Carenza di manodopera specializzata – essere un datore di lavoro attrattivo è ormai d'obbligo

La carenza di personale e manodopera specializzata è realtà e nei prossimi anni si accentuerà ulteriormente. La grande sfida che attende numerose imprese, anche nell'edilizia, consiste nel reperire tempestivamente collaboratrici e collaboratori in numero sufficiente e debitamente qualificati. La ricetta miracolosa per contrastare la mancanza di personale specializzato non esiste. L'immagine della categoria professionale, l'employer branding, le condizioni di lavoro, gli aspetti di medicina e psicologia del lavoro e i modelli di orario di lavoro sono tutti elementi centrali per incrementare l'attrattività della propria azienda come pure dell'intero settore. Tutto questo contribuisce a fidelizzare il personale già in dotazione nonché ad acquisirne di nuovo.

Testo:
prof. tit. dott. Hans Lichtsteiner,
socio dirigente
verbandsberatung.ch ag
4800 Zofingen

A fine 2022 in Svizzera c'erano oltre 120'000 impieghi non occupati, un numero così alto non si registrava dal 2003. È quanto emerge dalle cifre pubblicate dall'Ufficio federale di statistica (UFS). In Svizzera la carenza di manodopera ha raggiunto un livello record. La situazione si acuisce a seguito della disoccupazione, che da 20 anni non è mai stata così bassa: secondo la Segreteria di Stato dell'economia (SECO) nel 2022 la disoccupazione si attestava al 2,2 %, il che significa piena occupazione. Perché al momento ci sono così tante offerte di lavoro a fronte di un numero così basso di persone in cerca di occupazione?

La situazione attuale è riconducibile all'evoluzione demografica in Svizzera: oggi, come pure nei prossimi anni, la generazione dei babyboomer va in pensione. A quella generazione subentrano nel mercato del lavoro annate con bassi tassi di natalità. Questo avvicendamento si traduce in un deficit di manodopera per l'economia svizzera nel suo complesso. Questo sviluppo, già evidente da anni nella piramide demografica, negli ultimi due o tre anni è stato mascherato dalla pandemia; sul breve periodo il mercato del lavoro non ha funzionato secondo le sue dinamiche abituali. Ora però questo sviluppo ci sta colpendo più duramente.

Stando a studi recenti una piccola e media impresa su quattro è alle prese con la mancanza di personale qualificato. Le aziende sono alla disperata ricerca di specialiste e specialisti. Molti posti di lavoro non possono essere occupati da collaboratrici e collaboratori con la formazione e le competenze adeguate, semplicemente perché non sono disponibili sul mercato del lavoro. La situazione colpisce in special modo la produzione di generi alimentari e l'industria delle costruzioni. In questi settori sono richiesti soprattutto ingegneri, tecnici e personale con compiti dirigenziali. La situazione è particolarmente tesa anche nella Svizzera orientale. In questa regione quasi due PMI su tre dichiarano di avere difficoltà o grande difficoltà a trovare personale. E secondo le previsioni, la situazione peggiorerà ulteriormente nei prossimi anni. Stando ai calcoli, il solo Cantone dei Grigioni avrà una carenza di manodopera pari a 17'000 posti a tempo pieno entro il 2030 e a 32'000 entro il 2040.

Quadri dell'edilizia particolarmente colpiti

Nell'edilizia, oltre alla grave carenza di ingegneri, la situazione è particolarmente tesa fra i quadri. Lunghi periodi di presenza sul lavoro, grande pressione sulle scadenze e sui costi e complesse mansioni di coordinamento con le altre professionalità coinvolte nelle attività di costruzione rendono il compito della direzione lavori impegnativo. Allo stesso tempo la crescente digitalizzazione aumenta la complessità del cantiere, il che implica maggiori qualifiche dei quadri e quindi la necessità di specialisti competenti. Gli standard più elevati per quanto riguarda i requisiti tecnici, ma anche i tempi di presenza lunghi e difficilmente prevedibili, complicano il reclutamento di nuovi quadri. Non è raro che i posti vacanti non possano essere occupati in tempo e che le assenze possano essere compensate da altro personale solo in misura limitata. Ciò comporta ancora maggiori sollecitazioni per i quadri esistenti, anche nel loro tempo libero. Aumenta pertanto il rischio che i quadri abbandonino il settore a causa dell'elevato carico di lavoro.

Il Comitato direttivo della SIC GR ha preso atto di questi problemi prefissandosi l'obiettivo di cercare nuovi percorsi e nuovi approcci per contrastare la carenza di personale specializzato nell'edilizia. Durante un seminario organizzato nell'autunno 2022 il tema è stato discusso con rappresentanti di categoria ed esperti e sono stati formulati dei punti di partenza, che dovrebbero contribuire ad aumentare l'attrattiva del settore e dei datori di lavoro.

Correggere l'immagine del settore

Una buona immagine del settore è una premessa fondamentale per attrarre lavoratrici e lavoratori in una professione. A causa di pregiudizi obsoleti diffusisi nella società, l'edilizia fa sempre più fatica a trovare apprendisti oggi e quindi specialisti domani. Eppure, la professione edile risponde potenzialmente a molte esigenze che sono in cima alla lista dei valori dei giovani: un lavoro interessante, utile, gratificante, vario e stimolante, in cui sono richiesti spirito di iniziativa e voglia di creare. In quasi nessun'altra professione il risultato del proprio lavoro può essere percepito e vissuto così da vicino come nell'industria delle costruzioni, dove solitamente gli spazi abitativi vengono progettati in modo creativo e sostenibile per decenni. C'è ancora molto margine per migliorare la comunicazione e l'informazione in proposito. Questo anche nei confronti dei genitori, che in genere influenzano le scelte professionali dei giovani in quanto «migliori amici» della «generazione Z». I macchinari hanno alleggerito lo sforzo fisico, la digitalizzazione ha reso la professione edile ancora più allettante e impegnativa, accrescendone l'accessibilità anche per le donne. Inoltre, nell'edilizia esistono molte interessanti opportunità di perfezionamento professionale e possono essere assunte rapidamente grandi responsabilità. L'attuale campagna pubblicitaria della SSIC su Instagram, YouTube e Facebook mostra molto bene ai giovani i vantaggi di una carriera nell'edilizia.

Una buona immagine del settore dovrebbe anche contribuire ad attirare verso l'edilizia un maggior numero di persone che cambiano indirizzo professionale. Diventa sempre più normale cambiare mestiere nel corso della propria vita. Più l'immagine e le condizioni quadro di una professione sono buone, più facile sarà strutturare il potenziale di chi accede alla professione in seconda battuta. Di conseguenza è importante ampliare il gruppo target dei potenziali collaboratori includendo donne, lavoratori di una maggiore fascia d'età, persone con un background migratorio e rifugiati, rivolgersi attivamente a loro e sensibilizzarli sulle opportunità professionali nel settore delle costruzioni.

Rafforzare il profilo delle aziende

La dott.ssa Gianina-Viglino Caviezel, amministratrice delegata di Hamilton Services, è convinta che oggi per ogni azienda sia indispensabile profilarsi come datore di lavoro adeguato e attrattivo. Nella sua presentazione durante il workshop ha illustrato come negli ultimi anni il mercato del lavoro si sia trasformato sempre più in un mercato delle lavoratrici e dei lavoratori. Oggi non sono le aziende a scegliere i propri dipendenti, ma sono i professionisti ben qualificati a scegliere l'azienda, in cui desiderano lavorare. Le aziende devono quindi sviluppare un chiaro profilo di datore di lavoro e distinguersi positivamente dalle altre aziende «concorrenti». Ma cosa rende un datore di lavoro attraente? Oggi molti aspetti come un buon salario, prestazioni sociali interessanti o un'atmosfera collegiale sono dati per scontato. Chi decanta queste cose, difficilmente viene recepito come particolarmente attraente. Ma chi non è in grado di offrirle, è considerato poco attraente. I quadri, in particolare, cercano aziende, in cui possano essere coinvolti in prima persona, partecipare al processo decisionale e contribuire a modellare l'azienda.

«Facciamo affidamento su collaboratrici e collaboratori che svolgono la propria professione con passione, che si impegnano a fondo e che si dedicano al proprio lavoro, che prendono iniziative e si assumono responsabilità, che ripensano lo status quo e hanno il coraggio di pensare fuori dagli schemi.» dott.ssa Gianina Viglino-Caviezel

L'importante è essere parte dell'azienda, con la quale ci si identifica e della quale si può essere fieri. L'azienda deve fare cose, che si possono raccontare volentieri agli altri. Questo vale non solo per i progetti dell'azienda stessa, bensì anche per i valori e gli elementi, che si riflettono nella cultura aziendale e che soddisfano le convenzioni socialmente auspicate, sia che si tratti di programmi di formazione e incentivazione, di modelli di orario di lavoro, ma anche di rapporti con il personale e con l'ambiente. È importante che l'immagine che si intende trasmettere all'esterno corrisponda effettivamente a quella praticata. Le collaboratrici e i collaboratori sono gli ambasciatori più importanti e credibili di un'azienda, in quanto raccontano alla propria cerchia di conoscenze ciò che accade nella propria quotidianità professionale e quindi danno un'impronta decisiva all'immagine dell'azienda verso l'esterno.

Creare condizioni di lavoro attrattive
Non esistono condizioni di lavoro attraenti e adatte a tutti. Le esigenze delle singole collaboratrici e dei singoli collaboratori sono troppo individuali e diverse, come ha spiegato Tobias Unger, chief HR officer e membro di direzione di Trumpf Schweiz AG, durante il workshop. Per essere ritenuto un datore di lavoro attraente, bisogna essere in grado di rispondere in modo flessibile alle esigenze e alle richieste individuali di ciascun dipendente. È comunque importante prestare attenzione a che, pur accordando soluzioni personalizzate, non venga leso il senso di giustizia degli altri dipendenti. Concretamente non deve accadere che definendo le condizioni di lavoro di singoli dipendenti, per esempio per quanto riguarda gli orari di lavoro o la reperibilità, risultino diritti a scapito di altri dipendenti. A breve termine ciò demotiverebbe i dipendenti svantaggiati. Oltre a un buon salario, che costituisce una premessa, soprattutto la nuova generazione cerca fortemente anche una certa significatività.

«Nel lavoro la nuova generazione cerca altri valori, che diventano sempre più importanti ai suoi occhi. Cerca un «purpose», il senso del proprio lavoro. Solo a queste condizioni è disposta a legarsi a un'azienda.» Tobias Unger

Il tempo personale investito nel lavoro deve servire tra l'altro a creare un valore aggiunto personale, per esempio imparando o sperimentando qualcosa di nuovo. È importante che il lavoro e il riposo, la tensione e il relax si completino a vicenda, in modo tale che resti abbastanza tempo per recuperare le forze. In questo contesto, un orario di lavoro flessibile si traduce per le collaboratrici e i collaboratori nell'opportunità di ritagliarsi dei tempi di recupero a seconda del loro livello di energia. Hanno bisogno di tempo per soddisfare altre esigenze, che la famiglia o le amicizie pongono loro, come accudire i figli o collaborare in un'associazione del tempo libero. Questa flessibilità è necessaria non solo sull'arco di un mese lavorativo, bensì anche spalmata sull'intera carriera professionale, poiché il bisogno di tempi di recupero aumenta soprattutto con l'avanzare dell'età, ma anche nella fase iniziale della creazione di una famiglia.

Incoraggiare la soddisfazione sul lavoro

Partecipazione, incentivazione e riconoscimento da parte dei superiori, ma anche un buon clima organizzativo, sono tutti fattori essenziali per generare un alto livello di soddisfazione sul lavoro. Secondo l'esperienza del dott. Urs Näpflin, responsabile del dipartimento di consulenza sulla prevenzione della SUVA, l'azienda ne trae un beneficio diretto e indiretto. Aumenta il rendimento sul lavoro e si riducono anche l'assenteismo e gli infortuni. È inoltre importante che gli orari di lavoro si concilino bene con gli impegni privati e sociali. Ciò richiede una certa prevedibilità e affidabilità degli orari di lavoro concordati tra i dipendenti e l'azienda.

«I sintomi di esaurimento sono particolarmente pronunciati nelle lavoratrici e nei lavoratori che non riescono a conciliare bene gli orari di lavoro con gli impegni sociali e privati, che lavorano più di 10 ore al giorno per più di 10 giorni al mese e che devono lavorare anche quando gli altri hanno libero.» dott. Urs Näpfli

Le ricerche indicano che ciò che sfianca le collaboratrici e i collaboratori e li porta all'esaurimento sono gli orari di lavoro irregolari, difficilmente programmabili e che durano più di 10 ore per più di 10 giorni al mese. Questi orari di lavoro creano difficoltà nel far fronte ai propri impegni sociali e privati. In ottica di medicina del lavoro, la soluzione pratica migliore è un modello flessibile con registrazione degli orari, che consente di compensare gli straordinari con del tempo libero. Se non è possibile applicare questo modello, a medio termine ci si deve attendere un aumento degli infortuni e dei problemi psichici e fisici fra i dipendenti. I problemi fisici di solito si manifestano solo quando i problemi psichici sono già presenti da tempo. Una misura efficace per prevenire questi fenomeni è fondamentalmente l'impiego a tempo parziale, che ha un effetto positivo sul rendimento, sulla motivazione e soprattutto sulle capacità cognitive. Poiché non è sempre facile da realizzare nel settore edile, sono necessari modelli di orario di lavoro alternativi.

Sviluppare modelli di lavoro flessibili

Secondo l'esperienza di Benedikt Koch, ex direttore di SBC e ora responsabile delle funzioni centrali del Gruppo Anliker, la ricerca del modello di (orario di) lavoro ottimale nel settore delle costruzioni è influenzata da tre fattori principali: le esigenze individuali dei dipendenti, le necessità operative dell'azienda e le condizioni di lavoro legali e contrattuali. Si tratta di trovare una sintonia fra questi fattori definendo modelli di lavoro flessibili. Un elemento importante della progettazione del lavoro è innanzitutto la durata dell'orario di lavoro. Si può distinguere tra tempo pieno, tempo parziale con grado di occupazione alto, tempo parziale o jobsharing. Inoltre si può rendere più flessibile la distribuzione dell'orario di lavoro con un orario modulare, un orario sulla fiducia, un orario funzionale o un orario flessibile. Anche la gestione dell'orario di lavoro sotto forma di orari fissi, conto delle ore lavorate, orario di lavoro annuale e orario di lavoro sull'arco della vita può essere concordata individualmente, così come il luogo di lavoro, che richiede tempi di trasferta diversi a seconda se si opera in azienda, sul cantiere o in home-office.

Sulla base di questi elementi è possibile creare modelli di lavoro individuali, che soddisfino le esigenze personali delle collaboratrici e dei collaboratori. Ciò significa che la coerenza fra lavoro e vita privata funziona per la persona, che così può realizzare i propri desideri personali e disporre della flessibilità necessaria in caso di eventi imprevisti.

«Nella ricerca del modello di orario di lavoro ottimale si deve tener conto delle esigenze personali del dipendente come pure delle necessità aziendali da parte del datore di lavoro, ma anche del quadro giuridico.» Benedikt Koch

Dal punto di vista del successo imprenditoriale, devono essere garantite la pianificabilità, la stabilità e la capacità produttiva, ma anche la qualità e l'efficienza dell'esecuzione del lavoro. Il sistema deve risultare pratico e calcolabile per il team, onde garantire che in caso di assenze improvvise o agendate il carico di lavoro aggiuntivo resti gestibile. Difficile dire in termini generali se i modelli part-time siano il modello giusto per un'azienda e per i suoi dipendenti, com'è altrettanto difficile dire se il job sharing o l'introduzione generalizzata di una settimana lavorativa di quattro giorni sia la soluzione giusta. Proporre diversi modelli fra i quali chi cerca lavoro possa scegliere è certamente attrattivo, soprattutto in un mercato del lavoro altamente competitivo.

Nei prossimi mesi il Comitato direttivo della SIC GR esaminerà in modo approfondito opzioni e soluzioni per aiutare le aziende affiliate a incrementare l'attrattività delle professioni edili. In ultima analisi, sarà comunque principalmente compito delle singole aziende distinguersi dagli altri datori di lavoro attraverso misure e soluzioni individuali. E questo è un bene, perché per essere attrattivo il settore ha bisogno anche di un'offerta diversificata. Non tutti i dipendenti cercano le stesse caratteristiche e le stesse preferenze in un datore di lavoro.

Suggerimenti per la pratica quotidiana

Per far fronte alla carenza di lavoratrici e lavoratori qualificati, è bene che le aziende prestino particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- **Individuare e assumere apprendisti sarà una sfida fondamentale per il futuro. Occorre far conoscere ai giovani il valore aggiunto sociale dell'edilizia. È pure importante attingere a un bacino più ampio di potenziali collaboratrici e collaboratori e rivolgersi alle donne, a quanti cambiano percorso professionale, alle persone con un passato migratorio e ai rifugiati.**

- **Il rafforzamento della posizione femminile non deve riguardare solo le potenziali collaboratrici, bensì anche e soprattutto le posizioni dirigenziali.**

- **Cooperazione, codecisione e comunicazione sono elementi importanti per fidelizzare collaboratrici e collaboratori, in particolare a livello di quadri.**

- **Con i quadri oberati di lavoro occorre dialogare, cercando assieme soluzioni individuali per alleggerirli e quindi mantenerli in azienda. Il rischio che abbandonino il settore o passino dalla parte dei committenti è particolarmente elevato, poiché lì trovano condizioni di lavoro più favorevoli.**

- **I modelli di orario di lavoro flessibile sono un elemento centrale quando si tratta di rimanere attraente come datore di lavoro. È importante che praticando ampiamente la flessibilità le sostituzioni siano sempre ben regolate con soddisfazione sia dei dipendenti che dell'impresa edile: i processi lavorativi e il rispetto delle scadenze non devono essere messi a repentaglio.**

- **A dipendenza della funzione di una collaboratrice o di un collaboratore all'interno dell'azienda, può essere difficile operare con modelli a tempo parziale, garantendo che i quadri siano realmente sgravati nei loro «giorni liberi» e non siano telefonicamente coinvolti nel processo lavorativo. Riflettendo in termini tecnico-operativi sembra più facile attuare periodi di compensazione in blocchi di tempo libero.**

- **Un possibile punto di partenza per accrescere la flessibilità delle aziende può essere la creazione di un pool di specialisti. Questo pool può essere interno all'azienda, ma sono ipotizzabili anche modelli interaziendali, come per esempio viene praticato da anni nel settore agricolo.**