

APPUNTI SUL MISMATCH NEL MERCATO DEL LAVORO

**Quali fattori alimentano le crescenti
difficoltà nell'incrocio tra domanda e
offerta?**

Luglio 2019



Focus 4 | 2019



Report realizzato da Veneto Lavoro in collaborazione con la redazione di ClicLavoro Veneto. Il report è chiuso con le informazioni disponibili a fine luglio 2019.

A cura di Letizia Bertazzon, Veneto Lavoro

VENETO LAVORO
Via Ca' Marcello, 67b
30172 - Venezia Mestre
www.venetolavoro.it
www.cliclavoroveneto.it
info@cliclavoroveneto.it

1. Perché interessarsi al problema?

Il tema del *mismatch* domanda-offerta di lavoro, ovvero del mancato incontro tra le esigenze occupazionali delle aziende e le caratteristiche della forza lavoro disponibile, sta diventando un tema centrale nel dibattito pubblico riguardante le problematiche attuali del mercato del lavoro.

La difficoltà nel trovare i lavoratori giusti per i posti di lavoro vacanti rappresenta una problematica intensificatasi nel corso degli ultimi anni e, considerati gli ancora elevati livelli di disoccupazione nel complessivo contesto nazionale, evidenzia alcune importanti criticità nei processi di formazione e di reclutamento della forza lavoro. Gli effetti del mancato incontro domanda-offerta sono rilevanti: tra questi l'incremento delle persone alla ricerca di lavoro e – come ben evidenziato nell'ultima analisi comparata sul mercato del lavoro italiano condotta da Istat et al.¹ – l'alimentarsi di importanti fenomeni di disallineamento formativo, la sovra-qualificazione in primis, con conseguenze soprattutto in termini di mancata valorizzazione del capitale umano.

Per quanto riguarda il contesto regionale, i posti di lavoro ci sono, o meglio le opportunità di lavoro per determinate categorie professionali non mancano, tuttavia non ci sono i candidati oppure non ci sono i candidati idonei o sufficientemente preparati a ricoprirli.

Quello che si rileva è infatti un disallineamento crescente tra le caratteristiche dei lavoratori e le esigenze delle aziende. Esso tuttavia non interessa solo il tema delle competenze, ma riguarda anche altri fattori. Si tratta di un fenomeno multidimensionale che manifesta i suoi effetti a livelli differenti² e, di fatto, concorre ad incrementare il disallineamento tra il fabbisogno lavorativo delle imprese e l'offerta di lavoro disponibile sul mercato generando situazioni diffuse di c.d. "labour shortage".³

Il fenomeno va tuttavia compreso in tutta la sua complessità. Quelli che mancano sono i candidati oppure sono i candidati idonei? Si tratta principalmente di inadeguatezza dell'offerta (ovvero della mancanza dei requisiti giudicati adatti per la posizione da ricoprire) oppure le ragioni del mancato incontro vanno ricercate (anche) altrove?

A queste domande bisognerebbe iniziare a rispondere in modo preciso per poter proporre soluzioni adeguate ed ipotizzare linee di intervento che intendano essere davvero risolutive di un problema in veloce espansione anche nel mercato del lavoro regionale. L'implementazione di adeguate politiche volte a supportare l'incontro domanda-offerta è infatti fondamentale per contribuire a mitigare i costi economici e sociali derivanti dallo spreco di competenze e dalla mancata valorizzazione del capitale umano.⁴

2. Il Veneto tra le prime regioni italiane per difficoltà di reclutamento del personale

La difficoltà a reperire i profili idonei da introdurre in azienda, ovvero il divario tra domanda ed offerta di lavoro, rappresenta un fenomeno ormai strutturale per il nostro Paese.

La rilevazione condotta dall'Istat sulle posizioni di lavoro vacanti nelle aziende con almeno 10 dipendenti dell'industria e dei servizi mostra come oramai, da diversi anni, il "tasso di posti vacanti" sia in costante aumento. Nel IV trimestre del 2018, come anche nel I trimestre del 2019 esso è pari all'1,2% (dato destagionalizzato), in netto aumento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, confermando il trend di continua crescita registrato dalla fine del 2013 (**graff. 1 e 2**).

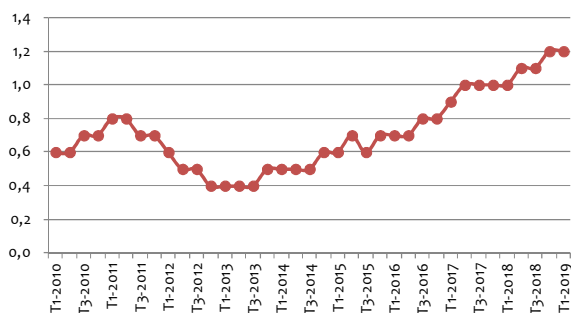
¹ Istat, Ministero del lavoro, Inps, Inail, Anpal (2019), *Il mercato del lavoro 2018. Verso una lettura integrata*, www.lavoro.gov.it

² Cedefop (2018), *Insights into skill shortages and skill mismatch. Learning from Cedefop's European skills and jobs survey*, Luxembourg, Publications Office. Cedefop reference series No 106.

³ Il termine "labour shortage" sta ad indicare la mancanza o insufficienza di candidati qualificati per il lavoro, ovvero la discrepanza tra le caratteristiche delle *vacancy* e quelle dei soggetti alla ricerca di lavoro.

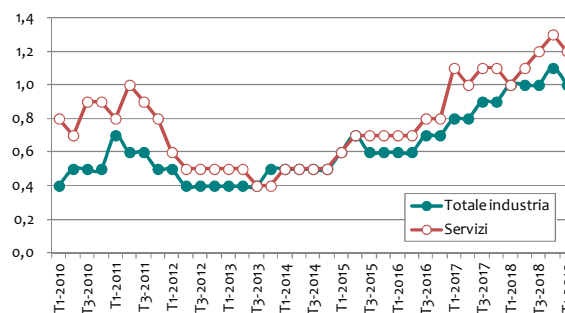
⁴ Cedefop (2018), *op. cit.*

Graf. 1 - Italia. Tasso di posti vacanti per trimestre (dati destagionalizzati)



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Istat, Rilevazione mensile sull'occupazione, gli orari di lavoro, le retribuzioni e il costo del lavoro nelle grandi imprese

Graf. 2 - Italia. Tasso di posti vacanti per trimestre, totale industria e servizi (dati destagionalizzati)



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Istat, Rilevazione mensile sull'occupazione, gli orari di lavoro, le retribuzioni e il costo del lavoro nelle grandi imprese

Secondo i dati dell'indagine Excelsior sui programmi occupazionali delle imprese, è nelle regioni del Nord-est d'Italia che si registrano le maggiori difficoltà nel reclutamento di personale ed il Veneto è una delle regioni italiane con la quota più alta di assunzioni programmate giudicate di difficile reperimento (**graf. 3**).

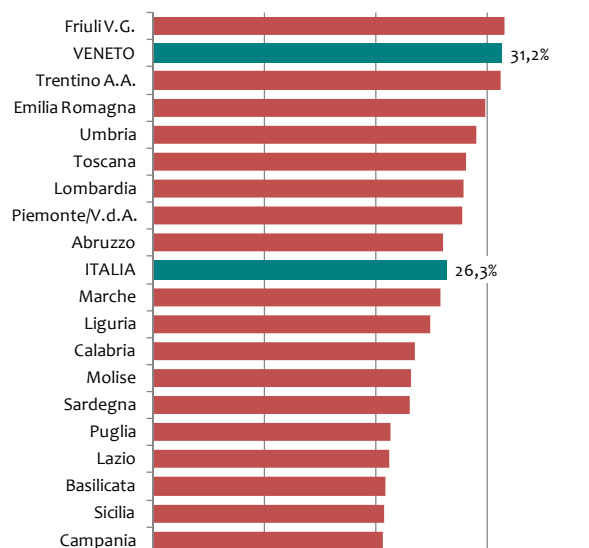
La rilevazione annuale per il 2018 evidenzia come in Veneto il 31,2% delle entrate previste nell'anno riguardassero figure professionali difficili da trovare. Tra queste, le percentuali più elevate risultano associate ai profili tecnici, in particolare negli ambiti della progettazione e dei rapporti con i mercati (**graf. 4**).

Secondo l'Indagine, le difficoltà di reperimento di queste figure professionali vanno ricondotte soprattutto alla mancanza di candidati (50,5%) ed, in secondo luogo, alla preparazione dei candidati giudicata inadeguata (38,1%).

Una carenza di candidati si registra soprattutto per le professioni scientifiche e ad elevata specializzazione, per i conduttori e le figure professionali non qualificate; la presenza, invece, di candidati non idonei si registra soprattutto tra le professioni tecniche ed impiegatizie e nel caso degli operai specializzati (**graf. 5**).

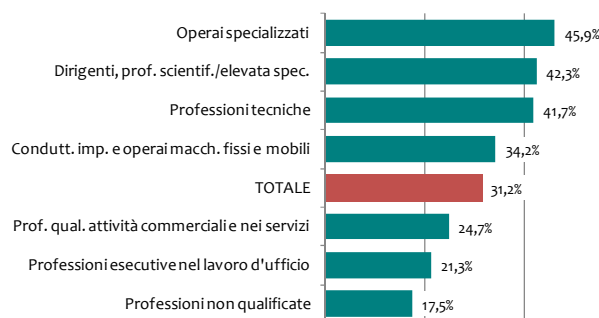
Guardando ai settori, un numero insufficiente di candidati si registra in particolar modo nell'ambito dei servizi alle imprese e nel comparto industriale nel suo complesso; problemi di inadeguatezza dei candidati interessano, per contro, soprattutto il commercio e le costruzioni (**graf. 6**).

Graf. 3 - Italia. Totale entrate per regione: quota difficoltà di reperimento (2018)



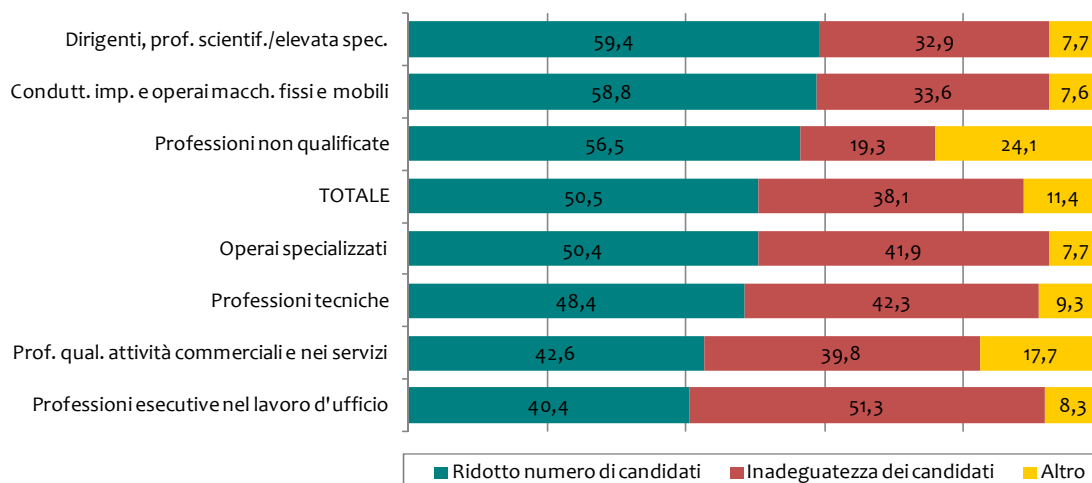
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Unioncamere - ANPAL, Sistema informativo Excelsior 2018

Graf. 4 - Veneto. Totale entrate per gruppo professionale: quota difficoltà di reperimento (2018)



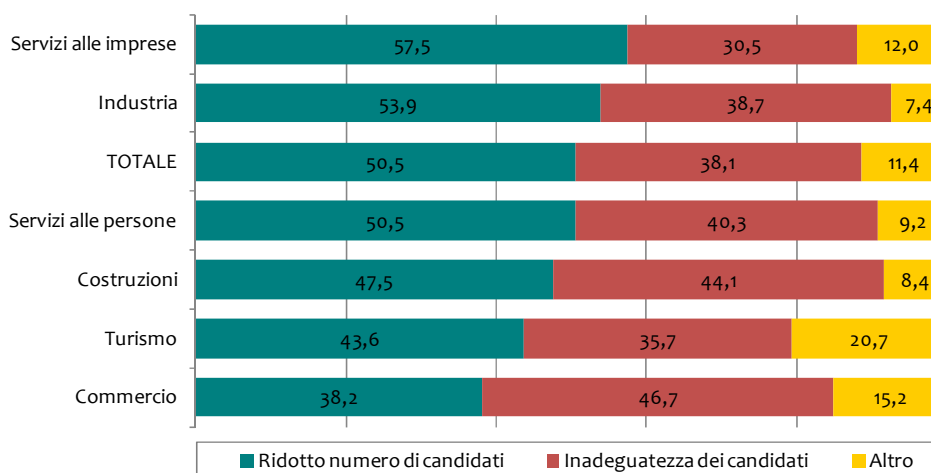
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Unioncamere - ANPAL, Sistema informativo Excelsior 2018

Graf. 5 – Veneto. Totale entrate per gruppo professionale: quota difficoltà di reperimento (2018)



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Unioncamere - ANPAL, Sistema informativo Excelsior 2018

Graf. 6 – Veneto. Totale entrate per settore: quota difficoltà di reperimento (2018)



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Unioncamere - ANPAL, Sistema informativo Excelsior 2018

Il monitoraggio mensile offerto dalla medesima Indagine, conferma le difficoltà rilevate. L'ultimo aggiornamento disponibile, riferito al mese di giugno 2019, quantifica in circa il 31% del totale le assunzioni programmate dalle aziende e giudicate di difficile reperimento. Le difficoltà maggiori permangono per alcune figure operaie specializzate del manifatturiero e nel caso degli specialisti in scienze informatiche, fisiche e chimiche.⁵

⁵ Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior (2019), I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle camere di commercio. Regione Veneto, giugno, <https://excelsior.unioncamere.net/>

3. Il disallineamento domanda-offerta non riguarda solo le competenze

Le difficoltà di incontro tra domanda ed offerta di lavoro hanno in particolar modo a che vedere con un'asimmetria crescente sul piano delle competenze. Manca una formazione adeguata per i posti di lavoro disponibili, oppure mancano le abilità e/o capacità trasversali dei lavoratori, ma questo in molti casi è solo una delle tante ragioni, benché spesso la principale, del mancato incontro.

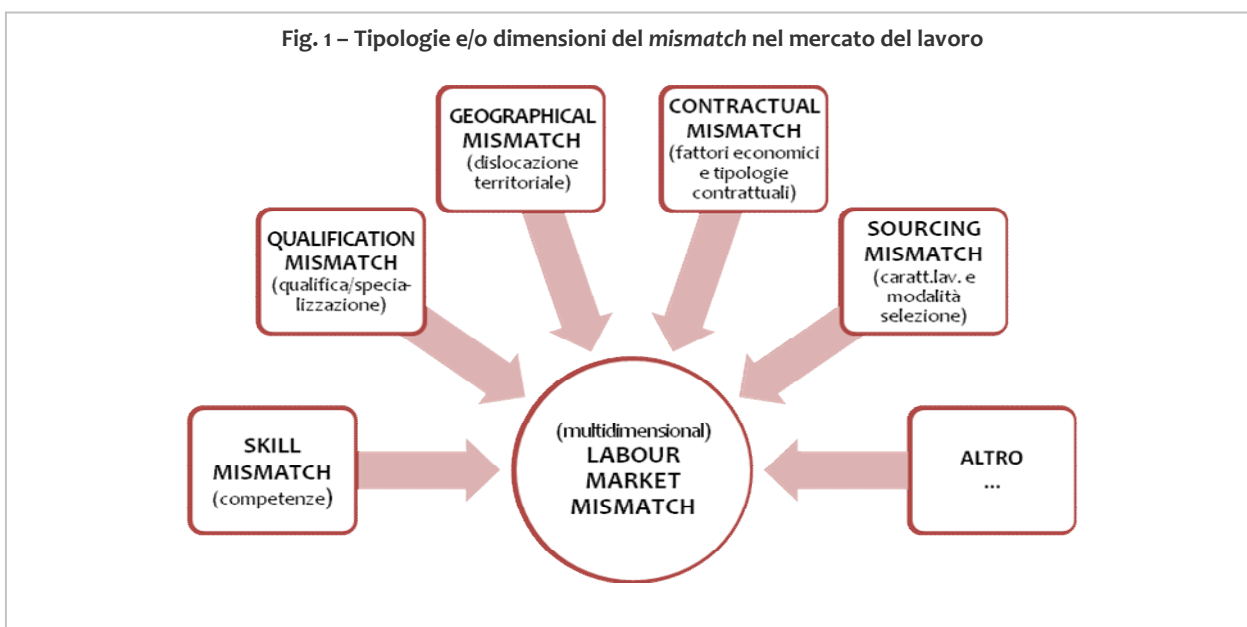
Quello che riguarda le competenze, il cosiddetto “skill-mismatch”, interessa infatti solo la sfera della preparazione personale. Le caratteristiche individuali sono giudicate poco adatte alle mansioni richieste oppure le qualità personali sono considerate poco adatte all’ambito lavorativo in questione.

Oltre a questi aspetti, le difficoltà di incontro domanda-offerta possono riguardare il percorso formativo: il livello di istruzione oppure la qualifica o specializzazione conseguita. In questo caso si parla di “qualification mismatch” o, nello specifico, di “educational mismatch”.

Ci sono poi altre forme di disallineamento tra le necessità delle aziende e le richieste dei lavoratori. Solo per citarne alcune, ad ostacolare l’incontro domanda-offerta, possono esserci fattori geografici, come ad esempio la collocazione spaziale dell’offerta lavorativa e le possibilità/disponibilità di mobilità dei lavoratori, ed in questo caso si parla di “mismatch territoriale”. Ma possono intervenire anche fattori economici, come ad esempio l’offerta lavorativa in termini monetari, di benefit ecc., ed allora si parla di “mismatch salariale”. Se il disallineamento riguarda gli aspetti contrattuali ed entrano in gioco specifiche necessità/ volontà di inquadramento oppure subentrano questioni legate alla possibilità di accesso a determinati benefici, ad esempio contributivi, si ha a che fare con una sorta di “mismatch contrattuale” (più in generale, “agreement mismatch”).

Ci possono essere infine problemi legati alle caratteristiche dei lavoratori ricercati, con specifiche richieste delle aziende rispetto al genere dei lavoratori o all’età degli stessi e possono esserci difficoltà legate alle modalità di selezione e reclutamento dei candidati, e qui si entra nell’ambito del “sourcing mismatch”.

Fig. 1 – Tipologie e/o dimensioni del mismatch nel mercato del lavoro



Il fenomeno del *mismatch* nel mercato del lavoro è dunque un fenomeno complesso, multidimensionale, e coinvolge diverse variabili. Per comprenderlo al meglio, adottando una prospettiva allargata che tiene conto dei diversi ambiti in cui il disallineamento può realizzarsi, occorre scomporlo andando ad individuare la presenza di situazioni che ostacolino il “match corretto” ed in che modo agiscono.

4. A proposito di “skill mismatch” e “qualification mismatch”

Parlare di disallineamento delle competenze, o *skill-mismatch*, significa far riferimento ad una gamma molto differenziata di situazioni. Secondo il Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) le tipologie del disequilibrio sono molto differenti e variano anche a seconda delle differenti fasi del ciclo economico.⁶

Il disallineamento delle competenze può essere:

- “verticale” quando il livello di istruzione o delle competenze possedute è disallineato rispetto al livello di istruzione o di competenze richiesto. Esso può caratterizzarsi “in negativo” quando i candidati hanno competenze inferiori rispetto a quelle richieste dalle aziende; oppure “in positivo” quando le competenze professionali, il livello di istruzione, ecc. del lavoratore sono in eccesso rispetto a quelle previste dalla posizione ricoperta o da ricoprire;
- “orizzontale” quando il livello di istruzione o le competenze possedute sono omogenee a quelle richieste dal lavoro, tuttavia per tipologia/contenuti risultano essere inadeguate per la posizione occupata o richiesta.

Il problema del disallineamento delle competenze rappresenta una delle principali determinanti del veloce incremento del numero di posti vacanti nel corso degli ultimi anni. L'Italia, secondo l'Ocse⁷, risulta uno dei Paesi con le maggiori difficoltà nel far incontrare competenze e offerte di lavoro: la quota di lavoratori con competenze al di sotto di quelle richieste per la posizione occupata (“underskilled”) e la quota di lavoratori con competenze al di sopra di quelle richieste (“overskilled”) risultano essere entrambe elevate, nettamente al di sopra del valore medio rilevato per i Paesi dell'area oggetto di analisi.

Resta tuttavia aperto il problema della corrispondenza tra competenze formali (dichiarate o certificate dal lavoratore) e le conoscenze reali: le prime certificate, ad esempio nell'ambito dei percorsi di studio e dunque formalmente acquisite; le seconde derivanti dalla concreta acquisizione, ad esempio in percorsi lavorativi, il loro esercizio e mantenimento e pertanto giudicate deteriorabili.⁸

Al di là delle concrete possibilità di rilevazione, le diffuse situazioni di “sovraistruzione” o “sottoistruzione”, ovvero di disallineamento tra qualifiche possedute dai lavoratori e quelle richieste per la posizione ricoperta, rappresentano un importante indicatore di sottoutilizzo del capitale umano.⁹ Un problema crescente (in un mercato del lavoro contraddistinto dalla crescita dei livelli medi di istruzione della popolazione) che ha conseguenze negative in ordine al mancato ritorno economico e sociale degli investimenti sostenuti dal Paese a livello individuale e collettivo¹⁰, oltre che in termini di mancato guadagno termini di produttività¹¹.

⁶ Cedefop (2010), *Hai quello che serve? Lo skill mismatch in Europa. La sfida per l'Europa è non soltanto migliorare i livelli delle competenze, ma far combaciare competenze ed occupazione*, Nota informativa, giugno, www.cedefop.europa.eu

⁷ L'indagine “Survey of Adult Skills” ha l'obiettivo di valutare il livello di competenza degli adulti di età compresa tra 16 e 65 anni in tre ambiti: alfabetizzazione, calcolo e *problem solving* in ambiti ad alto contenuto tecnologico e coinvolge 22 paesi dell'OCSE. L'indagine è stata realizzata per la prima volta nel biennio 2011-12.

⁸ IGIER-Università Bocconi (2016), *Skill Mismatch and Labour Shortages in the Italian Labour Market*, Policy Brief 02, <http://www.igier.unibocconi.it>

⁹ Su questo tema cfr. l'analisi condotta in Istat, Ministero del lavoro, Inps, Inail, Anpal (2019), “Domanda di lavoro delle imprese e disallineamento formativo”, in *Il mercato del lavoro 2018. Verso una lettura integrata*, www.lavoro.gov.it

¹⁰ Istat (2019), “I giovani istruiti: un capitale da valorizzare” in *Rapporto annuale 2019*, www.istat.it

¹¹ Oecd (2015), “Labour market mismatch and labour productivity: evidence from PIAAC data”, *Economics Department Working Papers*, no. 1209, www.oecd.org

5. Fattori che contribuiscono al mancato incontro tra domanda-offerta

Le ragioni del crescente disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro (vale a dire il sopra descritto “multidimensional labour market mismatch”), con il conseguente aumento delle posizioni vacanti, vanno ricercate su più livelli.

Da un punto di vista più generale, a *livello macro*, i principali fattori che possono avere un ruolo importante nel generare le situazioni di disequilibrio sono riconducibili a:

1. *la congiuntura economica ed alle conseguenti dinamiche nel mercato del lavoro*. Generalmente nelle fasi positive, di crescita, c’è una maggiore attenzione agli investimenti ed il fabbisogno di competenze specialistiche aumenta, con crescenti difficoltà di reperimento delle stesse. Viceversa, nelle fasi negative, di crisi, il calo della domanda di lavoro combinata con le crescenti necessità occupazionali va ad alimentare un bacino di lavoratori eccessivamente qualificati per il ruolo ricoperto o che andranno a ricoprire;
2. *le trasformazioni del sistema produttivo legate all’avanzamento tecnologico, ma anche i cambiamenti demografici che interessano la forza lavoro*. La velocità dei cambiamenti in atto ed il progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa generano condizioni frequenti di obsolescenza delle conoscenze;
3. *la ricomposizione settoriale del tessuto produttivo ed il cambiamento dei contenuti delle professioni*. Questo comporta, da un lato, il graduale spostamento del sistema produttivo verso il terziario ed alcuni comparti industriali *labour intensive* andando a favorire le figure professionali meno qualificate, dall’altro, rende più complessi ed articolati i profili professionali dei lavoratori inseriti nei processi ad elevato grado di innovazione;
4. *un tradizionale scollamento tra il mondo della scuola (e gli obiettivi educativi) e quello del lavoro*, con un divario crescente tra le necessità formative e le esigenze di preparazione delle aziende;
5. *un sistema di Servizi per il Lavoro non adeguato*, con ancora molte criticità e non ancora in grado di offrire ai disoccupati ed alle persone alla ricerca di lavoro un adeguato accompagnamento e supporto nelle transizioni¹².

Nello specifico, *scendendo a livello aziendale e guardando agli aspetti organizzativi*, i motivi alla base del mancato incontro tra domanda ed offerta di lavoro possono essere riconducibili essenzialmente ad alcuni fattori.¹³ Tra questi:

¹² La teoria dei *mercati transizionali del lavoro* propone “una nuova concezione del mercato del lavoro come un sistema sociale aperto e del lavoro stesso come categoria che intercetta diversi possibili status e condizioni”. Da questa nuova prospettiva deriva un diverso approccio teorico alla lettura delle trasformazioni del lavoro e delle sue possibili forme di regolazione. In particolare, secondo questo nuovo approccio risulta indispensabile strutturare un sistema di politiche del lavoro (attive e passive) in grado di tutelare i soggetti nelle (frequenti) transizioni, da considerarsi non più come delle peculiarità nelle storie lavorative, ma piuttosto come consuetudini (non più eccezioni, ma situazioni normali e frequenti). Il fine ultimo è quello di limitare i rischi, oltre che i costi sociali, legati alla permanenza nello stato di disoccupazione o nella condizione di inattività. Sul tema cfr., ad esempio, Schmid G. (2011), “Il lavoro non standard. Riflessioni nell’ottica dei mercati transizionali del lavoro”, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.1/XXI; Casano L. (2017), “Le transizioni occupazionali nella nuova geografia del lavoro: dieci domande di ricerca”, in *BollettinoAdapt.it*, 27 febbraio; Seghezzi F., Tiraboschi M. (2018), “Da Amazon alle PMI italiane: come la tecnologia cambia l’organizzazione del lavoro”, in *BollettinoAdapt.it*, 29 ottobre.

¹³ Alcuni di questi fattori sono stati individuati attraverso l’analisi delle informazioni raccolte nell’ambito del Focus Group realizzato in occasione dell’evento Job Orienta di Verona, a fine giugno 2019. Il Focus Group è stato organizzato con l’obiettivo di creare un momento di confronto e di dialogo sui temi e sui risultati della prima edizione di IncontraLavoro, l’iniziativa di *recruiting* promossa da Regione del Veneto e Veneto Lavoro che il 7 novembre 2018 e che ha coinvolto i Centri per l’Impiego del Veneto. Al centro della discussione nel Focus Group sono stati trattati i temi riguardanti le modalità di reclutamento dei lavoratori da parte delle aziende, le specifiche richieste del territorio, nonché il possibile ruolo della Regione e dei Centri per l’impiego nel facilitare l’incontro domanda/offerta, con particolare riferimento alle cosiddette “figure di difficile reperibilità”.

1. *la conformazione del tessuto produttivo nazionale e regionale (per lo più con piccole e piccolissime imprese) e le capacità di gestione delle risorse umane da parte delle aziende.* Per quanto riguarda il contesto nazionale un vero e proprio “presidio strutturato delle risorse umane” è riscontrabile solo nelle aziende di maggiori dimensioni. Nelle aziende più piccole non sempre è data sufficiente attenzione al “fattore umano” e, nello specifico, sono frequenti situazioni contraddistinte dalla mancanza di competenze interne (ma anche esterne) specializzate nelle attività di reclutamento. Tutto questo in un contesto di riferimento contraddistinto da crescente complessità (e scarsità delle risorse disponibili) nel quale la corretta gestione del processo di ricerca e selezione del personale, come anche l’attivazione di percorsi di formazione *ad hoc* all’interno dei contesti aziendali (cfr. la recente diffusione delle *Academy* aziendali¹⁴), rappresenta più che mai un fattore strategico di crescita e sviluppo aziendale;
2. *una difficoltà crescente, per via della complessità attuale del mercato del lavoro e del processo produttivo, nell’individuare e descrivere in modo preciso le caratteristiche delle figure professionali ricercate.* L’aspetto “comunicativo”, ovvero la capacità di esplicitare in modo chiaro e comprensibile le caratteristiche della figura ricercata sono fondamentali; molte difficoltà nascono proprio dall’incapacità di esprimere in modo chiaro le *vacancy* e trasmettere in modo comprensibile le caratteristiche del proprio fabbisogno occupazionale;
3. collegato all’aspetto precedente, un nodo cruciale nelle difficoltà di incontro domanda-offerta di lavoro va ricercato nella *capacità di individuazione dei canali giusti per il reclutamento dei candidati*. Ciò ha a che vedere con le possibilità di raggiungere nel modo più veloce e diretto possibile il bacino dei candidati idonei per la posizione ricercata. Occorre tuttavia tener presente che, soprattutto nelle piccole e medie imprese del tessuto produttivo locale il reclutamento del personale avviene ancora in maniera importante attraverso contatti personali e conoscenze dirette (con un bacino di potenziali candidati dal quale attingere limitato e territorialmente circoscritto);
4. non da ultimo, le difficoltà di far incontrare domanda ed offerta di lavoro devono essere ricondotte alle *caratteristiche della proposta stessa*, non sempre appetibile per i candidati (idonei) selezionati. In particolar modo per certi profili (cfr. ad esempio il fenomeno del “cherry picking”, ovvero la tendenza a strappare delle aziende concorrenti figure professionali, soprattutto tecniche, formate), occorre ripensare le condizioni occupazionali offerte in un’accezione più ampia, che riguardi non solo l’aspetto economico, ma prenda in considerazione le prospettive a medio-lungo termine per il lavoratore, il welfare aziendale, la qualità del lavoro, ecc.

Guardando al *lato lavoratori*, possono contribuire ad alimentare il *mismatch* domanda-offerta fattori quali:

1. *la diffusa incapacità di valutare e conoscere il funzionamento e le esigenze del mercato del lavoro.* Alcune carenze formative specifiche, anche per quanto riguarda la struttura del sistema economico-produttivo locale e nazionale, oltre che delle caratteristiche e delle trasformazioni del mercato del lavoro, possono contribuire ad alimentare fenomeni di disinformazione e “disorientare” le scelte ed i percorsi dei lavoratori;
2. in stretta relazione con il primo aspetto, *la scarsa abilità nel gestire i processi di ricerca del lavoro.* Soprattutto per i lavoratori adulti, mancano conoscenze specifiche ad esempio su quali siano i canali più appropriati per la ricerca del lavoro e sugli strumenti da utilizzare (es. CV personalizzato, lettera di presentazione, ecc.);
3. *la conoscenza e la capacità di utilizzo dei Servizi per il lavoro e delle possibilità offerte*, in particolar modo a vantaggio dei soggetti “più deboli” ed in condizione di maggiore vulnerabilità, *dalle politiche del lavoro.* Manca spesso una precisa informazione su quali siano le reali potenzialità che la rete dei Servizi per il lavoro mette a disposizione dei disoccupati e delle persone alla

¹⁴ Sul tema confronta, ad esempio, Corbo A. (2017), “Le *Academy* aziendali all’epoca di Industria 4.0”, in *BollettinoAdapt.it*, 23 marzo.

ricerca di prima occupazione sia in termini di servizi offerti, sia in relazione alle potenzialità di supporto anche economico (es. Assegno per il lavoro);

4. *alcune scelte individuali*, pur in presenza di un potenziale incontro tra domanda ed offerta, possono contribuire ad alimentare situazioni di *mismatch*. In alcuni casi si tratta di “convenienze nascoste”, anche economiche, che possono far naufragare un potenziale allineamento: si pensi ai sussidi economici e alle varie forme di sostegno al reddito (es. indennità di disoccupazione e reddito di cittadinanza).

Fig. 2 - Scheda sinottica dei fattori che contribuiscono ad alimentare il *mismatch* domanda-offerta nel mercato del lavoro

Fattori che contribuiscono ad alimentare il mancato incontro domanda-offerta nel mercato del lavoro		
LIVELLO MACRO	LIVELLO MICRO (lato azienda)	LIVELLO MICRO (lato lavoratore)
Congiuntura economica ed alle conseguenti dinamiche nel mercato del lavoro	Tipologia aziendale e presidio strutturato delle risorse umane; scarso investimento in percorsi di formazione aziendali	Scarsa conoscenza/esperienza del mercato del lavoro e dei fabbisogni occupazionali
Trasformazioni del sistema produttivo (avanzamento tecnologico) e cambiamenti demografici (invecchiamento della forza lavoro)	Difficoltà di individuazione e descrizione in modo preciso delle caratteristiche delle figure professionali ricercate	Carenze nella capacità di affrontare in modo adeguato i processi di ricerca del lavoro
Ricomposizione settoriale del tessuto produttivo (terziarizzazione) e cambiamenti nelle professioni (polarizzazione)	Scarsa abilità nell'individuazione dei canali giusti per il reclutamento dei candidati; sfiducia negli intermediari	Scarsa conoscenza e capacità di utilizzo dei Servizi per il lavoro e delle possibilità offerte dalle politiche del lavoro
Persistente disallineamento tra il mondo della scuola ed il mercato del lavoro	Caratteristiche della proposta complessiva (condizioni occupazionali offerte dall'impresa) poco appetibili	Scelte individuali e “convenienze” economiche
Un sistema di Servizi per il Lavoro non adeguato, con ancora molte criticità	Valutazione assente intermediari; scarsa trasparenza dell'accesso ai CV; scarsa qualità dei CV	Scarsa conoscenza vacancy e opportunità offerte dai Servizi per il Lavoro; scarsa valutazione intermed.
...

6. Necessità di analisi

Sicuramente il tema del *mismatch* tra domanda ed offerta di lavoro è un tema complesso, multidimensionale, tanto che per capirne realmente le caratteristiche e l'entità del fenomeno bisogna innanzitutto identificarlo e circoscriverlo (come si è cercato di fare – o iniziato a fare – con questa prima analisi sul tema).

Prima di ipotizzare possibili interventi per cercare di arginarne la crescita, occorre comprendere in modo chiaro quali sono le caratteristiche e le ragioni del fenomeno. Anche con specifico riferimento al livello locale occorre, prima di tutto, delinearne le caratteristiche. Di quale disallineamento stiamo parlando? Mancano i lavoratori *tout court* o mancano i lavoratori idonei? Se a mancare sono i lavoratori idonei, quali sono le ragioni di tale carenza? Si tratta di problemi legati alle competenze dei lavoratori disponibili o le reali motivazioni sono da rintracciarsi in altri fattori, quali ad esempio la tipologia e/o i contenuti della proposta lavorativa?

In secondo luogo vanno identificati e “studiati” i soggetti coinvolti, vale a dire, vanno individuati i casi di mancato incontro domanda-offerta ed analizzate nel dettaglio le problematiche esistenti, sia per quanto riguarda i lavoratori disponibili sia per quanto riguarda le aziende.

Infine, dopo aver compreso a fondo il problema, senza quindi limitarsi a teorizzare l’esistenza di un ipotetico disallineamento sul fronte delle competenze, ma ricercando le reali cause del disallineamento, vanno individuate le possibili linea d’azione.

Sia che si tratti di necessità di rafforzamento delle competenze o delle abilità individuali, oppure si ritenga indispensabile potenziare le proposte delle aziende o migliorare le modalità di reclutamento del personale, l’individuazione dei possibili interventi deve necessariamente passare attraverso un processo conoscitivo che metta nelle condizioni di comprendere le reali caratteristiche del problema.

7. ... ed alcune ipotesi di policy

L’allocazione ottimale delle risorse disponibili è alla base di un efficace funzionamento del mercato del lavoro, ovvero di quell’insieme di meccanismi che regolano il processo di incontro tra imprese che domandano lavoro e lavoratori che lo offrono.

Il punto di equilibrio può essere rappresentato – semplificando – da una condizione di piena occupazione e, contemporaneamente, dalla completa soddisfazione del fabbisogno di lavoratori delle aziende. In entrambi i casi con il perfetto posizionamento dei tasselli mancanti, ovvero con la perfetta coincidenza, come in un *puzzle*, di forme e spazi da riempire.

Nella realtà quello che succede nel mercato del lavoro è qualcosa di molto lontano da questa “astratta”, forse un po’ semplicistica, ipotesi di equilibrio perfetto. I pezzi del puzzle da riempire, oggi più che mai, non sono esattamente quelli richiesti dal quadro che deve essere composto ed iniziamo pure ad accorgerci che i pezzi a disposizione, oltre ad essere scombinati, sono pure troppo pochi.

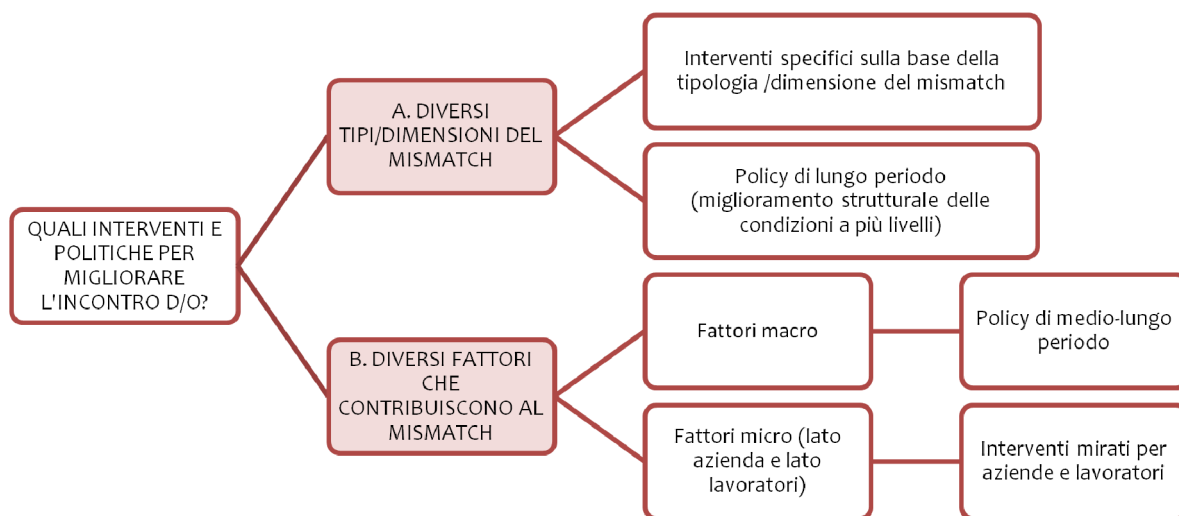
Possiamo cercare di limare qualche bordo per accomodare alcune forme (ma la soluzione non sarà mai ottimale e forse neppure destinata a durare nel tempo) oppure possiamo cercare (ma questo richiede abilità specifiche) di costruire qualche pezzo mancante *ex novo*.

La conseguenza è che avremo sempre dei pezzi in più che non riusciamo a collocare e teniamo da parte, alcuni vuoti che non riusciamo a colmare, alcune “toppe” che a forza cerchiamo di far andar bene. Fuor di metafora: disoccupazione, carenza di lavoratori (*vacancy*) e fenomeno di “inadeguato” incontro domanda offerta (come nel caso della sovraistruzione).

Intraprendere azioni volte a migliorare l’allocazione delle risorse nell’attuale mercato del lavoro significa ripensare in modo strategico l’incontro domanda-offerta. Con azioni immediate, tarate sul breve periodo e destinate a soluzioni veloci per problemi contingenti, ma soprattutto con piani di intervento di medio-lungo termine, che tengano conto dei cambiamenti e degli scenari futuri che si prospettano.

Sulla scia dell’analisi condotta in questo report, per fare questo occorre: A. comprendere le caratteristiche e le dimensioni del fenomeno (quello del *mismatch* è un fenomeno multidimensionale e non interessa solo il tema delle competenze); B. tenere in considerazione i diversi fattori che contribuiscono ad alimentarlo.

Fig. 3 – Processo di individuazione degli interventi e policy per contrastare il mismatch nel mercato del lavoro



Fonte: elab. Veneto Lavoro

A seconda del tipo di *mismatch* o della dimensione interessata possono essere attuati interventi specifici, nel breve periodo, per colmare le carenze riscontrate. Nel caso del *mismatch* territoriale, ad esempio, intervenire con specifiche politiche abitative che agevolino la mobilità dei lavoratori; nel caso del *mismatch* salariale/contrattuale con interventi di incentivazione ad esempio nell’ambito del welfare; nel caso del *mismatch* di competenze, con percorsi formativi *ad hoc* sulla base delle esigenze delle aziende e via discorrendo. Interventi declinati in maniera strutturale e necessariamente finalizzati per il lungo periodo.

Occorre inoltre intervenire sui fattori, micro e macro, che contribuiscono ad alimentare il fenomeno del *mismatch* nel mercato del lavoro. Per quanto riguarda il livello micro possono essere attivati interventi di breve periodo sia per aziende che per lavoratori. Possono essere promossi percorsi di supporto ed accompagnamento per le aziende (soprattutto quelle di piccole dimensioni, anche con il coinvolgimento delle associazioni di categoria) nei processi di selezione e gestione del personale, anche con riferimento alla costruzione di proposte innovative, non da ultimo nella promozione di condizioni e prospettive lavorative. Possono essere potenziati percorsi di orientamento per i lavoratori, programmati percorsi informativi sul mercato del lavoro (anche ripensando i processi comunicativi), devono essere eliminati (o controllati) i rischi di “convenienze” nascoste legate agli strumenti di sostegno al reddito, ecc.

Nel lungo periodo, occorre soprattutto prendere atto dei cambiamenti, visualizzare gli ipotetici scenari futuri e pianificare linee di intervento strutturali. Le trasformazioni del sistema economico e produttivo e le tendenze demografiche e sociali avranno infatti un ruolo fondamentale nel disegnare (o ri-disegnare) il perimetro del mercato del lavoro di domani.

Con specifico riferimento ai Servizi per il lavoro vale la pena sottolineare il ruolo centrale di un sistema organizzato, efficiente e funzionale, nel supportare il corretto incontro domanda-offerta nel mercato del lavoro. Anche attraverso l’integrazione di servizi pubblici e privati, diventa essenziale riuscire a proporre linee di intervento incentrate sulla persona – incardinate su di un sistema strutturato di politiche del lavoro, attive e passive, parti integranti di un nuovo assetto del moderno mercato del lavoro – capaci di offrire il miglior sostegno possibile alle persone alla ricerca di lavoro, ma altresì in grado di supportare attivamente le aziende nei processi di reclutamento del personale.

Fig. 4 - Scheda sinottica per l'individuazione degli interventi/policy per contrastare i diversi tipi di mismatch nel mercato del lavoro

DIVERSI TIPI/DIMENSIONI DEL MISMATCH		
Problema individuato	Linee di intervento/policy (a breve termine) Esempi	Linee di intervento/policy (a lungo termine) Esempi
- <i>skill mismatch</i>	Percorsi formativi/esperienziali specifici	Pianificazione percorsi di alternanza scuola-lavoro, promozione apprendistato
- <i>qualification mismatch</i>	Percorsi formativi specifici (ad integrazione)	Pianificazione concertata dei percorsi formativi, migliorare raccordo scuola-mercato del lavoro
- <i>geographical mismatch</i>	Interventi abitativi, agevolazioni contrattuali (lavoro a distanza)	Interventi in infrastrutture e collegamenti, supporto alla mobilità
- <i>contractual mismatch</i>	Razionalizzazione degli incentivi all'assunzione, promozione del welfare aziendale	Ripensare le politiche del lavoro in un orizzonte di welfare (sostenibilità lavorativa)
- <i>sourcing mismatch</i>	Accompagnamento nei processi di selezione, politiche di supporto al ricollocamento	Potenziamento dei servizi per il lavoro; qualificazione degli operatori
- <i>altro ...</i>

L'esperienza di "IncontraLavoro" per contrastare il mismatch domanda-offerta

Tra le iniziative istituzionali adottate in ambito locale per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro si segnalano gli eventi di *recruiting* promossi da Veneto Lavoro e Regione del Veneto tramite i Centri per l'Impiego regionali. Elemento caratterizzante di tali fiere del lavoro, denominate "IncontraLavoro", consiste nella personalizzazione del *matching* sulla base di specifiche esigenze settoriali, territoriali, professionali o aziendali.

Oltre che sulla domanda di lavoro complessiva espressa dalle imprese del Veneto in determinati periodi dell'anno, tali iniziative possono infatti riferirsi a professioni o settori nei quali la domanda di lavoro è più elevata, o di difficile reperimento, essere circoscritte a territori caratterizzati da un'alta stagionalità o essere dedicate alle necessità di reclutamento di una singola azienda.

L'obiettivo è duplice: fornire un servizio qualificato gratuito alle aziende interessate da particolari difficoltà nel reclutamento delle posizioni vacanti e offrire ai disoccupati la possibilità di entrare in contatto con opportunità di lavoro in linea con il proprio profilo professionale. I candidati vengono preselezionati dagli operatori pubblici del mercato del lavoro tra quanti sono iscritti al CPI e quanti inviano la propria autocandidatura a seguito della campagna promozionale strutturata *ad hoc*. Quelli ritenuti idonei sulla base delle proprie esperienze ed aspirazioni professionali hanno la possibilità, il giorno dell'evento, di entrare in contatto con i referenti delle aziende partecipanti e svolgere un primo colloquio conoscitivo. Tale modello consente di superare alcuni di quei fattori che alimentano il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro: lato azienda, la difficoltà nell'individuare i canali di reclutamento più opportuni e nel descrivere efficacemente le proprie *vacancy*; lato lavoratore, la scarsa abilità nel gestire canali e strumenti per la ricerca del lavoro.