991-2021)

Dati: UST (RIFOS¹⁰ per gli anni 1991-2021, 2° trimestre), materiale interno

Come già accennato nell'introduzione, negli ultimi trent'anni il tasso di occupazione a tempo parziale in Svizzera è aumentato. La Figura 1 mostra che, all'inizio degli anni '90, i lavoratori part-time erano circa un quarto (25%) degli occupati, mentre oggi sono più di un terzo (37%). La prima figura mette anche in luce la forte correlazione che sussiste ancora oggi in Svizzera tra lavoro a tempo parziale e sesso. Infatti, anche se la percentuale degli uomini è aumentata dall'8% al 18% a fronte di un incremento tra le donne un po' meno pronunciato (dal 49% al 58%), il lavoro part-time rimane la forma più comune di occupazione retribuita per le donne.⁹ Tuttavia, la quota di lavoratrici part-time ristagna dal 2010, mentre per gli uomini continua a crescere.

⁸ Altre caratteristiche sono, ad esempio, la nazionalità, il livello di istruzione e lo stato occupazionale. Vedi RIFOS Occupazione a tempo parziale in Svizzera 2017.

⁹ Il presente studio si basa su statistiche pubbliche che considerano il genere in modo binario e non è dunque rappresentativo della loro pluralità.

¹⁰ La Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS) è un'indagine sulle persone condotta dall'Ufficio federale di statistica a partire dal 1991. Dal 1991 al 2009, la RIFOS è stata condotta nel secondo trimestre di ogni anno. Dal 2010, invece, i dati della RIFOS sono stati raccolti su base trimestrale (indagine continua). Inoltre, al fine di una

In termini assoluti, nel primo trimestre del 2022 erano assunti a tempo parziale circa 1,734 milioni di lavoratori, di cui circa 1,282 milioni di donne e circa 452 000 uomini. Ciò significa che in Svizzera le donne rappresentano quasi tre quarti (73,9%) della forza lavoro part-time.

Si osserva anche che il part-time è molto più frequente fra le donne che fra gli uomini non solo in termini di proporzioni: come mostra la Figura 2, le lavoratrici sono assunte molto più spesso con un contratto a tempo parziale che prevede un basso grado di occupazione, fino al 50%. Attualmente, una donna occupata su tre (34,7%) lavora tra il 50% e l'89% e quasi una donna occupata su quattro (23,7%) meno del 50%. Tra gli uomini occupati, solo uno su dieci (11,3%) lavora tra il 50% e l'89%, mentre a essere assunto con un part-time a meno del 50% è un lavoratore su sette (6,9%). Di conseguenza, è impiegato a tempo pieno il 41,6% delle donne occupate e l'81,9% degli uomini. Come mostreremo nel **capitolo 7**, la partecipazione generalmente più bassa delle donne al mercato del lavoro si accompagna spesso a salari più ridotti e a un rischio più elevato di povertà in età avanzata dovuto ai minori contributi pensionistici versati.

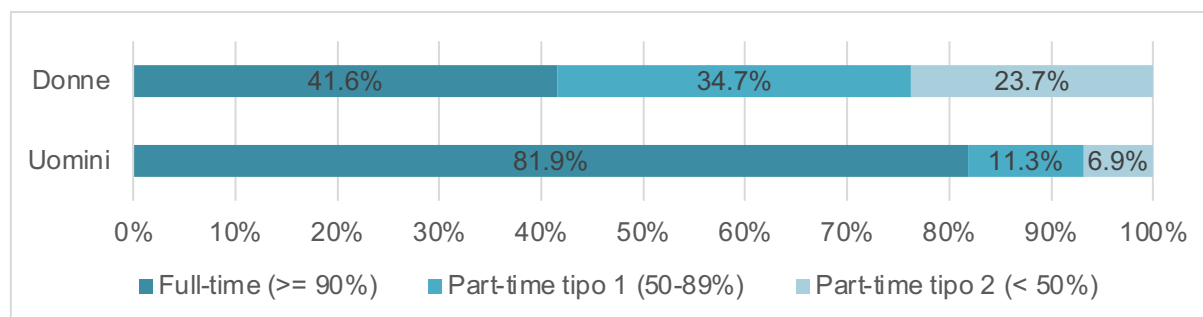


Figura 2: Percentuale di assunti full-time/part-time in base al sesso (2022)

Dati: UST (RIFOS per l'anno 2022), materiale interno

Resta da vedere in che misura l'emendamento del 2021¹¹ alla legislazione sul mantenimento post-matrimoniale influirà sull'occupazione femminile. Con l'abolizione del diritto automatico al mantenimento dell'ultimo tenore di vita comune dopo il divorzio, è possibile che in futuro le donne si prendano pause più brevi dal mercato del lavoro e che il tasso di occupazione femminile aumenti. Non si può però nemmeno escludere un'ulteriore crescita del part-time fra le donne.

5.2 Confronto con i Paesi vicini

Se messa a confronto col resto d'Europa, la Svizzera ha la seconda percentuale più alta di lavoratori part-time dopo i Paesi Bassi. Come mostra la Figura 3, secondo Eurostat, la percentuale di persone che lavora meno del 100% è del 39,4% in Svizzera, del 47,6% nei Paesi Bassi, del 22,8% in Germania, del 18,1% in Italia e del 16,9% in Francia, rispetto a una media del 19,5% nell'area euro (19 Paesi).

migliore valutazione, per la calibrazione dei dati dal 2010 in poi sono state utilizzate anche le informazioni previdenziali. Ciò comporta per alcuni risultati un'interruzione della serie temporale tra il 2009 e il 2010.

¹¹ Si vedano le sentenze del Tribunale federale di Losanna (5A_907/2018, 5A_311/2019, 5A_891/2018, 5A_104/2018, 5A_800/2019), del 3 marzo 2021 sul metodo di calcolo uniforme degli alimenti nel diritto di famiglia.

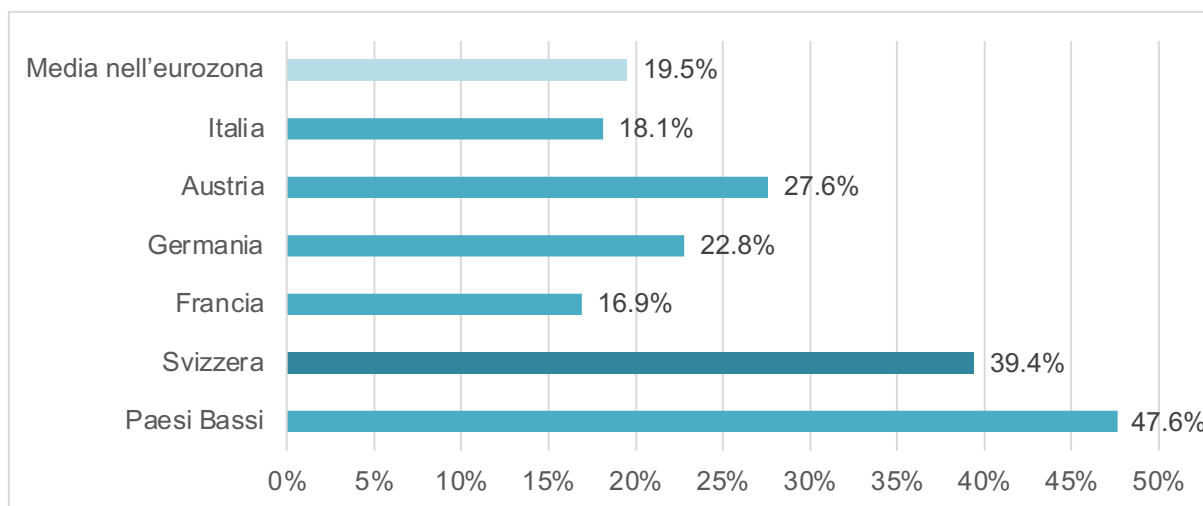


Figura 3: Percentuale di lavoratori part-time (< 100) a livello internazionale (2020)

Dati: Eurostat (per l'anno 2020), materiale interno

Anche nei Paesi vicini il lavoro a tempo parziale è un fenomeno nettamente femminile (cfr. Figura 4), ma in Svizzera la percentuale di uomini che lavora meno del 100% (pari al 18,1%) è più alta rispetto ai Paesi confinanti Italia (8%), Austria (9,7%), Germania (6,9%) e Francia (7,5%) o rispetto all'eurozona in generale (8,1%). Uno dei motivi è il fatto che, in confronto, in Svizzera i salari sono alti (Schellenbauer 2013).

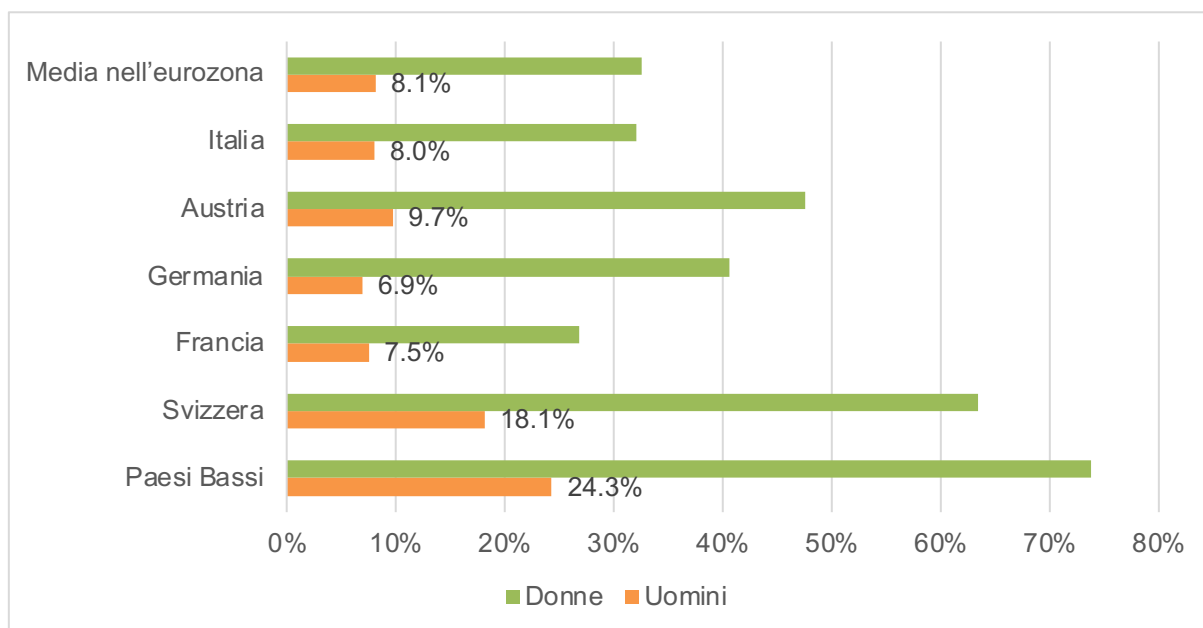


Figura 4: Percentuale di lavoratori part-time (< 100) a livello internazionale in base al sesso (2020)

Dati: Eurostat (per l'anno 2020), materiale interno

Secondo i dati pubblicati dall'UST nel 2020, in Europa la Svizzera è il Paese con il più alto tasso di partecipazione al mercato del lavoro delle donne tra i 15 e i 64 anni (76,3%) dopo l'Islanda (81,9%) (Ufficio federale di statistica 2020b). Anche nelle vicine Germania (72,8%) e Austria (69,2%) l'occupazione femminile è relativamente alta. In Francia, il tasso di occupazione era del 62,4% nel 2019, mentre l'Italia era in penultima posizione con il 50,1% (Ufficio federale di statistica 2020b). L'occupazione femminile in Svizzera è quindi significativamente superiore alla media europea, che è pari al 64,1%. Questo

dimostra che nel nostro Paese le donne stanno approfittando del lavoro part-time per partecipare sempre più al mercato del lavoro.

5.3 Lavoro part-time e fasce d'età

In proporzione, il part-time è molto più diffuso fra le donne che fra gli uomini in tutte le fasce d'età. Come si evince dalla Figura 5, le differenze sono molto più marcate nelle generazioni più anziane rispetto a quelle più giovani. Ad esempio, le donne tra i 16 e i 19 anni non in formazione che lavorano a tempo parziale sono avanti di soli 3,8 punti percentuali rispetto agli uomini nella medesima condizione, mentre la differenza è di 52,3 punti percentuali nella fascia 50-64 anni. Ciò indica che gli uomini della generazione più giovane aspirerebbero a lavorare a tempo parziale più spesso e che in generale la percentuale di uomini assunti a part-time potrebbe continuare ad aumentare in futuro.

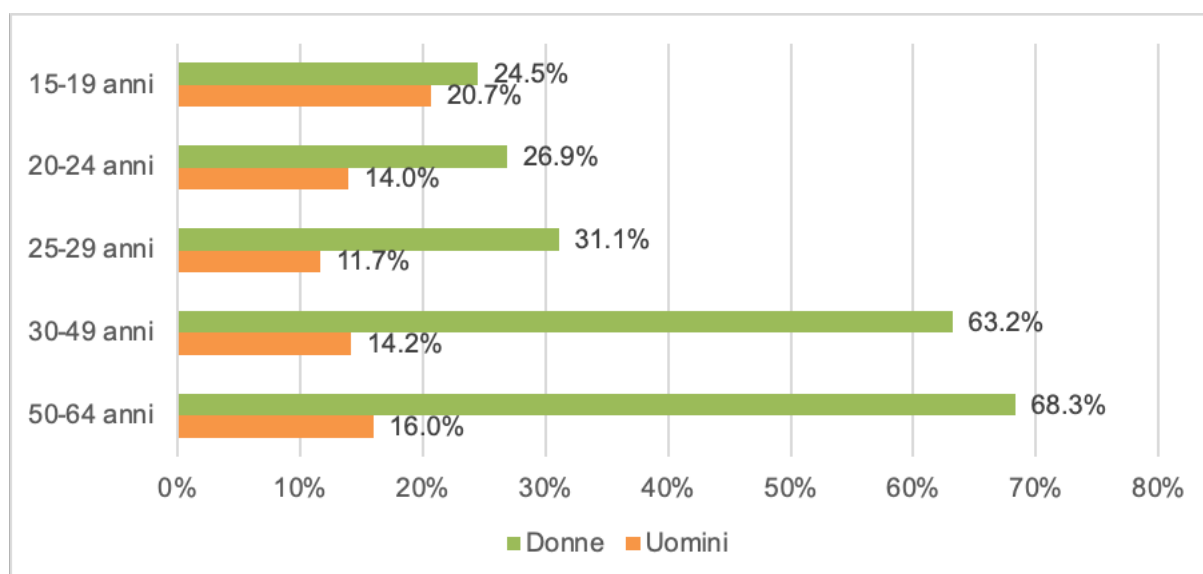


Figura 5: Percentuale di lavoratori part-time non in formazione, per sesso e fascia di età (2020)

Dati: UST (RIFOS per l'anno 2020), materiale interno

5.4 Lavoro part-time e situazione familiare

Tra gli occupati, il lavoro part-time è particolarmente diffuso tra le donne con figli di età compresa tra 0 e 14 anni (cfr. Figura 6). Anche le donne occupate senza figli sotto i 15 anni sono molto più spesso assunte a tempo parziale (48,2%) rispetto agli uomini nella stessa situazione (15,9%). Il livello occupazionale delle donne è quindi in gran parte determinato dalla situazione familiare, mentre non è così per gli uomini, per i quali la situazione familiare non ha quasi effetto sul grado di occupazione. Come spiegheremo nel [capitolo 5.8](#), anche i fattori sociali ed economici determinano il livello di occupazione femminile. I motivi personali per cui donne e uomini lavorano a tempo parziale verranno affrontati nel [capitolo 7.1](#).

