

White Paper

# **Flessibilità e partenariato sociale** **Elementi cardine** **di un mercato del lavoro liberale**

---

## Indice

I prestatori di personale prendono posizione	3
Gli aspetti importanti per le aziende	4
Esigenze dei dipendenti e motore di integrazione	8
I mercati del lavoro liberali nel confronto internazionale	12
Il mercato del lavoro liberale dal punto di vista giuridico	14
- La libertà economica – il fondamento del nostro sistema economico	14
- Il partenariato sociale e il sistema tripartito	14
- Salari minimi legali – un’interferenza nella libertà economica	16
- Maggiore tutela contro i licenziamenti	17
Uno sguardo al futuro	18
Indicazione delle fonti	19

Informazioni:

Dott. Marius Osterfeld, economista  
marius.osterfeld@swisstaffing.ch

Boris Eicher, avvocato  
boris.eicher@swisstaffing.ch

### **swisstaffing**

Unione svizzera dei prestatori di personale  
Stettbachstrasse 10  
CH-8600 Dübendorf  
Tel.: +41 (0)44 388 95 40  
www.swisstaffing.ch  
info@swisstaffing.ch

Riproduzione, anche di estratti,  
autorizzata con indicazione della fonte.  
Dicembre 2019, ©swisstaffing

---

## Introduzione

Il mercato del lavoro liberale Svizzera è un modello di successo: è considerato il fulcro della competitività svizzera e la garanzia di una disoccupazione costantemente bassa. Da una prospettiva internazionale, il mercato del lavoro liberale e un sistema sociale avanzato rappresentano una conquista che coniuga i vantaggi del sistema economico americano e di quello europeo. Negli ultimi tempi, il mercato del lavoro liberale è sottoposto a crescenti pressioni nella politica e nei media. I tassi di disoccupazione più bassi in Germania e negli Stati Uniti stanno intaccando la fiducia nel sistema locale. Il desiderio da parte della società di arginare la migrazione porta a normative che hanno lo scopo di controllare i risultati del mercato del lavoro con la formula del potenziale indigeno. Numerosi attori approfittano di questo momento politico per imporre richieste quali il salario minimo cantonale, l'estensione della tutela contro il licenziamento o la limitazione del lavoro temporaneo - richieste che fino a qualche tempo fa non avrebbero avuto alcuna prospettiva di successo in una Svizzera liberale caratterizzata dal partenariato sociale. L'attuazione di tali misure comporta più rischi che opportunità. Con un tasso di partecipazione al mercato del lavoro dell'84,2 per cento, la Svizzera si colloca al secondo posto tra i Paesi facenti parte dell'OCSE, sfruttando così il potenziale indigeno meglio di quasi tutti gli altri Paesi. Il rischio che un intervento statale, seppur ben intenzionato, possa ridurre l'efficienza del mercato del lavoro e, a lungo termine, privare il principio del mercato del lavoro liberale del suo fondamento è elevato.

Il mercato del lavoro liberale Svizzera resta spesso indefinito sia tra i sostenitori che tra gli oppositori. swissstaffing, l'Associazione dei prestatori e collocatori di personale, colma la lacuna con un sondaggio aziendale che ha coinvolto quasi 700 responsabili svizzeri nel settore delle risorse umane. Ecco il risultato del sondaggio condotto dall'istituto di indagini di mercato e sociali gfs-zürich:

*Flessibilità e un partenariato sociale funzionante sono gli elementi cardine del mercato del lavoro liberale.*

Un buon motivo per approfondire. Partendo dall'esempio del lavoro temporaneo, il White Paper mostra come la flessibilità porti a buoni risultati sul mercato del lavoro e come gli sforzi concreti per limitarlo compromettano, invece, il mercato del lavoro liberale.

---

## I prestatori di personale prendono posizione

swissstaffing si schiera a favore di un mercato del lavoro liberale, dell'accettazione sociale del lavoro flessibile e di un partenariato sociale equo.

### **Salvaguardare il mercato del lavoro flessibile è fondamentale per la piazza economica Svizzera in quanto:**

- soluzioni liberali spianano la strada per il ritorno al mondo del lavoro
- la flessibilità sul mercato del lavoro rafforza la competitività a livello internazionale
- la percentuale dell'economia sommersa viene mantenuta a bassi livelli

### **Per un mercato del lavoro liberale sono fondamentali:**

- un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro e la disponibilità di forme di lavoro flessibili
- una bassa densità normativa e una burocrazia digitale snella
- un chiaro primato del partenariato sociale sulle norme giuridiche

### **Tre opportunità per il consolidamento della piazza economica Svizzera:**

- il ritorno a un partenariato sociale equo, che tenga in considerazione le sfide specifiche delle imprese e del settore
- un sistema economico ed educativo sostenibile, in grado di formare le risorse specializzate di cui si ha bisogno, di consentire un apprendimento continuativo nonché di promuovere l'inclusione
- la salvaguardia della via bilaterale e della libera circolazione delle persone

### **Due rischi per la piazza economica Svizzera:**

- la limitazione della libera determinazione dei salari con l'imposizione di salari minimi (cantionali)
- la creazione di barriere di accesso al mercato del lavoro - ad esempio attraverso una maggiore tutela contro i licenziamenti

## Gli aspetti importanti per le aziende

Cosa intendono le imprese svizzere per mercato del lavoro liberale? Per conto di swissstaffing, l'istituto di indagini di mercato e sociali gfs-zürich ha condotto un'indagine, intervistando quasi 700 responsabili di risorse umane in Svizzera. Il messaggio non lascia dubbi. Il mercato del lavoro liberale poggia su tre pilastri: la disponibilità di forme di lavoro flessibili, l'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro e un partenariato sociale ben funzionante. Rispettivamente, l'82% dei responsabili delle risorse umane ritiene che questi siano principi importanti per un mercato del lavoro liberale. I tassi di soddisfazione sono significativamente più bassi. Un intervistato su due è soddisfatto o molto soddisfatto del modo in cui i tre più importanti principi del mercato del lavoro vengono implementati. La forte deviazione tra importanza e soddisfazione dimostra: dal punto di vista delle imprese la presunta flessibilità del mercato del lavoro Svizzera viene vista senz'altro anche con scetticismo.

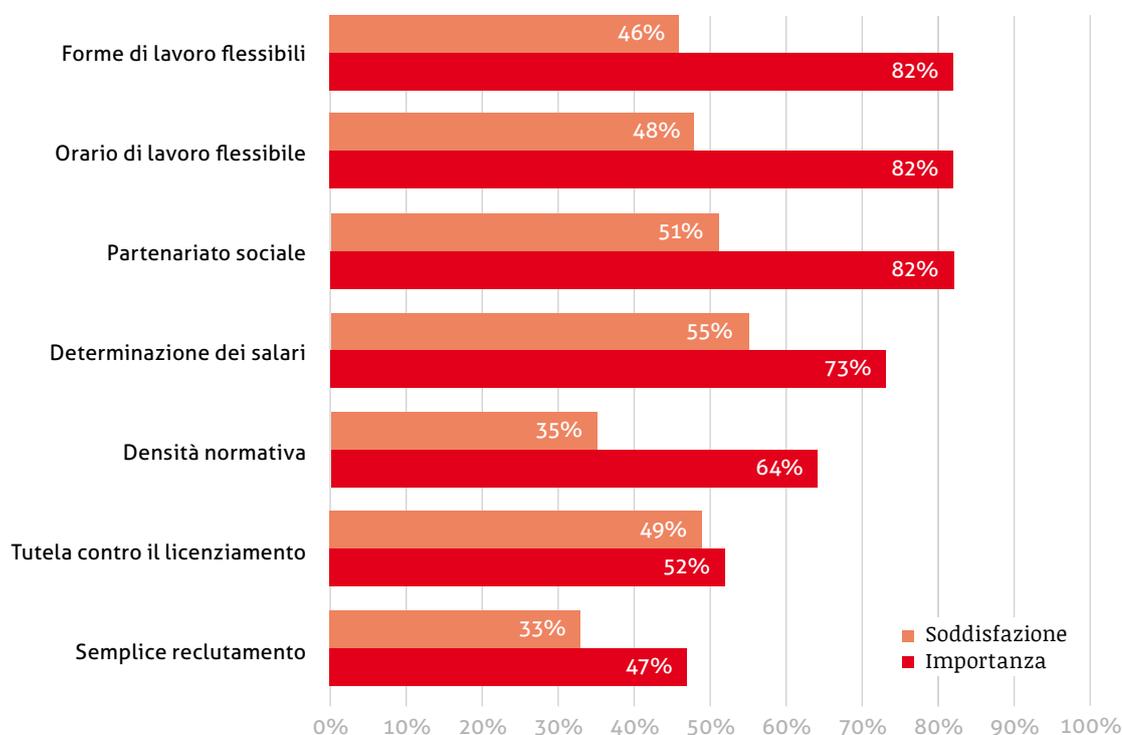
Uno sguardo al mix occupazionale fa comprendere la ragione per cui la flessibilità ha un valore così alto

nell'economia. Secondo i responsabili delle risorse umane, in media un quarto delle attività non sono svolte da dipendenti fissi, ma da liberi professionisti, lavoratori temporanei e dipendenti con contratto a tempo determinato. Per le imprese il coinvolgimento di questi flexworker è fondamentale per poter reagire alle fluttuazioni degli ordini, per ridurre al minimo gli straordinari del personale fisso o per poter ricorrere ad esperti per i loro progetti. Tuttavia, la flessibilità non può essere raggiunta solo attraverso le forme di lavoro flessibili, occorre anche un'organizzazione interna flessibile dell'orario di lavoro. Il 74 per cento delle imprese conosce ad esempio i fogli presenze.

*«Per noi, in quanto grande gruppo internazionale, la flessibilità è un vantaggio locazionale determinante sotto vari aspetti»,*

conferma Corinna Grünig, Head Employee Relations Switzerland presso Novartis. «Grazie ai nostri modelli di orario di lavoro, quali Flextime, WLB, lavoro

Figura 1: importanza e soddisfazione nei confronti dei vari elementi peculiari del mercato del lavoro dal punto di vista delle imprese



**Nota:** la tabella mostra la percentuale di imprese che ritengono importanti i rispettivi elementi caratteristici del mercato del lavoro o che ne sono soddisfatte. I responsabili nelle aziende hanno potuto valutare il rispettivo elemento su una scala da 1 «per niente importante/soddisfatto» a 5 «molto importante/soddisfatto». Per il calcolo delle percentuali sono stati sommati i valori di scala da 4 a 5. Dalla valutazione effettuata non sono emerse differenze significative tra clienti e non clienti delle aziende di lavoro temporaneo.

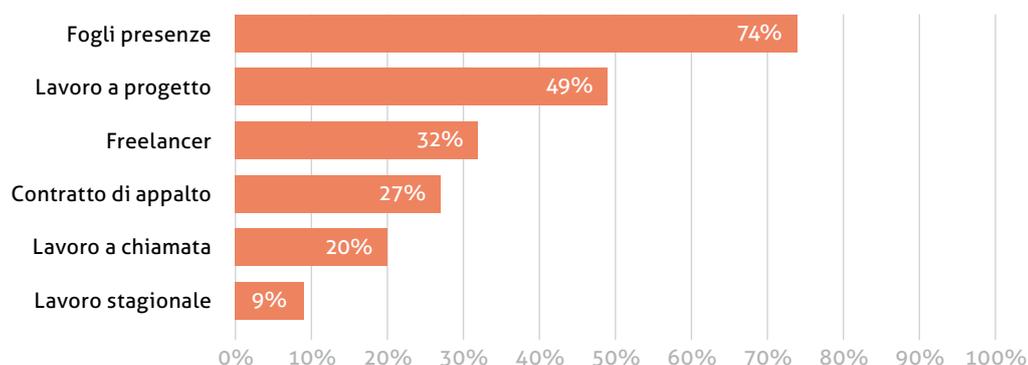
Osservazioni: da 627 a 687.

Fonte: swissstaffing, gfs-zürich, 2019.

part-time e telelavoro, siamo in grado di offrire ai nostri collaboratori un work life balance equilibrato, al tempo stesso l'azienda può gestire i picchi di ordini a breve termine. Le forme di lavoro flessibili come il

lavoro temporaneo rappresentano una parte considerevole della nostra agilità, inoltre ci sostengono nel reclutamento di specialisti».

**Figura 2: ricorso a forme selezionate di lavoro flessibile da parte delle aziende**



**Nota:** la figura mostra la percentuale delle aziende che si avvalgono della rispettiva opzione di lavoro flessibile. Poiché il sondaggio è stato in parte condotto sulla base di elenchi di clienti dei prestatori di personale, la percentuale di imprese che si avvalgono del lavoro temporaneo come forma di lavoro non è rappresentativa e quindi non è inclusa nel grafico. La loro percentuale sarebbe del 64%.

Osservazioni: 664

Fonte: swissstaffing, gfs-zürich, 2019.

**Tabella 1: quota del personale fisso sul totale del lavoro svolto per settore**

	1. Quartile	Valore medio	Mediana	3. Quartile	Deviazione standard
Edilizia	70%	73%	80%	90%	25%
Servizi	70%	78%	85%	95%	24%
Industria	75%	82%	89%	95%	16%

**Nota:** la tabella mostra la percentuale del personale fisso per settore.

Osservazioni: 645.

Fonte: swissstaffing, gfs-zürich, 2019.

*I responsabili delle risorse umane attribuiscono pari importanza a un partenariato sociale funzionante e al lavoro flessibile.*

Questo conferma che il partenariato sociale è fortemente radicato nell'economia svizzera. Come si evince dal sondaggio, gli intervistati distinguono tra il sistema del partenariato sociale come pilastro del mercato del lavoro svizzero e la soddisfazione

riguardo al proprio contratto collettivo di lavoro (CCL) - anche se naturalmente entrambi sono in un certo senso correlati. Le aziende che sono soddisfatte del proprio CCL sostengono il partenariato sociale. Oltre il 90 per cento lo considera un pilastro importante del mercato del lavoro liberale. Con una percentuale di quasi il 70 per cento, il partenariato sociale è ampiamente accettato anche da quelle aziende che hanno una posizione neutrale o che si ritengono insoddisfatte del loro CCL.

In considerazione dell'ampio sostegno all'istituzione del partenariato sociale, i bassi livelli di soddisfazione

nei confronti della prassi vissuta sono sorprendenti. E non stupisce più di tanto che le aziende che valutano il proprio CCL in modo neutrale o che non ne sono soddisfatte siano restie anche nei confronti del sistema di partenariato sociale. Sorprende, tuttavia, che solo il 62% delle aziende che si ritengono soddisfatte del loro CCL proiettano questa soddisfazione sull'intero sistema. Un fenomeno simile si può osservare nelle aziende che non hanno un CCL: nonostante riconoscano l'importanza del partenariato sociale e non siano interessate dalla sua regolamentazione, solo il 52% di esse vive la prassi in modo positivo. La ragione principale dello scarso livello di soddisfazione risiede probabilmente nella conflittualità del partenariato sociale, con la quale i sindacati si vedono confrontati dalla metà degli anni Novanta: da un lato il partenariato sociale, dall'altro i tentativi paralleli di ottenere una regolamentazione giuridica.

Sinora, questa strategia non ha compromesso il consenso nei confronti del partenariato sociale. In una prospettiva a lungo termine, tuttavia, i sindacati potrebbero essere eccessivamente ambiziosi e minare le fondamenta del partenariato sociale - i recenti conflitti che hanno interessato i grandi CCL e riconducibili ai tentativi di regolamentazione giuridica sono primi segnali in questa direzione. «Siamo a favore del CCL Prestito di personale», assicura Robin Gordon, CEO di Interiman Group nonché negoziatore presso swissstaffing. «Tuttavia, sono seriamente preoccupato per le iniziative intraprese parallelamente dai rappresentanti dei dipendenti a favore della limitazione. Molti membri si rivolgono a me chiedendomi se il CCL sia ancora da considerarsi come una vera partnership e perché, in caso di una regolamentazione legale del settore, si dovrebbe proseguire su questa strada».

**Tabella 2: importanza e soddisfazione nei confronti dei vari elementi peculiari del mercato del lavoro dopo l'assoggettamento al CCL e soddisfazione nei confronti del proprio CCL**

	Senza CCL 39%*		Posizione neutrale o insoddisfatto del CCL 28%*		Soddisfatto del CCL 33%*	
Forme di lavoro flessibili	82%	43%	81%	36%	84%	57%
Orario di lavoro flessibile	84%	47%	81%	39%	82%	59%
Partenariato sociale	82%	51%	69%	35%	91%	62%
Determinazione dei salari	76%	62%	77%	40%	64%	58%
Densità normativa	74%	31%	59%	35%	61%	46%
Tutela contro il licenziamento	54%	52%	46%	41%	55%	59%
Semplice reclutamento	52%	32%	40%	27%	49%	39%

■ Importanza ■ Soddisfazione

\* Percentuale delle imprese intervistate

**Nota:** la tabella mostra la percentuale di aziende che considerano importanti le rispettive caratteristiche del mercato del lavoro o che ne sono soddisfatte - suddivise per appartenenza al CCL e soddisfazione nei confronti del CCL. I responsabili nelle aziende hanno valutato le rispettive caratteristiche su una scala da 1 «per niente importante/soddisfatto» a 5 «molto importante/soddisfatto». Per il calcolo delle percentuali sono stati sommati i valori di scala da 4 a 5.

È stata effettuata una valutazione e non sono emerse differenze tra clienti e non clienti delle aziende di lavoro temporaneo.

Osservazioni: da 627 a 687.

Fonte: swissstaffing, gfs-zürich, 2019.

I responsabili delle risorse umane si ritengono insoddisfatti in modo particolare per quanto riguarda la densità normativa (35%) e il reclutamento del personale (33%). Uno sguardo alle risposte aperte rivela che: l'insoddisfazione per la densità normativa è determinata dalle numerose direttive che diventano un onere se in combinazione. Lo spettro spazia dalle norme giuridiche sulla redazione dei contratti

e la registrazione dell'orario di lavoro, alle direttive sulla protezione dei dati e sulla sicurezza sul lavoro, all'obbligo di notifica dei posti vacanti fino ai contratti collettivi di lavoro sempre più complessi. «Per noi di Coople la responsabilità sociale del datore di lavoro deve essere sempre al centro della filosofia aziendale», dichiara Yves Schneuwly, amministratore di Coople.

«Un mercato del lavoro di successo deve essere, a nostro avviso, in grado di coniugare la crescente domanda di lavoro flessibile e la protezione sociale dei dipendenti».

«Parallelamente, i numerosi regolamenti per una piattaforma online rappresentano una sfida non indifferente. Ogni disposizione deve essere implementata nel sistema della nostra piattaforma e al tempo stesso essere compatibile con una piazza di mercato elettronica, nella quale i rapporti di lavoro temporaneo possano essere conclusi in tempo reale».

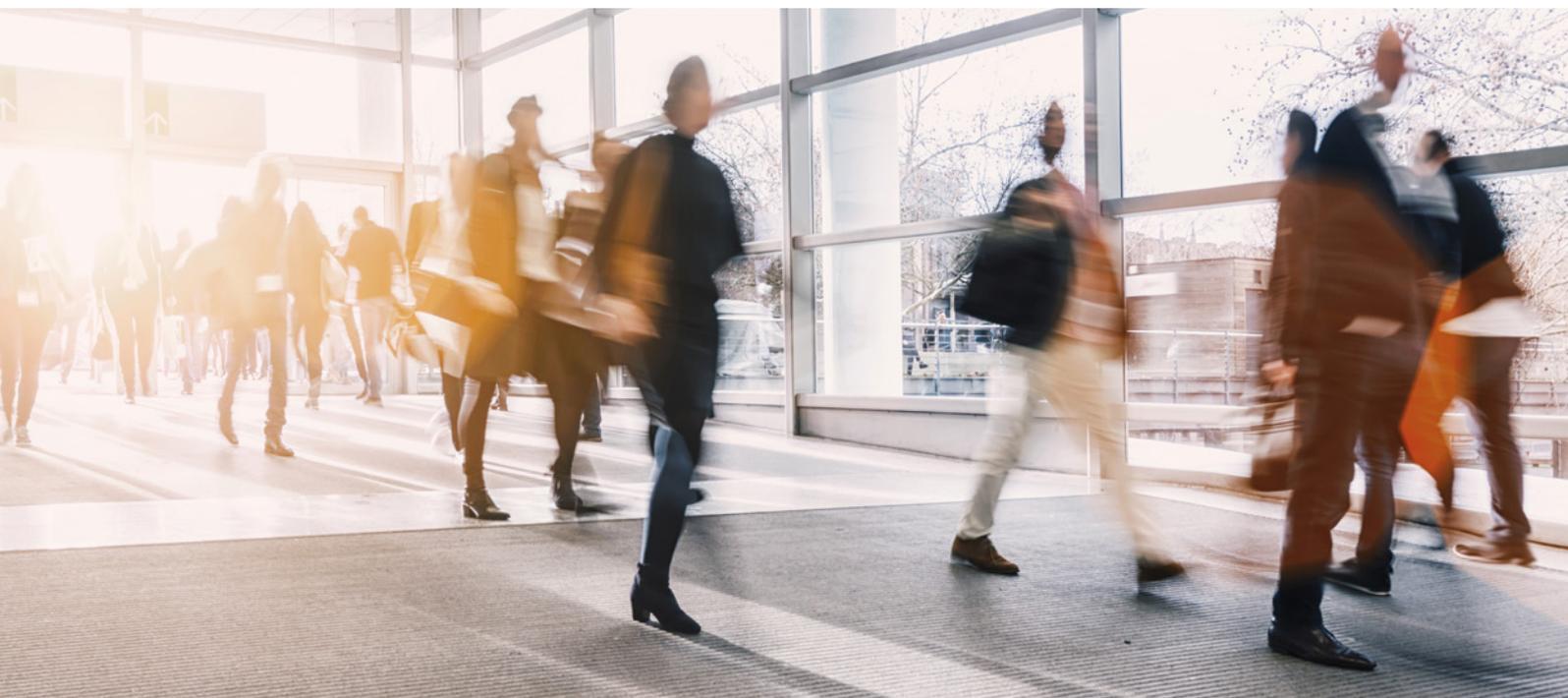
Un semplice reclutamento di dipendenti ha per i responsabili delle risorse umane il minimo rilievo in un mercato del lavoro liberale. Allo stesso tempo, sono molto insoddisfatti dell'attuale situazione in questo settore. Tre probabilmente sono le ragioni che hanno portato a questo risultato. In primo luogo, il processo di reclutamento è stato recentemente regolamentato con l'introduzione dell'obbligo di notifica dei posti vacanti - con ampia necessità di adeguamento a livello aziendale. In secondo luogo, al momento del sondaggio non vi era più solo una carenza di manodopera qualificata dovuta alla buona situazione economica, bensì una generale carenza di manodopera. In terzo luogo, una restrizione della

libera circolazione delle persone aleggia da anni come una spada di Damocle sull'economia svizzera. Una soppressione renderebbe ancora più difficile occupare i numerosi posti vacanti già quasi impossibili da ricoprire.

La libera determinazione dei salari e la protezione contro il licenziamento sono nell'ottica comune al centro del mercato del lavoro liberale.

Tra le sette caratteristiche del mercato del lavoro oggetto dell'indagine, tuttavia, gli intervistati attribuiscono una minor rilevanza a questi due aspetti rispetto al partenariato sociale, alle forme di lavoro flessibili e all'orario di lavoro flessibile. Da un lato, questo sorprende.

*D'altro canto, il partenariato sociale in particolare è il quadro istituzionale, al quale aziende e sindacati fanno riferimento nell'intento di raggiungere un compromesso equo nelle questioni relative alla fissazione dei salari e alla tutela contro i licenziamenti nonché per elaborare congiuntamente soluzioni su misura per aziende e settore.*

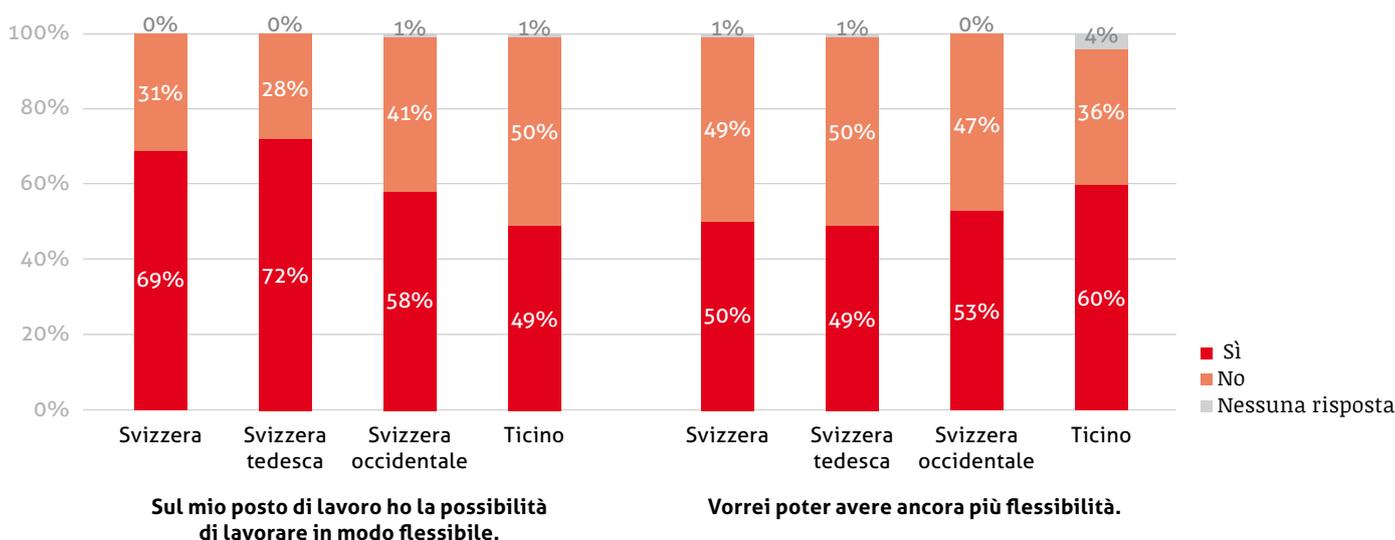


## Esigenze dei dipendenti e motore di integrazione

L'esigenza di flessibilità non è un desiderio unilaterale dell'economia. Un sondaggio demografico rappresentativo condotto da gfs-zürich per conto di swissstaffing mostra che: sebbene poco meno del 70 per cento dei lavoratori dichiarati di poter già lavorare in modo flessibile, uno su due gradirebbe ancora più flessibilità sul posto di lavoro. Esistono grandi differenze regionali. Mentre nella Svizzera tedesca il lavoro flessibile è una realtà concreta per la maggior parte dei dipendenti, in Ticino lo è solo per uno su due. Non a caso il desiderio di maggiore flessibilità è più evidente in Ticino con una quota del 60 per cento. «Esso riguarda sia i professionisti sulla strada verso un'attività autonoma, i dipendenti che aspirano a un posto fisso o semplicemente coloro che hanno una

gran necessità di avere tempo libero. Molti dei nostri collaboratori sono sorpresi di quanta flessibilità potrebbero introdurre nella loro vita lavorativa grazie a un impiego temporaneo», afferma Taco de Vries, CEO di Randstad Svizzera. «Un buon work life balance è quindi uno dei fattori più importanti, grazie al quale riusciamo a fidelizzare i nostri collaboratori». Il tasso di raccomandazione emerso da un'indagine condotta su 4'000 lavoratori temporanei lo conferma. Due lavoratori temporanei su tre raccomanderebbero vivamente o molto vivamente questa forma occupazionale a un amico o a un parente. Secondo il concetto dell'indicatore Net Promoter Score, solo un terzo si è dimostrato scettico a riguardo.

Figura 3: lavoro flessibile nello specchio della popolazione



**Nota:** la tabella mostra, per regione, quale percentuale della popolazione attiva ha dichiarato di avere un lavoro che garantisce flessibilità e quale percentuale auspicerebbe un posto di lavoro che offra ancora più flessibilità. I risultati si basano su un sondaggio demografico condotto su 1'200 persone.

Osservazioni: 639.

Fonte: swissstaffing, gfs-zürich, 2019.

*La flessibilità non è solo una necessità, bensì anche un importante strumento per favorire l'inserimento nella vita lavorativa.*

Ciò diventa evidente nell'esempio del lavoro temporaneo, se si considera la situazione professionale dei lavoratori anziani e ausiliari. A 24 mesi dall'inizio della fase di lavoro temporaneo, il 56% dei lavoratori

temporanei, che hanno meno di 50 anni ha trovato un lavoro fisso. Tra gli ultracinquantenni, la percentuale (43 per cento) è inferiore, a riprova della più difficile situazione del mercato del lavoro per i lavoratori anziani. La flessibilità del lavoro temporaneo contribuisce a colmare questa lacuna. L'83% dei lavoratori temporanei più giovani ha ancora un'occupazione dopo 24 mesi, che si tratti di lavoratori permanenti, autonomi, temporanei o a tempo determinato.

**Tabella 3: tasso di raccomandazione dei lavoratori temporanei e Net Promoter Score per settore**

	Valori scala da 1 a 6	Valori scala da 7 a 8	Valori scala da 9 a 10	Net Promoter Score
Edilizia	27%	22%	51%	24%
Servizi	32%	21%	47%	15%
Industria	35%	21%	44%	9%
Totale	33%	21%	46%	13%

**Nota:** la figura mostra la percentuale di lavoratori temporanei, per settore, che raccomanderebbe un lavoro temporaneo su una scala da 0 «molto basso» a 10 «molto alto» e il Net Promoter Score.

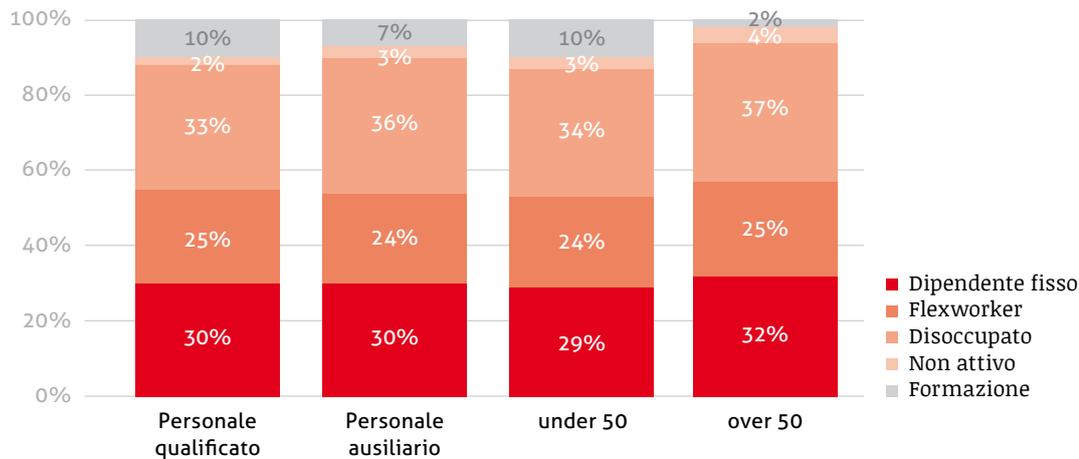
Osservazioni: 4081.

Fonte: swisstaffing, gfs-zürich, 2019.

Per i lavoratori più anziani è il 77 per cento. In questo modo si dimezza la differenza tra lavoratori più giovani e più anziani, dal 13 per cento, se si considerano solo le posizioni permanenti, al 6 per cento per quanto riguarda l'integrazione complessiva nel mercato del lavoro. Le opportunità di trovare un'occupazione per i lavoratori temporanei più giovani e per quelli più anziani sono più alte e quasi identiche se il passaggio all'occupazione temporanea avviene immediatamente dopo la perdita del posto di lavoro. Due sono le cause: in primo luogo, i rapidi cambiamenti di posto di lavoro sono espressione di un'elevata occupabilità. Se questa tendenza persiste, l'età non avrà più rilevanza sul mercato del lavoro. In secondo luogo, il rapido reinserimento professionale preserva i lavoratori dallo stigma della disoccupazione. Si consiglia pertanto di contattare immediatamente le agenzie private di collocamento in caso di perdita del posto di lavoro. Daniel Neugart, presidente dell'associazione SAVE 50Plus Schweiz non è sorpreso di questi risultati:

*«I nostri membri ritrovano regolarmente la strada verso il mondo del lavoro grazie alle aziende di lavoro temporaneo. A quanto pare, le possibilità di reinserimento professionale dopo la perdita del posto di lavoro, sono abbastanza buone con questa forma di impiego».*

**Figura 4: situazione professionale dei lavoratori temporanei alla ricerca di un posto fisso prima dell'inizio del lavoro temporaneo**

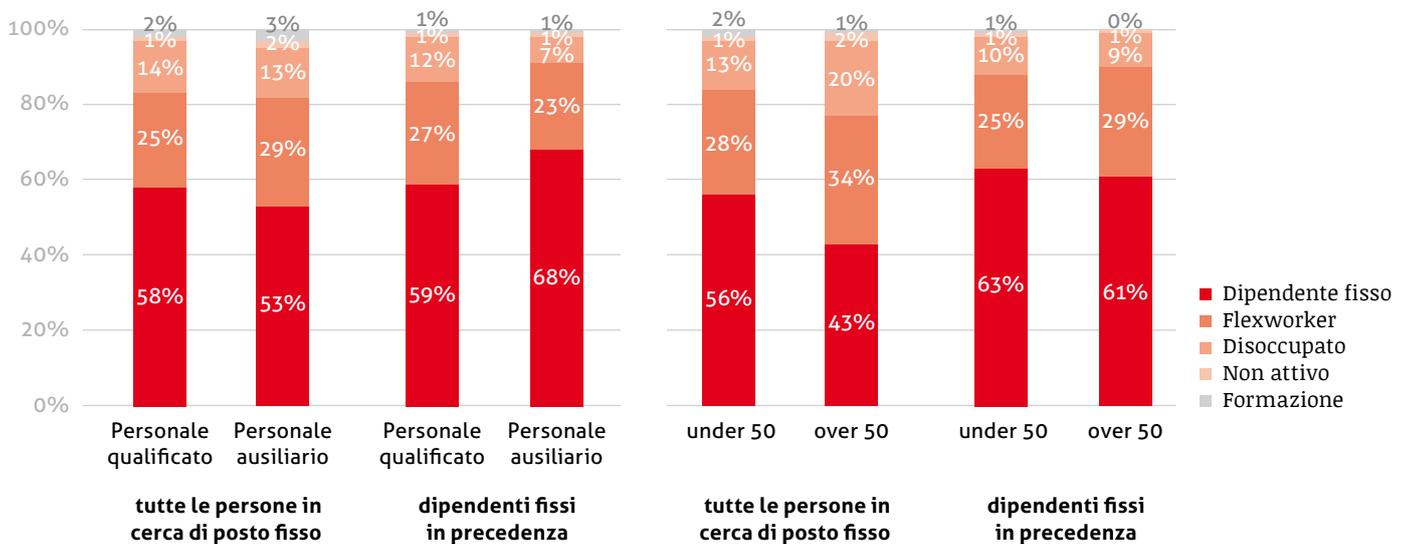


**Nota:** la figura mostra la situazione occupazionale dei lavoratori temporanei prima della loro ultima fase di lavoro temporaneo nel 2017, suddivisa per fascia d'età e qualifica. Nella categoria Flexworker sono raggruppati i lavoratori autonomi, i lavoratori temporanei e le posizioni a tempo determinato.

Osservazioni: 2712.

Fonte: swissstaffing, gfs-zürich, 2019.

**Figura 5: situazione professionale dei lavoratori temporanei alla ricerca di un posto fisso a 24 mesi dall'inizio del lavoro temporaneo**



**Nota:** la tabella mostra la situazione professionale dei lavoratori a 24 mesi dall'inizio della loro fase di lavoro temporaneo. Nella categoria Flexworker sono raggruppati i contratti a tempo determinato, il lavoro temporaneo o autonomo. Le stime si basano sugli Average Partial Effects (effetti medi parziali), calcolati sulla base di un Multinomial Logit Modell (modello logistico multinomiale).

Osservazioni: 1809.

Fonte: swissstaffing, gfs-zürich, 2019.

Il motore di integrazione flessibilità si riflette anche nelle opportunità di occupazione sia dei collaboratori qualificati sia di quelli non qualificati: A 24 mesi dall'inizio della loro fase temporanea, i lavoratori ausiliari hanno trovato lavoro meno spesso dei lavoratori qualificati. Tuttavia, le opportunità di integrazione nella vita lavorativa sono uguali per entrambe le categorie. Il rapido passaggio da un posto di lavoro fisso a un posto di lavoro temporaneo aumenta notevolmente le possibilità dei lavoratori ausiliari sul mercato del lavoro. Se è in grado di rimanere sul mercato del lavoro senza interruzioni, il 68% di questi

lavoratori temporanei ha trovato un nuovo lavoro fisso dopo 24 mesi. L'integrazione nel mercato del lavoro è pari al 91%, tenuto conto oltre che degli impieghi fissi anche del lavoro autonomo, del lavoro temporaneo e dei contratti a tempo determinato. Ciò dimostra che: la rapidità nel contattare un ufficio di lavoro temporaneo è particolarmente importante per i lavoratori ausiliari. Un tale effetto non è osservabile nella categoria dei lavoratori qualificati. La loro qualifica è un segnale del mercato del lavoro più forte rispetto al comune inserimento nel mercato del lavoro.



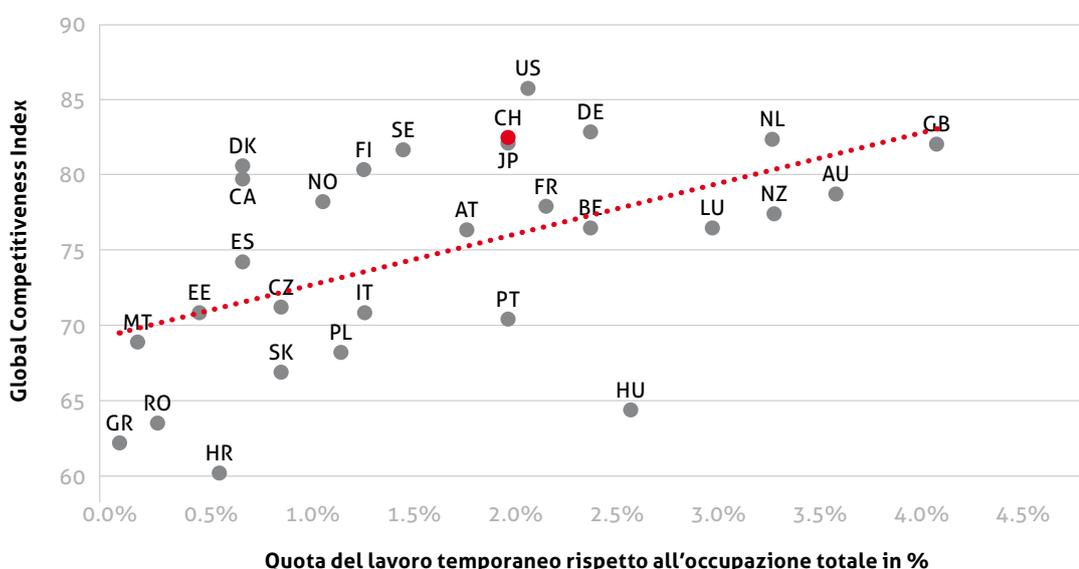
## I mercati del lavoro liberale nel confronto internazionale

L'impatto positivo dei mercati del lavoro liberali può anche essere rivelato a livello internazionale. Come indicatore della natura liberale di un mercato del lavoro viene di seguito utilizzata la quota del lavoro temporaneo rispetto all'occupazione totale. Due aspetti parlano a favore di questo approccio insolito: primo, Lampart e Buhler (2019) per l'Unione sindacale svizzera dimostrano che la crescente regolamentazione delle forme di lavoro flessibile riduce la quota del lavoro temporaneo nell'occupazione totale. La quota di lavoro temporaneo è quindi anche espressione della regolamentazione generale del mercato del lavoro in un Paese. Secondo, le limitazioni del

lavoro temporaneo non sono accidentali. Si tratta spesso di una politica simbolica mediante la quale i governi pensano di poter regolare una piccola parte, apparentemente insignificante, del mercato del lavoro senza causare gravi danni economici.

*Così la percentuale di lavoro temporaneo diventa un indicatore delle istituzioni politiche e della mentalità sociale di un Paese.*

Figura 6: competitività e percentuale del lavoro temporaneo rispetto all'occupazione totale



**Nota:** la tabella mostra la connessione tra il Global Competitiveness Index del World Economic Forum e la quota del lavoro temporaneo in un Paese.

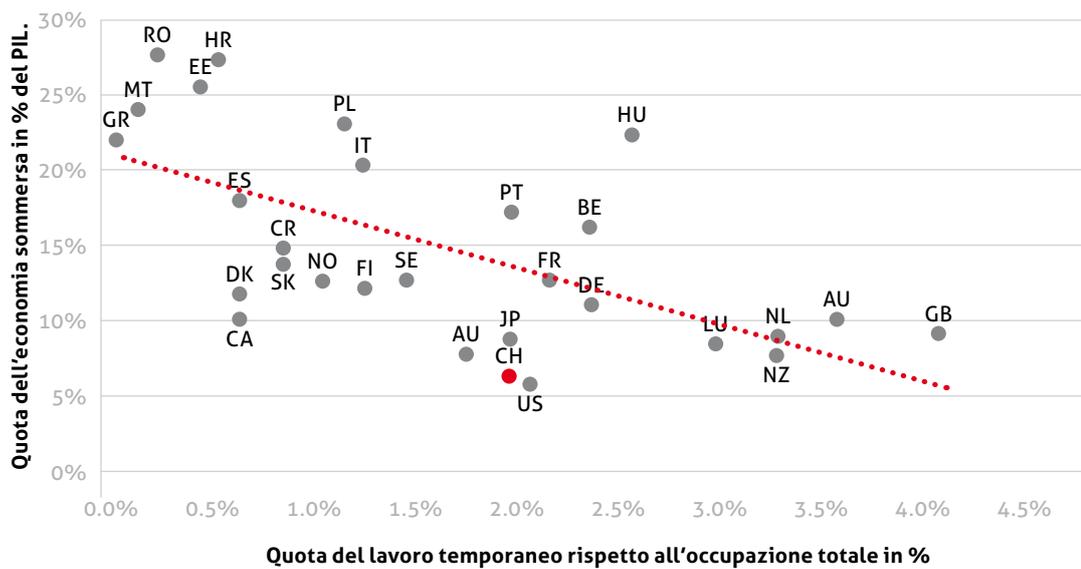
Fonte: WEF, WEC, 2019.

Il confronto internazionale dimostra che: i mercati del lavoro liberali rafforzano innanzitutto la competitività di un Paese.

*Più la percentuale del lavoro temporaneo in un'economia è alta, più quest'ultima risulta competitiva nella media nel World Competitiveness Index del World Economic Forum.*

In secondo luogo, i mercati del lavoro liberali limitano le dimensioni dell'economia sommersa di un Paese. Se la quota del lavoro temporaneo aumenta di un punto percentuale rispetto al confronto internazionale, la quota del settore informale nel prodotto interno lordo diminuisce in media di 3,5 punti percentuali. Una regolamentazione moderata del mercato del lavoro sembrerebbe quindi essere in grado di riportare il lavoro sommerso nella legalità. L'influenza positiva sulla competitività e sull'economia sommersa dimostra l'importanza di soluzioni flessibili nel mercato del lavoro per economie economicamente forti.

**Figura 7: economia sommersa e percentuale del lavoro temporaneo rispetto all'occupazione totale**



**Nota:** la tabella mostra la connessione tra la quota dell'economia sommersa in % del prodotto interno lordo e la quota del lavoro temporaneo in un Paese.

Fonte: Schneider, WEC, 2016, 2019.



---

## Il mercato del lavoro liberale dal punto di vista giuridico

Dal punto di vista giuridico la ricetta del successo del mercato del lavoro liberale Svizzera è il partenariato sociale. La Costituzione federale garantisce che lo Stato interverrà sul mercato del lavoro solo nei casi in cui non siano possibili soluzioni basate sul partenariato sociale. Per decenni, datori di lavoro e dipendenti hanno regolamentato le condizioni lavorative nella loro azienda, nel loro ramo o settore economico secondo le specificità aziendali e settoriali e pressoché non condizionati dalle ingerenze statali. I compromessi raggiunti sono elaborati su misura, pragmatici e tengono in considerazione, laddove

necessario, le esigenze individuali delle parti contraenti.

*Il modello di successo del partenariato sociale viene attualmente intaccato dalle iniziative legislative a livello federale e cantonale con il rischio di comprometterne l'efficienza e la sfera d'influenza.*

---

## La libertà economica – il fondamento del nostro sistema economico

Alla base del mercato del lavoro liberale come sistema giuridico vi è l'articolo 27 della nostra Costituzione federale: esso garantisce il principio della libertà economica, la quale include in particolare la libera scelta della professione, il libero accesso a un'attività economica privata e il suo libero esercizio. Questa libertà è spesso vista solo dal punto di vista del datore di lavoro: responsabilità personale, libero scambio, libera scelta dei mezzi di produzione e libera determinazione delle condizioni di assunzione. Queste libertà imprenditoriali sono limitate da una concorrenza legittima e leale. Allo stesso tempo, la libertà econo-

mica assicura la protezione dei lavoratori ai sensi della Costituzione federale. Garantisce loro il libero accesso al mercato del lavoro, permettendo di lavorare secondo le priorità personali. Il dipendente può scegliere come lavorare: a tempo pieno, part-time, a titolo principale o secondario, a tempo determinato o indeterminato. La libertà economica è alla base del mercato del lavoro liberale Svizzera - con l'iniziativa imprenditoriale del datore di lavoro e il libero esercizio alla professione da parte del lavoratore quali pilastri centrali.

---

## Il partenariato sociale e il sistema tripartito

Il partenariato sociale è uno strumento efficace del sistema economico svizzero che combina il principio della libertà economica con un'economia socialmente responsabile.

*Il partenariato sociale garantisce la pace sociale da oltre cent'anni.*

Ciò si concretizza principalmente nella stipula di contratti collettivi di lavoro (CCL). I CCL possono essere stipulati sia a livello aziendale che settoriale (Codice delle obbligazioni, art. 346-358). In essi i datori di lavoro e le organizzazioni rappresentative dei lavoratori regolano congiuntamente le disposizioni relative

a stipula, contenuto e risoluzione dei contratti di lavoro, definendo quindi congiuntamente e in modo vincolante le condizioni contrattuali per i dipendenti. Sono inclusi sia i salari minimi che il normale orario di lavoro.

La dichiarazione di obbligatorietà generale del CCL viene disciplinata dalla legge federale concernente il conferimento del carattere obbligatorio generale al contratto collettivo di lavoro (LOCCL). Ciò consente alle parti sociali di stabilire standard minimi unitari nell'assunzione per un intero settore, tenendo sempre conto delle peculiarità, quali il contesto regionale o le dimensioni dell'impresa. Questo strumento fa sì che le soluzioni trovate dai partner sociali possano essere dichiarate vincolanti per un intero settore

mediante una decisione statale neutrale. Tale decisione è subordinata a determinate condizioni, in particolare all'applicazione del principio maggioritario. Conformemente a questo principio, sia la maggioranza dei lavoratori dipendenti che la maggioranza dei datori di lavoro devono essere riuniti sotto l'ombrello del CCL. Inoltre, devono essere garantite di fronte alla legge l'uguaglianza e la legalità nonché la concorrenza leale per tutelare le condizioni di lavoro stabilite. L'ambito geografico di validità della dichiarazione di obbligatorietà generale può estendersi a tutta la Svizzera o essere circoscritto a uno o più cantoni oppure a un distretto o una città. Attualmente il Consiglio federale ha ratificato la dichiarazione di obbligatorietà generale di 47 CCL a livello nazionale e ha approvato 28 CCL cantonali a livello federale.

*In totale, dunque, circa 70'000 datori di lavoro e 960'000 dipendenti sono assoggettati al sistema del CCL.*

Nel recente passato il partenariato sociale si è sviluppato nel settore del lavoro temporaneo in modo dinamico. Da oltre sette anni vige in questo settore un proprio CCL dichiarato di obbligatorietà generale. Nel 2018 esso ha disciplinato le condizioni di lavoro di oltre 400'000 lavoratori temporanei. Si tratta del primo e unico CCL dichiarato d'obbligatorietà generale che disciplina le condizioni di lavoro dei dipendenti nel settore del lavoro flessibile (flexworker). Inoltre, le agenzie svizzere di prestito di personale applicano da 25 anni le disposizioni salariali degli altri contratti collettivi di lavoro dichiarati vincolanti in Svizzera (LC, art. 20 cpv. 1). Nel panorama svizzero dei CCL, il settore del lavoro temporaneo ha quindi un'importante duplice funzione: da un lato, svolge un ruolo attivo nella negoziazione, stipula e nel rinnovo del più grande CCL in Svizzera che sia stato dichiarato d'obbligatorietà e, dall'altro, funge da promotore nell'applicazione degli altri CCL dichiarati d'obbligatorietà in materia di salari e orari di lavoro.

Il sistema del partenariato sociale in Svizzera è stato accuratamente elaborato nell'ambito dell'attuazione della libera circolazione delle persone. Con gli articoli 360a e 360b del Codice delle obbligazioni, introdotti nel 2004, è stata istituita, oltre a una serie di misure a livello di partenariato sociale e di politica statale, una nuova autorità di vigilanza, le cosiddette commissioni tripartite. Fanno parte di queste commissioni, con sede a livello federale e cantonale, membri delle parti sociali e dei lavoratori nonché rappresentanti dello Stato. Compito della Commissione è di vigilare sul mercato del lavoro. Se si riscontrassero violazioni abusive e ripetute delle condizioni salariali e non fosse applicato un contratto collettivo con disposizioni sui salari minimi che possano essere dichiarate d'obbligatorietà generale, la Confederazione o i Cantoni sarebbero tenuti a rilasciare, su richiesta della commissione tripartita, un normale contratto di lavoro a tempo determinato (CNL) che preveda salari minimi.

## Salari minimi legali – un’interferenza nella libertà economica

L’ingegnosa interazione tra partenariato sociale e commissione tripartita, tuttavia, pare non bastare più ad alcuni cantoni. I Cantoni di Neuchâtel e del Giura hanno recentemente introdotto nella legge un salario minimo e anche gli elettori ticinesi hanno aderito a un’iniziativa popolare in materia.

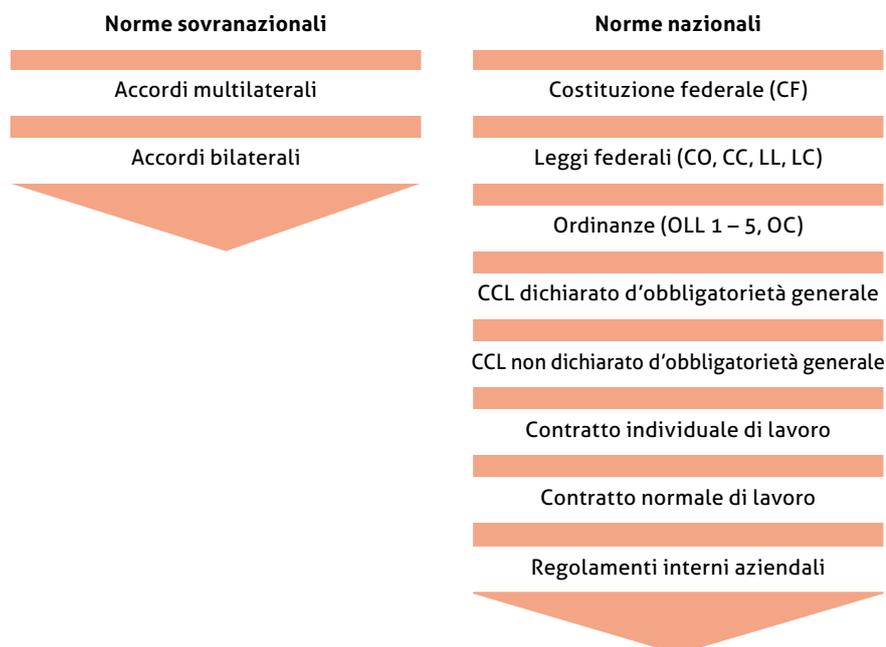
*Tuttavia, un salario minimo legale stabilito dallo Stato stravolge il principio del partenariato sociale, paralizzandone la flessibilità.*

L’introduzione del salario minimo nel Cantone di Neuchâtel ne è l’esempio lampante. Le modalità di applicazione del salario minimo a Neuchâtel non tengono conto dei salari stabiliti nel CCL e li sostituiscono con il salario minimo legale. Per contro, il salario minimo nel Canton Giura tiene conto dei salari minimi del CCL applicabili, a prescindere dal fatto che questi siano stati dichiarati d’obbligatorietà generale o meno. Lo stesso vale per CNL con un salario minimo vincolante. In Ticino l’attuazione non è ancora in corso, ma sono già stati stabiliti alcuni principi in vista di un’attuazione concreta. Come nel Canton Giura, il salario minimo legale non dovrebbe essere applicato se nel contratto collettivo di lavoro è stato stabilito un salario.

Alla luce di queste iniziative cantonali, in conflitto con il partenariato sociale, nell’autunno 2018 il consigliere federale Isidor Baumann ha presentato una mozione al Parlamento federale, volta a consolidare questo collaudato strumento. Il suo obiettivo è stato quello di ripristinare il primato dei contratti collettivi di lavoro d’obbligatorietà generale rispetto alle misure di politica economica adottate dai cantoni, senza escludere completamente i salari minimi cantonali. In caso di modifica della LOCCL, un contratto collettivo di lavoro dichiarato d’obbligatorietà generale avrebbe la precedenza sul diritto cantonale.

La direzione di questa mozione sarebbe indubbiamente sensata. Le iniziative unilaterali dei Cantoni eludono le disposizioni dei CCL dichiarati d’obbligatorietà generale e invalidano le corrispondenti decisioni del Consiglio federale. In questo modo vengono, da un lato, destabilizzati contratti collettivi di lavoro complessi e storicamente evoluti, con un accresciuto rischio che sempre più parti sociali abbandonino i CCL o rendano più difficile le trattative per i CCL esistenti. In casi estremi, ciò potrebbe anche significare la fine del partenariato sociale. D’altro canto, tali iniziative portano a una frammentazione della regolamentazione del mercato del lavoro in Svizzera.

Figura 8: gerarchia delle norme giuridiche nel diritto del lavoro svizzero



---

## Maggiore tutela contro i licenziamenti

Il sistema giuridico, che disciplina i contratti di lavoro in Svizzera, è ancorato principalmente negli articoli 319 e seguenti del Codice delle obbligazioni (CO) nonché nella legge sul lavoro (LL) con rispettive ordinanze ed è spesso citato come modello di regolamentazione equo: un modello liberale che al tempo stesso include misure di protezione a favore dei lavoratori. Così ad esempio la revoca di contratti di lavoro, disciplinata in modo flessibile negli articoli 335 e seguenti del CO sulla cessazione del rapporto di lavoro, è integrata dall'articolo 336c del CO che tutela il lavoratore dal licenziamento da parte del datore

di lavoro in tempo inopportuno, in caso di malattia, incidente, gravidanza e durante il servizio militare o civile. Fortunatamente, una prima mozione presentata nel 2015 con l'obiettivo di creare una base giuridica per la tutela dei lavoratori ultracinquantenni è fallita. È vero che i lavoratori anziani dopo il licenziamento hanno bisogno di più tempo per riorientarsi sul mercato del lavoro. Tuttavia, l'introduzione di una tutela contro i licenziamenti più rigorosa costituirebbe, contrariamente alle reali intenzioni, un ulteriore ostacolo al reinserimento dei lavoratori più anziani nel mercato del lavoro.

---

## Attuali intenzioni di limitare il lavoro temporaneo

Gli attacchi al mercato del lavoro liberale, tuttavia, non si limitano ai salari minimi e alla tutela contro il licenziamento. Anche a livello cantonale si sta cercando di limitare il lavoro temporaneo come forma di occupazione remunerata. Che si tratti di divieti, quote o dell'introduzione di uno speciale obbligo di notifica dei posti vacanti: tutte queste misure mirano a ostacolare il lavoro dei prestatori di personale. Adottandole, lo Stato destabilizza l'attività dei fornitori di personale e non si pone in modo neutrale nei confronti delle varie forme di impiego. I rapporti di lavoro temporaneo sono particolarmente svantaggiati rispetto alle altre forme di lavoro flessibile, quali il lavoro a tempo determinato, il lavoro autonomo, il lavoro a chiamata o il subappalto – ciò nonostante il fatto che i lavoratori temporanei siano specificamente tutelati dal CCL Prestito di personale e dalla legge federale sul collocamento, (LC).

Sinora sono stati fatti tentativi di limitare il lavoro temporaneo a livello cantonale e comunale soprattutto nel Cantone di Ginevra e nel Canton Ticino, ma fortunatamente senza successo. Alla fine del 2018, la Camera costituzionale del Tribunale cantonale di Ginevra ha accolto il ricorso presentato da numerosi prestatori di personale ginevrini e da swisstafing contro la regolamentazione a livello cantonale dell'aggiudicazione delle commesse pubbliche e ha interamente revocato le nuove disposizioni volte a limitare il lavoro temporaneo mediante un sistema di quote. Nel luglio 2019 anche in Ticino è stato inoltrato un ricorso contro la legge cantonale sulle

commesse pubbliche. Attualmente, il Tribunale federale è in attesa di un procedimento contro l'entrata in vigore della presente modifica della legge. In linea con la tendenza cantonale, diversi comuni ginevrini e ticinesi hanno tentato di emanare criteri volti a limitare i lavoratori temporanei dall'esecuzione di appalti pubblici a livello comunale. Anche in questi casi swisstafing e i suoi membri si sono opposti all'entrata in vigore di tali norme. Mentre i comuni ginevrini hanno nel frattempo deciso di non proseguire il procedimento, in Ticino alcuni procedimenti sono ancora in corso.

Simili misure di politica economica, sia a livello cantonale che comunale, non solo costituiscono un'interferenza diretta nella libertà economica di datori di lavoro e lavoratori in generale, ma ostacolano anche il buon funzionamento del mercato del lavoro liberale e del partenariato sociale in Svizzera. Grazie ai ricorsi inoltrati, è stato sinora possibile impedire l'applicazione dei regolamenti. Sarebbe in ogni caso auspicabile che il Tribunale federale confermasse chiaramente l'illegalità di tali misure e restrizioni per garantire, da un lato, la libertà economica dei datori di lavoro e dei lavoratori svizzeri e, dall'altro, inviare un chiaro segnale ai promotori di tali misure, che sono palesemente in contrasto con il mercato del lavoro liberale.

---

## Un sguardo al futuro

Il mercato del lavoro liberale Svizzera è minacciato non solo dai profondi cambiamenti nella politica del mercato del lavoro, come la libera circolazione delle persone, ma anche da numerose misure apparentemente di piccole e medie dimensioni. Sono proprio le normative minori - forse anche solo a livello cantonale - a costituire un serio pericolo:

se da un lato le singole misure, per quanto concerne singoli casi, possono sembrare di per sé ragionevoli, dall'altro, viste nella loro interezza, esse possono condurre ad una serie di norme in continuo aumento che vanno progressivamente erodendo il mercato del lavoro liberale.

*Per un Paese senza risorse naturali un mercato del lavoro liberale è fondamentale.*

Come l'istruzione, le infrastrutture e la stabilità politica, anche la flessibilità e una regolamentazione snella del mercato del lavoro sono tra i fattori chiave per poter sopravvivere nella concorrenza internazionale.

Il mercato del lavoro liberale Svizzera non deve essere confuso con un mercato del lavoro libero da responsabilità. Nel nostro Paese esiste una tradizione di partenariato sociale che permette di conciliare i fattori di localizzazione stabilità, flessibilità e regolamentazione snella, così difficili da armonizzare. Grazie al partenariato sociale, datori di lavoro e lavoratori collaborano per sviluppare soluzioni specifiche per azienda e settore su un piano di parità, senza ripercussioni sugli attori esterni al partenariato. La funzione dello Stato dovrebbe essere quella di accompagnare questo processo continuativo con una legislazione che ponga delle barriere quando sorgono esigenze acute, riduca gli ostacoli burocratici obsoleti e lasci alle parti sociali il maggior margine di manovra possibile.

Un cambio di strategia per conto dei rappresentanti dei lavoratori porta allo sgretolamento di questo sistema consolidato. Le iniziative davanti al popolo e in Parlamento sono il nuovo strumento con cui i rappresentanti dei lavoratori possono far valere legalmente i propri intenti prima, durante e dopo le trattative senza coinvolgere i datori di lavoro. Prima della conclusione di un contratto, i progressi giuridici estremi fungono da leva nelle trattative.

Dopo la stipula, hanno lo scopo di far rispettare le richieste non soddisfatte e quindi di risolvere successivamente i punti indesiderati nel compromesso raggiunto. D'altro canto, con un riorientamento giuridico dello status quo si intende migliorare la posizione di partenza dei negoziati futuri. Per questo è ancora più importante che i politici e i cittadini prendano le loro decisioni tenendo presente questo meccanismo. Se la Svizzera proseguirà la sua politica prudente, ci sono buone probabilità che possa preservare i pilastri portanti del mercato del lavoro liberale: flessibilità e partenariato sociale.

La sostenibilità o meno del modello di partenariato sociale, tuttavia, è nelle mani dei datori di lavoro e dei rappresentanti dei lavoratori. L'automazione e la digitalizzazione non solo hanno portato a un mutamento radicale della struttura economica, ma hanno anche creato nuovi ambienti di lavoro. Flessibilità, costante sviluppo professionale e personale, lavoro indipendente da tempo e spazio sono caratteristiche essenziali di queste realtà in rapida crescita, che difficilmente si identificano con gli obiettivi dei sindacati tradizionali. Per il sistema del partenariato sociale ciò rappresenta una sfida:

*Numerosi dipendenti con esigenze e interessi fundamentalmente differenti non si vedono rappresentati dalle organizzazioni dei lavoratori al tavolo delle trattative.*

Piuttosto, i sindacati si fanno sempre più spesso portavoce degli interessi dei perdenti dell'attuale sviluppo economico e sociale, con il rischio che i compromessi basati sul partenariato sociale mettano un freno alla trasformazione sociale anziché plasmarla in modo proattivo. In futuro, dunque, occorrerà cercare insieme soluzioni per ripristinare un partenariato sociale rappresentativo sul versante dei lavoratori.



**Fonti:**

Lampart, Daniel; Bühler, Joël (2019): Temporärarbeit in der Schweiz – Bedeutung, Missbräuche und gewerkschaftliche Forderungen, Dossier Nr. 133, Publikationsreihe des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds, Bern.

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

swisstaffing  
Stettbachstrasse 10  
CH-8600 Dübendorf