

White Paper

Nel clima teso tra Gen Z e over 50: come le aziende possono essere attraenti per tutte le generazioni

3

Executive
Summary

4

I prestatori
di personale
prendono
posizione

6

Carenza di lavoratori
qualificati: le strategie di
reclutamento e fidelizza-
zione assumono sempre
più importanza

8

Aspettative dei
dipendenti
nei confronti del
posto di lavoro

16

Forza lavoro
centrale e forza
lavoro flessibile
in un'azienda

20

temporaneo: un ponte
verso l'impiego fisso e
modello occupazionale
flessibile

26

Strategie HR
per il futuro

30

Progettazione
dello studio
e riferimenti
bibliografici

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 2025, ©swissstaffing

Executive Summary

I requisiti per le aziende in Svizzera cambiano a velocità strepitosa. La concorrenza per i lavoratori qualificati si intensificherà a causa dello sviluppo della popolazione attiva, a prescindere dalle fluttuazioni economiche a breve termine. Per rimanere competitive a lungo termine, le aziende devono ripensare le proprie strategie di reclutamento e fidelizzazione, tenendo in particolare considerazione le aspettative dei dipendenti. Ciò significa, innanzitutto, concentrarsi su una cultura aziendale positiva, investire attivamente risorse in un buon ambiente di lavoro e in modelli di retribuzione interessanti nonché promuovere la flessibilità.

Da un'indagine a 360 gradi condotta tra dipendenti, aziende e lavoratori flessibili emerge, tuttavia, che le priorità dei datori di lavoro spesso non coincidono con le esigenze dei lavoratori. Fanno piuttosto affidamento sui punti di forza che possiedono grazie alla struttura aziendale. Una strategia HR orientata al futuro richiede un approccio differenziato che tenga conto delle aspettative delle diverse categorie di lavoratori: la Generazione Z dà priorità alla sicurezza finanziaria, alla stabilità e alle prospettive di carriera in seno all'azienda, mentre la generazione over 50 apprezza la significatività, la flessibilità e il riconoscimento. Le donne e le persone con responsabilità di assistenza, in particolare, confidano nelle opportunità di lavoro a tempo parziale e nei modelli di lavoro flessibili per poter conciliare famiglia e professione. Le aziende che tengono conto di tali esigenze e promuovono attivamente la diversità accrescono la propria attrattiva, trattenendo i talenti a lungo termine.

Un modello di gestione del personale sostenibile combina una forza lavoro di base con una forza lavoro flessibile, in modo da poter coniugare stabilità e adattabilità. Mentre i dipendenti fissi assicurano le competenze di base e le conoscenze essenziali in seno all'azienda, i lavoratori flessibili come i lavoratori temporanei consentono di reagire rapidamente alle fluttuazioni economiche e alla necessità di acquisire conoscenze specialistiche a breve termine. Una suddivisione dei compiti orientata alle competenze, strutture e processi chiari nonché una cultura aziendale basata sull'apprezzamento sono elementi fondamentali ai fini di una collaborazione fluida tra il

personale fisso e quello flessibile.

Le diverse motivazioni delle due tipologie di lavoratori temporanei possono essere integrate in modo mirato in una strategia HR: in primo luogo, chi è alla ricerca di un impiego fisso vede nel lavoro temporaneo la possibilità di accesso a un'occupazione a tempo indeterminato. Le aziende traggono vantaggio da questa «fase di prova» perché hanno così modo di conoscere i lavoratori qualificati nella prassi. Ciò consente di evitare l'assunzione di risorse non idonee, di aumentare la possibilità di fidelizzazione a lungo termine e di ridurre i costi di reclutamento. In secondo luogo, chi cerca flessibilità sceglie consapevolmente rapporti di lavoro temporanei per avere maggiore autonomia e libertà. Vale la pena per le aziende trattenere attivamente anche questi talenti offrendo incarichi ricorrenti. Si crea così un pool di lavoratori qualificati con conoscenze specifiche inerenti all'azienda.

I prestatori di personale giocano un ruolo chiave in tempi in cui regnano la carenza di personale qualificato e una crescente concorrenza. Grazie alle loro conoscenze del mercato e alla loro rete aiutano le aziende a trovare talenti qualificati e a bypassare le emergenze di personale tramite il prestito di personale. Il fatto che il 60 per cento delle aziende svizzere faccia già ricorso al lavoro temporaneo (Sotomo 2024) dimostra che questa forma di lavoro è da tempo parte integrante delle moderne strategie HR.

Un modello di gestione
del personale
sostenibile combina
una forza lavoro di
base con una forza
lavoro flessibile, in modo
da poter coniugare
stabilità e adattabilità.

I prestatori di personale prendono posizione

In qualità di associazione padronale dei prestatori di personale e partner sociale del CCL Prestito di personale, swissstaffing si impegna per l'accettazione del lavoro autodeterminato e flessibile da parte della società e per la sicurezza sociale dei lavoratori flessibili.

Alla luce della sempre più grave carenza di lavoratori qualificati e del ricambio generazionale, il lavoro temporaneo quale precursore del lavoro flessibile assume un ruolo chiave nell'economia svizzera. In questo contesto i prestatori di personale sono partner strategici che forniscono alle aziende un supporto mirato.

Le sfide future del mercato del lavoro impongono alle aziende un adeguamento delle loro strategie HR che tenga conto delle esigenze degli occupati di tutte le generazioni. Inoltre, è sempre più essenziale per le aziende combinare una forza lavoro di base con una forza lavoro flessibile attraverso un modello di gestione del personale sostenibile: mentre i collaboratori fissi assicurano le competenze chiave e le conoscenze essenziali, le risorse flessibili come i lavoratori temporanei consentono di reagire tempestivamente alle fluttuazioni congiunturali e apportano in modo mirato il know-how necessario in breve tempo. Inoltre, il lavoro temporaneo offre alle aziende l'opportunità di reclutare in modo più efficace: per molte persone in cerca di un posto fisso il lavoro temporaneo rappresenta il primo passo verso un'occupazione a tempo indeterminato. Per le aziende ciò significa avere la possibilità di conoscere già i lavoratori qualificati durante la quotidianità lavorativa. Ciò consente di ridurre le assunzioni di risorse non idonee, di aumentare la possibilità di fidelizzazione a lungo termine e di abbassare i costi di reclutamento. Al tempo stesso cresce il numero di persone in cerca di flessibilità che optano consapevolmente per modelli di lavoro temporanei per ottenere maggiore autonomia e libertà. Anche in questo caso le aziende ne traggono vantaggio fidelizzando le risorse qualificate mediante l'offerta di incarichi ricorrenti.

Per sfruttare al meglio il potenziale del lavoro temporaneo per le aziende, i lavoratori flessibili e il futuro mercato del lavoro, devono essere soddisfatte le seguenti premesse:

- Una cultura capace di accettare il lavoro flessibile e i cambiamenti dinamici tra le forme di occupazione: il lavoro temporaneo e il flexwork sono una realtà sociale che riflette le esigenze dei lavoratori. Sono una risposta alle sfide del futuro mercato del lavoro e devono essere sostenuti attivamente.
- Niente restrizioni normative che ostacolino il lavoro flessibile: per preservare e promuovere l'importante ruolo del settore del lavoro temporaneo per l'intera società e l'economia, non devono essere imposte restrizioni o divieti al lavoro temporaneo. Essi limiterebbero le aziende nella loro flessibilità e acuirebbero ulteriormente la carenza di personale qualificato.
- Meno vincoli legali in materia di orario di lavoro: nell'elaborazione di quadri giuridici moderni si dovrebbe tenere conto dei modelli di lavoro contemporanei e più flessibili. Allentamenti mirati delle direttive in materia di orari di lavoro e periodi di riposo sono urgentemente necessari.
- Oltre alla tutela dei lavoratori le autorità esecutive devono anche tenere conto del grande bisogno di flessibilità dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei prestatori di personale.

Le sfide future
del mercato del
lavoro impongono
alle aziende di
adattare le proprie
strategie HR in
modo che tengano
adeguatamente
conto delle esigenze
degli occupati di
tutte le generazioni.

Carenza di lavoratori qualificati: le strategie di reclutamento e fidelizzazione assumono sempre più importanza

La carenza di lavoratori qualificati continua a rappresentare una sfida a lungo termine per il mercato del lavoro svizzero. In un sondaggio condotto da swissstaffing e Sotomo tra le aziende (2024), il 78 per cento delle aziende svizzere sostiene di avere difficoltà, almeno in certi periodi, a trovare figure dirigenziali e risorse qualificate idonee. Il futuro impone alle aziende di adattare le proprie strategie di reclutamento e fidelizzazione. In particolare si dovrebbe tenere conto in modo mirato delle aspettative dei dipendenti. Le aziende che non lo fanno rischiano di avere posizioni vacanti e un aumento delle fluttuazioni.

Le priorità dei lavoratori si differenziano in base al sesso, all'età e alle personali condizioni di vita. Per le aziende è essenziale comprendere queste differenze e orientare di conseguenza la propria strategia HR. Un approccio adeguato al gruppo target è fondamentale per un reclutamento di successo e un'implementazione efficace rafforza la lealtà dei collaboratori acquisiti.

Per attrarre talenti il sostegno del settore del lavoro temporaneo è prezioso. Consente alle aziende di rispondere con rapidità e flessibilità alle emergenze di personale, di reclutare lavoratori qualificati e di impiegargli in base alle esigenze.

Sulla base di un sondaggio a 360 gradi condotto tra occupati, aziende e lavoratori flessibili in Svizzera, questo White Paper analizza le seguenti questioni cruciali: quali sono le principali aspettative degli occupati nei confronti del posto di lavoro? In che misura i datori di lavoro le soddisfano già? Come si possono integrare le differenti esigenze delle diverse generazioni e tipologie di lavoro flessibile nella strategia HR?

Due esempi pratici di lavoratori temporanei consentono di farsi un'idea su come le loro aspettative nei confronti di un rapporto di lavoro si siano concretizzate attraverso il lavoro temporaneo.