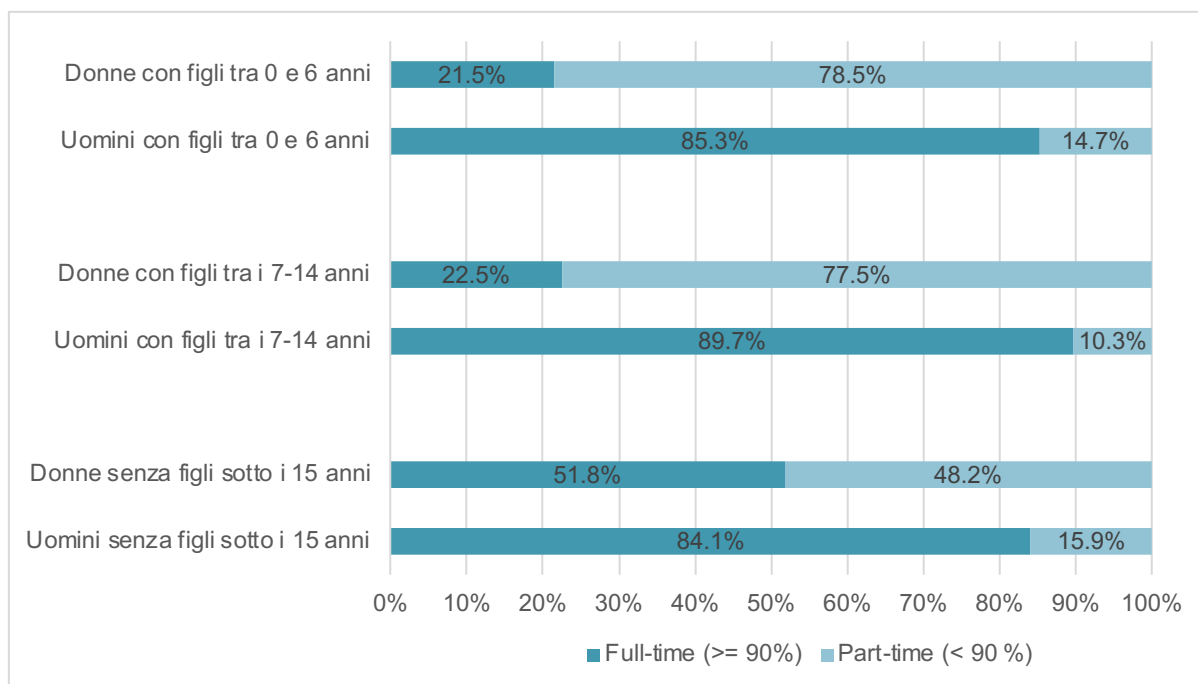


Figura 6: Percentuale di assunti full-time/part-time in base al sesso e alla situazione familiare (2021)

Dati: UST (RIFOS per l'anno 2021), materiale interno

5.5 Lavoro part-time e settore occupazionale

Il lavoro a tempo parziale non è ugualmente presente in tutti i settori. Secondo gli ultimi dati dell'UST, nel primo trimestre del 2022 poco meno della metà degli occupati a tempo parziale lavorava nella ristorazione e nel commercio al dettaglio (rispettivamente 48,8% e 48,6%), il 59,1% nella sanità, il 66% nell'istruzione e nella formazione e addirittura il 70% nei servizi socioassistenziali. In altri comparti la percentuale di lavoratori part-time è significativamente più bassa; ad esempio, nell'industria automobilistica è del 9,2%, nell'edilizia del 13,9% e nell'ingegneria meccanica del 14,7%. Tali differenze sono correlate al numero di lavoratori maschi e femmine nelle diverse professioni. Ad esempio, le donne sono il 75% della forza lavoro nella ristorazione, il 66% nel commercio al dettaglio e l'81% in ambito socioassistenziale, mentre la percentuale di donne che lavora nelle professioni legate all'edilizia, ad esempio come idrauliche ed elettriciste, si attesta al 2% (Nguyen 2018).

5.6 Lavoro part-time e dimensioni dell'azienda

La disponibilità di posizioni part-time varia anche in base alle dimensioni dell'azienda. Le grandi aziende (250 e più dipendenti) sono, infatti, più propense a offrire modelli di lavoro flessibili come il part-time rispetto alle piccole e medie imprese (Grote e Staffelbach 2010). È giunto a una conclusione simile anche l'attuale studio sul mercato del lavoro delle PMI AXA di Sotomo. Secondo un sondaggio online su 300 PMI della Svizzera tedesca e francese pubblicato nel giugno 2022, solo il 13% delle aziende è favorevole al lavoro part-time e al job sharing con l'obiettivo di promuovere la parità di genere (Hermann e Craviolini 2022). Le grandi PMI (50-250 dipendenti) sono più propense a consentire il lavoro part-time rispetto alle piccole PMI (2-49 dipendenti), forse perché le aziende più grandi dispongono di un reparto risorse umane professionale, che è responsabile dell'introduzione e dell'implementazione dei modelli di

lavoro a tempo parziale, e di conseguenza sono facilitate a metterli in atto. Tuttavia, come mostreranno gli esempi di buone pratiche nel [capitolo 6](#), esistono anche piccole PMI che permettono il lavoro a tempo parziale.

5.7 Lavoro part-time e posizioni dirigenziali

Stando ai dati della Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS) del 2017, il lavoro a tempo parziale è meno diffuso tra i dirigenti che tra gli assunti senza funzioni direttive. Secondo la RIFOS, nel 2017 lavorava part-time il 22,8% dei dipendenti con funzioni direttive (dipendenti con funzioni di superiore o di direzione aziendale) a fronte del 45,3% di quelli privi di tali funzioni (Ufficio federale di statistica 2019b). Nelle grandi aziende svizzere, la percentuale di lavoratori part-time in posizioni di top management è del 15% (Kopp 2017).

5.8 Lavoro part-time volontario e involontario

Il fatto che il lavoro a tempo parziale non sia una soluzione professionale soddisfacente per tutti è dimostrato anche dagli ultimi dati dell'UST. Il 7,5% di tutti i lavoratori part-time in Svizzera è sottoccupato e vorrebbe in realtà lavorare di più. Nessun altro Paese dell'UE28 e dell'EFTA registra un valore altrettanto alto (Unione svizzera degli imprenditori 2019). Come mostra la figura 7, in Svizzera sette persone sottoccupate su dieci sono donne, o in altre parole, in questo Paese una lavoratrice su dieci vorrebbe aumentare il proprio grado di occupazione (Caritas 2022).

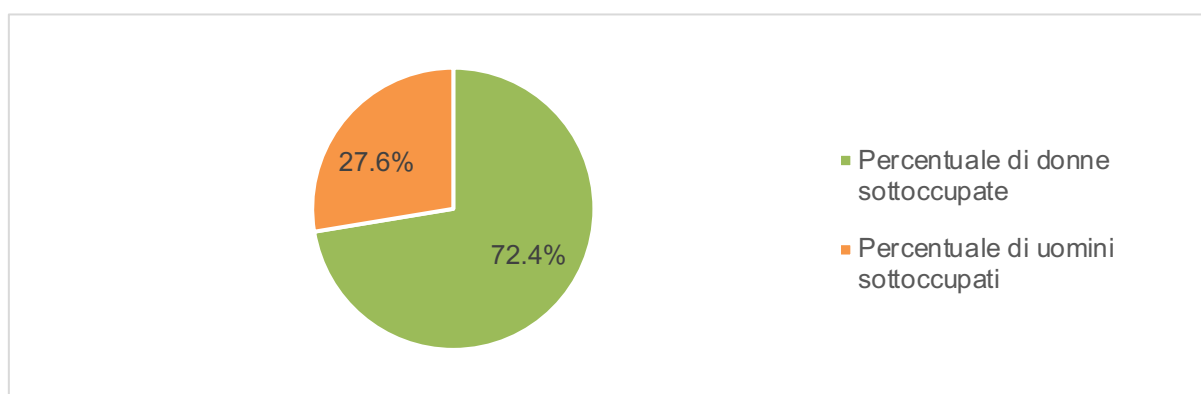


Figura 7: Sottoccupati in base al sesso (2020)

Dati: UST (RIFOS per l'anno 2020), materiale interno

I dati dell'UST evidenziano anche come la sottoccupazione, cioè il lavoro part-time involontario, sia particolarmente pronunciata nei settori a prevalenza femminile come l'industria alberghiera e della ristorazione, la sanità e i servizi socioassistenziali (Caritas 2022). Ciò si spiega, tra l'altro, con i salari relativamente bassi che caratterizzano questi stessi comparti. Con un salario lordo di circa 4000 franchi¹² al mese nell'industria dell'ospitalità, spesso il lavoro part-time non è sufficiente a coprire il costo della vita. Oltre alle donne, la sottoccupazione colpisce particolarmente anche le persone senza passaporto svizzero e quelle prive di formazione post-obbligatoria (Ufficio federale di statistica 2019c).

¹² Si veda il foglio informativo di Gastrosuisse sui salari minimi stabiliti dal CCNL per il 2022.

5.9 Motivazioni dell'elevato tasso di occupazione a tempo parziale in Svizzera

Come riportato sopra, la Svizzera ha la seconda percentuale più alta di assunti a tempo parziale in Europa dopo i Paesi Bassi. Questa posizione in cima alla classifica si spiega principalmente con l'elevata quota di lavoratrici part-time. Sebbene nell'ultimo decennio il lavoro a tempo parziale sia diventato più popolare anche tra gli uomini, in Svizzera rimane un fenomeno prevalentemente femminile. Il presente capitolo cerca di spiegare questo fenomeno specificamente svizzero analizzando la società nel suo complesso. Le motivazioni personali dell'impiego a tempo parziale verranno illustrate nel [capitolo 7.1](#).

Secondo un recente studio scientifico dell'Institut de hautes études en administration publique/Swiss Graduate School of Public Administration (IDHEAP) dell'Università di Losanna, il tasso di occupazione a tempo parziale particolarmente elevato delle donne in Svizzera può essere dovuto alla distribuzione disomogenea del lavoro domestico e familiare, alle aspettative di ruolo della società, alla disuguaglianza salariale e ai disincentivi fiscali per i secondi redditi delle coppie sposate (Bonoli et al. 2016; Hofmann 2016). In questo Paese, il lavoro part-time sembra essere la soluzione personale perfetta per le donne che intendono conciliare un lavoro retribuito con gli impegni domestici e familiari (Conferenza svizzera delle/dei delegate/i alla parità CSP 2016). Il motivo lo ha spiegato Silvia Hofmann, responsabile del servizio amministrativo per le pari opportunità del Cantone dei Grigioni, in un articolo apparso su *Die Volkswirtschaft*, affermando che «in Svizzera, le madri che vorrebbero svolgere un'attività lavorativa a tempo pieno o un part-time di molte ore oggi si trovano di fronte a notevoli ostacoli. Da un lato ci sono le norme sociali e dall'altro le circostanze istituzionali: la Svizzera è uno dei Paesi sviluppati con il più basso investimento pubblico nelle politiche familiari, soprattutto in quelle rivolte ai bambini piccoli» (Hofmann 2016, pag. 1).

Per Avenir Suisse, oltre alla difficoltà di conciliare famiglia e lavoro, a spiegare l'elevato tasso di occupazione femminile a tempo parziale concorrono anche fattori economici. Uno studio del centro di ricerca dei Paesi dell'UE mostra una correlazione tra i livelli salariali e la percentuale di lavoratrici part-time. Mentre in Paesi con salari bassi come l'Ungheria o la Polonia la quota di donne che lavora part-time si attesta tra il 7 e il 9%, in Paesi con salari elevati come la Danimarca o la Germania lavora a tempo parziale il 30-41% delle donne (Eurostat 2022). Questo ci porta a formulare la seguente ipotesi: più alto è il livello dei salari, maggiore sarà il tasso di part-time, perché questo modello di lavoro diventa accessibile a più persone e famiglie (Rütli 2015). Tuttavia, come mostra lo studio di Avenir Suisse, il livello salariale spiega solo in parte l'elevata percentuale di lavoro a tempo parziale in Svizzera perché, se ci basassimo unicamente su questo parametro, la quota di part-time in Svizzera dovrebbe essere pari a circa il 43% (Schellenbauer 2013). Per il centro di ricerca anche i disincentivi fiscali e i costi dell'assistenza esterna all'infanzia, più elevati che all'estero, sono fattori importanti. L'imposizione fiscale congiunta per le coppie sposate e le prestazioni sociali in funzione del reddito, come le tariffe agevolate per gli asili e i premi di assicurazione sanitaria, fanno sì che lavorare di più sia poco conveniente (Schellenbauer 2013). Come spiega Avenir Suisse, la deduzione per i doppi redditi (in caso di accertamento fiscale congiunto) funge da sussidio per la (bassa) partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne, mentre a livelli di occupazione più elevati i guadagni aggiuntivi sono pesantemente tassati

(Schellenbauer 2013). Pertanto, se il secondo reddito (che di solito è quello della donna) supera un certo importo, lavorare di più non rappresenta un vantaggio economico per le coppie sposate.

Dunque, per spiegare l'elevato tasso di lavoratrici part-time in Svizzera, giocano un ruolo sia i fattori economici (disincentivi fiscali, costi elevati per l'assistenza esterna all'infanzia, livelli salariali relativamente elevati, disuguaglianza salariale) sia i fattori sociali (distribuzione disomogenea del lavoro domestico e familiare, aspettative di ruolo sociale). Nell'ambito del presente studio non è possibile stabilire con certezza in che misura questi fattori, che si influenzano a vicenda, contribuiscano all'elevato tasso di part-time femminile. Tuttavia, si può affermare che i ruoli sociali di genere, insieme ai costi relativamente elevati per la cura dei bambini al di fuori della famiglia, rendono difficile soprattutto alle madri restare attive sul mercato del lavoro.

5.10 L'importanza crescente del lavoro part-time

Diversi studi indicano che in futuro il lavoro part-time diventerà sempre più importante per i dipendenti. Ad esempio, ricerche recenti mostrano chiaramente che tra la popolazione svizzera il desiderio di lavorare a tempo parziale è alto (Baumgarten et al. 2017; Swisslife 2019; Bosshard et al. 2021; Bütikofer et al. 2021; Streuli e Angst 2015). Come rileva uno studio rappresentativo di Pro Familia, infatti, 9 uomini su 10 vorrebbero lavorare part-time (Pro Familia Svizzera 2011). Un'indagine condotta sui dipendenti delle PMI ha messo in luce che il 90% degli intervistati vorrebbe ridurre la propria attività lavorativa anche a fronte di un calo di stipendio (Streuli e Angst 2015). Anche i risultati di un sondaggio in corso nel settore dell'imbiancatura e dell'intonacatura sembrano puntare nella stessa direzione: un lavoratore a tempo pieno su dieci preferirebbe ridurre immediatamente il proprio grado di occupazione, mentre il 38% dei lavoratori a tempo pieno potrebbe immaginare di passare da una posizione a tempo pieno a una a tempo parziale nel medio termine (Projekt Teilzeitbau 2019).

L'importanza crescente del lavoro a tempo parziale per i dipendenti si evince anche dalla *grande indagine sulle donne di Sotomo e annabelle* e dall'*indagine svizzero-tedesca sugli uomini* del 2021. La grande maggioranza delle donne e degli uomini intervistati ritiene, infatti, che il grado di occupazione ideale per le famiglie tradizionali sia dell'80% per il padre e del 50% per la madre (Bütikofer et al. 2021; Bosshard et al. 2021). La generazione più giovane mostra però un ideale più egualitario in termini di divisione dell'attività lavorativa in famiglia: i giovani sotto i 35 anni considerano ideale un modello 70:60 (Bosshard et al. 2021; Bütikofer et al. 2021). La forma più comune di divisione del lavoro retribuito in una famiglia con due figli in Svizzera prevede un padre che lavora a tempo pieno e una madre che lavora a tempo parziale. Tuttavia, per la maggior parte delle donne e degli uomini questo non sembra più corrispondere al grado di occupazione ideale.

I dati attuali sui lavoratori a tempo parziale per fascia di età contenuti nella RIFOS forniscono un'altra indicazione della crescente importanza del part-time per i dipendenti. Come mostra la Figura 5, tra i 15 e i 19 anni lavora a tempo parziale il 20,7% degli uomini, più che in qualsiasi altra fascia di età. Inoltre, nella generazione più giovane la differenza di genere è minima, con il 24,1% delle donne che lavora a tempo parziale. In confronto, nella fascia di età 30-49 anni è assunto a tempo parziale il 14,2% degli uomini e il 63,2% delle donne. Questi dati indicano che l'importanza del lavoro part-time sta crescendo nelle giovani generazioni. Anche un'indagine in corso nel settore dell'imbiancatura e dell'intonacatura sembra puntare nella stessa direzione. In risposta alla domanda «Ritiene importante che le aziende del

settore dell'imbiancatura e dell'intonacatura offrano più posti di lavoro a tempo parziale?», il consenso più alto è tra coloro che hanno meno di 26 anni (82%). Ha risposto affermativamente anche il 79% dei lavoratori di età compresa tra i 27 e i 31 anni, mentre i 57-61enni sono i meno favorevoli (60%). La tendenza è dunque questa: più giovani sono i professionisti e le professioniste intervistati, più numerosi sono coloro che ritengono che le aziende di questo settore dovrebbero offrire impieghi part-time (Progetto Teilzeitbau 2019).

Per comprendere l'importanza futura del lavoro a tempo parziale per i dipendenti, vale la pena dare uno sguardo alle diverse generazioni presenti oggi sul mercato del lavoro, ovvero i Baby Boomers (1946-1964), la Generazione X (1965-1980), la Generazione Y o i Millennials (1981-1996) e la Generazione Z (1997-2012) (Ufficio federale di statistica 2019a). Come dimostrano vari studi, le varie generazioni hanno aspettative più o meno diverse nei confronti dei datori di lavoro. Di seguito evidenzieremo brevemente le differenze¹³ più importanti per poi mostrare la variazione del tasso di part-time per generazione utilizzando i dati forniti dall'UST.

Mentre per i Baby Boomers la sicurezza del posto di lavoro era considerata un importante obiettivo di vita, la Generazione X punta all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Per i Millennials, invece, il bene più prezioso sembra essere la libertà personale (Manzin 2016), ecco perché apprezzano la flessibilità e il lavoro autodeterminato al contrario degli orari di lavoro rigidi. Come scrive Mercer, nella Generazione Y lavoro e tempo libero spesso si fondono (Mercer 2022). In netto contrasto con i Millennials, la Generazione Z preferisce una rigida separazione tra lavoro e vita privata (Mercer 2022; Rütli 2022). Come ha scritto la pedagoga Margrit Stamm in un recente tweet (29.6.2022), i cambiamenti di carriera sono una delle caratteristiche delle Generazioni Y e Z.

Gli studi in merito alle aspettative dei giovani (Generazione Z) sui datori di lavoro indicano che il part-time diventerà sempre più importante per i dipendenti di questa generazione. Il Barometro della gioventù 2020 del Credit Suisse mostra, ad esempio, che il 65% degli uomini e l'80% delle donne residenti in Svizzera tra i 16 e i 25 anni considera il lavoro a tempo parziale una caratteristica importante dei datori di lavoro (Barometro della gioventù 2020). La stessa indagine mette anche in luce quanto per questa generazione sia importante raggiungere un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. L'«equilibrio tra lavoro e tempo libero» è uno dei valori più importanti per circa il 75% degli intervistati, insieme a un «lavoro stimolante» e alla «fedeltà» (Barometro della gioventù 2020). Questo risultato è confermato anche da un'altra recente ricerca sulla Generazione Z in Svizzera, in cui l'84% degli intervistati ha dichiarato di sforzarsi di mantenere un equilibrio tra lavoro e vita privata (Karaca 2019). Lo stesso studio ha preso in esame anche le aspettative professionali della Generazione Z svizzera. In questo caso, l'opzione «combinazione di famiglia e carriera» è al primo posto (Karaca 2019).

Le diverse aspettative delle generazioni riguardo alla vita lavorativa si riflettono in una certa misura anche nei dati dell'UST sul lavoro a tempo parziale in base a generazione e sesso. Ad esempio, l'analisi dei dati dell'UST mostra che la quota degli uomini assunti a tempo parziale aumenta lievemente in ogni generazione.¹⁴ All'età di 35 anni, lavorava part-time il 6% dei baby boomer, il 9% della Generazione X e il 14% dei Millennials (Ufficio federale di statistica 2019a). Come scrive l'UST, «tra gli uomini di età compresa tra i 20 e i 27 anni, la maggiore durata degli studi e l'attività lavorativa con un basso grado di

¹³ Le differenze sono generalizzazioni. Naturalmente, in ogni generazione vi è pluralità di opinioni.

¹⁴ Rispetto alla generazione precedente.

occupazione spesso svolta parallelamente agli studi hanno portato a un aumento significativo dell'occupazione a tempo parziale tra la Generazione X e i Millennials. La tendenza si conferma nella Generazione Z» (Ufficio federale di statistica 2019a, pag. 8). Tra le donne la percentuale di part-time aumenta solo in giovane età (Ufficio federale di statistica 2019a). In altre parole, solo nella fascia 15-27 anni il part-time è più comune fra le donne della Generazione Y rispetto a quelle della Generazione X, mentre tra le 35enni la percentuale resta compresa tra il 62 e il 66% in tutte le generazioni. Come nel caso degli uomini, ciò può essere attribuito alla maggiore durata degli studi e al fatto che l'impiego a tempo parziale viene spesso svolto contemporaneamente al percorso d'istruzione.

Come evolverà il lavoro part-time nella Generazione Z diverrà chiaro nei prossimi anni, quando i giovani che ne fanno parte avranno completato la propria formazione e saranno integrati nel mercato del lavoro a lungo termine. A causa dell'attuale carenza di lavoratori qualificati, è però presumibile che in futuro le aziende saranno più propense ad andare incontro alle esigenze dei dipendenti. Stando a quanto riportato recentemente dalla NZZ, infatti, la carenza di personale qualificato ha trasformato il mercato del lavoro spostando l'attenzione dai datori di lavoro ai dipendenti. Oggi, infatti, sono le imprese a dover cercare i lavoratori e non il contrario (Rütli 2022). Come dimostrano i diversi studi recenti citati in precedenza, pare che oggi molti dipendenti vogliano ridurre il proprio grado di occupazione. I datori di lavoro dovranno quindi aumentare l'offerta di posizioni part-time. Inoltre, secondo la NZZ, il vuoto che sta lasciando la generazione dei baby boomer nel mercato del lavoro sta diventando sempre più grande. Di conseguenza, la Generazione Z, per cui il lavoro part-time è più importante che per le precedenti, è sempre più ambita dai datori di lavoro (Rütli 2022). Dal momento che la Generazione Z rappresenta oggi quasi il 12% della forza lavoro in Svizzera e poiché, a causa dei cambiamenti demografici, cresce la concorrenza tra le aziende per ottenere lavoratori qualificati con il conseguente aumento del potere negoziale da parte dei dipendenti, è nell'interesse delle imprese tenere in considerazione le aspettative di lavoro della giovane generazione. Sono dunque numerosi i segnali che indicano che il part-time diventerà sempre più importante sul mercato del lavoro. In questa discussione, tuttavia, non va dimenticato che la crescente importanza del lavoro a tempo parziale e l'aumento della percentuale di lavoratori part-time saranno accompagnati da vantaggi sia per i datori di lavoro che per i dipendenti solo se il part-time è una scelta del tutto volontaria, che comporta un salario con cui i dipendenti possano guadagnarsi da vivere senza il rischio di andare incontro alla povertà in età avanzata.

6. Il punto di vista dei datori di lavoro

Questo capitolo analizza il lavoro a tempo parziale in Svizzera dal punto di vista dei datori di lavoro. In primo luogo, i cinque esempi di buone pratiche forniranno una panoramica sullo stato corrente di questo modello di lavoro in diversi settori occupazionali. Poi, sulla base di studi attuali, mostreremo in che misura il part-time sia vantaggioso per le aziende. Poi, nel [capitolo 6.3](#), esamineremo alcune delle sfide principali nell'attuazione del lavoro a tempo parziale, prima di concludere il capitolo 6 con alcune considerazioni sulle condizioni per implementare con successo i modelli di lavoro part-time nelle aziende.

6.1 Esempi di buone pratiche

6.1.1 Ospedale universitario di Zurigo (USZ)

Intervista con Gabi Brenner (13.5.2022, Skype), direttrice dell'assistenza infermieristica dell'USZ

Profilo dell'azienda: settore sanitario, 7452 dipendenti (FTE), sede a Zurigo, principali categorie professionali: infermieri, medici, facility management, amministrazione, professioni medico-tecniche e terapeutiche

All'USZ, lo stato del lavoro a tempo parziale varia a seconda del reparto e della funzione. Come spiega Gabi Brenner, il part-time nel settore infermieristico è un modello di lavoro consolidato da molti anni. La professione infermieristica è tradizionalmente femminile e per molte infermiere è importante conciliare lavoro e famiglia, ecco perché non sono interessate a un impiego full-time.

Al contrario, il tema del lavoro a tempo parziale è ancora giovane nella professione medica. Gabi Brenner ha osservato le prime discussioni tra i medici su questo argomento intorno al 2014: «In quel caso mi è apparso davvero chiaro che anche gli uomini volevano lavorare all'80%.» Nel 2021, l'USZ ha deciso di aprire tutte le posizioni con un grado di occupazione compreso tra l'80 e il 100%. Gabi Brenner rileva che anche gli uomini si aspettano sempre più spesso di poter lavorare a tempo parziale. Tuttavia, il lavoro part-time non è solo una questione di genere, ma anche una questione generazionale, afferma Brenner: «La generazione più giovane ha un'idea chiara di come vorrebbe conciliare lavoro e vita privata e sa di avere il potere di portare determinate aspettative nel mercato del lavoro. Inoltre, per i giovani il salario non ha più lo stesso peso che aveva per le vecchie generazioni.»

Come spiega Gabi Brenner, in generale c'è molta attenzione verso il problema della carenza di personale specializzato negli ospedali. Per l'USZ, in qualità di datore di lavoro, è importante offrire condizioni interessanti a specialisti ben qualificati, perché la carenza di lavoratori qualificati non riguarda solo medici e infermieri, ma anche, ad esempio, il ramo edilizio e l'IT.

In tutto l'USZ, nel 2021 lavorava a tempo parziale il 50,4% degli assunti. Il tasso di part-time più alto si registra nel settore infermieristico con il 59,8%, seguito dalle professioni medico-tecniche e terapeutiche che si attestano al 57,6%. La percentuale più bassa di dipendenti part-time riguarda i medici e i ricercatori, che si fermano al 30,4%. Presso l'USZ sono possibili diverse forme di part-time: lo spettro va dai dipendenti pagati a ore che lavorano per il 10% a chiamata, ai dipendenti con un part-time di molte ore in posizioni manageriali.

Il tipo di lavoro part-time ha a che fare anche con il ramo di competenza. Come afferma Gabi Brenner, è più difficile attuare il tempo parziale in settori altamente specializzati, in cui la routine è necessaria per svolgere un lavoro di buona qualità e per i quali restare aggiornati è essenziale. Gestire tutto questo con una riduzione oraria può essere difficile. Tuttavia, l'implementazione del lavoro part-time comporta anche delle sfide che riguardano tutti. Ad esempio, è più facile pianificare se si prevede che il dipendente

lavorerà sempre al 100% e se tutti hanno lo stesso numero di turni di mattina, sera o notte, mentre gli accordi individuali comportano un maggiore sforzo di pianificazione da parte dei manager. Nelle unità molto complesse con numerosi cambi tecnici (ad esempio le terapie di dialisi), in presenza di riduzioni importanti d'orario si aggiunge la difficoltà di salvaguardare la routine che, se compromessa, genera incertezze in grado di impattare negativamente sulla sicurezza dei pazienti.

L'USZ si basa sull'esperienza per imparare ad affrontare queste sfide. Gabi Brenner sa che i buoni esempi sono utili: «È utile quando si osserva che funziona anche altrove.» Inoltre, è importante che la direzione guidi i dirigenti a cogliere le esigenze e le priorità dei dipendenti in materia di orario di lavoro e a discutere insieme le soluzioni. «Per i dipendenti è importante che le loro preoccupazioni vengano prese sul serio e che i superiori cerchino di andare incontro ai loro desideri», spiega la direttrice infermieristica.

L'USZ sta facendo buone esperienze con il top sharing nel settore infermieristico: due dirigenti, ciascuno impiegato all'80%, condividono la gestione della divisione infermieristica, mentre la responsabilità dell'assistenza anestesiologicala è condivisa fra due dipendenti, ciascuno con un part-time al 50%.

Gabi Brenner sottolinea che nella responsabilità gestionale condivisa è essenziale una buona comunicazione per garantire il passaggio delle informazioni. In qualità di superiore, in questo caso non si è accorta che non c'è una persona che lavora al 100%, bensì due. E come superiore sperimenta sempre ottimi accordi con i co-leader.

Per Gabi Brenner, i vantaggi del lavoro part-time per l'azienda sono evidenti: il potenziale non sfruttato dovrebbe essere assolutamente utilizzato per rimediare alla carenza di personale qualificato. «Dal punto di vista macroeconomico non ha senso investire in una laurea costosa e poi non offrire alle dottoresse un campo di attività», ha aggiunto la manager esperta, la quale ritiene che soddisfare le esigenze dei dipendenti comporti un chiaro vantaggio economico. In questo modo si riduce, infatti, la fluttuazione di personale, non si disperdono le conoscenze e i dipendenti rimangono in azienda a lungo termine. Il personale apprezza la possibilità di adattare il grado di occupazione alle diverse fasi della vita, mentre per l'azienda è un vantaggio quando i dipendenti tornano al lavoro in una percentuale più alta assumendosi maggiori responsabilità. È così che cresce l'impegno, di pari passo con la soddisfazione dei dipendenti e con la produttività dell'azienda. L'USZ non offre il lavoro part-time in quanto fine a sé stesso, ma perché ha effetti e impatti positivi.

6.1.2 Güdel AG

Intervista a Isabelle Känzig (9.6.2022, Zoom), Chief Human Resource Officer, Human Resources Management di Güdel AG

Profilo dell'azienda: azienda industriale (settore ingegneristico), affiliata del Güdel Group AG, sede a Langenthal, 430 dipendenti in Svizzera (357,1 FTE), principali categorie professionali: polimeccanici, meccanici e ingegneri dell'automazione.

La Güdel AG offre lavoro a tempo parziale da molti anni. Dato che per i dipendenti è diventato più importante conciliare lavoro e famiglia e che l'azienda è alle prese con una carenza di personale qualificato, per questa impresa il lavoro part-time ha assunto un maggior peso. Come spiega Isabelle Känzig, queste circostanze hanno costretto la Güdel AG a cambiare mentalità e a offrire modelli di lavoro richiesti dai potenziali dipendenti. Così, oggi è possibile lavorare in tutte le posizioni all'80-100%. Lei stessa ha lavorato per molti anni al 90% come manager presso il Güdel Group AG. Sebbene questo la renda ancora un'eccezione, negli ultimi anni l'idea comunemente diffusa che il management debba essere associato per forza a un impiego al 100% è cambiata anche in Güdel AG, riferisce Isabelle Känzig.

Nel 2022, il 16,3% dei 430 dipendenti della Güdel AG di Langenthal lavora a tempo parziale. Tuttavia, per quanto riguarda la diffusione di posizioni part-time in azienda, si riscontrano differenze relativamente grandi. Il tasso di part-time più alto si registra nelle risorse umane (HR) con il 62,5%, dove 5 dipendenti su 8 hanno un carico di lavoro ridotto. Nelle vendite, la percentuale di dipendenti part-time è quasi del 30%, seguita dall'engineering con il 24% e dalla finanza con il 23,4%. Con il 10,4%, la quota di part-time più bassa si attesta nella produzione. Più alta è la percentuale di donne in un settore dell'azienda, maggiore è il tasso di part-time. Tuttavia, da qualche anno Isabelle Känzig sta osservando che sono sempre più numerose le giovani donne attratte dalle professioni tecniche: «Oggi riceviamo qualche candidatura da parte di donne. In passato non era così.»

Il grado di occupazione dei dipendenti varia notevolmente in Güdel AG e va dal 20 al 90%, anche se il più diffuso è tra l'80 e il 90%. Le posizioni part-time tra il 20 e il 60% sono spesso occupate da donne che tornano al lavoro con un basso carico di lavoro dopo il congedo di maternità e che in precedenza svolgevano il tempo pieno o parziale. Isabelle Känzig osserva che nella sua azienda donne e uomini riducono il grado di occupazione per ragioni diverse. La maggior parte delle donne lo fa per motivi familiari, mentre gli uomini e i dipendenti più giovani sono mossi spesso da esigenze di formazione e perfezionamento. Tuttavia, vi è anche un numero crescente di uomini che vuole ridurre il proprio grado di occupazione all'80% quando diventa padre.

Anche in Güdel AG ci sono professioni per le quali è più facile ridurre l'orario di lavoro rispetto ad altre. Come spiega Isabelle Känzig, il lavoro part-time rappresenta una sfida in presenza di turnazioni, ad esempio: «Abbiamo turni di mattina e di sera e, se qualcuno si assenta un determinato giorno, salta il normale ritmo di lavoro, perché quel giorno c'è una persona in meno.» Sebbene sia più complicato in termini di pianificazione, il lavoro a tempo parziale è già stato sperimentato anche qui. «Se a richiederlo sono solo poche persone, si riesce a organizzare bene, ad esempio facendo in modo che qualcuno di un altro turno prenda il posto del collega che lavora part-time», spiega Isabelle Känzig. Ma ci sono anche lavori che si prestano alle riduzioni di lavoro (anche importanti), ad esempio quelli che non richiedono un team. Quando si fa parte di un team, infatti, l'implementazione del lavoro part-time diventa più impegnativa, perché richiede diversi accordi.

L'attuazione efficace del lavoro a tempo parziale in Güdel dipende anche dall'entità della riduzione oraria. Per Isabelle Känzig il livello minimo di occupazione è il 40%: «Al di sotto di questa soglia diventa difficile perché, se la riduzione oraria è troppo alta, ai dipendenti mancano le informazioni necessarie per lavorare in modo produttivo». Come spiega la responsabile delle risorse umane, ci vuole tempo anche per raccogliere le informazioni mancanti, perciò ai dipendenti che lavorano a tempo parziale verrebbero a mancare quelle di cui hanno bisogno per svolgere il proprio lavoro. Inoltre, è sempre necessaria un'altra persona che trasmetta le informazioni al lavoratore part-time e per Isabelle Känzig questo rappresenta un ostacolo dal punto di vista economico.

Secondo Isabelle Känzig, il maggior vantaggio del lavoro part-time risiede nella possibilità di rivolgersi a una platea più ampia di potenziali dipendenti. Con le opportunità di lavoro a tempo parziale, ad esempio, le madri rientrano dopo il congedo di maternità con un part-time tra il 40 e il 60%. A chi riduce il proprio carico di lavoro per motivi di studio o familiari, la Güdel AG offre la possibilità di aumentarlo nuovamente in un secondo momento. Ciò consente all'azienda di non perdere le competenze esistenti. Isabelle Känzig osserva inoltre che i dipendenti a cui viene data la possibilità di lavorare a tempo parziale rimangono fedeli all'azienda più a lungo: «I nostri dipendenti apprezzano il buon equilibrio tra lavoro e vita privata».

6.1.3 La Mobiliare Svizzera

Intervista a Olivier Desponds (21.6.2022, Zoom), Business Partner HR

Profilo dell'azienda: compagnia di assicurazioni, sedi: Berna, Nyon, Zurigo; 5963 dipendenti (6293 FTE), principali categorie professionali: specialisti in sinistri, agenti assicurativi, attuari (matematici), impiegati commerciali, sviluppatori IT.

Uno dei motivi principali per cui la Mobiliare ha deliberatamente iniziato a offrire impieghi a tempo parziale è stata l'intenzione dell'azienda di aumentare il numero di lavoratrici. Per questo motivo, da quasi dieci anni tutti gli annunci di lavoro di questa compagnia prevedono un grado di occupazione tra l'80 e il 100%. E, poiché la quota di donne nell'IT era particolarmente bassa, in questo settore il livello di occupazione va dal 40 al 100%. Olivier Desponds sottolinea, tuttavia, che già prima di allora la Mobiliare era favorevole al lavoro a tempo parziale: «Quando ho iniziato a lavorare alla Mobiliare nel 2001, questo modello di lavoro esisteva già.»

La percentuale di dipendenti part-time è in aumento da anni. Nel 2014 era del 26,6%, nel 2019 del 29% e a giugno del 2022 già il 32,5% dei dipendenti aveva un lavoro part-time inferiore al 90%. La percentuale varia a seconda della divisione: le Comunicazioni aziendali e l'unità Public Affairs & Sostenibilità vantano la percentuale più alta di lavoratori part-time, rispettivamente il 58,8% e il 58,3%, seguiti dalle Funzioni di supporto al 48,6%, dallo Sviluppo dell'organizzazione al 39,9% e dall'Ufficio legale al 38,9%. Nelle altre unità organizzative, il tasso di part-time varia dal 28,4% (Finanza) al 35,8% (Asset Management). In generale, il tasso di part-time tra i dipendenti maschi (18,7%) è significativamente più basso rispetto a quello delle donne (50,9%).

Nelle affiliate Trianon AG e SwissCaution SA, recentemente acquisite dalla Mobiliare, la percentuale di assunti a tempo parziale è meno elevata, rispettivamente il 24% e il 12%. Secondo Olivier Desponds, ciò ha anche a che fare con il fatto che la Mobiliare promuove attivamente questa forma di lavoro da molti anni: «Si può notare la differenza tra le aziende che adottano questa forma di lavoro da molto tempo e quelle che hanno iniziato ad implementarla solo di recente perché, sebbene le due affiliate abbiano le stesse condizioni di lavoro, il tasso di part-time è più basso.»

Come spiega Olivier Desponds, il part-time è attuabile in modo più o meno semplice a seconda della funzione del dipendente. L'azienda vanta anche singole esperienze di top sharing in coppia. Un esempio sono le due dipendenti che gestiscono insieme l'asilo nido aziendale della sede di Berna, ciascuna con un part-time al 60%. Quando i dipendenti propongono di condividere un impiego, le risorse umane prendono sempre in esame la richiesta, sebbene questa possibilità non venga esplicitata negli annunci di lavoro.

I dipendenti della Mobiliare lavorano a tempo parziale per vari motivi: famiglia, assistenza a genitori anziani o malati, hobby o semplicemente la necessità di avere più tempo per sé stessi. Olivier Desponds osserva che sono sempre più numerosi anche gli uomini che, dovendo badare ai figli un giorno alla settimana, lavorano all'80-90%.

Nel complesso, la compagnia assicurativa ha avuto ottime esperienze con il lavoro part-time. Olivier Desponds riferisce, infatti, che finora le risorse umane non hanno ricevuto alcun feedback negativo dai dipendenti. Tuttavia, Desponds ritiene che il part-time comporti delle sfide per la collaborazione a livello di team: «Forse oggi il telelavoro ha reso più arduo trovare momenti per le riunioni in cui tutti siano presenti in sede.» E per i team con un numero elevato di dipendenti a tempo parziale, Desponds ravvisa un'ulteriore difficoltà, perché in questo caso può essere complicato per i manager guidare il gruppo di lavoro in modo efficiente. In qualità di business partner HR di lunga data, spiega: «Più persone ci sono in un team, più tempo il manager deve dedicare alla gestione dei dipendenti.»

Comunque, secondo Olivier Desponds, i benefici di questa forma di lavoro superano gli svantaggi. L'azienda sta già riscontrando effetti positivi sulle assunzioni. Riferisce, infatti, di colleghi che hanno difficoltà a trovare giovani dipendenti offrendo solo posizioni full-time. Olivier Desponds ritiene che un altro chiaro vantaggio del lavoro part-time sia la minore fluttuazione di personale: «Se i dipendenti hanno la possibilità di adattare il grado di occupazione alla propria situazione di vita, sono più soddisfatti e meno inclini a cambiare posto di lavoro.» Desponds porta esempi di dipendenti che hanno approfittato di questa flessibilità riducendo il livello di occupazione per un certo periodo, per poi aumentarlo nuovamente. Il lavoro a tempo parziale impatta in maniera positiva anche sulle prestazioni dei dipendenti, che subiscono meno lo stress legato all'organizzazione degli impegni familiari. Desponds è anche convinto che la possibilità di lavorare part-time porti una certa tranquillità all'interno dell'organizzazione: «Istituzionalizzando il part-time livello aziendale, è possibile evitare i conflitti tra superiori e dipendenti sul carico di lavoro, il che a sua volta si riflette positivamente sulle prestazioni dei dipendenti.» In assenza di discussioni con il superiore sul carico di lavoro, il lavoro part-time ha indirettamente un impatto positivo sulla produttività dell'azienda, chiarisce Olivier Desponds. Un altro vantaggio del lavoro part-time riguarda poi la ricerca di sostituti in caso di assenze per malattia. Desponds afferma che chi lavora a tempo parziale ha maggiori probabilità di aumentare il proprio carico di lavoro per un breve periodo di tempo se vi è la necessità di sostituire un collega assente.

In generale, le risorse umane della Mobiliare monitorano con grande attenzione il mercato del lavoro per poter reagire rapidamente alle tendenze e alle esigenze dei potenziali dipendenti. Come spiega Olivier Desponds, l'azienda adatta costantemente le sue offerte di lavoro flessibile: «Dobbiamo farlo se vogliamo continuare ad attirare le risorse migliori.» Olivier Desponds sa bene che «è importante essere aperti, provare cose nuove e vedere questo sviluppo come un'opportunità per il futuro della Mobiliare.»

6.1.4 Apps with love AG (Awl)

Intervista a Fabienne Meister (28.6.2022, Berna), People Development & Quality Management

Profilo dell'azienda: 49 dipendenti a Berna e Basilea, IT-Services e IT-Consulting, principali categorie professionali: designer, project manager, sviluppatori di software, addetti marketing e vendite.

Alla Apps with love AG lavorano attualmente a tempo parziale 37 dei 49 dipendenti, ovvero circa tre quarti del personale (al 28.6.2022). Fabienne Meister, responsabile, tra l'altro, dello sviluppo del personale, mette le cose in chiaro sin da subito: «Per noi il lavoro a tempo parziale è la normalità», fa parte della cultura aziendale. Alla Awl il part-time non è stato introdotto come soluzione a un problema, ma è stato vissuto come modello di lavoro sin dalla fondazione dell'azienda nel 2010. Gli annunci di lavoro che prevedono gradi di occupazione dall'80% al 100% sono la norma. Il lavoro a tempo parziale è spesso proposto in modo proattivo come modello di lavoro e promosso attivamente.

L'organizzazione in concreto del lavoro part-time dipende dalle esigenze e dalle preferenze individuali dei dipendenti. In Awl, il part-time assume diverse forme. Fabienne Meister spiega: «Abbiamo ogni tipo di lavoro part-time.» Ad esempio, un part-time all'80% può essere distribuito su quattro giorni lavorativi fissi, dal lunedì al giovedì, oppure su cinque giorni con un orario giornaliero più ridotto. È possibile anche svolgere tutto il carico di lavoro annuale in dieci mesi e non lavorare per due mesi. Il modello non deve necessariamente essere fisso, ma è sempre adattabile alle esigenze e alle circostanze di vita del momento.

Così come sono diversi i modelli di part-time, altrettanto vari sono i motivi per i quali i dipendenti non lavorano a tempo pieno: secondo lavoro, hobby, famiglia, amicizie, impegno politico, formazione, perfezionamento, tempo per sé stessi e così via. Siccome il lavoro part-time è una consuetudine alla Awl, non ci sono differenze nel grado occupazionale in base al genere o alla situazione familiare, spiega Fabienne Meister: «Da noi non bisogna essere padri o madri per essere legittimati a lavorare part-time, è semplicemente normale, e io lo trovo molto bello.» Alla Awl il lavoro a tempo parziale è possibile in ogni ambito di lavoro e indipendentemente dalla funzione ricoperta. «Non associamo le funzioni manageriali al grado di occupazione», afferma Fabienne Meister.

Sebbene il part-time venga offerto in tutti gli ambiti, è un modello che non può essere implementato allo stesso modo in tutte le attività. Più si è a contatto con i clienti, più è importante garantire una certa presenza e quindi una percentuale minima di lavoro. Secondo Fabienne Meister, per la gestione dei progetti è vantaggioso assicurare un minimo del 70%. Al contrario, è più facile organizzare riduzioni importanti dell'orario di lavoro quando si parla di attività interne al team, come le risorse umane, il marketing e la gestione della qualità. In ogni caso, una comunicazione chiara e proattiva semplifica di molto l'organizzazione. Se i clienti sanno che il loro interlocutore è disponibile dal martedì al giovedì, di solito non è un problema.

Secondo Fabienne Meister, una sfida del lavoro part-time è la coesione del team. Se molte persone lavorano con una significativa riduzione di orario, è possibile che i loro orari di lavoro si sovrappongano poco o nulla. Per questo motivo, in Awl si cerca di rendere il martedì un giorno lavorativo fisso, calendarizzando in quella giornata le riunioni che coinvolgono l'intero team e prevedendo anche un pranzo preparato al momento per tutto il personale. Fabienne Meister ritiene che questo favorisca enormemente il flusso di informazioni e la coesione del team. Meister sostiene che un'altra sfida sia rappresentata dalla responsabilità personale. Fissare dei limiti è essenziale, soprattutto nel lavoro part-time, ma,

a causa della continua reperibilità attraverso i canali digitali, non è sempre così facile ed è un concetto che necessita di essere appreso. Awl è molto attenta a questo aspetto e cerca di affrontare in modo proattivo qualsiasi ostacolo in questo senso. Orari di lavoro definiti e comunicati in modo chiaro aiutano a fare fronte a questa difficoltà.

Dal punto di vista di Fabienne Meister, un grande vantaggio del lavoro part-time risiede nel fatto che i dipendenti possono lavorare nel modo che preferiscono, il che è fondamentale per il loro benessere, crea equilibrio e riduce lo stress, oltre ad accrescerne la motivazione e l'impegno nei confronti dell'azienda. Non solo, ma il lavoro a tempo parziale favorisce anche la qualità e l'efficienza del lavoro. Infine, la Awl trae vantaggio dalle numerose esperienze che i dipendenti fanno nello svolgimento dell'attività extraziendale, ad esempio attraverso input dall'esterno o nuovi incarichi. E, secondo Fabienne Meister, questo è un enorme punto a favore. Nel complesso, «entrambe le parti hanno molto da guadagnare dal lavoro part-time».

6.1.5 Ferrovie federali svizzere (FFS)

Intervista a Monika Kaiser (23.5.22, Berna), responsabile Clearing, proiezioni e sistemi, divisione Mercato Viaggiatori Finanze

Profilo dell'azienda: azienda di trasporti, 30 713 dipendenti in tutta la Svizzera, principali categorie professionali: personale d'ufficio, di locomotiva, dei treni, di vendita/ufficio, tecnici

I modelli di lavoro a tempo parziale esistono alle FFS da molti anni e, come spiega Monika Kaiser, sono stati una reazione a un mercato del lavoro sempre più arido, che ha portato a un confronto sul problema all'interno dell'azienda. Da diversi anni ormai, per la maggior parte delle posizioni si offrono gradi di occupazione dall'80 al 100% e in ogni processo di assunzione si discute la possibilità di lavorare a tempo parziale.

Attualmente (stato al 22 giugno 2022), il tasso di part-time delle FFS è del 25,7%. Per gli uomini, la percentuale di part-time è significativamente più bassa (18,5%) rispetto alle donne (57%), ma la quota varia in base al settore d'impiego. Ad esempio, il tasso di part-time nell'ufficio «Clearing, proiezioni e sistemi» della divisione «Mercato Viaggiatori Finanze» è del 42,6%, superiore al valore medio dell'intera azienda. Qui è assunto a part-time tra il 50% e il 90% il 22,9% degli uomini e il 69,2% delle donne.

In parole povere, alle FFS si ricorre prevalentemente a due tipologie di lavoro a tempo parziale: con grado di occupazione ridotto, fino al 50%, e con grado di occupazione elevato, intorno all'80%. Quest'ultima possibilità si registra anche in posizioni dirigenziali. In media, il 6,5% dei dipendenti part-time ha una funzione direttiva (line management). Oggi alle FFS hanno un grado di occupazione ridotto soprattutto le madri, i dipendenti più giovani e alcuni di quelli più anziani. Le posizioni con riduzioni significative di orario sono occupate principalmente da donne che rientrano al lavoro con un carico lavorativo inferiore dopo il congedo di maternità. Anche alcuni uomini riducono il loro carico di lavoro all'80% una volta diventati padri. Negli ultimi due o tre anni, Monika Kaiser ha anche osservato che molti giovani non vogliono più lavorare a tempo pieno, ma piuttosto all'80%, ravvisando però il desiderio di lavorare a tempo parziale anche tra alcuni uomini tra i 55 e i 60 anni, che vorrebbero ridurre il grado di occupazione negli ultimi anni di impiego.

Nonostante il part-time venga offerto in quasi tutte le posizioni, questo modello di lavoro non è ugualmente adatto a tutti i tipi di lavoro. Nelle professioni che prevedono turnazioni, come agenti ferroviario,

macchinisti o addetti allo sportello, il lavoro part-time è comodamente attuabile, perché è semplice suddividere i turni tra i dipendenti. Allo stesso modo, è facile implementare il lavoro a tempo parziale anche nelle posizioni di supporto e nei lavori a progetto, anche se ciò comporta una grande flessibilità da parte sia dei dipendenti che dei superiori.

È invece più complesso attuare il part-time nelle professioni che prevedono il coinvolgimento nei processi aziendali. Monika Kaiser porta come esempio la direzione del Gruppo: «In questo ambito sono molti i processi e i compiti dall'alto verso il basso con scadenze ravvicinate e ciò rende difficile lavorare a tempo parziale.» A complicare ulteriormente il lavoro part-time è anche il mondo agile che domina oggi alle FFS. Ci sono molte attività, pianificazioni di release e retrospettive che sono orientate al lavoro a tempo pieno. Per giunta, come sempre, più ci si avvicina ai settori legati alla produzione, come gli impianti industriali, più è bassa la quota di donne e minore la frequenza del lavoro a tempo parziale. Monika Kaiser osserva inoltre che generalmente è più semplice implementare i part-time con alto grado di occupazione perché, in caso di cambiamenti strutturali, è più difficile trattenere i dipendenti con un part-time del 40-50%, dato che una parte sostanziale dell'orario lavorativo va dedicata alla comprensione e all'integrazione del cambiamento nel proprio ambito di lavoro.

Secondo Monika Kaiser, oggi una delle sfide del lavoro a tempo parziale è anche il fatto che, a causa degli smartphone, si è reperibili in qualsiasi momento. Ciò può rappresentare un problema quando i dipendenti faticano a separare lavoro e vita privata. Per risolvere questa difficoltà, l'argomento viene affrontato esplicitamente con il lavoratore. «Definire chiaramente le regole del gioco è utile», spiega Monika Kaiser. Un'altra sfida riguarda i team con dipendenti a tempo pieno e parziale, in cui possono sorgere attriti quando arrivano incarichi aggiuntivi che i dipendenti part-time non possono o non vogliono svolgere. In questi casi è importante chiarire le aspettative all'interno del team, il che richiede una maggiore intesa e una più stretta collaborazione fra coloro che ne fanno parte. In caso di problemi, l'organizzazione gerarchica sostiene i team autonomi e li aiuta a strutturarsi come squadra in modo che il carico di lavoro sia adeguato per tutti i membri.

Il team di cui è responsabile Monika Kaiser è composto da circa 60 persone, alcune delle quali lavorano a tempo parziale. Lei stessa lavora part-time all'80% e la sua esperienza è piuttosto positiva: «Tante persone che lavorano part-time sono molto concentrate e molto efficienti, perché sanno che non hanno molto tempo a disposizione e che devono portare a termine il lavoro in quel lasso di tempo.» Il lavoro part-time ha un effetto positivo anche sulla soddisfazione del personale, spiega Monika Kaiser: «I dipendenti che scelgono di lavorare all'80% sono più rilassati e questo va a vantaggio delle FFS perché, per essere in grado di ascoltare e di trovare soluzioni condivise, occorrono una certa compostezza di base e "una pace interiore".»

Per Monika Kaiser i vantaggi del lavoro part-time sono chiari: «Per noi è più facile trovare personale qualificato se le offerte di lavoro prevedono gradi di occupazione dall'80 al 100%.» A suo avviso, questo rappresenta anche un vantaggio economico, perché significa che l'azienda ha la possibilità di assumere e trattenere lavoratori qualificati. In sostanza, è sicura che il tema del lavoro part-time acquisterà sempre più importanza in futuro perché, soprattutto per i più giovani, il significato del lavoro, lo sviluppo personale e lo spirito di squadra sono più importanti della carriera. Per rimanere attraenti sul mercato del lavoro anche in futuro, dunque, i datori di lavoro dovranno confrontarsi sempre più con la questione del lavoro a tempo parziale.

6.1.6 Sintesi degli esempi di buone pratiche

Prima di approfondire i vantaggi aziendali del part-time e le sfide della sua attuazione nei [capitoli 6.2 e 6.3](#), riassumiamo qui brevemente i risultati più importanti degli esempi di buone pratiche.

Le buone pratiche rendono evidente come il lavoro a tempo parziale si sviluppi in modo diverso nei vari settori e nelle varie professioni. I tassi di part-time piuttosto bassi della Güdel AG (16,3%) o delle FFS (25,7%), quello leggermente più alto della Mobiliare (32,5%) e quello relativamente alto dell'USZ (50,4%) rispecchiano le differenze fra i settori occupazionali evidenziate su base statistica nel [capitolo 5.5](#). Un'eccezione è rappresentata dalla Apps with love AG, dove il lavoro part-time è intrinseco alla cultura aziendale. La percentuale di assunti a tempo parziale della Güdel AG è analoga a quella registrata nel settore dell'ingegneria meccanica (14,7%), così come il tasso di lavoratori part-time dell'USZ è tipico della sanità. Quattro delle società rappresentate nello studio confermano anche il carattere di eccezionalità del lavoro a tempo parziale nelle posizioni dirigenziali. A eccezione dell'azienda IT, le posizioni manageriali sono occupate da dipendenti a tempo pieno o con un grado di occupazione dell'80-90%, e solo in rari casi si ricorre al top sharing.

Nelle quattro aziende più grandi, le posizioni part-time sono state introdotte allo scopo di trovare specialisti adatti e di fidelizzare il personale qualificato. Pubblicizzando gli impieghi part-time, infatti, è più facile per le aziende reclutare lavoratori qualificati idonei. Oggi, per tutte le società prese in esame, gli annunci di lavoro all'80-100% sono diventati la normalità da più o meno tempo. Nelle professioni con una carenza particolarmente accentuata di personale qualificato, si offrono talvolta posti di lavoro con un grado di occupazione del 40% (Mobiliare).

In tutte le aziende c'è una gamma piuttosto ampia di posizioni part-time dal 10% all'80%. Nelle aziende più grandi, a usufruire delle riduzioni orarie maggiori sono principalmente le donne che rientrano al lavoro dopo il congedo di maternità, mentre gli uomini che lavorano part-time hanno un grado di occupazione elevato. Anche in questo caso, i dati statistici del [capitolo 5.4](#) sui diversi carichi di lavoro part-time di donne e uomini sono ampiamente confermati. Allo stesso tempo, appare evidente la differenza tra la piccola società IT Apps with love AG e le altre imprese. Questa piccola PMI, in cui il lavoro part-time è radicato nella cultura aziendale, non presenta questo tipico modello di genere. In tutte le aziende si osserva, invece, il crescente interesse delle giovani generazioni per il lavoro a tempo parziale. Sembra dunque più semplice reclutare giovani lavoratori se è disponibile l'opzione del part-time. Inoltre, la maggior parte dei dirigenti intervistati ha riferito che è in aumento il numero di uomini che riduce il proprio grado di occupazione all'80% per occuparsi dei figli.

Per tutte le aziende esaminate, l'introduzione di opportunità di lavoro a tempo parziale ha reso più facile trovare e trattenere personale ben qualificato. Gli intervistati riferiscono inoltre che i dipendenti sono più soddisfatti e meno stressati quando si adatta il livello di occupazione alle mutevoli esigenze di vita. Nel [capitolo 6.2](#) mostriamo che le soluzioni di lavoro a tempo parziale non solo hanno un effetto positivo sul successo delle aziende analizzate, ma che questa misura si rivela proficua per le imprese in generale. Sebbene i vantaggi del lavoro part-time superino gli svantaggi per tutte le aziende prese in esame, gli esempi di buone pratiche evidenziano come questa forma di lavoro comporti anche delle sfide. Ecco perché il [capitolo 6.3](#) si occupa esplicitamente di questi aspetti.

6.2 Il lavoro a tempo parziale conviene

Gli esempi di buone pratiche hanno dimostrato che le aziende traggono vantaggio dal lavoro part-time a vari livelli. È più semplice reclutare personale qualificato, trattenere i dipendenti a lungo termine e mantenere in azienda le conoscenze importanti. Inoltre, gli intervistati hanno riferito di una maggiore soddisfazione dei lavoratori e di un minore stress, il che si riflette positivamente sulla produttività del datore di lavoro. Come mostreremo in questo capitolo, i vantaggi e i benefici economici del lavoro part-time per i datori di lavoro sono confermati anche dalla letteratura.

Per comprendere l'utilità economica del lavoro part-time per le aziende, ci basiamo sugli studi più recenti su costi e benefici delle misure di conciliazione vita-lavoro in Svizzera (Grote e Staffelbach 2010; Prognos AG 2010; Stern e Büttler 2017; Stern et al. 2016; Weber et al. 2016; Gnaegi 2018; studio sul mercato del lavoro della Robert Half, 2019). Questo approccio si presta per due motivi: in primo luogo, non siamo riusciti a trovare uno studio che esamini il lavoro a tempo parziale in Svizzera in termini di costi-benefici indipendentemente da altre misure a favore della famiglia. In secondo luogo, come dimostrano diverse ricerche, il part-time è una delle opzioni che le aziende offrono più di frequente ai dipendenti per garantire un equilibrio tra lavoro e vita privata e quella cui si fa più spesso ricorso (Weber et al. 2016; Prognos AG 2010; Grote e Staffelbach 2010; Stern et al. 2016; Pro Familia Svizzera ed empiricon 2022). Uno studio afferma, ad esempio, che in Svizzera, «l'entità e l'organizzazione dell'orario di lavoro hanno una notevole influenza sulla conciliazione tra lavoro e famiglia» (Prognos AG 2010, pag. 18). Per molte imprese, il lavoro a tempo parziale rientra in una politica del personale orientata alla famiglia, che spesso «è parte di una gestione globale delle risorse umane ancorata alla cultura aziendale» (Grote e Staffelbach 2010, pag. 73). Inoltre, per lavoro part-time intendiamo una riduzione dell'orario lavorativo scelta dal dipendente, perché solo se tale riduzione è orientata alle esigenze del lavoratore ha conseguenze positive sulle sue prestazioni lavorative e può quindi riflettersi positivamente anche sull'azienda (Avgoustaki e Bessa 2019). Quanto spiegato in questo capitolo deve pertanto essere interpretato come riferito non solo al lavoro a tempo parziale, ma alle politiche a tutela della famiglia in generale.

Gli studi sopra citati sui benefici economici delle misure a favore delle famiglie adottate dalle aziende distinguono tra risultati quantificabili e non. Sebbene nella realtà questi effetti si influenzino a vicenda, in questo capitolo li tratteremo separatamente per favorirne la comprensione. Esaminiamo innanzitutto gli effetti difficilmente quantificabili del lavoro a tempo parziale, prima di mostrare quelli misurabili.

6.2.1 Effetti positivi difficilmente quantificabili

Come risulta evidente dagli esempi di buone pratiche, l'impatto positivo del lavoro a tempo parziale per le imprese emerge già nel processo di assunzione. Offrire contratti part-time, infatti, consente alle aziende di ottenere un vantaggio nel reclutamento di nuovi dipendenti (Grote e Staffelbach 2010, pag. 60; Gnaegi 2018; Weber et al. 2016; VSAO 2014), in quanto oggi le offerte a misura di famiglia incidono molto sulla scelta del datore di lavoro, soprattutto per le giovani generazioni (Gnaegi 2018).

Inoltre, le opzioni di lavoro a tempo parziale influenzano positivamente l'atteggiamento dei dipendenti nei confronti dei loro datori di lavoro. I dipendenti che beneficiano di forme di lavoro flessibili come il part-time sono più soddisfatti dell'equilibrio raggiunto tra lavoro e vita privata e in generale più appagati nella sfera personale e professionale, il che a sua volta si riflette positivamente sull'attaccamento

all'azienda (Grote e Staffelbach 2010, pag. 60; servizio specializzato UND 2016). Inoltre, il personale con contratto part-time è più disposto a svolgere occasionalmente lavoro extra (Weber et al. 2016). Il vantaggio per l'azienda consiste nella possibilità di distribuire fra più persone conoscenze e responsabilità (Weber et al. 2016). Gli effetti positivi delle offerte di lavoro a tempo parziale sono stati dimostrati in letteratura anche in relazione ai processi lavorativi interni. I dipendenti delle imprese family-friendly mostrano un maggiore senso di responsabilità, il che rende più facile trovare e organizzare le sostituzioni all'interno dell'azienda (Prognos AG 2010). Come spiegato nel *Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia» del 2016 a cura della SECO*, anche il job sharing offre lo stesso vantaggio, poiché la condivisione delle responsabilità garantisce la sostituzione dei dipendenti in ferie (Weber et al. 2016).

Gli studi dimostrano inoltre che il benessere dei dipendenti è correlato alle prestazioni lavorative (Avgoustaki e Frankort 2018; Sanchez 2017). Se l'impiego part-time si basa sulle esigenze dei lavoratori, ne guadagnano anche i datori di lavoro, in quanto i dipendenti che godono di un maggiore stato di benessere sono più propensi a lavorare in modo più produttivo e meno inclini ad abbandonare il posto (Anderson et al. 2002; Avgoustaki e Bessa 2019). Le politiche a tutela della famiglia riducono inoltre i livelli di stress e comportano meno assenze per malattia e un minor ricambio del personale (Angerer et al. 2016; Mohe et al. 2010; Prognos AG 2010; Smeaton et al. 2014; Weber et al. 2016). I dipendenti sono meno intenzionati a licenziarsi quanto più la loro azienda è considerata family-friendly (Grote e Staffelbach 2010, pag. 73). Un recente studio sul mercato del lavoro svizzero conferma la correlazione tra opzioni di conciliabilità offerte dai datori di lavoro e fluttuazione di personale. Il 34% dei responsabili del personale intervistati considera la mancanza di equilibrio tra lavoro e vita privata come la ragione più importante che porta i dipendenti a cambiare azienda (studio sul mercato del lavoro della Robert Half, 2019). Come ha spiegato al St. Galler Tagblatt Gudrun Sander, professoressa titolare di economia aziendale e direttrice del *Competence Centre for Diversity and Inclusion* dell'HSG, il rapporto tra cambio di lavoro e riduzione del grado di occupazione diventa particolarmente evidente al rientro dal congedo di maternità: «Quando le donne riducono il proprio livello di occupazione al 40-60%, spesso non sono più in grado di svolgere la stessa mansione che ricoprivano prima del parto. Ed ecco che non di rado si vedono offrire un impiego meno qualificato, meno impegnativo e meno divertente, finendo poi per cambiare lavoro» (Hagmann-Bula 2019). Le imprese ci guadagnano quando investono in offerte a misura di famiglia, come la possibilità di lavorare a tempo parziale, perché in questo modo i dipendenti rimangono in azienda più a lungo, consentendo a quest'ultima di trarre vantaggio dalla loro esperienza, dalle loro conoscenze e dalle loro qualifiche (Streuli e Angst 2015; Hölterhoff, M., Kramer, K., Feuerstein, S., Edel, F. & Schuhmacher, C. 2013; Liebig 2022; VSAO 2014).

Le politiche family-friendly sono utili anche per le piccole e medie imprese. Lo dimostrano un'indagine del 2016 su 36 piccole e medie imprese (PMI) e un sondaggio del 2019 sul settore dell'imbiancatura e dell'intonacatura (Projekt Teilzeitbau 2019; Weber et al. 2016). Le PMI intervistate hanno riportato anche una crescita della soddisfazione e della motivazione dei propri dipendenti, meno assenze, una maggiore identificazione con l'azienda e un numero minore di dimissioni (Weber et al. 2016). Non è però sempre vero che la mancanza di opzioni di conciliazione tra lavoro e vita privata, compreso il lavoro part-time, porta necessariamente al licenziamento. Spesso sorgono semplicemente conflitti interni, che a loro volta disturbano o complicano il lavoro in corso, «il che si riflette indirettamente sulla qualità e sulla produttività delle prestazioni lavorative» (Prognos AG 2010, pag. 15).

Come evidenziato nel Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia» del 2016, le aziende che consentono ai dipendenti con responsabilità familiari di lavorare part-time spesso traggono profitto anche dalle competenze che le donne e gli uomini apportano grazie alla loro esperienza nella gestione familiare, come ad esempio le abilità organizzative, le competenze comunicative e la risoluzione pragmatica dei conflitti (Weber et al. 2016).

Altri studi dimostrano che le opzioni di lavoro part-time possono avere un impatto positivo anche sul successo delle aziende. Infatti, prevenendo le assenze per malattia e i licenziamenti, queste opportunità influiscono positivamente sulla produttività e sull'efficacia dell'azienda (Mohe et al. 2010; Weber et al. 2016; Prognos AG 2010). Allo stesso modo, le soluzioni di lavoro part-time hanno conseguenze positive anche sull'immagine dell'azienda e sulla vendita dei prodotti (Prognos AG 2010). Secondo lo stesso studio, gli effetti sulla motivazione e quelli strettamente correlati sulla produttività e sull'assenteismo possono avere una «notevole influenza sulla competitività e sul successo di un'impresa» (Prognos AG 2010, pag. 58). Il rapporto tra offerte di lavoro part-time e successo aziendale è confermato anche da uno studio tedesco. Secondo Mohe et al., infatti, una buona reputazione attrae lavoratori qualificati e buoni investitori, favorisce la fidelizzazione della clientela e contribuisce al successo dell'azienda nel lungo periodo (Mohe et al. 2010, pag. 106).

Oltre agli effetti non quantificabili di cui sopra, le politiche a tutela della famiglia hanno anche diversi effetti positivi misurabili, ad esempio sui licenziamenti per motivi familiari, sui rapporti di lavoro a tempo parziale con riduzione importante del grado di occupazione e sulle mancate promozioni (Prognos AG 2010, pag. 14). Grazie a un modello di calcolo con dati su questi indicatori provenienti da 20 organizzazioni e aziende di tutta la Svizzera, lo studio di Prognos è riuscito a dimostrare che «gli effetti positivi diretti di una politica del personale family-friendly superano i costi di tali misure» (Prognos AG 2010, pag. 6). Sulla base del modello di calcolo, le autrici dello studio di Prognos stimano in 266 923 franchi svizzeri il vantaggio economico delle misure a favore della famiglia per un'azienda modello con 1500 dipendenti. La cifra è giustificata dal risparmio ottenuto sui costi di assunzione del personale, in quanto si rende necessario occupare meno posizioni dopo i licenziamenti, le donne che rientrano dal congedo di maternità possono essere mantenute in azienda in posizioni di part-time elevato e i manager possono essere reclutati sempre più spesso all'interno dell'azienda stessa, poiché il part-time è aperto anche alle posizioni dirigenziali. Offrire anche ai genitori che occupano posizioni di responsabilità l'opportunità di lavorare con grado di occupazione ridotto consente all'azienda di continuare a sfruttare le qualifiche dei propri dipendenti (Prognos AG 2010). Secondo lo stesso studio, i benefici vanno di pari passo con costi che ammontano a 247 000 franchi all'anno. Per l'azienda modello, questi comprendono un pacchetto di misure che include orari di lavoro flessibili, congedi per motivi familiari, servizi di consulenza e collocamento, congedo di paternità, telelavoro e assistenza all'infanzia a carico dell'azienda. La differenza costi-benefici è quindi di circa 19 000 franchi all'anno e può essere interpretata come un ritorno dell'otto per cento sugli investimenti in politiche a favore della famiglia (Prognos AG 2010, pag. 60). È tuttavia ipotizzabile che il rendimento sia notevolmente più alto se si esclude l'assistenza ai bambini a carico dell'azienda, che Prognos valuta in 115 000 franchi. Il modello di calcolo di Prognos dimostra chiaramente che le misure family-friendly, come il lavoro a tempo parziale, che consentono ai datori di lavoro di utilizzare al meglio il capitale umano disponibile, hanno un ritorno in termini economici.

Anche uno studio sul settore della sanità è arrivato a conclusioni analoghe. L'Associazione svizzera dei medici assistenti e strutturati (VSAO) stima, infatti, che il risparmio per ogni nuovo posto vacante di medico assistente sia di circa 34 000 franchi svizzeri, per un posto di strutturato di circa 63 000 franchi svizzeri (VSAO 2014). L'esperienza dimostra che è possibile abbattere questi costi offrendo contratti part-time, dal momento che oggi molti medici assistenti e strutturati non vogliono più lavorare a tempo pieno (Rütter 2017) e che l'opportunità di un impiego a tempo parziale riduce la probabilità di licenziamento.

Secondo il *Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia» del 2016*, le aziende possono anche introdurre il part-time senza incidere sui costi (Weber et al. 2016), ma ciò comporta uno sforzo quotidiano di coordinamento un po' più elevato, che aumenta in proporzione al numero di assunti a part-time con poche ore. Tuttavia, per le PMI questo sforzo aggiuntivo è compensato dall'aumento di produttività ottenuto grazie al part-time (Weber et al. 2016). Secondo lo stesso manuale, la situazione cambia se tutti i dipendenti a tempo parziale necessitano di un proprio posto di lavoro con le relative infrastrutture, perché «se si assumono più dipendenti per coprire lo stesso volume di lavoro, aumentano tutti i costi che dipendono direttamente dal numero dei lavoratori, come quelli per l'amministrazione del personale, la pianificazione operativa, le riunioni del team, la formazione interna o gli eventi aziendali» (Weber et al. 2016, pag. 29).

Mettendo a confronto i costi e i benefici del lavoro part-time per le imprese, si può concludere che le aziende traggono profitto dal lavoro a tempo parziale a vari livelli. Già nel processo di assunzione, il part-time può dare all'azienda un vantaggio competitivo e ciò è particolarmente importante alla luce dell'attuale carenza di personale qualificato, che costringe le imprese a lottare per ottenere il favore dei potenziali dipendenti. La letteratura mostra anche che il lavoro part-time porta a una maggiore soddisfazione dei dipendenti se messi nella condizione di adattare il grado di occupazione alla fase di vita che stanno vivendo. Queste soluzioni hanno a propria volta un effetto positivo sulla fedeltà dei dipendenti nei confronti del datore di lavoro, portando a una minore fluttuazione di personale. Infine, anche i datori di lavoro beneficiano di una maggiore produttività e di un'immagine migliore. La letteratura e gli esempi di buone pratiche evidenziano quindi come il lavoro a tempo parziale sia sempre vantaggioso per le aziende.

6.3 Le sfide per i datori di lavoro

Sulla base degli esempi di buone pratiche, in questo capitolo vengono delineate le sfide che il lavoro a tempo parziale pone ai datori di lavoro. Per illustrare questo aspetto, distinguiamo due diversi piani: il team e i manager. In linea di massima, le difficoltà dipendono dal grado di occupazione. Gli impieghi part-time con bassa riduzione oraria comportano una minore complessità per le aziende esaminate rispetto ai contratti part-time inferiori al 50%.

Per quanto riguarda le sfide del lavoro part-time associate principalmente al lavoro in team: fondamentalmente, in un gruppo di lavoro con molti dipendenti part-time, sono necessari un maggiore coordinamento e una migliore intesa tra i dipendenti. Dal momento che non si può sempre contare sulla presenza in contemporanea di tutti i membri del team, occorre prestare particolare attenzione alla trasmissione delle informazioni, in modo che anche i dipendenti part-time a bassa percentuale ricevano tempestivamente le informazioni necessarie per lavorare in modo produttivo. Questo rappresenta una sfida per

l'azienda, perché solitamente il passaggio delle informazioni sottrae tempo a due persone: il lavoratore part-time che necessita di tali informazioni e il collega che ha il compito di passargliele. Per affrontare questa sfida, è utile lavorare con strumenti digitali che consentono di trasmettere le informazioni senza vincoli di tempo. Un'altra difficoltà del part-time per il lavoro di squadra può sorgere in concomitanza con compiti aggiuntivi imprevisti, nel caso in cui i dipendenti a tempo parziale non possano o non vogliono essere disponibili a causa del grado di occupazione ridotto. Questo può portare ad attriti tra il personale a tempo pieno e quello a tempo parziale. È dunque consigliabile confrontarsi all'interno del team su come suddividere il lavoro in una situazione del genere, in modo da evitare dissapori. In combinazione con l'home office, anche trovare momenti per le riunioni in loco può diventare difficile. Per affrontare questa sfida, può essere utile pianificare i meeting con largo anticipo e ricorrere a soluzioni ibride, ma è ovvio che ciò richiede flessibilità e adattamento reciproco da parte sia dei superiori che dei sottoposti. In generale, si può notare che, qualora molti dipendenti siano presenti in azienda in momenti diversi, l'orario di lavoro comune è ridotto o quasi nullo, il che può avere un effetto negativo sulla coesione del team. Come ha reso evidente la pandemia da coronavirus, l'home office può amplificare ulteriormente questa tendenza. Per contrastare questo fenomeno si possono fissare insieme i giorni in cui tutti i membri del team devono essere in sede e organizzare eventi di gruppo.

Rispetto al personale a tempo pieno, la gestione dei dipendenti part-time comporta spesso un lavoro aggiuntivo per i superiori, perché è calcolata sul numero dei lavoratori e generalmente aumenta con ogni dipendente. Anche la pianificazione degli incarichi di lavoro (mansioni) sembra essere più complessa per i manager con dipendenti part-time. Ad esempio, nelle professioni che prevedono turnazione (ospedali o produzione industriale), è più facile pianificare se si considera che il dipendente lavorerà sempre al 100% e se tutti hanno lo stesso numero di turni di mattina, sera o notte, mentre gli accordi individuali comportano un maggiore sforzo di pianificazione da parte dei manager. Tuttavia, il caso pratico delle FFS dimostra che il lavoro a tempo parziale è attuabile con successo anche nelle professioni con lavoro a turni. Inoltre, può essere più difficile implementare il part-time in settori altamente specializzati con molti cambi tecnici, come quello medico. In presenza di riduzioni importanti dell'orario di lavoro, infatti, per il personale diventa complicato mantenere la routine necessaria a svolgere un lavoro di buona qualità e a garantire il benessere dei pazienti. Tuttavia, va detto anche che esistono esempi di professioni come quella infermieristica in cui il lavoro a turni è assai comune e funziona molto bene.

Un'altra sfida del lavoro part-time per i dirigenti, ma anche per i singoli dipendenti, è rappresentata dal fatto che oggi si dà spesso per scontata la reperibilità in ogni momento. Questo può portare a problemi come stress o straordinari per coloro che faticano a separare lavoro e vita privata. Definire chiaramente le regole del gioco può aiutare a superare questa difficoltà.

Gli esempi di buone pratiche mostrano che il lavoro part-time è effettivamente associato a sfide. Tuttavia, risulta chiaro anche che le imprese e i relativi manager e dipendenti hanno imparato ad affrontarle. E tutte le aziende esaminate continueranno a proporre questi modelli di lavoro anche in futuro, perché sono convinte dei loro vantaggi. Come verrà spiegato nel prossimo capitolo, oltre alle singole strategie, esistono anche condizioni che facilitano l'implementazione del lavoro part-time.

6.4 Condizioni per l'implementazione del lavoro a tempo parziale

Il capitolo precedente ha già richiamato l'attenzione su come affrontare le varie sfide che si presentano a un'azienda in relazione al lavoro a tempo parziale. In questo paragrafo vorremmo fare un ulteriore passo avanti e mostrare le condizioni per un'implementazione efficace del part-time per la singola azienda.

Secondo Gudrun Sander, l'adozione del tempo parziale dipende da «una cultura aziendale che si concentra sui risultati e non sulla presenza, tenendo conto che i dipendenti hanno anche altri obblighi» (Sander 2016). L'esempio di best practice della Apps with love AG dimostra chiaramente che questo è possibile. Ma, se in azienda il tempo pieno non è più la norma, occorre anche adeguare l'organizzazione del lavoro. Secondo il manuale per le PMI, questo è «particolarmente importante quando è indispensabile una stretta collaborazione o quando i dipendenti part-time hanno responsabilità esterne e interne» (Weber et al. 2016, pag. 30). A livello manageriale, ciò significa distribuire la responsabilità su più spalle (Weber et al. 2016).

È inoltre vantaggioso che i dirigenti non solo sostengano i modelli di lavoro a tempo parziale ma, idealmente, che li incarnino (Tischhauser et al. 2016). Gli esempi all'interno di un'azienda sono fondamentali per attuare forme di lavoro part-time perché, mostrando in prima persona che la leadership è possibile anche in posizioni a tempo parziale, sono in grado di motivare altri dipendenti a richiedere lo stesso modello di lavoro.

Come spiegano Streuli e Angst per le PMI, non bastano l'impegno e la risoluzione dei vertici aziendali, ma è necessario che i dirigenti nel lower e middle management siano sostenuti attivamente nell'implementazione di modelli di lavoro part-time all'interno dei propri team. Secondo le autrici, molte aziende non attribuiscono la giusta importanza a questo aspetto (Streuli e Angst 2015, pag. 66). Inoltre, i manager devono trovare un buon equilibrio tra le esigenze di conciliazione dei loro dipendenti e gli obiettivi del team. Poiché il coordinamento e la comunicazione sono più complessi quando non si può contare sempre sulla presenza del personale al completo, occorre studiare bene questi due aspetti (Weber et al. 2016). Come hanno giustamente affermato Streuli e Angst (2015), «i superiori devono creare strutture di lavoro adeguate alle diverse mansioni e stabilire la quantità di collaborazione e di comunicazione formale e informale necessaria nel team» (Streuli e Angst 2015, pag. 65).

Siccome l'impegno del management è fondamentale per l'accettazione e l'attuazione del lavoro a tempo parziale, si rendono necessarie regole chiare ed è consigliabile affrontare l'argomento già durante il colloquio di lavoro, al fine di accertarsi delle aspettative reciproche e di rendere sostenibile il successivo rapporto di lavoro. Le aziende ritengono efficace parlare anche del grado di occupazione nel colloquio annuale con i dipendenti (Streuli e Angst 2015). Per evitare aspettative inesprese e regole poco chiare, le autrici raccomandano inoltre che i dipendenti e i datori di lavoro comunichino e negozino aspettative e desideri riguardo al livello di occupazione (Streuli e Angst 2015). Allo stesso tempo, nel passaggio dal tempo pieno al tempo parziale, è essenziale assicurarsi che il carico di lavoro venga ridotto di conseguenza (Weber et al. 2016, pag. 30).

Tuttavia, per implementare con successo i modelli di lavoro a tempo parziale in un'azienda occorre anche comprensione da parte dei colleghi, nonché accordi e considerazione reciproca, perché solo così è possibile evitare i potenziali conflitti e i malumori che possono sorgere quando i dipendenti a tempo pieno «devono» assumersi regolarmente i compiti dei colleghi che lavorano a orario ridotto.

Un'altra condizione per l'attuazione efficace dei modelli di lavoro a tempo parziale è il modo in cui i datori di lavoro gestiscono le richieste di riduzione del grado di occupazione dei propri dipendenti. L'esperienza dimostra che la reazione del datore di lavoro alla domanda di contratto part-time cambia a seconda del sesso del richiedente. Quelle delle donne sono generalmente accolte positivamente, mentre gli uomini tendono ad avvertire scetticismo quando si rivolgono ai loro datori di lavoro con la medesima richiesta. Per questo motivo, il servizio specializzato UND raccomanda di «orientare sempre tutte le misure alle donne e agli uomini all'interno dell'azienda, indipendentemente dalla percentuale di lavoratori e lavoratrici o dal settore in cui opera l'azienda» (Streuli e Angst 2015, pag. 66). La possibilità di lavorare a tempo parziale dovrebbe essere offerta a tutti i dipendenti indiscriminatamente. Per le aziende che ambiscono ad avere le risorse migliori nel management e quindi consentono il lavoro part-time anche a livello dirigenziale, Gudrun Sander fa un ulteriore passo avanti e considera un importante prerequisito che l'orario di lavoro di donne e uomini sia parificato (Sander 2016).

Fondamentalmente, se si vogliono implementare con successo forme di lavoro part-time è necessaria una cultura aziendale aperta e rispettosa dei diversi modelli di vita e di lavoro. Allo stesso tempo, si richiedono ai dipendenti flessibilità e disponibilità a includere nella pianificazione del lavoro non solo le proprie esigenze personali, ma anche quelle dell'azienda. Inoltre, i dirigenti devono essere disposti ad accettare un maggiore sforzo di coordinamento per i lavoratori part-time e a dare personalmente il buon esempio (Streuli e Angst 2015, pag. 67). È quindi importante non solo avere una cultura organizzativa e lavorativa aperta, ma anche poter contare su manager che siano modelli di riferimento per il lavoro part-time e dipendenti in grado di bilanciare la vita privata e professionale.

7. Il punto di vista dei dipendenti

In questo capitolo analizziamo la situazione dal punto di vista dei dipendenti e mostriamo innanzitutto le ragioni per cui i lavoratori in Svizzera optano per impieghi part-time. A seguire esamineremo i vantaggi per i dipendenti che lavorano a tempo parziale. Nel [capitolo 7.3](#) ci occuperemo, invece, dei rischi del lavoro part-time.

7.1 Motivazioni personali per la scelta del part-time

Il fatto che, come già detto, le donne lavorino part-time soprattutto per motivi familiari è evidente anche dai dati dell'ultima rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (2021) (cfr. Figura 8).

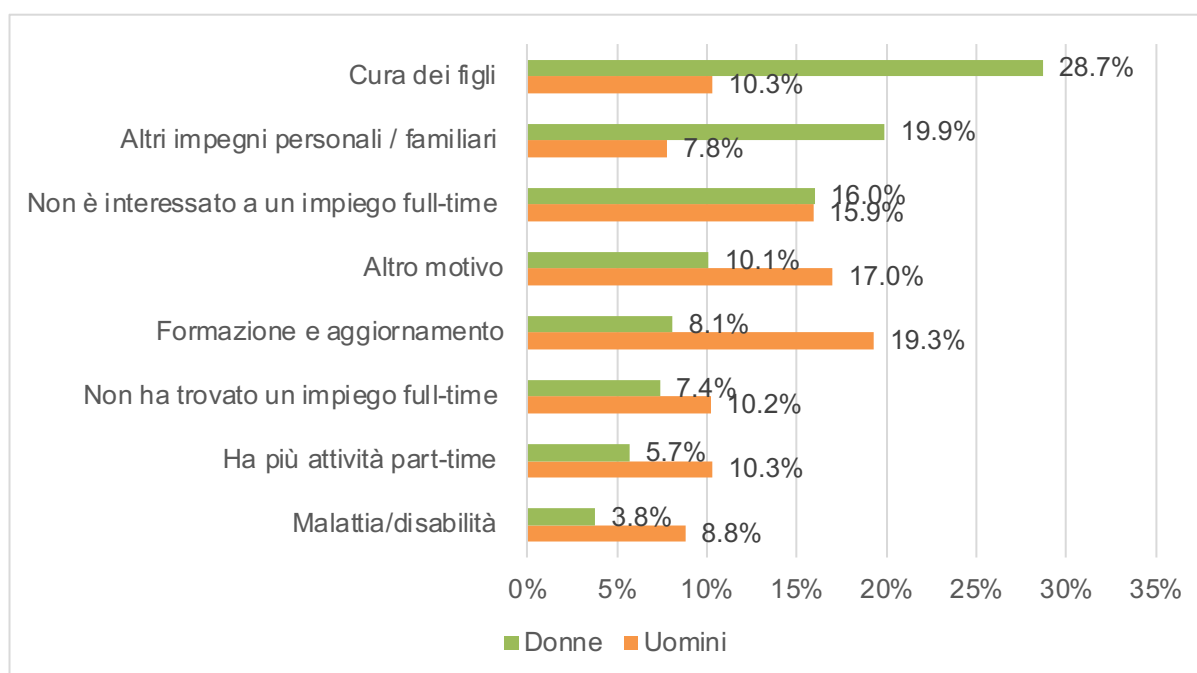


Figura 8: Motivazioni del part-time in base al sesso (2021)

Dati: UST (RIFOS per l'anno 2021), materiale interno

Come mostra la Figura 8, il 28,7% delle donne assunte a tempo parziale cita la cura dei figli come la ragione di questa scelta, seguita da altri obblighi familiari e personali (19,9%). I pochi uomini che lavorano part-time, invece, riducono il proprio grado di occupazione soprattutto per necessità formative e di perfezionamento (19,3%). Il 17% degli uomini dichiara di lavorare a tempo parziale per un altro motivo, mentre solo il 10,3% menziona la cura dei figli e poco meno dell'8% gli obblighi familiari e personali come motivo dell'impiego part-time. È tuttavia interessante notare che la percentuale di coloro che semplicemente non sono interessati a lavorare a tempo pieno è la stessa per donne e uomini (16%). Anche gli esempi di buone pratiche avevano messo in luce le medesime motivazioni specifiche di genere.

Tali motivazioni legate al genere sono confermate anche da un recente studio dell'associazione delle libere professioni, che dimostra come in Svizzera le donne altamente qualificate lavorino a tempo parziale per lo più a causa della famiglia e di condizioni quadro sfavorevoli, mentre gli uomini scelgono questa soluzione perché vogliono investire più tempo nel tempo libero e nel riposo. Inoltre, più di un terzo di queste donne vorrebbe aumentare il proprio grado di occupazione se ci fossero strutture di assistenza all'infanzia migliori e più flessibili (Hermann et al. 2021, pag. 5-6).

I dati della RIFOS 2017 mostrano, però, che la cura dei figli e le altre responsabilità familiari e personali non sono le uniche ragioni per cui le donne lavorano a tempo parziale. Un recente studio del Politecnico federale di Zurigo, basato sui dati della RIFOS 2017, ha, infatti, dimostrato che il grado di occupazione femminile è correlato alle dimensioni del nucleo familiare. Ad esempio, scende dall'85% delle famiglie composte da una sola persona (per gli uomini soli il livello occupazionale medio è dell'87%) al 78% quando un'altra persona (di solito il partner) si aggiunge al nucleo familiare (Kopp 2017). Secondo Philippe Gnaegi, direttore di Pro Familia Svizzera, anche la situazione economica familiare influenza il grado di occupazione (Gnaegi 2018). Le donne spesso riducono il proprio grado di occupazione già prima di avere il primo figlio. Alla luce delle condizioni sociali menzionate nel [capitolo 5.9](#), si può ipotizzare che ciò sia dovuto anche ai disincentivi fiscali per i secondi redditi. Pertanto, è possibile che le donne anticipino già al momento della convivenza le aspettative sociali sui ruoli di genere per quanto riguarda la divisione tra lavoro retribuito e di cura, soprattutto perché, in termini statistici, le donne svolgono professioni con un livello salariale più basso, in cui il lavoro part-time è diffuso.

7.2 Vantaggi per gli assunti a tempo parziale

Nel [capitolo 6.2](#) abbiamo presentato gli effetti positivi del lavoro a tempo parziale per le aziende, da cui si possono dedurre anche i benefici del part-time per i dipendenti, in quanto il benessere dei lavoratori è correlato alle loro prestazioni lavorative (Avgoustaki e Frankort 2018; Sanchez 2017). Tuttavia, è importante notare che gli assunti a tempo parziale traggono vantaggi da questa forma di lavoro solo se l'hanno scelta volontariamente, non se si tratta di un part-time involontario.

È stato dimostrato, ad esempio, che i dipendenti che beneficiano di forme di lavoro flessibili, come il part-time, sono più soddisfatti dell'equilibrio raggiunto tra lavoro e vita privata e in generale più appagati nella sfera personale e professionale e manifestano quindi un maggiore attaccamento all'azienda (Grote e Staffelbach 2010, pag. 60). Allo stesso modo, le politiche a tutela della famiglia, come il lavoro a tempo parziale, hanno un'influenza positiva sulla soddisfazione e sulla motivazione dei dipendenti. Anche i modelli di lavoro flessibili, come il part-time, se combinati e adattati alle esigenze dei dipendenti, riducono l'intensità e l'orario di lavoro. È stato inoltre dimostrato che le misure a favore della famiglia riducono i livelli di stress, con la conseguenza che i dipendenti si ammalano meno spesso (Angerer et al. 2016; Mohe et al. 2010; Prognos AG 2010; Smeaton et al. 2014; Weber et al. 2016; Liebig 2022). Ciò appare particolarmente evidente nelle professioni che prevedono un impegno e/o uno sforzo fisico molto elevati, come i medici, le professioni infermieristiche e terapeutiche, gli insegnanti o i lavoratori dell'industria edile. In questi casi, i modelli di lavoro part-time possono contribuire in modo significativo al benessere fisico e psichico dei dipendenti e prevenire il sovraccarico e il burnout (Berger 2017; Gfeller 2022).

Quando un'azienda offre la possibilità di lavorare part-time anche ai dirigenti, sia che si tratti di top sharing che di un'elevata riduzione oraria, ciò consente di assumere posizioni manageriali ai dipendenti che vogliono assumersi responsabilità professionali senza rinunciare ad adempiere agli obblighi familiari. Poiché, statisticamente parlando, sono soprattutto le lavoratrici a ridurre il proprio grado di occupazione a causa delle responsabilità di cura, offrire contratti part-time in posizioni dirigenziali aiuta soprattutto le donne a fare carriera.

7.3 Rischi del lavoro a tempo parziale

I rischi del lavoro part-time sono ben documentati da diversi studi e aumentano quanto più basso è il livello di occupazione. Allo stesso tempo, i rischi sono maggiori nelle professioni con salario basso. Oltre a percepire un reddito minore, i lavoratori part-time hanno assicurazioni sociali peggiori e devono fare i conti con pensioni più esigue in età avanzata (Caritas 2022; Michaud 2016). Qualora perdano il lavoro, poi, i dipendenti a tempo parziale ricevono un'indennità di disoccupazione proporzionalmente più bassa. La bassa occupazione e i diversi rapporti di lavoro comportano anche il rischio che i lavoratori part-time non vengano automaticamente assicurati contro gli infortuni, poiché questo obbligo per il datore di lavoro sussiste solo quando l'orario lavorativo raggiunge le otto ore settimanali (Michaud 2016). Pertanto, il part-time spesso si accompagna a condizioni di lavoro e di vita precarie (Salin e Nätti 2019). Le ricerche indicano che non di rado i dipendenti a tempo parziale hanno orari di lavoro più lunghi e irregolari (Golden e Geisler 2007). Il lavoro part-time può persino peggiorare il tanto decantato equilibrio tra lavoro e vita privata per via di orari di lavoro irregolari e non pianificabili (Caritas 2022). Altri rischi del tempo parziale sono l'insicurezza del posto di lavoro e le minori opportunità di perfezionamento e di carriera (Bonoli et al. 2016). Il lavoro part-time può quindi contribuire indirettamente a consolidare la disuguaglianza di genere (Kopp 2017). Studi a livello europeo dimostrano inoltre che i lavoratori part-time «svolgono lavori peggio remunerati e meno interessanti di quelli a tempo pieno» (Caritas 2022, pag. 84; Sándor 2011).

Nei seguenti sottoparagrafi affronteremo due rischi chiave del lavoro part-time sia volontario che involontario: il pericolo di povertà in età avanzata e l'ostacolo all'avanzamento di carriera.

7.3.1 Il part-time come rischio per la povertà in età avanzata

Di norma, chi lavora a tempo parziale guadagna meno di quanto percepirebbe se svolgesse lo stesso lavoro a tempo pieno e di conseguenza versa meno contributi pensionistici. Per coloro che per diversi anni hanno contratti part-time di poche ore e/o in settori con salario basso, questo comporta pensioni di vecchiaia più esigue. Proprio come disoccupazione e inattività, anche l'occupazione a tempo parziale è quindi un fattore di povertà (Caritas 2022). Poiché in Svizzera il lavoro retribuito e quello di cura sono distribuiti in modo molto diseguale tra i sessi, il part-time è spesso sinonimo di dipendenza finanziaria per le donne e ha un impatto negativo sulla loro situazione economica in età pensionabile. In questo caso, il rischio di dover vivere con il minimo esistenziale dopo il pensionamento o di essere economicamente dipendenti dal proprio partner è elevato e aumenta in caso di divorzio (Bonoli et al. 2016). Secondo gli ultimi dati, in Svizzera le donne percepiscono una pensione inferiore di almeno un terzo rispetto agli uomini (Unione sindacale svizzera (USS) 2022; Ufficio federale delle assicurazioni sociali 2016). Per garantirsi una pensione superiore al livello di sussistenza e sulla base dello studio di Bonoli et al., la Conferenza svizzera delle/dei delegate/i alla parità (CSP) raccomanda un'attività lavorativa media del 70% (Conferenza svizzera delle/dei delegate/i alla parità CSP 2016; Bonoli et al. 2016).

7.3.2 Il part-time come ostacolo all'avanzamento di carriera

Siccome in molte aziende e professioni l'avanzamento di carriera richiede ancora molto spesso un impiego a tempo pieno, i rapporti di lavoro part-time hanno spesso un impatto negativo sulla carriera dei dipendenti. Diversi studi dimostrano che i lavoratori a tempo parziale hanno meno possibilità di promozione rispetto ai colleghi a tempo pieno (Michaud 2016; Società svizzera degli impiegati di commercio

2018; Petropaki e Sander 2018; Prognos AG 2010; Sander 2016; Kopp 2017). I potenziali effetti negativi del lavoro a tempo parziale sulla carriera sono confermati anche dai dati attuali sulla percentuale di part-time nelle posizioni dirigenziali. Nelle aziende di medie e grandi dimensioni con 20 o più dipendenti, i contratti full-time la fanno chiaramente da padroni: l'87% dei membri del consiglio di amministrazione lavora a tempo pieno (Kopp 2017). Gli studi dell'Università di San Gallo evidenziano «una correlazione diretta tra la valutazione dei dipendenti e il rispettivo grado di occupazione: minore è il carico di lavoro, peggiore è la valutazione delle prestazioni» (Sander 2016, pag. 2). Poiché un'alta percentuale del lavoro part-time ricade sulle donne, sono soprattutto queste ultime a pagare lo scotto (Krone-Germann e Chambrier 2011; Prognos AG 2010; Caritas 2022; Sander 2016).

Le minori opportunità di carriera dei lavoratori part-time si spiegano col fatto che la riduzione del grado di occupazione va spesso di pari passo con la mancata assegnazione di mansioni che corrispondono alle qualifiche del dipendente e con minori opportunità di aggiornamento, il che si traduce in numero più esiguo di promozioni. Le ricadute negative sulla carriera sono tanto più pronunciate quanto maggiore è la riduzione del grado di occupazione (Kopp 2017). Il *Gender Intelligence Report* attuale mostra che le donne e gli uomini con un livello di occupazione dell'80-90% hanno già possibilità di promozione significativamente inferiori rispetto agli assunti a tempo pieno (Petropaki e Sander 2018). Dall'analisi dei dati grezzi di 50 aziende con un totale di 238 700 dipendenti, Gudrun Sander trae la seguente conclusione: «In linea di massima, è ancora vero che chi intende fare carriera deve lavorare a tempo pieno; soprattutto a livello di management» (Società svizzera degli impiegati di commercio 2018). Sander sottolinea che la cultura del lavoro full-time e la disponibilità in qualsiasi momento sono ancora profondamente radicate in Svizzera, in particolare ai piani dirigenziali più alti (Sander 2016). Come spiega Jürg Wiler del progetto *Teilzeitmann Schweiz* (L'uomo part-time Svizzera), la maggior parte degli uomini vede ancora il part-time come un attentato alla carriera. A causa di questa mentalità, il lavoro part-time è fuori questione per molti uomini (Jürgensen 2014).

8. Conclusioni

Utilizzando dati quantitativi e qualitativi, il presente studio è stato in grado di mostrare lo sviluppo e lo stato del lavoro a tempo parziale in Svizzera in base a varie caratteristiche rilevanti e di formulare ipotesi sull'importanza di questo modello di lavoro.

La percentuale di lavoratori part-time in Svizzera è in continuo aumento dal 1991. Con il 37%, la Svizzera ha oggi il secondo tasso di occupazione a tempo parziale in Europa dopo i Paesi Bassi (2022). Tuttavia, le differenze nella diffusione di questa forma di lavoro sono notevoli: tra gli occupati, le donne che lavorano a tempo parziale (58%) sono molto più numerose degli uomini (18%). In Svizzera il lavoro part-time è dunque una caratteristica tipica della partecipazione femminile al mercato del lavoro. Per le donne, è in larga misura la situazione familiare a determinare il grado di occupazione. Se, infatti, quasi l'80% delle madri con figli di età compresa tra 0 e 14 anni lavora a tempo parziale, tra i padri una percentuale compresa tra l'84 e il 90% lavora a tempo pieno indipendentemente dall'età dei figli. La correlazione tra grado di occupazione e sesso si riflette anche nel settore occupazionale. Ad esempio, il lavoro a tempo parziale è diffuso nelle professioni con una percentuale relativamente alta di donne, come i servizi educativi e socioassistenziali, la ristorazione o il commercio al dettaglio. L'industria edile, un settore occupazionale tradizionalmente maschile, registra invece una bassa percentuale di lavoratori part-time. Il fatto che questo modello stia cambiando è però dimostrato, tra l'altro, dal progetto pilota *Teilzeitbau*, che mira a promuovere il lavoro a tempo parziale nei settori dell'imbiancatura e dell'intonacatura. Il lavoro part-time è ancora poco diffuso anche nelle posizioni dirigenziali, perché nelle aziende svizzere si continua ad associare fortemente il management all'idea di un impegno indivisibile a tempo pieno. Un'altra caratteristica importante del lavoro a tempo parziale in Svizzera è l'età: le differenze nel grado di occupazione tra i sessi sono, infatti, più pronunciate tra le generazioni più anziane che tra i lavoratori più giovani.

Oltre ai dati dell'UST sulle differenze generazionali, anche le indagini attuali indicano che il lavoro a tempo parziale continuerà ad acquisire importanza in futuro. Oggi in diversi settori sono molti i lavoratori che vorrebbero ridurre il proprio grado di occupazione. Per un numero crescente di dipendenti, infatti, il grado di occupazione effettivo non sembra corrispondere alle aspettative in merito. Sia le donne che gli uomini vorrebbero una divisione più egualitaria tra lavoro retribuito e familiare e questo desiderio è ancora più marcato nei giovani di entrambi i sessi. Il presente studio mostra anche che, come già accadeva per la Generazione Y, la Generazione Z dà molta importanza all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Gli esempi di buone pratiche confermano che i dipendenti più giovani si aspettano sempre più spesso di poter lavorare a tempo parziale.

A causa dell'attuale carenza di personale qualificato, che si intensificherà ulteriormente in futuro nelle professioni altamente specializzate, cresce la pressione sulle aziende per soddisfare le esigenze delle giovani generazioni in termini di grado di occupazione, e questo è un altro segnale della crescente importanza del lavoro part-time.

Lo studio ha evidenziato anche che il lavoro a tempo parziale rappresenta un chiaro valore aggiunto per le aziende. Sia la letteratura che gli esempi di buone pratiche dimostrano, infatti, che il part-time facilita l'assunzione del personale e influisce positivamente sull'atteggiamento dei dipendenti nei confronti dell'azienda. Inoltre, poiché il lavoro part-time aumenta il benessere e la soddisfazione dei dipendenti e riduce lo stress grazie a un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, si registrano meno assenze per

malattia e meno dimissioni. Infine, implementando il part-time a seconda delle diverse fasi della vita, le aziende beneficiano a lungo termine della motivazione, delle conoscenze e delle qualifiche dei propri dipendenti. Anche se, nelle aziende in cui il lavoro a tempo pieno è la norma, l'introduzione di modelli di lavoro a tempo parziale può comportare sfide, i risultati di questo studio dimostrano che, nel medio e lungo termine, per i datori di lavoro, comprese le PMI, vale la pena di rispondere alle esigenze dei propri dipendenti e adottare il lavoro a tempo parziale.

Se il lavoro part-time è scelto volontariamente e adattato alle diverse fasi della vita, infatti, diventa un'opportunità sia per i dipendenti che per i datori di lavoro, perché i lavoratori godono di un equilibrio soddisfacente tra lavoro e vita privata, mentre l'azienda vede crescere il proprio successo grazie a personale motivato e impegnato a lungo termine. Il tutto va a vantaggio anche dell'economia poiché, se il lavoro a tempo parziale cesserà di essere una prerogativa della partecipazione femminile al mercato del lavoro e se uomini e donne condivideranno equamente il lavoro di cura non retribuito, crediamo che, nel lungo periodo, l'economia potrà contare sui lavoratori qualificati di cui c'è urgente bisogno.

Bibliografia

- Anderson, Stella E.; Coffey, Betty S.; Byerly, Robin T. (2002): Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes. In: *Journal of Management* 28 (6), S. 787–810. Online verfügbar unter <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.926.7427&rep=rep1&type=pdf>.
- Angerer, Alfred; Hollenstein, Eva; Liberatore, Florian (2016): *Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive*, Edition 2016 - 2017.
- Avgoustaki, Argyro; Bgesessa, Ioulia (2019): Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. In: *Hum Resour Manage* 58 (4), S. 431–449. DOI: [10.1002/hrm.21969](https://doi.org/10.1002/hrm.21969).
- Avgoustaki, Argyro; Frankort, Hans T. W. (2018): Implications of Work Effort and Discretion for Employee Well-Being and Career-Related Outcomes: An Integrative Assessment. In: *ILR Review* 72 (3), S. 636–661. DOI: [10.1177/0019793918804540](https://doi.org/10.1177/0019793918804540).
- Baumgarten, Diana; Wehner, Nina; Maihofer, Andrea; Schwiter, Karin (2017): „Wenn Vater, dann will ich Teilzeit arbeiten“. Die Verknüpfung von Berufs- und Familienvorstellungen bei 30-jährigen Männern aus der deutschsprachigen Schweiz. In: Annette von Alemann, Sandra Beaufaÿs und Beate Kortendiek (Hg.): *Alte neue Ungleichheiten?: Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre*. Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 76–91.
- Berger, Thomas (2017): *Burnout bei Ärzten: Die Balance bewahren*. In: *Klinische Monatsblätter für Augenheilkunde* 234 (02), S. 158–161.
- Bonoli, Giuliano; Crettaz, Eric; Auer, Daniel; Liechti, Fabienne (2016): *Les conséquences du travail à temps partiel sur les prestations de prévoyance vieillesse. Rapport final*. Hg. v. Université de Lausanne. Online verfügbar unter <https://www.equality.ch/d/Studien-Projekte.htm>.
- Bosshard, Cyril; Bütikofer, Sarah; Hermann, Michael; Krähenbühl, David (2021): *annajetzt - Frauen in der Schweiz*. Die grosse Frauenbefragung von Sotomo und annabelle. Hg. v. Sotomo.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2016): *Grosse Differenz zwischen den Altersrenten von Frauen und Männern*. Online verfügbar unter <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-62620.html>, zuletzt geprüft am 30.05.2022.
- Bundesamt für Statistik (2019a): *Generationen: Erwerbsquote, Erwerbsstatus und andere Merkmale, nach Alter und Geschlecht*. Neuchâtel. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.assetdetail.10047997.html>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2019b): *Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz 2017*. Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz 2017. Hg. v. Bundesamt für Statistik. Neuchâtel.

- Bundesamt für Statistik (2019c): **Indicateurs complémentaires au chômage: sous-emploi et force de travail potentielle supplémentaire en 2018**. Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (2020a): SAKE in Kürze 2019. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung. Hg. v. Bundesamt für Statistik. Neuchâtel (Statistik der Schweiz, 360-1900). Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>, zuletzt geprüft am 06.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2020b): Erwerbsbeteiligung der Frauen 2010-2019. Neuchâtel. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/medienmitteilungen.assetdetail.14941818.html>, zuletzt geprüft am 27.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2022): Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2021: Jahresdurchschnittswerte. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.22504572.html>, zuletzt geprüft am 25.05.2022.
- Bütikofer, Sarah; Krähenbühl, David; Bühler, Gordon (2021): **annabeau Deutschschweizer Männerbefragung**. Kurzbericht. Hg. v. Medienart AG, annabelle.
- Caritas (2022): Sozialalmanach 2022 Frauenarmut. Das Caritas-Jahrbuch zur sozialen Lage der Schweiz Trend, Analysen, Zahlen. Hg. v. Caritas. Luzern. Online verfügbar unter <https://www.geo.uzh.ch/dam/jcr:e7e775d3-429f-4e90-8a92-7e5d91a5ccc3/525.pdf>.
- Eurostat (2022): Teilzeitbeschäftigung und befristete Arbeitsverträge (1993-2020) - jährliche Daten. Hg. v. Eurostat. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_pt_a_h/default/table?lang=de, zuletzt aktualisiert am 12.04.2022, zuletzt geprüft am 08.06.2022.
- Fachstelle UND (2016): aktuell 2/16 2/2016, 2016. Online verfügbar unter https://www.fachstelle-und.ch/fileadmin/_migrated/pdf/publikationen/publi_bulletin_2_16.pdf, zuletzt geprüft am 14.06.2022.
- Gfeller, Sabine (2022): **Diese Berner Baufirma ermöglicht Teilzeitmodelle**. In: Der Bund, 02.06.2022.
- Gnaegi, Philippe (2018): Kosten-Nutzen-Analyse einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik. Hg. v. Soziale Sicherheit CHSS. Online verfügbar unter <https://soziale-sicherheit-chss.ch/de/kosten-nutzen-analyse-einer-familienfreundlichen-unternehmenspolitik>, zuletzt geprüft am 16.05.2022.
- Golden, Annis G.; Geisler, Cheryl (2007): Work–life boundary management and the personal digital assistant. In: human relations 60 (3), S. 519–551. DOI: [10.1177/0018726707076698](https://doi.org/10.1177/0018726707076698).
- Grote, Gudela; Staffelbach, Bruno (Hg.) (2010): Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. Zürich: NZZ Libero, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung.
- Hagmann-Bula, Diana (2019): Neue Zahlen zeigen: In der Schweiz ist es für Mütter noch immer schwierig, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. In: St.Galler Tagblatt, 2019. Online verfügbar unter <https://www.tagblatt.ch/leben/neue-zahlen-zeigen-in-der-schweiz-ist-es-fuer-muetter->

[noch-immer-schwierig-familie-und-beruf-unter-einen-hut-zu-bringen-ld.1115904](#), zuletzt geprüft am 14.06.2022.

Hermann, Michael; Bosshard, Lorenz; Craviolini, Julie (2021): Frauen in freien Berufen. Studie des SVFB zum unausgeschöpften Potential hochqualifizierter Frauen. Hg. v. Sotomo. Online verfügbar unter https://www.profamilia.ch/images/Downloads/PublikationenSchweiz/P-Deutsch/SVFB_Potenzial_hochqualifizierter_Frauen_2021_d.pdf.

Hermann, Michael; Craviolini, Julie (2022): [AXA-KMU Arbeitsmarktstudie. Befragungsstudie](#). Hg. v. Sotomo.

Hofmann, Silvia (2016): [Teilzeitarbeit und Rente: Genau hinschauen lohnt sich](#). In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 25.07.2016.

Hölterhoff, M., Kramer, K., Feuerstein, S., Edel, F. & Schuhmacher, C. (2013): [Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern](#). Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik für den ärztlichen Bereich. Hg. v. Prognos AG. Basel.

Jugendbarometer (2020): Die politisierte Jugend bekennt Farbe. Hg. v. Credit Suisse. Online verfügbar unter <https://www.credit-suisse.com/media/assets/about-us/docs/reports-research/studies-publications/youth-barometer/jugendbarometer-2020.pdf>.

Jürgensen, Nadine (2014): Warum arbeiten so wenig Männer Teilzeit? In: NZZ, 10.03.2014. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/schweiz/warum-arbeiten-so-wenig-maenner-teilzeit-ld.639332>, zuletzt geprüft am 27.04.2022.

Karaca, Claudia (2019): Generation Z in der Schweiz. In: Christian Scholz und Lisa-Dorothee Grotefeld (Hg.): Generation Z im Vier-Länder-Vergleich: Ein empirischer Vergleich von Deutschland, den Niederlanden, Österreich und Schweiz. 1. Aufl. Augsburg: Rainer Hampp Verlag, S. 217–272.

Kaufmännischer Verband (2018): Teilzeit arbeiten gefährdet die Karriere. Online verfügbar unter <https://www.kfmv.ch/ueber-uns/blogartikel/teilzeit-arbeiten-gefaehrdet-die-karriere#a-17316>, zuletzt geprüft am 24.05.2022.

Kopp, Daniel (2017): Verstärkt Teilzeitarbeit die Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt? In: KOF-Analysen : Konjunkturanalyse: Prognose (2), S. 45–56, zuletzt geprüft am 15.06.2022.

Krone-Germann, Irenka; Chambrier, Anne de (2011): [Teilzeitarbeit in der Schweiz. Eine Quelle von Ungleichheiten, aber auch von Möglichkeiten](#). In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik.

Krone-Germann, Irenka; Chambrier, Anne de (2017): Jobsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer. Hg. v. Verein PTO. Go for Jobsharing. Online verfügbar unter <http://www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen.html>.

- Liebig, Brigitte (2022): Warum lohnen sich Vereinbarkeitsmassnahmen für Spitäler? Eine Abwägung von Kosten und Nutzen. Online verfügbar unter <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/vielfalt-und-multiperspektivitaet-in-organisationen/diversitaet/vereinbarkeit-beruf-privatleben-medizinerinnen-mediziner/aktuelles-und-blogbeitraege/blogbeitrag-2>.
- Manzin, Tommaso (2016): Generation X, Y oder Z? Die az erklärt die Unterschiede. In: Luzerner Zeitung, 29.06.2016. Online verfügbar unter <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/generation-x-y-oder-z-die-az-erklart-die-unterschiede-ld.1565700>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.
- Mercer (2022): Was die Generationen Y und Z vom Arbeitsleben erwarten. Mercer. Online verfügbar unter <https://www.mercer.ch/our-thinking/was-die-generationen-y-und-z-vom-arbeitsleben-erwarten.html>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.
- Michaud, Patricia (2016): La face sombre du temps partiel. In: La liberté, 13.12.2016, S. 6.
- Mohe, Michael; Dorniok, Daniel; Kaiser, Stephan (2010): Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Massnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Management 5 (2), S. 105–139. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/s12354-010-0121-1>.
- Nguyen, Duc-Quang (2018): Die Entwicklung der Geschlechter bei der Arbeit seit 1970. Hg. v. swissinfo. Online verfügbar unter https://www.swissinfo.ch/ger/das-geschlecht-der-berufe_die-entwicklung-der-geschlechter-bei-der-arbeit-seit-1970/44090058, zuletzt geprüft am 27.06.2022.
- Petropaki, Alkistis; Sander, Gudrun (2018): Advance & HSG Gender Intelligence Report. Online verfügbar unter <https://advance-hsg-report.ch/doc/Advance-HSG-Gender-Intelligence-Report-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 24.05.2022.
- Pro Familia Schweiz (2011): Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Bern. Online verfügbar unter https://www.nationalerzukunftstag.ch/fileadmin/files/pdf/Was_Maenner_wollen.pdf.
- Pro Familia Schweiz; empiricon (2022): Repräsentativbefragung «Family Score» 2022.
- Prognos AG (2010): Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen. Hg. v. beruf und familie. Online verfügbar unter <https://www.prognos.com/publikationen/alle-publikationen/231/show/5f7c984f244cc3d32e887900d8eeecbf6>.
- Projekt Teilzeitbau (2019): Resultate der Umfrage zu Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe. Verein Pro Teilzeit. Online verfügbar unter <https://static1.squarespace.com/static/599d5164e6f2e1277dbc7461/t/5cc07ac9ee6eb072574b2cc7/1556118218040/Resultate-der-Umfrage.pdf>.
- Robert Half Arbeitsmarktstudie (2019): Hohe Mitarbeiterfluktuation beunruhigt Schweizer Unternehmen. Wichtigste Wechselgründe: Fehlende Work-Life-Balance und zu niedriges Salär. Hg. v. Robert Half.

- Rütter, Jacqueline (2017): Arbeitsbelastung der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte. Management Summary 2017. Hg. v. DemoScope RESEARCH & MARKETING. VSAO. Adligenswil. Online verfügbar unter <https://vsao.ch/medien-und-publikationen/studien-und-umfragen>.
- Rütti, Nicole (2015): Weshalb Teilzeitarbeit so beliebt ist. In: NZZ, 13.05.2015. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/weshalb-reduzierte-arbeitspensen-so-beliebt-sind-ld.894166>, zuletzt geprüft am 09.06.2022.
- Rütti, Nicole (2022): **Wie tickt die Generation Z?** Firmen tappen im Dunkeln und holen sich Generationen-Berater ins Haus. In: NZZ, 19.06.2022.
- Salin, Milla; Nätti, Jouko (2019): Who Wants to Work More? Multilevel Study on Underemployment of Working Mothers in 22 European Countries. In: Social Sciences 8(10) (283). Online verfügbar unter <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/10/283#cite>.
- Sanchez, Rafael (2017): Does a Mandatory Reduction of Standard Working Hours Improve Employees' Health Status? In: Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 56 (1), S. 3–39. Online verfügbar unter <https://ideas.repec.org/a/bla/indres/v56y2017i1p3-39.html>.
- Sander, Gudrun (2016): „Den Begriff 'Teilzeit' müsste man abschaffen“. HSG-Professorin Gudrun Sander fordert in Bezug auf flexible Arbeitmodelle ein noch viel stärkeres Umdenken. In: Ostschweiz am Sonntag, 28.02.2016, S. 2. Online verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/250127/1/Ostschweiz%20am%20Sonntag%20Kantone%20bieten%20Topf-rauen%20mehr.pdf>.
- Sándor, Eszter (2011): European company survey 2009 : part-time work in Europe, Publications Office. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Online verfügbar unter <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a15ee010-23b4-4272-9d5b-75b80c954c77>.
- Schellenbauer, Patrik (2013): Vom Anreiz, (ein) wenig zu arbeiten. Höhere Zweitverdienste werden wie Luxusgüter besteuert. Hg. v. Avenir Suisse. Online verfügbar unter <https://www.avenir-suisse.ch/teilzeitarbeit-vom-anreiz-ein-wenig-zu-arbeiten>, zuletzt geprüft am 13.06.2022.
- Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten SKG (2016): Teilzeitarbeit und Rente: Unsere Altersvorsorge hat ein ausgezeichnetes Gedächtnis. Hg. v. Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten. Online verfügbar unter <https://www.equality.ch>.
- Schweizerischer Arbeitgeberverband (2019): Unausgeschöpftes Fachkräftepotential bei Frauen und älteren Mitarbeitern. News. Online verfügbar unter <https://www.arbeitgeber.ch/arbeitsmarkt/unausgeschoepftes-fachkraeftepotenzial-bei-frauen-und-aelteren-mitarbeitern>, zuletzt aktualisiert am 09.05.2022.
- Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB) (2022): Warum die Frauenrenten so tief sind. Online verfügbar unter <https://www.frauenrenten.ch/rentenluecke>, zuletzt aktualisiert am 2022, zuletzt geprüft am 06.05.2022.

- Smeaton, Deborah; Ray, Kath; Knight, Genevieve (2014): **Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices**. A Literature Review. Hg. v. Department for Business, Energy & Industrial Strategy.
- Stellenmarkt-Monitor Schweiz (2021): Fachkräftemangel-Index Schweiz. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html>, zuletzt geprüft am 09.05.2022.
- Stern, Susanne; Bütler, Monika (2017): Ein Ausbau der familienpolitischen Massnahmen lohnt sich. In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik 5, S. 40–42. Online verfügbar unter <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/04/stern-05-2017>, zuletzt geprüft am 18.05.2022.
- Stern, Susanne; Gschwend, Eva; Iten Rolf (INFRAS) und Bütler, Monika; Ramsden, Alma (2016): **Whitpaper zu den Kosten und Nutzen einer Politik der frühen Kindheit**. Jacobs Foundation. Zürich und St. Gallen.
- Streuli, Elisa; Angst, Trix (2015): Work Life Balance - Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren. In: KMU-Magazin 4, 2015, S. 65–68. Online verfügbar unter https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/9369/3/2015_Streuli_Beruf_Familie_und_Freizeit_vereinbaren.pdf.
- Swisslife (2019): Swiss Life Studie Teilzeitarbeit 2019. Hg. v. Swisslife. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.swisslife.ch/de/ueber-uns/engagement/studien/teilzeitarbeit.html>, zuletzt geprüft am 16.06.2021.
- Tischhauser, Pia; Kessler, Daniel; Senser, Julia; Hess, Benedikt (2016): Steinzeit Teilzeit. Schweizer Unternehmen müssen ihr Potential nutzen. BCG The Boston Consulting Group. Online verfügbar unter <https://www.teilzeitkarriere.ch/teilzeit-1x1/studien-zahlen-fakten.html>.
- VSAO (2014): Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern, Schweiz. Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik für den ärztlichen Bereich. Hg. v. Verband Schweizerischer Assistenz und Oberärztinnen und -ärzte. Prognos AG. Online verfügbar unter https://vsao.ch/wp-content/uploads/2019/11/Broschure-Familienfreundliche-Massnahmen_DE.pdf.
- Weber, Michael; Stutz, Heidi; Huber, Daniel; Ilic', Dragan; Jud, Ursina, Schläpfer, Martina; Küng Gugler, Anne (2016): KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen. Hg. v. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern. Online verfügbar unter https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Frauen_Arbeitsmarkt.html.

Informazioni sulle autrici

Miriam Ganzfried, Dr. phil., è laureata in scienze politiche ed è specializzata in questioni riguardanti l'implementazione di modelli di lavoro flessibili come il part-time, soprattutto in posizioni dirigenziali. All'Università di Zurigo (UZH) ha guidato il progetto Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der UZH (Nuovi modelli organizzativi per i ruoli di leadership part-time all'UZH) e ha approfondito l'attuazione di modelli di lavoro flessibili in medicina nell'ambito del progetto di cooperazione interuniversitaria Divmed. Da agosto 2022 lavora al Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE) come delegata del DFAE per le pari opportunità.

Gwendolin Mäder, MA., è politologa e lavora come assistente di ricerca per il centro interdisciplinare per gli studi di genere (Interdisziplinäres Zentrum für Geschlechterforschung, IZFG) dell'Università di Berna. Ha molti anni di esperienza nella ricerca contrattuale tra scienza e pratica. In termini di contenuti, affronta temi come il lavoro nel contesto e nel corso della vita, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, nonché le molestie sessuali e la discriminazione sul posto di lavoro.

