

White Paper

# Potenziale over 50: perché le donne dai 50 anni sono decisive per il futuro del mercato del lavoro

# 3

Executive Summary

# 4

I prestatori di personale prendono posizione

# 6

Trasformazione sociale – Demografia – Carenza di personale qualificato

# 8

Elevata motivazione al lavoro e lealtà delle persone over 50 attive

# 14

Attivazione delle persone over 50 non attive

# 20

Intervista all'esperta Isabelle Hauser

# 22

Conclusione: le persone over 50 come chiave per il mondo del lavoro del futuro

# 23

Riferimenti bibliografici e progettazione dello studio

#### Informazioni

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

#### Produzione

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

#### Crediti fotografici

Foto ritratto Isabelle Hauser: Markus Bertschi, fotografo

#### 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 2026, ©swissstaffing

## Executive Summary

I cambiamenti demografici e l'invecchiamento della società stanno modificando radicalmente il mercato del lavoro svizzero e acuendo la carenza di personale qualificato nel lungo periodo. Quando la generazione dei baby boomer, al più tardi a partire dal 2030, avrà raggiunto l'età pensionabile, questo effetto strutturale sarà chiaramente visibile.

Il potenziale di occupazione delle persone over 50 assume dunque sempre più importanza. Nei prossimi decenni questa fascia d'età costituirà più di un terzo della popolazione in età lavorativa. Vanta conoscenze specialistiche e settoriali pluriennali e, per quanto concerne la stabilità e il trasferimento delle competenze, rappresenta una componente importante della forza lavoro.

Un'indagine rappresentativa condotta su 1242 persone in età lavorativa evidenzia il loro elevato potenziale di rendimento: le persone over 50 attive presentano la più alta motivazione al lavoro tra tutte le fasce d'età. Soprattutto le donne over 50 si distinguono per un impegno lavorativo superiore alla media, dimostrano una lealtà particolarmente elevata verso il datore di lavoro e raggiungono i livelli più alti in termini di soddisfazione professionale. Rappresentano pertanto una categoria di forza lavoro qualificata stabile e performante, il cui reclutamento mirato e la cui fidelizzazione rivestono un'importanza strategica per le aziende.

Proprio in relazione al reclutamento, tuttavia, diversi studi evidenziano barriere legate all'età nella ricerca di opportunità professionali. Uno studio condotto dalla Segreteria di Stato dell'economia (SECO, 2020) rivela che le persone over 50 in media necessitano di molto più tempo per trovare un lavoro e presentano un rischio maggiore di disoccupazione di lunga durata rispetto ai disoccupati più giovani. Anche il presente studio fornisce evidenze di inattività lavorativa involontaria tra i senior, in particolare tra gli uomini di età superiore ai 50 anni. Per un mercato del lavoro sostenibile nel futuro è pertanto fondamentale mettere in discussione i paradigmi esistenti e abbattere le barriere strutturali e culturali che ostacolano le persone attive più attempate.

Ciò anche alla luce del fatto che le donne over 50 non occupate, oltre 136 000, costituiscono la più grande riserva di forza lavoro attivabile dei prossimi anni. Una parte notevole di loro potrebbe considerare di (ri)entrare nel mondo del lavoro, a condizione di poter gestire in modo flessibile orario o volume di lavoro.

La flessibilità si rivela una leva strategica per garantire e sviluppare ulteriormente il potenziale delle donne over 50 per le imprese e il mercato del lavoro. In particolare, l'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro e il lavoro a tempo parziale rappresentano elementi chiave per le donne in questa fascia d'età. Questi punti consentono di mantenere alta la motivazione, prolungare i percorsi professionali e ridurre i rischi di uscita dal mercato del lavoro, senza dover ricorrere all'assunzione di ulteriore personale.

In questo contesto il lavoro temporaneo può apportare un contributo determinante. In quanto forma di lavoro flessibile, consente un accesso a bassa soglia, offre impieghi lavorativi flessibili e favorisce il prolungamento dell'attività professionale. Grazie alla loro conoscenza del mercato del lavoro e alla loro rete di contatti, i prestatori di personale favoriscono il collocamento mirato di risorse umane qualificate e il loro impiego in base alle esigenze.

Le aziende che adottano modelli di lavoro flessibili e si avvalgono in aggiunta del sostegno dei prestatori di personale possono valorizzare in modo mirato il potenziale occupazionale della fascia over 50, rafforzando allo stesso tempo la propria stabilità e competitività nel mercato del lavoro di domani.

Per un mercato del lavoro sostenibile è fondamentale ripensare i paradigmi e abbattere le barriere per i lavoratori più attempati.

# I prestatori di personale prendono posizione

In qualità di associazione dei datori di lavoro dei prestatori di personale e partner sociale del CCL Prestito di personale, swissstaffing si adopera per l'accettazione del lavoro flessibile da parte della società, per condizioni quadro affidabili nonché per una completa copertura sociale dei lavoratori flessibili.

Alla luce della sempre più grave carenza di personale qualificato e della crescente importanza delle persone over 50 attive, il lavoro flessibile assume un ruolo chiave. Il lavoro temporaneo, quale forma di lavoro flessibile ormai consolidata, rappresenta un importante strumento per affrontare le sfide future del mercato del lavoro.

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

- **Un quadro culturale e normativo, in grado di sostenere il lavoro flessibile e la transizione dinamica tra le forme di occupazione:** lavoro temporaneo e flexwork sono una realtà sociale e rispondono alle esigenze di molte persone attive sul mercato del lavoro. In risposta alle sfide del mercato del lavoro del futuro queste dovrebbero essere attivamente riconosciute e sostenute.
- **Condizioni quadro che favoriscano, per chi lo desidera, l'attività lavorativa oltre l'età pensionabile ordinaria:** le possibilità di continuare a lavorare in modo flessibile dopo il pensionamento contribuiscono a far sì che un prezioso bagaglio di esperienza e competenze acquisite rimangano nel mercato del lavoro.
- **Nessuna restrizione normativa che ostacoli il lavoro flessibile:** per garantire l'importante ruolo che il settore del lavoro temporaneo riveste a livello sociale ed economico, ulteriori restrizioni o divieti imposti al lavoro temporaneo sono controproducenti. Tali misure indebolirebbero la capacità di adattamento delle aziende, acuendo ulteriormente la carenza di personale qualificato.

- **Regolamentazioni legislative dell'orario di lavoro adeguate ai tempi:** un quadro normativo moderno dovrebbe tenere maggiormente in considerazione modelli di lavoro più flessibili. Adeguamenti mirati alle disposizioni in materia di orari di lavoro e tempi di riposo sarebbero opportuni per consentire di meglio conformarsi alle attuali realtà lavorative.
- **Un'attuazione equilibrata delle normative in materia di diritto del lavoro:** oltre alla tutela dei lavoratori, le autorità preposte all'applicazione della legge dovrebbero anche tenere debitamente conto dell'evidente esigenza di flessibilità da parte dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei prestatori di personale.

Le possibilità di continuare a lavorare in modo flessibile dopo il pensionamento contribuiscono a far sì che un prezioso bagaglio di esperienza e competenze acquisite rimangano nel mercato del lavoro.

