

IL MISMATCH NEL MERCATO DEL LAVORO VISTO DAI CENTRI PER L'IMPIEGO

Evidenze da un'indagine esplorativa sul campo

Aprile 2020



Focus 5 | 2020



Report realizzato da Veneto Lavoro in collaborazione con la redazione di ClicLavoroVeneto.

Report e analisi dei dati a cura di Letizia Bertazzon, Veneto Lavoro. Hanno contribuito alla progettazione e realizzazione dell'indagine Alessandro Morelli, Sandra Rainero, Francessca Nadalin, Veneto Lavoro.

Hanno collaborato alla raccolta delle informazioni i dirigenti, i responsabili e gli operatori dei Centri per l'impiego.

VENETO LAVORO

Via Ca' Marcello, 67b

30172 - Venezia Mestre

www.venetolavoro.it

www.cliclavoroveneto.it

info@cliclavoroveneto.it

1. L'indagine

Il *mismatch* tra domanda e offerta rappresenta un problema rilevante del mercato del lavoro attuale. Esso si concretizza nel disallineamento tra le esigenze delle aziende e le caratteristiche o le disponibilità dei lavoratori alimentando gravose situazione di “labour shortage” contemporaneamente all’incremento dei livelli di disoccupazione.

Le difficoltà riscontrate hanno in particolar modo a che vedere con un’asimmetria crescente sul piano delle competenze, ma interessano anche altri fattori che a vario titolo possono rendere complicato, se non addirittura impossibile, il corretto *match* tra domanda e offerta di lavoro.

Non si tratta quindi solo di un problema legato alle competenze (*skill mismatch*) bensì – come ampiamente evidenziato nel precedente approfondimento su questo tema¹ – di un fenomeno multidimensionale, che coinvolge diverse variabili e manifesta i suoi effetti a livelli differenti.

Come già sottolineato, per capire realmente le caratteristiche e l’entità del fenomeno è necessario, innanzitutto, circoscriverlo e identificarlo, anche con specifico riferimento al livello locale. Occorre provare a dare risposta a domande come queste: 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? Per fare questo occorre individuare i casi di mancato incontro domanda-offerta e analizzare nel dettaglio le problematiche esistenti, sia per quanto riguarda i soggetti alla ricerca di occupazione e disponibili ad un nuovo impiego, sia per quanto riguarda le aziende.

Muovendoci in questa direzione, per provare a dare risposta alle domande di fondo che possono aiutarci a delineare i principali tratti del *mismatch* domanda offerta, è stata condotta un’indagine esplorativa tra gli utenti dei Centri per l’impiego del Veneto. L’obiettivo era quello di interrogare, senza vincoli di rappresentatività e generalizzabilità dei risultati, sia le aziende che i lavoratori in merito ad alcune tematiche chiave riguardanti la ricerca di lavoratori da un lato e di lavoro dall’altro.

L’indagine è stata condotta contestualmente all’iniziativa di Veneto Lavoro e della Regione Veneto, realizzata tramite i Centri per l’impiego (Cpi), denominata “Incontralavoro”, un *recruiting day* finalizzato a mettere in contatto aziende e lavoratori.² A questo evento, hanno preso parte aziende e agenzie di somministrazione con specifiche *vacancy* da soddisfare e persone alla ricerca di una nuova occupazione, candidati preselezionati e convocati in relazione alle specifiche offerte di lavoro.

La rilevazione delle informazioni, con la somministrazione di un questionario ai partecipanti, è avvenuta nell’ambito dell’evento “Incontralavoro” del 13 novembre 2019 svoltosi in più sedi nell’intero contesto regionale.

¹ Veneto Lavoro (a cura di) (2019), “Appunti sul mismatch nel mercato del lavoro. Quali fattori alimentano le crescenti difficoltà nell’incrocio tra domanda e offerta?”, *Focus 4* | 2019, luglio, <http://www.cliclavoroveneto.it/studi-e-ricerche-mdl>

² L’elemento caratterizzante di queste iniziative è la 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.

