

White Paper

Più forza lavoro grazie all'auto- determinazione

Gli occupati
auspicano
maggiore
flessibilità

3

Executive
Summary

4

I prestatori
di personale
prendono
posizione

6

Sviluppo
demografico e
carenza di risorse
qualificate

8

Esigenze di
flessibilità della
popolazione
attiva svizzera

14

Soddisfazione
nei confronti del
datore di lavoro
ed esigenze
di mobilità

19

Persone non
occupate: senso e
flessibilità come
presupposti per
intraprendere
un'attività lucrativa

24

Il mondo del
lavoro flessibile:
presente e futuro

27

Bibliografia e
progettazione
dello studio

Informazioni

Ariane M. Baer | Responsabile di progetto Economia e Politica | ariane.baer@swissstaffing.ch
Dr. Marius Osterfeld | Responsabile Economia e Politica | marius.osterfeld@swissstaffing.ch

Produzione

Zdenka Rüedi | Responsabile di progetto Marketing & Comunicazione | zdenka.rueedi@swissstaffing.ch

Editore

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

Ristampa, anche in estratti, consentita con indicazione della fonte. Maggio 2024, ©swissstaffing

Executive Summary

L'attuale carenza di lavoratori qualificati e di manodopera peggiorerà nei prossimi anni. I lavoratori possono pertanto far valere sempre più le proprie esigenze sul mercato del lavoro.

Un sondaggio rappresentativo condotto tra 1230 persone in età lavorativa rivela: la flessibilità, in particolare nell'organizzazione dell'orario di lavoro, è fondamentale per le persone occupate. Nella vita quotidiana c'è un divario tra aspettative e realtà. Per riuscire ad attirare o trattenere i collaboratori, i datori di lavoro devono rendere possibile il lavoro flessibile. Il rischio di fuga delle risorse umane è reale: sebbene la maggior parte degli occupati sia soddisfatta del proprio posto di lavoro, quasi la metà si dice propensa a un cambio se le si presentasse una buona occasione.

Per arginare la carenza di forza lavoro, gli esponenti di politica ed economia ritengono opportuno sfruttare meglio il potenziale di manodopera nazionale: i lavoratori a tempo parziale dovrebbero aumentare il loro carico di lavoro, i pensionati dovrebbero poter lavorare facoltativamente oltre l'età pensionabile e coloro che non esercitano un'attività lucrativa dovrebbero poter accedere al mercato del lavoro. Il sondaggio dimostra che l'innalzamento del grado di occupazione non è promessa di successo.

Gli occupati vorrebbero piuttosto ridurre, non aumentare il loro carico di lavoro. La flessibilità rappresenta una possibile soluzione: se i dipendenti fossero più liberi di organizzare il proprio orario di lavoro, potrebbero essere disposti a lavorare più ore. Lo stesso vale per l'integrazione dei non occupati: circa la metà dei non occupati accedrebbe al mercato del lavoro, se avesse la possibilità di gestire in modo flessibile il proprio volume e orario di lavoro.

Il lavoro temporaneo quale forma di lavoro flessibile contribuisce ad accrescere il potenziale di occupazione nel mercato del lavoro svizzero. Da una parte, i prestatori di personale integrano le persone non occupate nel mercato del lavoro grazie a soglie di accesso più basse. D'altro canto, con il loro modello di business favoriscono già oggi il lavoro flessibile. Sei ritratti e tre esempi di best practice illustrano come ciò è possibile nella prassi e come sia le aziende che i dipendenti possono beneficiare di soluzioni innovative. Il lavoro flessibile è la chiave per sfruttare al massimo il potenziale occupazionale nazionale e arginare la carenza di forza lavoro. Precursore del lavoro flessibile, il lavoro temporaneo contribuisce a questa soluzione, aiutando a vincere le sfide del futuro mercato del lavoro.

La flessibilità,
in particolare
nell'organizzazione
dell'orario di lavoro,
è fondamentale
per le persone
occupate.

I prestatori di personale prendono posizione

swisstaffing, in qualità di unione dei prestatori di personale e parte sociale del CCL Prestito di personale, si adopera affinché il lavoro flessibile sia socialmente accettato, le condizioni quadro per i lavoratori flessibili e la loro sicurezza sociale siano soddisfacenti.

Il lavoro flessibile è una risposta alle grandi sfide che la Svizzera si trova ad affrontare alla luce del processo di trasformazione demografica e della conseguente carenza di forza lavoro.

- Legislatori e parti sociali devono prendere seriamente le esigenze degli occupati. La legge sul lavoro, rimasta invariata dagli anni Sessanta, non è più adeguata alle odierne condizioni di vita. Le persone occupate in Svizzera auspicano orari di lavoro flessibili, a prescindere dal settore e dalla formazione. Un allentamento mirato delle disposizioni in materia di orari di lavoro e periodi di riposo è necessario e urgente.
- Oltre alla tutela dei lavoratori, le autorità esecutive devono riconoscere anche il forte bisogno di flessibilità da parte di dipendenti, prestatori di personale e aziende acquisitrici. A fronte di una regolamentazione dell'orario di lavoro scritta, vincolante, nel contratto di lavoro (art. 19 LC), il settore del lavoro temporaneo si trova spesso a doversi confrontare con il problema che le esigenze dei dipendenti e quelle dell'azienda acquisitrice possono variare notevolmente. Spesso non è possibile valutare all'inizio dell'impiego quante ore lavorerà un dipendente, è necessaria una certa flessibilità. Per questi motivi, per chiarire l'art. 19 LC occorrono soluzioni concrete, flessibili e orientate alla prassi.
- Il lavoro temporaneo è una delle soluzioni che consente ai dipendenti di lavorare in modo flessibile e autoresponsabile, senza dover scendere a compromessi sulla sicurezza sociale. Questo modello dovrebbe essere incoraggiato e, ove opportuno, richiesto.
- I prestatori di personale aiutano ad affrontare le crescenti sfide del mercato del lavoro. Mettendo in contatto i lavoratori in cerca di flessibilità con le aziende, favoriscono le persone in cerca di lavoro, i datori di lavoro e la società. Le aziende ricevono il personale qualificato e la manodopera di cui hanno urgente bisogno e possono così sgravare i loro dipendenti fissi. In cambio, i lavoratori possono beneficiare di opportunità di accesso al lavoro e flessibilità.
- Una società liberale rispetta le esigenze dei lavoratori in termini di flessibilità e la loro scelta di lavorare su base temporanea. Ulteriori norme e limitazioni al lavoro temporaneo non soddisfano gli interessi degli occupati né le esigenze del futuro mercato del lavoro.

Per sfruttare al meglio il potenziale del settore del lavoro temporaneo per i lavoratori che cercano flessibilità, le aziende e il futuro mercato del lavoro, c'è bisogno di

- una cultura in cui il lavoro flessibile e il passaggio dinamico tra le forme di occupazione siano accettati, poiché il lavoro temporaneo e il lavoro flessibile sono una realtà sociale;
- una rinuncia alle restrizioni normative che ostacolano il lavoro flessibile;
- meno vincoli legali in materia di orario di lavoro. I lavoratori flessibili vogliono decidere autonomamente quando lavorare.

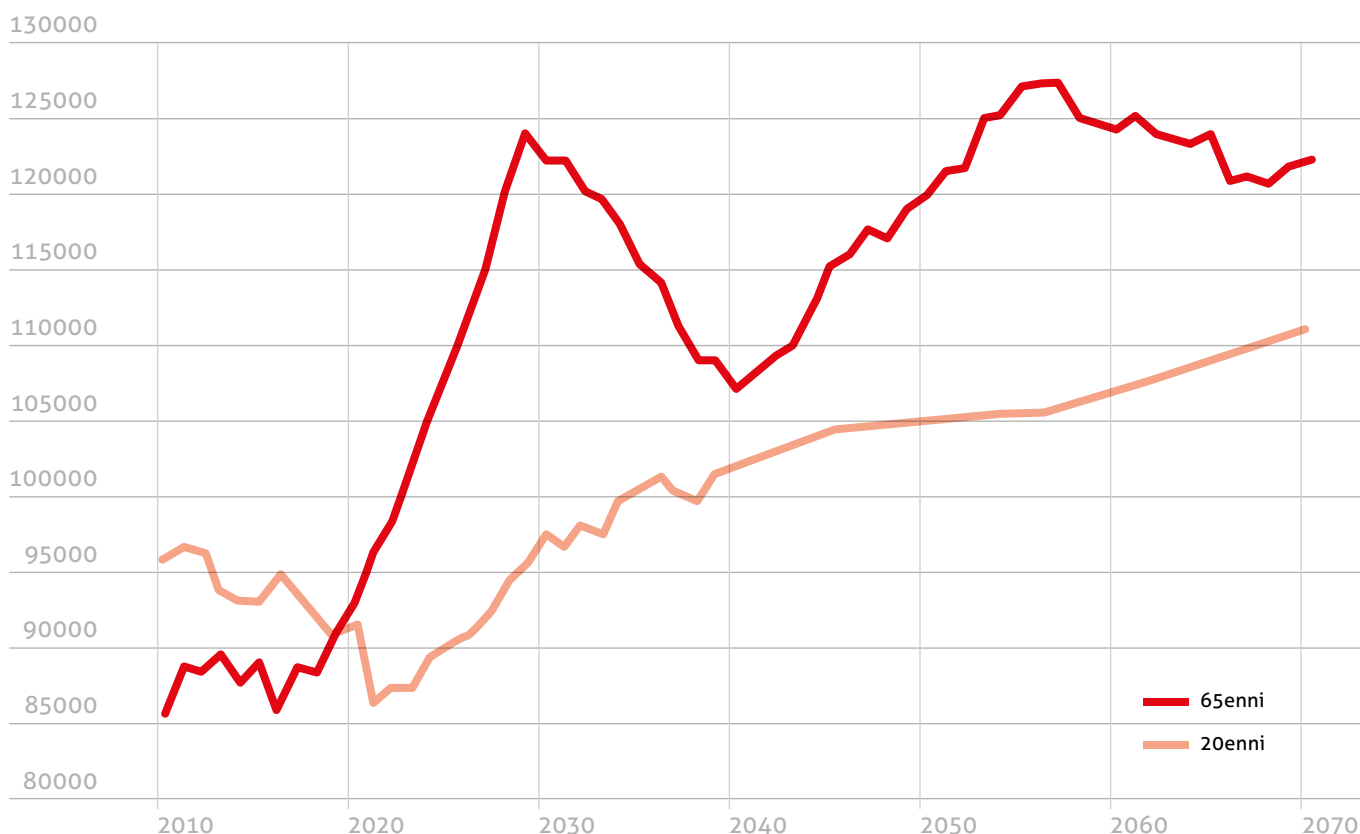
Il lavoro flessibile
è una risposta
alle grandi sfide
che la Svizzera si
trova ad affrontare
alla luce del
processo di
trasformazione
demografica e
della conseguente
carenza di
forza lavoro.