# Trasformazione sociale – Demografia – Carenza di personale qualificato

L'evoluzione demografica sta cambiando profondamente il mercato del lavoro svizzero. Dal 2020 in Svizzera il numero di abitanti di età superiore ai 65 anni supera quello dei ventenni. Ciò significa che il numero dei giovani che si affacciano al mercato del lavoro è costantemente inferiore a quello della forza lavoro più anziana che lo lascia per motivi di età. Al più tardi nel 2030, quando la generazione dei baby boomer avrà raggiunto l'età pensionabile ordinaria, quest'effetto demografico sarà chiaramente visibile.

La carenza di personale qualificato che ne deriva è di natura strutturale e largamente indipendente dalle fluttuazioni congiunturali. Anche se nelle fasi di recessione economica, con l'aumento della disoccupazione, è temporaneamente poco visibile, con la ripresa congiunturale emerge in modo tanto più evidente. Secondo le proiezioni, entro il 2035 la Svizzera registrerà un calo di circa 460 000 persone occupate a tempo pieno (cfr. *economiesuisse / Unione svizzera degli imprenditori 2024*).

Allo stesso tempo, sempre più persone occupate desiderano ridurre il loro carico di lavoro (cfr. *swissstaffing 2024*). Nel contesto dei cambiamenti sociali, la famiglia, l'autonomia nella gestione del tempo e la salute quali espressione di qualità di vita acquistano sempre più importanza, mentre il lavoro sta perdendo la sua predominanza. Dal sopravvento della pandemia, si tende a valutare l'attività lavorativa retribuita in base alla sua capacità di integrarsi nella vita quotidiana – e non viceversa. Questo andamento aggrava ulteriormente la carenza strutturale di manodopera.

Alla luce di questi sviluppi, il potenziale occupazionale delle persone di età compresa tra i 50 e i 64 anni è sempre più al centro dell'attenzione. Questa fascia d'età costituirà nei prossimi 30 anni circa il 35 per cento di tutte le persone in età lavorativa (Ufficio federale di statistica [UST] 2024). Di norma, le persone in questa fascia d'età vantano un'esperienza settoriale e conoscenze approfondite acquisite nel corso degli anni, spesso specifiche dell'azienda e difficilmente sostituibili in tempi brevi. Le persone over 50 attive rappresentano pertanto una risorsa cruciale per la stabilità del mercato del lavoro svizzero. Alla luce dell'aspettativa di vita in costante aumento, diventa inoltre sempre più importante sotto l'aspetto economico che le persone possano rimanere attive nel mondo del lavoro più a lungo, al fine di garantire un equilibrio sostenibile tra offerta di lavoro, sistema previdenziale ed economia. Sullo sfondo della carenza di personale qualificato, del rischio di perdita di competenze e dei cambiamenti demografici, le aziende dovranno inevitabilmente puntare in modo mirato sulle persone over 50 attive, anche nell'ottica di un possibile proseguimento dell'attività lavorativa oltre l'età pensionabile ordinaria. Se non sfrutteranno questo potenziale, rischieranno di perdere nel lungo termine la loro competitività.

Questo White Paper analizza, basandosi su un sondaggio rappresentativo condotto tra la popolazione svizzera in età lavorativa, le seguenti questioni centrali: come si posizionano nel mondo del lavoro le persone over 50 attive? Vi sono differenze in relazione al genere in questa fascia d'età? Come è possibile trattenere questo potenziale di manodopera qualificata e, in caso di inattività lavorativa, valorizzarlo ulteriormente?

Sullo sfondo della carenza  
di personale qualificato,  
del rischio di perdita di  
competenze e dei cambiamenti  
demografici, le aziende  
dovranno inevitabilmente  
puntare in modo mirato  
sui lavoratori

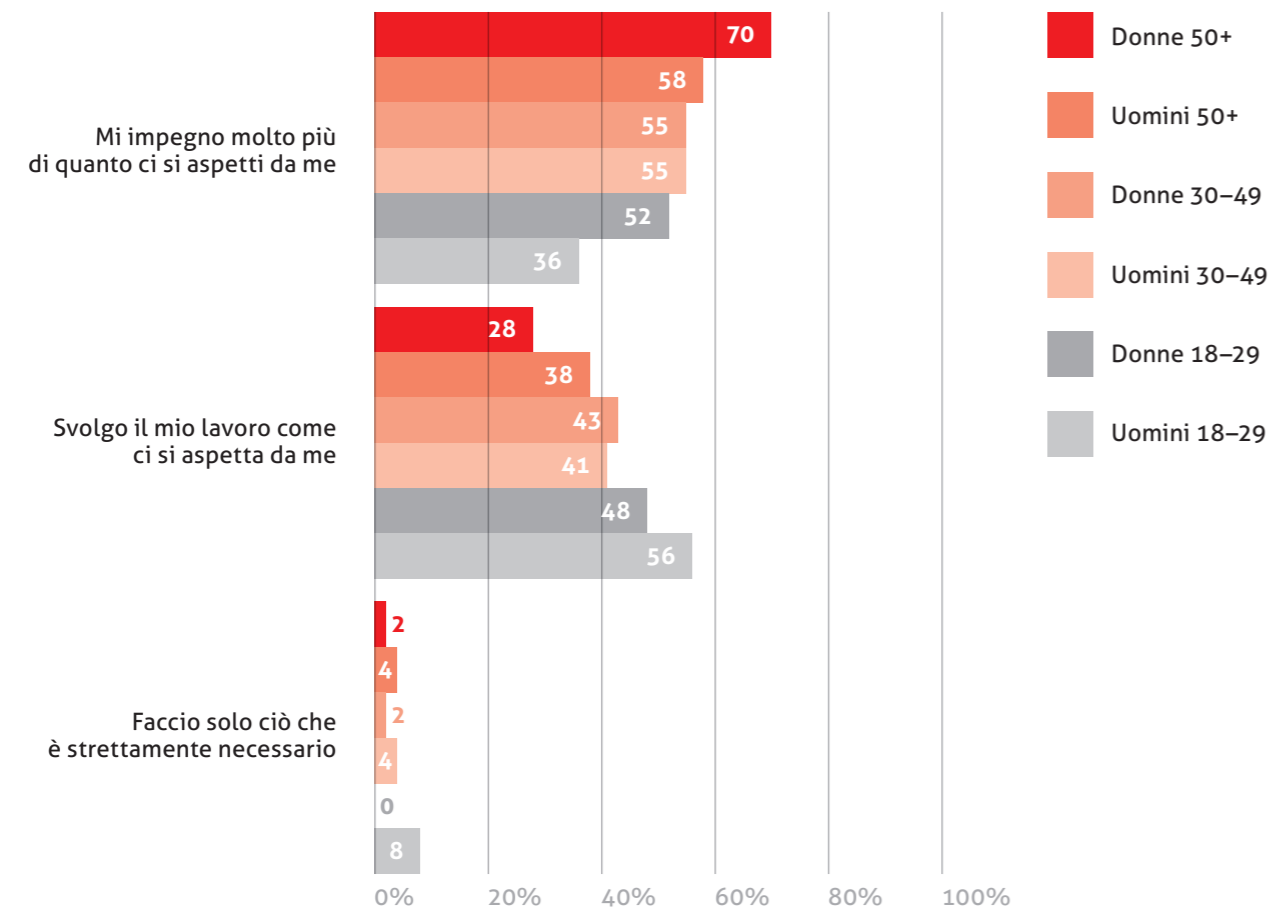
# 50+

# Elevata motivazione al lavoro e lealtà delle persone over 50 attive

Le persone oltre i 50 anni mostrano la più elevata motivazione lavorativa tra tutte le fasce d'età: il 63 per cento dichiara di impegnarsi maggiormente rispetto a quanto atteso. Si tratta di una percentuale nettamente superiore a quella registrata tra i 18-29enni (45%) e i 30-49enni (55%).