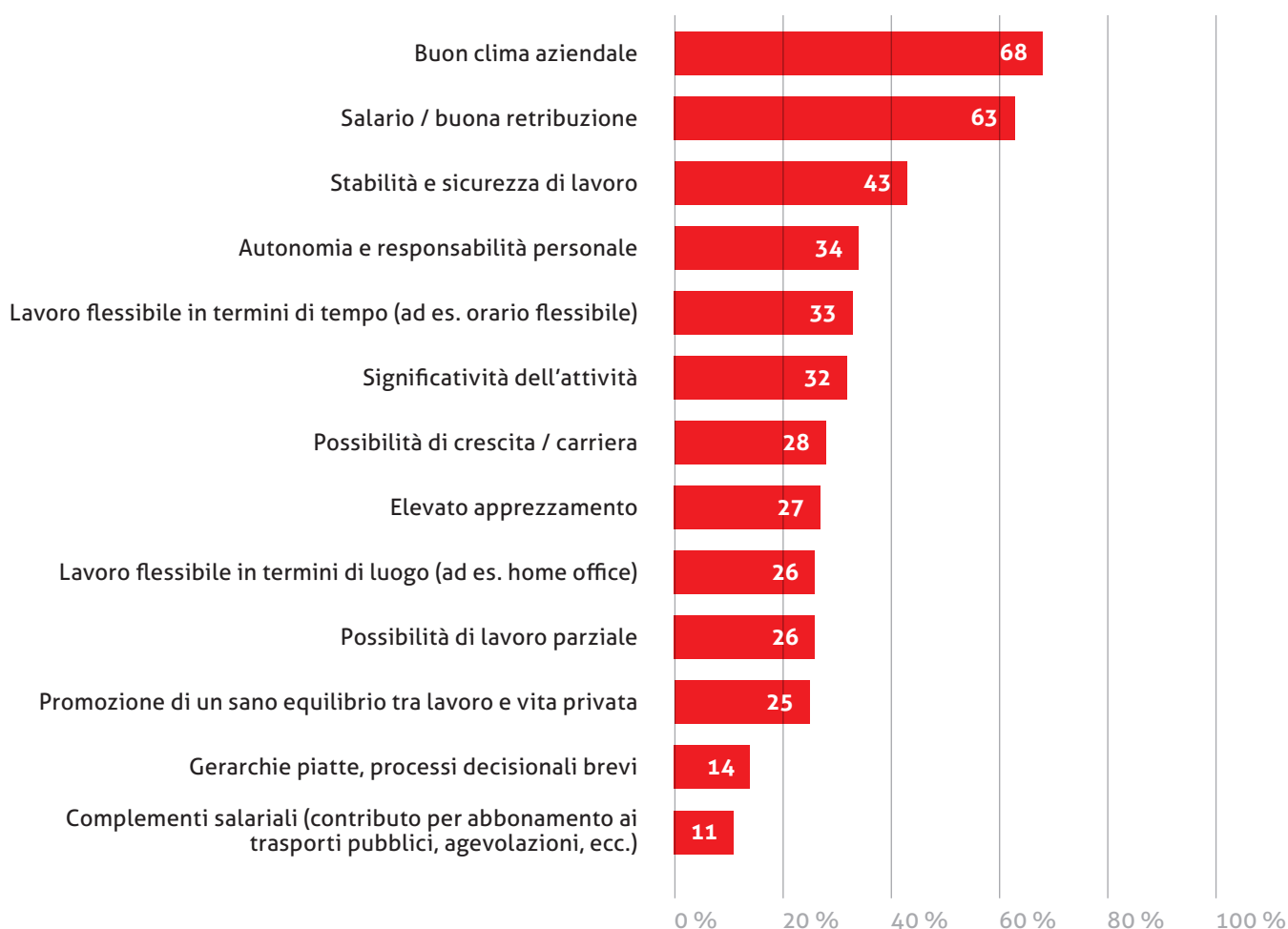
Il
78 %
delle aziende svizzere
afferma di avere difficoltà,
almeno in certi periodi,
a trovare figure dirigenziali
e risorse qualificate idonee.

Aspettative dei dipendenti nei confronti del posto di lavoro

Per la popolazione attiva svizzera, i criteri decisivi per determinare l'attrattiva di un impiego sono l'ambiente di lavoro (68 %) e il salario (63 %). Seguono, con notevole distacco, stabilità e sicurezza del posto di lavoro (43 %), autonomia e responsabilità personale (34 %) e orari di lavoro flessibili (33 %).

I risultati del sondaggio sono sbalorditivi per la loro chiarezza, se si pensa che gli intervistati hanno dovuto attribuire delle priorità alle proprie esigenze e limitarsi a un massimo di cinque degli aspetti per loro più importanti. Un buon clima lavorativo e una retribuzione allettante sono quindi i requisiti fondamentali posti da chi cerca lavoro. Costituiscono i due pilastri di un rapporto di lavoro. Se uno o entrambi questi elementi mancano, si corre il rischio di fluttuazioni e difficoltà nell'acquisizione dei talenti. Pertanto, date le sfide future sul mercato

Figura 1:
Persone occupate: aspetti importanti di un posto di lavoro



Base persone occupate: popolazione svizzera in età lavorativa dai 18 anni (senza pensionati) (n=1204). Mass. 5 risposte multiple.
Fonte: swisstaffing / gfs-zürich 2024

del lavoro, le aziende dovrebbero investire in questi due fattori e comunicare le misure in modo trasparente. Questo è l'unico modo per fidelizzare i collaboratori a lungo termine e ridurre al minimo la loro fluttuazione.

Nonostante gli indici di gradimento siano significativamente più bassi, i requisiti nelle classifiche seguenti non sono irrilevanti. Contribuiscono a soddisfare le esigenze primarie, a integrare i modelli retributivi e a migliorare l'ambiente di lavoro. La stabilità, le opportunità di crescita e di carriera offrono ai collaboratori prospettive a lungo termine e fanno parte di una strategia di fidelizzazione mirata. Anche la flessibilità in termini di orari di lavoro e l'autonomia assumono sempre più importanza. Proponendo l'orario flessibile, il lavoro da remoto e la possibilità di prendere decisioni in autonomia, i datori di lavoro rafforzano il rapporto di fiducia con i propri collaboratori. In questo modo creano un ambiente di lavoro positivo, aumentando nello stesso tempo la propria attrattiva (v. swissstaffing 2024). La comunicazione strategica di questi vantaggi è fondamentale nel reclutamento di nuovi talenti, per potersi posizionare come un datore di lavoro interessante e attirare professionisti qualificati.

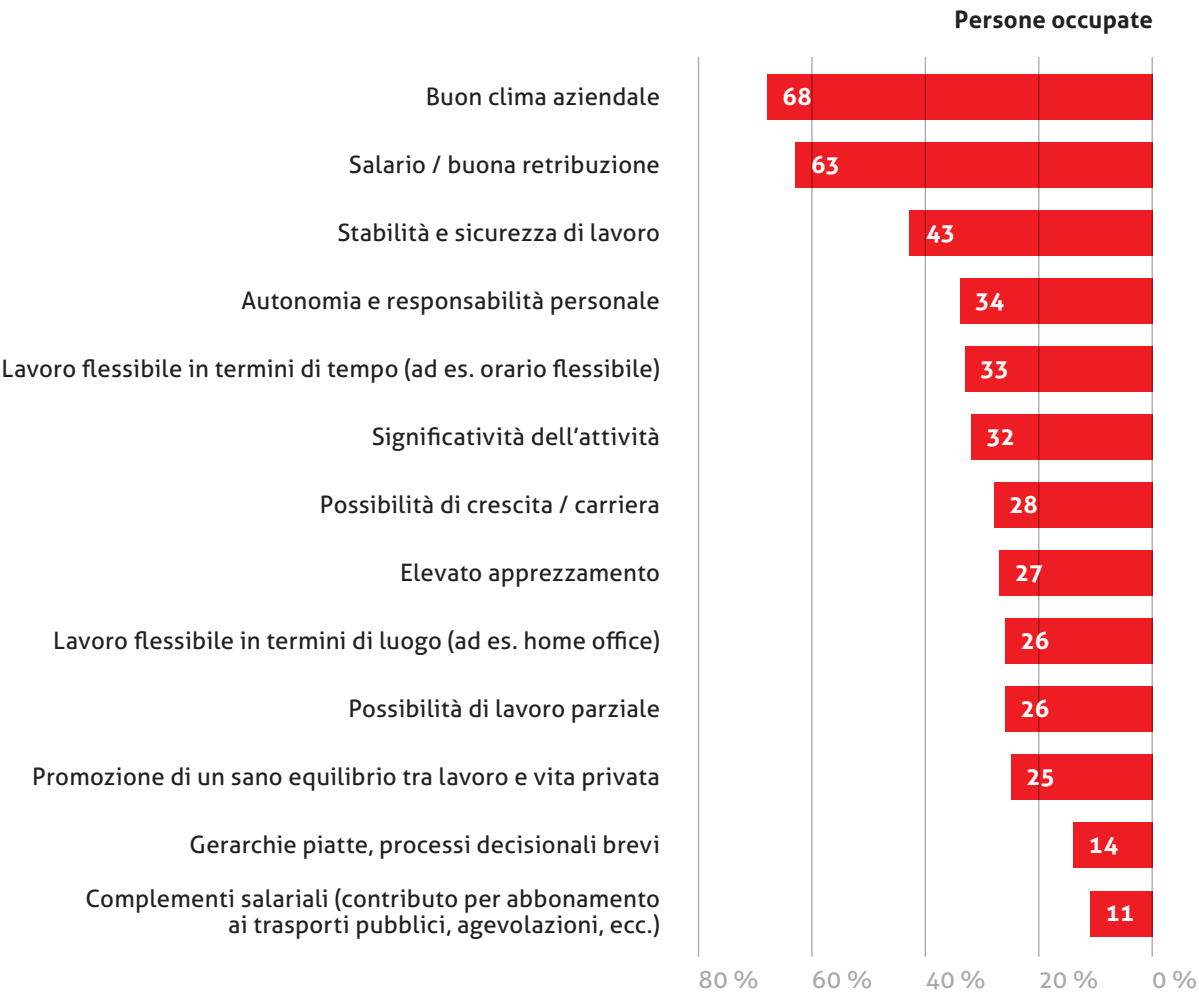
Per il
68 %
delle persone occupate
il buon clima aziendale
costituisce un criterio
determinante per
l'attrattiva di un posto
di lavoro.