Sviluppo demografico e carenza di risorse qualificate

Il mercato del lavoro si evolve. La generazione più numerosa, quella dei «baby boomer», sta raggiungendo l'età pensionabile, seguono a ruota le generazioni a basso tasso di natalità.

Dal 2020, in Svizzera ci sono più 65enni che 20enni (v. figura 1). La popolazione in età lavorativa è in calo. La conseguenza: c'è una carenza di forza lavoro che aumenterà nel prossimo decennio. Alcuni settori e professioni sono i più colpiti. «Il personale qualificato scarseggerà soprattutto nel settore sanitario e nell'edilizia. Molti medici e muratori sono baby boomer. Dopo il pensionamento mancheranno dal mercato del lavoro», afferma Hendrik Budliger, responsabile del Centro di competenza demografica «Demografik».

Figura 1:
Evoluzione del numero dei 20enni e dei 65enni in Svizzera (scenario 2010-2070)



Fonte: demografik.org / Ufficio federale di statistica (UST)

La diminuzione dell'offerta di forza lavoro porta a un mercato del lavoro dominato dai lavoratori. Per attirare o trattenere i collaboratori, le aziende devono orientarsi alle esigenze delle persone occupate e posizionarsi come datori di lavoro attraenti. L'Employer Branding diventerà una necessità strategica per rimanere competitivi. «Mentre un tempo la lealtà dei collaboratori nei confronti dell'azienda era scontata, oggi i datori di lavoro devono proporre un pacchetto completo allettante per fidelizzare i collaboratori», sostiene Hendrik Budliger. Oltre allo stipendio, un tale pacchetto comprende prospettive di sviluppo nella rispettiva azienda e possibilità di lavoro flessibile.

Sulla base di un sondaggio rappresentativo condotto tra la popolazione svizzera in età lavorativa, il White Paper esamina le seguenti questioni chiave: quali esigenze hanno i dipendenti in termini di lavoro flessibile? Che cosa possono attuare già oggi? Che cosa deve accadere affinché le persone non occupate possano immaginare di intraprendere un'attività lucrativa?

Esempi pratici di prestatori di personale forniscono una prospettiva sul mondo del lavoro di domani e mostrano come massimizzare la flessibilità per le posizioni temporanee o per il proprio personale interno fisso.

Nel **2030**
il personale qualificato
scarseggerà soprattutto
nel settore sanitario
e nell'edilizia.

Esigenze di flessibilità della popolazione attiva svizzera

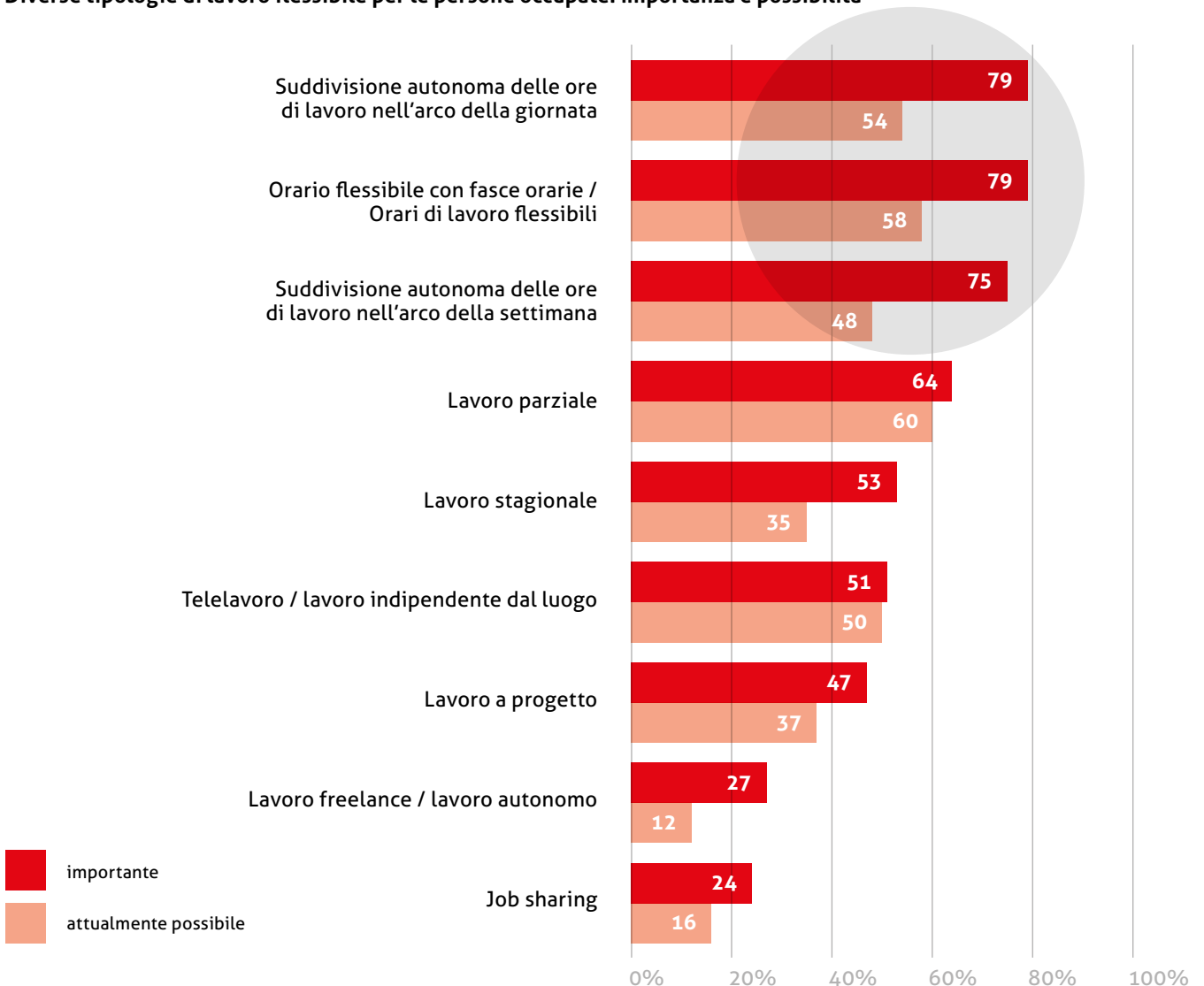
Chi intende posizionarsi come datore di lavoro interessante di fronte alla popolazione attiva svizzera deve offrire ai propri collaboratori possibilità di lavoro flessibile.

La ripartizione flessibile delle ore di lavoro è particolarmente importante per gli occupati. Circa l'80 per cento auspica un orario flessibile e una suddivisione autonoma delle ore di lavoro nell'arco della giornata o della settimana.

Per due terzi il lavoro a tempo parziale è importante. Circa la metà ha la necessità di lavorare da casa o comunque da remoto.

Figura 2:

Diverse tipologie di lavoro flessibile per le persone occupate: importanza e possibilità



Base: Intervistati occupati (n=1074). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Oliver G. (23), operatore in automazione AFC,
lavora su base temporanea tramite
Dommen Nadig Personal AG

Il desiderio di maggiore flessibilità e di poter seguire una formazione continua hanno spinto Oliver G. ad abbandonare il suo posto fisso e a scegliere il lavoro temporaneo.

