

VON RUNDSTEDT



# CONTRADDIZIONI NEL MERCATO DEL LAVORO SVIZZERO.

Uno studio sul mercato del lavoro elvetico e le sue contraddizioni e dilemmi.

**HR Today**  
Know-how for tomorrow

WHITEPAPER 2023



Integrità. Successo. Pragmatismo. Innovazione. Assistenza.

”

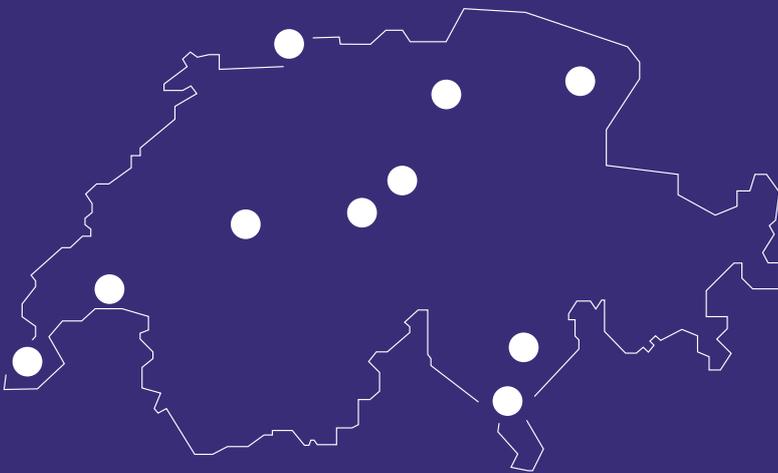
La pandemia è alle spalle. Con essa, anche le anomalie causate da questa particolare situazione. Dopo la pandemia, il mercato del lavoro non solo si è risollevato grazie al forte sviluppo economico, ma si è addirittura surriscaldato. La compensazione dello shock pandemico si è fatta sentire sul mercato del lavoro fino al 2023. Oltre alla pressione demografica più generale e alla carenza strutturale di lavoratori qualificati in settori specifici, si è aggiunta la pressione congiunturale, che ha portato a una carenza di lavoratori qualificati molto sentita. Questa situazione si sta lentamente raffreddando nel 2023. Si registra nuovamente un aumento delle misure correttive e delle ristrutturazioni da parte dei datori di lavoro. Ciononostante, il tasso di disoccupazione ufficiale della SECO rimane basso, tra l'1,8% e il 2,2%. Anche il tasso di carenza di manodopera (compresi coloro che sono usciti dal mercato del lavoro e sono sottoccupati) è al minimo storico, appena sotto il 10%.

Quindi, sulla carta, in termini di numeri, le cose sembrano andare bene per i lavoratori. Tuttavia, i datori di lavoro hanno difficoltà a trovare lavoratori qualificati. Ma queste fasi di solito si riequilibrano da sole in un mercato libero. I mercati di solito funzionano secondo regole chiare e ragionevoli. Nella Svizzera liberale, in linea di principio, crediamo che gli squilibri siano solo temporanei e che il mercato si regoli da solo. Pertanto, l'intervento pubblico è ampiamente disapprovato. Ciononostante, si nota che attualmente il mercato del lavoro presenta più incongruenze del solito. Queste anomalie sono spesso percepite come contraddittorie. Per questo motivo, vorremmo utilizzare questo studio per indagare i fenomeni più evidenti e cercare risposte chiarificatrici.



Marco Costantini

Regional Director  
von Rundstedt



# TAVOLO

1. PRINCIPALI RISULTATI (IN BREVE)	1
2. LO STUDIO	3
3. RIEPILOGO: GLI 8 DILEMMI	5
4. DETTAGLIO DIE RISULTATI DELLO STUDIO	9
4.1 La polarizzazione tra vincitori e perdenti .....	10
4.2 Poca disponibilità a lavorare e comunque in burnout .....	12
4.3 La spirale di crescita senza fine .....	14
4.4 Il dilemma della produttività legato alla carenza di personale qualificato ..	15
4.5 Il culto dell'esperienza nel settore .....	17
4.6 Purpose e individualismo .....	18
4.7 Gli aspiranti imprenditori .....	20
4.8 Il dilemma dell'età .....	21
5. DIFFERENZE REGIONALI	23
6. IL MERCATO DEL LAVORO E VON RUNDSTEDT	29

VON RUNDSTEDT

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

**HR Today**  
Know-how for tomorrow

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

# 1. PRINCIPALI RISULTATI (IN BREVE)

## 1) POCO SOSTEGNO DEI DATORI DI LAVORO AI LAVORATORI “VULNERABILI” O “A RISCHIO”

La stragrande maggioranza degli intervistati, pari all'82%, vede l'urgente necessità di intervenire a sostegno delle persone percepite come “svantaggiate” e “a rischio” nel mercato del lavoro. In realtà, i datori di lavoro difficilmente se ne preoccupano. L'82% delle aziende non ha programmi di assunzione o di integrazione per i gruppi a rischio, come i lavoratori con più di 60 anni, i beneficiari dell'AI parziale o le donne dopo un lungo congedo di maternità. Anche per quanto riguarda lo sviluppo delle risorse umane, l'attenzione si concentra sugli high performer e sugli alti potenziali. Il sostegno mirato ai dipendenti meno performanti avviene solo nel 18% delle aziende. Nel 46% delle aziende, il supporto viene fornito a casi individuali ed eccezionali. Nel 36% delle aziende non viene fornito alcun supporto.

## 2) SANITÀ E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PALADINI DEL PART-TIME

In tutto il Paese aumenta il lavoro a tempo parziale, tuttavia lo studio rivela che la grande maggioranza dei lavoratori opera ancora a tempo pieno e che siamo ancora lontani da una società a tempo parziale (23,9% di lavoratori a tempo parziale). Tuttavia, ci sono grandi differenze tra i settori. Il maggior numero di posti di lavoro a tempo parziale si trova nel settore sanitario (38,7% di lavoratori a tempo parziale) e nella pubblica amministrazione (38,4% di lavoratori a tempo parziale). La produzione industriale è in coda con solo il 12,9% di lavoratori part-time.

## 3) CARICHI DI LAVORO E PRESSIONE SULLE PERSONE SONO ALL'ORDINE DEL GIORNO

Nonostante la tendenza al part-time, i livelli di stress sono in aumento. In media, il 28% dei dipendenti è costantemente sovraccarico. Nel 34% delle aziende, più di un terzo dei dipendenti è nella „zona rossa” e sotto stress. Dal punto di vista settoriale, il farmaceutico, la ristorazione, la sanità e la vendita al dettaglio sono i primi nel barometro dello stress. Anche i dati relativi al burn-out sono preoccupanti. Nel 45% delle aziende, più del 10% dei dipendenti mostra segni concreti di burn-out. Come affrontano il problema i datori di lavoro? - Solo il 37% si occupa specificamente della gestione dello stress e del sovraccarico dei dipendenti. Pertanto, non è una priorità per quasi due terzi delle aziende, anche se i segnali sono allarmanti

## 4) LA CRESCITA QUANTITATIVA NON CI RENDE MIGLIORI O PIÙ FELICI

Per il 67% degli intervistati, la crescita quantitativa (dei dipendenti, delle vendite e degli utili) non ha un impatto positivo sulle condizioni di lavoro e sulla soddisfazione dei dipendenti. Questo punto di vista comporta un netto rifiuto del pensiero focalizzato sul valore azionario. Il 37% delle aziende persegue una strategia mirata ed esplicita di crescita qualitativa.

## 5) QUANDO SI VUOLE VALORIZZARE IL TALENTO A DISCAPITO DELLA PRODUTTIVITÀ LAVORATIVA

È opinione comune che oggi i dipendenti chiedono condizioni di lavoro migliori e maggiori benefici grazie al loro potere di mercato. Ma solo il 23% degli intervistati afferma che le richieste di maggiori benefici sono accompagnate da una maggiore disponibilità al lavoro. Il 36% ritiene addirittura che le persone siano meno disponibili, nonostante le maggiori richieste. Questo non è compensato nemmeno dalla qualità o dall'efficienza, poiché il 72% afferma che le prestazioni sono le stesse o addirittura inferiori, nonostante le richieste più elevate. Pertanto, questo meccanismo non può funzionare. La produttività lavorativa è sotto pressione. Le crescenti aspettative provengono in larga misura dalle giovani generazioni (63%) e solo in misura minore dalle generazioni più anziane (19%). Le richieste non sono motivate tanto da esigenze di equità delle prestazioni (22%) o correttezza (17%), ma dal puro utilitarismo e dalla massimizzazione dei benefici individuali (61%).

## 6) L'IMPORTANZA DEL SETTORE IN SVIZZERA – CONCETTO INADEGUATO A FAVORIRE L'INNOVAZIONE

Sembra una contraddizione: sebbene il 71% degli intervistati veda la necessità di cambiare il modo di assumere le persone sulla base del settore di provenienza, la stessa categoria ritiene che i candidati provenienti dallo stesso settore generino più valore per l'azienda nel breve termine (74%) e anche nel lungo termine (61%) rispetto alle assunzioni „laterali”. Lo stesso quadro contraddittorio emerge quando si guarda più da vicino al comportamento delle aziende. Si spendono molti soldi per promuovere l'innovazione e la diversità. Allo stesso tempo, il 67% dei datori di lavoro richiede l'esperienza nel settore (come criterio obbligatorio) al momento dell'assunzione e solo il 32% delle aziende ha adottato misure mirate al reclutamento e alla formazione dei neoassunti. Il culto del settore di appartenenza è forte in Svizzera.

## 7) DARE UN SENSO ALLA PROPRIA ESISTENZA NON VIENE SOLO DALLA GENZ, MA È UN FENOMENO LEGATO AL BENESSERE

La GenZ è spesso considerata una generazione di persone che perseguono un purpose (scopo nella vita). Il 56% degli intervistati associa il desiderio di dare un senso alla vita e al lavoro alla GenZ. Si tratta di una maggioranza relativamente ristretta. Il 44% vede il fenomeno più come una tendenza sociale generale, che ha grandi probabilità di durare a lungo (71%). Per la maggioranza, tuttavia, questa tendenza non nasce da una prospettiva etica, altruistica o di sostenibilità, ma è chiaramente guidata da un desiderio individuale di auto-realizzazione.

## 8) LA MENTALITÀ IMPRENDITORIALE È INDIPENDENTE DALLA GENERAZIONE E DALL'ETÀ

Sebbene la mentalità svizzera sia forse poco orientata all'imprenditorialità, il 43% degli intervistati percepisce comunque una certa energia imprenditoriale nel proprio ambiente di lavoro. E, sebbene si possano trovare molti giovani interessati alle start-up, per una netta maggioranza del 73% l'imprenditorialità non è una questione di età o di generazione, ma molto più una questione di personalità.

## 9) GLI ARGOMENTI A FAVORE SONO MOLTI, MA ALTRETTANTI SONO CONTRARI: LA POSSIBILITÀ DI LAVORARE OLTRE IL PENSIONAMENTO NON È PARTICOLARMENTE SOSTENUTA DALLE AZIENDE

Un dato di fatto. Le persone iniziano a lavorare più tardi, vivono sempre più a lungo e sono sempre più sane in età avanzata. La logica conseguenza sarebbe che le persone dovrebbero lavorare oltre i 65 anni. Tuttavia, l'indagine mostra chiaramente che, nonostante le richieste e le assicurazioni da parte del mondo accademico, dei politici e dei rappresentanti dei datori di lavoro, non c'è ancora una sufficiente consapevolezza di ciò. Attualmente, solo il 44% degli intervistati pensa che sia una cosa buona e giusta. Nonostante l'invecchiamento demografico e la carenza di lavoratori qualificati, solo il 25% delle aziende ha in corso iniziative o programmi concreti per permettere a chi lo desidera di continuare a lavorare oltre l'età pensionabile.

## 10) GLI SVANTAGGI DOVUTI ALL'ETÀ NEL MERCATO DEL LAVORO SONO UNA REALTÀ

A che età iniziano gli svantaggi nella ricerca di un lavoro? La maggioranza (56%) vede le difficoltà già a partire dai 50 anni, un altro 27% solo a partire dai 60 anni. Solo il 18% non vede alcuno svantaggio legato all'età. Un quadro simile emerge anche per le promozioni interne. Tuttavia, la soglia è un po' più alta. Solo il 40% degli intervistati la vede a 50 anni. Un altro 29% vede le difficoltà solo a partire dai 60 anni. Ciò dimostra chiaramente che, nonostante la pressione sul mercato del lavoro, i datori di lavoro hanno difficoltà nell'affidarsi ai lavoratori più anziani. In un confronto settoriale, quello della ristorazione/alberghiero, le banche e le compagnie assicurative e il settore dei beni di consumo hanno i dati più forti.

## 2. LO STUDIO

### 2.1 PROGETTAZIONE DELLA RICERCA

Lo studio è stato strutturato come segue:

- **Formulazione delle ipotesi;** le ipotesi sono state formulate sulla base di un approccio qualitativo: Opinioni di esperti (derivate da un'accurata revisione della letteratura) e un focus group con esperti di von Rundstedt ed esperti del mercato del lavoro.
- **Convalida dell'ipotesi;** lancio di un questionario quantitativo a una popolazione statistica di manager e dirigenti delle risorse umane individuati con la tecnica del campionamento per „convenienza“<sup>1</sup>.
- **Rapporto finale;** i risultati della ricerca quantitativa sono stati inclusi in un rapporto finale (questo) che riassume i principali risultati dell'indagine.

