

Barometro svizzero delle relazioni umane 2026

Tema centrale
Competenze e disruption

Sintesi operativa

Pubblicato da Bruno Staffelbach, Anja Feierabend e Manuela Morf



Sintesi operativa

Edizione attuale

L'edizione di quest'anno del Barometro svizzero delle risorse umane analizza per la quattordicesima volta la relazione tra le persone occupate e i loro datori di lavoro in Svizzera. Il capitolo tematico «Competenze e disruption» esamina la trasformazione digitale dal punto di vista delle persone occupate. Al centro vi sono tre domande interconnesse: quanto si sentono preparate le persone occupate in Svizzera ad affrontare le esigenze della trasformazione digitale? In che modo le tecnologie digitali caratterizzano la loro quotidianità lavorativa? E quali rischi e opportunità vedono per il loro futuro professionale? Lo studio mette così in luce come le persone occupate vivono la trasformazione digitale e illustra le tendenze relative alle aspettative delle persone occupate, alle pratiche di Human Resource Management (HRM) e agli atteggiamenti e comportamenti lavorativi nel corso degli anni di rilevazione.

Campione

Il campione è stato estratto sulla base del registro di campionamento dell'Ufficio federale di statistica. L'indagine è stata condotta tra marzo e giugno 2026. Le persone intervistate potevano scegliere liberamente tra una versione online e una versione cartacea del questionario. Complessivamente sono state analizzate 1597 risposte di persone occupate della Svizzera tedesca, francese e italiana.

Tema principale: Competenze nella trasformazione digitale

Le persone occupate in Svizzera si sentono nel complesso ben preparate alla trasformazione digitale del mondo del lavoro: il 70% dispone di competenze trasferibili ben sviluppate e il 62% sviluppa proattivamente le proprie capacità. Allo stesso tempo, rispetto al 2020 si osserva un calo della fiducia nelle proprie capacità digitali. Oltre all'iniziativa personale, anche il sostegno da parte dei datori di lavoro nell'acquisizione e nel mantenimento di competenze rilevanti svolge un ruolo importante. Tuttavia, il sostegno da parte dei datori di lavoro rimane al di sotto delle aspettative delle persone occupate, anche se nel complesso viene valutato come elevato.

Tema principale: Esperienza lavorativa nella quotidianità digitale

Le tecnologie digitali sono vissute dalle persone occupate in Svizzera sia come esigenza sia come risorsa, anche se nel complesso prevalgono gli aspetti positivi. Il 31% delle persone occupate percepisce le tecnologie digitali piuttosto o fortemente come una risorsa, mentre il 21% le vive piuttosto o fortemente come un'esigenza. In quanto risorsa, le tecnologie digitali favoriscono in particolare lo sviluppo di idee e la produttività. Allo stesso tempo, le tecnologie digitali comportano anche nuove esigenze: il 46% delle persone occupate dipende, per il proprio lavoro, dal funzionamento affidabile delle tecnologie digitali, il che indica un'elevata dipendenza dalle tecnologie digitali nella quotidianità lavorativa.

**Tema principale:
Futuro professionale – Tra rischi
e opportunità**

Nonostante il rapido cambiamento tecnologico, la maggioranza delle persone occupate in Svizzera guarda con fiducia al proprio futuro professionale. Solo l'11% teme di perdere in futuro il proprio posto di lavoro a causa di nuove tecnologie o dell'intelligenza artificiale. Il 23%, invece, ritiene probabile che singole attività possano essere automatizzate. Le conseguenze per il mercato del lavoro nel suo complesso vengono valutate in modo nettamente più critico: il 36% si aspetta che in futuro l'automazione porti a una disoccupazione di massa. Le possibili conseguenze delle nuove tecnologie vengono quindi considerate molto più disruptive a livello dell'economia nel suo complesso che per il proprio posto di lavoro. Allo stesso tempo, le persone occupate riconoscono anche le opportunità dello sviluppo tecnologico: il 34% si aspetta effetti piuttosto o nettamente positivi delle tecnologie digitali e dell'IA sul proprio tenore di vita e sulla propria quotidianità, mentre un ulteriore 46% si aspetta effetti almeno in parte positivi. Nel complesso emerge quindi un quadro ambivalente, ma tutt'altro che chiaramente negativo o disruptive, del cambiamento tecnologico.

3

**Tema principale:
Fattori d'influenza ed effetti
della disruption digitale e delle
competenze**

Il modo in cui le persone occupate vivono la trasformazione digitale è influenzato sia da presupposti individuali sia da condizioni organizzative e pratiche HRM. Una maggiore autoefficacia digitale è associata a maggiori margini di autonomia, allo sviluppo proattivo delle competenze e a competenze trasferibili ben sviluppate. Elevate esigenze digitali sono invece associate a una minore autoefficacia, a una minore percezione delle opportunità tecnologiche e a una maggiore paura dell'automazione. Le risorse digitali agiscono nella direzione opposta. Una minore paura dell'automazione si riscontra inoltre in presenza di una maggiore partecipazione, di una leadership di supporto e di un sostegno organizzativo allo sviluppo delle competenze. La paura dell'automazione è a sua volta associata a risultati lavorativi centrali: è collegata a una minore soddisfazione lavorativa, occupabilità e commitment, nonché a maggiore stress, maggiore insicurezza del posto di lavoro e maggiori intenzioni di lasciare il posto di lavoro. Il sostegno organizzativo allo sviluppo delle competenze è invece associato ad atteggiamenti lavorativi e intenzioni comportamentali più favorevoli. Ciò evidenzia che la trasformazione digitale rappresenta anche un compito organizzativo di progettazione e apprendimento.

**Tendenza:
Orientamenti di carriera**

Le concezioni della carriera delle persone occupate in Svizzera stanno cambiando. Sebbene la sicurezza del posto di lavoro e un'occupazione a lungo termine rimangano obiettivi importanti, i classici obiettivi di carriera stanno perdendo importanza. Dal 2018, la quota di persone occupate che aspirano a una progressione gerarchica o per le quali «fare carriera» è importante è diminuita in entrambi i casi di 9%. Allo stesso tempo, acquistano importanza concezioni alternative della carriera: più persone occupate preferiscono attività allo stesso livello gerarchico (+9%), ritengono che fare carriera non sia importante (+9%) e attribuiscono al lavoro un ruolo secondario

nella propria vita (+6%). Il desiderio di gestire autonomamente la propria carriera rimane invece invariato a un livello elevato.

Tendenza: **Human Resource Management**

Anche nel 2026 le persone occupate in Svizzera valutano nel complesso prevalentemente in modo positivo l'organizzazione del lavoro. Rispetto al 2024 si osservano solo lievi cambiamenti: la varietà dei compiti e l'autonomia sono leggermente aumentate, mentre la completezza dei compiti e il feedback derivante dall'attività lavorativa sono leggermente diminuiti. Inoltre, per poco più della metà delle persone occupate il lavoro mobile è in linea di principio possibile.

Per quanto riguarda la gestione delle prestazioni, permane la necessità di intervenire: meno della metà delle persone occupate (44%) riceve regolarmente valutazioni delle prestazioni. Anche per quanto riguarda lo sviluppo del personale emerge un quadro eterogeneo. Il numero medio di giorni di formazione continua è diminuito rispetto al 2024 e si attesta a cinque giorni all'anno. Le competenze professionali continuano a rappresentare l'ambito principale, mentre anche le competenze tecnologiche e sociali svolgono un ruolo importante.

La leadership e il rapporto tra persone occupate e superiori continuano a essere valutati positivamente e sono leggermente migliorati rispetto al 2024. Le possibilità percepite di partecipazione sono invece leggermente diminuite, per cui anche in questo ambito permane un potenziale di sviluppo. Per quanto riguarda la retribuzione, nel complesso si osservano solo lievi cambiamenti. Particolarmente evidente è la diffusione crescente nel lungo periodo dei fringe benefit.

Tendenza: **Contratto psicologico**

Le analisi delle tendenze relative al contratto psicologico mostrano che anche nel 2026 le aspettative delle persone occupate superano, per tutti i contenuti contrattuali, le offerte percepite dei datori di lavoro. I divari rimangono particolarmente ampi per quanto riguarda la retribuzione, la sicurezza del posto di lavoro e le opportunità di sviluppo, mentre anche i contenuti lavorativi interessanti e variati vengono percepiti come in diminuzione. Nel contesto della digitalizzazione e dell'IA, assumono quindi sempre maggiore importanza il mantenimento delle competenze attraverso la formazione continua, prospettive di sviluppo trasparenti e una gestione del cambiamento equa e partecipativa. Per un HRM sostenibile è necessario riconoscere tempestivamente queste aspettative e sviluppare attivamente il contratto psicologico.

Tendenza: **Insicurezza del posto di lavoro e occupabilità**

I risultati delineano un quadro caratterizzato da una crescente insicurezza professionale: l'insicurezza del posto di lavoro è aumentata tra il 2024 e il 2026 in quasi tutti i settori esaminati e si colloca al livello dei precedenti massimi storici. Allo stesso tempo, rispetto all'ultima rilevazione del 2024, le persone occupate valutano la propria occupabilità in modo leggermente più prudente. In questo contesto, acquistano importanza le misure volte a rafforzare la sicurezza del futuro professionale. I datori di lavoro possono rius-

circhi coinvolgendo le persone occupate nei processi di cambiamento, mostrando prospettive di sviluppo e creando opportunità per acquisire competenze rilevanti per il futuro.

Tendenza:
Soddisfazione lavorativa,
commitment, intenzione di
lasciare il posto di lavoro,
assenze per malattia

Mentre aumenta l'insicurezza rispetto al futuro professionale, la valutazione della situazione lavorativa attuale rimane nel complesso positiva e stabile: la soddisfazione lavorativa e la soddisfazione per la carriera rimangono a un livello elevato, mentre il commitment è stabile e l'intenzione di lasciare il posto di lavoro è leggermente diminuita. Le assenze per malattia rimangono stabili, con una media di 6,0 giorni, ma a un livello elevato nel lungo periodo. Per i datori di lavoro ciò significa rafforzare i fattori esistenti di motivazione e fidelizzazione, come ad esempio una leadership improntata all'apprezzamento, contenuti lavorativi interessanti nonché possibilità di partecipazione e sviluppo professionale. Allo stesso tempo, è necessario riconoscere tempestivamente i carichi e contrastarli in modo preventivo.

5

Conclusione

Le persone occupate in Svizzera vivono la trasformazione digitale prevalentemente come un cambiamento gestibile e non come una minaccia esistenziale. Sebbene vi siano preoccupazioni riguardo all'automazione, alla dipendenza tecnologica e all'insicurezza del posto di lavoro, la maggioranza si sente sufficientemente competente per affrontare le nuove esigenze e plasmare positivamente il proprio futuro professionale. È fondamentale che le imprese e le organizzazioni creino condizioni quadro adeguate: formazione continua, una cultura del feedback e della partecipazione concretamente vissuta nonché un sostegno mirato ai gruppi particolarmente a rischio. La trasformazione digitale è quindi meno un progetto di trasformazione tecnologica che organizzativa e culturale, il cui successo dipende da come le persone, le imprese e la società utilizzano le opportunità esistenti e affrontano attivamente le sfide.

Colophon

© 2026

Università di Lucerna e

Scuola Universitaria Professionale di Lucerna

Editori:

Bruno Staffelbach

Anja Feierabend

Manuela Morf

Autori:

Rea Haldemann

Sarah Kost

Manuela Morf

Anja Feierabend

Bruno Staffelbach

Layout: Sara Ribeiro

Immagine: www.stock.adobe.com

ISBN: 978-3-033-12493-6

www.hrbarometer.ch