

# I prestatori di personale in Svizzera 2018

Come sono organizzati.

Cosa fanno.

Come vedono il proprio futuro.

---

## Descrizione della metodologia

Su incarico di swissstaffing, l'istituto di ricerche di mercato gfs-zürich ha invitato 308 dirigenti di aziende di servizi per il personale a partecipare a un sondaggio online e telefonico combinato. Il sondaggio si è svolto nell'autunno del 2017. Al sondaggio hanno preso parte 129 dirigenti, per un tasso di partecipazione a sondaggi facoltativi pari a un buon 42 per cento. La richiesta è stata rivolta ai dirigenti di tutte le aziende membro di swissstaffing<sup>1</sup>. In considerazione dell'elevata partecipazione al sondaggio e di una quota di risposta pari a circa il 17 per cento calcolata sull'intero comparto, le risposte risultano rappresentative per il settore del lavoro temporaneo in Svizzera.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Il numero dei dirigenti a cui ci si è rivolti è inferiore rispetto al numero complessivo delle aziende membro in quanto alcuni dirigenti posseggono più società di lavoro temporaneo in Svizzera oppure ciascuna delle filiali rappresenta un'impresa a sé dal punto di vista giuridico.

<sup>2</sup> Come consueto per i sondaggi, non è possibile escludere determinate alterazioni della rappresentatività. I dirigenti di grandi aziende, ad esempio, per esperienza partecipano raramente a sondaggi per motivi di tempo. Anche le domande relative all'etica professionale potrebbero evidenziare un quadro più spiccato tra i membri dell'associazione rispetto a quanto avviene complessivamente nel settore.

---

## Sommario

---

Executive Summary	3
<b>1. Profilo tipico di un prestatore di personale</b>	<b>4</b>
1.1 Profilo	4
1.2 Funzione in azienda	5
1.3 Formazione	5
1.4 Le motivazioni dei dirigenti	6
1.5 Propensione al rischio	7
<b>2. La struttura aziendale dei prestatori di personale</b>	<b>8</b>
2.1 Rete di filiali, fatturato e pool di candidati	8
2.2 Consulenti del personale impiegati	9
2.3 Situazione della concorrenza	10
<b>3. L'offerta di servizi dei prestatori di personale</b>	<b>11</b>
<b>4. Reclutamento e acquisizione della clientela nel settore del lavoro temporaneo</b>	<b>13</b>
4.1 Reclutamento di candidati	13
4.2 Acquisizione di clienti aziendali	15
<b>5. I prestatori di personale nel segno della digitalizzazione</b>	<b>16</b>
5.1 Obiettivi dei progetti di digitalizzazione	16
5.2 Livello di digitalizzazione delle imprese di lavoro temporaneo	17
5.3 Motivi del fallimento dei progetti di digitalizzazione	18
5.4 Chi sceglie la digitalizzazione e in che forma?	19
<b>6. I prestatori di personale guardano al futuro</b>	<b>21</b>
6.1 Il mondo del lavoro – oggi e domani	21
6.2 Il futuro del settore	22
Impressum	24

---

---

## Executive Summary

Il settore del lavoro temporaneo è caratterizzato dalle PMI. L'82 per cento delle circa 800 aziende di servizi per il personale presenti in Svizzera fattura meno di 20 milioni di franchi all'anno. In tre casi su quattro la direzione aziendale viene assunta dal titolare dell'azienda, il quale risulta personalmente responsabile del successo o dell'insuccesso della propria azienda. Che si tratti del titolare o del CEO, alla guida di un'azienda i dirigenti realizzano il sogno dell'autonomia e si impegnano al massimo per offrire il proprio servizio: creare un punto di incontro ad hoc tra chi cerca lavoro e chi lo offre. Per il 75-85% di loro nel proprio lavoro come prestatori di personale è fondamentale supportare le aziende nell'assunzione e aiutare le persone nella ricerca di un posto di lavoro.

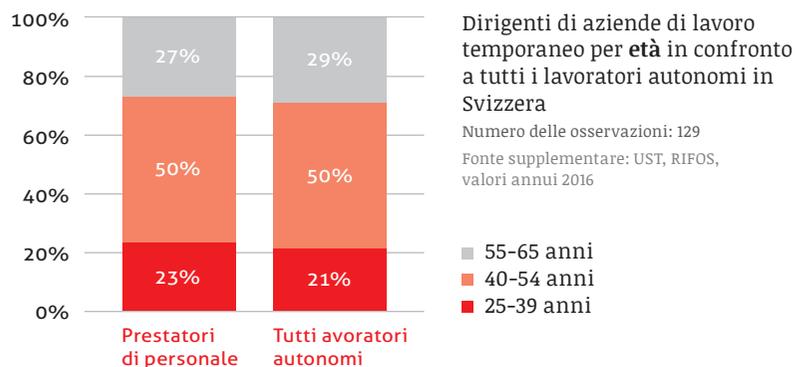
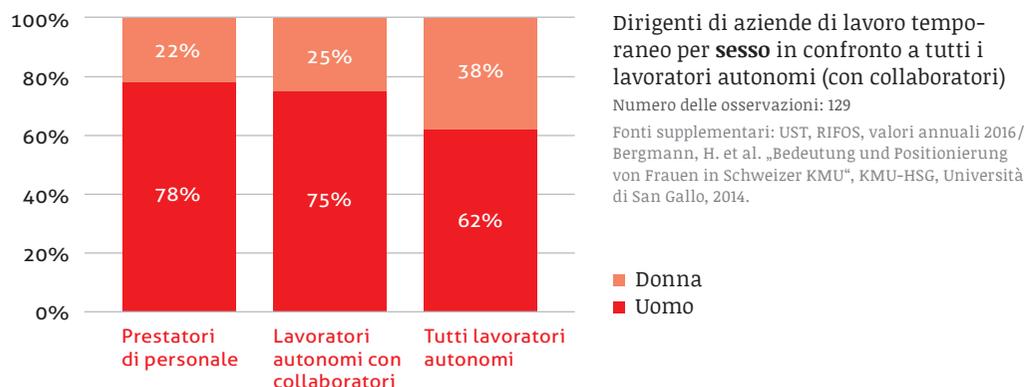
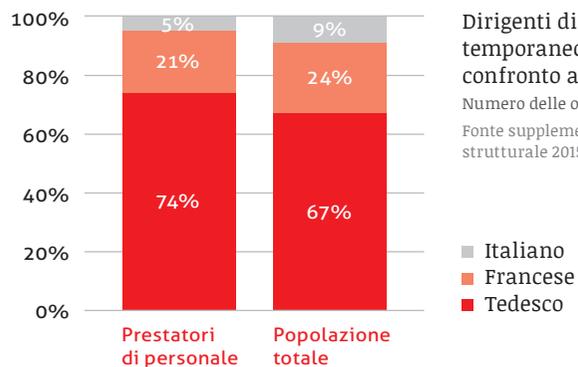
In Svizzera le aziende di lavoro temporaneo danno impiego a circa 5000 consulenti per il personale, che ogni anno trovano un'occupazione a 340'000 lavoratori temporanei. Gli URC pubblici in confronto dispongono di 2'700 collaboratori, incluso il personale amministrativo. Questo dato dimostra che il settore del lavoro temporaneo, con le proprie risorse di personale e la propria competenza nell'intermediazione, offre un prezioso contributo allo sfruttamento del potenziale dei lavoratori nazionali e alla funzionalità del mercato del lavoro svizzero – una funzione chiave che di recente è stata messa a rischio da tentativi di imporre determinati limiti sul piano politico e delle parti sociali.

La digitalizzazione mette alla prova il settore temporaneo. Una forte concorrenza e il panorama di aziende di media grandezza rendono difficili innovazioni costose. Non stupisce che i costi elevati siano la causa più frequente per accantonare i progetti di digitalizzazione. Ciò nonostante, negli ultimi cinque anni un buon 60 per cento delle aziende ha varato progetti di questo tipo. Tuttavia, i processi aziendali chiave sono digitalizzati solo nel 49 per cento delle imprese. Nonostante il basso livello di digitalizzazione, le aziende rimangono concorrenziali grazie alla rete di contatti personale che intrattengono con altre aziende e con i lavoratori, costituendo il fattore decisivo nel reclutamento e nella fidelizzazione della clientela. Con la crescente digitalizzazione potrebbe essere sempre più difficile resistere sul mercato senza innovazioni tecniche.

---

Nella veste di specialisti nell'intermediazione puntuale di personale, i dirigenti delle aziende di servizi per il personale mantengono il polso degli attuali sviluppi del mercato del lavoro. Negli ultimi anni si è scritto molto in merito a come sarà il futuro, con professioni che spariscono e una crescente disoccupazione. I dirigenti delle aziende di lavoro temporaneo vedono le cose in modo differente: solo il 22 per cento di loro crede al fatto che la disoccupazione stia crescendo, mentre il 17 per cento al prestito e all'intermediazione di robot. Secondo le stime dei prestatori di personale in questo modo le persone giocheranno un ruolo cruciale nell'economia di domani. I lavoratori svizzeri possono stare certi di una cosa: nelle fasi di grandi rivolgimenti strutturali il settore temporaneo rimarrà al loro fianco con le proprie competenze di coaching e intermediazione esattamente come nei periodi di crescita economica.

Dr. Marius Osterfeld  
Dübendorf, gennaio 2018



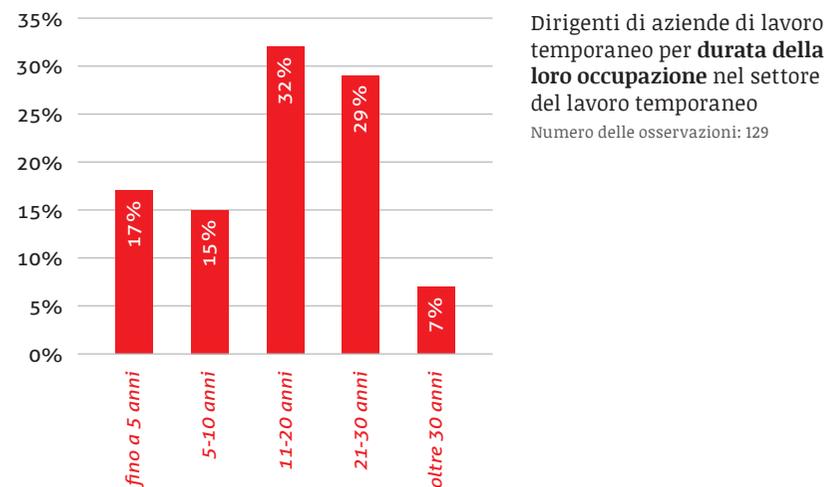
## 1. Profilo tipico di un prestatore di personale

### 1.1. Profilo

Chi sono le persone che stanno dietro alle circa 800 aziende di lavoro temporaneo svizzere? I dirigenti delle aziende di lavoro temporaneo provengono da tutte le parti del Paese. La ripartizione linguistica tra i membri di swissstaffing corrisponde alla distribuzione sull'intera popolazione. Questo dettaglio evidenzia anche che, se la si osserva sul piano della struttura dei propri membri, swissstaffing è un'associazione di settore nazionale.

In media i dirigenti hanno un'età di 49 anni e sono attivi nel settore da 18 anni. Solo il 17 per cento degli intervistati gode di un'esperienza di settore inferiore ai cinque anni. Ne segue che i dirigenti delle imprese di lavoro temporaneo normalmente conoscono il settore da molti anni e possono far confluire questa competenza nella gestione della propria impresa.

Con una quota del 78 per cento, alla guida della parte preponderante delle aziende di servizi per il personale c'è un uomo. In confronto al totale dei lavoratori autonomi in Svizzera, questo dato induce un leggero innalzamento della quota maschile a livello di dirigenza.



## 1.2. Funzione in azienda

Il 74 per cento dei dirigenti risulta al tempo stesso anche titolare della propria azienda di lavoro temporaneo. Queste ditte guidate personalmente dal titolare corrispondono all'ideale societario dell'azienda, che opera per proprio conto e si occupa personalmente degli affari dell'impresa. I proprietari danno il proprio volto al successo e all'insuccesso dell'azienda e se ne assumono personalmente la responsabilità.

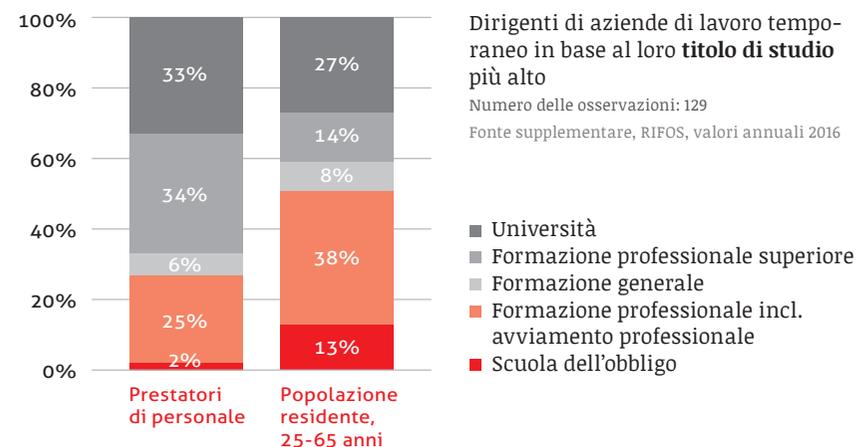
Un buon quarto delle aziende di servizi per il personale viene guidato da un CEO a cui gli azionisti affidano le mansioni direttive. Una forma organizzativa di questo tipo risulta estremamente vantaggiosa nel caso delle aziende di lavoro temporaneo più grandi. La metà delle aziende con CEO possiede una rete di tre o più filiali in tutta la Svizzera. Nel caso di aziende con una o due filiali, la quota di CEO corrisponde ad appena il 14 per cento. L'aumento della complessità della gestione è senz'altro un motivo sostanziale che spinge ad affidare l'amministrazione di un'impresa piuttosto grande a un CEO. Oltre a ciò, le filiali nazionali dei gruppi internazionali vengono guidate da un CEO. Trattandosi di aziende quotate in borsa, sono esposte alla luce dei riflettori, sono soggette a rigorose direttive sulla Compliance e tenute a rispettare una Corporate Social Responsibility.



## 1.3. Livello d'istruzione

Normalmente i dirigenti di un'azienda di servizi per il personale svolgono un percorso di formazione professionale. Un quarto ha concluso una formazione professionale; un ulteriore terzo abbondante ha raggiunto una formazione professionale superiore. Queste cifre rispecchiano un tipo di carriera dei consulenti del personale che spesso viene riferita come tipica. Prima di passare ai servizi per il personale, molti svolgono una formazione nel settore in cui in un secondo tempo svolgeranno funzioni di intermediazione. Grazie a questo background professionale, nel contatto con le aziende acquisitrici sanno di cosa parlano e possono reperire la forza lavoro desiderata in modo competente.

Un terzo dei dirigenti ha concluso un percorso di studi universitario. Da un lato, nell'ambito di un corso di studi universitari molti dirigenti hanno avuto modo di appropriarsi delle basi di economia aziendale e di legge necessarie per la guida di un'azienda. Dall'altro nella percentuale si rispecchia lo sviluppo del settore verso l'intermediazione di forze lavoro altamente qualificate. I consulenti per il personale nei settori ad elevato margine di crescita come informatica, finanza e contabilità, LifeScience, farmacia e chimica normalmente hanno conseguito un diploma di studio in questi settori. Senza questa qualifica mancherebbe loro il know-how tecnico per comunicare con i responsabili di linea all'interno delle aziende.



I dirigenti di aziende di lavoro temporaneo e la loro **motivazione** per un'attività come prestatori di personale

Numero delle osservazioni:  
da 116 a 128 a seconda della variabile

	1 molto bassa	2	3	4	5 molto elevata
<b>Motivazioni personali</b>					
essere indipendenti	2%	4%	6%	29%	59%
realizzare un'idea commerciale	1%	5%	12%	29%	53%
contatto con le persone	2%	2%	15%	27%	54%
considerazione da parte del contesto sociale	13%	15%	24%	25%	23%
prosecuzione della tradizione di famiglia	70%	8%	7%	6%	9%
<b>Motivazioni materiali</b>					
buone opportunità di guadagno	4%	9%	33%	37%	17%
ricerca di un posto di lavoro	67%	9%	7%	9%	8%
<b>Etica professionale</b>					
contributo alla società	5%	9%	21%	38%	27%
aiutare nella ricerca di un lavoro	2%	10%	13%	30%	45%
condizioni di lavoro e salari equi	2%	2%	17%	25%	54%
aiutare le aziende nel reclutamento	3%	2%	10%	28%	57%
consulenza nella carriera professionale	1%	6%	20%	32%	41%

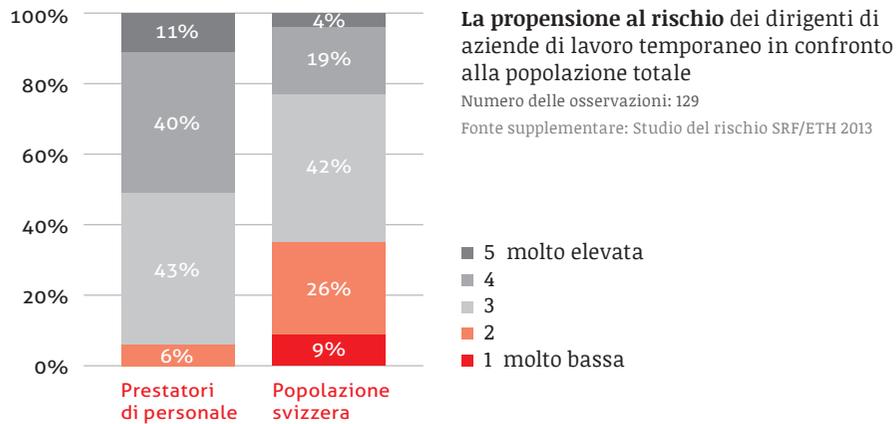
## 1.4. Le motivazioni dei dirigenti

La professione è spesso anche una vocazione. Questa è l'esperienza che fanno i prestatori di personale nel contatto quotidiano con i lavoratori temporanei. Eppure quali motivazioni guidano i dirigenti delle aziende di servizi per il personale in Svizzera? Il sondaggio consente uno scorcio all'interno del mondo dei titolari e dei CEO. In questo ambito è possibile definire tre categorie di motivazioni: personali, materiali e di etica della professione.

La classifica delle diverse motivazioni mostra quanto segue: i dirigenti di un'azienda di lavoro temporaneo sono innanzitutto degli imprenditori. Desiderano essere indipendenti e sfruttano quest'indipendenza per realizzare nella pratica le proprie idee commerciali. In questo ambito il contatto e lo scambio con le persone è al centro del loro agire imprenditoriale.

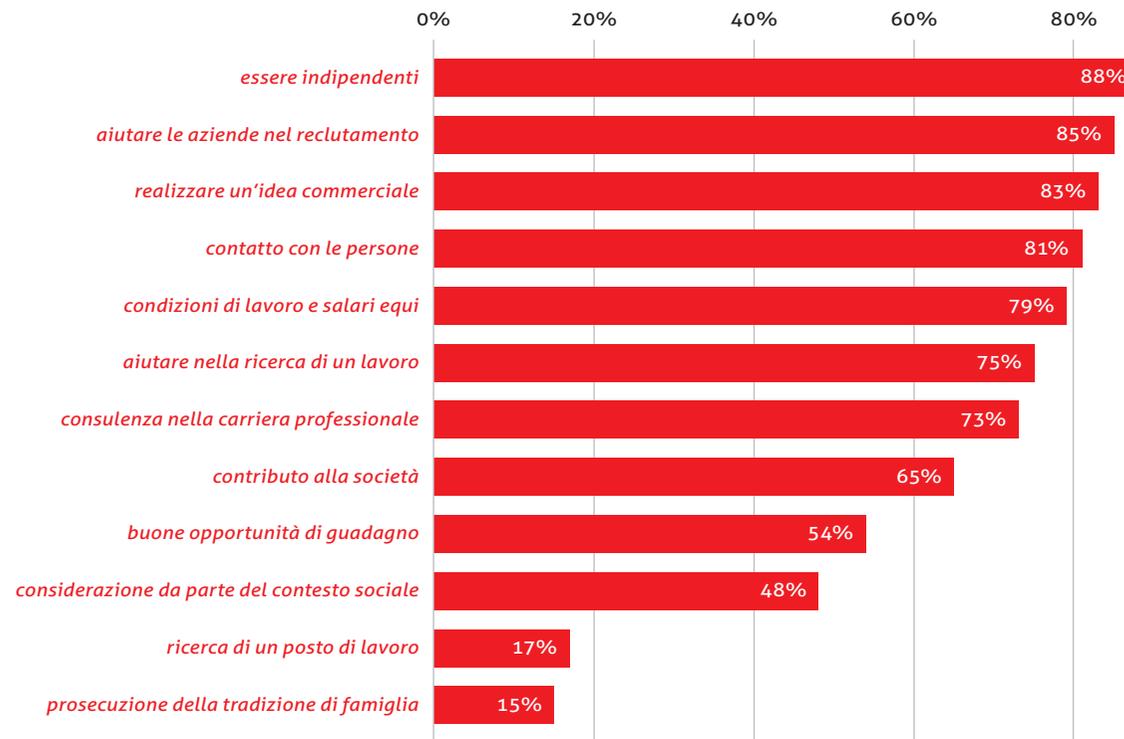
Accanto a queste motivazioni personali l'etica del lavoro è una fonte motivazionale importante per i dirigenti. Per l'85 per cento è cruciale poter supportare le aziende nel reclutamento. Per il 79 per cento è importante impegnarsi per condizioni di lavoro e salari equi e il 75 per cento attribuisce una grande importanza al sostegno di chi cerca un posto di lavoro. Con questa motivazione i dirigenti offrono al tempo stesso un prezioso contributo alla funzionalità del mercato del lavoro svizzero e della società in generale.

I motivi materiali, come buone opportunità di guadagno o la ricerca di un posto di lavoro giocano solo un ruolo secondario, sebbene questo non significa che debbano essere considerati poco importanti. Come dimostrano i dati rilevati, per esempio se si prendono in considerazione le possibilità di guadagno, per la grande maggioranza degli intervistati risultano da relativamente a molto importanti. Quindi la sicurezza materiale per i dirigenti non è tanto la motivazione principale, quanto piuttosto un presupposto.



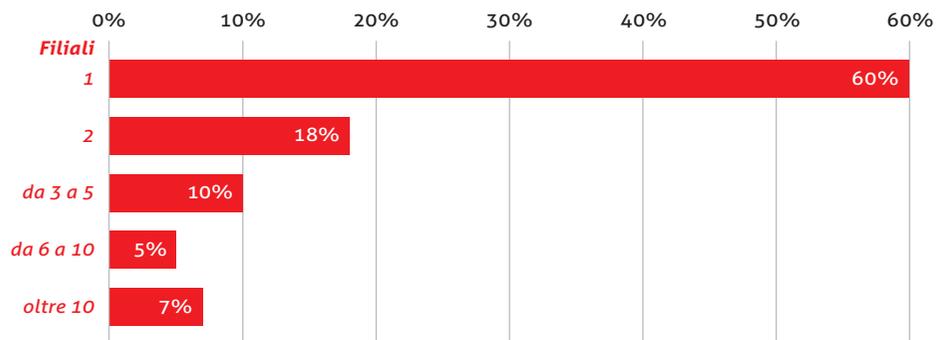
## 1.5. Propensione al rischio

La disponibilità a rischiare è una componente inscindibile del mondo imprenditoriale. A fronte dell'assunzione di passività e della realizzazione di investimenti elevati, non si hanno certezze sull'andamento dell'attività. Non c'è da meravigliarsi se i dirigenti delle aziende di lavoro temporaneo presentano una propensione al rischio notevolmente superiore rispetto alla media della popolazione svizzera. Mentre nello studio sul rischio SRF/ETH del 2013 il 23 per cento della popolazione residente in Svizzera ha indicato di essere propensa o molto propensa al rischio, con il 51 per cento tra i dirigenti la percentuale risulta più che raddoppiata. È da notare il fatto che nel sondaggio di swissstaffing solo l'11 per cento dei dirigenti indica di essere molto propenso al rischio. Ciò dimostra che i titolari e i CEO corrono volentieri determinati rischi, ma con moderazione.



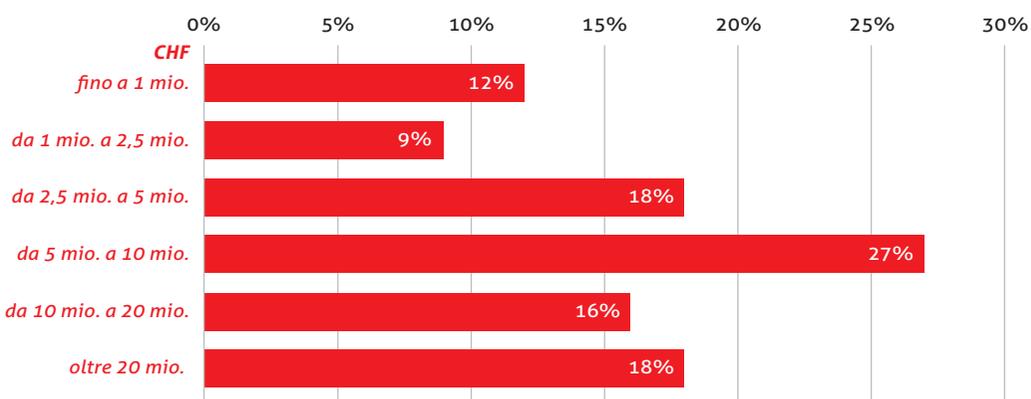
### Classifica delle **motivazioni** per un'attività come prestatori di personale

Valori di scala 4 e 5 sintetizzati  
Numero delle osservazioni:  
da 116 a 128 a seconda della variabile



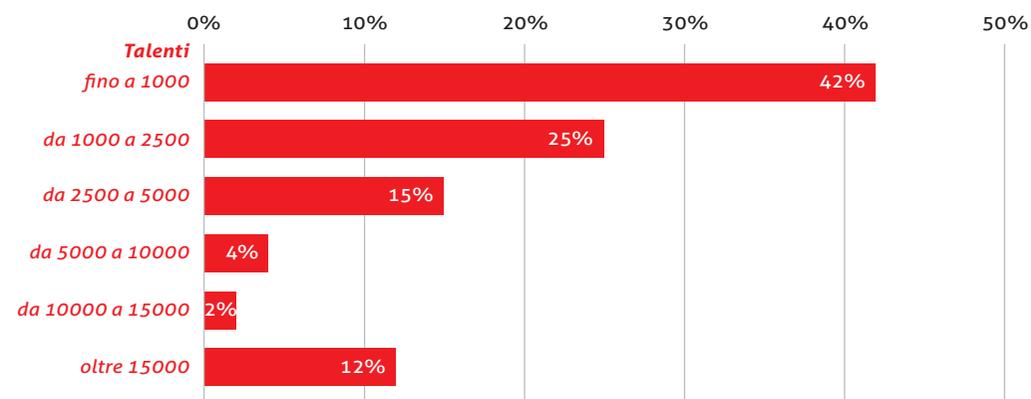
Aziende membro di swissstaffing per dimensione della loro **rete di filiali**

Numero delle osservazioni: 129



Aziende membro di swissstaffing in base al loro **fatturato**

Numero delle osservazioni: 120



Aziende membro di swissstaffing per dimensione del loro **pool di talenti**

Numero delle osservazioni: 129

## 2. La struttura aziendale dei prestatori di personale

### 2.1. Rete di filiali, fatturato e pool di candidati

Il settore temporaneo è contraddistinto da piccole e medie imprese. Il 78 per cento delle aziende membro di swissstaffing ha una o due filiali. Il 7 per cento dei membri è attivo presso più di 10 sedi. In qualità di PMI le aziende di lavoro temporaneo sono fortemente radicate nelle loro regioni e supportano le aziende con sede locale nel loro fabbisogno di personale a breve termine.

Il panorama imprenditoriale contraddistinto da PMI nel settore del lavoro temporaneo emerge anche per la distribuzione del fatturato tra i membri. Il 67 per cento delle aziende intervistate nel 2016 ha realizzato un fatturato inferiore a 10 milioni di franchi. In questo contesto è necessario tenere in considerazione che nelle cifre di questi fatturati sono inclusi i pagamenti dei salari dei lavoratori temporanei con tutti i contributi alle assicurazioni sociali. I costi di esercizio e del personale nonché un eventuale margine rappresentano solo una minima parte del fatturato. Le PMI si ritrovano di fronte a grandi aziende. Nel 2016 il 18 per cento delle aziende membro di swissstaffing ha conseguito un fatturato annuale di più di 20 milioni di franchi, tra cui anche le società affiliate svizzere di grandi prestatori di personale internazionali.

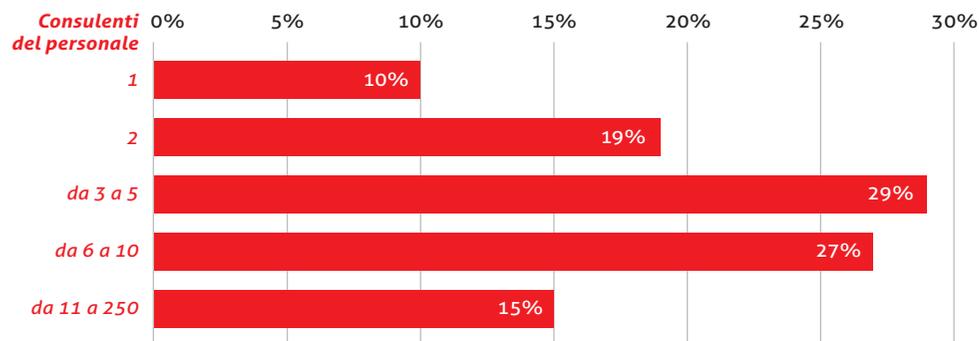
Il cuore di un'azienda di lavoro temporaneo di successo è costituito dal suo pool di candidati. A causa delle esigenze di personale perlopiù a breve termine dei clienti aziendali, le imprese del lavoro temporaneo reclutano costantemente nuovi candidati. Questo consente loro di procurare forza lavoro qualificata alle aziende acquisitrici nel giro di pochi giorni. Per la stragrande maggioranza delle aziende membro, il pool di candidati consta di 1000 persone o anche meno. Il 14 per cento dei membri riesce ad accedere a breve termine a più di 10.000 candidati.

## 2.2. Consulenti del personale impiegati

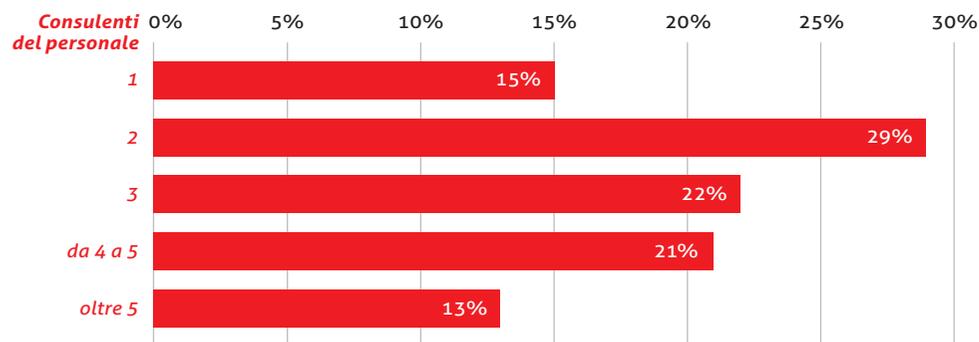
Il prestito di personale a breve termine è il servizio principale di un'azienda di lavoro temporaneo. Nonostante la crescente digitalizzazione nel settore, i consulenti del personale giocano ancora un ruolo centrale nella fornitura di questo tipo di servizio. Il 58 per cento delle aziende membro di swissstaffing dà impiego a un massimo di cinque consulenti del personale. Il 15 per cento dei membri dà impiego a più di 10 consulenti del personale. Nel caso delle aziende affiliate più grandi si arriva addirittura a 250 consulenti del personale.

Nell'87 per cento delle aziende membro di swissstaffing i consulenti del personale lavorano in team di filiale composti da un massimo di cinque persone. Ciò dimostra che, indipendentemente dalla grandezza complessiva di un'azienda di lavoro temporaneo, i team sono piccoli e consentono una collaborazione personale e ravvicinata. A causa della dimensione ridotta si capisce perché indicatori di mercato, come ad esempio lo Swiss Staffingindex, acquisiscono una grande importanza. Nel volatile settore del lavoro temporaneo questi offrono ai consulenti del personale un importante strumento di orientamento su come le aziende o le filiali si sviluppano sullo sfondo del mercato nel suo complesso.

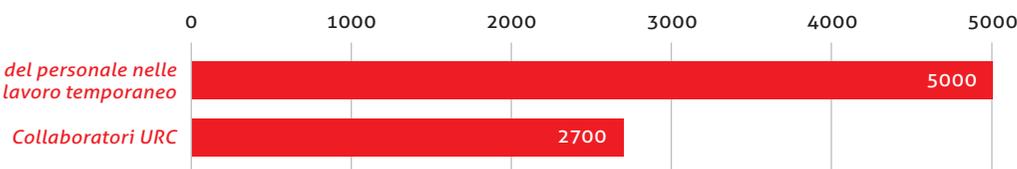
Facendo riferimento a una media di cinque consulenti del personale per azienda e tenendo conto delle grandi aziende e delle 800 imprese del lavoro temporaneo in Svizzera è possibile partire da una base complessiva di 5000 consulenti del personale. A paragone dei circa 2700 collaboratori complessivi che, in base alle indicazioni della Seco, lavorano presso gli URC, il numero dei consulenti del personale nel settore del lavoro temporaneo risulta quasi doppio rispetto a quello dell'intermediazione del personale pubblico. Questo dato dimostra che grazie alle vaste risorse di personale, l'intermediazione privata di posti di lavoro svolge in Svizzera un prezioso contributo per lo sfruttamento del potenziale nazionale.<sup>3</sup>



Aziende membro di swissstaffing per numero dei **consulenti del personale** impiegati  
Numero delle osservazioni: 129



Aziende membro di swissstaffing per numero di **consulenti del personale per filiale**  
Numero delle osservazioni: 129



Il numero stimato di **consulenti del personale attivi in tutto il settore** in confronto a tutti i collaboratori URC

Numero delle osservazioni: 129  
Fonte supplementare: Seco, Efficacia ed efficienza del servizio pubblico di collocamento, 2016.

<sup>3</sup> Durante il sondaggio tra i prestatori di personale è stato chiesto esplicitamente il numero dei consulenti del personale. Nel rapporto della Seco «Efficacia ed efficienza del servizio pubblico di collocamento» il numero di collaboratori degli URC viene quantificato in 2700. In questa cifra è incluso il personale amministrativo ed è pertanto paragonabile ai numeri del settore del lavoro temporaneo solo entro certi limiti.

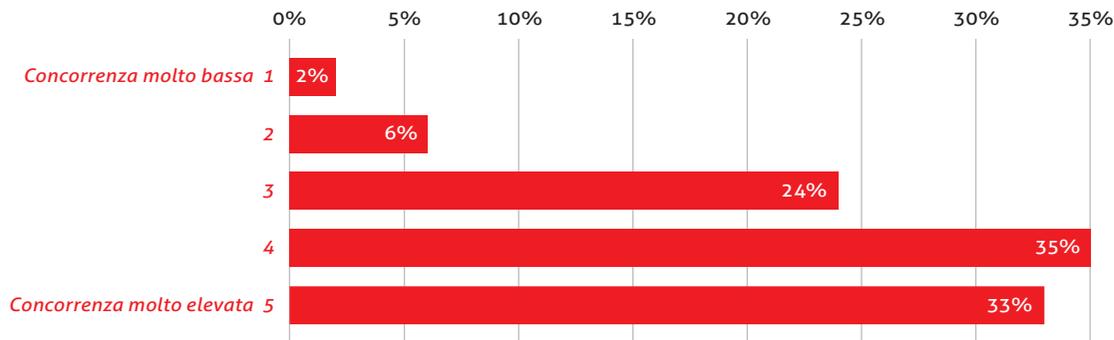
### 2.3. Situazione della concorrenza

Il settore del lavoro temporaneo in Svizzera è un mercato concorrenziale caratterizzato da molti operatori regionali e nazionali. In base alle indicazioni dell'Ufficio federale di statistica sono attive circa 800 aziende, la cui principale attività economica è quella del prestito di personale. In base alle stime di swissstaffing le sei principali aziende di lavoro temporaneo occupano una quota di mercato pari ad appena il 25 per cento. L'elevato numero dei concorrenti e la ridotta concentrazione del mercato sono sinonimo di una spiccata concorrenza. A questo si aggiunge la facilità con cui nel mercato volatile del lavoro temporaneo è possibile cambiare fornitore e con cui le aziende acquisite possono ottenere senza troppe difficoltà offerte da mettere a confronto.

Le aziende membro di swissstaffing percepiscono la situazione della concorrenza sul mercato come molto intensa. Rispettivamente un terzo dei dirigenti afferma che la concorrenza attorno alla propria azienda è intensa o addirittura molto intensa. Un quarto si percepisce esposto a una pressione relativamente forte della concorrenza. In base alle indicazioni dei propri amministratori, solo l'8 per cento delle aziende si ritrova esposto a una ridotta pressione della concorrenza e ha trovato una nicchia per sfuggirle quantomeno temporaneamente. A causa degli effetti di scala relativamente ridotti,<sup>4</sup> sul mercato del lavoro temporaneo riescono a penetrare rapidamente nuovi concorrenti in quella che prima era una nicchia.

Aziende membro di swissstaffing  
per situazione della concorrenza  
percepita dai dirigenti

Numero delle osservazioni: 125



<sup>4</sup> Per effetti di scala si intendono i vantaggi sui costi che si ottengono in virtù delle dimensioni dell'azienda. Dal momento che la gestione di un'azienda di lavoro temporaneo praticamente non richiede macchine o attrezzatura analoga, anche i nuovi arrivati e i piccoli prestatori di personale diventano rapidamente concorrenziali. È possibile acquistare servizi come la contabilità salariale o soluzioni software speciali per il settore. Uno degli ostacoli finanziari che deve superare chi desidera fondare un'azienda di lavoro temporaneo sono le cauzioni da depositare presso lo Stato per l'autorizzazione al prestito.

### 3. L'offerta di servizi dei prestatori di personale

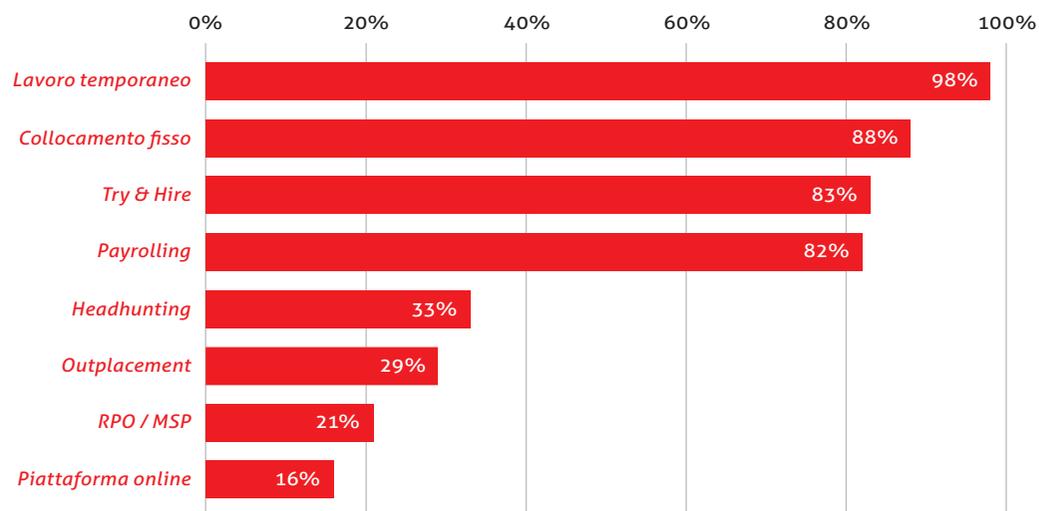
Nei trent'anni passati il settore del lavoro temporaneo ha attraversato enormi cambiamenti. Se all'inizio degli anni 90 veniva prestato soprattutto personale ausiliario, una crescente esigenza di flessibilità, forza lavoro specializzata e la digitalizzazione hanno indotto un cambiamento radicale che dura fino ad oggi. Dalle imprese di lavoro temporaneo di allora sono sorti prestatori di personale che mettono a disposizione dei loro clienti servizi HR a tutto tondo.

Lo sviluppo del settore si rispecchia nei servizi offerti dalle aziende membro di swissstaffing. In tutto ciò, il prestito di personale è come sempre il servizio chiave offerto dai membri. Il 98 per cento delle aziende intervistate offre questo servizio. Con una quota dell'88 per cento anche l'intermediazione di un impiego fisso è una componente costante della gamma dei servizi offerti. Attorno alle prestazioni chiave del prestito di personale e dell'intermediazione di impieghi fissi si sono radicate le due forme miste del Try & Hire e del Payrolling, che costituiscono un segno sicuro dell'evoluzione delle aziende di lavoro temporaneo in prestatori di personale.

Nell'ambito del Try & Hire un'azienda acquisitrice può offrire un impiego temporaneo, in un primo momento per tre mesi, e dopo questa fase conoscitiva può assumere il collaboratore in azienda senza provvigione di intermediazione. L'83 per cento delle aziende membro di swissstaffing include Try & Hire tra i propri servizi. Con quest'offerta le aziende di lavoro temporaneo costruiscono preziosi ponti all'interno del mondo del lavoro. Il Try & Hire dischiude nuove opportunità nel mercato del lavoro, in particolare per i candidati che desiderano cambiare settore, che hanno lacune nel proprio curriculum oppure che non dispongono ancora di tutte le competenze necessarie.

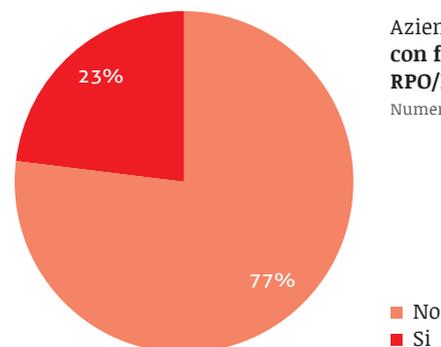
Aziende membro di swissstaffing con la loro **offerta di servizi**, possibilità di menzionarne più di uno

Numero delle osservazioni: 129



Aziende membro di swissstaffing con funzione di fornitori per un **RPO/MSP**

Numero delle osservazioni: 129



---

Una quota dell'82 per cento dei prestatori di personale propone ai propri clienti il Payrolling. Con questi servizi per un margine esiguo il prestatore di personale si accolla i pagamenti del salario per una parte o per tutto lo staff di un'azienda e inoltre detrae tutti i contributi alle assicurazioni sociali. Un vantaggio importante per il cliente: compresi nel pacchetto ci sono tutti i servizi HR relativi agli impiegati, come ad esempio l'assistenza di un collaboratore in caso di malattia o infortunio. Sull'esempio del Payrolling si evidenzia come il settore si sia evoluto verso il prestatore di personale a tutto tondo.

I due servizi relativamente giovani del Recruitment Process Outsourcing (RPO) e del Managed Service Provision (MSP) sono la logica evoluzione di una consulenza del personale a tutto tondo. Circa il 21 per cento delle aziende membro è attivo in questo segmento. Nell'ambito di un RPO l'azienda di lavoro temporaneo assume determinate parti del processo di reclutamento – che sia, ad esempio, la preselezione delle candidature in arrivo, l'assunzione dei primi giri di colloqui oppure la realizzazione di Assessment Center. Se il prestatore di personale assume l'intera gestione della Flexible Workforce di un'impresa, nel settore si parla di una Managed Service Provision (MSP). Questo servizio avveniristico rappresenta l'outsourcing HR più completo a un prestatore di personale. Il prestatore di personale è responsabile di ogni fase HR della Flexible Workforce, dalla selezione dell'azienda di lavoro temporaneo fino all'impiego definitivo dei collaboratori. Mentre oggi in Svizzera ci sono solo poche MSP complete, la digitalizzazione dovrebbe ridurre ulteriormente i costi di questo servizio e aumentarne l'applicabilità presso il cliente. Grazie ai due sviluppi, nei prossimi anni ci si attende la creazione di nuovi gruppi di clientela per questo servizio.

---

Un terzo delle aziende di lavoro temporaneo supporta i propri clienti nelle principali sfide relative al settore HR in qualità di specialisti per le questioni relative al personale: vestono i panni di headhunter per i loro clienti e vanno alla ricerca di specialisti rari oppure, nell'ambito di un outplacement, supportano le forze lavoro licenziate nella ricerca di un nuovo posto di lavoro, includendo determinazione della sede, coaching e servizi di intermediazione.

In futuro le piattaforme online e il crowdsourcing diventeranno il motore dello sviluppo dell'occupazione e dovrebbero spianare la via alla cosiddetta Gig-Economy. La parola «gig» è stata presa in prestito dall'ambiente musicale, in cui gli artisti dopo una breve esibizione in un club ricevono il proprio cachet e passano al cliente successivo. Uber e Airbnb sono esempi di queste forme di lavoro. Ma anche le aziende di lavoro temporaneo hanno riconosciuto il mercato ad alto margine di crescita della Gig-Economy. Il 16 per cento delle aziende membro di swissstaffing offre già piattaforme online per l'intermediazione del lavoro. Il vantaggio per gli impiegati: grazie all'intermediazione attraverso un'azienda di lavoro temporaneo sono completamente assicurati dal punto di vista sociale e si trovano sotto la tutela del CCL Prestito di personale.

## 4. Reclutamento e acquisizione della clientela nel settore del lavoro temporaneo

### 4.1. Reclutamento di candidati

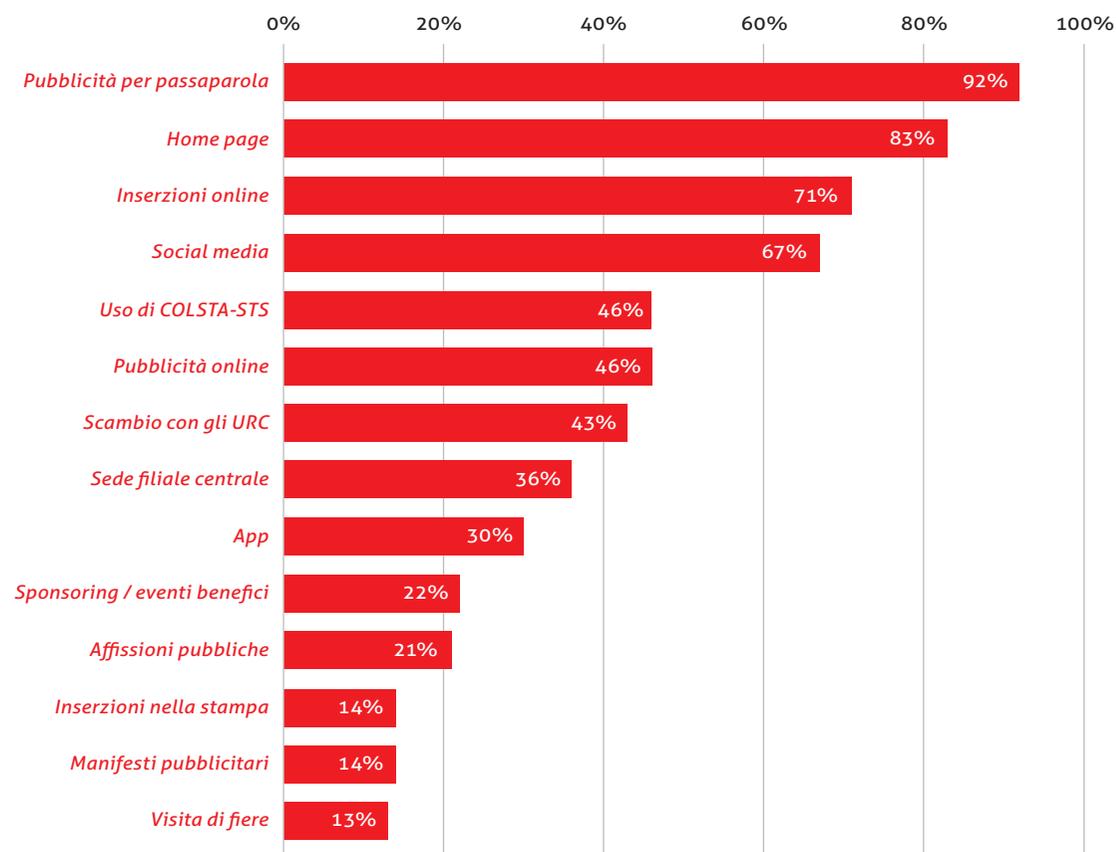
Per poter coprire le esigenze di personale a breve termine dei clienti aziendali, le aziende di lavoro temporaneo sono alla continua ricerca di candidati. In qualità di specialisti nel recruiting, sfruttano tutte le possibilità a loro disposizione per rivolgersi a persone alla ricerca attiva e passiva di un posto di lavoro.

Nel mondo digitale la presenza online dell'azienda di lavoro temporaneo è decisiva. Per i dirigenti la home page dell'azienda costituisce il principale biglietto da visita in Internet. L'83 per cento la ritiene importante o molto importante in quanto presentazione dell'azienda. L'effetto del proprio sito web si esplica appieno innanzitutto se integrato in una strategia di recruiting digitale ad ampio raggio. In questo ambito il 71 per cento dei dirigenti punta sulla pubblicazione di inserzioni relative a posti di lavoro sui portali di settore, il 67 per cento sulla presenza dell'azienda nei social media e il 46 per cento sulla pubblicità online. L'utilizzo di una propria app per il reperimento di candidati non è ancora riuscito ad affermarsi nel settore. Solo il 30 per cento ritiene il suo utilizzo importante o molto importante per il recruiting.

La stretta collaborazione con gli URC gode di un'elevata importanza tra i dirigenti. I titolari e i CEO apprezzano in particolare l'accesso elettronico al pool dei candidati degli URC, che viene messo a disposizione attraverso il portale COLSTA-STIS. Il 46 per cento considera l'accesso a questo pool importante o molto importante. Per una quota del 43 per cento, i dirigenti ritengono uno scambio diretto con i consulenti URC importante o molto importante. La speciale funzione di cerniera tra l'intermediazione di personale privata e pubblica diventa evidente per il fatto che lo scambio con gli URC in merito alle possibilità di recruiting digitali è il canale più importante per i prestatori di personale attraverso cui reperire collaboratori.

#### Classifica dei canali di recruiting più importanti per i prestatori di personale in base alla valutazione dei loro dirigenti

Valori di scala 4 e 5 sintetizzati  
Numero delle osservazioni:  
tra 114 e 128 a seconda della variabile



**L'importanza dei diversi canali di recruiting** per i prestatori di personale in base alla valutazione dei loro dirigenti

Numero delle osservazioni:  
tra 114 e 128 a seconda della variabile

	1 molto bassa	2	3	4	5 molto elevata
<b>Canali di recruiting digitali</b>					
Inserzioni online	9%	9%	10%	20%	51%
Pubblicità online	15%	22%	17%	18%	28%
Home page	2%	3%	12%	17%	66%
App	33%	15%	22%	11%	19%
Social media	5%	11%	17%	33%	34%
<b>Scambio con gli URC</b>					
Scambio con gli URC	13%	13%	31%	18%	25%
Uso di COLSTA-ST5	13%	19%	22%	19%	27%
<b>Canali di recruiting classici</b>					
Pubblicità per passaparola	1%	0%	7%	17%	75%
Inserzioni nella stampa	38%	30%	18%	11%	3%
Affissioni pubbliche	37%	20%	22%	13%	8%
Manifesti pubblicitari	42%	30%	14%	9%	5%
Sede filiale centrale	27%	17%	20%	22%	14%
Visita di fiere	36%	30%	21%	10%	3%
Sponsoring / eventi benefici	18%	32%	28%	15%	7%

Oggi presso le imprese di lavoro temporaneo le modalità classiche di acquisizione del personale non hanno praticamente più alcuna importanza: i dirigenti attribuiscono ancora l'importanza maggiore a una posizione centrale della sede della filiale. Il 36 per cento la ritiene importante o molto importante. Presso la sede centrale normalmente l'attenzione sulle offerte di lavoro attuali viene richiamata mediante affissioni pubbliche, che il 21 per cento degli intervistati percepisce come importante o molto importante. Meno del 15 per cento dei dirigenti punta sulle inserzioni nella stampa, sui manifesti pubblicitari e sulle visite alle fiere. L'82 per cento delle aziende membro per attirare l'attenzione di candidati sfrutta anche lo sponsoring o gli eventi benefici, ma solo il 22 per cento ritiene questi canali importanti o molto importanti.

Ciò che deve sovrastare tutti i canali di recruiting è la buona reputazione dell'azienda di lavoro temporaneo. Su questo i dirigenti sono concordi. Il 92 per cento è sicuro che la raccomandazione da parte di (ex) lavoratori temporanei sia la chiave più importante per il recruiting di nuovi candidati. Condizioni di lavoro eque e favorevoli unitamente all'intermediazione di impieghi sono quindi tra i pilastri primari del successo a lungo termine di un'azienda di lavoro temporaneo, in quanto consentono di attirare nuovi talenti.

## 4.2. Acquisizione di clienti aziendali

Secondo i dirigenti la raccomandazione da parte di clienti acquisiti e la rete di contatti personali sono decisive nell'acquisizione di nuovi clienti aziendali. Per il 96-97 per cento questo canale è importante o molto importante per rivolgersi ai nuovi clienti. Successivamente seguono la home page come biglietto da visita in rete con il 71 per cento e la disponibilità di forza lavoro rara con una quota del 68 per cento.

Accanto a queste quattro possibilità per l'acquisizione di nuovi clienti, i dirigenti puntano su vari altri canali per entrare in contatto con nuovi clienti. Una gran parte dei dirigenti sfrutta le possibilità del mondo digitale. Il 49 per cento considera i servizi digitali importanti o molto importanti per l'acquisizione di clienti. Il 40 per cento punta su pubblicità tramite social media e un buon 26-27 per cento cerca di posizionarsi sul mercato mediante la pubblicità online o l'utilizzo di un'app.

Il settore utilizza numerose vie classiche per allacciare contatti con nuovi clienti aziendali: un terzo delle aziende di servizi per il personale cerca di accedere a potenziali partner commerciali con nuovi servizi per l'impresa. Per il 41 per cento delle aziende di lavoro temporaneo l'acquisizione a freddo di clienti gioca un ruolo importante o molto importante. Il 43 per cento ritiene importante avere la sede della filiale nelle vicinanze della clientela. Sorprendentemente la vicinanza geografica sembra quindi essere più importante per l'acquisizione di clienti aziendali di quanto lo sia per il recruitment di candidati.

Allo sponsoring e agli eventi benefici o alle visite di fiere viene attribuita un'importanza marginale per l'acquisizione di clienti aziendali. Queste attività vengono percepite come importanti o molto importanti da meno del 20 per cento dei dirigenti. È interessante notare che neppure il prezzo sembra essere l'elemento decisivo per l'acquisizione dei clienti. Poco meno di un quarto dei dirigenti lo ritiene importante o molto importante. In considerazione della forte concorrenza sul mercato del lavoro temporaneo da un lato questa notizia risulta sorprendente. Dall'altro questo risultato dimostra che, in presenza di una forte concorrenza, le aziende devono riuscire a distinguersi dai competitori per mezzo di caratteristiche diverse dal prezzo.

### L'importanza dei diversi canali per l'acquisizione di clientela per i prestatori di personale in base alla valutazione dei loro dirigenti

Numero delle osservazioni:  
tra 114 e 129 a seconda della variabile

	1 molto bassa	2	3	4	5 molto elevata
<b>Servizi digitali</b>					
Home page	2%	8%	19%	27%	44%
Servizi digitali	14%	11%	26%	23%	26%
Social media	10%	20%	29%	24%	16%
Pubblicità online	24%	21%	29%	16%	10%
App	34%	21%	18%	12%	15%
<b>Differenziazione prodotti</b>					
Nuovi servizi	24%	19%	24%	20%	13%
Forza lavoro rara	7%	8%	17%	27%	41%
Prezzo basso	17%	22%	39%	15%	7%
<b>Canali classici del marketing</b>					
Rete di contatti	0%	0%	4%	12%	84%
Pubblicità per passaparola	0%	0%	3%	16%	81%
Acquisizione a freddo	19%	13%	27%	21%	20%
Visita di fiere	35%	25%	27%	7%	6%
Sponsoring / eventi benefici	24%	31%	27%	8%	10%
Sedi centrali	22%	14%	20%	26%	18%

## 5. I prestatori di personale nel segno della digitalizzazione

### 5.1. Obiettivi dei progetti di digitalizzazione

La digitalizzazione promuove il settore del lavoro temporaneo. Il 61 per cento dei prestatori di personale ha svolto un progetto di digitalizzazione negli ultimi cinque anni. Le possibilità tecniche vengono sfruttate per migliorare il valore aggiunto del servizio esistente e per ottimizzare le procedure interne. L'82 per cento dei dirigenti con un progetto di digitalizzazione persegue l'obiettivo di incrementare il valore aggiunto per i clienti aziendali. Il 75 per cento desidera diventare più interessante per i lavoratori temporanei e l'80 per cento desidera digitalizzare le procedure interne.

Per incrementare il valore aggiunto per clienti aziendali e lavoratori temporanei, i prestatori di personale puntano in particolare sullo sviluppo di servizi digitali complementari come lo sviluppo di app, la registrazione elettronica degli orari e la candidatura online. Per il 72 per cento dei dirigenti questo è un obiettivo importante o molto importante nella pianificazione di progetti di digitalizzazione. L'offerta di servizi digitali completamente nuovi è importante per un dirigente su due e i progetti per una riorganizzazione complessiva del modello commerciale esistente sono di rilevanza solo per uno su tre. La creazione di piattaforme di mediazione online e i nuovi tool di reclutamento costituiscono solo degli esempi in questi settori.

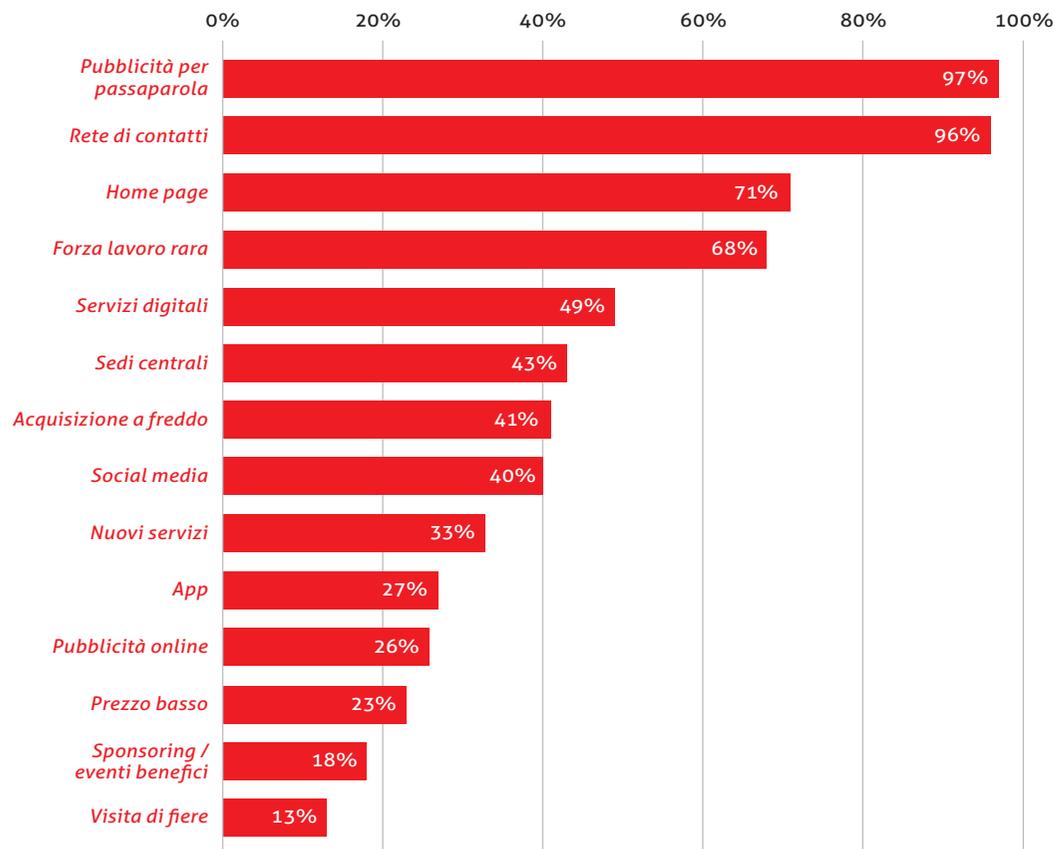
Big Data e HR Consulting sono due importanti mercati ad alto margine di crescita in cui le imprese di lavoro temporaneo possono posizionarsi come specialiste nel recruitment. Pertanto, nella pianificazione dei loro progetti di digitalizzazione i dirigenti cercano di sfruttare le nuove possibilità tecniche per ottenere informazioni sul mercato.

**Classifica dei canali più importanti per l'acquisizione di clientela per i prestatori di personale in base alla valutazione dei loro dirigenti**

Valori di scala 4 e 5 sintetizzati

Numero delle osservazioni:

tra 114 e 129 a seconda della variabile

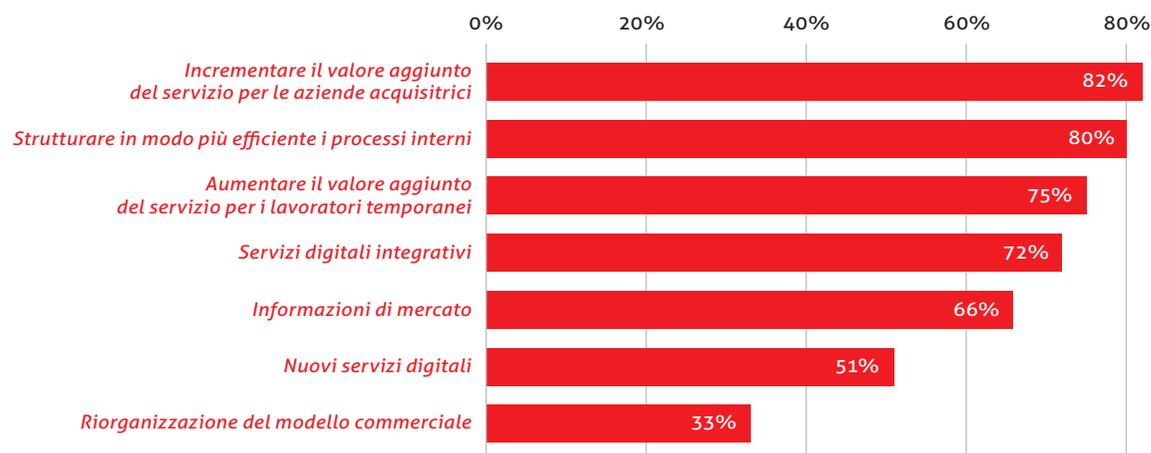


### Classifica degli obiettivi più importanti nei progetti di digitalizzazione per i prestatori di personale in base alla valutazione dei loro dirigenti

valori di scala 4 e 5 sintetizzati

Numero delle osservazioni:

tra 117 e 122 a seconda della variabile



### L'importanza di diversi obiettivi nei progetti di digitalizzazione per i prestatori di personale in base alla valutazione dei loro dirigenti

Numero delle osservazioni:

tra 117 e 122 a seconda della variabile

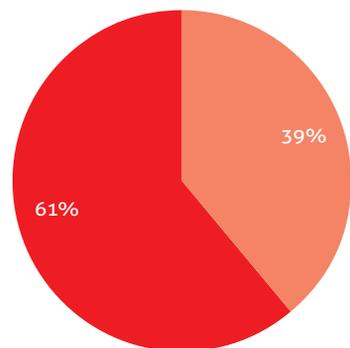
	1 molto bassa	2	3	4	5 molto elevata
<b>Fornitura di nuovi servizi</b>					
Nuovi servizi digitali	7%	16%	26%	29%	22%
Servizi digitali integrativi	1%	7%	20%	40%	32%
Riorganizzazione del modello commerciale	14%	22%	31%	26%	7%
Informazioni di mercato	2%	11%	21%	37%	29%
<b>Miglioramento della qualità dei servizi</b>					
Incrementare il valore aggiunto del prestito di personale per le aziende acquisitrici	2%	2%	14%	39%	43%
Incrementare il valore aggiunto del prestito di personale per i lavoratori temporanei	2%	8%	15%	38%	37%
Strutturare in modo più efficiente i processi interni	0%	8%	12%	26%	54%

## 5.2. Livello di digitalizzazione delle imprese di lavoro temporaneo

Nel complesso mondo del mercato del lavoro la simbiosi uomo macchina nelle aziende di lavoro temporaneo è una realtà concreta. La cura dei contatti personali e l'abbinamento preciso di candidato e posto di lavoro vacante richiedono dei consulenti del personale il cui ruolo di ascoltatori, coach e prestatori di servizio molto difficilmente potrà essere automatizzato. Dall'altro lato, i consulenti del personale vengono ampiamente supportati dal computer nel loro lavoro quotidiano. Ad esempio, nei sistemi salariali si rispecchia il complesso mercato del lavoro svizzero con tutti i CCL a carattere obbligatorio. Oggi nella maggior parte dei programmi software del settore non è possibile stampare contratti di lavoro non conformi al diritto del lavoro svizzero.

L'interazione tra uomo e macchina si rispecchia nelle risposte dei dirigenti relative al livello di digitalizzazione. Nel 60 per cento delle imprese spesso i sistemi informatici richiedono immissioni manuali. Il contatto personale con le aziende acquisitrici e i lavoratori temporanei è di grande importanza per il 95 per cento. Per quanto riguarda l'infrastruttura digitale, nel 58 per cento delle aziende di lavoro temporaneo i diversi sistemi software sono in rete tra loro. In un'azienda su due i processi chiave aziendali sono ampiamente automatizzati.

Nel settore della valutazione dei dati emerge un'immagine mista. Mentre l'attività corrente nel 60 per cento delle aziende di lavoro temporaneo viene già monitorata in tempo reale, le possibilità digitali per il rilevamento di un feedback regolare da collaboratori e clienti vengono sfruttate solo da un 40 per cento circa delle aziende.



Società membro di swisstafing con un progetto di digitalizzazione svolto nell'arco degli ultimi 5 anni

Numero delle osservazioni: 129

■ No  
■ Si

La situazione delle aziende membro di swisstafing sul piano del loro **livello di digitalizzazione** in base alla stima dei loro dirigenti

Numero delle osservazioni: tra 125 e 128 a seconda della variabile

	1 molto bassa	2	3	4	5 molto elevata
<b>Digitalizzazione dei processi chiave aziendali</b>					
I processi chiave aziendali sono automatizzati	5%	14%	32%	32%	17%
I sistemi software sono collegati tramite interfacce	6%	13%	22%	28%	31%
Digitalizzazione del processo di candidatura	8%	13%	32%	27%	21%
Comunicazione di esigenza di personale tramite interfacce IT	16%	14%	24%	22%	24%
La comunicazione aziendale digitale gioca un ruolo importante	6%	15%	28%	30%	21%
<b>Buisness Intelligence</b>					
Monitoraggio delle cifre d'affari attuali in tempo reale	9%	8%	23%	26%	34%
Feedback digitale di clienti e collaboratori per lo sviluppo dell'azienda	10%	22%	25%	19%	24%
<b>Attività aziendale analogica e incentivazione dei collaboratori</b>					
Spesso si rendono necessari inserimenti manuali	2%	17%	21%	45%	15%
I contatti personali giocano un ruolo importante	1%	0%	4%	15%	80%
Incentivazione delle competenze digitali dei collaboratori	7%	19%	30%	27%	17%

### 5.3. Motivi del fallimento dei progetti di digitalizzazione

Per il 48 per cento delle aziende di lavoro temporaneo i costi di un progetto di digitalizzazione sono la causa più frequente del suo fallimento. In considerazione della forte concorrenza sul mercato del lavoro temporaneo, questo non stupisce. Margini ristretti rendono difficile implementare nella realtà idee innovative costose.

Per un terzo scarso un progetto non viene ulteriormente proseguito perché i clienti aziendali oppure i lavoratori temporanei non dispongono dell'infrastruttura tecnica per poter sfruttare i servizi digitali. In parte, in questo contesto mancano anche le condizioni quadro necessarie da parte del legislatore. La firma elettronica, le incombenze amministrative digitali e una procedura online relativa ai documenti di identità adatta alla pratica sono i principali punti chiave. Ma la digitalizzazione impone delle sfide alle aziende di lavoro temporaneo anche al proprio interno. Un quarto dei progetti di digitalizzazione fallisce a causa della mancanza di tecnologia oppure del necessario know-how interno. La collaborazione con un partner commerciale adatto del mondo IT potrebbe essere la giusta soluzione a problematiche di questo genere. Nella pratica sembra che questo metodo funzioni. Solo il 14 per cento dei dirigenti ha dovuto rinunciare a un progetto di digitalizzazione per non aver trovato un partner adatto.

Tra i prestatori di personale non è stata rilevata una mancanza di spinta verso l'innovazione. Solo un dirigente su 10 rinuncia a un progetto di digitalizzazione per mancanza di un'idea adatta. Solo uno su cinque ritiene i progetti a cui ha pensato non sensati.

## 5.4. Chi sceglie la digitalizzazione e in che forma?

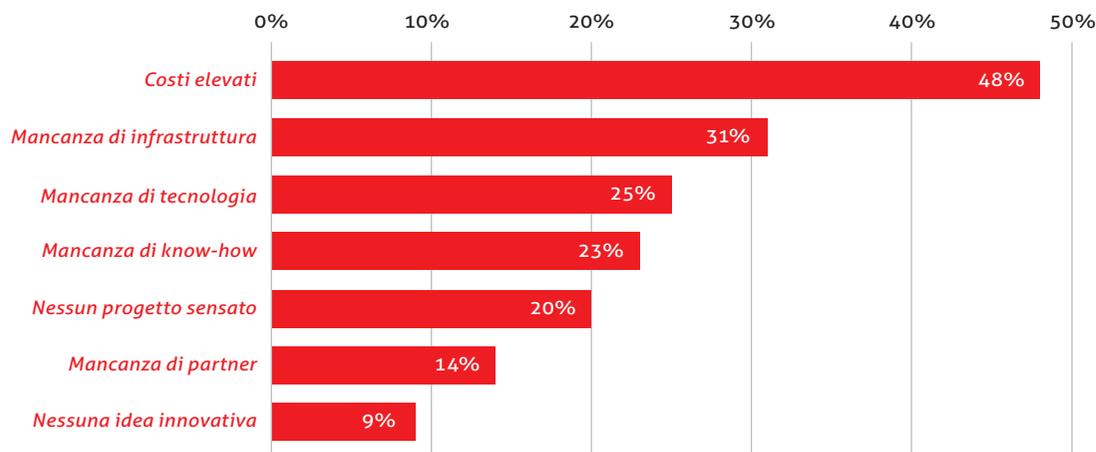
I metodi dell'economia politica consentono uno sguardo più preciso dietro le quinte dei dati di un sondaggio. Per capire meglio la dinamica delle innovazioni all'interno del settore, vale la pena approfondire quali dirigenti portano avanti determinate innovazioni e con quale obiettivo.<sup>5</sup>

Il 61 per cento delle aziende di lavoro temporaneo ha svolto al proprio interno un progetto di digitalizzazione negli ultimi cinque anni. Un'analisi più precisa mostra che nel caso dei dirigenti più propensi al rischio è decisamente più probabile che questi abbiano implementato un progetto di digitalizzazione. Inoltre, i dirigenti propensi al rischio con i progetti hanno perseguito più spesso l'obiettivo di definire nuovi modelli commerciali. Quindi anche per il settore del lavoro temporaneo vale quanto segue: gli imprenditori propensi al rischio sono innovatori importanti, che fungono da traino per l'economia e l'intero settore.

Per le PMI la digitalizzazione rappresenta una sfida. Negli ultimi cinque anni hanno varato un numero notevolmente inferiore di progetti di digitalizzazione. Partendo da questo presupposto non sorprende il livello di digitalizzazione notevolmente inferiore dei processi chiave aziendali, che nelle PMI risultano digitalizzati più raramente rispetto alle aziende di lavoro temporaneo con un fatturato superiore ai 10 milioni di franchi. Le aziende che al contempo si ritrovano esposte a una forte pressione della concorrenza sono particolarmente messe alla prova. La mancanza di proventi rende più difficile lo svolgimento di progetti costosi per rendere l'azienda pronta per il futuro.

Classifica delle motivazioni più importanti del **fallimento di progetti di digitalizzazione** presso i prestatori di personale in base alla valutazione dei loro dirigenti

Valori di scala 4 e 5 sintetizzati  
Numero delle osservazioni: 129



<sup>5</sup> Nel prosieguo verranno discussi solo fattori che esercitano un influsso statistico significativo con un livello di sicurezza di almeno il 15 per cento. Per i fattori rimanenti non è possibile escludere con un sufficiente grado di sicurezza che non siano generati da oscillazioni casuali dei set di dati.

L'effetto di caratteristiche dei dirigenti e dell'azienda sul **livello di digitalizzazione** di un'impresa o gli obiettivi nei progetti di digitalizzazione svolti.

Caratteristica esplicativa	Svolgimento di un progetto di digitalizzazione negli ultimi cinque anni	Livello di digitalizzazione dei processi chiave aziendali (valori di scala 4 e 5)	Obiettivo della digitalizzazione: riorganizzazione del modello commerciale (valori di scala 4 e 5)	Obiettivo della digitalizzazione: servizi digitali complementari (valori di scala 4 e 5)
<b>Caratteristiche dei dirigenti</b>				
Età superiore ai 50 anni	+++*	+++*	o	+++*
Donna	++	-	--	-
Diploma universitario	++++**	o	o	o
Elevata propensione al rischio (valori di scala 4 e 5)	+++*	+	++++**	+
<b>Caratteristiche dell'azienda</b>				
Concorrenza molto forte (valore di scala 5)	--**	++	++	o
Acquisizione di feedback da clienti/ collaboratori (valori di scala 4 e 5)	o	+++*	++++**	++++**
Costi elevati come motivo di fallimento più frequente	o	o	+	+++*
PMI (fatturato < 10 milioni di CHF)	--**	----**	o	-
<b>Numero di osservazioni</b>	<b>119</b>	<b>118</b>	<b>118</b>	<b>112</b>

**Osservazioni:**

Le stime si basano su modelli di probabilità lineari con una variabile 0/1 come grandezza dipendente.

I segni che vanno da tre volte «-», a «O», fino a tre volte «+» indicano l'intensità con cui una caratteristica si ripercuote sulla grandezza dipendente dell'instestazione.

Le stelle \* indicano un livello di significatività del 15 (\*), 10 (\*\*\*) e 5 (\*\*\*\*) percento. Gli errori standard sono stati valutati sulla base del modello Bootstrap con 1000 iterazioni.

I dirigenti con diploma universitario varano spesso progetti di digitalizzazione. Le loro aziende invece non hanno né un elevato livello di digitalizzazione per i processi chiave né spesso cercano di modificare in modo radicale il modello commerciale mediante la digitalizzazione oppure proponendo servizi digitali complementari. I titolari e i CEO con una formazione universitaria sono quindi assolutamente i motori della digitalizzazione nel settore. Per quanto riguarda il loro tipo di approccio, tuttavia, non si differenziano dalla media del settore.

I motori dell'innovazione sono i titolari e i CEO che hanno superato i cinquant'anni. Negli ultimi cinque anni nelle loro aziende sono stati varati più spesso dei processi di digitalizzazione. I dirigenti più anziani puntano con una frequenza sopra la media sulla digitalizzazione dei processi chiave aziendali e sull'offerta di servizi complementari. In questo modo a quanto pare i dirigenti più anziani sfruttano la digitalizzazione per aumentare il valore aggiunto dei servizi chiave da loro proposti.

I costi della digitalizzazione sono il motivo di gran lunga più frequente per cui le aziende di lavoro temporaneo rinunciano allo svolgimento di un progetto. Le aziende che indicano questa motivazione per il fallimento dei progetti di digitalizzazione nelle innovazioni tecniche perseguono molto più spesso l'obiettivo di offrire servizi complementari.

Un'innovazione di successo riesce nella pratica mediante una stretta collaborazione tra prestatore di servizi e cliente. Questo vale anche per il settore del lavoro temporaneo. I dirigenti che raccolgono regolarmente feedback dei clienti aziendali e dei collaboratori innovano in modo più orientato all'obiettivo e hanno una prospettiva più ampia per quanto riguarda gli obiettivi dei loro progetti di digitalizzazione. Con una frequenza superiore alla media desiderano allo stesso tempo automatizzare i loro processi chiave, proporre nuovi servizi e sviluppare servizi digitali complementari.

## 6. I prestatori di personale guardano al futuro

### 6.1. Il mondo del lavoro – oggi e domani

Con lo sguardo rivolto al futuro i dirigenti delle aziende di lavoro temporaneo sono concordi: credono alle persone e alla loro forza lavoro. Nonostante tutte le previsioni nefaste dei futurologi e dei politici di diversi colori, solo il 22 per cento crede a un incremento a lungo termine della disoccupazione. A un futuro noleggio di robot da parte dei prestatori di personale crede solo il 17 per cento. Tuttavia, dal punto di vista dei dirigenti il mondo del lavoro cambierà. Il 75 per cento degli intervistati crede a un aumento del lavoro flessibile in Svizzera. Sempre un 40 per cento si aspetta che il rapporto di lavoro tradizionale venga sempre più sostituito dal rapporto mandatario. Il crowdsourcing e la Gig-Economy, sul modello di Uber e Airbnb, sono importanti parole chiave.

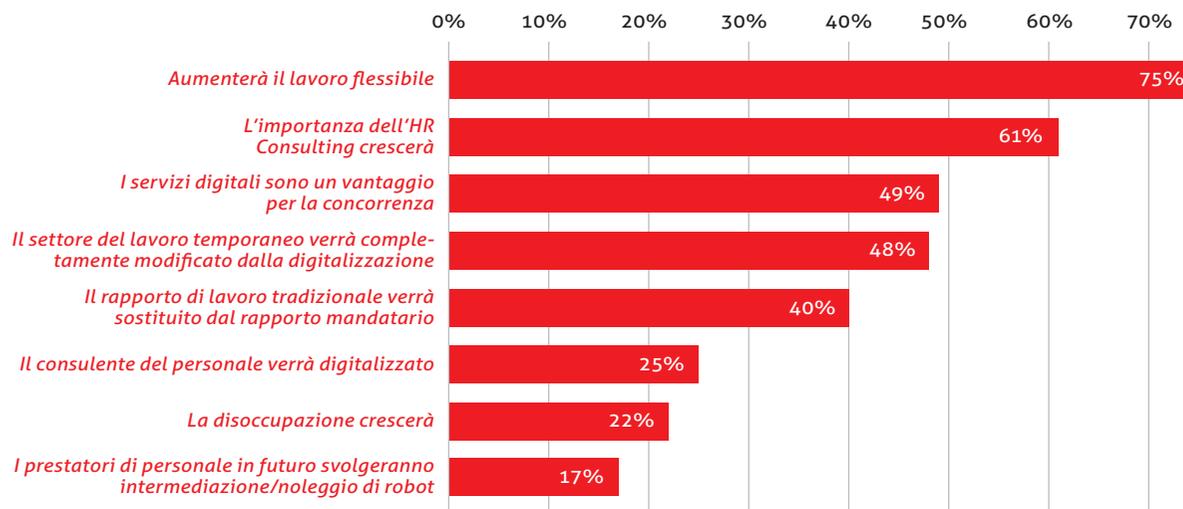
In questo contesto si pone la domanda in che misura la Gig-Economy già oggi sia una realtà vissuta nel settore del lavoro temporaneo. Per il 40 per cento delle aziende membro gli impieghi a breve termine di massimo quattro settimane sono solo un quarto del totale o meno. Per un ulteriore 30 per cento la quota degli impieghi a breve termine oscilla tra il 25 e il 50 per cento. I numeri indicano che la parte preponderante degli impieghi si protrae per periodi piuttosto lunghi. Impieghi brevi sul modello della Gig-Economy, tuttavia, vengono svolti già oggi nella forma di lavoro temporaneo. A differenza di altri modelli commerciali e forme di lavoro nati di recente, il lavoro temporaneo radicato offre la piena tutela dell'assicurazione sociale e del CLL Prestito di personale con al tempo stesso la massima flessibilità.

Classifica dei principali sviluppi futuri del mercato del lavoro in base alla valutazione dei dirigenti delle aziende di lavoro temporanee

Valori di scala 4 e 5 sintetizzati

Numero delle osservazioni:

tra 117 e 125 a seconda della variabile

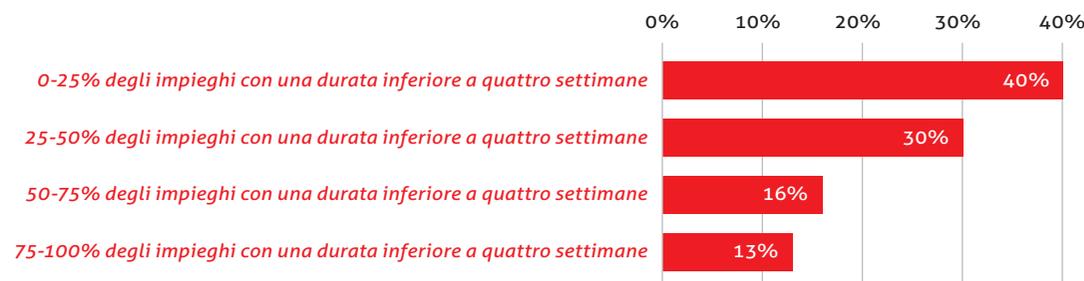


Percentuale degli impieghi a breve termine con una durata inferiore a quattro settimane presso le aziende membro di swissstaffing in base alle indicazioni dei loro dirigenti

Esempio di lettura della prima riga:

nel 40% delle aziende membro di swissstaffing la percentuale di impieghi a breve termine della durata massima di 4 settimane è inferiore al 25 per cento.

Numero delle osservazioni: 129



## 6.2. Il futuro del settore

Guardando al futuro del settore, tra i dirigenti si rileva una certa spaccatura. Il 48 per cento degli intervistati parte dal presupposto che la digitalizzazione sovvertirà il settore dal profondo. Non stupisce che uno su due per il futuro veda nei servizi digitali un vantaggio sulla concorrenza. Tuttavia, in base alla stima dei dirigenti una rivoluzione completa resta esclusa. Solo uno su quattro crede a una digitalizzazione completa dei consulenti del personale. Un possibile motivo di questo dato potrebbe essere che i dirigenti si attendono una forte crescita dell'HR Consulting, in cui i consulenti del personale competenti dovranno assumere ancora una volta un ruolo chiave.

Risulta interessante un'analisi più precisa di come si divida il pensiero dei vari dirigenti in merito al futuro del settore.<sup>6</sup> I dirigenti con un'elevata propensione al rischio credono ai vantaggi della concorrenza per mezzo di servizi digitali decisamente più spesso della media. Per il resto in merito a questa caratteristica non ci sono quasi differenze statisticamente significative tra i dirigenti. Questo vale anche con lo sguardo rivolto a una rivoluzione del settore del lavoro temporaneo e l'aumento del rapporto contrattuale. I membri esposti a una forte concorrenza da parte dei loro competitori credono a forti cambiamenti in questi due settori. I dirigenti propensi al rischio, inoltre, credono piuttosto spesso a un notevole incremento dei rapporti mandataria sul mercato del lavoro.

Lo sguardo al **futuro** dal punto di vista dei dirigenti delle aziende membro di swisstaffing

Numero delle osservazioni:  
tra 117 e 125 a seconda della variabile

	1 molto basso	2	3	4	5 molto elevato
<b>Il futuro del mercato del lavoro</b>					
La disoccupazione crescerà	22%	24%	32%	15%	7%
Il rapporto di lavoro tradizionale verrà sostituito dal rapporto mandataria	3%	22%	35%	32%	8%
Aumenterà il lavoro flessibile	2%	4%	19%	42%	33%
I prestatori di personale in futuro svolgeranno intermediazione/noleggio di robot	42%	25%	16%	12%	5%
<b>Il futuro del settore</b>					
Il settore del lavoro temporaneo verrà completamente modificato dalla digitalizzazione	8%	16%	28%	25%	23%
Il consulente del personale verrà digitalizzato.	22%	28%	25%	20%	5%
I servizi digitali sono un vantaggio per la concorrenza	5%	14%	32%	26%	23%
L'importanza dell'HR Consulting crescerà	0%	14%	25%	36%	25%

<sup>6</sup> Nel prosieguo verranno discussi solo fattori che esercitano un influsso statistico significativo con un livello di sicurezza di almeno il 15 per cento. Per i fattori rimanenti non è possibile escludere con un sufficiente grado di sicurezza che non siano generati da oscillazioni casuali dei set di dati.

Sul piano di una crescente importanza dell'HR Consulting è possibile osservare notevoli differenze tra le aziende membro. I dirigenti di piccole aziende con un fatturato inferiore a 10 milioni di franchi credono meno spesso nel futuro dell'HR Consulting. Questo vale anche per aziende in cui i costi elevati sono la causa del fallimento dei progetti di digitalizzazione. Queste cifre possono essere intese come un indizio che per piccole aziende l'introduzione di servizi nel settore dell'HR Consulting è particolarmente difficile e in parte correlato a costi elevati. Sull'onda della digitalizzazione uno dei motivi potrebbe essere che i Big Data diventeranno uno strumento chiave dell'HR Consulting, che è complesso da utilizzare e soprattutto implementabile in grandi aziende.

Inoltre, i dirigenti con più di 50 anni credono maggiormente a un futuro dell'HR Consulting e a quelle aziende in cui la raccolta del feedback dei clienti e dei collaboratori riveste una grande importanza. Infine stupisce poco che un rilievo sistematico del feedback costituisca il presupposto di base per l'accesso a un HR Consulting professionale.

**L'effetto** di caratteristiche dei dirigenti e delle imprese **sul parere dei dirigenti** per quanto riguarda il futuro sviluppo del settore

Caratteristica esplicativa	Rivoluzione del settore del lavoro temporaneo	Aumento: rapporto mandatario	Vantaggio sulla concorrenza: servizio digitale	Aumento: HR Consulting
<b>Caratteristiche dei dirigenti</b>				
Età superiore ai 50 anni	o	o	+	++**
Donna	-	-	++	o
Diploma universitario	++	o	++	-
Elevata propensione al rischio (valori di scala 4 e 5)	++	++++**	++++**	+
<b>Caratteristiche dell'azienda</b>				
Concorrenza molto forte (valore di scala 5)	++++**	++++**	o	++*
Acquisizione di feedback da clienti/ collaboratori (valori di scala 4 e 5)	o	+	o	++*
Costi elevati come motivo di fallimento più frequente	o	o	o	--**
PMI (fatturato < 10 milioni di CHF)	--	o	--	---**
<b>Numero di osservazioni</b>	<b>102</b>	<b>107</b>	<b>108</b>	<b>105</b>

**Osservazioni:**

Le stime si basano su modelli di probabilità lineari con una variabile 0/1 come grandezza dipendente.

I segni che vanno da tre volte «-», a «o», fino a tre volte «+» indicano l'intensità con cui una caratteristica si ripercuote sulla grandezza dipendente dell'intestazione.

Le stelle \* indicano un livello di significatività del 15 (\*), 10 (\*\*\*) e 5 (\*\*\*\*) per cento. Gli errori standard sono stati valutati sulla base del modello Bootstrap con 1000 iterazioni.

Publicato nel marzo 2018  
da swisstaffing, l'associazione delle aziende  
di servizi per il personale in Svizzera

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

swisstaffing  
Stettbachstrasse 10  
CH-8600 Dübendorf

---

## Impressum

### **swisstaffing**

Associazione delle aziende di servizi per il personale in Svizzera  
Stettbachstrasse 10  
CH-8600 Dübendorf  
Tel: +41 (0)44 388 95 40  
[www.swisstaffing.ch](http://www.swisstaffing.ch)  
[info@swisstaffing.ch](mailto:info@swisstaffing.ch)

### **Sondaggio**

Il sondaggio combinato online e telefonico è stato svolto  
da gfs-zürich.

### **Redazione**

Dr. rer. pol. Marius Osterfeld, Economista, swisstaffing

### **Informazioni**

Dr. Marius Osterfeld, Economista, swisstaffing  
[marius.osterfeld@swisstaffing.ch](mailto:marius.osterfeld@swisstaffing.ch)

### **Traduzione**

ARGUS DATA INSIGHTS Schweiz AG

### **Realizzazione**

Andrea Chanteiro Gmünder, feinform grafik  
[www.feinform.ch](http://www.feinform.ch)

Documento disponibile su [www.swisstaffing.ch](http://www.swisstaffing.ch)  
Ristampa, anche per estratti, consentita solo con indicazione  
della fonte.

© swisstaffing