

# Misure per migliorare la conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari nelle aziende svizzere

Mandato di ricerca C12 del programma di promozione «Offerte di sgravio per le persone che curano i propri congiunti 2017–2020», parte 1: Conoscenze di base

## Committente:

Ufficio federale della sanità pubblica UFSP  
Divisione Strategie della sanità, sezione Politica nazionale della sanità

## Autrici:

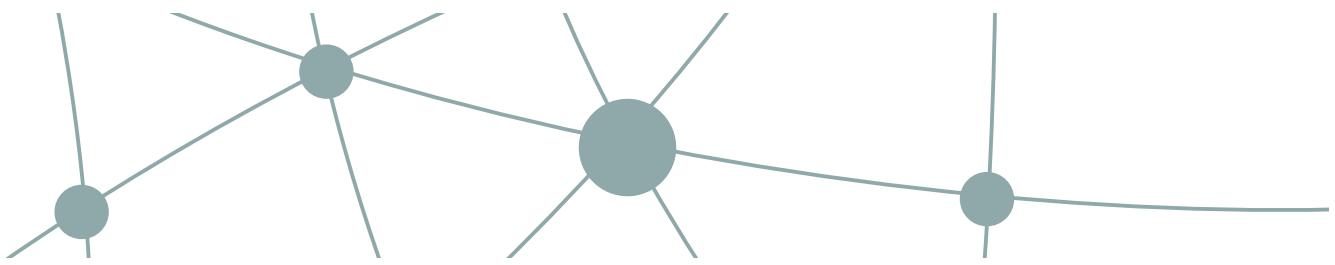
Melania Rudin, Heidi Stutz, Jolanda Jäggi, Tanja Guggenbühl, Büro BASS AG, Berna  
in collaborazione con Iren Bischofberger, Careum Hochschule Gesundheit, Zurigo

## Sintesi

Berna, 22 ottobre 2019

## Contatto

Melania Rudin  
Büro BASS AG  
Konsumstrasse 20, 3007 Berna  
melania.rudin@buerobass.ch



## 1. Mandato dell'Ufficio federale della sanità pubblica UFSP

Nell'ambito dell'«Iniziativa sul personale qualificato plus», promossa da Confederazione e Cantoni, il Consiglio federale ha lanciato nel 2016 un programma di promozione per sviluppare e ottimizzare le offerte di sostegno e sgravio a favore dei familiari assistenti. Uno degli obiettivi di tale programma, basato sul «Piano d'azione per il sostegno e lo sgravio delle persone che assistono i propri coniugi» del dicembre 2014, è di migliorare la conciliabilità tra l'attività lucrativa e l'assunzione di compiti di cura e assistenza. L'Ufficio federale della sanità pubblica UFSP ha conferito un mandato esterno per trovare risposte scientificamente fondate, per mantenere misure la conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari nelle aziende svizzere. L'interpretazione dei risultati, le conclusioni ed eventuali raccomandazioni all'UFSP o ad altri attori possono quindi divergere dall'opinione o dal punto di vista dell'UFSP.

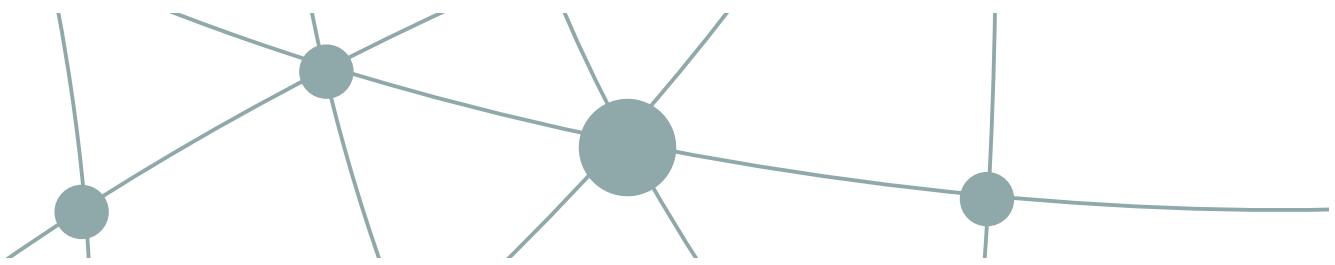
### Obiettivo del presente mandato

Il presente studio analizza come le aziende svizzere gestiscono la questione della conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari, illustra le opportunità che una buona conciliabilità offre loro, le sfide principali che devono affrontare e le misure che devono attuare per migliorare la situazione.

## 2. Situazione iniziale

### Quadro legale

In Svizzera le basi legali di riferimento per la conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari sono state finora principalmente l'articolo 36 della legge sul lavoro (LL) e l'articolo 324a del diritto delle obbligazioni (CO). Tali disposizioni disciplinano sia la considerazione da prestare ai lavoratori con responsabilità familiari nella determinazione delle ore di lavoro e di riposo, sia l'obbligo di continuare a versare lo stipendio in caso di impedimenti dovuti allo svolgimento di attività di assistenza. Il 22 maggio 2019 il Consiglio federale ha trasmesso al Parlamento il messaggio relativo alla legge federale concernente il miglioramento della conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari. La nuova legge disciplina la continuazione del pagamento del salario in caso di brevi assenze dal lavoro per l'assistenza a membri della famiglia o conviventi. Per i genitori di figli gravemente ammalati o infortunati è previsto un congedo di assistenza pagato. Inoltre è esteso il diritto agli accrediti per compiti assistenziali dell'AVS e adeguato l'assegno per grandi invalidi.



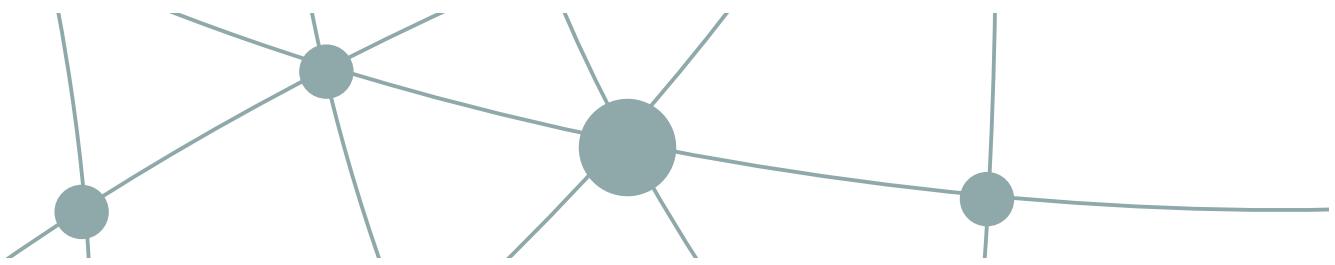
### 3. Metodo

#### **Sondaggio online di aziende con cinque o più collaboratori**

La principale fonte d'informazione su cui si basa il presente studio è rappresentata da un sondaggio online di aziende in Svizzera con cinque o più collaboratori. All'indagine hanno partecipato complessivamente 2287 aziende, per un tasso di risposta del 47 per cento. Come mostra la **tabella 1**, le risposte sono ben distribuite a seconda delle dimensioni, dei settori e delle forme giuridiche delle imprese e i numeri di casi consentono di effettuare analisi in base a determinate caratteristiche delle aziende. Va tuttavia osservato che le analisi descritte nel presente rapporto sono rappresentative a livello delle aziende, ma non dei collaboratori interessati, dato che al sondaggio hanno partecipato molte aziende di piccole dimensioni.

#### **Colloqui di approfondimento, integrazione di risultati di ricerche, workshop**

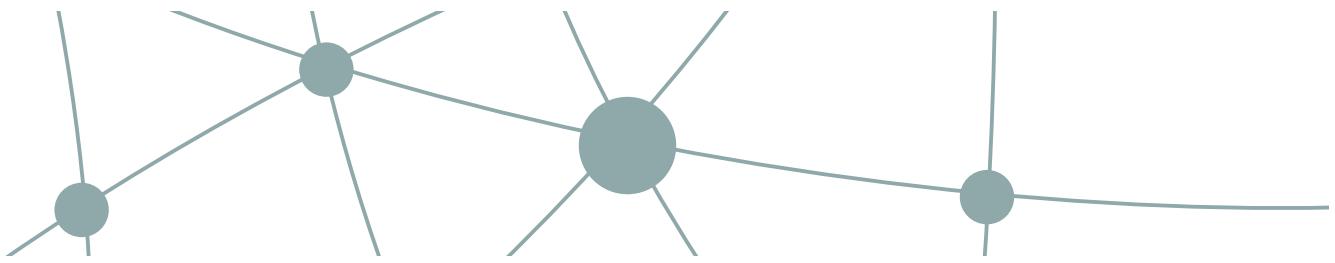
A seguito del vasto sondaggio online, il team di autrici ha condotto colloqui di approfondimento con 27 persone selezionate per consolidare determinati aspetti dal punto di vista qualitativo e raccogliere descrizioni dettagliate delle situazioni concrete. Le autrici hanno poi integrato nel presente rapporto i risultati di ricerche e informazioni tratte da pubblicazioni e manuali tematici. Il rapporto intermedio provvisorio è stato infine discusso nell'ambito di un workshop con rappresentanti di associazioni e aziende, al fine di chiarire cosa pensasse il mondo dell'economia dell'esito dell'indagine e verificare se per determinati aspetti servissero ulteriori approfondimenti. Le conclusioni del workshop, designate in quanto tali, sono confluite nel presente rapporto.



**Tabella 1: Numero di questionari compilati secondo le caratteristiche delle aziende**

Caratteristiche delle aziende	Numero di questionari compilati	Tasso di risposta
<b>Secondo le dimensioni</b>		
5–9 collaboratori	411	43%
10–19 collaboratori	458	47%
20–49 collaboratori	508	51%
50–99 collaboratori	456	48%
100–199 collaboratori	229	48%
più di 200 collaboratori	225	48%
<b>Totale</b>	<b>2287</b>	<b>47%</b>
<b>Secondo il settore</b>		
Agricoltura e selvicoltura	42	46%
Industria	321	46%
Costruzione	160	51%
Commercio, riparazione, trasporto, magazzinaggio	342	42%
Servizi di alloggio e ristorazione	122	41%
Comunicazione, banche e assicurazioni, altri servizi	534	48%
Amministrazione	170	67%
Istruzione	128	41%
Sanità e assistenza sociale	303	47%
Arte e intrattenimento	165	57%
<b>Totale</b>	<b>2287</b>	<b>47%</b>
<b>Secondo la forma giuridica</b>		
Aziende private (società anonime, cooperative ecc.)	1539	45%
Fondazioni, cooperative, associazioni	351	55%
Amministrazione, istituzioni di diritto pubblico	397	54%
<b>Totale</b>	<b>2287</b>	<b>47%</b>
<b>Totale</b>	<b>2287</b>	<b>47%</b>

Fonte: Sondaggio di aziende svolto in proprio nel 2018, elaborazioni BASS



## 4. Risultati

### **Familiari assistenti: un fenomeno non marginale**

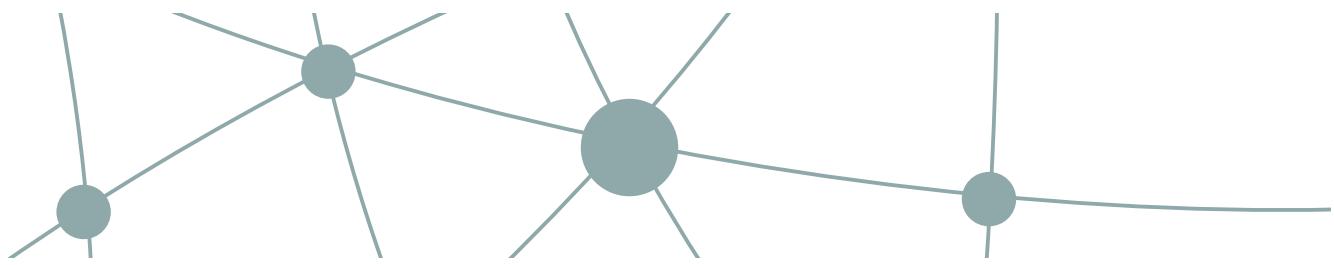
Il 20 per cento delle aziende svizzere con almeno cinque collaboratori hanno o hanno avuto negli ultimi tre anni collaboratori che hanno prestato assistenza o cure a uno o più coniugi. L'8 per cento è confrontata attualmente a questa situazione, mentre il 12 per cento, pur non essendone toccato in questo momento, ne ha fatto l'esperienza negli ultimi tre anni. Tali cifre mostrano che, dal punto di vista dei datori di lavoro, il fenomeno dei familiari assistenti non è affatto marginale. Va notato che sono state rilevate solo situazioni nelle quali l'assistenza ai familiari e la conciliabilità con l'attività lucrativa sono state oggetto di specifiche considerazioni, ad esempio a causa dell'entità, della frequenza di assenze di breve durata non pianificate o dello stress emotivo degli interessati. La possibile maggiore frequenza del fenomeno riscontrata in altre indagini è spiegata anche dalla focalizzazione del presente studio sul problema della conciliabilità.

### **Grandi sforzi delle aziende nei casi concreti**

Il sondaggio mostra che, a fronte di situazioni concrete, le aziende fanno grandi sforzi per trovare soluzioni che consentano di conciliare vita lavorativa e assistenza a coniugi. Praticamente tutte le aziende interessate hanno adottato misure per i collaboratori in questione. Solo nel 4 per cento dei casi non è stato fatto nulla. Il 95 per cento delle aziende hanno messo in atto più di una misura e il 90 per cento più di due. Il sondaggio ha rilevato quali misure sono applicate dalle aziende e come è valutato dagli intervistati il relativo rapporto costi/benefici. Sono stati presi in considerazione i provvedimenti che, secondo la letteratura scientifica, si sono rivelati in grado di favorire la conciliabilità tra attività lucrativa e impegni privati. Si distinguono due categorie di misure: quelle di organizzazione del lavoro e quelle di informazione e consulenza. La **figura 1** mostra la quota di aziende interessate dal fenomeno dei familiari assistenti che hanno attuato le varie misure.

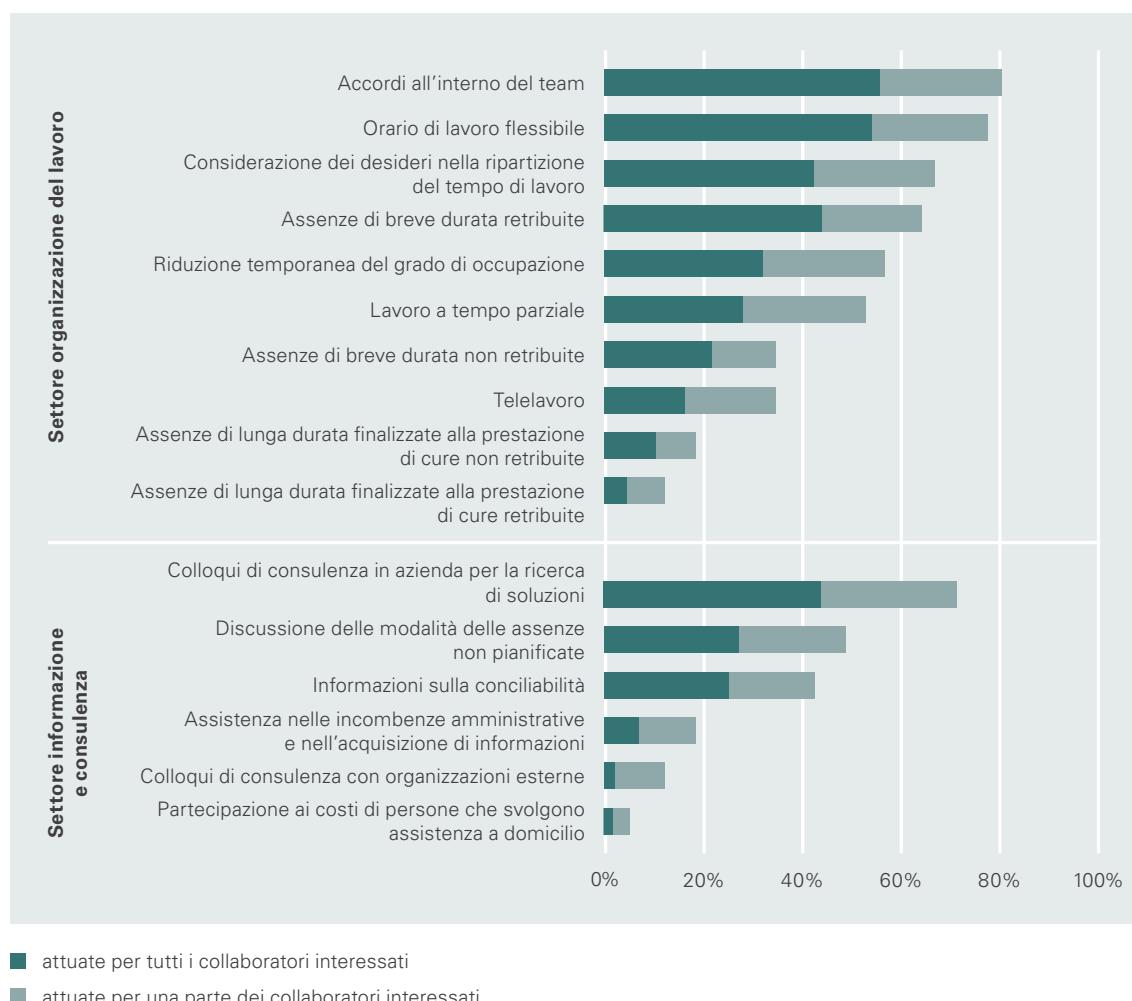
### **Organizzazione del lavoro: accordi all'interno del team quale misura più diffusa**

La misura maggiormente menzionata tra quelle applicate in materia di organizzazione del lavoro sono stati gli accordi all'interno del team (il 79% delle aziende l'ha adottata per almeno una parte dei collaboratori interessati), seguiti dall'orario di lavoro flessibile (77%), dalla presa in conto dei desideri nella ripartizione del tempo di lavoro (67%) e dalle assenze di breve durata retribuite (64%). Tra le misure applicate in circa la metà dei casi figurano la riduzione temporanea del grado di occupazione (58%) e il lavoro a tempo parziale (54%). Soluzioni adottate con minore frequenza per conciliare vita lavorativa e compiti di assistenza sono invece le assenze di breve durata non retribuite fino a tre giorni (34%), il telelavoro (34%) e le assenze di lunga durata finalizzate alla prestazione di cure, retribuite o meno (25% delle aziende, più spesso non retribuite che retribuite). Alcune spiegazioni plausibili: le assenze di breve durata non retribuite sono piuttosto rare in quanto, spesso, per le assenze brevi il datore di lavoro garantisce la continuazione del pagamento del salario, come dimostra anche l'analisi d'impatto

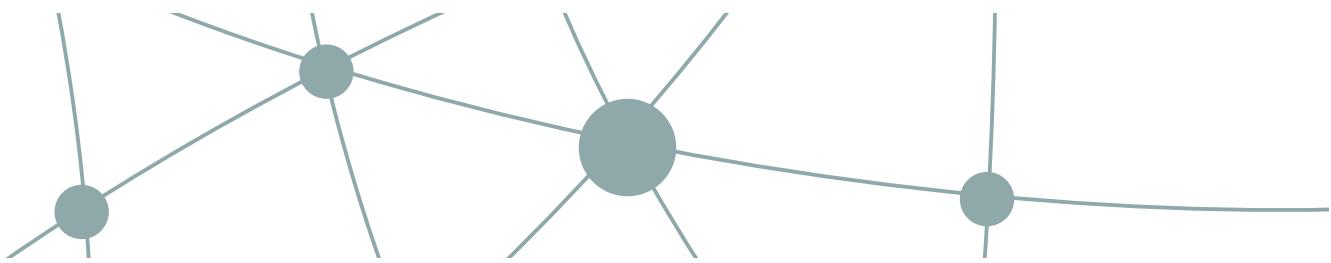


della regolamentazione (AIR) sulle brevi assenze dal lavoro dovute alla prestazione di cure condotta nel quadro del Piano d'azione per le persone che assistono o curano i propri coniugi; in molte professioni il telelavoro non è possibile; le assenze di lunga durata di alcune settimane o alcuni mesi sono necessarie solo per una parte dei casi di assistenza o di cura.

**Figura 1: Misure attuate nelle aziende partecipanti al sondaggio che sono o sono state confrontate al problema della conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari.**



Fonte: Sondaggio di aziende svolto in proprio nel 2018, elaborazioni BASS, analisi ponderata, n=673 aziende confrontate al problema



### **Informazione e consulenza: colloqui di consulenza in azienda al primo posto**

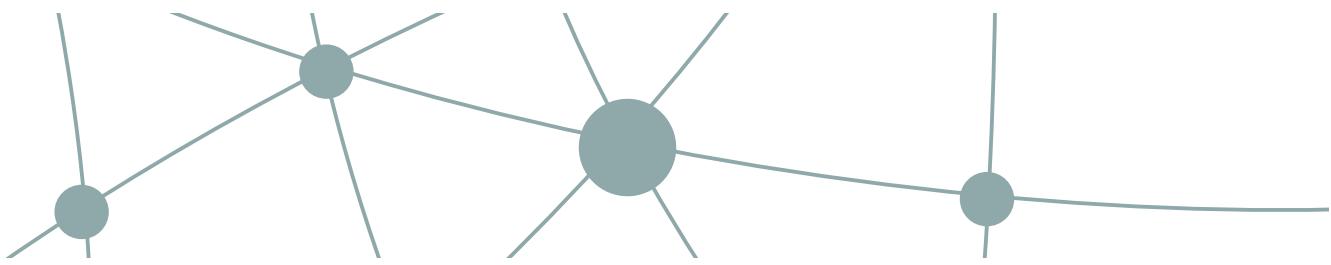
La misura in materia di informazione e consulenza indicata con maggiore frequenza sono i colloqui di consulenza in azienda (71%). In circa la metà dei casi, quando un collaboratore è costretto ad assentarsi in modo non pianificato sono avviate discussioni sulle modalità (48%) o avviene un colloquio informativo sulle possibilità di conciliare gli impegni familiari con l'attività lucrativa (42%). Meno frequenti sono invece l'assistenza da parte delle aziende nelle incombenze amministrative (19%), e i colloqui di consulenza con organizzazioni esterne (12%). Infine, solo in un numero ridotto di casi le aziende partecipano ai costi di persone che assistono familiari a domicilio (4%).

### **Misure di conciliabilità senza costi aggiuntivi diretti per le aziende**

Il rapporto costi/benefici della maggior parte delle misure è indicato come buono o per lo meno equilibrato dalla stragrande maggioranza delle aziende che le hanno applicate. Ciò dipende anche dal fatto che molte misure, pur comportando determinati oneri, non generano costi aggiuntivi diretti per le aziende. Solo per due delle misure, il rapporto costi/benefici è giudicato equilibrato da meno della metà delle aziende interpellate: le assenze di lunga durata retribuite finalizzate alla prestazione di cure e i colloqui di consulenza con organizzazioni esterne.

### **Maggiore frequenza delle misure concernenti l'organizzazione del lavoro**

Dal sondaggio emerge che, nel complesso, le aziende applicano più spesso misure riguardanti l'organizzazione del lavoro, mentre le misure che concernono informazione e consulenza sono meno frequenti. Tale aspetto trova riscontro nella letteratura ed è in linea con il fatto che nelle aziende svizzere non sembra essere molto diffusa l'adozione di strategie di ordine generale sulla conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari. Nelle situazioni concrete, le aziende affrontano attivamente il problema e applicano misure già note anche per l'assistenza ai figli. La questione della conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari viene raramente abbordata indipendentemente da casi concreti. Dal sondaggio emerge inoltre con chiarezza che spesso le assenze per prestare assistenza ai familiari possono avere conseguenze per i colleghi di lavoro. Ciò si deduce tra l'altro dal fatto che gli accordi all'interno del team e la considerazione dei desideri nella ripartizione del tempo di lavoro rientrano tra le misure attuate frequentemente.



### **Opportunità: soddisfazione e lealtà dei collaboratori, buona reputazione dell'azienda**

La conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari è fonte di opportunità e, al tempo stesso, di difficoltà. Ciò è dimostrato sia dalla letteratura scientifica sia dai risultati del sondaggio alla base del presente studio. Molti degli intervistati sono concordi nell'affermare che favorire la conciliabilità è positivo per l'azienda. Secondo i partecipanti al sondaggio, i principali vantaggi risiedono nella maggiore soddisfazione dei collaboratori e in una migliore reputazione del datore di lavoro (rispettivamente 83% e 82% dei casi). Le aziende sono inoltre molto frequentemente (piuttosto) d'accordo sul fatto che favorire la conciliabilità contribuisca alla lealtà dei collaboratori e faciliti la fidelizzazione del personale (rispettivamente 78% e 76%). Meno diffuso, ma comunque positivo, è il giudizio delle aziende sulla correlazione tra il favorire la conciliabilità e la riduzione delle assenze o l'aumento della produttività (60%).

### **Sfide: assenze di lunga durata, costi salariali, pianificazione, stress emotivo**

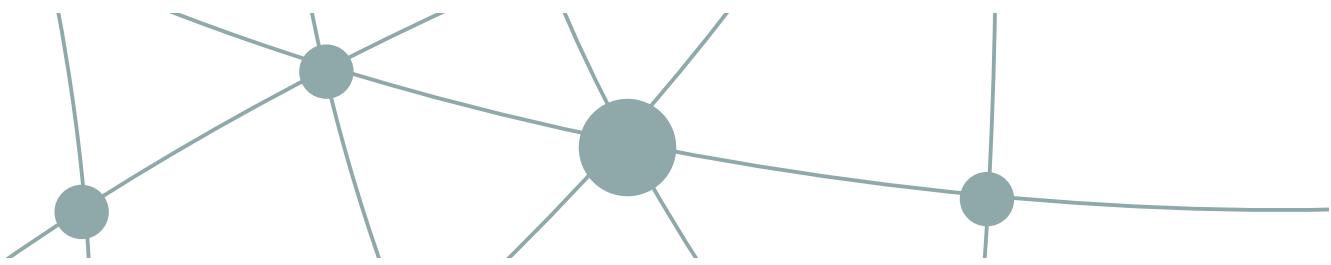
Tra gli oneri particolarmente rilevanti, le aziende menzionano le assenze di lunga durata di alcune settimane o alcuni mesi e i costi salariali connessi. Sono però quelle che non hanno mai dovuto affrontare la questione della conciliabilità negli ultimi anni a considerare spesso questo aspetto come una difficoltà. Nella gestione dei casi concreti, le aziende indicano, in effetti, più frequentemente come problematici l'organizzazione del lavoro e la pianificazione che i costi salariali aggiuntivi determinati dalle assenze. Le aziende che hanno sperimentato la situazione negli ultimi anni tendono a prestare maggiore attenzione al grande stress emotivo dei collaboratori interessati rispetto a quelle cui manca ogni esperienza in tal senso.

### **Soluzioni a bassa soglia non sempre possibili**

Talvolta, nei casi concreti, non è possibile individuare soluzioni a bassa soglia e le conseguenze possono essere rilevanti: congedi per malattia dei collaboratori interessati (36% delle aziende confrontate al problema), cambiamenti di funzioni (15%), pensionamenti anticipati (10%), dimissioni (9%) o licenziamenti (2%).

### **Diffusa accettazione, ma dirigenti raramente sensibilizzati in modo specifico**

Il rispetto degli impegni familiari di diverso tipo è relativamente ben radicato nelle aziende intervistate. La disponibilità a cercare soluzioni adeguate è senza dubbio riconducibile a tale accettazione. Per contro, solo un quarto delle aziende indica che i propri dirigenti sono stati specificamente sensibilizzati al tema della conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari. Ancora meno frequenti (7%) sono le aziende che fissano per scritto le esperienze acquisite in questo ambito al fine di creare un know-how strutturato. Ciò malgrado, solo una minoranza degli intervistati individua necessità d'intervento nella propria azienda per quanto riguarda dette strategie di sensibilizzazione (tra il 14 e il 22% a seconda della misura). Molti degli intervistati (82%) ritengono che la propria azienda non sia sufficientemente confrontata a situazioni di questo tipo per occuparsene intensamente.



### **Modifiche di legge auspicate, ma si preferiscono accordi individuali**

Dato che la conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari guadagnerà verosimilmente in importanza, è ragionevole pensare che in futuro saranno discusse anche ulteriori modifiche dell'ordinamento giuridico in vigore. Nell'ambito del sondaggio è stato quindi chiesto alle aziende di esprimere la propria opinione rispetto a tre possibili adeguamenti, ossia: il diritto ad assenze di breve durata per i familiari assistenti, la possibilità di assenze retribuite per prestare assistenza (senza costi elevati per le aziende) e la facoltà di ridurre il grado d'occupazione al massimo del 20 per cento per i familiari assistenti. Più della metà delle aziende si dice (piuttosto) favorevole a queste possibili modifiche dell'ordinamento giuridico vigente.

Al tempo stesso, la maggioranza delle aziende è dell'idea che accordi individuali tra datori di lavoro e lavoratori apportino soluzioni migliori rispetto alle prescrizioni di legge. I pareri delle aziende non sono polarizzati. Molti degli intervistati sono favorevoli a modificare leggermente le disposizioni di legge, ma allo stesso tempo ritengono che gli accordi individuali apportino le migliori soluzioni. In occasione del workshop successivo al sondaggio, menzionato nel precedente punto 3, è stata espressa la preoccupazione che ulteriori disposizioni di legge compromettano la creatività e la generosità delle aziende. I dati raccolti non consentono di stabilire in che misura tale supposizione sia fondata.

## **5. Conclusioni e raccomandazioni**

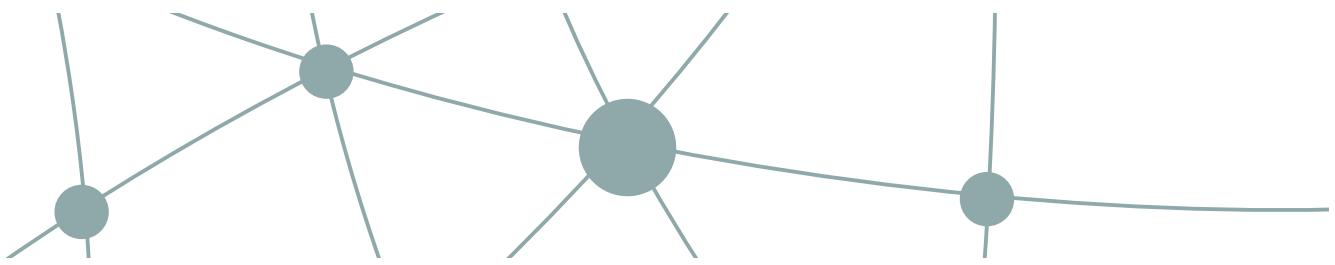
### **Una procedura formalizzata facilita la gestione di eventuali casi futuri**

La presente indagine attesta che una parte considerevole delle aziende è stata confrontata a situazioni nelle quali si sono dovute trovare soluzioni in fatto di conciliabilità tra attività lucrativa e assistenza ai familiari. Risulta inoltre che, a fronte di situazioni concrete, le aziende si impegnano attivamente a trovare soluzioni adeguate. Tuttavia, solo una minoranza affronta la questione indipendentemente dai casi concreti.

Mentre una parte delle aziende attribuisce grande importanza alla parità di trattamento tra i collaboratori, altre non esitano a adottare misure nelle situazioni concrete per sostenere al meglio gli interessati, anche se tali soluzioni non potrebbero essere proposte a tutto il personale. In entrambi i casi, a detta degli intervistati, è opportuno fissare per scritto i provvedimenti presi al fine di sviluppare un know-how interno per il futuro.

### **Le soluzioni adeguate a casi specifici non sempre risultano ottimali a lungo termine**

Vi sono soluzioni che appaiono perfette per casi specifici, ma che, dal punto di vista sociale o aziendale oppure in una prospettiva a lungo termine, presentano un rovescio della medaglia. Tra queste figurano soprattutto la fruizione di vacanze per prestare assistenza o cure ai familiari e il rilascio di certificati medici di incapacità al lavoro.



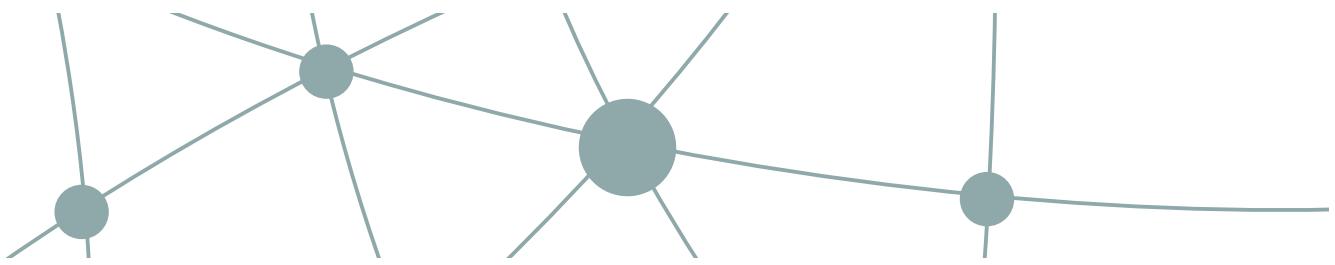
Le aziende hanno indicato sia il diritto a fruire di vacanze per lo svolgimento di compiti di assistenza sia l'aspettativa che le assenze siano compensate con giorni di vacanza o ore supplementari. Dal punto di vista sociale, va sottolineato che la salute dei familiari assistenti rischia di essere compromessa se manca loro la possibilità di disporre di tempo libero. In determinate situazioni, una riduzione temporanea del grado di occupazione o la continuazione del pagamento dello stipendio potrebbero essere misure più appropriate in un'ottica sociale complessiva per raggiungere i risultati desiderati.

### **I congedi per malattia per assistenza ai familiari sollevano diverse questioni**

Il sondaggio mostra che, in determinate situazioni, i familiari assistenti producono un certificato medico di incapacità al lavoro. Dal punto di vista aziendale, è possibile che i congedi per malattia semplifichino i processi in quanto strumento standardizzato a questo scopo. Tuttavia, le assenze per malattia generano per le aziende costi connessi alla continuazione del pagamento dello stipendio e possono ripercuotersi negativamente anche sui collaboratori interessati esaurendo questo diritto e lasciandoli così scoperti nel caso in cui, successivamente, si ammalassero loro stessi. Inoltre, l'idoneità al lavoro di chi presta assistenza ai familiari non sempre è facile da valutare, in quanto i vari compiti svolti possono influire in diversi modi sullo stato di salute delle persone. I congedi per malattia di familiari assistenti sollevano quindi diverse questioni relative al diritto del lavoro, sociali e pratiche, che dovrebbero essere analizzate in uno studio di approfondimento al fine di chiarire se la prassi attuale è appropriata e se servono adeguamenti o altre soluzioni.

### **Sensibilizzazione dei collaboratori e consulenza esterna: un potenziale da sfruttare**

Le esperienze riportate e le ricerche in materia mostrano che la sensibilizzazione del personale alla tematica costituisce una base importante per le successive misure. La sensibilizzazione favorisce l'applicazione delle misure prese in considerazione per l'assistenza ai figli anche alle situazioni di assistenza ai familiari. Bisogna tuttavia essere consapevoli che, per determinati aspetti, le esigenze di chi si occupa di familiari sono diverse da quelle dei genitori di figli che necessitano di assistenza. Appare infine, da un punto di vista esterno, che un maggiore ricorso alla consulenza (esterna) potrebbe contribuire all'individuazione di buone soluzioni. Servizi di consulenza (indipendenti) possono infatti agevolare la comunicazione che riveste un ruolo fondamentale nel processo di ricerca delle soluzioni.



## 6. Seguito dei lavori

Alla fine del programma, l'UFSP redigerà un rapporto di sintesi sulla base di tutti gli studi eseguiti nel quadro del programma di promozione «Offerte di sgravio per le persone che curano i propri congiunti 2017–2020».

### **Titolo originale:**

Rudin Melania, Stutz Heidi, Jäggi Jolanda, Guggenbühl Tanja, Bischofberger Iren (2019): Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Unternehmen der Schweiz. Schlussbericht des Forschungsmandats G12 des Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017–2020». Su mandato dell'Ufficio federale della sanità pubblica UFSP, Berna.

### **Link allo studio originale:**

[www.bag.admin.ch/familiari-prestano-assistenza-parte1](http://www.bag.admin.ch/familiari-prestano-assistenza-parte1)