**Divario tra esigenze delle persone occupate
e la percezione che le aziende hanno di sé**

Il confronto dimostra che vi è un divario tra le esigenze dei dipendenti e la percezione che le aziende hanno dei propri punti di forza. Solo circa la metà dei datori di lavoro considera un buon ambiente di lavoro (53 %) e una buona retribuzione (44 %) come vantaggi cruciali per la propria azienda, mentre per gli occupati questi due fattori sono decisamente più importanti. Colpisce anche la

discrepanza nelle opportunità di formazione continua e di carriera: mentre solo il 17 per cento dei datori di lavoro li considera punti di forza fondamentali, per il 28 per cento dei dipendenti esse sono indispensabili. D'altro canto, le aziende privilegiano le gerarchie piatte, l'alto livello di apprezzamento e le opportunità di lavoro parziale più dei dipendenti stessi. Ciò potrebbe essere, da un lato, indice di priorità diverse da entrambe le parti oppure potrebbe già rappresentare un tentativo da parte delle aziende di creare un buon clima lavorativo nella propria azienda.

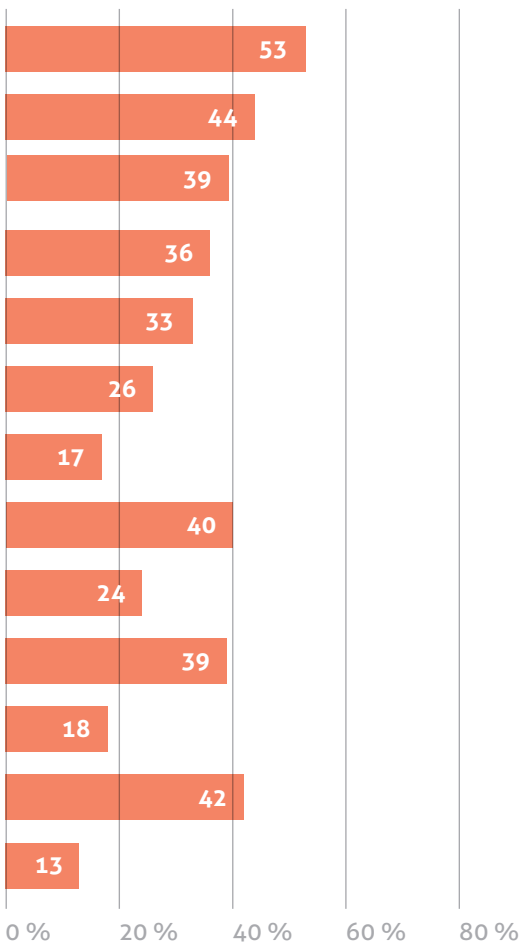
Figura 2:
Persone occupate: aspetti importanti di un posto di lavoro
Datori di lavoro: aspetti interessanti della propria azienda



Base persone occupate: popolazione svizzera in età lavorativa dai 18 anni (senza pensionati) (n=1204). Mass. 5 risposte multiple.
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2024

Uno sguardo ai risultati in base alle dimensioni delle aziende mostra che le risposte dei datori di lavoro sono fortemente influenzate dalla struttura aziendale: le piccole imprese offrono gerarchie piatte, un elevato livello di responsabilità personale, un buon ambiente di lavoro e apprezzamento personale. Le grandi aziende, viceversa, pongono l'accento su vantaggi come l'home office, le opportunità di formazione continua e di carriera nonché ampi complementi salariali. Quindi le aziende si concentrano principalmente sui punti di forza che già possiedono. Ciò è comprensibile. Tuttavia, le nuove realtà del mercato del lavoro impongono alle aziende di orientarsi in modo mirato alle esigenze delle persone occupate e di essere disposte a fare di più per i propri collaboratori.

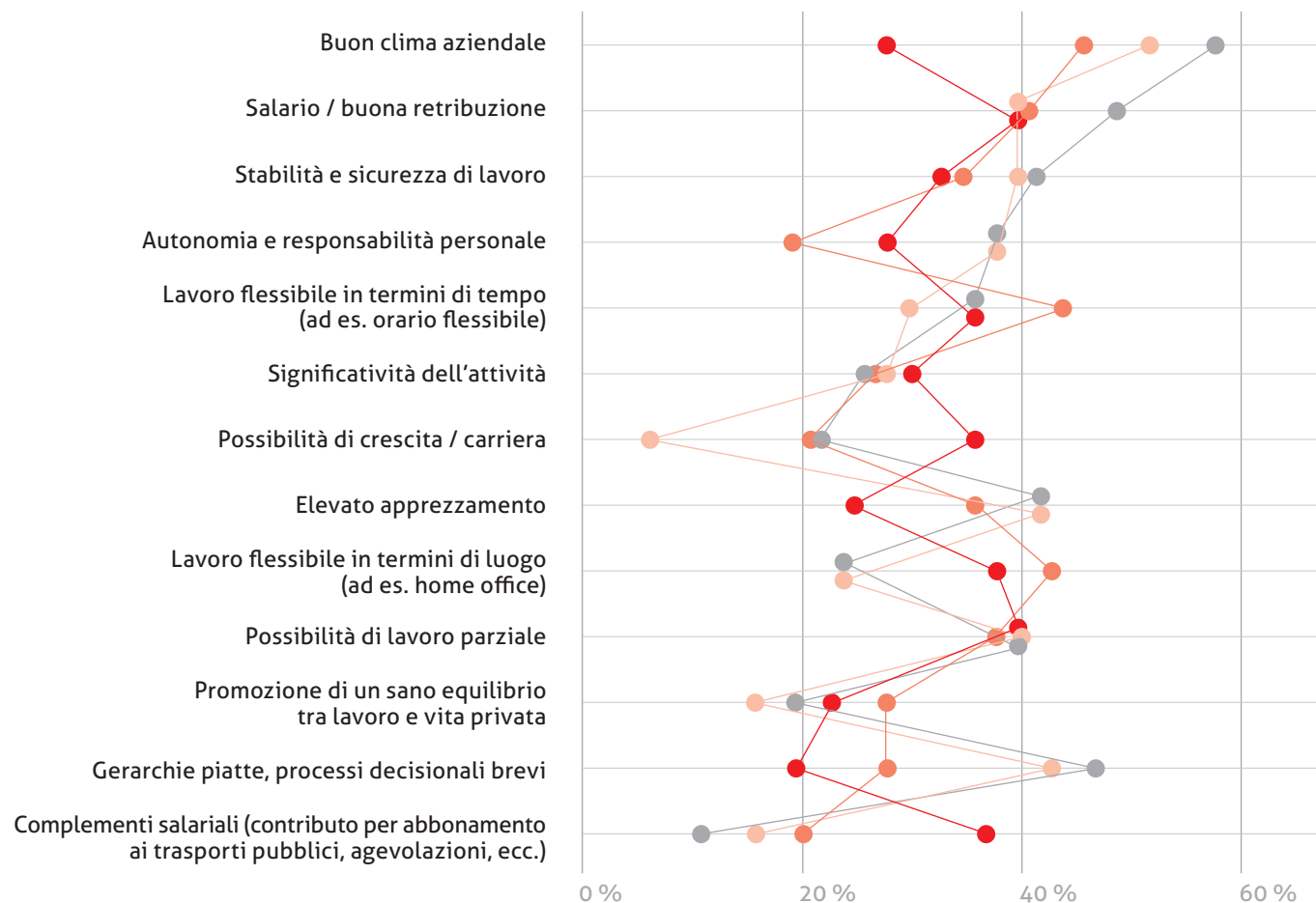
Datori di lavoro



Base datori di lavoro: aziende della Svizzera tedesca e francese con almeno 5 dipendenti (n=509). Mass. 5 risposte multiple.
Fonte: swissstaffing / Sotomo 2024

Il confronto dimostra che vi è un divario tra le esigenze dei dipendenti e la percezione che le aziende hanno dei propri punti di forza.

Figura 3:
Datori di lavoro: aspetti interessanti della propria azienda – confronto in base alle dimensioni delle aziende



Base: aziende della Svizzera tedesca e francese con almeno 5 dipendenti (n=509). Mass. 5 risposte multiple.
Fonte: swissstaffing / Sotomo 2024



Persone occupate: priorità diverse secondo il sesso e l'età

Le aspettative nei confronti del posto di lavoro variano secondo le caratteristiche socio-demografiche. Ciò è evidente, ad esempio, nel genere: le donne attribuiscono molta importanza a un buon ambiente di lavoro (73 %), un aspetto per loro più importante di una retribuzione allettante (60 %). Gli uomini, viceversa, danno priorità al salario (66 %) rispetto all'ambiente di lavoro (63 %). Anche la possibilità di svolgere un lavoro a tempo parziale è nettamente più rilevante per le donne (33 %) che per gli uomini (18 %). Questa osservazione indica che le donne continuano a essere investite di maggiori responsabilità nel lavoro familiare e spesso lavorano a tempo parziale, mentre gli uomini tendono a essere i principali sostenitori nell'economia familiare.

Le aspettative nei confronti del posto di lavoro variano notevolmente anche in base all'età delle persone occupate: mentre la Generazione Z dà priorità alla sicurezza e agli aspetti finanziari, la generazione over 50 pone in primo piano la significatività e l'autonomia. Tenere in considerazione tali differenze è determinante per un reclutamento di risorse umane vincente. In entrambe queste fasce d'età si deciderà in futuro quali aziende saranno avvantaggiate nella contesa per accaparrarsi i talenti.

L'enfasi posta dalla Generazione Z sulla sicurezza e sugli aspetti monetari è sorprendente. In questa fascia d'età, il salario (74 %) rappresenta il fattore più importante, seguito da un buon ambiente di lavoro (70 %). Il 51 per cento ritiene importanti la stabilità e la sicurezza del posto di lavoro, più di ogni altra fascia d'età. Anche le prospettive di carriera sono importanti (28 %). L'autonomia, al contrario, riveste un ruolo secondario (15 %). Ciò potrebbe essere dovuto alle incertezze di un mondo del lavoro in rapida evoluzione che questa generazione vive fin dalla nascita, ad esempio con le crisi economiche, i cambiamenti sociali e la rapida digitalizzazione. Di conseguenza cresce il loro bisogno di stabilità e sicurezza (materiale). Al tempo stesso, le giovani generazioni sono consapevoli del proprio valore di mercato, dovuto alla

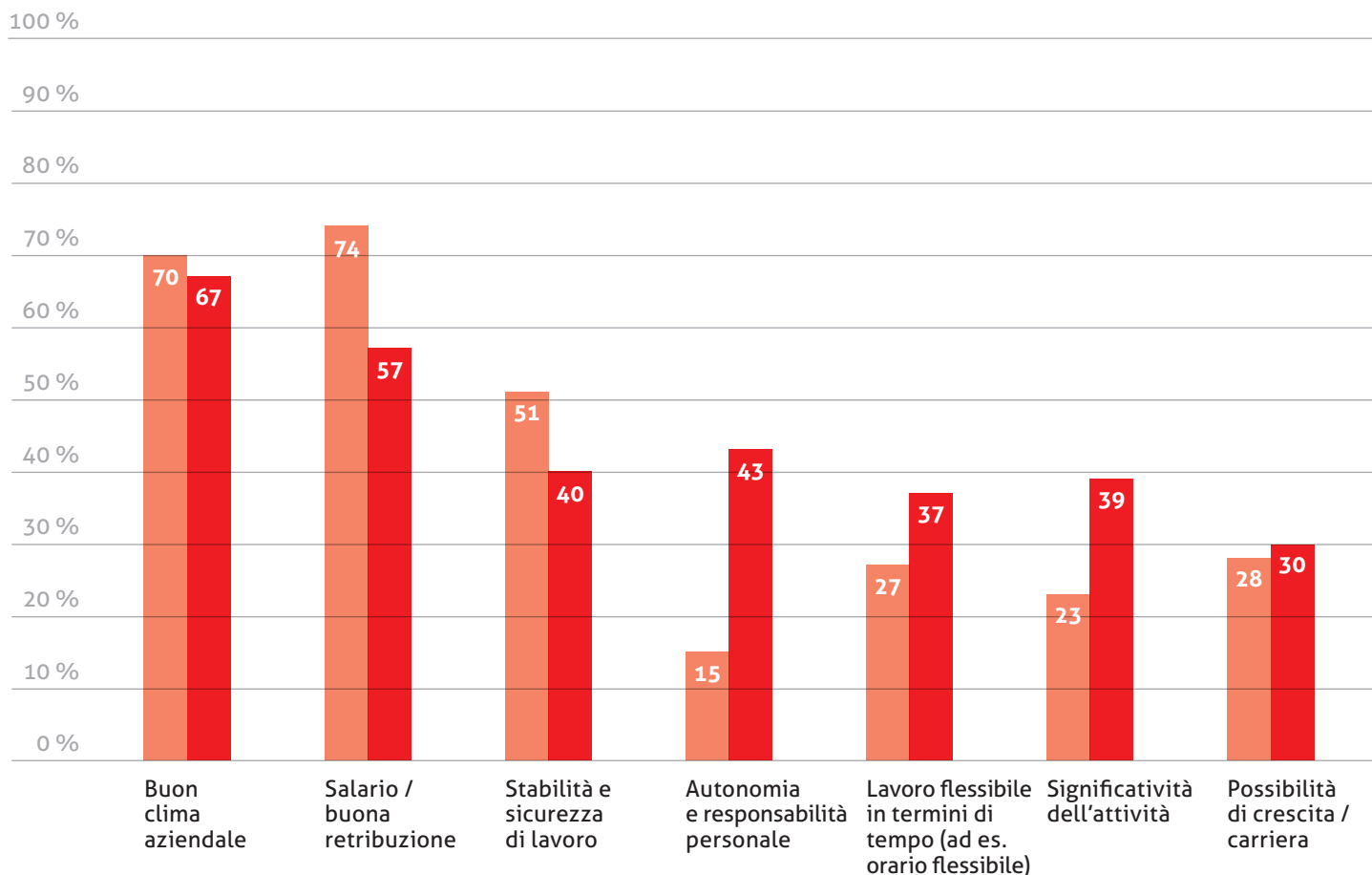
carenza strutturale di lavoratori qualificati, e avanzano pertanto pretese retributive interessanti. Per una fidelizzazione a lungo termine, occorre offrire loro chiare prospettive di crescita, in particolare per quanto concerne il salario e le opportunità di promozione. Queste offrono sicurezza e stabilità alla Generazione Z riducendo il rischio di un passaggio prematuro alla concorrenza.

In seguito alla carenza di personale qualificato, la generazione over 50 è sempre più al centro delle strategie dei datori di lavoro. Le loro priorità differiscono da quelle degli occupati più giovani. Attribuiscono maggiore valore agli aspetti immateriali, quali l'autonomia (43 %), la significatività (39 %) e la flessibilità degli orari di lavoro (37 %). L'ambiente di lavoro è centrale in questa fascia d'età, mentre il salario e la sicurezza del posto di lavoro sono meno rilevanti che per gli occupati più giovani. I risultati rispecchiano la pluriennale esperienza e il bisogno di sentirsi responsabili e apprezzati per il proprio lavoro. La maggior parte degli ultracinquantenni sono cresciuti in un periodo di boom economico e stabilità sociale. Dopo decenni di lavoro, ora cerca sempre più l'autodeterminazione privilegiando modelli di lavoro che offrano autonomia, significatività e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata.

Per attrarre e trattenere i collaboratori esperti, le aziende dovrebbero permettere loro di lavorare sentendosi responsabili e offrire sin da subito modelli interessanti per le fasi successive della carriera. Queste misure accrescono le possibilità che i lavoratori qualificati più anziani rimangano in azienda anche oltre l'età pensionabile continuando ad apportare il loro know-how e la loro esperienza.

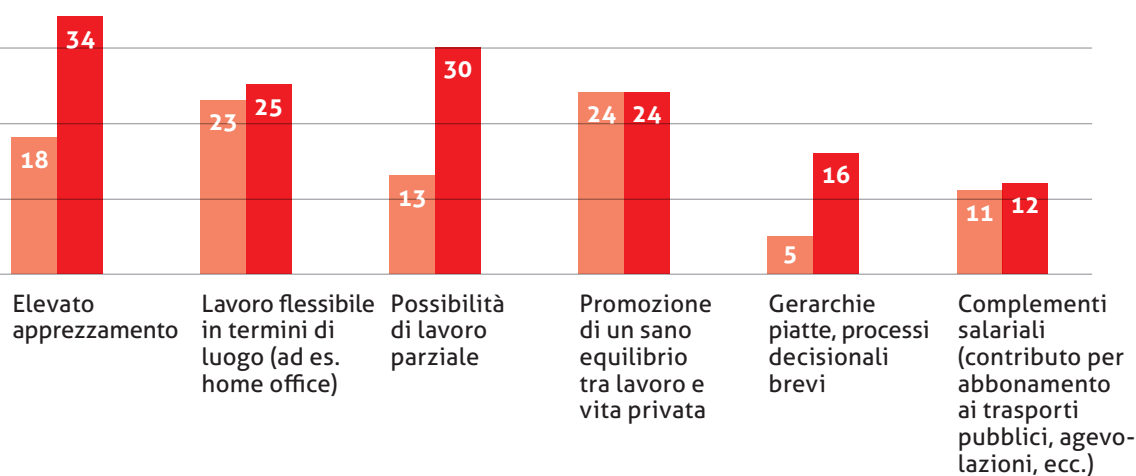
**L'enfasi posta dalla
Generazione Z
sulla sicurezza e
sugli aspetti monetari
è sorprendente.**

Figura 4:
Persone occupate: aspetti importanti di un posto di lavoro – confronto in base alle fasce d'età



Base: popolazione svizzera in età lavorativa, Gen Z (sotto i 30 anni), (n=255), 50+ anni (n=497). Mass. 5 risposte multiple.
Vedi allegato per le fasce d'età complete.
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2024

Gen Z (sotto i 30 anni) 50+ anni



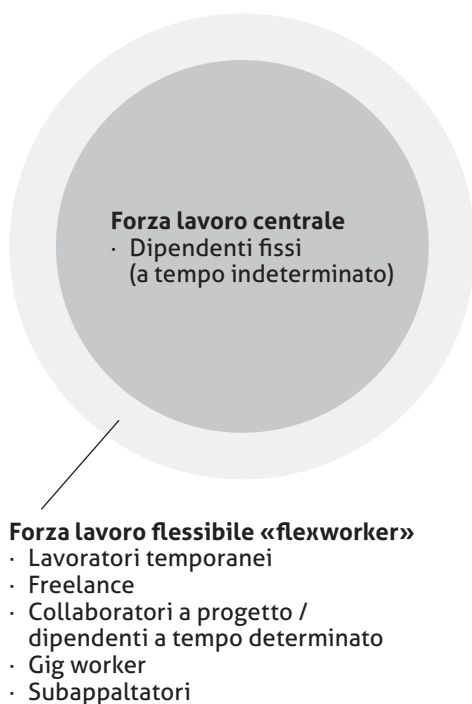
Conoscendo le diverse esigenze, le aziende possono progettare in modo ottimale le strutture dei team e incoraggiare la fiducia reciproca. Un mix generazionale e di genere equilibrato è un fattore chiave ai fini di una forte cultura aziendale e favorisce lo scambio produttivo: i professionisti esperti trasmettono sicurezza e competenza, mentre le giovani generazioni apportano nuove idee e competenze digitali. Le aziende che promuovono attivamente la diversità creando condizioni di lavoro interessanti, sfruttano al meglio le potenzialità e rafforzano a propria competitività nella contesa per accaparrarsi i talenti.

Chiare prospettive di sviluppo per i giovani talenti, lavoro da svolgere in autonomia per il personale qualificato esperto e il sostegno mirato alla carriera per i collaboratori con compiti di assistenza sono la chiave per una fidelizzazione sostenibile. In particolare, i modelli di lavoro flessibili, dal part-time al job sharing passando per il flextime, sono essenziali per trattenere donne e uomini in egual misura nel mondo del lavoro.

Forza lavoro centrale e forza lavoro flessibile in un'azienda

Nelle aziende si può fare una distinzione tra **forza lavoro centrale e forza lavoro flessibile («flexworker»)** (v. figura 5)¹. Fanno parte della forza lavoro centrale i collaboratori a tempo indeterminato, mentre la forza lavoro flessibile comprende lavoratori temporanei, freelance, lavoratori a progetto, dipendenti assunti a tempo determinato, gig worker e subappaltatori. Oggi, per le aziende è importante la separazione tra forza lavoro centrale e forza lavoro flessibile per poter reagire con flessibilità alle sfide economiche e alla crescente pressione concorrenziale (v. Oertig / Zölch 2017). I flexworker garantiscono un rapido accesso alle conoscenze specialistiche e ai talenti necessari in tempi brevi, inoltre aiutano a rimanere competitivi durante le fluttuazioni congiunturali, poiché i rapporti di lavoro possono essere adattati in modo flessibile. Le competenze chiave e il know-how interno essenziale sono garantiti dalla forza lavoro di base.

Figura 5:
Modello HR del personale flessibile



La quota di persone con un rapporto di lavoro flessibile, secondo lo studio e la definizione, si aggira tra il 20 e il 26 per cento di tutti gli occupati (v. AMOSA 2024, swissstaffing 2022). Quali aspettative hanno i flexworker rispetto al personale a tempo indeterminato? I risultati che seguono lo illustrano prendendo come esempio i lavoratori temporanei, analizzati come rappresentativi della forza lavoro flessibile. In Svizzera il lavoro temporaneo rappresenta un'importante forma di lavoro flessibile. Attualmente il 41 per cento delle aziende svizzere impiega lavoratori temporanei, nelle grandi aziende con oltre 250 dipendenti la percentuale raggiunge addirittura l'83 per cento (v. Sotomo 2024).

Si possono individuare due diverse tipologie di lavoratori temporanei: quelli che cercano un impiego fisso e quelli che cercano la flessibilità (v. cap. 4). Essi hanno priorità e motivazioni diverse. Le aziende possono trarre vantaggio dalla conoscenza di queste differenze e tenerne conto al momento di assumere e fidelizzare il personale flessibile.

I lavoratori temporanei che cercano un impiego fisso considerano il prestito di personale come una tappa verso il posto fisso. Idealmente, potrebbero approfittare del loro ruolo all'interno della forza lavoro flessibile come trampolino di lancio verso la forza lavoro centrale. L'assunzione temporanea offre loro questa opportunità. Per loro la stabilità e sicurezza del posto di lavoro (53 %) nonché le prospettive di carriera (44 %) sono particolarmente importanti. Questo non meraviglia, alla luce del fatto che un terzo di loro era disoccupato prima della fase di lavoro temporaneo (v. cap. 4) e pertanto cerca una prospettiva a lungo termine.

I lavoratori temporanei in cerca di flessibilità, d'altra parte, non vogliono una posizione permanente, desiderano invece rimanere flexworker. Per loro sono più importanti l'apprezzamento (33 %), il lavoro flessibile in termini di

¹ La distinzione tra dipendenti centrali e periferici (modello core-periphery) si basa sul concetto di «azienda flessibile» teorizzata da John Atkinson (1984). Il modello di Atkinson differenzia marcatamente la forza lavoro: 1) Core workforce: forza lavoro interna altamente qualificata 2) Prima periferia: forza lavoro interna meno specializzata 3) Seconda periferia: forza lavoro a tempo parziale e temporanea 4) Forza lavoro esterna: compiti esternalizzati (IT, pulizie).

orario (32 %) e la possibilità di lavoro parziale (26 %).

Come per le persone occupate, una retribuzione interessante e un buon ambiente di lavoro sono i requisiti fondamentali per entrambi i gruppi di lavoratori temporanei.

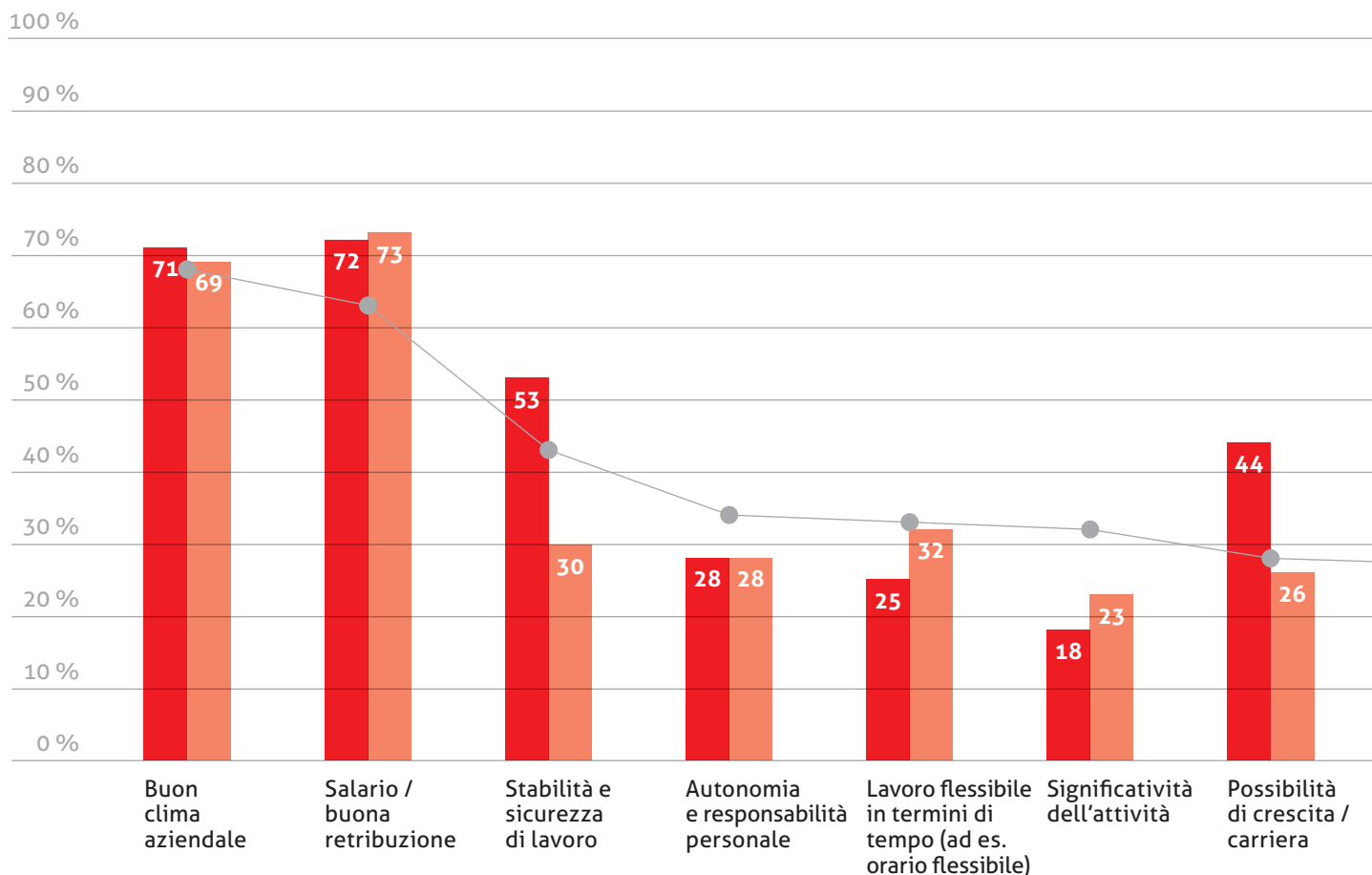
Le aziende che comprendono le diverse esigenze dei lavoratori temporanei possono approcciarli in modo mirato e trattenerli a lungo termine. Chi cerca un impiego a tempo indeterminato beneficia della trasparenza per quanto concerne la durata dell'impiego, dell'opportunità di assunzione e di prospettive di sviluppo. Se l'obiettivo è il posto fisso, una fase temporanea consente di avere la certezza di aver scelto il giusto rapporto di lavoro, aumentando le possibilità di riuscire a ottenere una collaborazione a lungo termine.

Chi cerca la flessibilità, invece, apprezza l'autonomia, gli orari di lavoro flessibili e una struttura agile. Sebbene questi lavoratori non facciano parte della forza lavoro centrale, forniscono un contributo prezioso. Mostrare apprezzamento è fondamentale per invogliarli ad accettare nuovi incarichi. A lungo termine, le aziende ne traggono vantaggio perché questi collaboratori hanno già familiarità con i processi, i team e la cultura aziendale, un vantaggio che si rivela particolarmente utile in settori delicati come le cure e l'assistenza.

Affinché il modello HR della forza lavoro flessibile possa sviluppare il suo pieno potenziale, una collaborazione costruttiva tra la forza lavoro centrale e i flexworker è essenziale. Le aziende che investono in un ambiente di lavoro positivo, riducono al minimo le perdite di personale attraverso processi e strutture adeguate, prendono sul serio tutti i collaboratori nei loro ruoli, creano motivazione e affidabilità, assicurandosi così i lavoratori qualificati di domani.

Il
41 %
delle aziende svizzere
impiega attualmente
lavoratori temporanei,
nelle grandi aziende con
oltre 250 dipendenti
la percentuale
raggiunge addirittura
l'83 %.

Figura 6:
Lavoratori temporanei: aspetti allettanti di un posto di lavoro – confronto per tipo



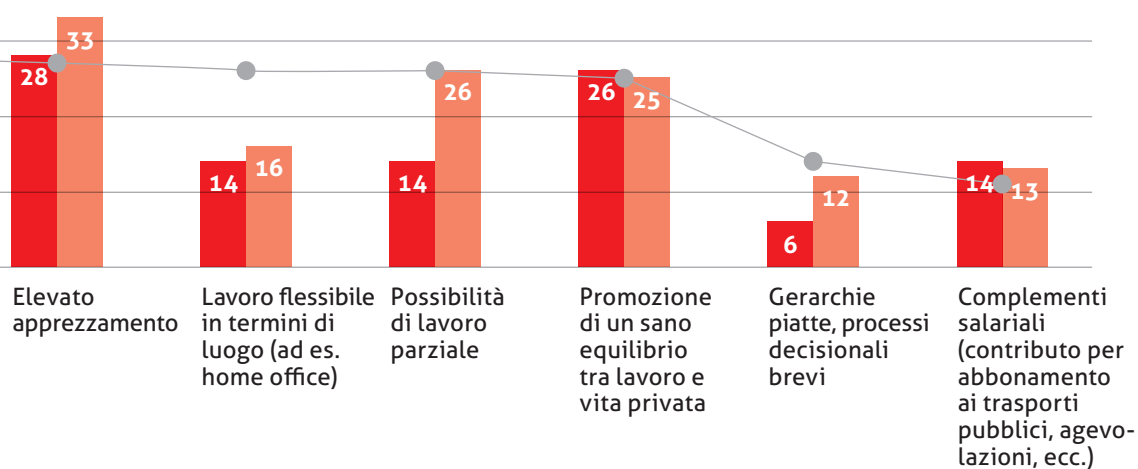
Base persone occupate: popolazione svizzera in età lavorativa (n=1204). Mass. 5 risposte multiple.

Fonte: swisstaffing / gfs-zürich 2024

Base: lavoratori temporanei: persone in cerca di impiego fisso (n=3407), persone in cerca di flessibilità (n=1611).

Fonte: swisstaffing / gfs-zürich 2024

■ Lavoratori temporanei in cerca di impiego fisso ■ Lavoratori temporanei in cerca di flessibilità —●— Persone occupate



Le aziende che comprendono le diverse esigenze dei lavoratori temporanei, possono approcciarli in modo mirato e trattenerli a lungo termine.

Lavoro temporaneo: un ponte verso l'impiego fisso e modello occupazionale flessibile

Un sondaggio tra oltre 5000 lavoratori temporanei mostra due funzioni principali del lavoro temporaneo per le persone occupate: da un lato, rappresenta un ponte verso l'impiego a tempo indeterminato, dall'altro, è un modello di lavoro flessibile permanente.

Un ponte verso l'impiego fisso: lavoratori temporanei in cerca di lavoro a tempo indeterminato

Il lavoro temporaneo svolge un ruolo cruciale nell'integrazione delle persone in cerca di lavoro nel mercato del lavoro. Non solo offre l'opportunità di fare esperienza lavorativa, ma è dimostrato che può fungere da ponte

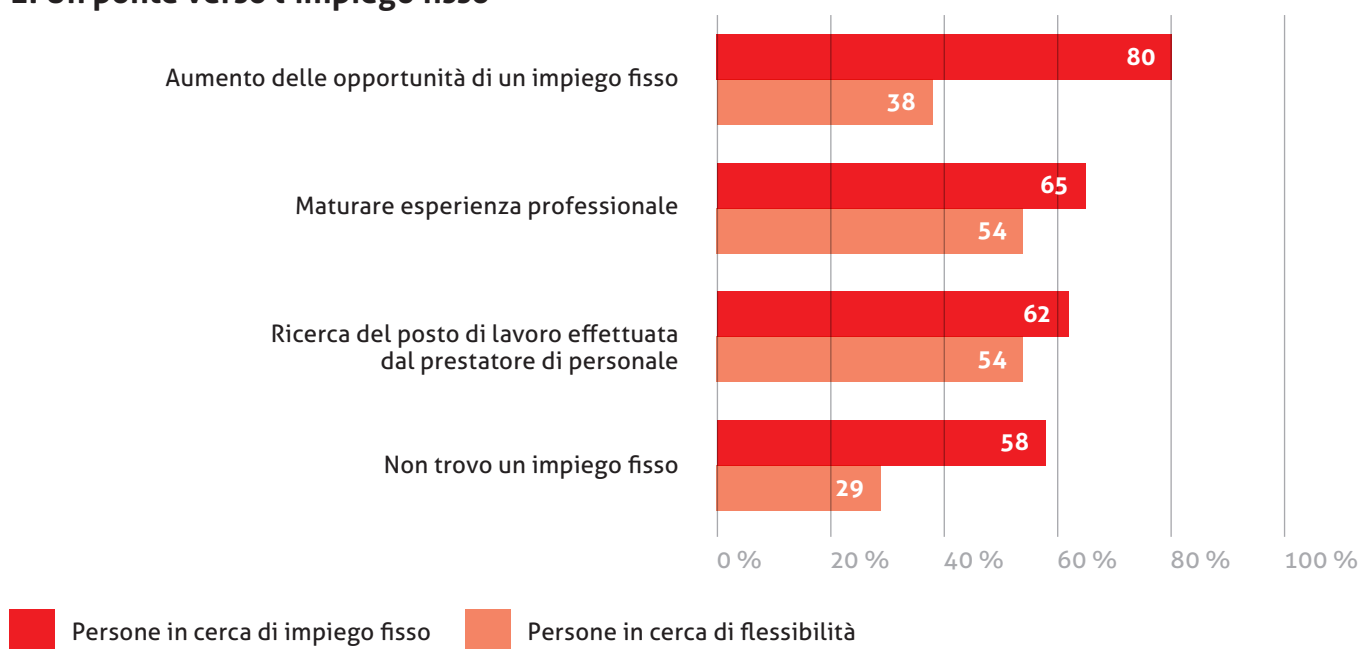
verso l'occupazione a tempo indeterminato. Circa il 40 per cento dei lavoratori temporanei in cerca di impiego fisso era precedentemente disoccupato o inattivo. Il lavoro temporaneo consente a queste persone di inserirsi nella vita lavorativa e di riorientarsi.

Le persone in cerca di un impiego fisso vedono nel lavoro temporaneo un'opportunità per aumentare le possibilità di trovare una posizione a tempo indeterminato. L'accessibilità a bassa soglia e il sostegno fornito dai prestatori di personale rendono interessante questa forma di occupazione. Questi ultimi si fanno spesso carico della ricerca del lavoro, offrono consulenza e creano contatti con potenziali datori di lavoro attraverso le loro reti.

Figura 7:

I motivi dei lavoratori temporanei per la scelta della forma di occupazione

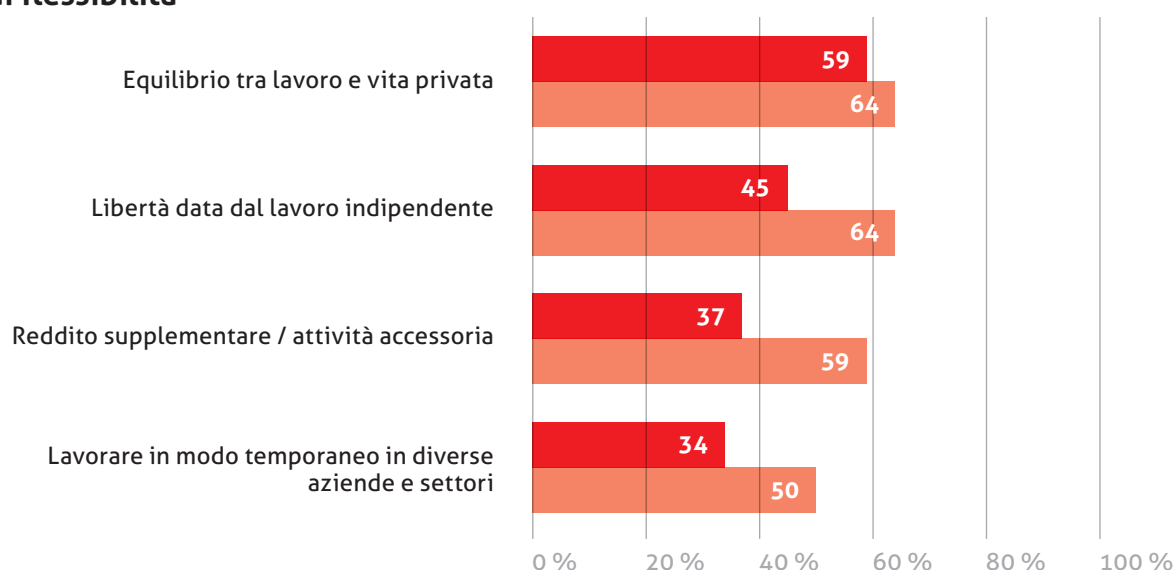
1. Un ponte verso l'impiego fisso



A trarre vantaggio da questa forma di lavoro sono in particolar modo le persone con un livello di istruzione inferiore, poiché spesso vengono assunte direttamente dall'azienda acquisitrice. Così, ad esempio, il 62 per cento degli ex dipendenti temporanei e oggi a tempo indeterminato con bassi livelli di istruzione erano stati precedentemente impiegati temporaneamente nella stessa azienda. Il lavoro temporaneo offre loro l'opportunità di dimostrare le proprie competenze e l'impegno che mettono nel lavoro quotidiano, anche senza dover dimostrare qualifiche formali. Ciò fa della posizione temporanea un trampolino di lancio verso un impiego a tempo indeterminato, che spesso non avrebbero ottenuto senza questa opportunità.

Il 40 per cento di coloro che cercano un impiego a tempo indeterminato, lo trova entro un anno dall'inizio della fase di impiego temporaneo. Per molte di queste persone il lavoro temporaneo non è solo una soluzione temporanea, bensì una preziosa opportunità per aprire nuove prospettive professionali e riprogettare la propria carriera.

2. Bisogno di flessibilità



Base: totale lavoratori temporanei (n=5018); persone in cerca di impiego fisso (n=3407), persone in cerca di flessibilità (n=1611).
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2024

Özgür K. (45), impiegato in logistica,
da lavoratore temporaneo a lavoratore a tempo indeterminato

**«Per persone senza una formazione professionale di base,
il lavoro temporaneo è l'occasione per ottenere un lavoro fisso».**

Özgür K., residente a Basilea Campagna, ha sfruttato il lavoro temporaneo come ponte verso un'occupazione a tempo indeterminato. Particolarmente utili sono stati i corsi di formazione continua frequentati tramite il fondo di formazione temptraining.

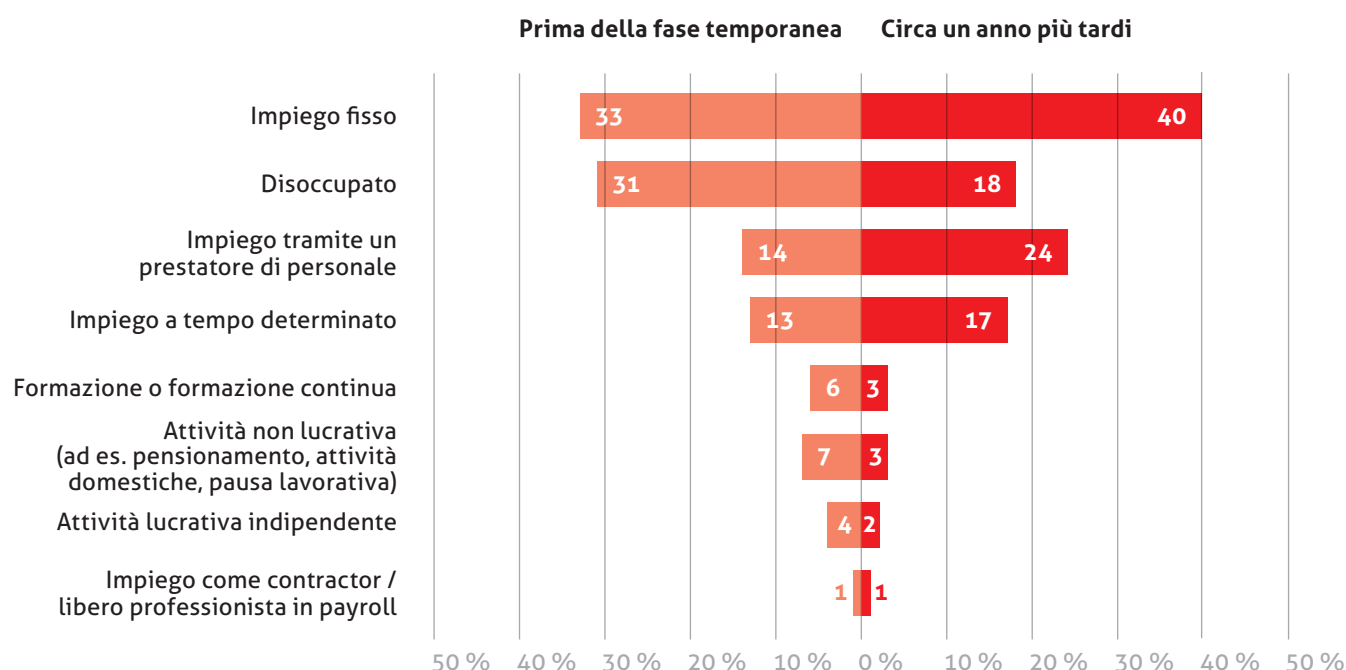
La sua carriera professionale non è stata semplice: dopo due apprendistati interrotti, Özgür K. ha acquisito esperienza professionale attraverso il «learning on the job», grazie a diversi impieghi temporanei. Ha conseguito un diploma commerciale e di leadership, è stato casalingo e ha lavorato autonomamente nel settore della ristorazione. Quando ha lasciato il suo impiego fisso presso un'azienda di logistica, era preoccupato per le sue possibilità di trovare un lavoro: *«Ero preoccupato per la mia età e per la mancanza di una formazione di base»*, afferma il padre di due figlie adolescenti. Un parente gli aveva consigliato di rivolgersi al prestatore di personale Adecco. Lì un consulente gli ha subito trovato un impiego temporaneo presso una PMI del settore dell'imballaggio e della logistica.

