

# Ricerca di personale e copertura dei posti vacanti

---

Sintesi dei risultati dell'inchiesta condotta tra le aziende nel 2017

Stellenmarkt-Monitor Schweiz

Zurigo, dicembre 2017



**Universität  
Zürich**<sup>UZH</sup>

**smm** stellenmarkt  
monitor **CH**

---

## Introduzione

Le aziende dispongono di svariate possibilità per cercare in modo mirato candidati idonei per le posizioni aperte. Nel secondo trimestre del 2017 l'istituto Stellenmarkt-Monitor Schweiz ha condotto presso i responsabili del personale di un campione rappresentativo di aziende pubbliche e private di tutta la Svizzera un'inchiesta sulle modalità di ricerca del personale e di copertura dei posti vacanti (per le indicazioni metodologiche si veda all'ultima pagina). L'indagine fornisce informazioni aggiornate sul grado di utilizzo dei vari canali e possibilità di ricerca e sui profili dei posti che, nonostante gli sforzi, non possono essere coperti o possono esserlo solo con grande difficoltà. La presente sintesi fornisce una panoramica dei risultati dell'indagine e traccia un confronto con quelli di un'indagine quasi identica condotta nel 2010.

## Fabbisogno di personale nelle aziende svizzere

Nel secondo trimestre 2017, un posto di lavoro su 50 in Svizzera era vacante, un valore piuttosto basso alla luce della leggera ripresa congiunturale. Questo significa che in media c'era un posto vacante in un'azienda su otto. Le posizioni aperte sono ripartite in modo estremamente eterogeneo a seconda delle dimensioni dell'azienda. Nelle microimprese, molto numerose in Svizzera, vi sono solo sporadicamente posizioni aperte. Non sorprende quindi che al momento dell'inchiesta solo un'azienda su venti ne aveva uno. Il discorso è diverso per le PMI: oltre due terzi, infatti, hanno pubblicato annunci di lavoro. La proporzione sale ulteriormente per le grandi aziende, dove più di nove su dieci segnalano posti vacanti. Spesso le imprese più grandi hanno molti posti da occupare; alcune di quelle che hanno partecipato all'inchiesta hanno indicato di averne fino a 300.

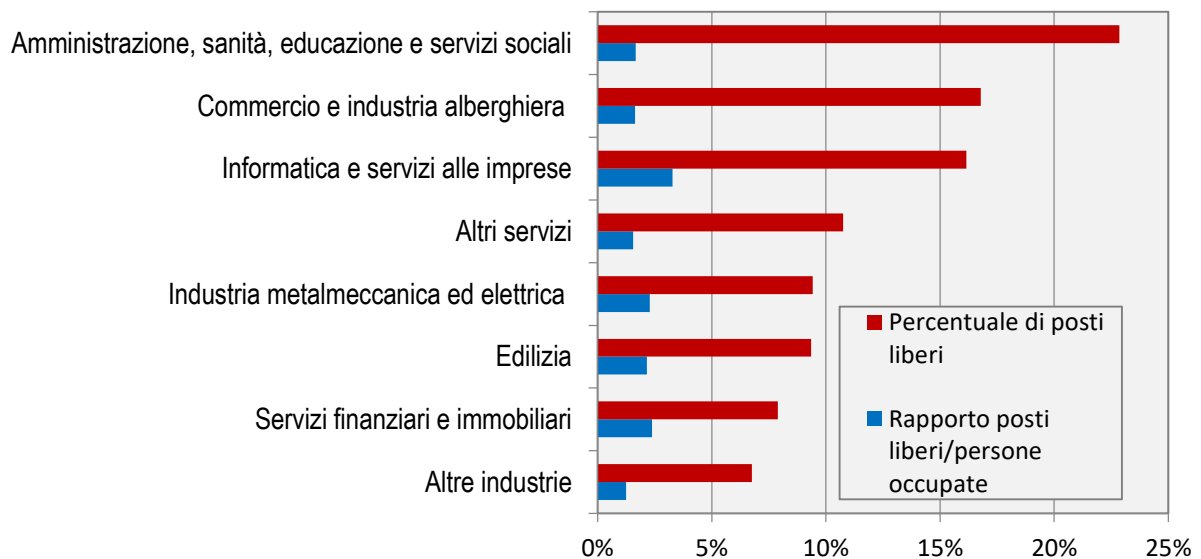
La distribuzione dei posti vacanti dipende, oltre che dalle dimensioni dell'azienda, anche dal settore d'attività. Il *grafico 1* indica la distribuzione percentuale nei vari settori d'attività (*barra rossa*) e il rapporto tra i posti vacanti e le persone occupate in ogni settore (*barra blu*); quest'ultimo indicatore rivela con quale intensità si cerca personale nel rispettivo settore. Più i posti liberi sono numerosi rispetto alle persone occupate, maggiore è il fabbisogno supplementare di personale. Questo fabbisogno può essere dovuto a un aumento dell'occupazione – e quindi alla creazione di posti di lavoro – oppure a una forte fluttuazione, per cui molti posti devono essere rioccupati in breve tempo.

Al momento dell'inchiesta poco meno del 25 per cento dei posti vacanti interessava aziende attive nell'amministrazione, la sanità, l'educazione e i servizi sociali. Questo valore relativamente elevato rispetto ai risultati del 2010 indica un aumento dell'importanza del settore pubblico, visto in particolare che in questo comparto il rapporto tra posti liberi e persone occupate è tradizionalmente contenuto in ragione della bassa fluttuazione di personale.

Le aziende del settore Commercio e industria alberghiera annunciano una percentuale di posti vacanti superiore al 15 per cento. Nonostante un leggero calo rispetto al 2010, questo dato rispecchia tuttora l'importanza tradizionalmente alta del comparto in termini di occupazione. L'elevata percentuale di posizioni aperte non è tuttavia imputabile a una fluttuazione superiore alla media, visto che il rapporto tra posti liberi e persone occupate si situa nella media.

Anche nel settore Informatica e servizi alle imprese si registra un'alta percentuale di posti disponibili, di poco superiore al 15 per cento. Si tratta di un valore quasi equivalente a quello del 2010. In questo settore il rapporto tra posizioni aperte e persone occupate è il più elevato. La ragione va ricercata nel consistente numero di nuovi posti di lavoro creati per coprire il fabbisogno tuttora rilevante di risorse umane.

Grafico 1 **Posti vacanti e fabbisogno di personale secondo il settore d'attività**



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2017

I settori Altri servizi, Industria metalmeccanica ed elettrica e Edilizia fanno registrare ciascuno un tasso di posti liberi pari a circa il 10 per cento. Nell'industria metalmeccanica e nell'edilizia si è osservato un leggero aumento rispetto al 2010. Mentre nel settore Altri servizi il rapporto tra posti vacanti e persone occupate è piuttosto basso, in quello dell'industria metalmeccanica ed elettrica e in quello dell'edilizia si avvicina alla media generale, pari a circa un posto vacante per 50 persone occupate.

Il settore Servizi finanziari e immobiliari totalizza meno del 10 per cento dei posti vacanti. Anche in questo caso il rapporto rispetto al numero di occupati si avvicina alla media generale.

Nel comparto Altre industrie la percentuale di posti liberi è relativamente bassa e supera di poco il 5 per cento. Il numero di posti vacanti rispetto agli occupati è inferiore alla media. In ragione del fabbisogno di personale contenuto, la percentuale di posti vacanti ha segnato una lieve flessione rispetto al 2010.

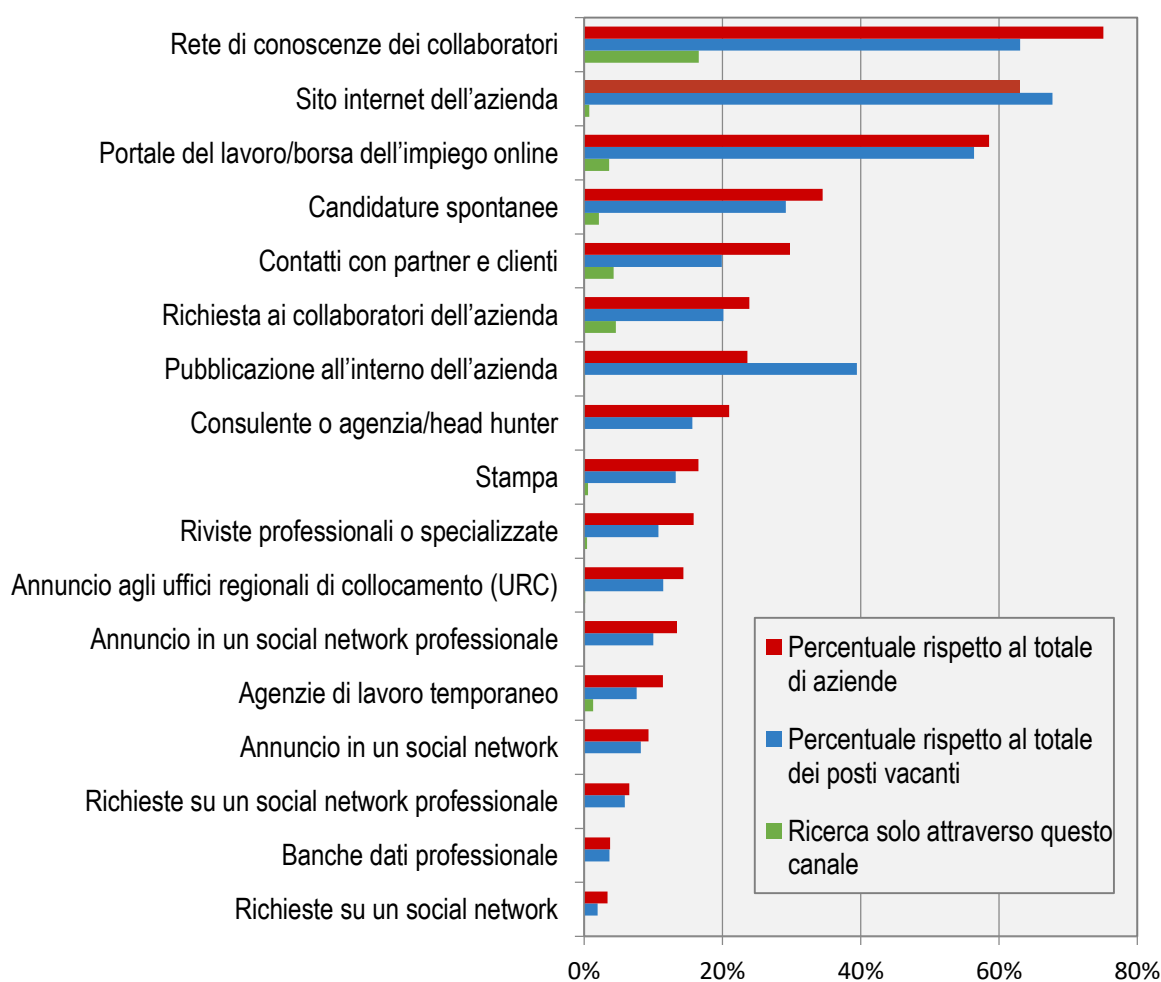
In sintesi si può affermare che il fabbisogno di personale e il numero di posti vacanti dipendono dalle dimensioni delle aziende e dai settori in cui operano. Non si può però escludere l'influsso di altri fattori, come l'espansione di un settore, l'andamento congiunturale o le fluttuazioni stagionali.

## Quali possibilità e canali utilizzano le aziende svizzere per reperire personale?

Come procedono le aziende per reperire candidati adatti alle posizioni da coprire? Nell'ambito dell'inchiesta abbiamo invitato le aziende a indicare con precisione le possibilità di cui si avvalgono per reperire personale. Le informazioni ottenute permettono di rilevare l'intero spettro dei canali e delle possibilità utilizzati e di valutare la loro importanza.

Il grafico 2 riporta i canali e le possibilità utilizzati dalle aziende per reperire personale. La *barra rossa* indica la percentuale di aziende che vi fanno capo almeno occasionalmente, quella *blu* la percentuale di posti vacanti per i singoli canali di ricerca. Poiché nella maggior parte dei casi le aziende si avvalgono di varie possibilità, un canale non esclude l'altro. Per determinare l'importanza delle singole alternative è particolarmente importante conoscere la percentuale di posti coperti mediante nuove assunzioni per i quali le aziende hanno utilizzato un unico canale di ricerca (*barra verde*).

Grafico 2 Utilizzo delle varie possibilità e canali di ricerca di personale



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2017

I risultati mostrano che molto spesso le aziende si avvalgono delle proprie reti di relazioni e di contatti, tanto che il 75 per cento di esse dichiara di utilizzare le reti di conoscenze dei propri collaboratori per il reperimento di risorse umane. Il 30 per cento circa cerca personale attraverso i propri partner o i propri clienti. Come già nel 2010, la rete di conoscenze dei collaboratori è il canale più utilizzato sul totale delle aziende. In linea con i risultati di altre ricerche, le reti di conoscenze risultano essere altrettanto importanti della pubblicazione di annunci. Questo si spiega in particolare per il fatto che soprattutto le piccole e medie imprese, numerose in Svizzera, utilizzano intensamente i canali di ricerca informali. L'importanza delle reti di conoscenze balza all'occhio anche osservando la percentuale di posti vacanti per la cui copertura sono stati utilizzati questi canali: per oltre il 60 per cento delle posizioni aperte le aziende si sono avvalse della rete di conoscenze dei collaboratori e per il 20 per cento hanno sfruttato i contatti con i partner o i clienti. Le reti di conoscenze dei collaboratori rappresentano il canale di reclutamento esclusivo utilizzato con maggiore frequenza, tanto che le aziende se ne sono avvalse per coprire il 15 per cento delle posizioni aperte. Anche i contatti con i clienti e i partner sono stati utilizzati relativamente spesso come canale di reperimento esclusivo. Questo significa che una percentuale significativa di posti vacanti viene coperta senza pubblicare un annuncio ma attivando reti di conoscenze o di contatti. Chi è alla ricerca di un impiego e non ha accesso a queste reti risulta quindi escluso a priori.

Se decidono di pubblicare un'offerta di lavoro, le aziende continuano ad optare con maggiore frequenza – anche rispetto ai dati del 2010 – per un annuncio su Internet. Quasi il 65 per cento delle aziende pubblica un annuncio sul proprio sito; questa soluzione viene scelta per quasi il 70 per cento dei posti. Contrariamente al 2010, nel 2017 il numero di posti vacanti per i quali è stato pubblicato un annuncio supera quello dei posti segnalati attraverso le reti di conoscenze dei collaboratori. Questo è probabilmente dovuto al fatto che un numero crescente di aziende, anche di piccole dimensioni, dispone di un sito Internet sul quale pubblicare offerte di lavoro. Tuttavia, il sito Internet viene usato come canale di reclutamento esclusivo solo per un'esigua percentuale di posti vacanti. Dal 2010 hanno assunto maggiore importanza anche i portali del lavoro, utilizzati da quasi il 60 per cento delle aziende, sui quali viene attualmente pubblicato oltre il 55 per cento delle posizioni aperte. Per una percentuale relativamente elevata dai posti coperti da poco (quasi il 5 per cento), le aziende si sono avvalse esclusivamente dei portali del lavoro online.

Per il reperimento di personale sono importanti anche le candidature spontanee, tant'è vero che circa il 35 per cento delle aziende sfrutta questo canale per quasi il 30 per cento dei posti vacanti. Rispetto al 2010 questa modalità di ricerca e selezione ha assunto maggiore importanza tanto che, per alcuni dei posti coperti da poco, le aziende se ne sono addirittura avvalse in via esclusiva. In questi casi, si tratta probabilmente di nuovi posti creati appositamente per singoli candidati.

I risultati evidenziano inoltre l'importanza non trascurabile della ricerca di personale all'interno dell'azienda. Per circa il 20 per cento dei posti vacanti le aziende contattano direttamente candidati interni oppure chiedono ai collaboratori di attivare il passaparola. Quasi il 40 per cento dei posti liberi viene messo a concorso internamente, possibilità che viene sfruttata soprattutto dalle grandi aziende.

L'annuncio sulla stampa scritta, che prima dell'avvento di Internet rappresentava il canale di reperimento di gran lunga più importante, subisce sempre più la concorrenza dei canali online e perde ulteriormente terreno rispetto al 2010, pur conservando (ancora) un certo peso. I risultati dell'inchiesta mostrano che il 15 per cento delle aziende pubblica tuttora un'inserzione sulla stampa rispettivamente su riviste specializzate o settoriali e che per il 10-15 per cento dei posti vacanti viene pubblicata un'inserzione su questi canali. Questa soluzione viene scelta soprattutto per i profili difficili da reperire. Tuttavia, la percentuale di posti coperti da poco grazie esclusivamente a questi canali è esigua. Da solo, un annuncio di lavoro pubblicato sulla stampa non permette più di trovare candidati validi.

Un'azienda su cinque si avvale anche di consulenti o agenzie specializzate o di head hunter. Questo canale di ricerca è utilizzato per circa il 15 per cento dei posti vacanti. Circa il 15 per cento delle aziende si rivolge agli uffici regionali di collocamento (URC), in particolare quando prevede difficoltà di reperimento. Oltre il 10 per cento delle aziende contatta agenzie di lavoro temporaneo. Tuttavia, solo per pochissimi posti vacanti coperti di recente è stato utilizzato esclusivamente uno di questi canali, che generalmente completano altre possibilità di reclutamento.

Oltre ai canali di ricerca online consolidati a cui si è accennato sopra, anche i social network professionali e non professionali – considerati spesso gli strumenti del futuro – offrono nuove possibilità di ricerca e selezione. I risultati mostrano tuttavia che finora la loro importanza è rimasta relativamente contenuta. A dimostrarlo è il fatto che solo il 10-15 per cento delle aziende se ne serve. La proporzione di posti vacanti pubblicati sui social network è ancora più bassa. La ricerca mirata in un social network professionale o non professionale è piuttosto rara. Nessuno dei due canali online è stato utilizzato esclusivamente per il reperimento di candidati. I risultati dell'inchiesta mostrano che i nuovi media non hanno soppiantato in alcun modo i canali tradizionali e comprovati. Tuttavia, vengono utilizzati sempre più come strategia complementare. Soprattutto nei casi in cui la ricerca si preannuncia difficile le aziende sono disposte a sperimentare i canali «social» e un'azienda su sette ha dichiarato di volersi servire di questi canali in futuro.

In sintesi si può affermare che anche nel 2017 le aziende svizzere hanno puntato per lo più su canali e modalità di ricerca consolidati. Le reti di conoscenze e la pubblicazione di annunci su portali del lavoro o sul sito aziendale restano le opzioni più gettonate. In futuro, i social network potrebbero tuttavia guadagnare terreno.

### **Per quante e quali posizioni non è stato possibile reperire candidati idonei?**

Benché le imprese si avvalgano di diversi canali, non sempre riescono a reperire candidati idonei. Nell'ambito dell'inchiesta le aziende hanno indicato il numero e il tipo di posti vacanti rimasti scoperti per mancanza di candidature idonee, con conseguente interruzione della ricerca di personale.

Il fatto che delle aziende non riescano a occupare un posto malgrado le ricerche intraprese indica una penuria di forza lavoro qualificata. L'inchiesta ha rivelato che nel primo semestre 2017 un'azienda su 40 non era riuscita a coprire almeno un posto vacante. Se si considerano soltanto le imprese che hanno effettivamente cercato di reclutare personale, la proporzione di quelle che non sono riuscite ad occupare i posti vacanti per mancanza di candidature valide si

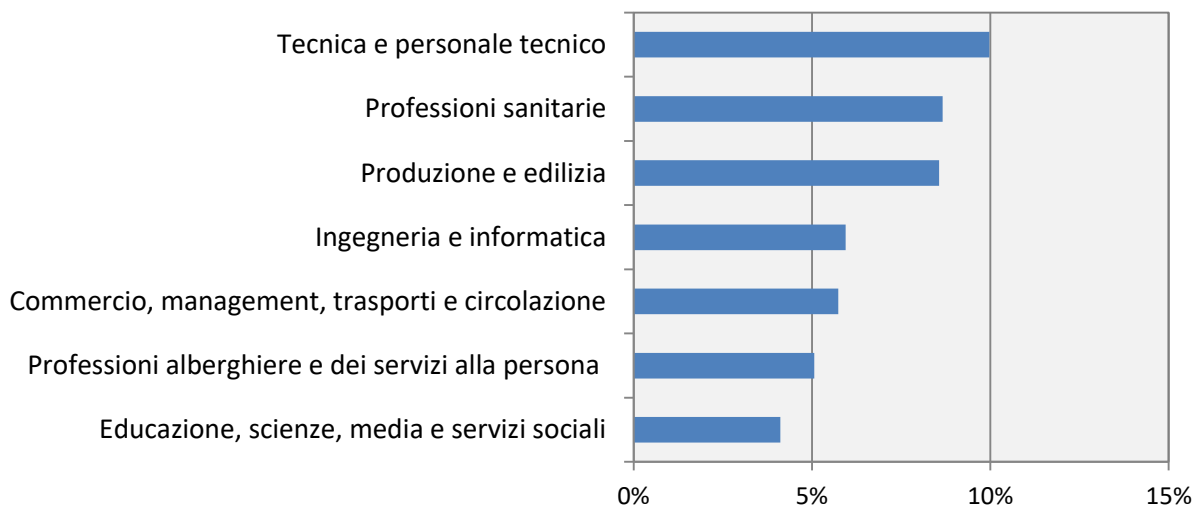
è attestata a circa il 10 per cento. Rispetto ai posti da occupare nel primo semestre 2017, ciò significa che non è stato possibile coprire in tempo utile circa il 3 per cento dei posti liberi. Questo dato conferma che per determinate posizioni è praticamente impossibile reperire candidati idonei con un dispendio ragionevole di tempo e risorse a causa della carenza di manodopera specializzata. Rispetto al 2010 questa carenza sembra tuttavia più contenuta.

Quali sono le posizioni che restano scoperte a causa della grande difficoltà di reperire candidati idonei? Il *grafico 3* indica, per alcune categorie professionali generiche, la percentuale di posti vacanti per i quali la ricerca di personale è stata interrotta.

I risultati dell'indagine indicano la persistente carenza di personale specializzato nelle professioni tecniche. Come già osservato nel 2010, in questo ramo la ricerca di personale è stata interrotta con particolare frequenza per mancanza di candidature valide, tanto che le aziende non hanno trovato un candidato idoneo per un impiego su 10. La carenza di manodopera specializzata è considerevole anche nel settore sanitario, nella produzione e nell'edilizia. Nel primo semestre dell'anno sono rimasti vacanti poco meno del 10 per cento dei posti in queste categorie professionali.

Nelle altre categorie, invece, la percentuale di posti rimasti inoccupati si situa nella media, con circa il 5 per cento. Questo non significa però che in queste professioni le aziende trovano facilmente candidati validi, ma piuttosto che, con attività e strategie di ricerca adeguate, è generalmente possibile occupare i posti vacanti.

**Grafico 3 Percentuale di posti vacanti rimasti inoccupati in una data professione (ricerca interrotta)**



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2017

Globalmente si può concludere che la forte percentuale di posti rimasti vacanti per mancanza di candidati validi è sintomo di un'importante penuria di manodopera specializzata in alcuni campi professionali. La compresenza di un tasso di disoccupazione relativamente elevato

indica che i posti disponibili non corrispondono al profilo delle persone che cercano lavoro. In queste professioni vi è quindi una discrepanza tra le qualifiche offerte sul mercato del lavoro e quelle richieste oppure una discrepanza per quanto riguarda altri requisiti e competenze richiesti.

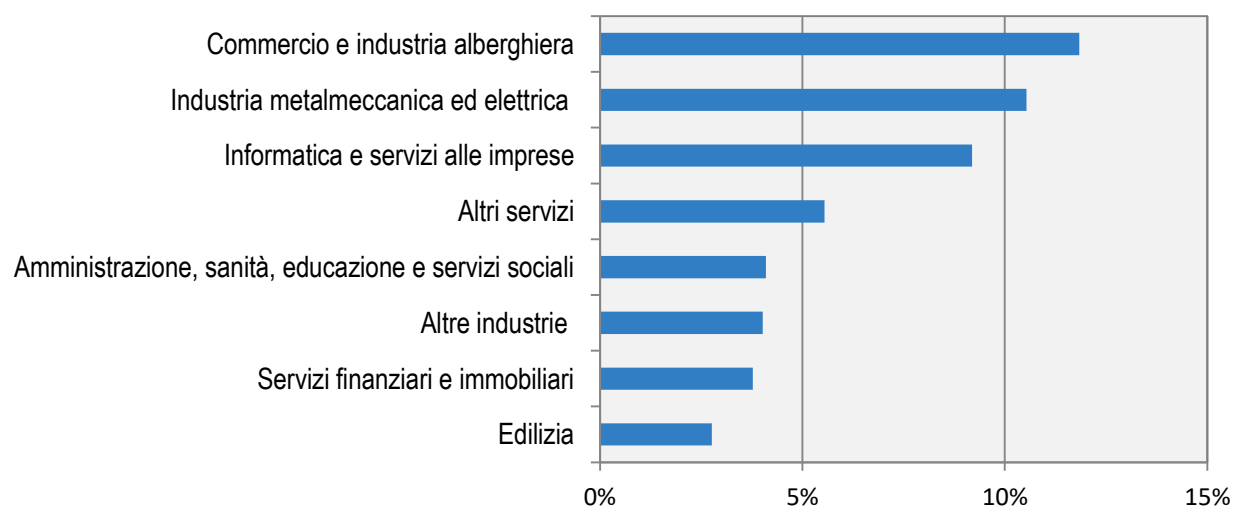
### Per quanti e quali impieghi si cerca personale all'estero?

Se, malgrado le ricerche intraprese, non si trovano candidati idonei o se in Svizzera vi è un'importante penuria di forza lavoro qualificata, una soluzione interessante potrebbe quella di estendere la ricerca di personale all'estero. Per quanti e quali impieghi le aziende vi fanno capo? Le imprese interessate cercano nel contempo candidati anche in Svizzera? Per ottenere un quadro esaustivo della ricerca di personale e dell'occupazione dei posti vacanti in Svizzera è imprescindibile considerare le attività di reclutamento condotte all'estero.

Sebbene molte aziende dichiarino di avere difficoltà a reperire personale, solo una piccolissima percentuale di esse, ossia il 3 per cento, lo cerca all'estero. Eppure la percentuale di impieghi per i quali si cerca personale all'estero, pari a circa il 10 per cento, è nettamente superiore. Questo è dovuto al fatto che alcune aziende con un numero relativamente elevato di posti vacanti estende regolarmente la propria ricerca oltre i confini nazionali. La percentuale è maggiore tra le grandi aziende ed è di poco superiore al 20 per cento del totale. Tra le PMI la proporzione è di una su 15 e tra le microimprese di una su 50. Va detto tuttavia che spesso questa scelta è un'opzione supplementare e non sostituisce le attività di ricerca in Svizzera. Lo rileva il fatto che per circa il 50 per cento dei posti per i quali cercano personale all'estero, le imprese pubblicano un annuncio anche in Svizzera. Questo significa, che solo per il 5 per cento dei posti vacanti le aziende reclutano candidati *esclusivamente* all'estero. Pertanto, quasi tutti gli impieghi liberi in Svizzera vengono offerti anche sul mercato interno.

Oltre che in base alle dimensioni dell'azienda, si osservano differenze anche in base al settore d'attività. Il *grafico 4* illustra, per settore d'attività, la percentuale di posti vacanti per i quali le imprese cercano personale all'estero.

Grafico 4 Ricerca di personale all'estero per settore d'attività



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2017



Nel settore del commercio e dell'industria alberghiera come pure in quello dell'industria metalmeccanica ed elettrica le aziende cercano personale all'estero per oltre il 10 per cento dei posti vacanti. Una percentuale che corrisponde all'incirca a quella del 2010.

Tra il 2010 e il 2017 è invece aumentata considerevolmente la percentuale di posti vacanti per i quali le imprese attive nel settore Informatica e servizi alle imprese cercano candidati all'estero: se nel 2010 erano meno del 5 per cento, attualmente sono quasi il doppio. Questo aumento è probabilmente imputabile alla crescente digitalizzazione dell'economia. Inoltre, le aziende di questo settore trovano in misura crescente personale con le competenze richieste all'estero.

In tutti gli altri settori la percentuale di posti vacanti per i quali le imprese cercano candidati all'estero si situa attorno al 5 per cento o al di sotto ed è prossima alla media globale. Rispetto ai risultati del 2010 colpisce il fatto che le aziende del settore Servizi finanziari e immobiliari cerchino solo raramente personale all'estero.

Quali sono i profili professionali che le aziende cercano più di altri anche all'estero? Il grafico 5 indica, per alcuni gruppi di professioni, la percentuale di posti vacanti per i quali le aziende cercano candidati (anche) all'estero.

**Grafico 5 Posti per i quali si cerca personale all'estero rispetto al totale di posti vacanti per gruppo di professioni**



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2017

Le aziende attive nel settore Industria alberghiera e servizi alla persona cercano con particolare frequenza personale anche all'estero, segnatamente per circa il 20 per cento dei posti vacanti. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che talvolta le offerte di lavoro in queste professioni sono poco interessanti per la manodopera svizzera.

Anche nelle professioni dell'ingegneria e dell'informatica la percentuale dei posti disponibili per i quali si cercano candidati anche all'estero è notevole, tant'è vero che raggiunge circa il 15 per cento dei posti vacanti. I risultati, tuttavia, mostrano che la frequenza della ricerca è diminuita rispetto al 2010.

I posti vacanti nelle professioni sanitarie sembrano essere relativamente difficili da coprire unicamente con personale svizzero. Anche qui la percentuale di posti vacanti per i quali si cercano candidati all'estero supera il 10 per cento. Si osserva tuttavia una flessione rispetto al 2010.

Nelle altre categorie professionali le aziende cercano di rado personale all'estero e lo fanno per poco meno del 5 per cento dei posti vacanti. Questo può indicare che non vi è carenza di forza lavoro oppure che la ricerca di candidati all'estero non produce i risultati sperati. Ad esempio, i tecnici e il personale tecnico specializzato sono molto ricercati in Svizzera e le aziende non sono in grado di trovare candidati idonei. Questi professionisti sono però difficili da reperire anche all'estero, poiché molti dei diplomi e dei titoli richiesti in Svizzera non sono conosciuti. Di conseguenza, per queste professioni le aziende cercano solo raramente candidati all'estero.

Globalmente i risultati mostrano che spesso le aziende cercano personale all'estero quando in Svizzera mancano professionisti qualificati oppure quando si tratta di occupare posti particolarmente importanti e si intraprendono ricerche su larga scala per trovare il miglior candidato possibile. Un altro fattore è costituito da condizioni di lavoro poco interessanti, che possono portare le aziende ad estendere la ricerca all'estero. Spesso, tuttavia, la ricerca di personale all'estero si affianca a quella condotta in Svizzera, per cui non è in alcun caso possibile desumere una rinuncia all'impiego di manodopera svizzera.

## **Conclusione**

Quando cercano personale, le imprese attive in Svizzera si avvalgono di un'ampia gamma di possibilità. Quelle più utilizzate poggiano sui canali consolidati: reti di conoscenze dei collaboratori, pubblicazione di annunci sul sito aziendale e su portali del lavoro. Per le posizioni particolarmente difficili da coprire le aziende sperimentano canali di ricerca non convenzionali, come i social network, oppure si avvalgono del supporto di specialisti o agenzie di ricerca di personale o degli uffici regionali di collocamento (URC).

Spesso però il reperimento di personale può risultare difficile anche con questi strumenti. Per alcuni posti vacanti, infatti, le aziende hanno avuto grandi difficoltà a trovare candidati idonei. Basti pensare che nel primo semestre 2017 circa un'azienda su 10 non ha potuto coprire almeno una posizione vacante per mancanza di candidati idonei. Per questa ragione parecchie imprese estendono la ricerca di personale all'estero.

### **Indicazioni metodologiche**

I risultati scaturiscono da un'inchiesta scritta condotta dall'aprile al luglio 2017 dall'istituto Stellenmarkt-Monitor Schweiz tra i responsabili del personale di un campione casuale – stratificato secondo il settore d'attività e le dimensioni aziendali – di aziende private e pubbliche del secondario e del terziario in Svizzera. Le aziende con molti dipendenti hanno maggiori probabilità di rientrare nel campione. Delle 2490 imprese del campione iniziale, 1147 hanno partecipato all'inchiesta, ossia circa il 46 per cento.

### **Colophon / Contatto**

L'istituto Stellenmarkt-Monitor Schweiz dell'Università di Zurigo si prefigge di migliorare la trasparenza sul mercato del lavoro informando l'opinione pubblica sugli sviluppi.

Il presente rapporto è stato redatto da Helen Buchs e Anna von Ow, che possono essere contattate per posta elettronica ([smm@stellenmarktmonitor.ch](mailto:smm@stellenmarktmonitor.ch)) o per telefono ai seguenti recapiti:

Helen Buchs                      tel. 044 635 23 32

Anna von Ow                      tel. 044 635 23 02

[www.stellenmarktmonitor.uzh.ch](http://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch)

Le autrici ringraziano le aziende che, partecipando all'inchiesta realizzata da Stellenmarkt-Monitor Schweiz, hanno permesso l'elaborazione della presente sintesi.

 **stellenmarkt  
monitor CH**