Soprattutto le donne over 50 sono fortemente motivate: il 70 per cento di loro si impegna oltre le aspettative e mostra una notevole propensione a dare il meglio. Si tratta di circa il doppio rispetto agli uomini di età compresa tra i 18 e 29 anni.

Figura 1:  
Motivazione lavorativa e impegno

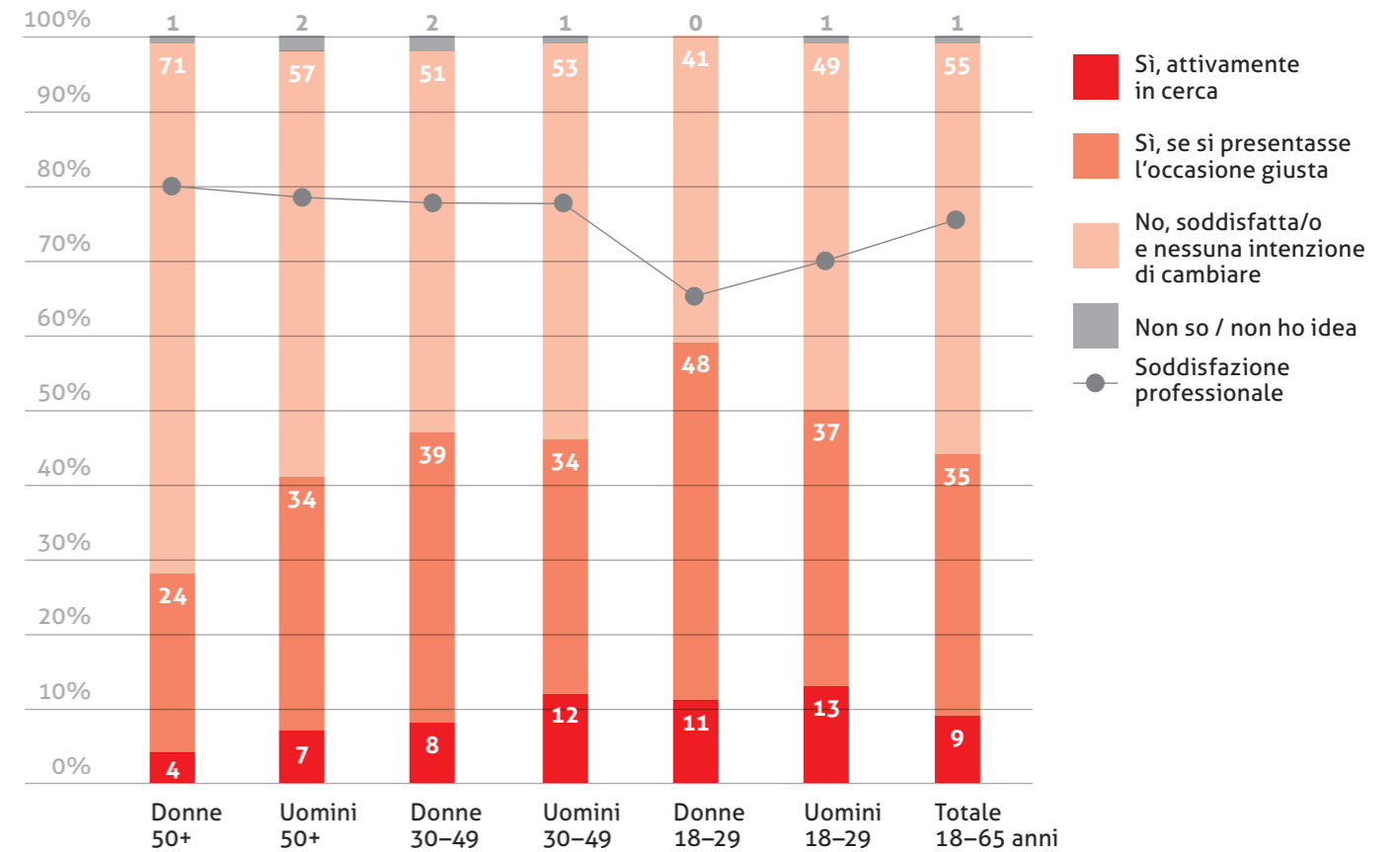


Base: intervistati occupati (n=1072).  
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2025

Le donne over 50 sono inoltre particolarmente leali nei confronti del proprio datore di lavoro: il 71 per cento di loro non ha alcuna intenzione di cambiare lavoro.

Si tratta di un netto contrasto rispetto alle giovani persone attive, oltre la metà delle quali sarebbe disposta a cambiare lavoro se si presentasse l'occasione buona.

Figura 2:  
Disponibilità a cambiare lavoro e soddisfazione professionale



Base: intervistati occupati (n=1072).  
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2025

In particolare le donne over 50 sono altamente motivate:

**il 70%**  
di loro si impegna oltre le aspettative.

Questa lealtà si rispecchia anche nella soddisfazione professionale. Complessivamente il 79 per cento delle persone over 50 occupate è soddisfatto del proprio posto di lavoro. Le donne over 50 raggiungono il livello di soddisfazione più alto, pari all'80 per cento. Le giovani donne, con una percentuale del 65 per cento, sono le meno soddisfatte.

I risultati evidenziano chiaramente che un reclutamento mirato e una fidelizzazione delle persone attive più attente conviene alle aziende sotto più aspetti. Questa fascia d'età convince per l'impegno elevato, l'affidabilità e un forte senso di appartenenza all'azienda. Soprattutto le donne over 50 si contraddistinguono per la loro predisposizione a dare il meglio e per la loro lealtà. Proprio in un contesto di carenza strutturale di personale qualificato, in cui il turnover comporta un notevole dispendio di risorse e la stabilità assume sempre più rilevanza, queste qualità diventano un vantaggio determinante. Il personale esperto over 50 garantisce alle imprese un prezioso bagaglio di competenze, motivazione e continuità organica.

### Fidelizzazione del gruppo di potenziali lavoratori over 50 attraverso la flessibilità

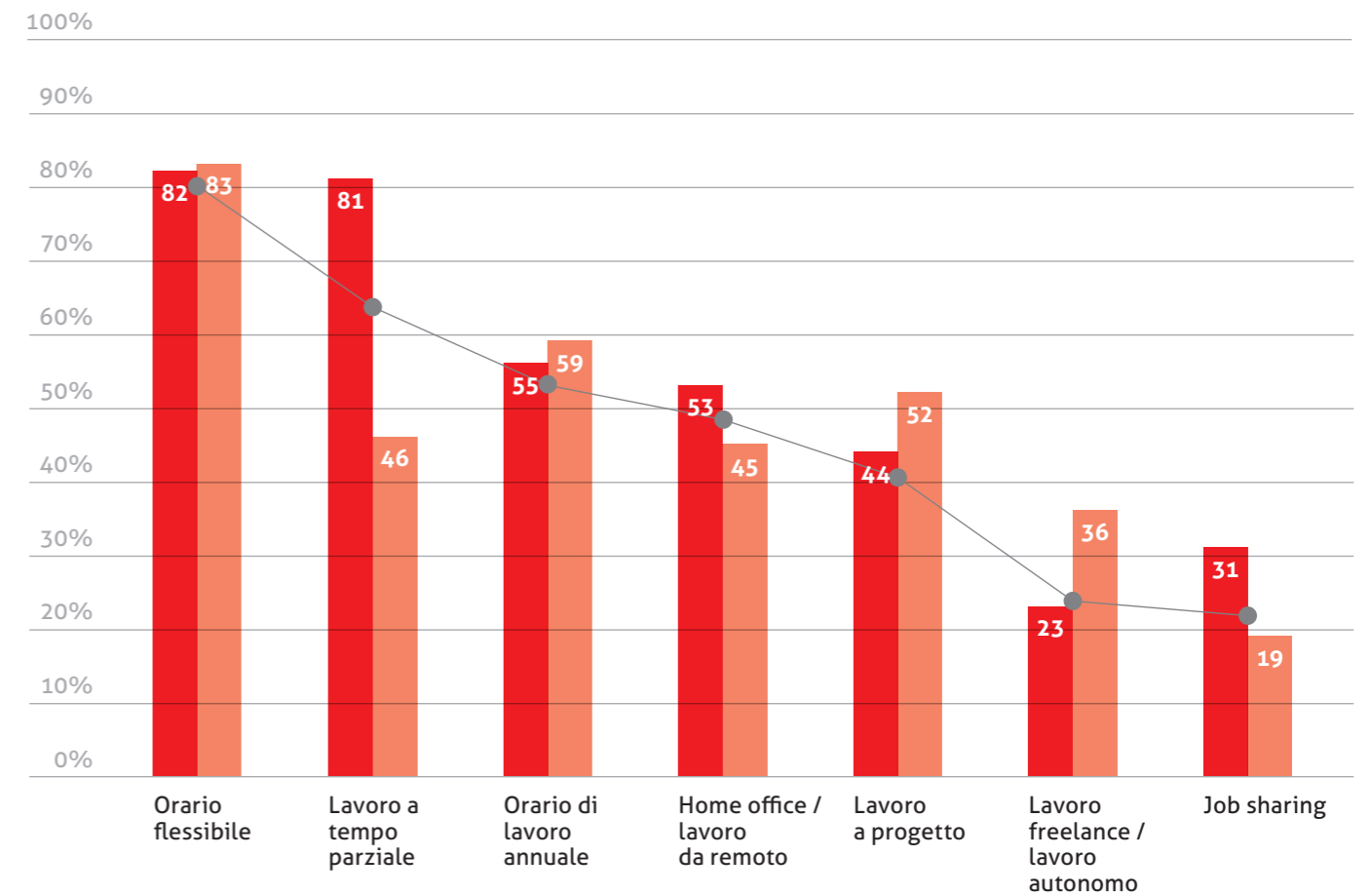
A fronte della crescente carenza di personale, il mercato del lavoro svizzero si trova a dover gestire la sfida di trattenere i lavoratori over 50 il più a lungo possibile nella vita attiva, valorizzandone l'alta motivazione ed esperienza.

Le possibilità di lavoro flessibili rappresentano uno strumento chiave. La flessibilità in termini di orari e luogo di lavoro è per le persone over 50 attive tra i fattori più importanti che determinano l'attrattiva di un posto di lavoro, subito dopo il clima lavorativo e la retribuzione (cfr. swisstaffing 2025). Se alle persone occupate vengono dati margini di manovra, esse possono svolgere il proprio lavoro in modo più efficiente, conciliando meglio l'attività lavorativa con gli altri ambiti della vita.

Uno sguardo alle diverse forme di lavoro flessibile rivela che, in particolare, gli orari di lavoro flessibili (82%) e la possibilità di lavorare a tempo parziale (81%) sono fondamentali per le donne over 50. Due terzi di loro lavorano infatti a tempo parziale, con un carico di lavoro medio pari a circa il 72 per cento, ben al di sotto di quello degli uomini, che si attesta al 90 per cento. Anche l'home office e il job sharing rivestono un ruolo importante per le donne over 50, mentre gli uomini della stessa fascia d'età prediligono forme di lavoro legate a progetti specifici o in regime di freelance.

Le forme di lavoro flessibile prolungano la carriera lavorativa, garantiscono l'esperienza, aumentano la motivazione e riducono il rischio di abbandono del lavoro, senza dover ricorrere all'assunzione di nuovo personale. Con l'avanzare dell'età cambiano anche i ritmi in termini di rendimento e di riposo. Gli orari di lavoro flessibile consentono di lavorare nei momenti in cui la resa individuale è al massimo. Ciò aumenta la produttività e riduce i rischi di assenza.

Figura 3: L'importanza delle diverse tipologie di lavoro flessibile



Base: intervistati in età lavorativa (n=1242).  
Fonte: swisstaffing / gfs-zürich 2025

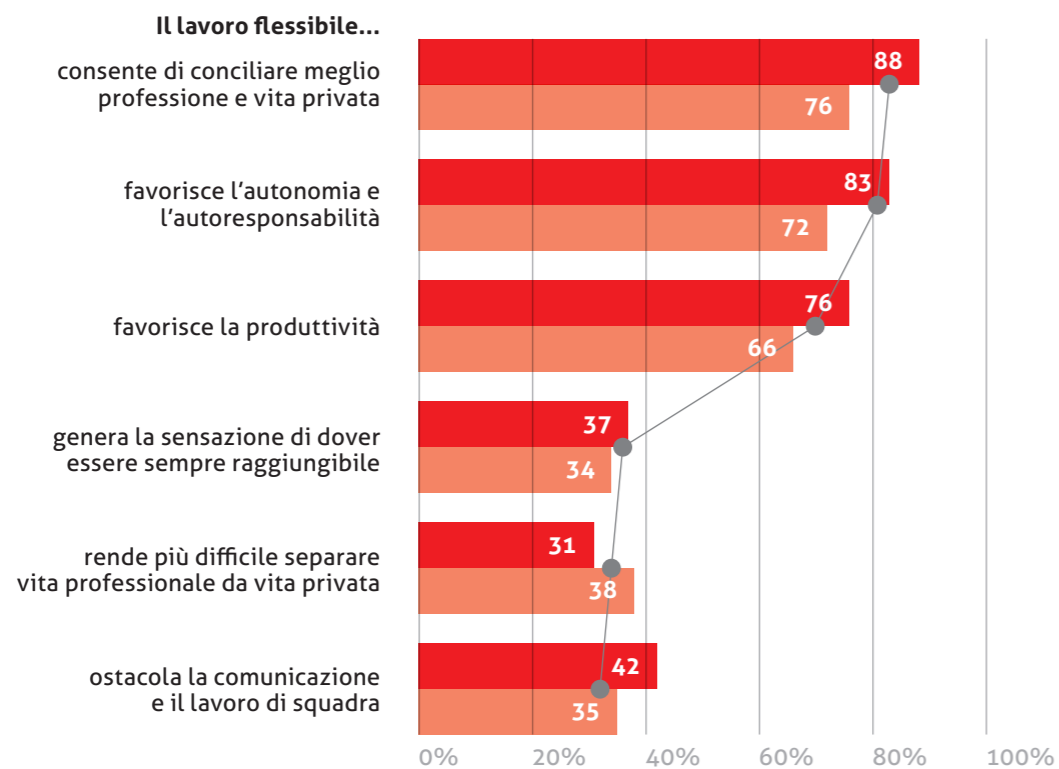
■ Donne 50+ ■ Uomini 50+ ● Totale (18-65 anni)

### Opportunità del lavoro flessibile

Le donne over 50 sono particolarmente consapevoli dei vantaggi del lavoro flessibile, più degli uomini della stessa fascia d'età. L'88 per cento vi riconosce la possibilità di conciliare meglio lavoro e vita privata. L'83 per cento è dell'avviso che il lavoro flessibile favorisca l'autonomia e la responsabilità personale. Tre quarti vedono in esso

una possibilità di aumentare la produttività. Solo una minoranza esprime perplessità, ad esempio per quanto concerne possibili difficoltà di comunicazione all'interno del team, la sensazione di pressione dovuta a una maggiore reperibilità o una delimitazione meno netta tra lavoro e vita privata. Nel complesso, tuttavia, prevalgono chiaramente le opportunità offerte dalle forme di lavoro flessibili alle donne over 50.

Figura 4:  
Opportunità e rischi del lavoro flessibile



Base: intervistati in età lavorativa (n=1242).  
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2025

■ Donne 50+ ■ Uomini 50+ ● Totale (18-65 anni)

Le donne  
**50+**

sono particolarmente consapevoli  
dei vantaggi del lavoro flessibile,  
più degli uomini  
della stessa fascia d'età.

# Attivazione delle persone over 50 non attive nel mondo del lavoro

La percentuale delle persone inattive nella popolazione svizzera si è costantemente ridotta negli ultimi decenni – in particolare a seguito dell'aumento del tasso di coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro – e si attesta oggi al 14,4 per cento tra i 20-64enni (Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera [RIFOS] 2024). Tra le donne di età compresa tra i 50 e i 64 anni, la percentuale è più

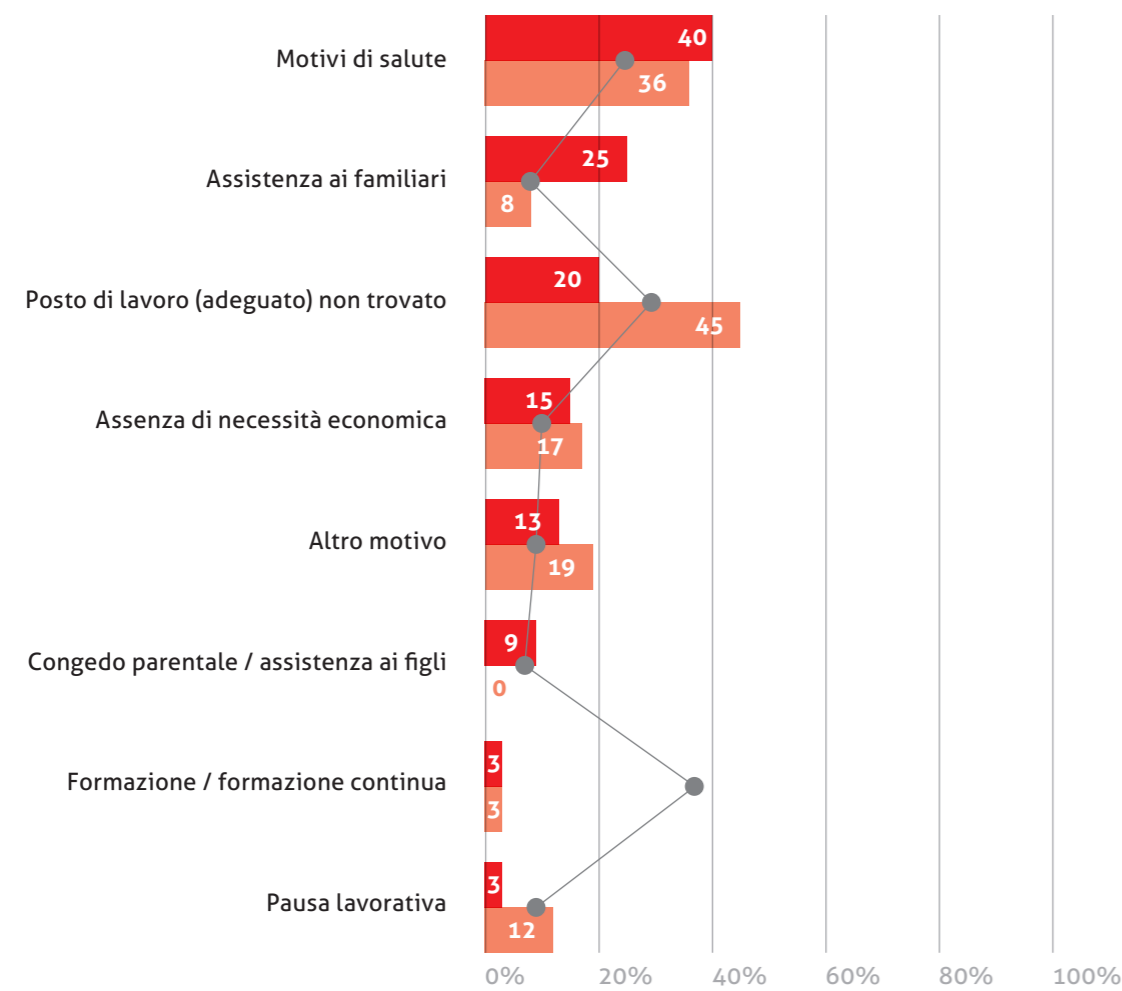
alta (23,2%), anche rispetto agli uomini della stessa fascia d'età, la cui percentuale si attesta al 13,7 per cento. Pertanto, la fascia delle donne over 50 non occupate, oltre 215 000, costituisce la più grande riserva di potenziale forza lavoro dei prossimi 10-15 anni. La questione fondamentale è quanto sia realistico un loro ingresso nel mercato del lavoro e a quali condizioni ciò potrebbe avvenire.

È quanto emerge se si esaminano le ragioni dell'inattività lavorativa. Oltre ai motivi di salute, per le donne over 50 l'assistenza ai familiari riveste un ruolo centrale: circa un quarto di loro la indica come causa principale della propria inattività lavorativa. Per gli uomini over 50, invece, la difficoltà di trovare un impiego adeguato è spesso la ragione principale, il che evidenzia gli ostacoli al reinserimento professionale legati all'età. Le persone più giovani sono inattive principalmente perché sono ancora impegnate nella formazione.

## Disponibilità a esercitare un'attività lucrativa

Nonostante tutti questi motivi, il potenziale di attivazione è ancora elevato: il 58 per cento delle donne over 50 non occupate e il 61 per cento degli uomini potrebbero riconsiderare l'idea di (tornare a) lavorare. Se si prende in considerazione lo scenario demografico dell'UST per il periodo 2025-2055, ne risulta un potenziale aumento della forza lavoro di circa 225 000 persone di età compresa tra i 50 e i 64 anni, di cui circa il 61 per cento sono donne.

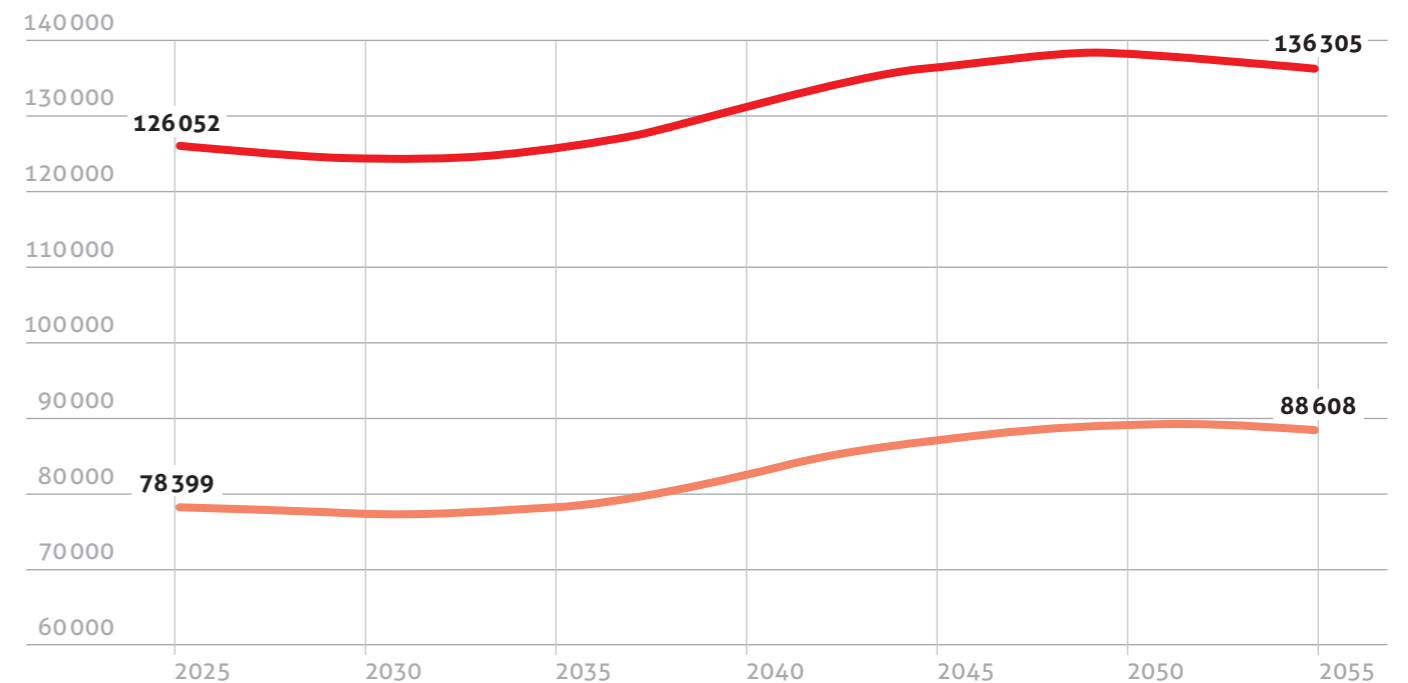
Figura 5:  
Ragioni per l'inattività lavorativa



Base: persone senza attività lucrativa (n=344).  
Fonte: swisstaffing / gfs-zürich 2025

■ Donne 50+ ■ Uomini 50+ ● Totale (18-65 anni)

Figura 6:  
Potenziale delle persone non attive che desidererebbero lavorare, scenario 2025-2055



Calcolo: numero delle persone inattive di età compresa tra i 50 e i 64 anni, secondo RIFOS 2024, moltiplicato per la quota di persone inattive che desidererebbero lavorare.  
Fonte: swisstaffing / gfs-zürich 2025

— Numero potenziale di donne di età compresa tra i 50 e i 64 anni  
— Numero potenziale di uomini di età compresa tra i 50 e i 64 anni

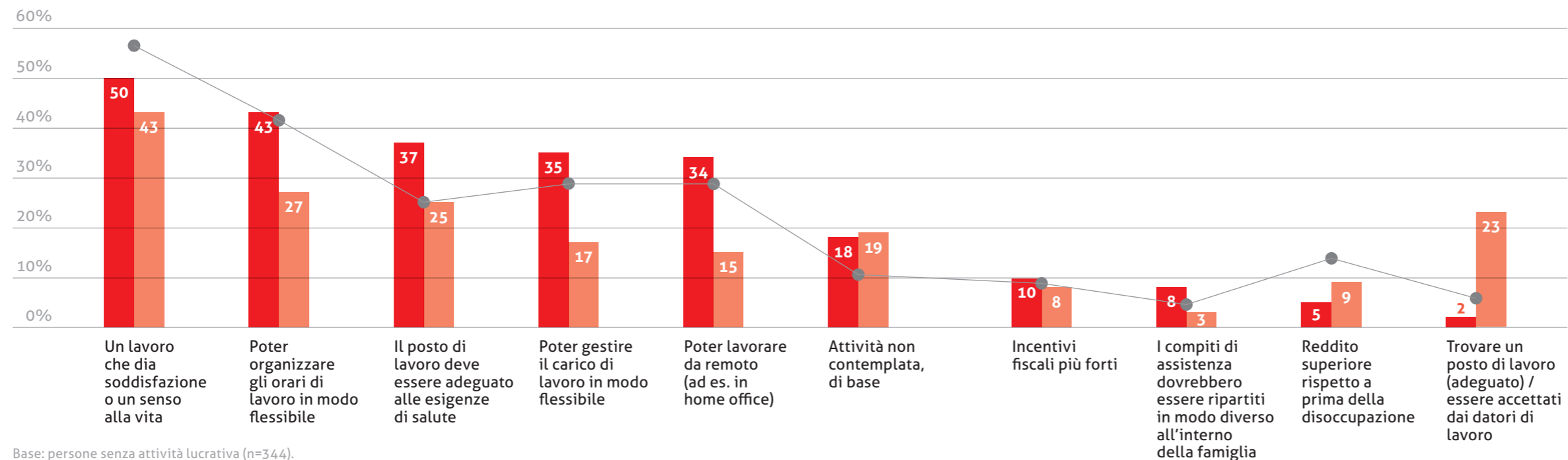
### Presupposti per una ripresa dell'attività lavorativa

La flessibilità, oltre alla soddisfazione professionale, è un presupposto fondamentale: il 48 per cento delle donne non occupate lavorerebbe se potesse gestire in modo flessibile orario o carico di lavoro. Un ulteriore 37 per cento indica come condizione un posto di lavoro adeguato alle proprie esigenze di salute. Gli incentivi economici, come ad esempio le agevolazioni fiscali o una retribuzione più elevata, non hanno invece quasi alcuna rilevanza.

Per quanto concerne gli uomini over 50 si delinea un altro modello: per molti la cosa più importante è riuscire a trovare un lavoro o essere nuovamente accettati dai datori di lavoro. Pare dunque che siano proprio gli uomini over 50 a essere colpiti dal fenomeno della disoccupazione involontaria.

**Il 48%**  
delle donne over 50  
non attive lavorerebbe se  
potesse gestire orario o carico  
di lavoro in modo flessibile.

Figura 7:  
Presupposti per la ripresa dell'attività lavorativa



Base: persone senza attività lavorativa (n=344).  
Fonte: swissstaffing / gfs-zürich 2025

Donne 50+ Uomini 50+ Totale (18-65 anni)

### La flessibilità è la chiave per l'attivazione delle donne over 50 – sia per quelle attive che quelle inattive

La flessibilità è la chiave per poter sfruttare al meglio l'elevata motivazione e l'impegno delle donne over 50 a vantaggio del mercato del lavoro e delle aziende. I modelli di lavoro flessibili consentono di adattare l'attività lavorativa alla fase di vita del momento, ad esempio alle esigenze di salute, agli impegni di assistenza o alle mutate priorità. Si evita così che le donne altamente motivate e impegnate abbandonino il mercato del lavoro, solo a causa di rigidi modelli di lavoro non compatibili con la loro realtà di vita. Margini di manovra nell'organizzazione del lavoro e fiducia rafforzano ulteriormente il senso di autonomia e di riconoscimento, con effetti positivi sulla motivazione e sul rendimento. D'altra parte, orari e carichi di lavoro flessibili consentono alle aziende di impiegare in modo mirato l'esperienza e le competenze proprio dove apportano il massimo valore aggiunto all'attività.

### Perché il lavoro temporaneo aumenta il potenziale occupazionale delle donne over 50

Il lavoro temporaneo è una forma di lavoro flessibile di rilevanza cruciale. Offre modelli di impiego flessibili, perfettamente compatibili con gli impegni di assistenza familiare o con carichi di lavoro ridotti. Le donne che esercitano un'attività lavorativa possono adattare individualmente il volume e i ritmi del proprio lavoro alla fase di vita in cui si trovano e rimanere così attive nel mondo del lavoro più a lungo. Allo stesso tempo, il lavoro temporaneo consente alle persone non attive un (re)inserimento agevolato: grazie a basse barriere di accesso, le donne over 50 possono inserirsi rapidamente nel mercato del lavoro, senza lunghi processi di selezione. Il supporto arriva dai professionisti del prestito di personale: conoscono le aziende disponibili ad assumere manodopera con esperienza e possono collocare in modo mirato le donne over 50. Gli impieghi temporanei aumentano la visibilità, fungono da biglietto da visita e, volendo, spianano la strada verso un impiego a tempo indeterminato (cfr. swisstaffing 2025).

Gli impieghi temporanei consentono di cimentarsi in nuovi campi di attività o settori. Grazie al fondo per la formazione continua temptraining è possibile, parallelamente, ampliare o aggiornare in modo mirato le competenze professionali: un vantaggio determinante ai fini dell'occupabilità. Infine, il lavoro temporaneo consente una transizione graduale verso l'età pensionabile: le donne over 50 possono adeguare progressivamente il proprio carico di lavoro, prolungando così la permanenza nella vita lavorativa, invece di doverla interrompere repentinamente.

I lavoratori temporanei godono di completa copertura sociale grazie al CCL Prestito di personale. Il lavoro temporaneo è pertanto un modello che offre alle persone occupate flessibilità e sicurezza al contempo.

### Protezione sociale e formazione continua nel lavoro temporaneo

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

obbligatoriamente assicurati contro gli infortuni professionali e non professionali a partire da otto ore di lavoro settimanali.

Tramite il fondo per la formazione continua temptraining, i lavoratori temporanei hanno diritto a prestazioni di formazione continua sovvenzionate. Vengono sovvenzionati corsi di formazione continua che permettono loro di evolvere professionalmente e di migliorare la loro occupabilità a lungo termine. Godono di tale diritto i lavoratori temporanei che hanno lavorato almeno 88 ore su base temporanea. Vengono erogate prestazioni di formazione continua (fino a CHF 5000.– all'anno), consulenza per la carriera (fino a CHF 1000.– all'anno) e indennità per la perdita di guadagno per i giorni di formazione.

I modelli di lavoro flessibile consentono di adattare l'attività lavorativa alla fase di vita del momento. Si evita così che le donne altamente motivate e impegnate abbandonino il mercato del lavoro, solo a causa di rigidi modelli di lavoro non compatibili con la loro realtà di vita.



Intervista all'esperta Isabelle Hauser, Diversity, Equity & Inclusion e Employee Engagement Manager presso il Gruppo Migros

**«Le aziende che anticipano il cambiamento culturale si costruiscono oggi la reputazione di datori di lavoro attrattivi nel mercato del lavoro di domani».**

**La nostra indagine rivela che le persone over 50 attive, in particolare le donne, sono estremamente motivate. In che misura questo risultato coincide con le sue esperienze all'interno del Gruppo Migros?**

*I nostri sondaggi tra le collaboratrici e i collaboratori rivelano regolarmente che la fascia d'età compresa tra i 46 e i 55 anni – a prescindere dal sesso – è quella più motivata. I risultati coincidono perfettamente con quelli del*

*vostro sondaggio.*

**Le donne over 50 si distinguono inoltre per la loro grande lealtà e la scarsa propensione a cambiare posto di lavoro. Qual è l'importanza di questa stabilità dal punto di vista delle risorse umane in tempi di carenza di personale qualificato?**

*Per le aziende è essenziale non focalizzarsi solo sull'acquisizione di nuove risorse, bensì anche sulla fidelizzazione*

*del personale già presente. Questo possiede conoscenze interne preziose e una profonda comprensione della cultura aziendale, risorse di grande valore per l'impresa. La nostra «iniziativa Personale 50+» mira pertanto esplicitamente a promuovere questo segmento e a fidelizzarlo nel lungo periodo. Il reclutamento di nuovo personale comporta un notevole impegno di risorse a vari livelli, rendendo ancora più conveniente trattenere le collaboratrici e i collaboratori già in organico.*

**Uno strumento chiave per sfruttare meglio il potenziale lavorativo delle donne over 50 è rappresentato dalle opportunità di lavoro flessibile. Come valuta questi risultati alla luce dell'esperienza pratica?**

*La flessibilità è di grande importanza per tutte le persone della fascia d'età over 50. Allo stesso tempo, le esigenze sono molto soggettive: mentre alcuni privilegiano la massima flessibilità, altri danno priorità alla stabilità. Abbiamo un ampio organico operativo, per il quale la flessibilità riveste un ruolo fondamentale, soprattutto per quanto concerne la pianificazione dei turni. È determinante conoscere le esigenze di collaboratrici e collaboratori per poter individuare soluzioni efficaci e mirate.*

**«La nostra «iniziativa Personale 50+» mira pertanto esplicitamente a promuovere questo segmento e a fidelizzarlo nel lungo periodo».**

**Quali sono dal punto di vista di leadership e organizzazione le strategie da adottare per valorizzare a lungo termine il potenziale motivazionale e di rendimento delle donne over 50? Quali misure ha previsto il Gruppo Migros a tal fine?**

*È necessario allontanarsi dai vecchi schemi mentali rigidi. L'importante è riconoscere e valorizzare consapevolmente il valore del target over 50. È inoltre essenziale promuovere una cultura aziendale inclusiva, in grado di confrontarsi attivamente con i pregiudizi inconsci e di favorire, ad esempio, percorsi di carriera a tempo parziale. La nostra «iniziativa Personale 50+» persegue un approccio olistico. Si rivolge a collaboratrici e collaboratori, figure dirigenziali e professionisti HR, con l'obiettivo di promuovere una gestione consapevole*

*della terza fase della carriera. Tra i principali ambiti affrontati rientrano la pianificazione previdenziale, la salute, l'organizzazione del lavoro e la possibilità di proseguire l'attività lavorativa oltre l'età pensionabile ordinaria.*

**Le donne over 50 non attive rappresentano la più ampia riserva mobilitabile per il mercato del lavoro svizzero.**

**Il nostro studio rivela che molte di loro sarebbero disposte a (ri)entrare nel mondo del lavoro, se potessero gestire orario o carico di lavoro in modo flessibile. Quale ruolo possono svolgere in questo contesto i grandi datori di lavoro come il Gruppo Migros?**

*Grazie alle loro dimensioni, aziende come il Gruppo Migros possono offrire diversi modelli di lavoro flessibili, come incarichi a ore, lavoro a tempo parziale, pianificazione flessibile dei turni o job sharing. Per noi è importante garantire che anche le collaboratrici e i collaboratori con maggiore esperienza possano beneficiare delle offerte formative, al fine di assicurare la loro occupabilità a lungo termine. Il perfezionamento professionale è un'esigenza fondamentale anche per le persone dai 50 anni in su e dovrebbe essere incoraggiato in modo mirato.*

**I nostri risultati dimostrano che i modelli di lavoro flessibile sono fondamentali per trattenere o reintegrare nel mercato del lavoro le donne over 50. Secondo lei, quale ruolo può svolgere il lavoro temporaneo, quale forma di lavoro flessibile, in questo contesto?**

*Il lavoro temporaneo offre un elevato grado di flessibilità ed è un modello ideale soprattutto per chi desidera rientrare nel mondo del lavoro. Da noi capita spesso che il personale temporaneo venga assunto a tempo indeterminato. È una buona soluzione per entrambe le parti, poiché permette di verificare se la collaborazione può funzionare. Dal punto di vista*

*dell'azienda, il lavoro temporaneo offre inoltre il vantaggio di poter esternalizzare le mansioni amministrative all'impresa di lavoro temporaneo.*

**Che consiglio darebbe alle aziende che in futuro volessero sfruttare meglio il potenziale delle donne over 50?**

*Le donne traggono grande motivazione dai modelli di riferimento. A tal fine c'è bisogno di donne che ricoprano posizioni di rilievo e che siano visibili all'esterno, ad esempio attraverso ritratti reali e storie personali. Inoltre, le aziende dovrebbero riflettere criticamente sulla propria cultura aziendale, rivedere le strutture esistenti e offrire modelli di lavoro flessibili. Anche la sensibilizzazione e la preparazione alla gestione dei pregiudizi inconsci costituiscono un importante lavoro di base. Le aziende che riflettono per tempo e anticipano il cambiamento culturale si costruiscono oggi la reputazione di datori di lavoro attrattivi nel mercato del lavoro di domani.*

**«Il lavoro temporaneo offre un elevato grado di flessibilità ed è un modello ideale soprattutto per chi desidera rientrare nel mondo del lavoro».**

# Le persone over 50 come chiave per il mercato del lavoro del futuro

**Il mercato del lavoro svizzero potrà vincere le sfide dei prossimi decenni solo se il potenziale lavorativo delle persone over 50 verrà sfruttato in modo coerente e garantito a lungo termine.** A prescindere dalle fluttuazioni congiunturali a breve termine, la carenza di personale qualificato persiste a lungo termine quale problema strutturale. Questo pone le aziende di fronte a un conflitto di obiettivi: i licenziamenti a breve termine possono apparire come una soluzione ovvia o addirittura necessaria in periodi di difficoltà economica, ma a lungo termine danneggiano le aziende. Queste non possono permettersi di perdere manodopera motivata ed esperta, le cui competenze, impegno e lealtà sono fondamentali. Per mitigare questo conflitto di obiettivi, le aziende farebbero bene a puntare maggiormente su modelli di lavoro flessibili, che consentano di mantenere l'occupazione anche in periodi di incertezza economica e, al contempo, di garantire la fidelizzazione a lungo termine del personale con esperienza.

Le donne over 50 sono una risorsa fondamentale. Con un potenziale che arriva fino a 136 000 persone in più che potrebbero entrare nel mondo del lavoro provenienti dalla popolazione inattiva, le donne over 50 rappresentano la più grande riserva di manodopera attivabile del mercato del lavoro svizzero. Sono il gruppo più motivato e leale tra tutte le fasce d'età e, grazie alla loro elevata soddisfazione professionale, contribuiscono alla stabilità dei team. Le aziende approfittano così di un minor turnover, di un periodo di permanenza più lungo e di un elevato livello di impegno. I costi del personale diminuiscono, la produttività aumenta.

I modelli di lavoro flessibili sono una leva fondamentale per sfruttare efficacemente questo potenziale. In particolare, essi consentono alle persone over 50 che lavorano di conciliare l'impegno professionale con gli impegni privati, di rimanere attivi più a lungo o di reinserirsi nel mercato del lavoro. Le aziende che creano tali condizioni di lavoro si assicurano così l'accesso a uno dei gruppi di forza lavoro qualificata più preziosi e stabili dei prossimi decenni.

Il lavoro temporaneo, in quanto precursore del flexwork, può dare un contributo importante allo sviluppo di questo potenziale. Offre alle persone non occupate un accesso agevole al mercato del lavoro e coniuga flessibilità e copertura sociale. Il CCL Prestito di personale crea condizioni quadro affidabili, colmando le lacune presenti in altre forme di lavoro flessibile (cfr. swissstaffing 2022). I prestatori di personale aiutano a mettere in contatto forza lavoro e aziende in base alle loro esigenze. Sono pertanto un partner importante per entrambe le parti, in grado di plasmare con successo il mercato del lavoro di domani.

## Progettazione dello studio: sondaggio tra la popolazione in età lavorativa

**L'istituto gfs-zürich ha intervistato per conto di swissstaffing 1242 persone in Svizzera di età compresa tra i 18 e i 65 anni (o non pensionati fino ai 70 anni). È stato inoltre intervistato un campione di 201 persone non attive. È stato così possibile intervistare un totale di 344 persone non attive. Il sondaggio è stato condotto online e telefonicamente. Esso è rappresentativo in termini di età, sesso, formazione e regione linguistica. L'indagine è stata effettuata dal 15 settembre all'8 ottobre 2025.**

## Riferimenti bibliografici

economiesuisse / Unione svizzera degli imprenditori (2024): Sfruttare meglio il potenziale indigeno di manodopera

Segreteria di Stato dell'economia SECO (2020): Iter professionale degli over 50 in Svizzera: integrazione nel mercato del lavoro dei lavoratori senior

swissstaffing (2025): White Paper – Nel clima teso tra Gen Z e over 50: come le aziende possono essere attrattive per tutte le generazioni

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

Con un potenziale che arriva fino a  
**136 000**  
persone in più che potrebbero entrare  
nel mondo del lavoro provenienti  
dalla popolazione inattiva, le donne  
over 50 rappresentano la più grande  
riserva di manodopera attivabile del  
mercato del lavoro svizzero.

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

swisstaffing  
Stettbachstrasse 10  
CH-8600 Dübendorf