Dopo aver concluso il suo apprendistato come operatore in automazione AFC, Oliver G. ha continuato a lavorare presso la sua azienda formatrice per tre anni. *«Ben presto mi sono state affidate maggiori responsabilità, ma il carico di lavoro era elevato. Ad un certo punto ho sentito il bisogno di fare un passo indietro per chiarirmi le idee»*, afferma il lucernese. Da qualche mese lavora su base temporanea all'80 per cento tramite Dommen Nadig Personal AG presso un'azienda di tecnologia audiovisiva per eventi.

Apprezza la libertà di poter gestire in modo flessibile il suo carico di lavoro. *«Basta una telefonata alla Dommen Nadig Personal AG. Con loro si può comunicare senza troppe complicazioni»*. Presto si prenderà un mese intero di pausa per realizzare un progetto sportivo privato.

Ai giovani che desiderano conoscere nuove aziende e maggiore flessibilità consiglia vivamente il lavoro temporaneo. *«La preoccupazione che si possa rimanere intrappolati per sempre nel circolo temporaneo è infondata»*.

Le risorse qualificate con un apprendistato concluso sono molto richieste e Dommen Nadig Personal AG potrebbe collocarlo in una posizione di lavoro fisso in qualsiasi momento.

Per il momento, desidera continuare a lavorare su base temporanea e prendersi il tempo necessario per decidere il suo percorso di crescita. Grazie alla flessibilità del lavoro a tempo parziale, durante la fase di riflessione, ha anche abbastanza tempo da dedicare al suo grande hobby: lo sport alpino.

«Grazie alla
flessibilità del lavoro
a tempo parziale
ho abbastanza tempo
da dedicare al mio
grande hobby:
lo sport alpino»

Esther O. (39), assistente di cura e receptionist, lavora su base temporanea tramite Coople

«Posso decidere io stessa quando lavorare»

Esther O. di Zurigo lavora come assistente di cura in case di riposo e centri per anziani tramite la piattaforma di lavoro Coople. Apprezza la flessibilità e il contatto con i diversi collaboratori e i residenti.

Oltre al suo lavoro part-time come receptionist in un centro fitness, Esther O. assume regolarmente incarichi temporanei come assistente di cura tramite Coople. *«Gli impieghi sono ben conciliabili con il mio lavoro di receptionist. Posso scegliere quando lavorare».* Le piace particolarmente il contatto con i diversi residenti e collaboratori dei centri per anziani. *«Mi sento sempre benvenuta come dipendente temporanea. I dipendenti fissi sono felici di vedermi perché gli alleggerisco un po' il lavoro».* Grazie ai suoi vari incarichi ha maturato molta esperienza ed è in grado di integrarsi rapidamente in un team.

In futuro Esther O. vorrebbe lavorare in una posizione amministrativa o commerciale, dato che ha completato una formazione in questo settore.

Vorrebbe anche mantenere la sua occupazione accessoria come «cooperina». *«I vari incarichi nelle case di riposo e la gioia dei residenti sono un grande arricchimento che non vorrei perdere».*

Nathalie Balcon, responsabile del Gruppo Oase, che assume lavoratori temporanei tramite Coople

«L'impiego di lavoratori temporanei tutela i nostri dipendenti fissi»

Il Gruppo Oase gestisce diversi centri per anziani in Svizzera. Nella stesura dei piani di lavoro, il Gruppo Oase punta su un approccio di autodeterminazione. Ciò offre ai dipendenti molta flessibilità e autonomia e allevia il loro carico di lavoro grazie all'impiego di lavoratori temporanei come Esther O.

I turni di servizio del Gruppo Oase sono organizzati secondo una sorta di sistema «Tetris»: dapprima i dipendenti fissi determinano autonomamente i propri piani di servizio in team. Le lacune nel piano vengono poi colmate dai lavoratori temporanei. I lavoratori temporanei intervengono anche in caso di assenze di breve durata o malattia. *«Il personale temporaneo aiuta a tutelare i nostri dipendenti fissi, in modo che possano riprendersi e non arrivare ai limiti»*, spiega Nathalie Balcon, responsabile del Gruppo Oase.

Il Gruppo Oase recluta il suo personale temporaneo tramite la piattaforma di lavoro Coople. *«La piattaforma Coople ci dà l'opportunità di entrare in contatto diretto con i lavoratori temporanei e di collaborare con gli stessi su base ricorrente. Questo è importante nel settore sanitario, poiché consente di creare un rapporto di fiducia»*, afferma Nathalie Balcon.

Il Gruppo Oase ha fatto esperienze positive con il suo approccio innovativo. *«I nostri dipendenti fissi hanno molta flessibilità, autonomia e si prendono la propria responsabilità. Ciò rafforza la dinamica del team»*, osserva Nathalie Balcon. I lavoratori temporanei, dal canto loro, portano spesso con sé un prezioso scrigno di esperienze di cui l'azienda può approfittare. Infine sottolinea: *«È importante non mettere lavoratori temporanei e dipendenti fissi gli uni contro gli altri. Il sistema ha bisogno di entrambe le parti per funzionare. Le sinergie vanno sfruttate».*

Possibilità di lavoro flessibile: confronto tra desiderio e realtà

Il confronto dimostra che desiderio e realtà divergono nel momento in cui si tratta di organizzare liberamente le ore di lavoro. Mentre circa l'80 per cento considera importante un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, solo una buona metà è in grado di lavorare in questo modo. Il divario più ampio si riscontra nel settore socio-sanitario, in quello dell'edilizia nonché nel settore dei trasporti e della logistica. Una dipendente del ramo delle cure infermieristiche colpita da carenza di personale afferma: «Se di recente non mi fosse stato offerto un nuovo lavoro come responsabile della qualità, avrei abbandonato l'assistenza infermieristica perché le condizioni di lavoro non sono affatto flessibili». Altri intervistati vorrebbero meno disposizioni legali in materia di organizzazione dell'orario di lavoro. «Quando fa brutto si dovrebbe poter lavorare anche di sabato o domenica e in cambio avere un giorno libero durante la settimana», suggerisce un 43enne di Lucerna.

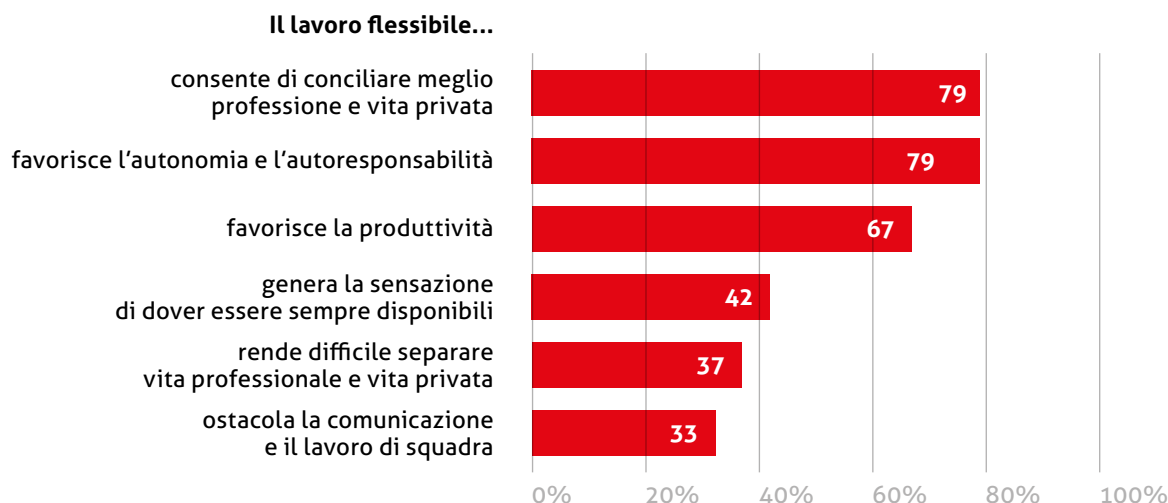
Ciò significa che quando si parla di lavoro flessibile non sono chiamate in causa solo le aziende ma anche il

legislatore. Per quanto concerne il lavoro parziale e l'home office, invece, desiderio e realtà coincidono. Chi desidera lavorare in questo modo, di norma, ne ha la possibilità.

Lavoro flessibile: un'opportunità, non un rischio

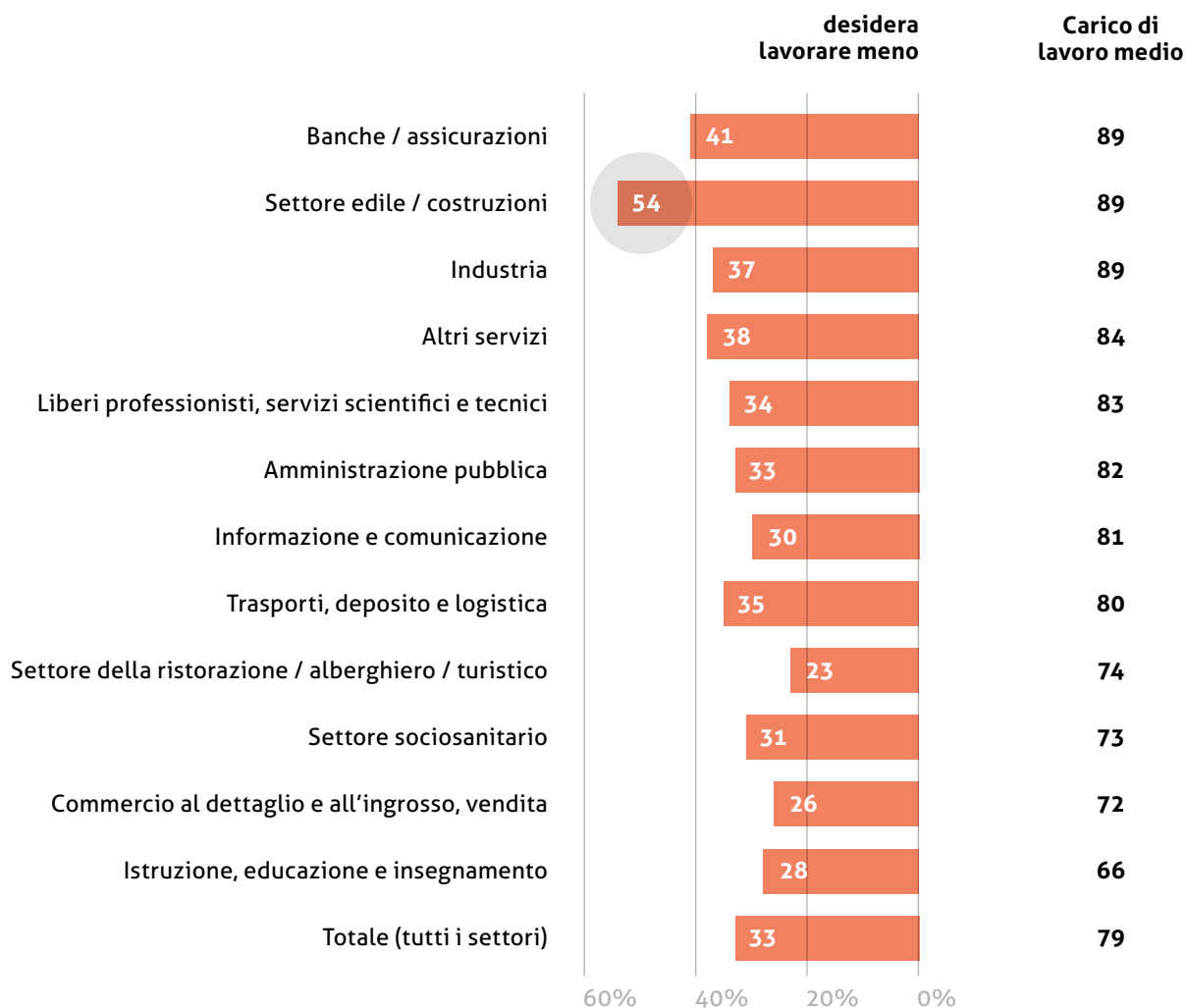
I vantaggi e gli svantaggi del lavoro flessibile sono oggetto di un acceso dibattito politico. Qual è l'opinione della popolazione attiva svizzera? La stragrande maggioranza valuta positivamente il lavoro flessibile. Il 79 per cento vi riconosce l'opportunità di conciliare meglio professione e famiglia o di favorire autonomia e responsabilità personale. Una bernese di 35 anni, operante nel settore finanziario, spiega: «Il lavoro flessibile consente di impiegare meglio i lavoratori qualificati. Le madri che lavorano a tempo parziale, ad esempio, possono ricoprire una funzione dirigenziale nell'ambito di un accordo di lavoro ripartito». Due terzi vedono il lavoro flessibile come una possibilità di incrementare la produttività. Solo una minoranza è scettica. Le preoccupazioni riguardano la reperibilità costante, la difficoltà nel separare vita professionale e vita privata e la difficoltà di comunicazione all'interno del team.

Figura 3:
Opportunità e rischi del lavoro flessibile dal punto di vista della popolazione attiva



Base: Intervistati in età lavorativa (n=1230). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Figura 4:
Carico di lavoro medio e desiderio di modificare il carico di lavoro per settore



Base: Intervistati occupati (n=1051, per settore nmin=43). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

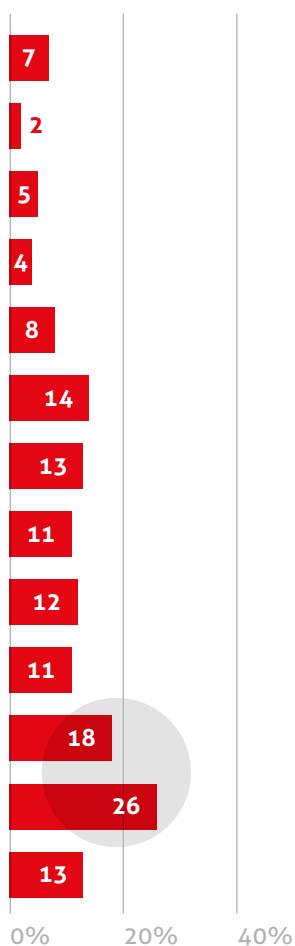
Situazione lavorativa e sfruttamento del potenziale di occupazione

Come soluzione all'aggravarsi della carenza di forza lavoro viene spesso indicata la necessità che le persone con un'attività lavorativa aumentino il proprio carico di lavoro. In Svizzera il carico di lavoro medio delle persone occupate è già elevato, pari al 79 per cento. In media, gli uomini lavorano l'86 per cento, le donne il 72 per cento. Vi sono forti differenze tra i settori: il carico di lavoro è più elevato nel settore finanziario, nell'edilizia e nell'industria, con una media dell'89 per cento.

Il grado di occupazione più basso si riscontra nel settore dell'istruzione (66 per cento) e nel commercio al dettaglio (72 per cento). Le cifre rivelano che un aumento del carico di lavoro come misura per combattere la carenza di personale qualificato non corrisponde ai desideri degli occupati.

Solo il 13 per cento degli intervistati ha dichiarato di voler aumentare il proprio carico di lavoro. C'è un evidente divario di genere, dovuto anche alle differenze nel grado di occupazione. Tra gli uomini solo l'8 per cento vuole aumentare il proprio carico di lavoro, mentre tra le donne

**desidera
lavorare di più**



il 17 per cento. Uomini e donne, invece, concordano sulla riduzione del carico di lavoro. Una persona su tre vorrebbe lavorare di meno (uomini 31 per cento, donne 33 per cento, v. fig. 4). Gli intervistati vorrebbero lavorare in media un giorno in più o in meno. L'esigenza di aumentare o ridurre il carico di lavoro varia molto da settore a settore. Il maggiore potenziale di aumento del carico di lavoro si riscontra nel settore dell'istruzione (26 per cento) e nel commercio al dettaglio (18 per cento). Viceversa più della metà delle persone che lavora nell'edilizia (54 per cento) desidera lavorare di meno.

Il **17%**
delle donne vuole
aumentare il proprio
carico di lavoro.
Tra gli uomini solo
l'8%.

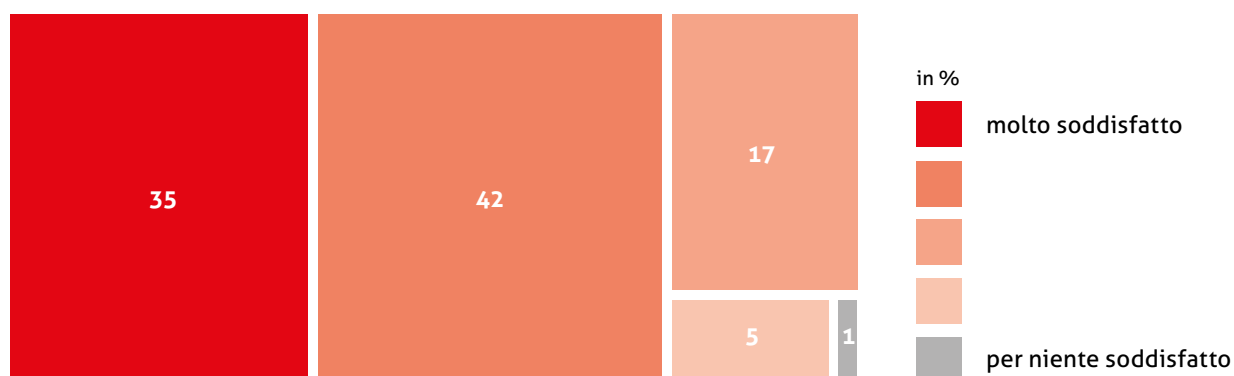
Soddisfazione nei confronti del datore di lavoro ed esigenze di mobilità

Quanto sono soddisfatti del loro datore di lavoro gli occupati svizzeri in tempi in cui c'è carenza di risorse qualificate?

Più di tre quarti degli intervistati sono soddisfatti del proprio lavoro. Il 44 per cento raccomanderebbe il proprio datore di lavoro con un punteggio massimo di 9 o 10. I più soddisfatti sono i dipendenti nel settore

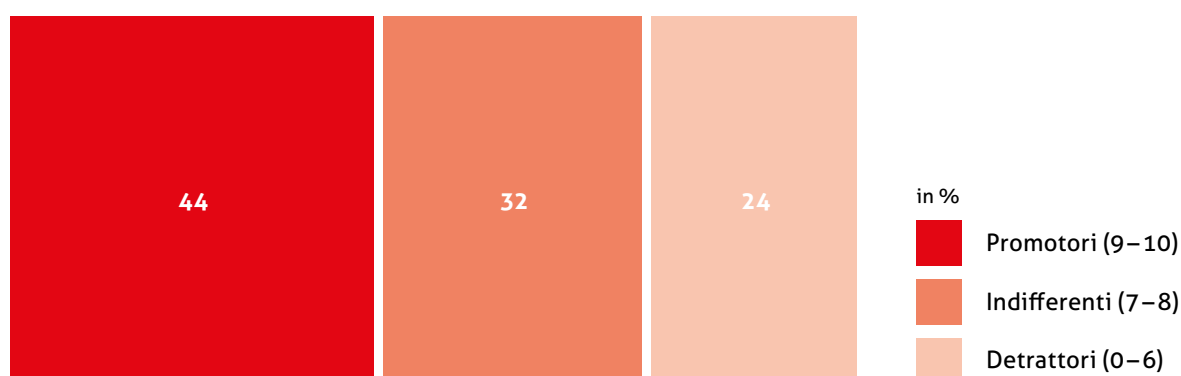
dell'istruzione e dell'educazione. I meno soddisfatti sono i collaboratori nel settore degli altri servizi, dell'industria e delle vendite. Gli occupati della Svizzera tedesca (79 per cento) sono più soddisfatti del proprio posto di lavoro rispetto a quelli della Svizzera francese (73 per cento) e del Ticino (64 per cento). Con l'età aumenta anche la soddisfazione nei confronti del posto di lavoro.

Figura 5:
Soddisfazione delle persone occupate nei confronti del proprio posto di lavoro



Base: Intervistati occupati (n=1069). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Figura 6:
Raccomandazione del proprio datore di lavoro dal punto di vista delle persone occupate



Base: Intervistati occupati (n=1037). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Gael G. (31), conducente di macchine di cantiere, lavora temporaneamente tramite Flexsis

Dopo aver completato la sua formazione come muratore, Gael G. ha presto trovato un impiego come lavoratore temporaneo. Ha potuto approfittare delle possibilità di formazione continua offerte da temptraining, il fondo di formazione continua per i lavoratori temporanei, e ha così conseguito le varie licenze di conducente di macchine di cantiere. Le sue qualifiche di macchinista sono tenute in gran conto sul mercato occupazionale e gli hanno consentito di lavorare in modo regolare e flessibile. Da cinque anni lavora come dipendente interinale per conto di Flexsis.

Gael G. apprezza molto la possibilità di scegliere senza grossi vincoli le aziende e soprattutto i team con cui lavorare. Se non va d'accordo con un team o se il cantiere è troppo lontano, il suo consulente presso Flexsis è pronto ad ascoltarlo e ha sempre un'alternativa da proporgli. Questo rapporto privilegiato, basato sulla fiducia, con il suo consulente che conosce perfettamente le sue esigenze, è fondamentale. È consapevole del fatto che cambiare team o azienda acquisitrice in questo modo è molto più difficile per un dipendente fisso. Per di più, riesce molto spesso a ottenere un carico di lavoro ridotto e anche periodi di ferie più lunghi, cosa non molto comune per i lavoratori edili.

«Ciò mi consente di dedicare più tempo alla mia famiglia e alla mia passione per la meccanica. Sul piano economico non ci sono conseguenze poiché il mio reddito di lavoratore temporaneo è più alto rispetto a quello di un lavoratore a tempo indeterminato». Prosegue precisando che: «È vero che anche le imprese edili concedono ai loro dipendenti la possibilità di seguire una formazione e talvolta la finanziano. Tuttavia, molto spesso questo finanziamento è subordinato a delle condizioni, cosa che non accade per i corsi di formazione finanziati da temptraining».

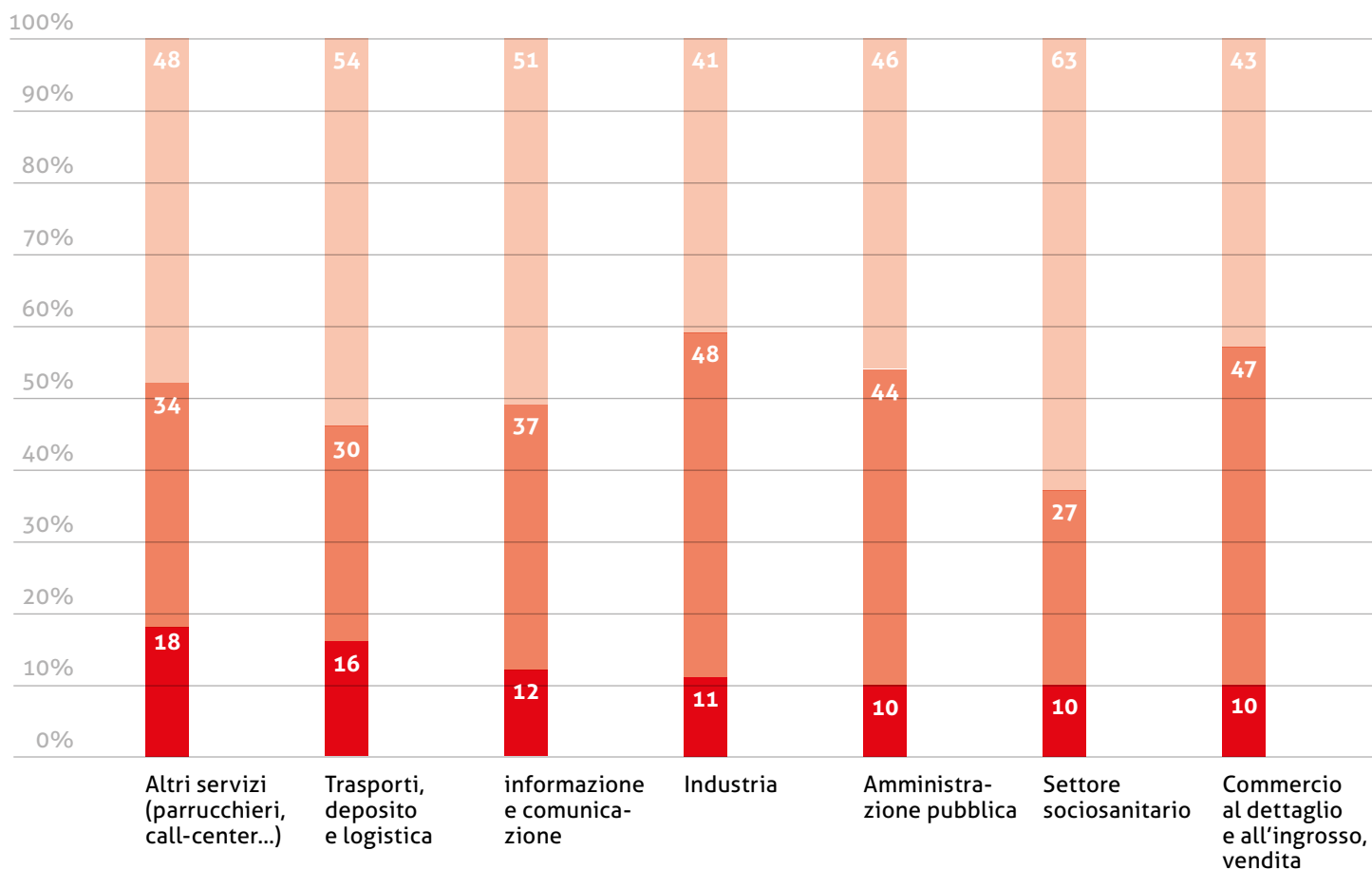
«Lavorare come dipendente temporaneo mi ha permesso di conseguire la licenza di condurre per diversi tipi di macchine di cantiere e tutte le formazioni sono state finanziate da temptraining»

Potenziale di mobilità nel mercato del lavoro svizzero

Un mercato del lavoro dominato dai lavoratori può portare a una maggiore fluttuazione delle persone occupate, in quanto cambiare posto di lavoro diventa più facile e il potere negoziale dei lavoratori è maggiore. Sebbene gli occupati siano nel complesso soddisfatti del proprio posto di lavoro, il mercato del lavoro svizzero presenta un notevole potenziale di mobilità: una persona su dieci cerca attivamente un lavoro.

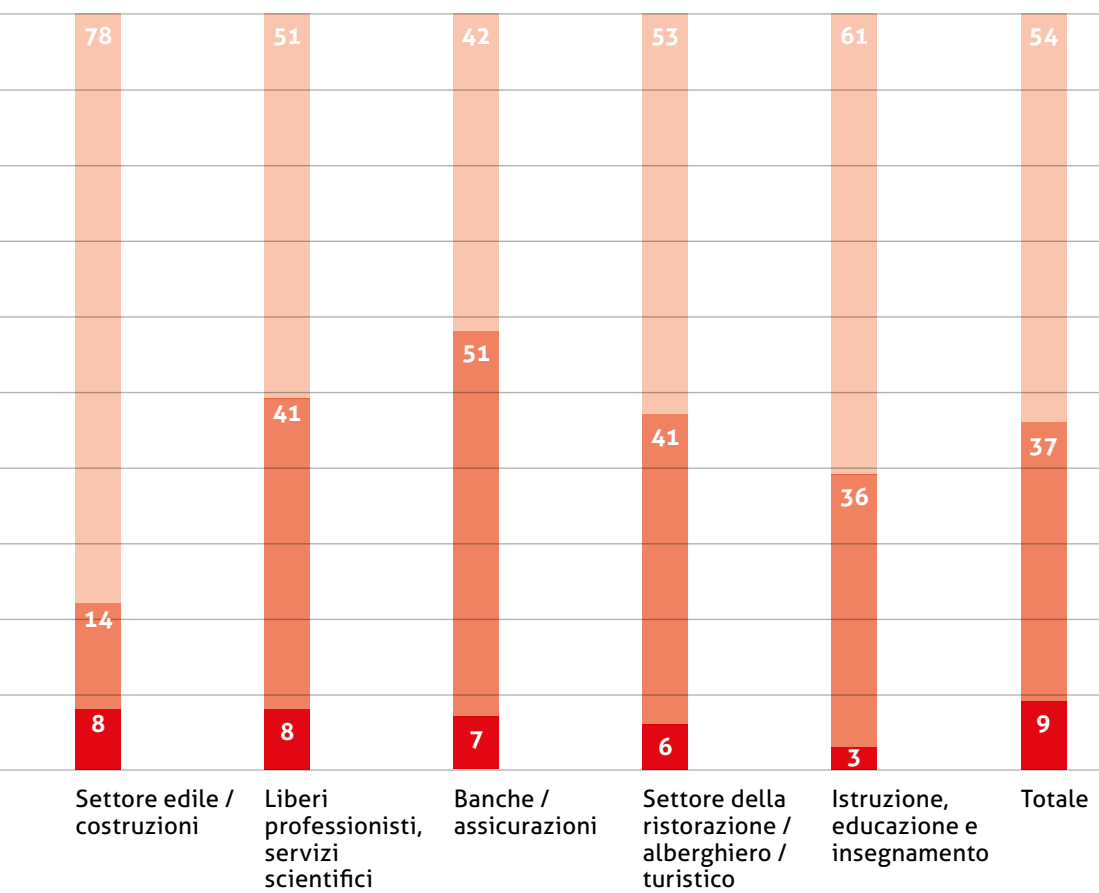
Un altro 37 per cento sarebbe disposto a cambiare posto di lavoro se si presentasse una buona occasione. Vi sono forti differenze tra i settori. Nei settori altri servizi, trasporti e logistica un collaboratore su sei cerca attivamente un impiego. La gran parte delle persone occupate, passivamente disposte a un cambio di lavoro, si riscontra nel settore bancario e nell'industria.

Figura 7: Disponibilità delle persone attive a un cambio di lavoro



Base: Intervistati occupati (n=1059, per settore nmin=43). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

■ Sì, ricerca attiva
 ■ Sì, se si presenta l'occasione giusta
 ■ No, soddisfatto e non intenzionato a cambiare



Lara B. (26), studentessa di psicologia, supporta il prestatore di personale beeworx GmbH nell'amministrazione interna con retribuzione oraria

«Grazie alla grande flessibilità posso lavorare con un alto grado di occupazione parallelamente ai miei studi di master»

Lara B., di Basilea, sta studiando per conseguire un master in psicologia. Grazie al lavoro flessibile è in grado di conciliare studi, lavoro e lavoro accessorio.

Lara B. lavora come assistente interna delle risorse umane presso il prestatore di personale beeworx da circa due anni. Supporta il reclutamento dei candidati, il payroll e si occupa del centralino. Condivide la posizione con un collega in regime di lavoro ripartito, il suo carico di lavoro è variabile e oscilla tra il 60 e l'80 per cento. *«Posso adeguare i miei impegni di lavoro alle lezioni all'università. Questo è un grande vantaggio».*

È inoltre addestratrice cinofila qualificata e la sera tiene corsi di addestramento presso una scuola cinofila. Il lavoro presso beeworx le consente di coniugare tutto sotto uno stesso tetto: *«Grazie alla grande flessibilità posso lavorare con un alto grado di occupazione parallelamente ai miei studi di master».* Nei prossimi due anni vorrebbe conseguire il master in neuro-psicologia e psicologia clinica e successivamente intende proseguire la formazione come psicoterapeuta. Vorrebbe continuare a lavorare presso beeworx anche dopo gli studi. *«Il lavoro è molto versatile e ho contatti con le persone più diverse. È una buona base per la mia futura professione»*, afferma facendo l'occhiolino.

Diana Gebauer, direttrice e titolare di beeworx GmbH

«Flessibilità e autonomia per i collaboratori sono alla base del successo dell'azienda»

Dal 2010 il prestatore di personale beeworx impiega lavoratori flessibili nell'amministrazione, per lo più studenti come Lara B. La direttrice Diana Gebauer ha fatto sinora solo esperienze positive con questo modello di lavoro.

I lavoratori flessibili di beeworx sono sempre impiegati in regime di lavoro ripartito e coordinano il piano di lavoro tra di loro. *«Hanno quindi molta flessibilità, autonomia e responsabilità personale»*, riferisce Diana Gebauer.

L'azienda può così impiegare il proprio personale interno in base alla situazione degli ordini: *«D'inverno abbiamo meno lavoro e gli studenti spesso hanno gli esami. È un'ottima combinazione».* Un grande vantaggio dal punto di vista dell'azienda è il reclutamento interno: più della metà dei dipendenti fissi di beeworx ha lavorato in precedenza in modo flessibile.

«Un posto di lavoro a tempo indeterminato è un grosso investimento. L'impiego di collaboratori flessibili è di più facile accesso e si può anche per una volta testare», così Diana Gebauer.

Tutti i collaboratori di beeworx godono di una grande flessibilità in termini di orari di lavoro e della possibilità di lavorare da casa. Presupposto per un lavoro flessibile è una cultura della comunicazione aperta: *«Un'azienda deve essere aperta alle idee dei collaboratori. Per contro, i collaboratori devono condividere i valori dell'azienda»*, afferma Diana Gebauer. Lei stessa dipende dalla flessibilità, avendo due figli in età scolare: *«Durante le vacanze scolastiche non sono fisicamente presente in ufficio e lavoro solo online».*

Diana Gebauer è convinta che in futuro le aziende di successo non potranno più evitare il lavoro flessibile. C'è una lotta per accaparrarsi i migliori talenti. E prosegue: *«Flessibilità e autonomia portano a un alto livello di motivazione dei collaboratori e di conseguenza al successo dell'azienda».*

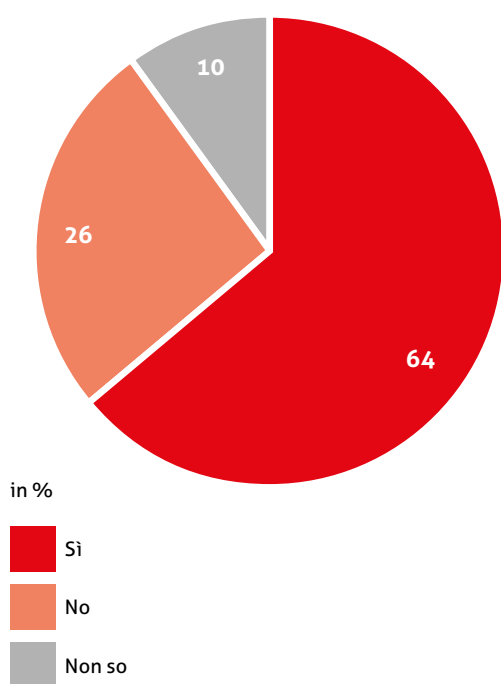
Persone non occupate: senso e flessibilità come presupposti per intraprendere un'attività lucrativa

Il coinvolgimento delle persone inattive nel mercato del lavoro è considerata un'importante misura per sfruttare il potenziale occupazionale nazionale.

Secondo i risultati del sondaggio, il potenziale è grande: circa due terzi delle persone non occupate di età compresa tra i 18 e i 66 anni possono immaginare di (tornare) a lavorare (v. figura 8). Uno sguardo ai motivi dell'inattività fa luce sul risultato: il 42 per cento non lavora per motivi di formazione o formazione continua. A seguire, i motivi più comuni sono la salute (26 per cento), l'impossibilità di trovare un lavoro adeguato (18 per cento) e l'assenza di necessità economiche (14 per cento). Sorprendentemente, il lavoro dei caregiver (9 per cento) e il congedo parentale (7 per cento) sono agli ultimi posti.

A quali condizioni le persone inattive possono immaginare di intraprendere un'attività lucrativa? Le cifre parlano chiaro: oltre al voler trovare un senso e soddisfazione nel lavoro (54 per cento), le possibilità di lavoro

Figura 8:
Disponibilità ad esercitare un'attività lucrativa da parte delle persone inattive



Base: Intervistati non occupati (n=325)
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

flessibile sono la chiave per intraprendere o riprendere un'attività lucrativa. Nello specifico, gli intervistati desiderano orari di lavoro flessibili (41 per cento), organizzazione flessibile del volume di lavoro (32 per cento) e lavoro indipendente dalla sede (26 per cento). Per contro un guadagno superiore rispetto a prima dell'inattività costituirebbe solo per il 12 per cento un incentivo a tornare a lavorare. Sulla base di queste conoscenze, lo Stato e i datori di lavoro possono tracciare la rotta da seguire affinché le persone inattive accedano al mercato del lavoro.

Tramite l'integrazione delle persone non occupate nel mercato del lavoro, il lavoro flessibile rappresenta una leva per arginare la carenza di forza lavoro. Per i datori di lavoro ciò significa che se vogliono competere per assicurarsi i migliori talenti, devono offrire ai dipendenti opzioni di organizzazione ancora più flessibili. Le industrie che dipendono da orari di lavoro fissi e dalla presenza fisica faranno probabilmente fatica a soddisfare il loro fabbisogno di personale in futuro.

Allo stesso tempo, le conclusioni evinte sono un invito alla politica ad adeguare i requisiti di legge in materia di orario di lavoro e riposo alle esigenze di flessibilità delle persone occupate, lasciandole libere di organizzare il proprio orario di lavoro come desiderano.

2/3
delle persone non occupate possono immaginare di (tornare a) lavorare.

Persone non occupate: senso e flessibilità
come presupposti per intraprendere
un'attività lucrativa

Figura 9:
Presupposti per intraprendere un'attività lucrativa da parte delle persone inattive



Più risposte ammesse

Base: Intervistati senza attività lucrativa (n=325). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Coinvolgimento di persone con disabilità

Circa un quarto delle persone senza attività lucrativa sarebbe disponibile per il mercato del lavoro se i posti di lavoro potessero essere adattati alle loro esigenze di salute. Per quanto concerne l'inclusione delle persone con limitazioni legate alla salute e il loro inserimento nel mercato del lavoro è necessaria un'azione congiunta da parte dello Stato, delle assicurazioni sociali, dei datori di lavoro e dei centri di consulenza. La Fondazione Profil svolge un ruolo pionieristico, sostenendo le persone con disabilità nel mercato del lavoro primario e fornendo consulenza ai datori di lavoro sull'inclusione. La Fondazione Profil consente alle aziende, tra l'altro, di assumere

dipendenti con problemi di salute tramite l'impiego di personale temporaneo. I collaboratori possono dimostrare le proprie capacità e integrarsi nel mercato del lavoro.

Sgravio per i genitori attraverso l'assistenza all'infanzia e incentivi fiscali

Un miglior accesso alle possibilità di assistenza all'infanzia e incentivi fiscali più elevati incoraggerebbero rispettivamente il 6 e il 5 per cento delle persone non attive a tornare a lavorare. Il numero sembra basso, considerato il controverso dibattito politico che ruota intorno all'argomento. Ciò può essere ricondotto al già elevato tasso di occupazione dei genitori in Svizzera.

Beat D. (61), venditore nell'industria, impiegato a prestito tramite la Fondazione Profil

«La direzione HR e la Fondazione Profil si sono prodigate molto per me»

Da circa un anno Beat D. di Basilea Campagna lavora come venditore presso un'impresa industriale. Grazie all'impegno congiunto della responsabile HR e della Fondazione Profil, oggi lavora con un alto grado di occupazione nonostante il morbo di Parkinson.

Dopo un lungo periodo di disoccupazione, l'ingegnere meccanico Beat D. si è candidato per un posto di venditore di pezzi di ricambio presso la sua attuale azienda: «*La responsabile HR voleva assumermi, ma per l'azienda il rischio era troppo alto a causa del mio morbo di Parkinson*». Alla responsabile HR l'integrazione di lavoratori qualificati con disabilità stava molto a cuore. Durante le sue ricerche era venuta a conoscenza della Fondazione Profil tramite l'associazione dei datori di lavoro Swissmem. Era così riuscita a mettere Beat D. in contatto con la Fondazione Profil, che l'aveva affidato a una consulente di job coaching. Quest'ultima, insieme alla responsabile HR, ha fatto sì che Beat D. venisse assunto a prestito per la posizione desiderata tramite la Fondazione Profil.

Nel frattempo Beat D. si è ben inserito: «*Posso mettere a disposizione dell'azienda la mia esperienza e le mie conoscenze tecniche*». Apprezza molto lo spirito di squadra e la disponibilità ad aiutarsi a vicenda. Di salute sta bene. È riuscito ad aumentare il suo grado di occupazione dal 50 per cento iniziale all'80 per cento, l'obiettivo è il 100 per cento. «*A volte cammino lungo il corridoio in modo irregolare, ma per il resto non ho limitazioni. Il mio è un lavoro di testa, e questa funziona*». La sua consulente presso la Fondazione Profil è sempre

la sua persona di riferimento. Beat D. vorrebbe continuare a lavorare ancora per qualche anno, preferibilmente oltre l'età pensionabile. Infine conclude: «*Vorrei che istituzioni come la Fondazione Profil fossero più conosciute nei reparti HR delle aziende, ciò aprirebbe le porte dell'occupazione a un maggior numero di persone con disabilità*».

Eva Meroni, direttrice della Fondazione Profil Lavoro & Handicap

«La carenza di forza lavoro ha indotto le aziende a essere più aperte nei confronti delle persone con disabilità»

La Fondazione Profil aiuta le persone con disabilità o problemi di salute a integrarsi nel mercato del lavoro generale e offre alle aziende consulenza in materia di inclusione. La direttrice Eva Meroni ne è convinta: l'inclusione aumenta anche l'attrattiva dei datori di lavoro.

La Fondazione Profil è una fondazione di Pro Infirmis Svizzera e opera come impresa di collocamento per le persone con disabilità. «*Il nostro è un processo olistico che coinvolge tutte le parti interessate*», spiega la direttrice Eva Meroni. Un job coach assiste le persone in cerca di lavoro, ma anche le aziende.

Molte persone vengono collocate in posizioni a tempo indeterminato. Per alcuni l'assunzione avviene tramite il servizio di prestito di personale della Fondazione Profil: «*In questo modo le aziende possono esternalizzare a noi il rischio del datore di lavoro. Ciò è rilevante per le PMI nel caso in cui l'assunzione di una persona con disabi-*

lità comporti un aumento dei premi di indennità giornaliera per malattia». I collaboratori stessi sono in questo caso coperti dall'assicurazione d'indennità giornaliera per malattia prevista dal CCL Prestito di personale.

Questo modello di collocamento è sostenibile: secondo Eva Meroni,

a distanza di due anni il 60-70 per cento delle persone collocate ha ancora lo stesso posto di lavoro. «*Molti dei collaboratori che assumiamo con contratto di fornitura a prestito, vengono poi assunti dalle aziende in posizioni fisse*», così Eva Meroni. Negli ultimi tempi le aziende sono più aperte all'assunzione di persone con problemi di salute, osserva: «*La carenza di forza lavoro gioca a nostro favore*».

Per i datori di lavoro, l'inclusione arricchisce la cultura aziendale. A ciò si aggiunge il fattore Employer Branding: «*Soprattutto le generazioni più giovani sono attente alla sostenibilità, alla diversità e all'inclusione quando scelgono un datore di lavoro*», constata Eva Meroni. Tuttavia, è importante non considerare l'occupazione delle persone con disabilità come puro impegno sociale dettato dalla compassione, quanto piuttosto concentrarsi sulle loro capacità e sui loro punti di forza: «*I collaboratori forniscono all'azienda un servizio a prescindere dal loro grado di occupazione*».

Persone non occupate: senso e flessibilità
come presupposti per intraprendere
un'attività lucrativa

Secondo quanto si evince dalla rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS), nel 2021 l'82 per cento delle madri e il 97 per cento dei padri svolgevano un'attività lucrativa. Ciò dimostra che migliori servizi di assistenza all'infanzia e incentivi fiscali non contrasterebbero sostanzialmente la carenza di forza lavoro attraverso il reinserimento delle persone non attive. Migliori servizi di assistenza all'infanzia e incentivi fiscali dovrebbero invece consentire di sfruttare il potenziale occupazionale aumentando il tasso di occupazione. Considerato tuttavia che molte più persone attive desiderano ridurre il proprio carico di lavoro e non aumentarlo, c'è da chiedersi quanto grande sarebbe questo potenziale. Al tempo stesso occorre trattenere i genitori attivi nella vita lavorativa con il loro attuale carico di lavoro attraverso condizioni migliori. La flessibilità nella distribuzione delle ore di lavoro nell'arco della giornata e della settimana può svolgere un ruolo importante.

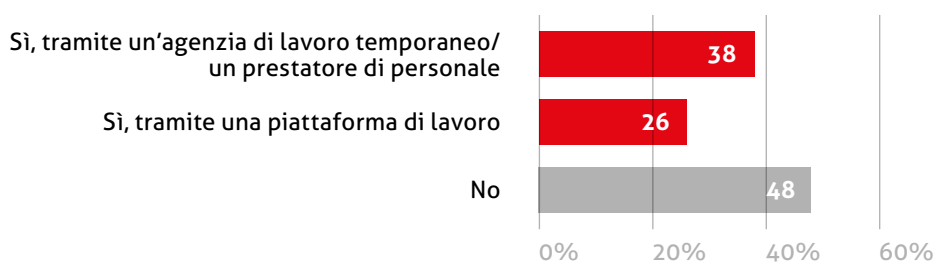
In definitiva, la questione della conciliazione tra lavoro e famiglia non è solo una questione economica, ma anche sociale: il tema dell'accudimento dei figli attraverso strutture o figure esterne alla famiglia e la comprensione dei ruoli nelle partnership sono fortemente influenzati da norme e valori culturali. Un miglior accesso all'assistenza all'infanzia e incentivi fiscali più elevati contribuiscono a sgravare i genitori che lavorano, a trattenerli nella professione con un alto tasso di occupazione nonché a favorire le pari opportunità sul mercato del lavoro.

Lavoro temporaneo come opzione per il ritorno alla vita lavorativa o per il prolungamento dell'attività lucrativa

Grazie alle basse soglie d'ingresso, il lavoro temporaneo rappresenta una possibilità di (re)inserimento nel mercato del lavoro. Il vantaggio: possibilità di lavoro flessibile senza compromettere la sicurezza sociale (v. swissstaffing, 2022). Il 38 per cento può ipotizzare di lavorare tramite un prestatore di personale. Per il 26 per cento rappresentano una possibilità gli impieghi tramite le piattaforme di lavoro. Escludendo risposte multiple, complessivamente il 45 per cento dei non attivi sarebbe disposto a lavorare tramite piattaforma o prestatore di personale. Uno sguardo più attento ai risultati riflette le esperienze positive fatte dagli intervistati con il prestito di personale: chi ha già lavorato una volta su base temporanea è più propenso a prendere in considerazione l'idea di farlo di nuovo (54 per cento) rispetto a chi non ha esperienze di lavoro temporaneo (43 per cento).

Figura 10:

Il lavoro temporaneo come possibile modello per indurre a intraprendere un'attività lucrativa



Più risposte ammesse

Base: Intervistati senza attività lucrativa (n=325). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Marlyse H. (70), psicologa in pensione,
lavora su base flessibile come receptionist
in un teatro di Losanna tramite Hotelis

Marlyse H. di Losanna, ha lavorato come psicologa prima di mettere da parte per un po' la sua carriera per prendersi cura dei suoi quattro figli. Successivamente ha ripreso l'attività professionale nel campo sociale fino al raggiungimento dell'età pensionabile legale. Dopo essere andata in pensione, è rimasta comunque attiva professionalmente svolgendo due attività a tempo parziale. Lavora come receptionist tramite Hotelis in un teatro di Losanna, inoltre è giudice assessore presso la giudicatura di pace.

Da quando il teatro ha riaperto dopo la crisi del Covid, Marlyse H. ha ripreso la sua attività di receptionist tramite Hotelis. Ogni mese, quando riceve il palinsesto degli spettacoli in teatro, comunica la sua disponibilità. Questo modo di procedere le consente di scegliere i giorni lavorativi secondo le sue esigenze. In base a questa scelta, il teatro le comunica i giorni in cui può lavorare. Senza questa flessibilità, Marlyse H. avrebbe semplicemente rinunciato a lavorare.

«*Sono in pensione*» ricorda. Per quanto concerne l'orario di lavoro in sé, deve essere presente un'ora prima dell'inizio dello spettacolo. La fine dipende da diversi fattori. Al di fuori delle sue attività professionali, Marlyse H. dedica il suo tempo alla famiglia e ai suoi nipotini. Si prende anche cura della propria salute. Questa attività accessoria le permette non solo di aumentare il suo reddito, ma anche di avere una vita sociale più dinamica. «*Posso vedere gente, uscire. Ho conosciuto persone con le quali ho stretto amicizia*», ci racconta. Se la salute glielo consentirà, vorrebbe continuare così fino a 75 anni.

«La possibilità di pianificare i giorni di lavoro con un mese di anticipo mi permette di conciliare gli impegni familiari con il lavoro al teatro»

Il mondo del lavoro flessibile: presente e futuro

Il lavoro flessibile è un megatrend che ha da tempo raggiunto il centro della società.

1,3 milioni di persone in Svizzera lavorano al di fuori di una posizione lavorativa tradizionale a tempo indeterminato e a tempo pieno (v. swissstaffing, 2022). Il sondaggio di gfs-zürich per conto di swissstaffing rivela: la necessità di un lavoro flessibile non si esaurisce con la forma del rapporto di lavoro. La flessibilità in termini di orario e luogo di lavoro sono esigenze fondamentali per molte persone occupate e un importante criterio ai fini dell'ingresso nel mondo del lavoro per i non occupati. Insieme alla digitalizzazione e all'istruzione, il lavoro flessibile è dunque uno dei tre pilastri portanti che consentono di mantenere la Svizzera competitiva e pronta ad affrontare i cambiamenti demografici.

Il lavoro temporaneo come forma di lavoro flessibile collaudata è uno degli strumenti per affrontare con successo questo cambiamento. In quanto precursore del flexwork, offre flessibilità sotto vari aspetti. Il caso di studio del Gruppo OASE è la dimostrazione lampante di come la sapiente combinazione di dipendenti fissi e temporanei consenta di organizzare l'orario di lavoro in modo autonomo nell'arco della settimana. Gli esempi di Oliver G. e Gael G. dimostrano che le persone optano già oggi in maniera consapevole per il lavoro temporaneo così da poter lavorare con un grado di occupazione inferiore in quei settori in cui il volume di lavoro è elevato. I prestatori di personale sono esperti nello sviluppo di modelli di lavoro flessibile, mettono in contatto i lavoratori in cerca di flessibilità e le aziende e sanno come far uscire le persone dall'inattività. Questi potenziali vengono accolti con favore dalla popolazione occupabile. Il 63 per cento ritiene che il lavoro temporaneo aiuti le persone in cerca di lavoro a trovare un impiego. Il 52 per cento ritiene che questa forma di lavoro sia adatta a chi vuole lavorare in modo flessibile. Il 59 per cento riesce a immaginare le circostanze per cui il lavoro temporaneo potrebbe essere un'opzione per loro. Per poter soddisfare la crescente domanda di lavoro flessibile, il lavoro temporaneo deve rimanere attraente, flessibile e aperto a tutti anche in futuro. Le esigenze delle persone sono al centro.

I prestatori di personale sono esperti nello sviluppo di modelli di lavoro flessibile, mettono in contatto i lavoratori in cerca di flessibilità e le aziende e sanno come far uscire le persone dall'inattività.

Allegato / figura 11:

Caratteristiche della popolazione svizzera in età lavorativa

	in %
Sesso	
Donne	49
Uomini	51
Età	
18–34 anni	33
35–50 anni	35
51–70 anni	32
Regione	
Svizzera tedesca	71
Svizzera occidentale	25
Ticino	4
Situazione occupazionale (più risposte possibili)	
Posizione a tempo indeterminato	61
In formazione o formazione continua	13
Attività lucrativa indipendente	12
Posizione a tempo determinato	11
Lavoro a chiamata	6
Inattivo/a per altri motivi (ad es. lavori domestici e di assistenza, pausa lavorativa, malattia, ecc.)	6
Disoccupato/a	4
Pensionato/a	2
Impieghi tramite prestatore di personale / agenzia di lavoro temporaneo	1
Contractor / lavoratore indipendente in payroll	1
Settore*	
Banche e assicurazioni	7
Settore edile / costruzioni	5
Istruzione, educazione e insegnamento	10
Commercio al dettaglio e all'ingrosso, vendita	6
Altri servizi (ad es. call-center, servizi di sicurezza, parrucchieri, ecc.)	5
Liberi professionisti, servizi scientifici e tecnici	10
Settore della ristorazione / alberghiero / turistico	5
Settore socio-sanitario	14
Industria, produzione industriale	8
Informazione e comunicazione: IT, media	8
Attività artistiche, di intrattenimento e ricreative	2
Agricoltura e silvicoltura	3
Amministrazione pubblica, difesa, assicurazioni sociali	9
Nuclei familiari con personale domestico	1
Trasporti, deposito e logistica	5
Nessuna risposta	3

Base: tutti gli intervistati (n=1230), *intervistati occupati (n=1074). Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Bibliografia

Demografik (2023): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Schweizer Arbeitsmarkt (ripercussioni dei cambiamenti demografici sul mercato del lavoro svizzero) su <https://www.demografik.org/offering/auswirkungen-des-demografischen-wandels-auf-den-schweizerarbeitsmarkt>, consultato il 07.03.24.

Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS) (2022): Madri nel mercato del lavoro nel 2021. Ufficio federale di statistica, Neuchâtel.

swissstaffing (2022): White Paper – I lavoratori temporanei sono i più avvantaggiati. Modelli di lavoro flessibile a confronto.

Progettazione dello studio: sondaggio tra la popolazione in età lavorativa

L'istituto gfs-zürich ha intervistato per conto di swissstaffing 1230 persone in Svizzera di età compresa tra i 18 e i 70 anni. Inoltre, è stato rilevato un campione di 169 persone inattive di età compresa tra i 18 e i 66 anni. Sono state quindi intervistate complessivamente 325 persone non occupate.

Il sondaggio è stato condotto online (74 per cento) e telefonicamente (26 per cento). È rappresentativo in termini di età, sesso e regione linguistica. L'intervallo di confidenza è di +/- 2,8 per cento. Il sondaggio è stato condotto dal 21 settembre all'11 novembre 2023.

www.swisstaffing.ch

swisstaffing
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf