

Strumento di lavoro: istituire una segreteria

Testo: Elsbeth Fischer-Roth, Centro di competenza vitamina B

Per l'ulteriore sviluppo dell'associazione e per alleggerire il carico di lavoro della direzione può essere utile istituire una segreteria con personale retribuito.

Vantaggi di una segreteria

- La maggiore capacità di lavoro consente di svolgere nuovi compiti e di creare offerte supplementari. In tal modo possono essere invitate ad aderire all'associazione altre persone ed organizzazioni.
- Presenza, reperibilità, continuità e competenze sono potenziate.
- La direzione non deve più occuparsi dell'attività quotidiana e può quindi concentrarsi sulla strategia e collaborare puntualmente.
- La collaborazione all'interno della direzione migliora, poiché il carico di lavoro si riduce.

Una segreteria pone esigenze elevate.

- La direzione diventa un datore di lavoro e assume compiti dirigenziali. Ciò implica un cambio di ruolo: controllo invece di collaborazione, chiara assegnazione dei compiti, gestione anche in situazioni difficili.
- Occorre assicurare il finanziamento a lungo termine della segreteria. Un finanziamento tramite fondi di terzi (donazioni, fondazioni ecc.) è pressoché impossibile. Il finanziamento (perlomeno in gran parte) deve avvenire tramite fondi propri. I mezzi finanziari devono coprire, oltre al salario, anche le spese accessorie come le assicurazioni sociali, l'infrastruttura e gli imprevisti.
- Bisogna definire e comunicare in modo chiaro la delimitazione tra lavoro retribuito e lavoro non retribuito. La mancanza di chiarezza crea fraintendimenti e insicurezze.
- La direzione deve adoperarsi per garantire la gestione del personale ed essere in grado di far fronte alle assenze.
- Le aspettative sono spesso eccessive, poiché il carico di lavoro e il dispendio di tempo per le attività non sono definiti in modo chiaro. Oppure la direzione si aspetta dal personale un impegno pari al proprio, ma spesso ciò supera le prestazioni di un lavoro retribuito.
- Un lavoro poco retribuito rischia di chiedere al personale più del dovuto. Questo crea una dipendenza per l'associazione, poiché difficilmente potrà trovare un sostituto alle medesime condizioni.

Procedimento per istituire una segreteria

- La direzione prende una decisione di principio e valuta le opportunità e i rischi (incl. le questioni del finanziamento).
- Informazione ai soci, eventualmente chiedere una risoluzione dell'assemblea sociale (attenersi allo statuto! A chi spetta decidere?)
- Si quantificano i compiti finora svolti dalla direzione (registrazione del tempo di lavoro!) e si definiscono i nuovi compiti a livello di contenuti e dispendio di tempo. Al riguardo è importante distinguere tra l'auspicabile e il realizzabile (stilare un mansionario).
- Su questa base si delimitano i compiti della segreteria e della direzione e si crea il profilo del posto di lavoro.

La direzione assume nuovi compiti: garanzia del finanziamento, vigilanza e gestione della segreteria, per la quale dovrà inoltre definire obiettivi chiari e quantificabili. Il finanziamento deve essere pianificato per almeno due o tre anni, poiché assumendo del personale l'associazione prende un impegno.

Un ampio sostegno all'interno dell'associazione è importante. I soci devono pertanto essere informati e coinvolti per tempo. A seconda della grandezza della segreteria, in via preliminare si potrà ricorrere a un gruppo di lavoro o interpellare persone (esperte) esterne.

La creazione di una segreteria richiede tempo e denaro!

Possibili forme di impiego

- **Assunzione** con salario orario o a tempo parziale (contratto): per impiegare persone terze, membri della direzione e soci.
- **Mandato** (incarico) a persone terze, altre segreterie o uffici, fornitori di servizi, membri della direzione e soci.

In entrambi i casi, se un membro della direzione o un socio viene assunto o riceve un mandato, è necessario stabilire per iscritto e rispettare l'obbligo di astensione (art. 68 CC).

Occorre valutare bene i pro e i contro delle diverse varianti:

- **Competenza:** sono presenti le competenze professionali necessarie o possono essere acquisite velocemente?
- **Continuità:** è probabile un impegno a lungo termine?
- **Periodi di punta:** all'occorrenza può essere richiesto un impegno maggiore in termini di tempo e lavoro?
- **Reperibilità:** quando è raggiungibile la segreteria? Attraverso quali canali (sedute, telefono, e-mail, WhatsApp o altri media online ecc.)?

- **Assenze:** come coprire le assenze (malattia, ferie ecc.)?
- **Ampliamento:** all'occorrenza la percentuale di lavoro della segreteria può essere aumentata?
- **Dipendenza:** è disponibile un sostituto a breve termine con le necessarie competenze professionali?
- **Gestione del personale:** qual è il dispendio di risorse umane?
- **Nel caso dei membri della direzione:** come è delimitata l'attività retribuita (mandato o assunzione) rispetto al lavoro a titolo gratuito della direzione? Cosa succede se la persona lascia la direzione?

Altre raccomandazioni

Richiedere sempre diverse offerte e confrontare le varie candidature. Chiedere consiglio a una persona esperta nell'elaborazione dei contratti di lavoro o dei contratti di mandato. Informarsi in merito alle aliquote per i salari e i mandati. Un'elevata professionalità deve essere adeguatamente retribuita.

Se assume personale, l'associazione deve registrarsi come datore di lavoro (assicurazioni sociali). Bisogna chiarire anche le altre assicurazioni (infortunio, diaria per malattia, responsabilità civile). Occorre preparare l'infrastruttura (ufficio). Lavorare da casa è generalmente più conveniente sotto l'aspetto dei costi, ma questa soluzione potrebbe limitare la presenza dell'associazione. Vale la pena considerare l'eventualità di un ufficio condiviso.

Nel contratto di lavoro o di mandato si dovrà chiarire quali compiti vengono conteggiati come tempo di lavoro: sedute/flusso di informazioni, attività al di fuori del normale orario di lavoro, tempi di trasferta (per recarsi alle sedute della direzione, alle assemblee ecc.). In particolare nel caso di un grado di occupazione limitato è importante accordarsi sulla copertura dei periodi di punta e sulla gestione dei periodi senza lavoro.

Un regolamento della gestione definisce le competenze, il flusso delle informazioni e gli aventi diritto di firma. Si consiglia di prevedere sempre la firma collettiva a due. Un regolamento delle spese serve a fare chiarezza (necessaria l'approvazione dell'autorità fiscale cantonale). Occorre valutare l'opportunità dell'iscrizione nel registro di commercio.

La direzione ha il compito di stabilire chi è responsabile della gestione del personale e dell'attività della segreteria (incl. le sostituzioni). Le competenze della segreteria e della direzione devono essere chiaramente delimitate. Il flusso delle informazioni deve essere stabilito nei dettagli: chi bisogna informare in quali situazioni? Chi si occupa della comunicazione nelle situazioni problematiche? I membri della direzione devono essere consapevoli che la gestione di personale retribuito da parte di una direzione attiva a titolo onorifico è molto impegnativa, poiché i collaboratori della segreteria spesso dispongono di più tempo di lavoro e non di rado anche di maggiori conoscenze professionali.

Altri strumenti di lavoro (SL)

- SL Diritto del lavoro/Diritto delle assicurazioni sociali
- SL Contratto di lavoro standard
- SL Diagramma delle funzioni
- SL Spese e indennità
- SL Regolamentazione delle firme

Questi e numerosi altri strumenti di lavoro sono disponibili al sito
<https://www.vitaminab.ch/nozioni/strumenti/>