### 2.2 INTERVISTE

I dati della SECO e dell'Ufficio di Statistica possono dire poco sulle reali condizioni del mercato del lavoro. Si limitano a consolidare i dati. Ci sembra quindi importante lavorare con le osservazioni e le esperienze concrete di tutti gli operatori del mercato e ricavarne delle tesi. Pertanto, per identificare e formulare le più importanti incongruenze attuali, abbiamo deliberatamente cercato le opinioni di diversi lavoratori, datori di lavoro, imprenditori, reclutatori e altre istituzioni del mercato del lavoro. In molte conversazioni e interviste abbiamo chiesto informazioni sui dilemmi, le contraddizioni e i fallimenti del mercato del lavoro. Da ciò abbiamo ricavato le otto tesi e formulato domande critiche su di esse, che vengono esaminate e approfondite in questo studio.

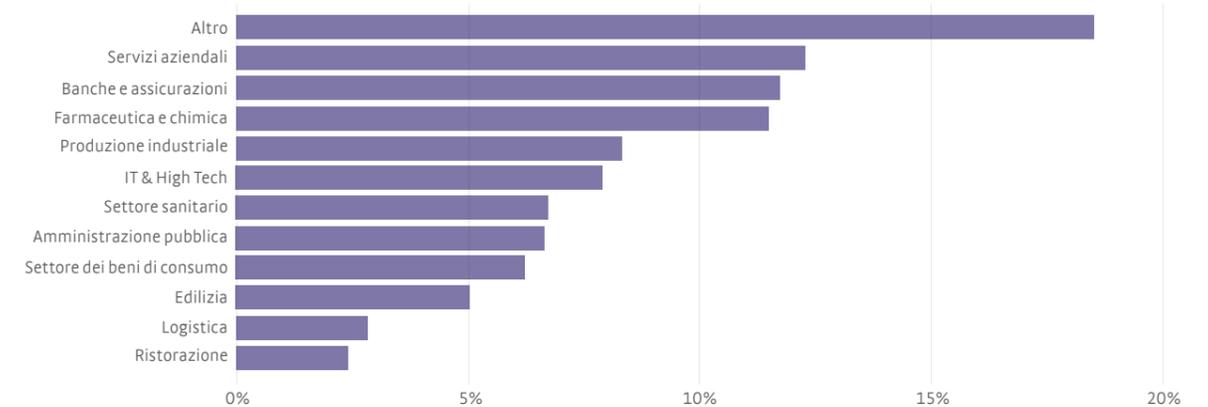
### 2.3 SONDAGGIO

Insieme a HR TODAY, von Rundstedt conduce da sei anni ricerche di mercato e sondaggi su vari temi legati alle risorse umane e al mercato del lavoro. (qui più info: <http://research.hrtoday.ch>)

Quest'anno hanno partecipato al sondaggio 1.907 responsabili delle risorse umane e dirigenti di un'ampia gamma di industrie e settori. I partecipanti coprono l'intera Svizzera e le tre regioni linguistiche del Paese.

<sup>1</sup>Convenienza è un metodo di ricerca, in cui i dati raccolgono da un pool di intervistati facilmente disponibile. È la tecnica di campionamento più comunemente utilizzata in quanto è rapida, semplice ed economica.

Distribuzione per settore



DISTRIBUZIONE PER REGIONI LINGUISTICHE

Svizzera tedesca	55%
Svizzera francese	39%
Ticino	6%

DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONE AZIENDALE

Aziende grandi (>500)	45%
Aziende medie (51-500)	29%
Aziende piccole (1-50)	26%

DISTRIBUZIONE PER FUNZIONE

Dirigenti	45%
Professionisti	26%
HR Manager	20%
Indipendenti	9%

Le informazioni raccolte sono suddivise nelle seguenti sezioni:

- Dati sui manager e sulle aziende partecipanti
- Domande sugli otto dilemmi
  - (1) La polarizzazione tra vincitori e perdenti
  - (2) Poca disponibilità a lavorare e comunque in burnout
  - (3) La spirale di crescita senza fine
  - (4) Il dilemma della produttività legato alla carenza di personale qualificato
  - (5) Il culto dell'esperienza nel settore
  - (6) Purpose e individualismo
  - (7) Gli aspiranti imprenditori
  - (8) Il dilemma dell'età
- Ulteriori osservazioni dei partecipanti (aperte)

### 3. RIEPILOGO: GLI 8 DILEMMI

#### LA POLARIZZAZIONE TRA VINCITORI E PERDENTI



Parallelismo tra carenza di competenze e disoccupazione strutturale.

#### POCA DISPONIBILITÀ A LAVORARE E COMUNQUE IN BURNOUT



Sempre più persone lavorano meno e poche lavorano di più.

#### LA SPIRALE DI CRESCITA SENZA FINE



Crescita - Carenza di personale qualificato - Immigrazione di manodopera - Crescita...

#### IL DILEMMA DELLA PRODUTTIVITÀ LEGATO ALLA CARENZA DI PERSONALE



Più richieste per meno impegno - ovvero come la produttività stia andando a rotoli.

#### IL CULTO DELL'ESPERIENZA NEL SETTORE



La trasformazione digitale richiede flessibilità e mobilità. Il mercato invece considera importante solo l'esperienza nel settore.

#### PURPOSE E INDIVIDUALISMO



Il senso della vita sembra buono, ma l'interesse personale è più forte.

#### GLI ASPIRANTI IMPRENDITORI



L'imprenditorialità è un'idea. Vendiamolo il più velocemente e nel miglior modo possibile.

#### IL DILEMMA DELL'ETÀ



Carenza di manodopera qualificata: la soluzione è nelle mani di chi ha un'età avanzata.

#### LA POLARIZZAZIONE TRA VINCITORI E PERDENTI

Parallelismo tra carenza di competenze e disoccupazione strutturale.

Alcuni lavoratori sono molto richiesti. Altri non trovano lavoro. Anche in tempi di boom economico, quando tutti parlano di carenza di manodopera qualificata e anche i settori di riferimento come la gastronomia o la logistica hanno problemi di reclutamento, ci sono lavoratori solidi e ben formati che cadono nel dimenticatoio. Mentre alcuni lavoratori aumentano il loro potere contrattuale e lo sfruttano nei confronti del datore di lavoro, altri hanno molte meno possibilità. L'occupabilità non dipende più solo dal settore e dal ruolo: bisogna cavalcare l'onda giusta e di dimostrare di avere i requisiti adeguati. Ma questi sono in continuo cambiamento, dinamici e difficilmente prevedibili. Come faccio a far parte dei vincitori? Cosa faccio se improvvisamente mi ritrovo nel gruppo dei perdenti?

#### POCA DISPONIBILITÀ A LAVORARE E COMUNQUE IN BURNOUT

Sempre più persone lavorano meno e poche lavorano di più.

Sempre più persone non vogliono lavorare a tempo pieno. I salari alti in Svizzera consentono a molti di mantenere la propria qualità di vita anche con un lavoro a tempo parziale del 60-80%. Ecco perché il lavoro a tempo parziale è in piena espansione. Nuovi valori, diversi dal lavoro e dal riconoscimento professionale, acquistano sempre più importanza. La realizzazione personale è ora considerata molto più importante e non è legata solo alla carriera. Molti integrano il loro lavoro con attività di piacere e passione. Tuttavia, questa minore offerta di lavoro aggrava la carenza di lavoratori qualificati e aumenta la pressione sugli altri lavoratori. Ciò porta a situazioni di sovraccarico per un numero sempre maggiore di lavoratori con ruoli di responsabilità o posizioni chiave. Il numero di persone colpite da burnout ed esaurimento nervoso è in aumento. Questo porta all'assurda situazione di sovraccarico e sotto carico allo stesso tempo. L'auto-realizzazione di alcune persone avviene quindi a spese di altre.

#### LA SPIRALE DI CRESCITA SENZA FINE

La crescita favorisce la mancanza di personale qualificato, l'immigrazione di lavoratori favorisce la crescita e così via.

La Svizzera è in continua crescita. Ci si chiede sempre più spesso in che misura la crescita quantitativa sia effettivamente sinonimo di crescita qualitativa. Lo stesso schema esiste nel mercato del lavoro. La crescita economica è trainata principalmente dalla crescita demografica. Questa si basa principalmente sull'immigrazione di manodopera, richiesta dall'economia, promossa politicamente e tollerata socialmente a causa della carenza di manodopera qualificata. O viceversa: la crescita ha bisogno di maggiore creazione di valore, cioè di più manodopera. Questa pressione viene compensata dall'immigrazione di manodopera, che alimenta ulteriormente la crescita economica. Un ciclo infinito senza valvola di sfogo. Se gli svizzeri hanno sempre meno voglia di lavorare, ciò significa, alla luce del dilemma della produttività, che sempre più produttività in Svizzera sarà svolta da stranieri.

**IL DILEMMA DELLA PRODUTTIVITÀ LEGATO ALLA CARENZA DI PERSONALE QUALIFICATO**

Più richieste di un minore impegno lavorativo - ovvero come la produttività in Svizzera stia andando a rotoli.

I lavoratori più richiesti dal mercato dovrebbero esigere e non svendersi. Non importa se si tratta di stipendio, flessibilità, libertà, responsabilità o divertimento: si cerca il meglio. L'efficienza del lavoro ha un nuovo significato nel nuovo mercato del lavoro: la massima resa per il minor sforzo e impegno possibile. Le richieste e le esigenze dei lavoratori aumentano, mentre il loro impegno e la loro disponibilità a lavorare diminuiscono. La produttività del lavoro, il fattore chiave della competitività svizzera, viene così messa a rischio con noncuranza. Il conto lo paghiamo tutti prima o poi, compresi i "famosi" lavoratori qualificati.

**IL CULTO DELL'ESPERIENZA NEL SETTORE**

La trasformazione digitale richiede flessibilità e mobilità. Il mercato invece considera importante solo l'esperienza nel settore.

Prima o poi, la trasformazione digitale porterà profondi cambiamenti strutturali in tutti i settori. Le dinamiche del cambiamento sono in costante aumento nella vita lavorativa di tutti i giorni. Ciò che è valido oggi non lo sarà più domani. Per adattarsi alle condizioni del mercato, i datori di lavoro dipendono dall'agilità. Richiedono quindi ai loro dipendenti piena flessibilità e mobilità. Anche i modelli occupazionali stanno diventando flessibili. Solo una fortezza rimane incrollabile: l'importanza di avere esperienza in un settore. Nonostante la carenza di lavoratori qualificati e la pressione economica, l'esperienza nel settore è ancora un fattore predominante e un criterio irrinunciabile nelle assunzioni. Una contraddizione che può diventare rapidamente un ostacolo alla trasformazione digitale.

**PURPOSE E INDIVIDUALISMO**

Il senso della vita sembra buono, ma l'interesse personale è più forte.

Molti cercano un senso più elevato nel lavoro. Guadagnare denaro e assicurarsi il sostentamento non sono più lo scopo principale del lavoro nella società del benessere e dell'autorealizzazione. Le persone vogliono fare del bene. In un'oasi di benessere e sicurezza, pensare a finalità elevate è facile e privo di rischi. Finché la ricerca di un purpose non comporta perdite, rinunce o sacrifici, non è un grande sforzo. Ma questi benefattori si attengono allo scopo, anche se questo comporta delle rinunce? Il fatto è che oggi l'argomento del senso della vita è utilizzato soprattutto dalla generazione dei "fiocchi di neve"<sup>2</sup>, che si distingue per un'esistenza egoista, individualista e utilitarista. Parole e comportamenti divergono a un'analisi più attenta.

<sup>2</sup>La snowflake generation ("generazione fiocco di neve") si riferisce a quelle persone, nate intorno agli anni '90, eccessivamente fragili ed emotive, incapaci di accettare qualsiasi opinione contraria alla propria. Sono una generazione di individui delicati che si considerano singolari, unici appunto come «fiocchi di neve», per i quali un'opinione contrastante rappresenta una grave minaccia.

**GLI ASPIRANTI IMPRENDITORI**

L'imprenditorialità è un'idea. Diffondiamola il più velocemente e nel miglior modo possibile.

La Svizzera è un Eldorado per l'innovazione e le start-up: una roccaforte della conoscenza e dell'istruzione con una grande disponibilità di capitali, un buon quadro giuridico e un luogo attraente per vivere e lavorare. Semplificando, imprenditorialità significa creazione di valore economico. Questo è stato a lungo associato al rischio, alla responsabilità e alla sostenibilità. Noti e grandi imprenditori come Bührlé, Hilti, Schmidheini, Pieper, Jacobs e altri hanno creato valore sostenibile per generazioni e si sono costantemente assunti le loro responsabilità. Oggi l'imprenditorialità è ovviamente intesa in modo diverso. L'attenzione si concentra su due aspetti: Da un lato, si tratta di innovazione e autorealizzazione. Per i fondatori è importante mettere al mondo qualcosa di proprio, contribuire a migliorare il mondo e mettersi in luce. Dall'altro lato, si tratta di guadagnare denaro. Un piano aziendale ambizioso è orientato a portare l'impresa in borsa il più rapidamente possibile (IPO) o a venderla al meglio a una società più grande. Molti fondatori si preoccupano quindi principalmente dell'apparenza personale, dell'autorealizzazione e del sogno della Silicon Valley. Schumpeter si rivolterebbe nella tomba. Questo non ha più molto a che fare con l'imprenditorialità sostenibile.

**IL DILEMMA DELL'ETÀ**

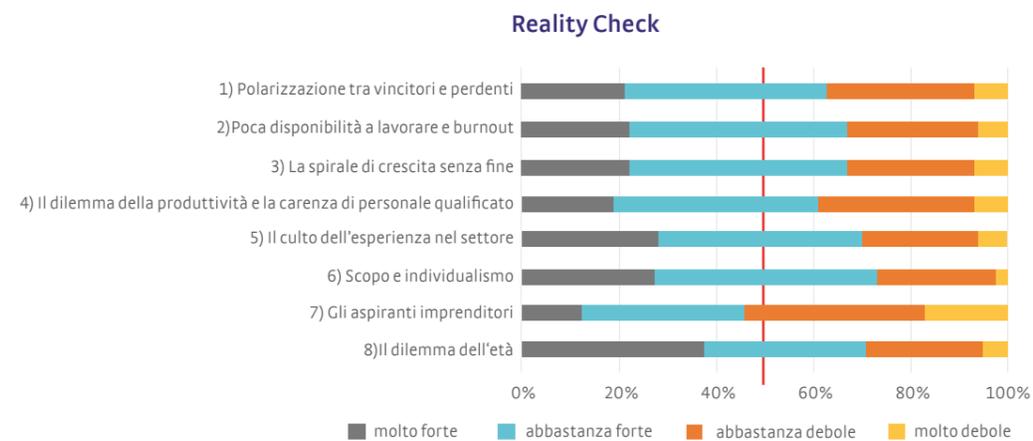
Carenza di manodopera qualificata: la soluzione è nelle mani di chi ha un'età avanzata.

Ma nessuno li vuole, gli attempati. Lo spettro demografico ci perseguita da tempo. Stiamo esaurendo la manodopera. Ecco perché molti imprenditori impegnati in politica chiedono un aumento dell'età pensionabile o, meglio ancora, una maggiore flessibilità. A tal fine, le aziende promuovono la gestione della salute sul lavoro. Chi ha un'età avanzata dovrebbe lavorare il più a lungo possibile per colmare i deficit di manodopera. Tutto ciò sembra ragionevole. Ma la realtà è completamente diversa. Ad esempio, dati ed esperienze personali dimostrano che i lavoratori sono già svantaggiati a partire dai 55 anni. Spesso faticano a trovare un nuovo impiego perché le aziende sono caute e riluttanti ad assumere lavoratori anziani. Le ragioni si possono solo ipotizzare. In poche parole: se da un lato si chiede e si invoca il mantenimento dell'occupazione degli over 65, in realtà gli over 55 sono già svantaggiati o addirittura ostacolati nell'occupazione.

## 4. I RISULTATI DELLO STUDIO IN DETTAGLIO

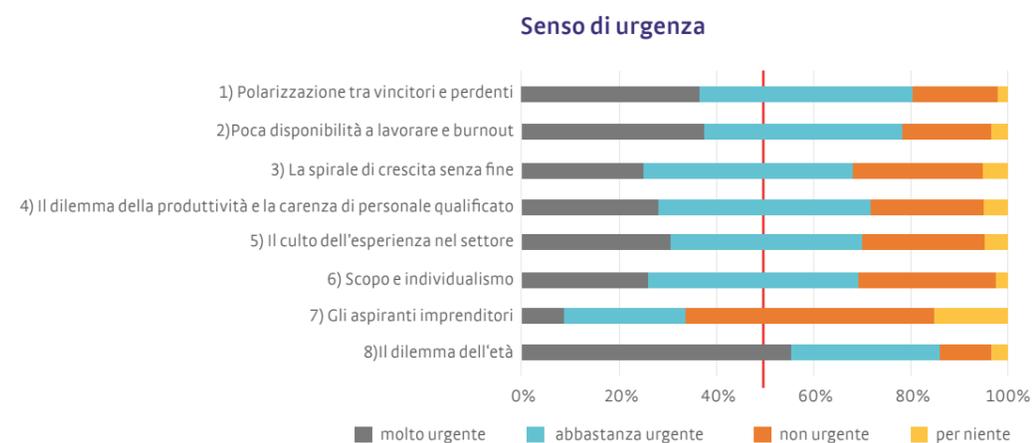
Innanzitutto, analizziamo gli “otto dilemmi” in tutti i settori e in tutte le regioni. Due domande sono rilevanti a questo proposito:

### 1) In che misura gli 8 dilemmi sono effettivamente percepiti nel mondo del lavoro reale?



Sette degli otto dilemmi sono stati chiaramente confermati dal sondaggio. Tutti hanno un indice di gradimento superiore al 60%. I casi più significativi sono il purpose e l'individualismo (73%), il dilemma dell'età (71%) e il culto dell'esperienza nel settore (70%). L'imprenditorialità è confermata solo dal 46% e dunque non trova una maggioranza chiara.

### 2) Quanto è urgente la necessità di agire?



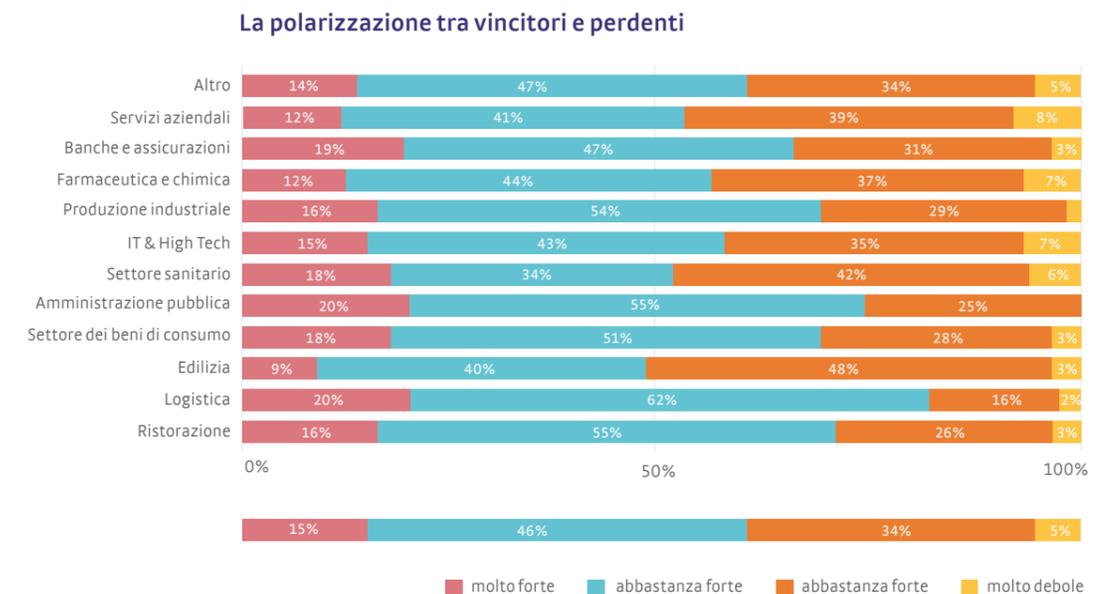
Per la maggior parte dei fenomeni, la necessità di agire è addirittura superiore alla conferma del Reality Check. Ciò significa che molti degli intervistati vedono una grande necessità di azione, anche per fenomeni che essi stessi non percepiscono ancora molto rilevanti nel proprio ambito lavorativo. Anche in questo caso, l'aspirante imprenditore rappresenta un'eccezione, perché la necessità di azione è bassa, pari al 34%. Per tutti gli altri fenomeni e dilemmi, più di due terzi degli intervistati vedono la necessità di agire per combattere i problemi. Ai primi posti troviamo il dilemma dell'età (87%), la polarizzazione di vincitori e vinti (82%) e il calo del desiderio di lavorare con il burn-out (79%). Ciò non sorprende, poiché tutti e tre i fenomeni sono direttamente associati a svantaggi tangibili personali. Questo è indice del senso di responsabilità sociale e di solidarietà che c'è nella nostra società.

Entriamo ora nel dettaglio dei singoli dilemmi.

### 4.1 LA POLARIZZAZIONE TRA VINCITORI E PERDENTI

Sebbene il mercato del lavoro appaia attualmente favorevole per i dipendenti, la crescente polarizzazione di vincitori e vinti è evidente. Una chiara maggioranza del 63% degli intervistati conferma questo fenomeno e ben l'82% vede la necessità di intervenire.

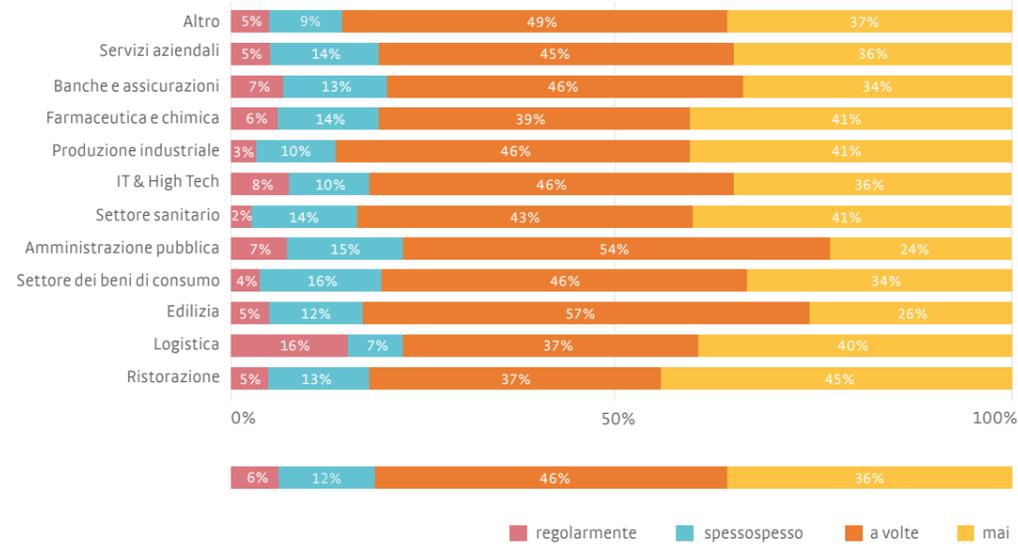
Alla domanda sull'occupabilità dei dipendenti nella propria azienda, la polarizzazione diventa evidente anche tra gli attuali occupati (tutti i titolari di un posto di lavoro). La valutazione della loro occupabilità è molto diversa nel 61% delle aziende. La polarizzazione è più evidente nella logistica (82%), nella pubblica amministrazione (75%) e nel settore della ristorazione/alberghiero (71%).



Per quanto riguarda il sostegno ai soggetti in difficoltà e le misure concrete adottate dai datori di lavoro, il quadro è preoccupante. Una minoranza di aziende sta sviluppando programmi concreti per ridurre questa polarizzazione. Al contrario, le aziende si concentrano sui best performers e cercano di farli entrare in azienda e di farli crescere. Da un punto di vista commerciale, questo è legittimo.

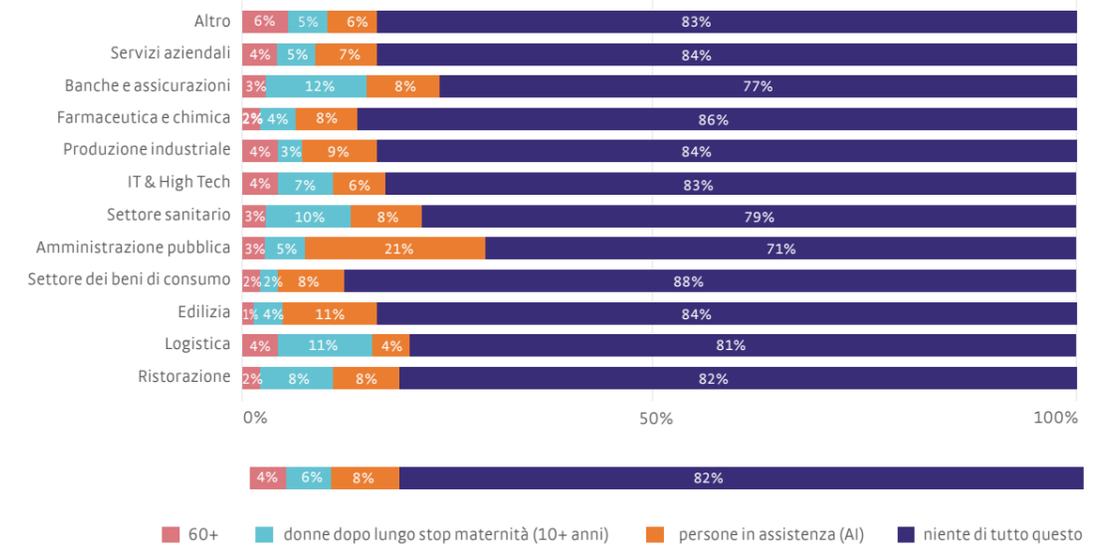
Solo il 18% dei datori di lavoro è a conoscenza di programmi e misure concrete per promuovere i dipendenti con basse prestazioni. La pubblica amministrazione è quella che se la cava meglio, con il 22% degli Enti, che fornisce un supporto sistematico o frequente e il 54% che fornisce un supporto limitato.

La frequenza del supporto per i dipendenti con basse prestazioni



Il quadro è ancora più cupo sul libero mercato del lavoro, dove i tre gruppi a rischio: 60+, le donne dopo una lunga maternità (10+ anni) e i beneficiari dell'AI non sono quasi mai presi in considerazione, nonostante la carenza di lavoratori qualificati. L'82% delle aziende non sembra interessata a questi gruppi target, almeno non sono disponibili programmi o pacchetti di misure per loro. Un confronto tra i settori mostra che ci sono degli indicatori positivi in alcuni settori. Ad esempio, i beneficiari dell'AI nella pubblica amministrazione hanno le migliori possibilità (21%). Le madri dopo un lungo congedo di maternità hanno migliori possibilità nel settore bancario e assicurativo (12%), nella logistica (11%) e nella sanità (10%). Per i dipendenti più anziani, oltre i 60 anni, le cose non vanno bene in nessun settore.

Supporto ai gruppi a rischio

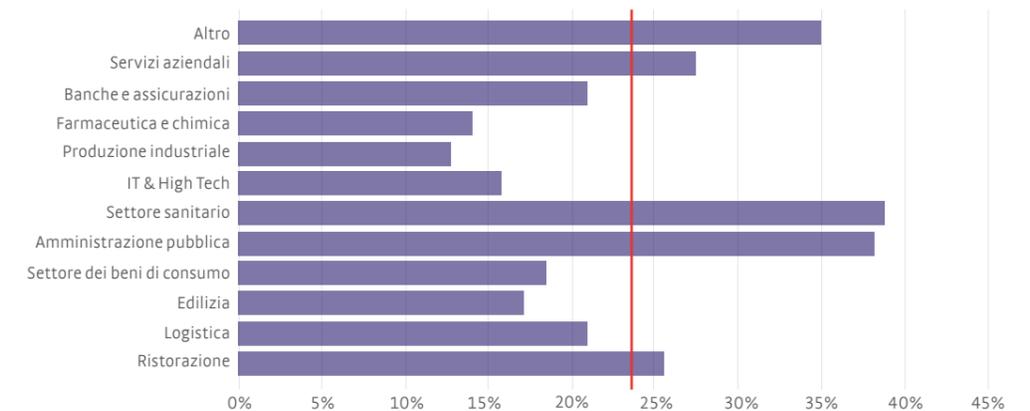


## 4.2 POCA DISPONIBILITÀ A LAVORARE E COMUNQUE IN BURNOUT

La polarizzazione tra lavoratori part-time e lavoratori a tempo pieno si conferma un fenomeno chiaro e rilevante. Una grande maggioranza, il 67%, avverte questa contraddizione nel proprio ambiente professionale e il 79% degli intervistati vede chiaramente la necessità di intervento in questo ambito.

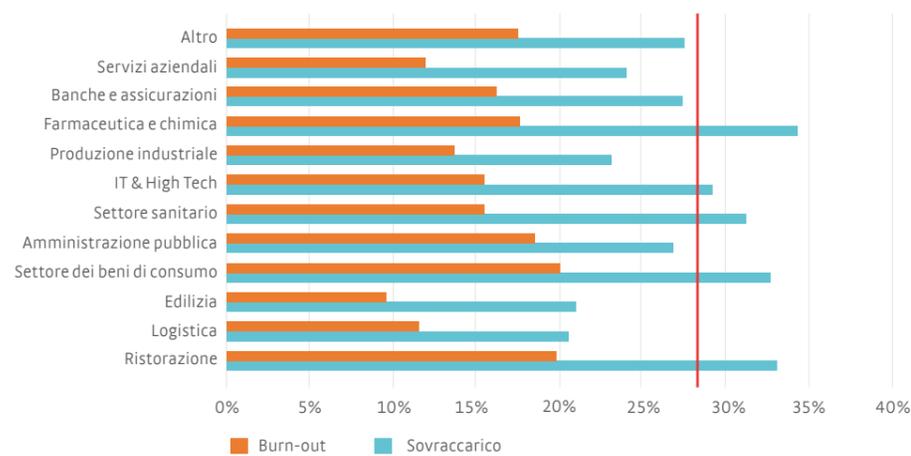
Secondo l'indagine, la percentuale di lavoratori part-time in tutti i settori è del 23,9%. A prima vista, questo dato sembra basso, soprattutto perché in Svizzera si parla sempre più di una società a tempo parziale. Ciò può essere dovuto al fatto che molti lavori a tempo parziale non sono percepiti come tali all'esterno. Tuttavia, la percentuale varia notevolmente a seconda del settore. I due valori più alti si registrano nel settore sanitario (38,67%) e nella pubblica amministrazione. All'estremità inferiore, troviamo la produzione industriale (12,9%), i prodotti farmaceutici e chimici (14,54%) e l'informatica e l'alta tecnologia (15,38%) con i valori di part-time più bassi in assoluto.

Lavoratori a tempo parziale



Qual è il livello di disagio per quei lavoratori che lavorano in modo particolarmente intenso o sono sottoposti a forti pressioni? - I segnali sono lo stress e il sovraccarico cronico. Nel 53% delle aziende, più del 20% dei dipendenti mostra segni di stress e di sovraccarico, nel 34% delle aziende è più di un terzo dei dipendenti e nel 18% delle aziende è addirittura più della metà della forza lavoro. Inoltre, c'è una percentuale considerevole di dipendenti che non sono più pienamente produttivi perché mostrano sintomi concreti di burn-out o di rassegnazione. Nel 45% delle aziende si tratta di oltre il 10% dei dipendenti, e nel 15% delle aziende addirittura di oltre un terzo dei dipendenti. Si tratta di valori allarmanti. In media, in tutti i settori, il 28% dei dipendenti è stressato e sovraccarico di lavoro. Anche in questo caso, le cifre variano notevolmente a seconda del settore, come dimostra la panoramica dei valori medi riportata di seguito.

Situazione di stress



In un confronto settoriale, i settori farmaceutico e chimico (34,25%), la ristorazione (32,88%), i beni di consumo (32,66%) e la sanità (31,23%) sono i più colpiti. I livelli più bassi di sovraccarico e stress si registrano nelle costruzioni (20,68%) e nella logistica (20,62%). I valori di burn-out e dimissioni sono relativamente simili a questi valori. Di norma, sono circa la metà dei valori di stress. Un settore si discosta: nella pubblica amministrazione si registra un valore relativamente alto di burn-out e dimissioni (18,36%). Sebbene la situazione di stress e tensione sia inferiore alla media generale, il burn-out e le dimissioni raggiungono qui il valore massimo. In questo caso si dovrebbe esaminare un collegamento con l'ambiente culturale della pubblica amministrazione. È evidente che qui lo stress porta molto più rapidamente a situazioni improduttive di burn-out e dimissioni.

Con livelli di stress così precari, ci si aspetterebbe che i datori di lavoro abbiano sviluppato una adeguata consapevolezza del problema e si occupino della riduzione dello stress e del sovraccarico con misure concrete. Purtroppo, questo non sembra essere il caso della maggior parte dei datori di lavoro. Solo nel 9% delle aziende la riduzione dello stress è una priorità assoluta. Il 28% delle aziende se ne occupa. Di conseguenza, questo significa che il 63% dei datori di lavoro non prende sul serio il problema dello stress e non lo affronta in modo specifico.

Quando si manifestano segnali di burnout o di dimissioni, i datori di lavoro spesso non reagiscono in modo adeguato. Mentre il 22% delle aziende non reagisce affatto, il 41% reagisce troppo tardi. Solo il 37% si occupa immediatamente o rapidamente dei dipendenti a rischio.

### 4.3 LA SPIRALE DI CRESCITA SENZA FINE

Il nostro sistema è tarato per la crescita. L'accelerazione della crescita quantitativa senza progressi degni di nota nella qualità della vita e del lavoro è un fenomeno confermato chiaramente anche dall'indagine. Il 67% degli intervistati ritiene che i datori di lavoro ricercano prevalentemente il „di più“, invece che il „meglio“. Più di due terzi (69%) vorrebbero un maggiore equilibrio e ritengono che sia urgente intervenire.

In primo luogo, c'è la questione fondamentale se la crescita quantitativa, ossia l'attenzione all'aumento del numero di dipendenti, del fatturato, degli utili e di altri fattori di crescita, abbia anche un effetto positivo sulla qualità del lavoro e della vita e se questo sia percepibile per l'individuo. Per il 62% non è così. Per il 67% degli intervistati, la crescita quantitativa non aumenta nemmeno la soddisfazione.

#### Impatto della crescita quantitativa

	SICURAMENTE SÌ	PIUTTOSTO SÌ	PIUTTOSTO NO	SICURAMENTE NO
Maggiore qualità del lavoro/vita grazie alla crescita	7%	32%	45%	17%
Maggiore soddisfazione grazie alla crescita	5%	28%	48%	19%
Strategia della qualità come alternativa	8%	29%	38%	26%

Questa circostanza può anche portare rapidamente all'insoddisfazione e alla frustrazione. La pressione e il carico di lavoro aumentano costantemente per molti (cfr. 4.2), senza che la qualità della vita ne risulti migliorata. Il tema della crescita quantitativa viene messo in discussione da diversi punti di vista ed è entrato anche nell'agenda della politica. Ovviamente, alcune aziende sono già più avanti e scelgono consapevolmente ed esplicitamente una strategia di qualità. Secondo l'indagine, il 37% delle aziende persegue già prevalentemente obiettivi di sviluppo qualitativo, poiché questi promettono maggiore sostenibilità e soddisfazione. Lo studio non può giudicare fino a che punto queste non siano solo belle parole.

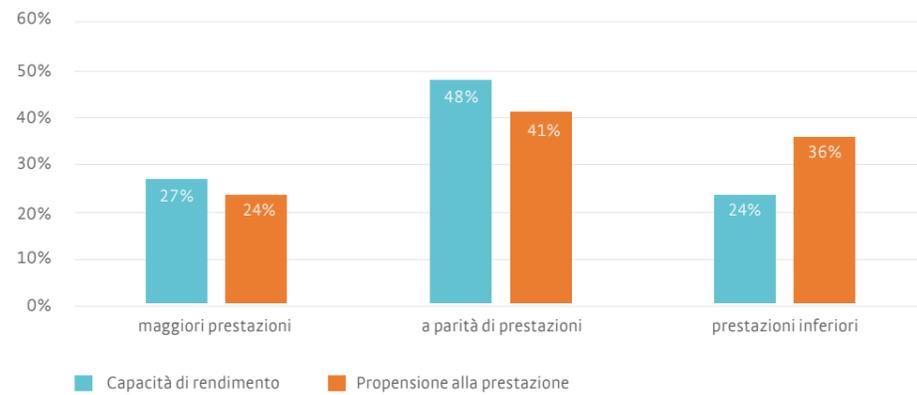
### 4.4 IL DILEMMA DELLA PRODUTTIVITÀ LEGATO ALLA CARENZA DI PERSONALE QUALIFICATO

Le aspettative dei dipendenti aumentano, mentre il loro impegno e disponibilità al lavoro diminuiscono. Di conseguenza, un datore di lavoro paga di più, ma ottiene in definitiva di meno. Una maggioranza del 61% sperimenta questo fenomeno nel proprio contesto lavorativo. Addirittura, il 72% degli intervistati ritiene che sia necessario intervenire in modo deciso.

È innegabile che le richieste dei lavoratori siano aumentate sensibilmente negli ultimi anni. Questo non può essere attribuito solo alla carenza di personale qualificato, sicuramente ha anche a che fare con i trend sociali e lo sviluppo del benessere. Tuttavia, prima di tutto vediamo se le aspettative più elevate sono effettivamente accompagnate da una minore performance. A tal fine, distinguiamo tra capacità di esecuzione e volontà di esecuzione. Entrambe sono componenti necessarie affinché si realizzi una performance.

L'indagine dimostra chiaramente che le aspettative sono aumentate senza che venga fornita una maggiore o migliore performance in cambio. Alle aspettative più elevate non corrisponde una maggiore disponibilità a lavorare (77% dei partecipanti) né una maggiore capacità di esecuzione dei compiti (72% dei partecipanti). Per quanto riguarda la "voglia di lavorare", si registra addirittura una diminuzione, mentre contemporaneamente si richiede di più. Solo il 23% dei partecipanti ritiene che ci sia una maggiore disponibilità a lavorare, mentre il 41% non nota un aumento e il 36% addirittura una diminuzione delle prestazioni.

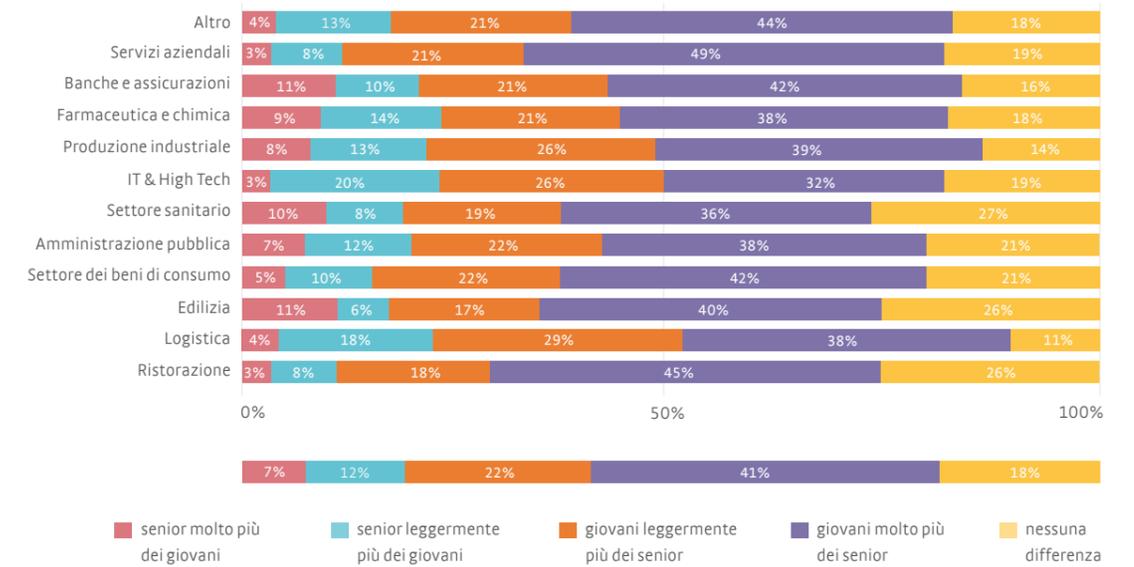
Capacità di rendimento vs. propensione alla prestazione



Questa è una formula che alla fine non funziona. La produttività del lavoro inevitabilmente ne risentirà.

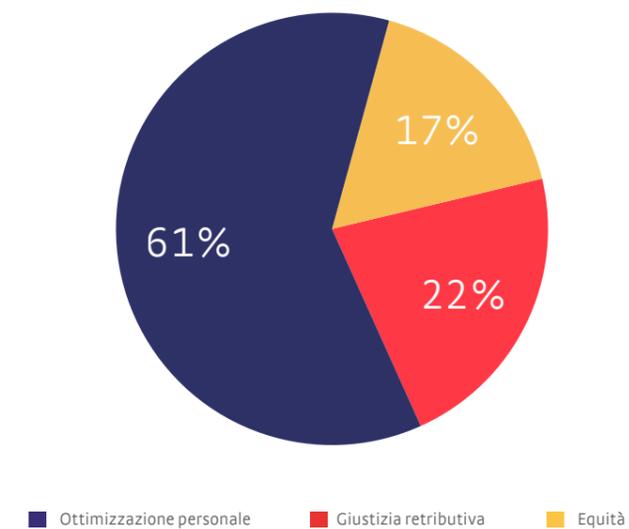
Ora esaminiamo la questione di cosa alimenta queste crescenti richieste e aspettative. È evidente che una questione generazionale. Per la maggioranza dei partecipanti (63%), i lavoratori più giovani hanno aspettative più elevate rispetto a quelli più anziani. Solo il 19% ritiene che questa crescente pressione provenga dai lavoratori più anziani.

Sinistri di lavoratori più anziani e più senior



Le ragioni di queste aspettative più elevate non sono collegate a motivazioni di giustizia delle retribuzioni o di equità, ma sono principalmente incentrate sulla necessità di soddisfare i propri bisogni individuali e sul desiderio di miglioramento della propria situazione (61%). Quindi, non sono motivazioni morali, ma più un desiderio di miglioramento degli standard di vita personali.

Motivazione per richieste più elevate



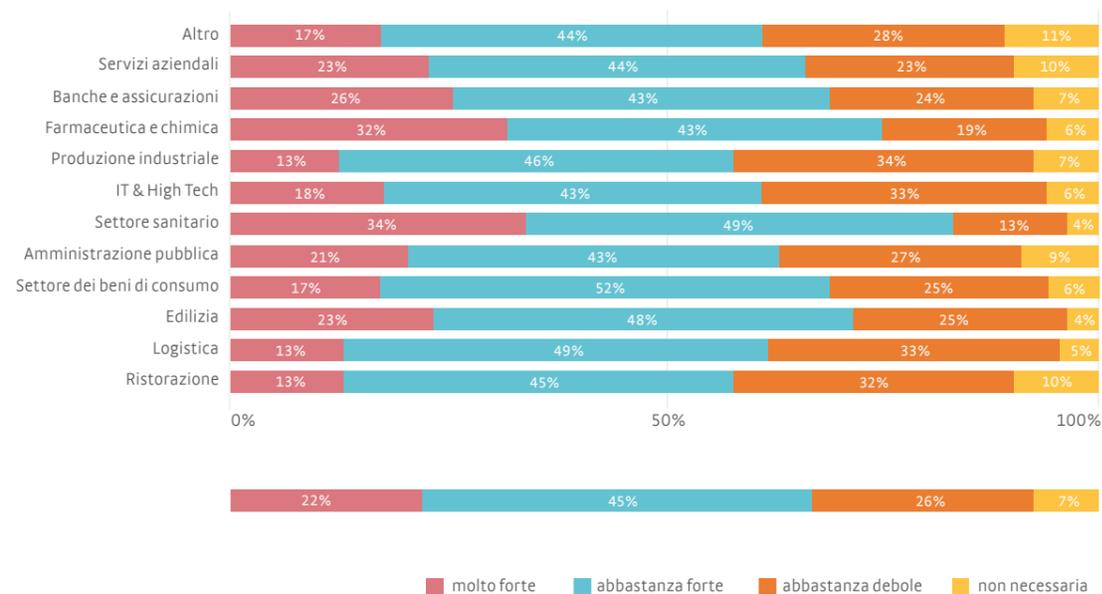
### 4.5 IL CULTO DELL'ESPERIENZA NEL SETTORE

La trasformazione digitale funziona solo con la flessibilità. Pertanto, ai dipendenti viene richiesta flessibilità e mobilità. Tuttavia, i datori di lavoro mostrano poca flessibilità nella selezione e continuano a concentrarsi rigidamente sul settore di provenienza. Un candidato deve necessariamente avere una vasta esperienza nel settore. Gli esperimenti con candidati provenienti da settori diversi vengono evitati. Una maggioranza del 70% conferma la "cultura del settore" nella selezione del personale, e il 71% ritiene che ci sia un urgente bisogno di agire.

Questa affermazione farebbe presumere che ci sia un accordo generale sul fatto che i candidati con esperienza nel settore possano dare un contributo positivo a breve termine rispetto agli inserimenti da altri settori, ma a lungo termine possano apportare meno ispirazione e valore creativo in termini di innovazione e sviluppo all'azienda. Tuttavia, alcune cifre fanno riflettere. Quando si è chiesto del valore a breve e lungo termine dei candidati con esperienza nel settore rispetto agli inserimenti esterni, è emerso che una larga maggioranza ritiene che coloro che hanno esperienza nel settore generino più valore per l'azienda sia a breve termine (74%) che a lungo termine (61%) rispetto a chi proviene da altri settori. Questi numeri destano sorpresa. Un netto contrasto!

Se esaminiamo il comportamento concreto dei datori di lavoro, emerge un quadro corrispondente alla cultura del settore. Nonostante la lamentata carenza di personale qualificato, due terzi delle aziende (67%) esprimono ufficialmente ed esplicitamente il desiderio di selezionare candidati con esperienza e conoscenza del settore. Solo il 32% delle aziende offre programmi mirati per la formazione nel settore e l'integrazione di persone provenienti da altri settori. Nel grafico seguente è evidente che, oltre al settore farmaceutico (75%), anche nel settore sanitario (83%) si fa ampio ricorso a candidati con esperienza nel settore. Nel caso dei medici, è comprensibile, ma per tutti gli altri profili del contesto ospedaliero, sarebbero possibili inserimenti esterni. Anche nell'ambiente regolamentato del personale infermieristico, sarebbero possibili programmi di formazione mirati (corsi di formazione breve in infermieristica con successiva specializzazione in assistente di cura e infermiere diplomato).

Importanza dell'esperienza nel settore

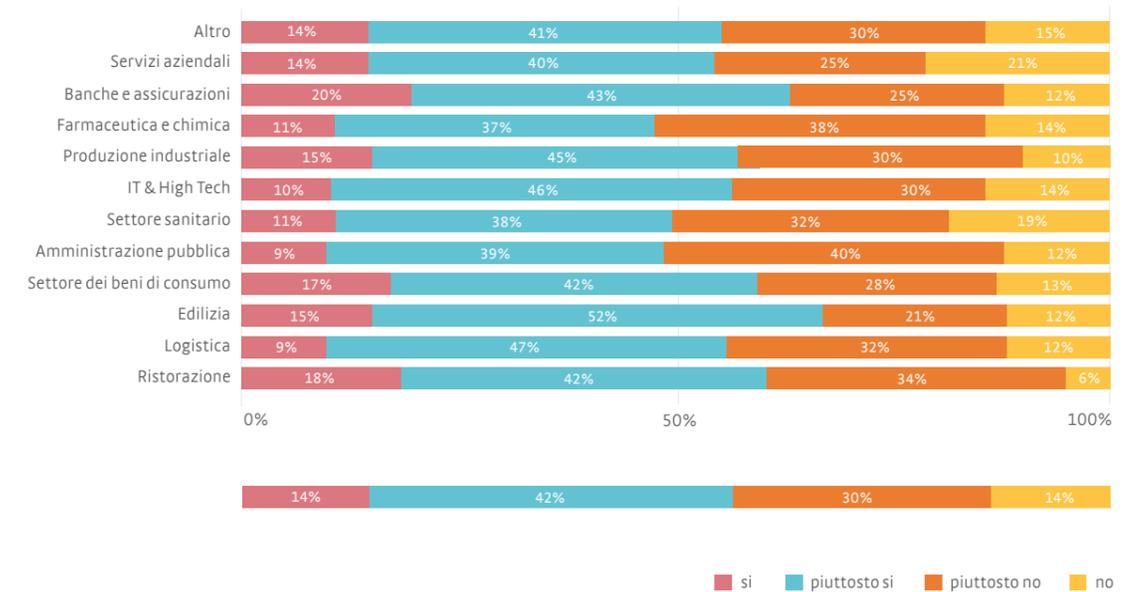


### 4.6 PURPOSE E INDIVIDUALISMO

Tutti vogliono dare un senso alla loro vita, vogliono la sostenibilità e un lavoro che abbia un "significato". Allo stesso tempo, le persone si comportano in modo sempre più individualista ed egoista. La tendenza alla sostenibilità è solo una ricerca di autorealizzazione? - Una chiara maggioranza del 73% riconosce questa presunta contraddizione nel proprio ambiente di lavoro e il 69% ritiene che ci sia bisogno di intervenire.

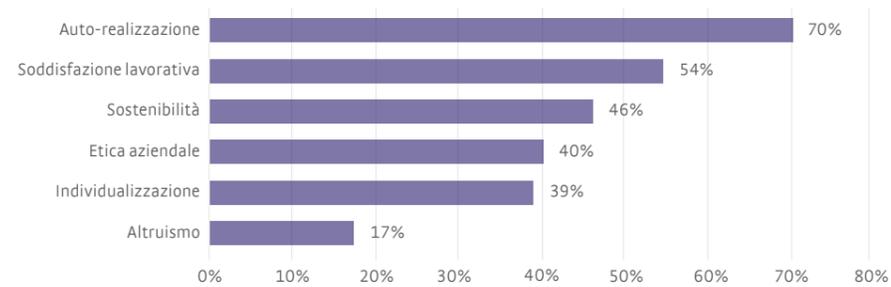
Nelle discussioni, diventa chiaro che soprattutto la giovane Generazione Z è vista come quella caratterizzata da questo fenomeno. La Gen Z è generalmente considerata ossessionata dalla sostenibilità e individualista allo stesso tempo. Tuttavia, quando abbiamo chiesto agli intervistati chi sia responsabile di questa tendenza, solo una risicata maggioranza del 56% ha affermato che si tratta di un fenomeno della Gen Z. Di conseguenza, il 44% dei partecipanti non vede un legame con l'età e piuttosto lo considera un fenomeno sociale.

Gen Z è l'artefice della ricerca di uno purpose e individualismo



Anche se una stretta maggioranza associa questo fenomeno alla Generazione Z, una grande maggioranza del 71% dei partecipanti crede che si tratti di una tendenza a lungo termine. Solo il 29% lo considera un capriccio temporaneo. Tuttavia, chi pensa che nobili motivazioni come l'altruismo, l'etica aziendale o la sostenibilità siano alla base del concetto di purpose in questo contesto, si sbaglia. Quando è stata posta la domanda (con possibilità di risposte multiple) su cosa da senso al lavoro, la maggioranza dei partecipanti mette chiaramente in cima alla lista fattori pragmatici come l'autorealizzazione (70%) e il piacere del lavoro (54%). I fattori più etici come la sostenibilità (46%), l'etica aziendale (40%) o l'altruismo (17%) non hanno ottenuto la grandi consensi e sono nettamente in secondo piano.

Motivazioni legate alla finalità

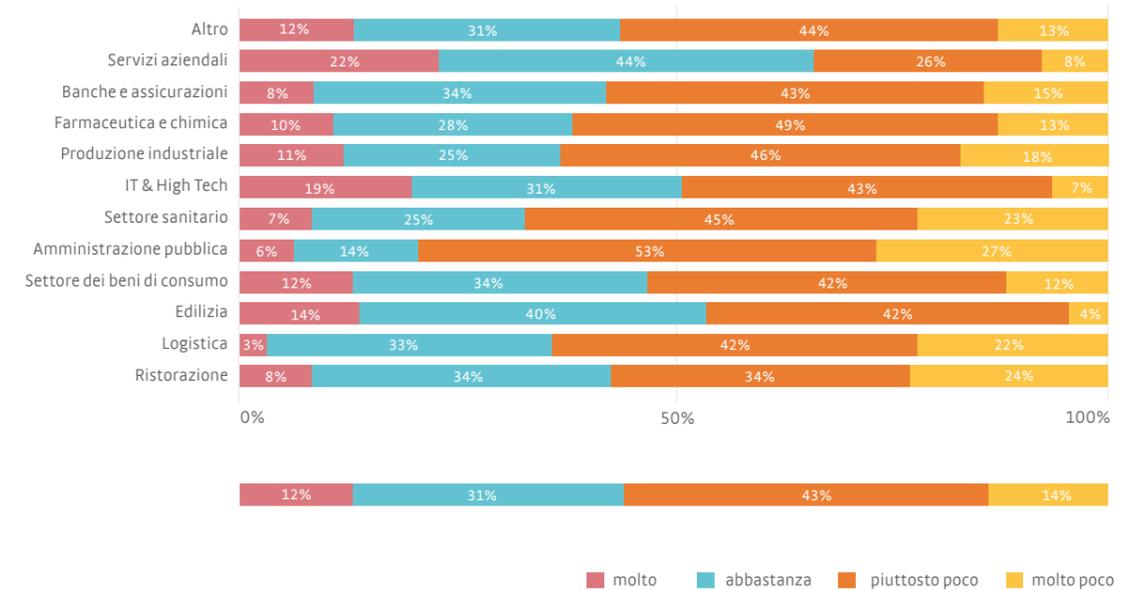


### 4.7 GLI ASPIRANTI IMPRENDITORI

L'imprenditorialità è molto in voga in Svizzera. Le start-up sono al centro dell'attenzione. Numerose statistiche federali e cantonali confermano questa tendenza. L'imprenditorialità implica, tra l'altro, responsabilità, propensione al rischio e creazione sostenibile di valore. La nostra ipotesi era che i motivatori degli imprenditori delle start-up fossero spesso di natura individualista e fossero guidati dall'autorealizzazione, dalla reputazione e dall'ambizione di successo. In questa indagine, tuttavia, questa ipotesi è stata respinta dalla maggioranza. Il 54% dei partecipanti non la condivide e ha un'esperienza diversa nel proprio ambiente. Di conseguenza, solo una minoranza del 34% ritiene che sia necessario intervenire.

Per quanto riguarda l'ampia cultura imprenditoriale in Svizzera, nell'indagine volevamo capire quanto fosse effettivamente avvertita e quanto questa energia imprenditoriale fosse legata all'età. Una percentuale relativamente elevata, il 43%, avverte una forte energia imprenditoriale in Svizzera, anche se osserviamo significative differenze tra i settori. In testa ci sono i settori dei servizi aziendali (66%), delle costruzioni e delle infrastrutture (54%) e dell'IT e dell'alta tecnologia (50%). In coda alla classifica c'è logicamente l'amministrazione pubblica, con solo il 20%.

Correlazione tra spirito imprenditoriale ed età



Nella domanda sull'età, l'ipotesi era che le persone più giovani avessero maggiormente il desiderio di intraprendere attività imprenditoriali. Anche questa ipotesi è stata respinta con il 73% della maggioranza che non vede alcuna relazione tra età e imprenditorialità.

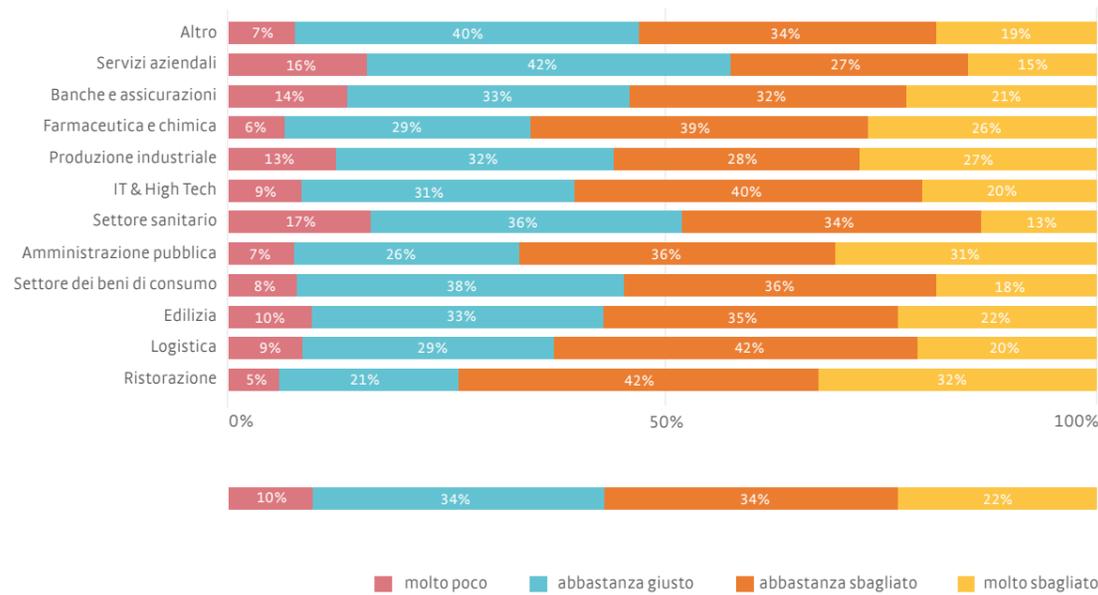


### 4.8 IL DILEMMA DELL'ETÀ

Il cambiamento demografico sta portando ad una carenza di manodopera e a problemi finanziari nei fondi sociali e nelle istituzioni previdenziali. La richiesta delle associazioni di datori di lavoro è chiara: la flessibilizzazione dell'età pensionabile e la possibilità di continuare a lavorare dopo i 65 anni dovrebbero compensare gli effetti della pressione demografica. Tuttavia, è evidente da tempo che i lavoratori più anziani e chi cerca lavoro a partire dai 50 anni ha maggiori difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro. Questa è una contraddizione evidente, rilevata anche da una chiara maggioranza del 71% che l'ha sperimentata e osservata. Di conseguenza, c'è una forte richiesta di misure correttive, con l'87% che ritiene urgente intervenire.

Iniziamo esaminando se il punto di vista dei datori di lavoro trova consenso. Solo il 44% dei partecipanti è a favore della possibilità di continuare a lavorare dopo i 65 anni. Una maggioranza del 56% non è d'accordo. Ciò è sorprendente nel contesto della crescente richiesta di personalizzazione dell'età di pensionamento. La possibilità di stabilire l'età pensionabile in modo flessibile e personalizzato dovrebbe essere un'opportunità per coloro che vogliono approfittare di questa opzione. Anche qui ci sono notevoli differenze tra i settori. Nel settore dei servizi aziendali (58%) e nel settore sanitario (53%), questa proposta trova una maggioranza favorevole. Nel settore alberghiero (26%) e nell'amministrazione pubblica (33%), invece, non è ben accolta.

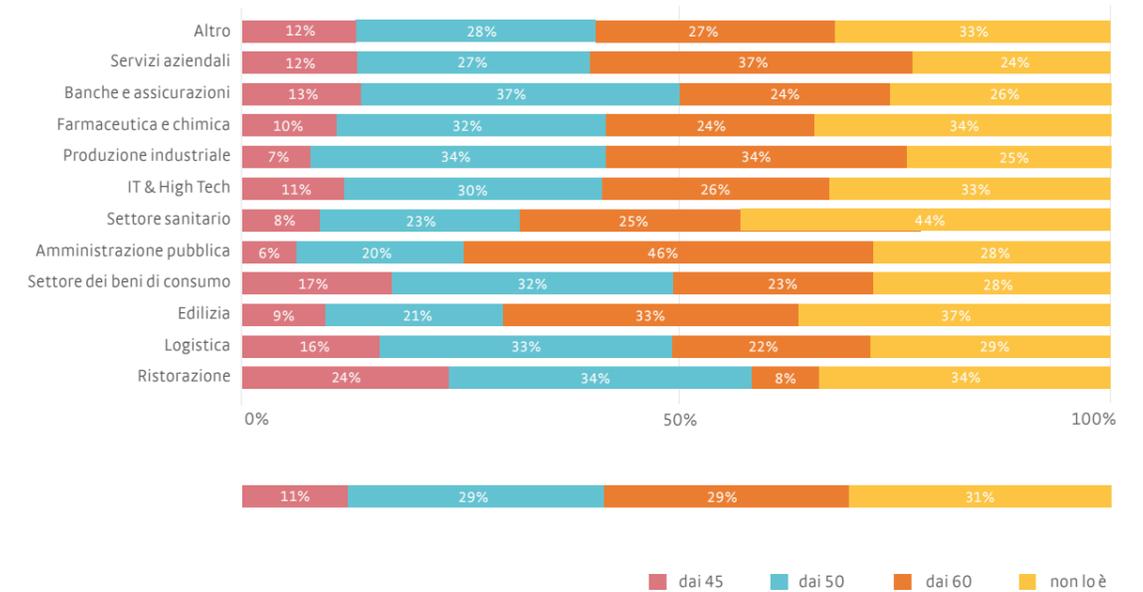
Lavorare dopo i 65 anni



Anche se consideriamo solo la realtà delle aziende, non sembra che i datori di lavoro, a differenza delle raccomandazioni delle loro associazioni, siano disposti a impegnarsi in questo senso: solo il 25% delle aziende fa sforzi concreti per offrire opportunità di impiego oltre l'età pensionabile ai lavoratori più anziani.

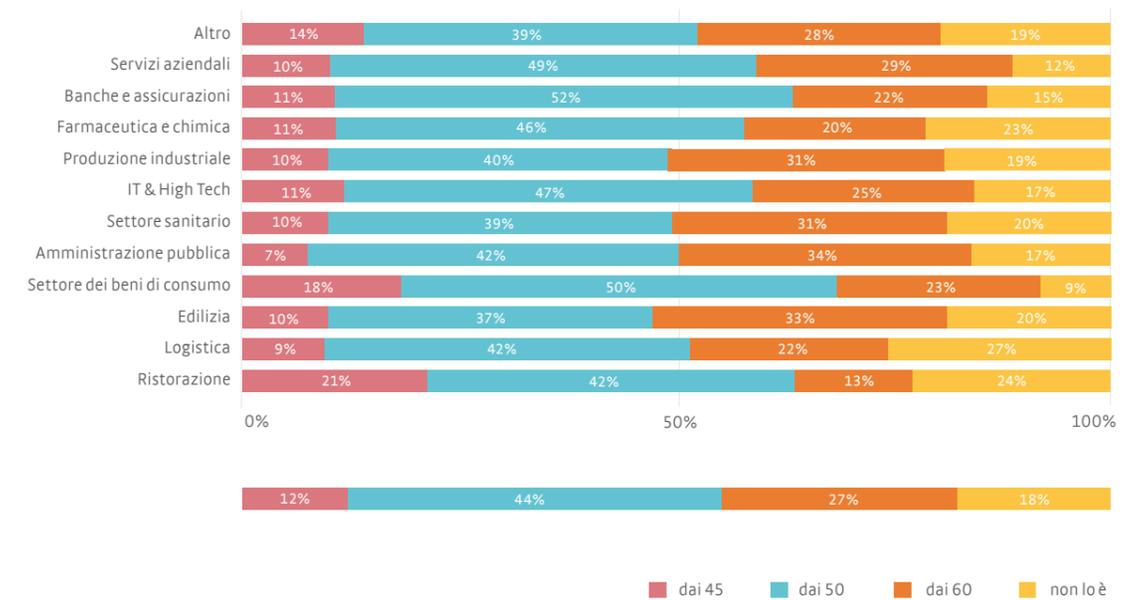
È evidente che, nonostante la carenza di personale qualificato, i datori di lavoro continuano a guardare con scetticismo ai lavoratori anziani. Pertanto, è interessante chiedersi a partire da quale anno l'età diventa uno svantaggio per i lavoratori durante i processi di selezione e promozione interna. Per le promozioni interne, l'età diventa un ostacolo in media a partire dai 57.0 anni (mediana). Il settore con meno pregiudizi legati all'età è l'amministrazione pubblica (mediana 59.2), mentre i settori più critici sono l'ospitalità (mediana 54.7), il settore bancario e assicurativo e il settore dei beni di consumo (mediana di 55.6).

Età limite per le promozioni interne



Per chi cerca lavoro, la situazione sembra essere ancora più difficile. Nel processo di selezione, l'età diventa un ostacolo a partire dai 55.3 anni (mediana), senza casi eccezionali al rialzo. I settori più favorevoli verso i lavoratori anziani sono l'edilizia e l'infrastruttura e la logistica, entrambi con una mediana di 55.8 anni. I settori più critici in termini di età durante il processo di selezione sono il settore dei beni di consumo (mediana di 52.8), il settore bancario e assicurativo (mediana di 53.2) e l'ospitalità (mediana di 53.9).

Età limite per chi cerca lavoro

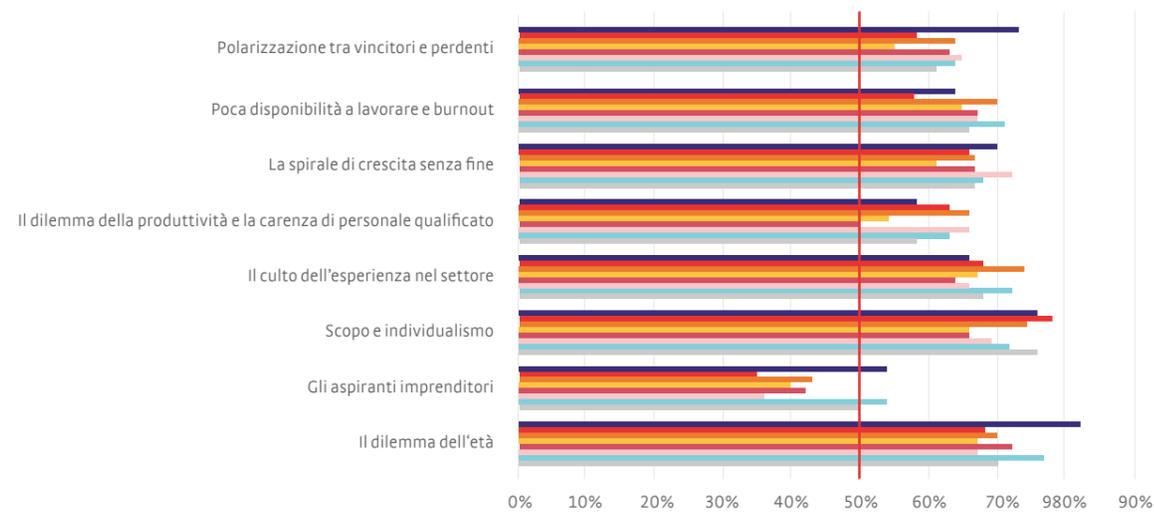


# 5. DIFFERENZE REGIONALI

## 5.1 VALUTAZIONE PER REGIONI DEGLI OTTO DILEMMI

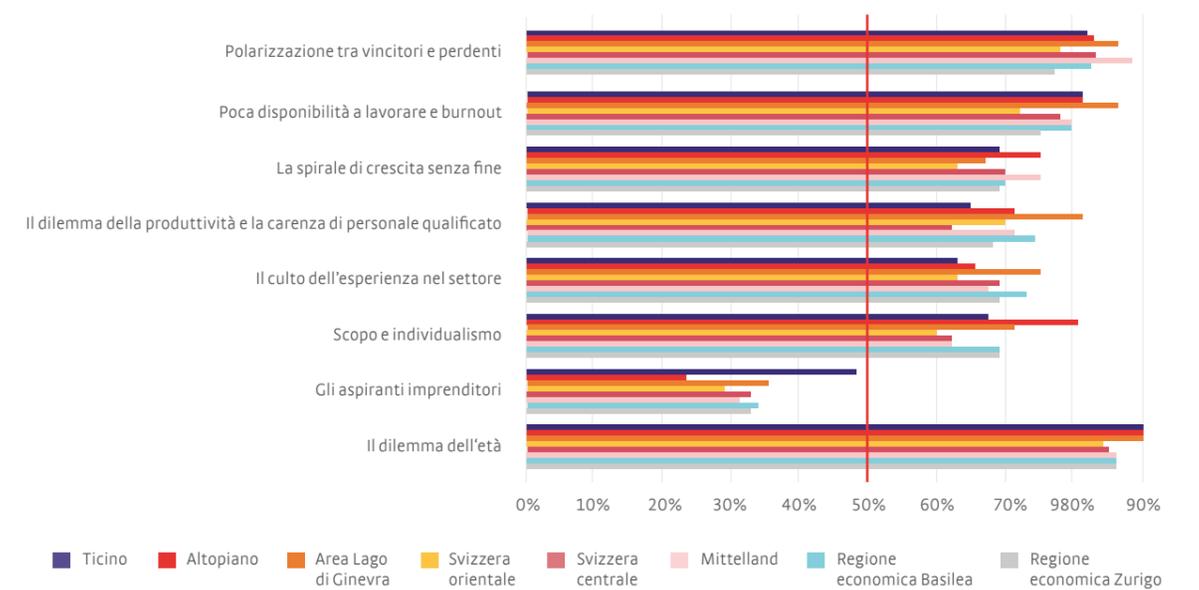
Nell'osservazione delle otto ipotesi e dilemmi, si ottiene il seguente quadro nel confronto regionale:

Reality Check



Quando si tratta di necessità di azione, si delinea un quadro ancora più chiaro:

Senso di urgenza



REALITY CHECK	REGIONE ECON. ZURIGO	REGIONE ECON. BASILEA	MITTEL-LAND	SVIZZERA CENTRALE	SVIZZERA ORIENTALE	AREA LAGO DI GINEVRA	ALTO-PIANO	TICINO
Polarizzazione tra vincitori e perdenti	61%	64%	65%	63%	55%	64%	58%	73%
Poca disponibilità a lavorare e burnout	66%	71%	67%	67%	65%	70%	58%	64%
La spirale di crescita senza fine	67%	68%	72%	67%	61%	67%	66%	70%
Il dilemma della produttività e la carenza di personale qualificato	58%	63%	66%	50%	54%	66%	63%	58%
Il culto dell'esperienza nel settore	68%	72%	66%	64%	67%	74%	68%	66%
Scopo e individualismo	76%	72%	69%	66%	66%	74%	78%	76%
Gli aspiranti imprenditori	50%	54%	36%	42%	40%	43%	35%	54%
Il dilemma dell'età	70%	77%	67%	72%	67%	70%	68%	82%
<b>Gesamthft (Durchschnitt 64.0%)</b>	<b>64.5%</b>	<b>67.6%</b>	<b>63.5%</b>	<b>61.4%</b>	<b>59.4%</b>	<b>66%</b>	<b>61.8%</b>	<b>67.9%</b>

SENSO DI URGENZA	REGIONE ECON. ZURIGO	REGIONE ECON. BASILEA	MITTEL-LAND	SVIZZERA CENTRALE	SVIZZERA ORIENTALE	AREA LAGO DI GINEVRA	ALTO-PIANO	TICINO
Polarizzazione tra vincitori e perdenti	77%	82%	88%	83%	78%	86%	83%	82%
Poca disponibilità a lavorare e burnout	75%	80%	80%	78%	72%	86%	81%	81%
La spirale di crescita senza fine	69%	70%	75%	70%	63%	67%	75%	69%
Il dilemma della produttività e la carenza di personale qualificato	68%	74%	71%	62%	70%	81%	71%	65%
Il culto dell'esperienza nel settore	69%	73%	68%	69%	63%	75%	65%	63%
Scopo e individualismo	69%	69%	62%	62%	60%	71%	81%	67%
Gli aspiranti imprenditori	33%	34%	31%	33%	29%	35%	23%	48%
Il dilemma dell'età	86%	86%	86%	85%	84%	91%	91%	91%
<b>Gesamthft (Durchschnitt 69.8%)</b>	<b>68.3%</b>	<b>71%</b>	<b>70.1%</b>	<b>67.8%</b>	<b>64.9%</b>	<b>74%</b>	<b>71.3%</b>	<b>70.8%</b>

Possiamo notare che sia nell'osservazione sia nella necessità di azione, i valori nella regione di Basilea e nell'area del Lago di Ginevra sono particolarmente elevati. Nel confronto consolidato tra le regioni linguistiche della Svizzera, ossia Svizzera tedesca, Svizzera Romanda e Ticino, non emergono differenze significative. Tuttavia, è evidente che gli otto fenomeni sono percepiti e vissuti in modo più marcato nelle grandi metropoli e nelle agglomerazioni di Zurigo, Basilea e Ginevra rispetto alle regioni rurali. Tuttavia, quando si tratta della necessità di azione, le regioni periferiche sembrano essere relativamente più sensibili e almeno altrettanto impegnate. Si può quindi dedurre un senso di responsabilità relativamente più elevato nelle regioni periferiche nel risolvere concretamente i dilemmi.

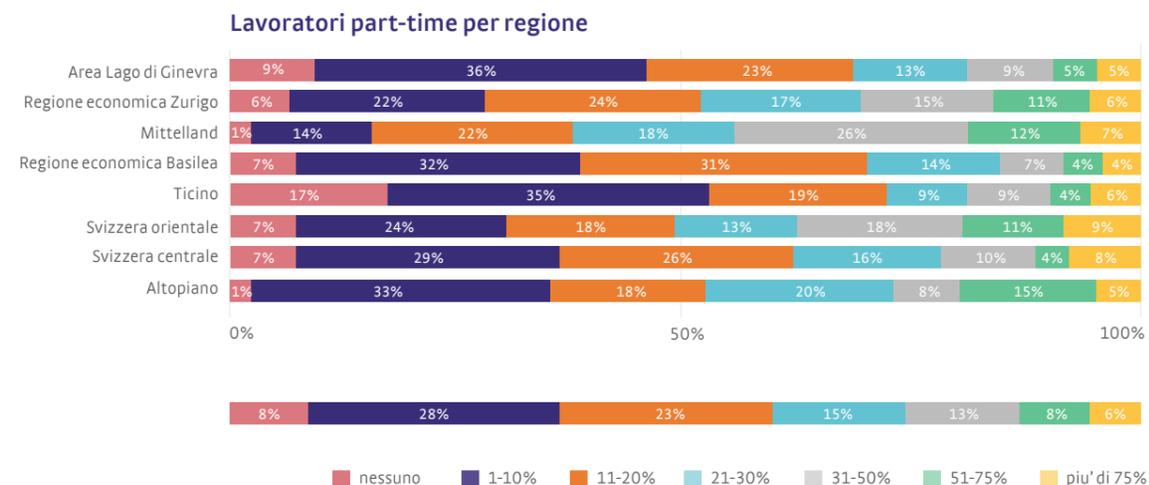
Tuttavia, la situazione è inversa nel Cantone Ticino. Il Ticino registra il punteggio più alto nella rilevazione del fenomeno (67.9%), ma quando si tratta della necessità di azione (70.8%), nonostante una forte consapevolezza dei problemi, la situazione appare relativamente meno urgente.

## 5.2 DIFFERENZE SPECIFICHE

Per il confronto tra le regioni, abbiamo intenzionalmente selezionato singole domande e argomenti, dove sono presenti differenze significative.

### A) GESTIONE DEL LAVORO A TEMPO PARZIALE

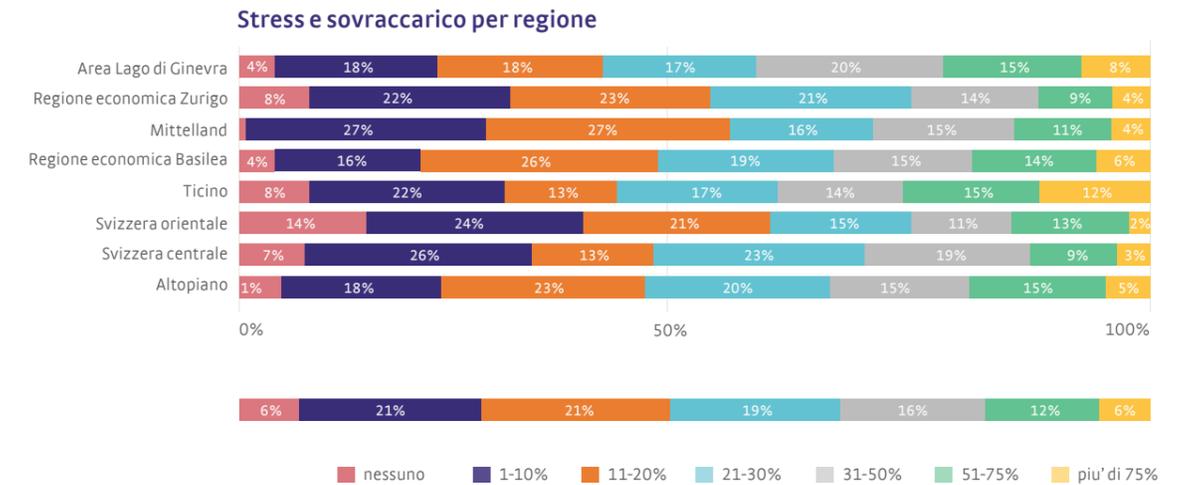
Nella zona industriale di Zurigo e nelle aree più interne, il numero di persone che lavorano a tempo parziale è di gran lunga superiore a quello dei centri economici del Lemano e di Basilea. A Zurigo, ad esempio, più del 20% dei dipendenti lavora a tempo parziale nel 49% delle aziende, nel Mittelland addirittura nel 63% delle aziende, nella Svizzera orientale nel 51%, nella Svizzera rurale francofona (Le Plateau) nel 48% e nella Svizzera centrale nel 38% delle aziende. Al contrario, ciò avviene solo per il 32% delle aziende nella regione del Lago di Ginevra e solo per il 29% a Basilea. In Ticino, la percentuale del lavoro a tempo parziale è del 28%.



Bisogna capire quali fattori strutturali comuni a Basilea, al Lago di Ginevra e al Ticino possano essere la causa delle cifre più basse del part-time. Si tratta di regioni di confine con un'alta percentuale di frontalieri. I frontalieri accettano un tragitto più lungo e lavorano a tempo pieno in misura relativamente maggiore rispetto ai dipendenti locali.

### B) STRESS E SOVRACCARICO

Nell'area economica di Zurigo, oltre il 20% dei dipendenti del 49% delle aziende soffre di stress e sovraccarico di lavoro cronico. Nella Svizzera orientale è solo il 41% e nell'Altopiano centrale solo il 46% delle aziende. Nelle regioni del Lago di Ginevra (60%), del Ticino (58%), della Svizzera francese rurale (55%), della Svizzera centrale (54%) e di Basilea (54%) le cifre sono nettamente superiori al 50%.



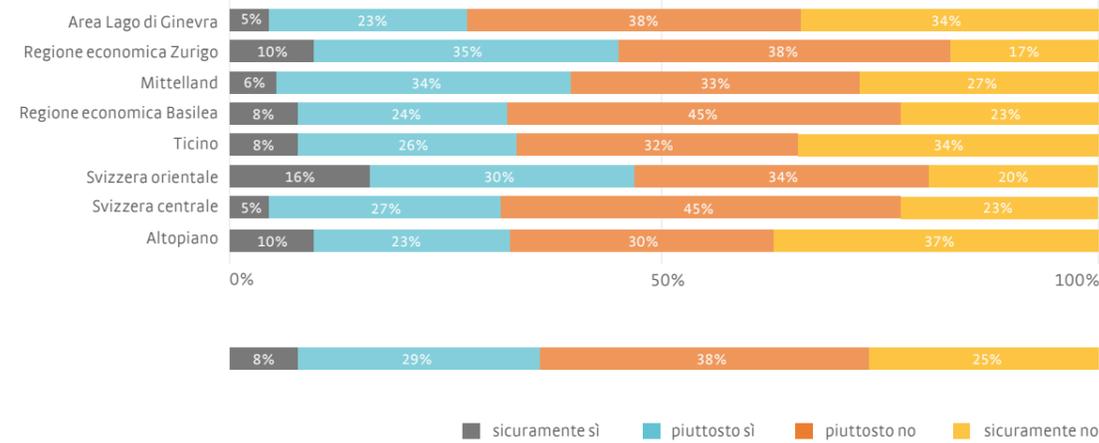
Se confrontiamo e combiniamo questi valori con i risultati sul lavoro part-time (vedi A), possiamo notare una correlazione negativa. Pertanto, le regioni con i valori più alti di part-time mostrano i valori più bassi di stress e sovraccarico. D'altra parte, le regioni con la più bassa propensione al part-time mostrano i valori più alti di stress. Ciò significa che una maggiore cultura del part-time porta a un clima meno stressante. Dove c'è meno lavoro part-time, c'è anche più sovraccarico e stress.

REGIONE	>20% PART TIME	>20% SOVRACCARICO COSTANTE
Area Lago di Ginevra	32%	60%
Regione economica Zurigo	49%	48%
Mittelland	63%	46%
Regione economica Basilea	29%	54%
Ticino	28%	58%
Svizzera orientale	51%	41%
Svizzera centrale	38%	54%
Altopiano	48%	55%

**C) STRATEGIA DI CRESCITA QUALITATIVA**

Alla domanda se le aziende si impegnano esplicitamente e specificamente per una crescita qualitativa invece di arrendersi alla spirale della crescita quantitativa, la Svizzera orientale raggiunge il valore massimo del 46% delle aziende, seguita dalla regione economica di Zurigo (45%) e dall’Mittelland (40%). Questa cifra è significativamente più bassa nella Svizzera francese e in Ticino. Nella regione del Lago di Ginevra il 28%, nel Plateau il 33% e in Ticino il 34% delle aziende si colloca su un percorso di crescita qualitativa. Anche a Basilea il valore è molto più basso, pari al 32%.

**Strategia di crescita qualitativa**

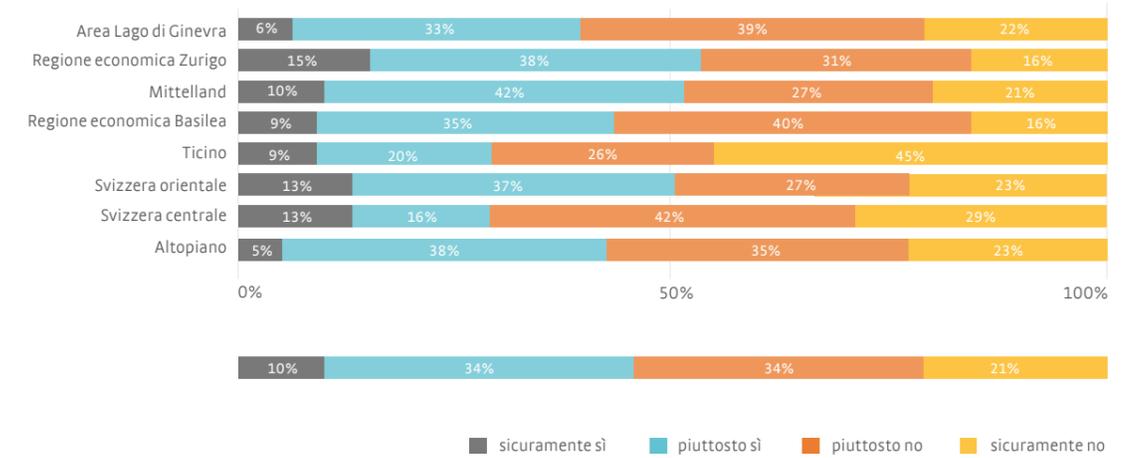


Possiamo quindi identificare un primo modello regionale in base alle regioni linguistiche, anche se la Svizzera tedesca non è omogenea in questo senso. I valori della Svizzera francese e del Ticino sono chiaramente inferiori nella strategia di crescita qualitativa.

**D) CONTINUARE A LAVORARE OLTRE L'ETÀ PENSIONABILE**

La raccomandazione dei rappresentanti dei datori di lavoro di compensare la carenza demografica assumendo personale oltre l’età pensionabile è in genere ancora poco seguita. Sulla questione fondamentale se il mantenimento dell’occupazione sia considerato una cosa positiva e corretta, abbiamo registrato solo il 44% di accordo a livello nazionale (si veda il dilemma dell’età 4.8). Un confronto regionale mostra un quadro un po’ più differenziato. A Zurigo (53%), nell’Altopiano centrale (52%) e nella Svizzera orientale (50%) i cittadini sono più favorevoli che nelle altre regioni. Nella regione del Lago di Ginevra (39%) e nell’Altopiano (43%) l’approvazione è notevolmente inferiore. Il Ticino (29%) non mostra quasi nessuna comprensione per questo punto di vista.

**Continuare a lavorare oltre l'età pensionabile**



In generale, con l’eccezione della Svizzera centrale (29%), questo tema riscuote maggiore consenso nella Svizzera tedesca rispetto alla Svizzera francese o al Ticino. Ciò si spiega certamente con gli atteggiamenti culturali e socio-politici delle regioni linguistiche.

**5.3 MODELLI REGIONALI**

**A) MODELLI STRUTTURALI E REGIONALI**

Per alcune domande e argomenti, non troviamo quindi differenze regionali linguistiche tra la Svizzera tedesca, la Svizzera francese e il Ticino, ma piuttosto differenze strutturali. Vediamo grandi somiglianze nelle regioni del Lago di Ginevra e di Basilea. Entrambe le regioni sono note per essere sede di molte grandi aziende e per impiegare molti pendolari transfrontalieri provenienti dai Paesi vicini. Vediamo anche alcune somiglianze nelle regioni della Svizzera orientale, della Svizzera centrale, del Mittelland e dell’Altopiano, forti di PMI. A queste si aggiunge la regione economica di Zurigo, anch’essa sede di molte aziende, ma con un forte orientamento alle PMI. In questo studio emergono quindi chiari modelli e differenze strutturali. Nelle singole domande, tuttavia, emergono chiaramente le differenze culturali e linguistiche regionali tra la Svizzera tedesca, la Svizzera francese e il Ticino.

**B) IL CASO SPECIALE DEL „TICINO“**

Il Ticino sembra essere un caso speciale in questo studio. Spesso si discosta dalle posizioni e dalle caratteristiche riscontrate in altre regioni ed è spesso difficile da classificare. Un’analisi specifica sarebbe interessante in questo contesto, ma in questo whitepaper abbiamo deciso di rinunciarvi.

## 6. IL MERCATO DEL LAVORO E VON RUNDSTEDT

von Rundstedt è il principale fornitore di servizi di outplacement e employability in Svizzera e nell'intera regione DACH. Grazie alle nostre competenze nella consulenza di carriera, nella riqualificazione professionale e nello sviluppo professionale e personale di specialisti e dirigenti, supportiamo talenti e aziende in periodi di cambiamento e trasformazione. Attraverso i nostri oltre 2.000 mandati di outplacement, abbiamo costantemente dati e conoscenze aggiornati sul mercato del lavoro. Dalle aziende che effettuano licenziamenti, veniamo a conoscenza di chi viene licenziato, perché e come vengono formulati i licenziamenti. Dalle persone colpite apprendiamo come è la situazione sul mercato del lavoro e come si svolgono le pratiche di reclutamento, quali sono le sfide e come affrontarle al meglio. Dalle aziende che reclutano i nostri clienti, scopriamo quali profili e competenze sono ricercati, cosa ci si aspetta dai candidati e come esattamente sono strutturati i processi di reclutamento. Il consolidamento di tutte queste esperienze effettive sul mercato del lavoro ci permette di ottenere una visione complessiva del mercato del lavoro locale. Questi dati integrano in modo significativo i dati statistici e tecnici del SECO e degli uffici di statistica, contribuendo a creare un quadro completo. Per questo motivo, von Rundstedt investe molto nella ricerca di mercato e conduce studi e sondaggi come questo, in collaborazione con HR Today.

**von Rundstedt** vi supporta con i seguenti servizi:

- Outplacement
- Valutazione professionale
- Consulenza di carriera
- Valutazione e assessment dei dipendenti e dei candidati
- Sviluppo professionale dei dirigenti chiave
- Sviluppo dell'employability dei dipendenti (Employability for Future)
- Potenziamento delle competenze future all'interno dell'azienda
- Implementazione di una gestione delle carriere sistematica in azienda
- Sviluppo e promozione della mobilità interna
- Preparazione e supporto per i cambi di carriera

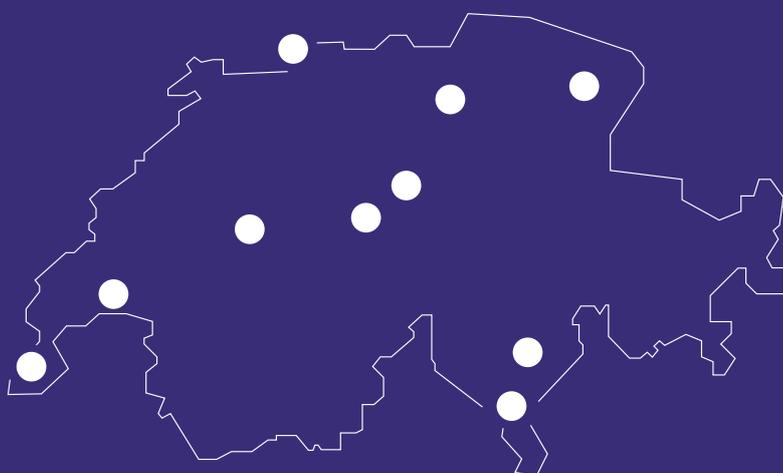
**Il desk per le PMI di von Rundstedt** supporta le piccole e medie imprese nel migliorare la professionalità della gestione delle risorse umane all'interno dell'azienda e nella preparazione e sviluppo delle risorse umane per le sfide attuali e future legate alla carenza di personale qualificato e alla trasformazione digitale. Il pragmatico HR Check fornisce ai nostri clienti un valido punto di riferimento per valutare la loro posizione sul mercato del lavoro come datori di lavoro.

Per ulteriori informazioni sui nostri servizi di consulenza sulla carriera, sui servizi di employability e sul desk per le PMI, vi invitiamo a visitare il nostro sito web: [www.rundstedt.ch](http://www.rundstedt.ch)

# VON RUNDSTEDT

## A PROPOSITO DI NOI

Il gruppo von Rundstedt esiste in Germania dal 1985. In Svizzera, von Rundstedt è stata fondata nel 2014 con l'obiettivo di trasformare il "modello classico di outplacement" in un concetto con un forte approccio orientato al mercato e ai risultati. Il concetto di successo consiste in una combinazione di consulenza personale, un'ampia gamma di opportunità di formazione, attività di mercato e di networking e ricerca strategica di lavoro. Lavoriamo con passione e dedizione e facciamo il massimo per voi. Non siamo soddisfatti finché non avrete raggiunto il vostro obiettivo di carriera. Oggi siamo l'azienda leader in Svizzera nei settori dell'outplacement (riorientamento professionale e consulenza di carriera) e dell'impiegabilità.



- ✓ Basilea
- ✓ Bellinzona
- ✓ Berna
- ✓ Ginevra
- ✓ Losanna
- ✓ Lucerna
- ✓ Lugano
- ✓ San Gallo
- ✓ Zug
- ✓ Zurigo

VON RUNDSTEDT & PARTNER LUGANO SAGL  
+41 58 332 26 80



Integrità. Successo. Pragmatismo. Innovazione. Assistenza.