Dopo soli due mesi, l'azienda gli ha offerto un'occupazione a tempo indeterminato. Contemporaneamente, Özgür K. ha completato un corso di formazione speciale per rimorchi tramite temptraining, necessario per l'assunzione a tempo indeterminato. Aveva già completato un corso per carrelli elevatori tramite il fondo di formazione continua. Egli afferma con convinzione che *«temptraining è molto utile, è importante informare i lavoratori temporanei al riguardo. Lo sviluppo professionale è essenziale»*.

Attualmente sta completando la sua prima formazione come impiegato in logistica AFC parallelamente al suo lavoro. Per il momento vorrebbe rimanere nella sua azienda e passare al settore vendite e amministrazione entro i prossimi uno o due anni. Può persino immaginarsi in una futura posizione dirigenziale: *«Sono aperto e flessibile. Il lavoro temporaneo mi ha portato solo esperienze positive. Ho potuto conoscere diverse aziende ed entrambe le parti hanno avuto la possibilità di appurare se il rapporto di lavoro fosse buono»*.

**«Ho potuto conoscere
diverse aziende ed
entrambe le parti hanno
avuto la possibilità
di appurare se
Il rapporto di lavoro
fosse buono».**

Figura 8:
Situazione occupazionale dei lavoratori temporanei in cerca di impiego fisso



Base: persone in cerca di impiego fisso: 3407.
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2024

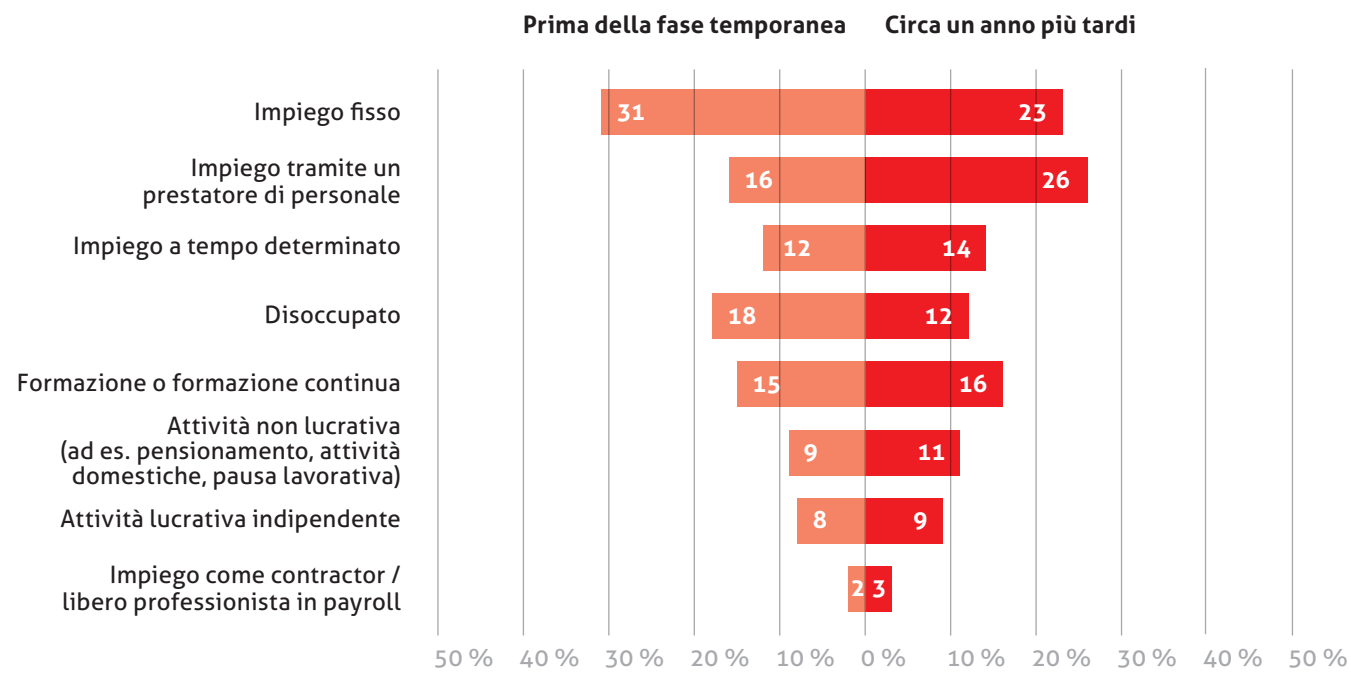
Un modello occupazionale flessibile per libertà e sicurezza: lavoratori temporanei in cerca di flessibilità

I lavoratori temporanei in cerca di flessibilità scelgono consapevolmente un modello di lavoro che conceda loro libertà e autodeterminazione. Non aspirano a un'occupazione a tempo indeterminato, bensì attribuiscono importanza alla compatibilità del lavoro con altri ambiti della vita come la famiglia, lo studio o il tempo libero. I prestatori di personale soddisfano questa esigenza di flessibilità con diverse offerte: collocamento attivo di impieghi temporanei, soluzioni di gestione delle buste paga per i freelance e piattaforme digitali che consentono impieghi a breve termine senza complesse procedure di candidatura. Per molte persone che cercano flessibilità e lavorano part-time, come gli studenti, la bassa soglia del lavoro temporaneo rappresenta un decisivo vantaggio. Possono lavorare senza conoscenze pregresse approfondite, soprattutto nei settori con grave carenza di manodopera,

come la ristorazione o il commercio al dettaglio. Allo stesso tempo, specialisti e manager altamente qualificati utilizzano questa forma di lavoro come occupazione principale per mantenere l'autonomia o per concentrarsi su progetti interessanti.

Il lavoro temporaneo offre loro non solo la flessibilità di cui hanno bisogno, bensì anche la completa sicurezza sociale che spesso altre forme di occupazione flessibili non comporterebbero (v. swissstaffing 2022). A differenza di chi cerca un impiego a tempo indeterminato, chi cerca flessibilità passa consapevolmente dalle posizioni a tempo indeterminato verso modelli di lavoro flessibili, su un «ponte inverso»: la loro quota di contratti di lavoro flessibili (temporanei, a tempo determinato, indipendenti, freelance) aumenta dal 37 al 51 per cento un anno dall'inizio del lavoro temporaneo. L'assunzione tramite il prestito di personale rappresenta un modello occupazionale sostenibile e individuale.

Figura 9:
Situazione occupazionale dei lavoratori temporanei in cerca di flessibilità



Base: persone in cerca di flessibilità (n=1611).
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2024

Protezione sociale nel lavoro temporaneo

I lavoratori temporanei sono assicurati a partire da 8 ore di lavoro a settimana contro gli infortuni professionali e non professionali. A partire dall'inizio del rapporto di lavoro, hanno diritto a un'indennità giornaliera in caso di malattia fino a 720 giorni, dopo un periodo di attesa massimo di 2 giorni. I lavoratori temporanei pagano i contributi all'AVS/AI/IPG e sono assicurati contro il rischio di disoccupazione. Al più tardi dopo la 13^a settimana di lavoro sono tutelati dall'assicurazione LPP, con obblighi di assistenza nei confronti dei figli, dal primo giorno. La deduzione di coordinamento e soglia d'entrata vengono convertite in base al salario orario.

Fondo per la formazione continua temptraining

temptraining offre corsi di formazione continua sovvenzionati per i lavoratori temporanei assoggettati al contratto collettivo di lavoro CCL Prestito di personale. Vengono sovvenzionati corsi di formazione continua che permettono loro di evolvere professionalmente e di migliorare la loro occupabilità a lungo termine. Il credito viene calcolato a rotazione in base alle ore di lavoro prestate durante gli ultimi 12 mesi. Godono di tale diritto i lavoratori temporanei che hanno lavorato almeno 88 ore su base temporanea. Vengono erogate prestazioni di formazione continua (mass. CHF 5000.-), consulenza per la carriera (mass. CHF 1000.-) e indennità di perdita di guadagno per i giorni di formazione (mass. CHF 2250.-).

Jennifer G. (31), collaboratrice presso l'amministrazione comunale, lavora temporaneamente tramite Almo AG

«Il lavoro flessibile significa per me qualità della vita».

Il desiderio di lavorare in modo flessibile ha spinto Jennifer G. a dimettersi dalla sua posizione permanente di responsabile dell'ufficio recupero crediti e ad assumere incarichi temporanei per diversi comuni.

Dopo aver completato la sua formazione in un'amministrazione comunale, Jennifer G. ha lavorato per diversi anni come dipendente a tempo indeterminato in vari comuni, da ultimo come responsabile dell'ufficio recupero crediti. *«Volevo lavorare in modo più flessibile e familiarizzare con nuovi settori di specializzazione»*, spiega l'argoviese, illustrando le ragioni che l'hanno spinta a un cambiamento. Un ex superiore le ha segnalato Almo AG, che supporta i comuni in diverse aree attraverso la fornitura di personale. La consociata Gemeinde-Support AG offre anche servizi di consulenza per i comuni. Dalla primavera del 2024, Jennifer G. lavora in una posizione temporanea all'80 per cento tramite Almo AG. Colma le carenze di personale per i comuni fino a quando non trovano una soluzione alternativa. Generalmente i suoi impieghi durano dai due ai cinque mesi.

Jennifer G. apprezza la libertà di scegliere i suoi impieghi e di poter prendere lunghe pause tra un impiego e l'altro. *«Lavoro con una retribuzione oraria e quindi non sono obbligata a rispettare un orario di lavoro annuale».*

Grazie al CCL Prestito di personale beneficia, anche con un salario orario, delle prestazioni di previdenza professionale (LPP), dell'assicurazione contro gli infortuni e dell'assicurazione d'indennità giornaliera in caso di malattia.

In futuro vorrebbe continuare a lavorare temporaneamente e conoscere nuovi reparti all'interno di un'amministrazione comunale, come l'amministrazione finanziaria o l'ufficio controllo abitanti. Il rapporto di lavoro flessibile lascia spazio per il suo grande hobby, l'equitazione. *«Sto molto all'aria aperta e ho un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Questa è la qualità della vita che ho sperimentato passando a un rapporto di lavoro temporaneo»*, riassume Jennifer G.

«Lavoro con una retribuzione oraria e quindi non sono obbligata a rispettare un orario di lavoro annuale».

Strategie HR per il futuro

La carenza di personale qualificato continuerà a rappresentare una grande sfida per le aziende svizzere nei prossimi anni (v. [swissstaffing 2024](#)). Per poter disporre di collaboratori sufficientemente qualificati a lungo termine, le aziende devono concentrarsi sulle esigenze dei propri dipendenti. Tuttavia, i risultati delle varie indagini dimostrano che ciò non avviene ancora a sufficienza. Molte aziende fanno, piuttosto, affidamento sui punti di forza consolidati che derivano dalla loro struttura aziendale. Un buon ambiente di lavoro e una buona retribuzione sono le due aspettative fondamentali che le persone occupate hanno nei confronti del posto di lavoro e che possono essere soddisfatte, tra l'altro, mediante prospettive di crescita professionale, stabilità, autonomia, modelli di lavoro flessibili e una cultura aziendale basata sull'apprezzamento. Le imprese che trascurano questi fattori rischiano un'elevata fluttuazione e posti vacanti.

Per prevenire la scarsità di personale le imprese devono ripensare le proprie strategie. Chi vuole attrarre e trattenere i talenti integra le esigenze dei dipendenti nella propria strategia HR in modo mirato ai gruppi target, offrendo opzioni di lavoro flessibili e si avvale di un mix equilibrato di forza lavoro di base e flexworker. I prestatori di personale rimangono un partner importante per affrontare con successo le sfide del mercato del lavoro di domani.

Chi vuole attrarre e trattenere i talenti integra le esigenze dei dipendenti nella propria strategia HR in modo mirato ai gruppi target, offrendo opzioni di lavoro flessibili e si avvale di un mix equilibrato di forza lavoro di base e flexworker.

Allegato / figura 10:

Persone occupate: aspetti importanti di un posto di lavoro

Datori di lavoro: aspetti interessanti della propria azienda

	Totale persone occupate	Sesso	
		Donne	Uomini
Buon clima aziendale	68 %	73 %	63 %
Salario / buona retribuzione	63 %	60 %	66 %
Stabilità e sicurezza di lavoro	43 %	43 %	44 %
Autonomia e responsabilità personale	34 %	32 %	36 %
Lavoro flessibile in termini di tempo (ad es. orario flessibile)	33 %	31 %	34 %
Significatività dell'attività	32 %	32 %	33 %
Possibilità di crescita / carriera	28 %	27 %	30 %
Elevato apprezzamento	27 %	27 %	27 %
Lavoro flessibile in termini di luogo (ad es. home office)	26 %	25 %	26 %
Possibilità di lavoro parziale	26 %	33 %	18 %
Promozione di un sano equilibrio tra lavoro e vita privata	25 %	24 %	27 %
Gerarchie piatte, processi decisionali brevi	14 %	12 %	15 %
Complementi salariali (contributo per abbonamento ai trasporti pubblici , agevolazioni, ecc.)	11 %	10 %	11 %

Base persone occupate: popolazione svizzera in età lavorativa dai 18 anni (senza pensionati) (n=1204). Mass. 5 risposte multiple.
 Fonte: swisstaffing / gfs-zürich 2024
 Base datori di lavoro: aziende della Svizzera tedesca e francese con almeno 5 dipendenti (n=509).
 Fonte: swisstaffing / Sotomo 2024

Allegato / figura 11:

Lavoratori temporanei: aspetti importanti di un posto di lavoro

	Totale lavoratori temporanei	Tipologia persone in cerca di impiego fisso	persone in cerca di flessibilità
Buon clima aziendale	70 %	71 %	69 %
Salario / buona retribuzione	72 %	72 %	73 %
Stabilità e sicurezza di lavoro	46 %	53 %	30 %
Autonomia e responsabilità personale	28 %	28 %	28 %
Lavoro flessibile in termini di tempo (ad es. orario flessibile)	27 %	25 %	32 %
Significatività dell'attività	20 %	18 %	23 %
Possibilità di crescita / carriera	39 %	44 %	26 %
Elevato apprezzamento	29 %	28 %	33 %
Lavoro flessibile in termini di luogo (ad es. home office)	15 %	14 %	16 %
Possibilità di lavoro parziale	18 %	14 %	26 %
Promozione di un sano equilibrio tra lavoro e vita privata	26 %	26 %	25 %
Gerarchie piatte, processi decisionali brevi	8 %	6 %	12 %
Complementi salariali (contributo per abbonamento ai trasporti pubblici , agevolazioni, ecc.)	14 %	14 %	13 %

Base lavoratori temporanei: totale (n=5018). Mass. 5 risposte multiple.
 Fonte: swisstaffing / gfs-zürich 2024

	Età			Regione			Datori di lavoro
	meno di 30 anni	30 – 49 anni	50+ anni	Svizzera tedesca	Svizzera francese	Ticino	
	70 %	68 %	67 %	68 %	65 %	80 %	53 %
	74 %	64 %	57 %	63 %	59 %	82 %	44 %
	51 %	44 %	40 %	43 %	41 %	68 %	39 %
	15 %	34 %	43 %	33 %	35 %	47 %	36 %
	27 %	30 %	37 %	32 %	35 %	35 %	33 %
	23 %	30 %	39 %	33 %	34 %	14 %	26 %
	28 %	27 %	30 %	31 %	21 %	31 %	17 %
	18 %	24 %	34 %	34 %	9 %	12 %	40 %
	23 %	28 %	25 %	24 %	31 %	18 %	24 %
	13 %	27 %	30 %	25 %	26 %	30 %	39 %
	24 %	28 %	24 %	22 %	34 %	35 %	18 %
	5 %	15 %	16 %	16 %	9 %	4 %	42 %
	11 %	9 %	12 %	11 %	11 %	8 %	13 %

	Settore principale			Formazione		
	Edilizia	Industria	servizi	bassa	media	alta
	70 %	74 %	69 %	67 %	72 %	69 %
	71 %	73 %	73 %	68 %	73 %	73 %
	48 %	57 %	41 %	56 %	46 %	43 %
	32 %	28 %	28 %	25 %	29 %	31 %
	16 %	27 %	30 %	21 %	27 %	30 %
	15 %	18 %	21 %	11 %	19 %	23 %
	40 %	44 %	36 %	40 %	39 %	39 %
	32 %	26 %	30 %	29 %	31 %	29 %
	7 %	12 %	18 %	7 %	11 %	19 %
	12 %	11 %	22 %	15 %	19 %	18 %
	22 %	26 %	27 %	20 %	25 %	30 %
	9 %	5 %	9 %	4 %	9 %	10 %
	9 %	12 %	15 %	11 %	14 %	13 %

Progettazione dello studio

Sondaggio tra la popolazione in età lavorativa:

l'istituto gfs-zürich ha intervistato per conto di swissstaffing 1204 persone in Svizzera a partire dai 18 anni (senza pensionati). Il sondaggio è stato condotto telefonicamente e online. È rappresentativo in termini di età, sesso e regione linguistica. Periodo del sondaggio: dal 7 ottobre al 2 novembre 2024.

Sondaggio presso le aziende: l'istituto Sotomo ha intervistato per conto di swissstaffing 509 aziende con almeno cinque dipendenti della Svizzera tedesca e della Svizzera francese. Il sondaggio è stato condotto online. Periodo del sondaggio: dal 22 ottobre al 4 novembre 2024.

Sondaggio tra i lavoratori temporanei: l'istituto gfs-zürich ha intervistato online, per conto di swissstaffing, 5018 lavoratori temporanei che hanno svolto impieghi temporanei nel 2023 in Svizzera. Sono stati contattati in totale 76'813 collaboratori di undici grandi e piccole imprese di lavoro temporaneo: Adecco, Careerplus, Coople, dasteam ag, Flexsis, Gi Group, Hays, Helvetic Payroll, Manpower, Michael Page e Work Selection. Il tasso di risposta è stato del 6,5 per cento. Le osservazioni sono state ponderate in base alle risposte date nel sondaggio per ogni azienda. Periodo del sondaggio: dall'8 ottobre al 19 novembre 2024.

Riferimenti bibliografici

AMOSA – Osservatorio del mercato del lavoro della Svizzera orientale, Argovia, Zugo e Zurigo (2024): Occupazione e ricerca di lavoro in un mondo del lavoro flessibile.

Atkinson, John (1984): Manpower Strategies for Flexible Organisations. In: Personnel Management 1984, agosto, p. 28–31 visto su: <https://www.stonebridge.uk.com/uploads/courses/566.pdf>, il 10.3.2025.

Oertig, Marcel / Zölch, Martina: HR-Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen (2017). In: Zölch, Martina / Oertig, Marcel / Calabrò, Viktor (edit.): Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der flexiblen Arbeitswelt? Editore principale.

swissstaffing (2024): White Paper – Più forza lavoro grazie all'autodeterminazione. Gli occupati auspicano maggiore flessibilità.

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

www.swissstaffing.ch

swissstaffing
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf