



GUIDA PRATICA

# IL JOB E TOP SHARING

DUE ESPERTI AL PREZZO DI UNO



# Indici

<b>PART TIME E MERCATO DEL LAVORO</b>	<b>4</b>
<b>UN MODELLO PER TUTTE LE ETÀ</b>	<b>6</b>
<b>DEFINIZIONE DI JOB SHARING E ALCUNI DATI</b>	<b>7</b>
<b>SITUAZIONE A LIVELLO LEGALE</b>	<b>8</b>
<b>JOB SHARING INTERGENERAZIONALE</b>	<b>11</b>
<b>MODALITÀ ORGANIZZATIVE</b>	<b>12</b>
<b>VANTAGGI</b>	<b>13</b>
<b>SFIDE E RESTRIZIONI</b>	<b>14</b>
<b>IL PARTNER IDEALE E LA CANDIDATURA</b>	<b>15</b>
<b>PREPARARE UNA CANDIDATURA</b>	<b>16</b>
<b>ASSICURARE IL SUCCESSO DI UN JOB E TOP SHARING</b>	<b>17</b>
<b>JOB SHARING, SLASH CAREER E IMPRENDITORIALITÀ</b>	<b>19</b>
<b>PERCEZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA</b>	<b>21</b>
<b>LE 10 TAPPE VERSO IL JOB E TOP SHARING</b>	<b>22</b>
<b>SCIoglimento DEL SODALIZIO</b>	<b>23</b>
<b>LA DIREZIONE E I RESPONSABILI DELLE RU</b>	<b>24</b>
<b>CONDIVIDERE PER DIRIGERE MEGLIO</b>	<b>25</b>
<b>JOB SHARING INTERCULTURALE E TESTIMONIANZE</b>	<b>26</b>
<b>INDIRIZZI UTILI IN SVIZZERA</b>	<b>30</b>



## REDAZIONE E STAMPA

### Autori e autrici:

Irenka Krone-Germann, Anne de Chambrier,  
Mirko Humbert and Rong Zhou,  
PTO Association

### Grafica:

Razvan Oprea  
Irina Spirea

### Foto :

Keren Bisaz (Introduction and p. 3)  
[www.miragesphoto.com](http://www.miragesphoto.com)  
Brillantine Pictures  
(p. 15)  
[www.brillantine.ch](http://www.brillantine.ch)

### Traduzione

St. trad. di Simona Tacchini

### Rilettura

Danuscia Tschudi (SUPSI)

Marzo 2025

L'iniziativa *Go4Jobsharing* è sostenuta dall'ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'interno DFI  
**Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo UFU**  
Aiuti finanziari

# Introduzione

Care lettrici, cari lettori,

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

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

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

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

Vi auguriamo una buona lettura!

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



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

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



## Part time e mercato del lavoro

**Il 58% delle donne attualmente impiegate in Svizzera lavora a tempo parziale, mentre questa modalità di lavoro riguarda il 20% degli uomini (attivi occupati, UST, 2024). Lo scarto tra i due sessi è uno dei più elevati al mondo. Questa particolarità del mercato del lavoro è sorprendente considerato che oggi esistono sempre meno disparità tra i generi per quanto riguarda il livello di formazione.**

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

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

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

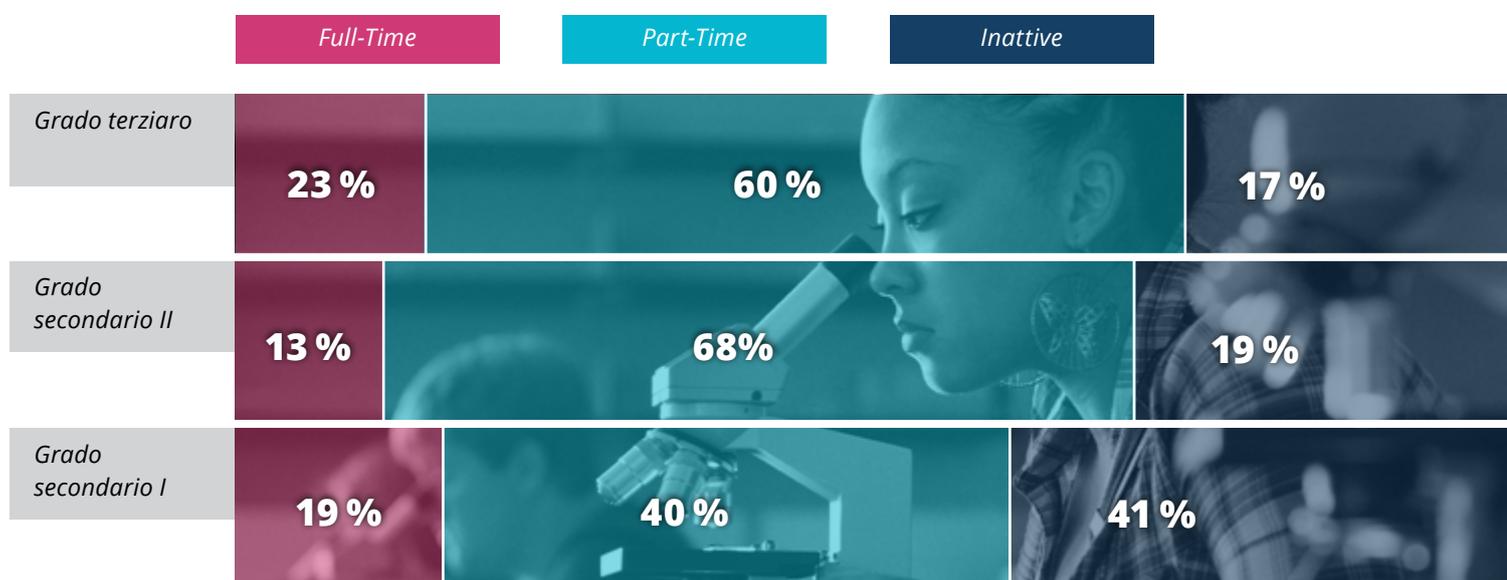
Rispetto agli anni ottanta, il livello d'educazione delle donne è cresciuto considerevolmente, tanto che oggi, un maggior numero di donne possiede la maturità federale rispetto agli uomini. In alcune formazioni, un tempo conseguite essenzialmente dagli uomini, le donne sono addirittura più numerose (medici,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

La Svizzera si trova ancora oggi tra quei paesi europei che hanno uno scarso numero di donne in posizioni chiave dell'economia anche se la situazione è migliorata. La percentuale di donne nei consigli di amministrazione è del 27%, 7 punti percentuali in più rispetto all'ultima indagine del 2021. Mentre il 37% di tutto il personale operativo è costituito da donne, le donne rappresentano il 27% dei quadri e il 20% dei dirigenti. La percentuale di donne è diminuita in modo netto e costante da un livello gerarchico all'altro. A livello di senior management, la percentuale di donne diminuisce ancora una volta bruscamente, con il 15% di donne nelle aziende intervistate. A livello di CEO, la percentuale di donne è del 6% (cfr. schillingreport 2024).

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

In Svizzera 122.000 donne di età compresa tra i 15 e i 64 anni con una formazione terziaria non lavorano, tra cui 50.000 madri (con figli sotto i 15 anni in famiglia). Questo potenziale know-how è più che mai necessario per compensare la mancanza di personale altamente qualificato sul mercato del lavoro svizzero (UST 2024).

La Svizzera è il paese d'Europa, dopo i Paesi Bassi, in cui il lavoro part time è più diffuso tra le madri. Il lavoro a tempo parziale è tuttavia poco praticato tra i padri dell'UE. In Svizzera e nei Paesi Bassi invece questa quota supera il 10% (UST, 2024).



## Part time e formazione

Gli schemi seguenti illustrano le percentuali di tempo di lavoro delle madri, con almeno un figlio o una figlia minore di 15 anni, in funzione del loro grado di formazione (FSO, 2023).

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



## Un modello per tutte le età

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

Il job sharing intergenerazionale (almeno 10 anni di differenza, cfr. pag. 11) può rivelarsi uno strumento innovativo, sia per valorizzare le competenze dei collaboratori e delle collaboratrici più esperti/e che per formare ed integrare nel lavoro i più giovani.

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

### **JOB SHARING COME ALTERNATIVA**

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

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

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

# Definizione del termine job sharing e alcuni dati

## Il termine **job sharing**

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

## Il termine **top sharing**

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

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

Il job sharing include due categorie:

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

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

Nel 2021, il 9,5% dei dipendenti a tempo parziale o il 3,6% di tutti i dipendenti lavorava in job sharing (rispettivamente -0,3 punti percentuali e -0,1 punti percentuali rispetto al 2016). Il job sharing è più diffuso tra le donne che tra gli uomini (10,3% rispetto al 7,0%). Inoltre, quote elevate di job sharing possono essere osservate tra le seguenti persone occupate a tempo parziale: dipendenti dei rami economici "Istruzione" (18,7%) e "Servizi di alloggio e di ristorazione" (12,9%), come quelli dei grandi gruppi delle professioni "Impiegati di ufficio" (12,2%) e "Professioni intellettuali e scientifiche" (11,7%) (UST 2023).

Sul versante aziendale, l'indagine condotta dalla FHNW nel 2024 su 1.300 aziende del settore pubblico e privato mostra che il 28% delle organizzazioni offre già posizioni di job e top-sharing, con un aumento del top sharing sul mercato del lavoro svizzero negli ultimi 10 anni, vedi Studio FHNW 2024.<sup>3</sup>.

3. Survey 2024 FHNW, <https://www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/FHNW-PTO-Job-and-Top-Sharing-in-Switzerland.pdf>

**Nella legislazione svizzera attualmente non esistono né disposizioni di legge particolari, né giurisprudenza che siano applicabili al job sharing<sup>4</sup>. In pratica i responsabili delle risorse umane (RU) fanno riferimento alle norme del diritto del lavoro.**

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

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

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

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

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

Per facilitare la collaborazione e lo scambio di informazioni l'allestimento dello **spazio di lavoro** comprenderà tanti posti quanti sono i lavoratori. Per quanto riguarda invece gli scambi di mail, è possibile sia avere un indirizzo di posta elettronica comune, sia due indirizzi

4. Hirschi, V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Berne, décembre 2013.

5. Eventualmente sotto forma di un addendum al contratto.



diversi, preferendo la seconda soluzione in caso di job sharing ibrido.

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

#### ELEMENTI DA STABILIRE IN ANTICIPO

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

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

# La situazione in altri paesi

## Stati Uniti



Il modello del job sharing è nato negli Stati Uniti negli anni 70. Secondo uno studio della società americana delle risorse umane oggi circa il 20% delle aziende americane concede la possibilità di un impiego condiviso. Una guida<sup>6</sup> pubblicata negli Stati Uniti contiene una lista di articoli su questo tema.

## Francia



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

## Gran Bretagna



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

## Germania



Il job sharing è previsto dalla «legge sul lavoro part time» al paragrafo 13 TzBfG che enuncia il principio generale del job sharing. Questo paragrafo indica ugualmente che i partner hanno l'obbligo di sostituzione ma non dice nulla in merito all'organizzazione di questa forma di lavoro. Attualmente sono in corso delle iniziative per promuovere il job sharing<sup>8</sup>.

## Paesi Bassi, Svezia e Danimarca



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

6. Cremona L. & Miller E., *Job Sharing Resource Guide*, [www.missionjobshare.com](http://www.missionjobshare.com), 2009.

7. Daniels L., [www.thejobshareproject.com](http://www.thejobshareproject.com) - Site agence : [www.capabilityjane.com](http://www.capabilityjane.com).

8. Hirschi V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Berne, décembre 2013.



## Jobsharing intergenerazionale

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

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

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

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

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

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

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

# Modalità organizzative

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Vantaggi

## PER CHI LAVORA

- 1** Accesso ad occupazioni più stimolanti: grazie al job sharing impieghi a tempo pieno interessanti diventano accessibili anche ai lavoratori a tempo parziale<sup>11</sup>.
- 2** Diversità e innovazione: la condivisione dei compiti arricchisce la gamma delle attività e apporta nuove idee.
- 3** Conciliazione tra vita privata e professionale: lavorare a tempo parziale permette di conciliare la vita professionale con i compiti familiari, una formazione aggiuntiva o altre attività.
- 4** Arricchimento delle competenze professionali: un duo offre un maggior grado di competenza negli incarichi più esigenti.
- 5** Decisione presa in due: il parere del partner rinforza la scelta decisionale e diminuisce il sentimento di «solitudine del capo» spesso espresso.
- 6** Sostituzione facilitata: in caso di assenza imprevista o di malattia, il job sharing facilita la sostituzione temporanea di uno dei lavoratori con il partner.
- 7** Ampliamento della rete di conoscenze: il job sharing è utile per stabilire dei nuovi contatti professionali.
- 8** Migliore integrazione in azienda: grazie allo scambio di informazioni entrambi i partner sono costantemente al corrente di tutto quello che accade in azienda sentendosi così meglio integrati rispetto ad un semplice lavoratore part time.
- 9** Reinserimento professionale: beneficiare di un partner in job sharing può far aumentare la fiducia a coloro che hanno lasciato temporaneamente il mercato del lavoro.
- 10** Inserimento dei giovani: attraverso il job sharing i giovani professionisti s'integrano più rapidamente.

## PER CHI OFFRE LAVORO

- 1** Maggiore produttività e minori assenze: data la riduzione di produttività oltre un certo numero d'ore settimanali<sup>12</sup>, due persone generano una maggiore produttività accumulata.
- 2** Trattenere i talenti: grazie all'introduzione di modelli di lavoro flessibili, l'impresa permette di attirare e di mantenere il personale motivato e leale.
- 3** Efficacia nella presa di decisioni: lo scambio tra i due partner porta a decisioni più finalizzate.
- 4** Maggiori esperienze e competenze: grazie alla giustapposizione delle competenze, il datore di lavoro ha a disposizione due teste pensanti al prezzo di una.
- 5** Presenza continua: il job sharing permette nella maggior parte dei casi una presenza in azienda pari al 100% rispetto a un semplice tempo parziale
- 6** Innovazione: l'impegno dei partner e lo scambio approfondito favoriscono l'innovazione.
- 7** Sostituzione facilitata: la sostituzione in caso di assenza da parte dell'altro partner permette di contenere i costi e di assicurare la continuità nel lavoro.
- 8** Impiegati motivati e leali: il fatto di occupare un posto stimolante riduce il tasso di fluttuazione, accresce il sentimento di appartenenza all'azienda e la motivazione del dipendente. Il rischio di esaurimento professionale (burn-out) sembra quindi ridursi.
- 9** Mantenimento del bagaglio di esperienze e competenze: il job sharing intergenerazionale permette il trasferimento delle competenze dei collaboratori più esperti a quelli più giovani.
- 10** Vantaggi in termini d'immagine: grazie alla flessibilità del lavoro, l'azienda offre un'immagine di sé all'avanguardia ed attraente sul mercato del lavoro.

10. Vedasi anche, Demand for job sharing in Switzerland, in Kelso M., Cahn N., Miller B., *Gender Equality in Employment, Policies and Practices in Switzerland and the US*, The George Washington University, 2012, p. 33.

11. A partire dal 70% dell'ammontare totale del tempo di lavoro settimanale, la produttività diminuisce (vedasi European Inquiry of Kelly Services, UK 2005).

# Sfide e vincoli

## PER CHI LAVORA

---

- 1** In proporzione maggior carico di lavoro: la suddivisione dei compiti può aumentare il numero dei dossier da trattare rispetto ad un lavoro part time con un tasso simile.
- 2** Maggiore flessibilità e organizzazione: una più grande flessibilità può rappresentare una costrizione nel caso in cui una decisione importante debba essere presa al di fuori dell'orario di lavoro. Il job sharing richiede una buona organizzazione del lavoro così come nei posti a tempo parziale.
- 3** Pressione sui risultati: come per tutti i modelli alternativi ci si aspetta che questo dia buoni risultati, spesso con particolari pretese. I lavoratori possono quindi sentirsi maggiormente sotto pressione.
- 4** Coordinazione interna e compatibilità: all'inizio per trovare l'equilibrio occorre del tempo. Questo processo richiede le qualità necessarie per un job sharing performante (flessibilità, generosità, fiducia, trasparenza, capacità di mettersi in discussione, cfr. pag. 18). Il dialogo è fondamentale.
- 5** Processo decisionale: in caso di disaccordo su una decisione importante, bisognerà aver messo a punto un procedimento per fare fronte a questo tipo di situazione, in particolar modo trattandosi di posti dirigenziali.

## PER IL OFFRE LAVORO

---

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



## Il partner ideale e la candidatura

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

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

### STRUMENTI PER METTERE IN RELAZIONE

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

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

Il sito [teilzeitkarriere.ch/erfolgreiches-jobsharing](http://teilzeitkarriere.ch/erfolgreiches-jobsharing) recensisce in modo dinamico le offerte di lavoro in job sharing sul mercato svizzero tedesco.

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

### FARE LA SCELTA GIUSTA

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



## Preparare un dossier di candidatura a due

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

### UN SOLO DOSSIER DI CANDIDATURA

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

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

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

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



---

#### **COLLOQUIO IN COPPIA, POI SEPARATAMENTE**

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

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

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

# Assicurare il successo di un job e top sharing

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

## PREREQUISITI

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

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

## COMPLEMENTARIETÀ O SIMILITUDINE?

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

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

**Mathilde Chevé**

Fondatrice e direttrice dell'associazione Kairos

# Job sharing, digitalizzazione, slash career e imprenditorialità

**La digitalizzazione consente di facilitare la messa in opera del job e top sharing in quanto le piattaforme di lavoro cooperativo (shared documents) permettono non solo d'accrescere la rapidità e l'efficacia della trasmissione delle informazioni in seno ai binomi, ma anche la partecipazione dell'insieme dei collaboratori e delle collaboratrici in seno ad un team di lavoro. I mezzi di coordinamento asincroni digitali offrono potenti strumenti di gestione dei compiti e dei progetti ai jobsharers<sup>15</sup>.**

---

## AUMENTO DELL'ATTIVITÀ FREELANCE, CONSEGUENZA DELLA DIGITALIZZAZIONE

Se la digitalizzazione assume sempre più importanza, anche il numero dei *freelancers*<sup>16</sup> e dei *slashers*<sup>17</sup> aumenta ogni anno. Secondo uno studio di Deloitte<sup>18</sup>, la Svizzera segue questa tendenza, un quarto della popolazione lavora in modo indipendente e un terzo delle persone rimanenti dice di prendere in considerazione il lavoro freelance. Le generazioni Y e Z sono ancora più inclini a intraprendere delle carriere freelance. I millenials, che includono una parte di quelle due generazioni, sono ormai ben integrati nel mercato del lavoro e, a livello internazionale, formano più della metà della forza lavoro. I millenials, per la maggior parte (nativi digitali), sono particolarmente abili con le tecnologie digitali.

---

## L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E IL JOB SHARING

Gli sviluppi tecnologici nel mondo del lavoro stanno creando legami tra il job sharing e l'intelligenza artificiale (AI). L'intelligenza artificiale può aiutare i responsabili delle risorse umane a individuare i candidati adatti al job e top sharing. L'intelligenza artificiale migliora gli strumenti psicometrici e aiuta a distribuire efficacemente i carichi di lavoro e la comunicazione nel job sharing, consentendo ai partner di lavorare meglio insieme. L'IA viene utilizzata per analizzare i dati relativi al job sharing e al top sharing per identificare potenziali problemi. L'IA comporta anche rischi legati alla diffusione di dati privati e a un maggiore controllo da parte delle macchine.

---

## SLASH CAREERS E JOB SHARING

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

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

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

16. Il termine "freelance" si riferisce ad una persona che esercita una professione in modo indipendente oppure che acquisisce mandati parallelamente ad un lavoro a tempo parziale.

17. *Slashing*, see Article PersonalSchweiz, *Zuwachs von «Slash-Karrieren» auf dem Schweizer Arbeitsmarkt*, PersonalSchweiz 2023.

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

## IMPRENDITORIALITÀ, IL VALORE AGGIUNTO DEL COFONDATORE

Nell'ambito delle startup gli esempi di imprese create da due o tre persone sono molto frequenti. Secondo uno studio<sup>19</sup> le imprese fondate da più di una persona riescono ad ottenere il 30% di finanziamenti in più ed acquisiscono clienti tre volte più velocemente di quelle fondate da una sola persona. I motivi del successo di questo modello sono gli stessi vantaggi già citati in questa guida per il job sharing all'interno di un contesto lavorativo salariato: diversità ed innovazione, aumento della produttività, efficienza del processo decisionale, ampliamento della rete.

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



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



## Percezione all'interno dell'azienda

### RELAZIONE CON GLI ALTRI COLLEGHI

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

### MINIMIZZARE I COSTI

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

### UN MODELLO VINCENTE PER TUTTI

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

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

# Le 10 tappe verso il job e top sharing

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

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

- 1** Chiarire gli scopi e le motivazioni: definire gli obiettivi professionali e privati (a beneficio della famiglia o di un'ulteriore formazione) e le motivazioni personali che spingono alla scelta di un impiego condiviso. Reperire tutte le informazioni che riguardano il modello di lavoro in job sharing consultando dei siti specializzati quali [www.go4jobsharing.ch](http://www.go4jobsharing.ch) e scoprendo delle testimonianze altrui.
- 2** Esaminare le opzioni e le strade possibili: analizzare se l'attuale posto di lavoro potrebbe essere condiviso o se è piuttosto necessario cercarne un altro. Verificare se la politica del personale, la missione e la visione della vostra azienda contemplano dei modelli di lavoro alternativo. Fare una ricerca di quali aziende applicano questi modelli, su internet e nel loro statuto.
- 3** Pianificare un job sharing personalizzato: a seconda delle circostanze occorre del tempo per trovare il partner lavorativo. Fissare un calendario con delle scadenze e degli obiettivi intermedi ed integrare delle alternative.
- 4** Trovare la persona compatibile: nel caso in cui si desideri condividere il proprio posto, riflettere su chi in azienda potrebbe essere preso in considerazione. Se non si riuscisse a trovare qualcuno, consultare le informazioni esistenti in azienda oppure i siti simili a [wejobshare.ch](http://wejobshare.ch) preposti a mettere le persone in contatto.
- 5** Stabilire i termini della collaborazione: discutere le basi della condivisione dell'impiego. Tenere conto delle differenze, delle debolezze, dei punti di forza così come dei punti in comune evidenziati durante le discussioni. Negoziare l'organizzazione concreta: chi lavora quando? A che tasso di occupazione? Se esiste già un elenco delle mansioni, come verrà suddiviso il lavoro?
- 6** Elencare tutti gli argomenti in favore del job sharing dal punto di vista dei lavoratori e soprattutto delle aziende. Preparare tutte le argomentazioni e fare inoltre una lista delle possibili controargomentazioni da parte dei superiori o delle imprese e prevedere delle risposte alle loro reticenze.
- 7** Preparare la candidatura comune e un piano di lavoro: elaborare una presentazione o una proposta per il posto di lavoro (cfr. pag. 16).
- 8** Preparare il colloquio: fissare un appuntamento comune con i responsabili delle RU (risorse umane) o con chi si occupa della procedura di selezione del personale. Mettere a disposizione di ogni interlocutore un esemplare della documentazione realizzata. Preparare il colloquio con il partner professionale e prevedere anche delle nuove opzioni o una strategia secondaria. Nel caso la proposta venga rifiutata quale potrebbe essere una soluzione alternativa?
- 9** Colloquio di lavoro: durante il colloquio essere professionali e mantenere l'obiettivo sempre ben presente. Il tema è inusuale e il tempo contato. Negoziare e se necessario fissare un secondo appuntamento.
- 10** Negoziazione del contratto: la maggior parte delle volte i contratti sono redatti separatamente per ciascuno dei collaboratori. Evitare delle clausole o condizioni atipiche riguardanti la risoluzione del contratto di lavoro nel caso in cui uno dei collaboratori si decida di non lavorare più in job sharing (cfr. pag. 23).

# Scioglimento del sodalizio

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

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

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

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

Si raccomanda inoltre di affrontare questo tipo di situazione con il proprio collega o la propria collega prima di candidarsi per potersi mettere d'accordo sui rischi e l'impegno atteso tra i partner. Il contratto di lavoro può inoltre prevedere per iscritto le condizioni in caso di licenziamento (si vedano gli aspetti giuridici a pag.8).

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

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

**Prof.em. Norbert Thom**

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

# La direzione e i responsabili delle RU

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

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

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

---

## **FORMULAZIONE DELL'OFFERTA D'IMPIEGO**

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

---

## **LISTA INTERNA DEI PARTNER POTENZIALI**

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

---

## **LO STATUTO JOB SHARING PER I QUADRI DIRETTIVI**

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

---

## **COACHING DEL DUO**

Entrare in contatto con degli esperti di job sharing permette di sostenere attivamente la candidatura a due. Dopo l'assunzione, soprattutto nei casi di top sharing (job sharing con alto livello di responsabilità), un coach può affiancare i partner durante la prima fase di esecuzione delle nuove funzioni. Si veda anche coaching su: [www.go4jobsharing.ch/en/services/](http://www.go4jobsharing.ch/en/services/)

# Condividere per dirigere meglio

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

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

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

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

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

## Testimonianza



### TOP SHARING ALLA POSTA SVIZZERA

*Katrin Nussbaumer e Matthias Dietrich condividono il 50% della posizione dello Stato maggiore CEO della Posta Svizzera e fanno parte della Direzione generale. Il restante 50% - Matthias lavora a tempo pieno, Katrin all'80% - lo dedicano alla cura dei rapporti con il Parlamento e la proprietà. Sono uno degli oltre 90 binomi della Posta Svizzera che condividono la responsabilità gestionale.*

*"Noi due possiamo condividere il carico di lavoro su base continuativa, mettere in discussione le decisioni e siamo quindi molto più efficaci", afferma Katrin. Matthias aggiunge: "Quando si prendono decisioni insieme con pari responsabilità, si ottiene una tutt'altra qualità di lavoro".*

**Matthias Dietrich e Katrin Nussbaumer**  
Co-capo dello Stato maggiore CEO della Posta Svizzera

# Job e top sharing interculturale

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

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

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

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

## Testimonianza

**CO-DIREZIONE PRESSO CEDAC –  
UN MODELLO DI SUCCESSO**



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

**Sladjana Baumann e Rahel Knecht**  
Co-Direttrici cedac SA

## Testimonianza

### LAVORARE INSIEME È PIÙ EFFICACE.



«Insieme gestiamo un team operativo e multilingue di 45 dipendenti del dipartimento HR. Cosa ci contraddistingue? Sicuramente le nostre competenze linguistiche! Insieme, abbiamo una perfetta padronanza di tre lingue nazionali, il che rende la comunicazione e la collaborazione con i nostri dipendenti e stakeholder fluida e naturale. Tra di noi, passiamo abitualmente dal francese al tedesco. Ciò che ci rende forti è anche la nostra capacità di ascoltarci a vicenda e di trovare insieme soluzioni creative per il benessere dei nostri dipendenti. Anche la fiducia è fondamentale e per noi ha funzionato perfettamente fin dal primo giorno.»

**Michela Beck e Patricia Melet**  
Co-Head of Team Corporate Operations HR, SWISSCOM

Altre testimonianze sul sito  
[www.goforjobsharing.ch/fr/temoignages.html](http://www.goforjobsharing.ch/fr/temoignages.html)

## Testimonianza

### CONDIVISIONE DEL LAVORO INTERGENERAZIONALE



«Lavoriamo insieme da 4 anni. I nostri meccanismi di leadership e di gestione dei progetti sono ben oliati. Ciò che all'inizio richiedeva molto tempo per essere coordinato, ora è molto intuitivo. Coordiniamo la pianificazione delle risorse umane e finanziarie, la definizione degli obiettivi all'interno del nostro team e i progetti strategici. Il nuovo piano regolatore forestale, l'adattamento al cambiamento climatico e la futura strategia di prevenzione e controllo degli incendi boschivi sono solo alcuni dei molti progetti che richiedono il nostro investimento dalla fase iniziale alla realizzazione. La nostra organizzazione a due permette a ciascuno di noi di svilupparsi e di essere pienamente coinvolto nelle rispettive aree di competenza.»

**Philippe Wohlhauser e Benoît Mazotti**  
co-responsabili della sezione Foreste e pericoli naturali del Servizio foreste e natura del Cantone di Friburgo

## Testimonianza

### IL TOP SHARING UNA SFIDA STIMOLANTE



«Lavoriamo insieme con successo da oltre 10 anni. È stato quindi logico trasformare l'accordo informale in una condivisione formale del lavoro. Questo ci permette di sostituirci a vicenda e di assumere la guida di diversi progetti allo stesso tempo. In questo modo si riducono al minimo i colli di bottiglia decisionali che spesso si verificano quando un team di grandi dimensioni viene gestito individualmente. Inoltre, i dipendenti hanno dei referenti chiari ed entrambe abbiamo tempo a sufficienza per un lavoro di gestione di alta qualità. Il nostro particolare vantaggio è anche che proveniamo da due generazioni diverse, il che significa che la successione è in gran parte già organizzata. Per noi, condividere il lavoro significa sostenere un team meraviglioso nella realizzazione di una visione comune e condividere le gioie e i dolori da pari a pari.»

**Prof.ssa Gudrun Sandra e Dott.ssa Ines Hartmann,**  
Co-Direttrici, Centro di competenza per la diversità e l'inclusione (CCDI-FIM), UNISG

## Testimonianza

### TOPSHARING INTERGENERAZIONALE TRA DUE FORTI PERSONALITÀ



«Dal 1° luglio 2022, Monica Basler (63 anni) e Yves Ruch (33 anni) dirigono in top sharing Marthastiftung, un centro di competenza per la demenza e altre malattie psicosgeriatriche con circa 109 residenti e 130 dipendenti. Grazie a due personalità forti con diversi livelli di conoscenza ed esperienza e a una solida base di fiducia, il duo è in grado di condividere e gestire congiuntamente il variegato campo della direzione. Le questioni complesse vengono percepite da prospettive diverse e vengono analizzate insieme. Di conseguenza, le opportunità e i rischi vengono riconosciuti prima, si prendono decisioni migliori e, allo stesso tempo, si assumono responsabilità in uno spirito di solidarietà.»

Grazie ai più moderni strumenti di progetto e di comunicazione, i top sharer sono sempre aggiornati nell'ambito di un carico di lavoro dell'80%. Nonostante il lavoro part-time, uno dei due è sempre a disposizione di dipendenti, residenti, parenti e clienti. Grazie all'ampliamento degli orizzonti del tempo libero, entrambi tornano al lavoro riposati e allegri; un altro vantaggio del top sharing.»

**Monica Basler e Yves Ruch**  
Co-Direttori della Marthastiftung di Basilea

## CEO IN TOP SHARING, NOI DIAMO L'ESEMPIO

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

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

**Jacqueline Scheuner e Jana Jutzi**  
già Co-direttrici Consulenza per il personale Careerplus

## Testimonianza

### TOP SHARING PRESSO TRIVADIS



*Dal 2018 al 2022, « abbiamo condiviso il posto di CEO presso Trivadis. Questo top sharing ci ha permesso di moltiplicare per due le conoscenze, l'esperienza e di beneficiare di un vantaggio: disporre di una doppia capacità produttiva, ciò che ci ha permesso non solo di controllare meglio le decisioni, ma anche di perseguire più obiettivi in parallelo. Con le nostre differenti origini e competenze, siamo molto complementari. Infine, e soprattutto, questa condivisione del lavoro ci ha permesso di prendere le situazioni con maggiore distacco. Abbiamo potuto mostrare ai nostri collaboratori e alle nostre collaboratrici che è possibile creare della libertà nella vita professionale quotidiana con dei modelli adeguati. Non solo per i CEO, ma per tutti.»*

**Ana Campos e Gerald Klump**  
Già co-CEO di Trivadis

PER ULTERIORI INFORMAZIONI  
VOGLIATE CONSULTARE IL NOSTRO SITO

[www.go4jobsharing.ch](http://www.go4jobsharing.ch)



PER TROVARE UN PARTNER PROFESSIONALE CONSULTARE:

[www.wejobshare.com](http://www.wejobshare.com)

Indirizzi utili in Svizzera

- [www.weshare1.ch](http://www.weshare1.ch)
- [www2.supsi.ch/cms/jobsharing/](http://www2.supsi.ch/cms/jobsharing/)
- [www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch) and [www.jkk.ch](http://www.jkk.ch)
- [www.teilzeitkarriere.ch/erfolgreiches-jobsharing](http://www.teilzeitkarriere.ch/erfolgreiches-jobsharing)
- [www.job-sharer.ch](http://www.job-sharer.ch)

**GO**  
**FOR JOBSHARING**  
SHARE AND WIN