Per l'occasione sono state predisposte due distinte schede di rilevazione: il questionario "aziende", destinato ai datori di lavoro e successivamente esteso anche alle agenzie di somministrazione³, e il questionario "lavoratori", rivolto a tutti i soggetti (disoccupati e non) alla ricerca di una nuova occupazione che hanno partecipato all'evento⁴.

I due moduli di rilevazione, sono stati predisposti considerando la specificità dei diversi rispondenti (datori di lavoro e "lavoratori") ma, laddove possibile, sono state previste delle sezioni comuni, parallele, pensate per poter successivamente confrontare le risposte e le posizioni rilevate.

Anche per agevolare la lettura e la compilazione, i questionari sono stati strutturati in sei distinte sezioni:

1. *informazioni su aziende e "lavoratori"*. In questa sezione sono state inserite alcune domande base per raccogliere informazioni utili a definire il campione intercettato;
2. *il fabbisogno di personale dell'azienda e la tipologia della ricerca in corso*. Questa sezione raccoglie domande volte a identificare le necessità di personale delle aziende e la tipologia di fabbisogno espresso e, nel caso dei "lavoratori", volte a inquadrare i principali vincoli e requisiti della ricerca di lavoro;
3. *i canali utilizzati per la ricerca*. Attraverso alcune specifiche domande si è cercato di indagare il ricorso e la diffusione delle varie modalità di ricerca di personale da parte delle aziende e di lavoro da parte delle persone alla ricerca di una nuova occupazione;
4. *i problemi di reperimento/i problemi incontrati*. In questo segmento di questionario trova spazio una batteria di domande chiave in merito agli esiti della ricerca, alle problematiche incontrate e ai fattori di criticità riscontrati;
5. *l'opinione generale sulla situazione*. Questa sezione è stata pensata per "testare" le conoscenze e l'atteggiamento di aziende e "lavoratori" rispetto alla situazione attuale del mercato del lavoro;
6. *indicazione di possibili interventi*. Un blocco di domande a chiusura del questionario volto a cogliere la posizione degli intervistati rispetto ad alcuni temi chiave individuati quali possibili strade di intervento per migliorare l'incontro domanda offerta nel mercato del lavoro.

Il questionario, composto prevalentemente da domande chiuse, è stato costruito alternando diverse tecniche di rilevazione: scelta tra più variabili, preferenze dicotomiche e scale di giudizio.

In fase di rilevazione, il questionario è stato consegnato alle aziende ed ai "lavoratori" unitamente all'altro materiale predisposto per l'evento, con preghiera di compilazione, lasciando piena libertà ai soggetti.

Le informazioni inserite nei moduli di rilevazione raccolti sono state successivamente digitalizzate, sistematizzate e ricondotte ad una base dati unitaria utilizzabile per l'elaborazione statistica e l'analisi.

³ La scelta di includere nel campione le agenzie di somministrazione, estendendo ad esse la possibilità di complicare il questionario predisposti per le aziende, è avvenuta solo in un secondo momento in ragione all'elevato numero di partecipanti all'evento. Pur attraverso uno strumento di rilevazione che non teneva conto delle specificità riguardanti i meccanismi della somministrazione di lavoro, si è ritenuto utile provare a valorizzare un diverso e per certi aspetti più ampio punto di osservazione nell'intricato mando della ricerca e del reclutamento dei lavoratori.

⁴ Per brevità, nell'indagine si è scelto di identificare con il termine "lavoratori" – in contrapposizione ai datori di lavoro – l'insieme delle persone (occupate e non) alla ricerca di una nuova occupazione. Tale termine, quale etichetta attribuita a questa categoria di intervistati, verrà utilizzato anche nella presentazione dei risultati dell'indagine.

2. Il campione intercettato

I questionari raccolti nella giornata del 13 novembre 2019 hanno permesso di mettere insieme un campione di aziende/agenzie di somministrazione e di “lavoratori” importante, tuttavia – lo sottolineiamo ancora una volta – non rappresentativo dell’universo delle aziende e delle persone alla ricerca di occupazione.

Il campione intercettato è stato ricavato da un sotto-insieme selezionato di aziende e lavoratori: le aziende in contatto con i Cpi per il reclutamento del personale e che hanno aderito all’iniziativa promossa; i lavoratori pre-selezionati dai Cpi e convocati al *recruiting day* perché giudicati idonei a soddisfare le esigenze delle aziende.⁵

Nell’insieme le informazioni raccolte e di seguito elaborate hanno interessato 128 datori di lavoro (82 aziende e 46 agenzie di somministrazione) e 720 “lavoratori”.⁶ I territori coperti dalla rilevazione (ovvero nei quali almeno un Cpi ha aderito all’indagine) sono quelli di Padova, Vicenza, Rovigo, Belluno e Venezia. Restano escluse le province di Treviso e Verona.⁷



2.1. Le “aziende” intervistate

Le aziende e le agenzie di somministrazione che hanno aderito all’indagine compilando i questionari proposti sono state complessivamente 128.

Le aziende intervistate sono state 82, distribuite in modo abbastanza omogeneo tra comparto industriale e terziario. Nel 43% dei casi si è trattato di aziende dell’industria (comprese le costruzioni) e nel 55% dei casi di aziende dei servizi.

⁵ I candidati vengono preselezionati dagli operatori tra quanti sono iscritti al CPI e quanti hanno inviato la propria autocandidatura a seguito della campagna promozionale strutturata *ad hoc*. Quelli ritenuti idonei sulla base delle proprie esperienze ed aspirazioni professionali hanno avuto la possibilità, il giorno dell’evento, di entrare in contatto con i referenti delle aziende partecipanti e svolgere un primo colloquio conoscitivo.

⁶ Per quanto riguarda la bontà delle informazioni raccolte, vanno segnalate alcune difficoltà che per certi aspetti possono aver limitato la corretta raccolta delle informazioni. Molte di queste vanno ricondotte alla modalità di somministrazione (cartacea), alla libera compilazione del modulo consegnato e alle difficoltà di supervisione o assistenza nella compilazione. Diversi questionari scontano una compilazione non accurata, a volte limitata ad una parte di esso, e questo è osservabile soprattutto nel caso dei “lavoratori”. Di frequente c’è stata l’omissione della compilazione delle informazioni socio-anagrafiche (nonostante l’avvertenza che i dati raccolti sarebbero stati trattati in forma anonima e ai soli fini statistici); in alcuni casi le risposte ad alcune domande sono state solo parziali, facendo ipotizzare alcune difficoltà nel comprendere sia il significato delle domande, sia le modalità di risposta previste. Ciò nonostante, soprattutto nel caso dei lavoratori, l’elevato numero dei questionari raccolti ha consentito di limitare gli effetti distorsivi legati alle carenze nella compilazione.

⁷ La selezione del campione intervistato, a livello territoriale, è stata determinata dalla scelta di aderire o meno alla rilevazione da parte dei singoli Cpi. La mancanza dei due aree particolarmente rilevanti dal punto di vista economico e produttivo come quelle di Treviso e Verona potrebbe aver determinato una sovra-rappresentazione delle aree periferiche conferendo un peso maggiore alle problematiche specifiche di questi territori dove, tradizionalmente, la domanda di lavoro è meno robusta e le criticità per i lavoratori maggiori.

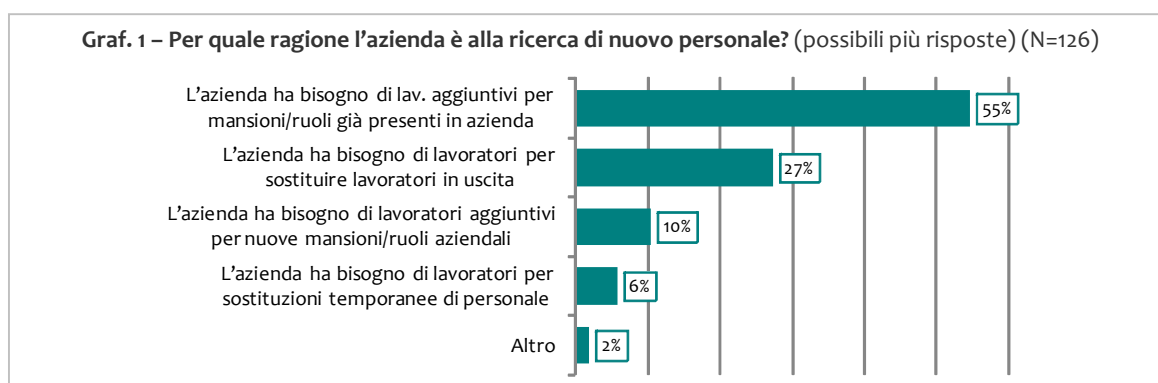
Nell'ambito dell'industria i comparti maggiormente rappresentati sono quelli del metalmeccanico, della chimica e gomma/plastica e dell'alimentare. Tra i servizi, le aziende intercettate sono soprattutto nel commercio, in ambito turistico/alberghiero e nella ristorazione, oltre che in alcuni ambiti del terziario avanzato (es. informatica e servizi finanziari/assicurativi).⁸

Nella maggior parte dei casi (83%) si tratta di aziende con sede legale in Veneto, nei casi rimanenti la sede dell'azienda è fuori regione ma comunque all'interno del territorio nazionale. L'unità produttiva per la quale l'azienda cerca personale è prevalentemente collocata in Veneto ed in particolare nelle province di Padova, Vicenza e Rovigo.

Per quanto riguarda le dimensioni aziendali, circa il 13% delle aziende intervistate conta meno di 10 occupati (8% nell'industria, 18% nei servizi); il 33% ha tra i 10 ed i 50 dipendenti (39% nell'industria e 18% nei servizi). Nella maggior parte dei casi, sia per quanto riguarda il settore industriale che il terziario, si tratta di realtà lavorative di medio-grandi dimensioni: nel 20% dei casi tra i 50 e i 250 occupati e nel 32% con oltre 250 occupati.

Circa la metà delle aziende intercettate risulta avere, oltre a quelle situate in Veneto, anche altre unità produttive dislocate sul territorio nazionale o all'estero.

Per quanto riguarda la ricerca di personale in corso (graf. 1), le aziende dichiarano di essere soprattutto alla ricerca di lavoratori aggiuntivi per mansioni o ruoli già presenti in azienda. A questa motivazione sono infatti accordate il 55% delle preferenze totali espresse. Segue, per numerosità delle scelte, la necessità di sostituire lavoratori in uscita (es. pensionamenti) (27%). Un fabbisogno aggiuntivo di personale a seguito dell'introduzione di nuove mansioni o ruoli aziendali è rilevato per il 10% degli intervistati, mentre per un residuale 6% c'è la necessità di sostituire temporaneamente dei lavoratori in organico.



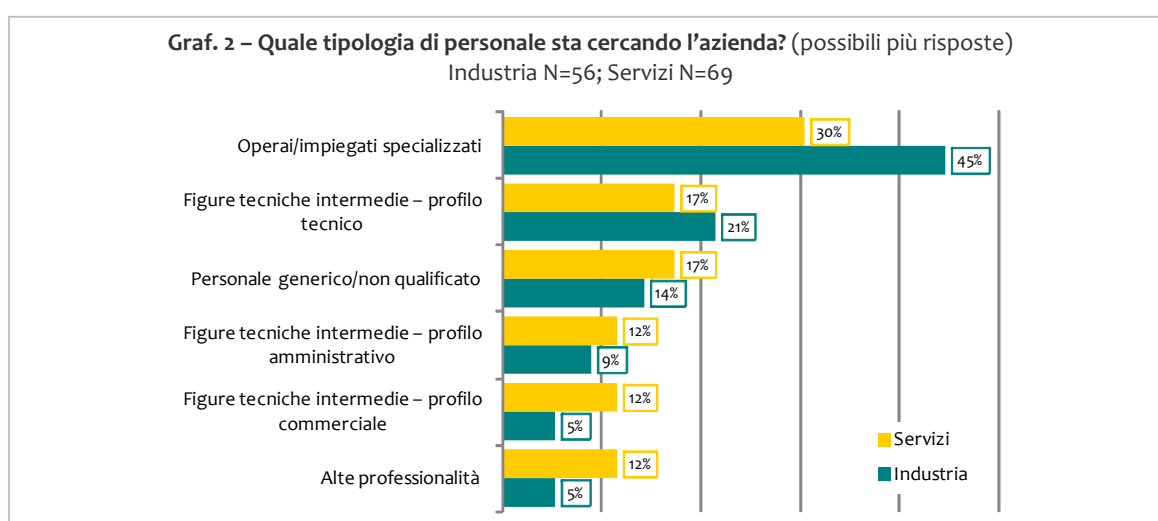
Per il 78% delle aziende intervistate (senza particolare distinzione tra industria e terziario) la ricerca di personale in corso è finalizzata all'inserimento stabile dei lavoratori in azienda. Il 6% dichiara invece di dover fronteggiare esigenze stagionali oppure si trova a gestire un picco lavorativo e dunque il fabbisogno riguarda, nello specifico, personale a tempo determinato.

Nell'11% dei casi le aziende si trovano a ricercare nuovo personale per più ragioni, sia per l'inserimento stabile nell'organico aziendale, sia per esigenze di breve periodo. Un residuale 5% indica invece altre motivazioni che vanno dalle necessità "esplorative" al bisogno di far fronte agli obblighi di inserimento delle categorie protette (l. 68/99).

⁸ Occorre tener presente che, per molte aziende, il ricorso ai Cpi per la ricerca di personale rappresenta una scelta "di ultima istanza"; in alcuni casi sono aziende particolari o con esigenze peculiari che non sono riuscite a soddisfare in altro modo. L'insieme intercettato non può dunque essere considerato completamente rappresentativo della domanda di lavoro regionale e delle problematiche che la contraddistinguono.

Con riferimento alla tipologia di personale (graf. 2), le aziende intervistate risultano alla ricerca di operai ed impiegati specializzati (nel 28% dei casi) e di personale generico non qualificato (25%). Il 38% delle aziende risulta, tuttavia, alla ricerca di figure tecniche intermedie: nel 19% dei casi cerca profili tecnici, nel 10% profili amministrativi e 9% profili commerciali. Un fabbisogno di lavoratori per i livelli professionali più elevati è invece espresso dal 9% delle aziende.

Il dettaglio delle informazioni permette di osservare alcune differenze sulla base del settore in cui opera l'azienda. Mentre nell'industria (comprese le costruzioni) la ricerca di personale interessa soprattutto operai specializzati/impiegati e figure intermedie a profilo tecnico (rispettivamente nel 45% e nel 21% dei casi), nei servizi la distribuzione dei profili ricercati è più omogenea. Con un peso leggermente più marcato si osserva solo la categoria degli operai specializzati e degli impiegati (30%); il confronto con il settore industriale evidenzia, invece, una maggior presenza di alte professionalità e figure tecniche con profilo amministrativo o commerciale.



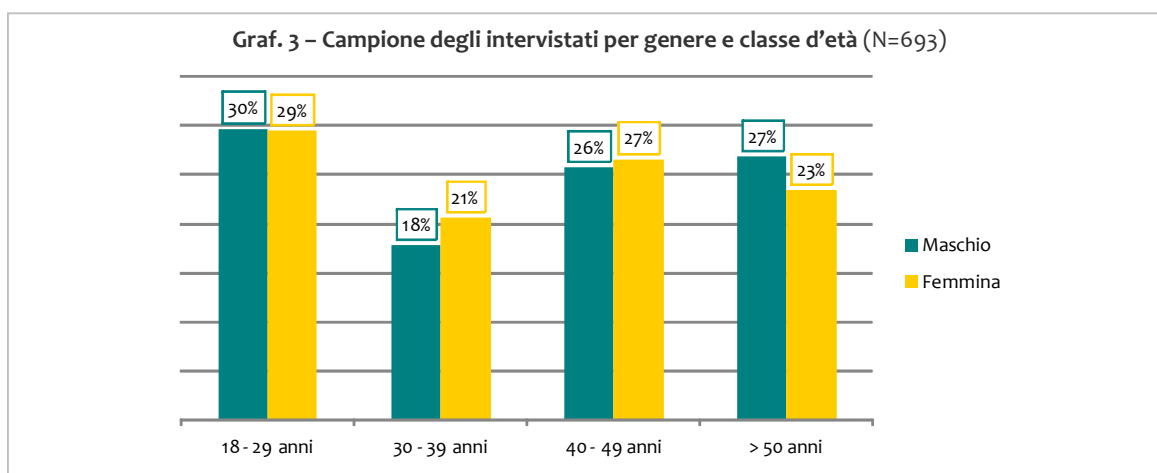
Con riferimento alle agenzie di somministrazione, vale la pena evidenziare come le risposte a queste domande – come è normale aspettarsi – si contraddistinguono per una maggior variabilità delle motivazioni riportate (le necessità di reclutamento riflettono le svariate esigenze delle aziende clienti) ed una maggiore varietà dei profili professionali ricercati, non solo per l'inserimento stabile in azienda, ma anche (soprattutto) per brevi periodi di tempo.

2.2. I lavoratori intervistati

Per quanto riguarda l'offerta di lavoro, il campione di persone alla ricerca di un'occupazione⁹, pari a 720 soggetti intervistati, è risultato così composto:

- rispetto al genere, 54% maschi, 44% femmine, più una piccola quota di persone (il 3%) che non ha dato informazioni in merito;
- quanto alla cittadinanza, si tratta in prevalenza di cittadini italiani (nell'81% dei casi). Il peso degli stranieri è del 12% (5% comunitari e 7% extra Ue). Il 7% degli intervistati non ha indicato la cittadinanza;
- con riferimento alla classe d'età (graf. 3), nel 29% dei casi si tratta di giovani e giovanissimi, tra i 18 ed i 29 anni. La fascia centrale, quella tra i 30 ed i 49 anni, pesa per il 45% del totale (19% tra i 30 ed i 39 anni e 26% tra i 40 ed i 49 anni); gli over 50 contano per circa 1/4 del complessivo campione degli intervistati, peraltro con un'incidenza maggiore tra gli uomini rispetto alle donne.

⁹ Come già sottolineato, il campione intercettato rappresenta un sotto-insieme, in parte selezionato, del più ampio bacino d'utenza dei Centri per l'impiego.

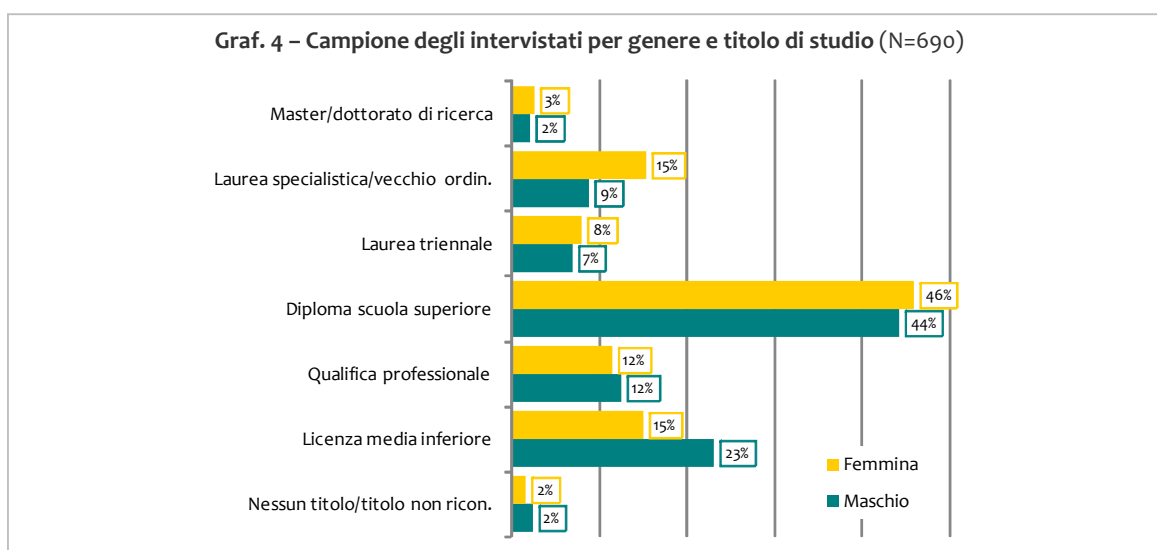


Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, va osservato come meno della metà degli intervistati abbia rilasciato informazioni sulla propria residenza o domicilio.¹⁰ Le informazioni raccolte propongono una ripartizione degli intervistati che si sovrappone alla geografia della rilevazione, mostrando concentrazioni più marcate nei bacini di utenza dei Centri per l'impiego che hanno collaborato all'indagine. Tra quanti hanno risposto (321 soggetti su 720), il 42% degli intervistati sono risultati residenti o domiciliati della provincia di Padova, il 18% a Rovigo, il 15% a Vicenza, 12% a Belluno e l'11% a Venezia. Solo un marginale 2% ha dichiarato di risiedere nelle province di Treviso e Verona.

La ricodifica delle informazioni sui titoli di studio ha consentito di avere una panoramica accurata sui livelli di istruzione delle persone intervistate e sugli indirizzi o aree disciplinari delle qualifiche conseguite.

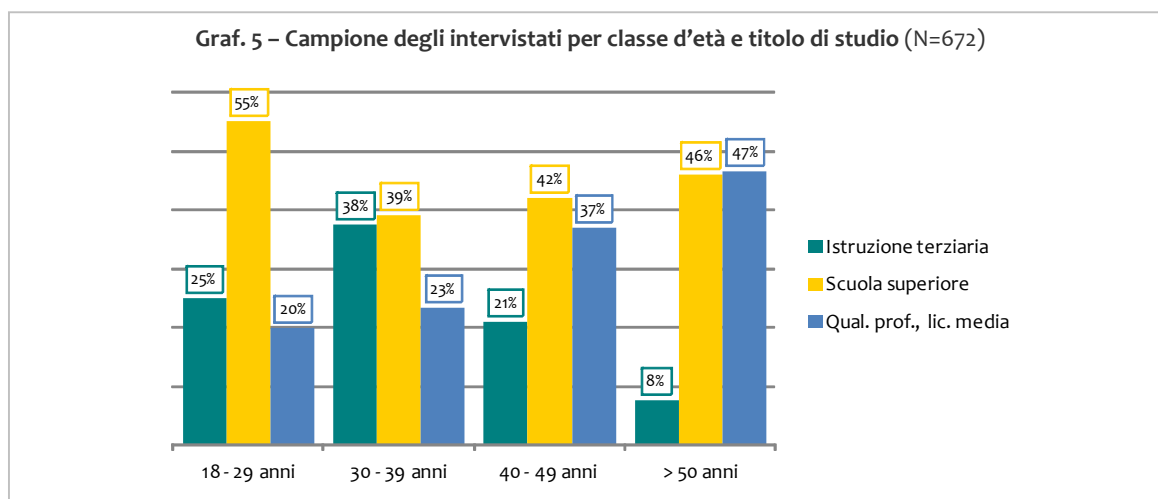
Guardando ai livelli di istruzione, il campione intercettato è risultato in possesso di un titolo di studio universitario o ancora più elevato (livello di istruzione terziaria) nel 21% dei casi; di un diploma di scuola superiore nel 45%. Il 12% degli intervistati risulta in possesso di una qualifica professionale, mentre il restante 21% dichiara di avere una licenza di scuola media inferiore oppure nessun titolo o, nel caso degli stranieri, un titolo non riconosciuto in Italia.

La distribuzione sulla base del genere (graf. 4) mostra come le donne abbiano un livello di istruzione mediamente più elevato di quello degli uomini.

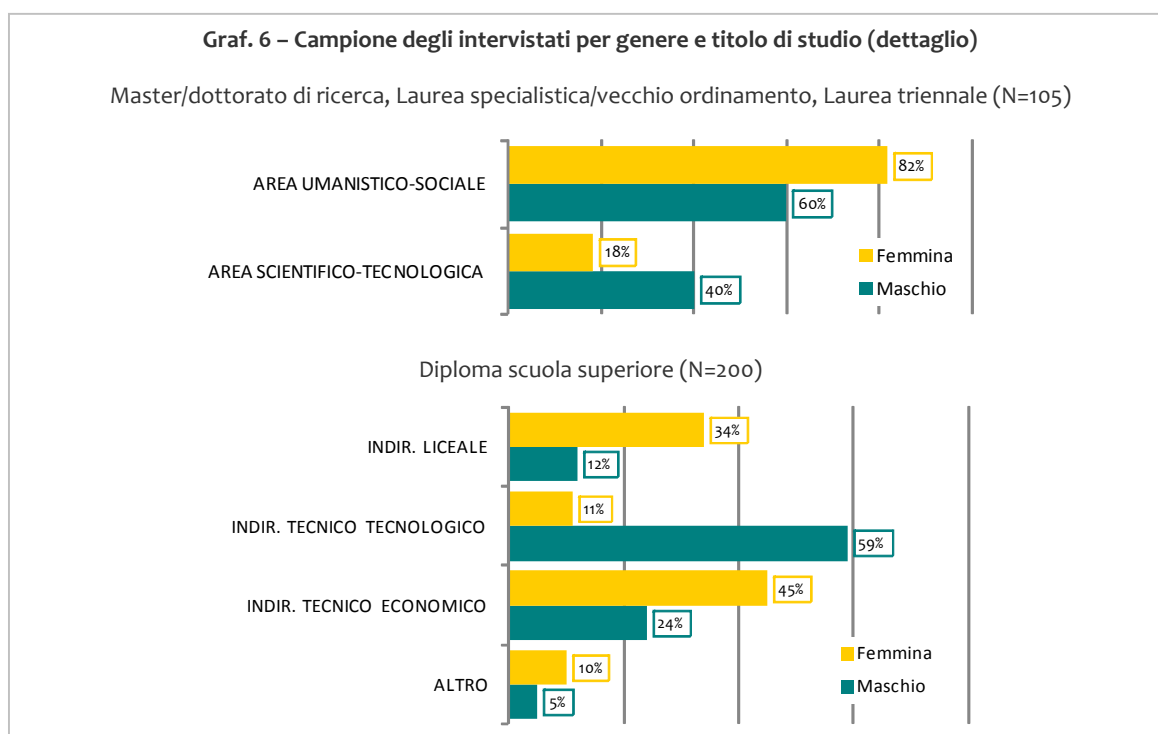


¹⁰ La domanda inserita nel questionario prevedeva, genericamente, di indicare comune di residenza o domicilio e la provincia.

I livelli di istruzione più elevati si riscontrano soprattutto nelle classi d'età tra i 30-39 anni e tra i 40-49 anni, quelli più bassi (soprattutto la licenza media e la qualifica professionale) sono invece particolarmente frequenti tra gli over 50. I giovanissimi, tra i 18 e i 29 anni, risultano nella maggioranza dei casi in possesso di un diploma di scuola media superiore.



Tra quanti sono in possesso di un titolo di studio universitario o superiore è netta la prevalenza degli indirizzi afferenti all'area umanistica-sociale (comprendente, ad esempio, le aree disciplinari nell'ambito dell'economia, delle scienze sociali, giuridiche, filosofiche ecc.) in particolar modo tra le donne. Più contenuta la quota degli intervistati con un titolo di studio universitario afferente all'area scientifica tecnologica. In questo caso, si tratta soprattutto di maschi, mentre la quota delle donne è risultata decisamente più contenuta (graf. 6).



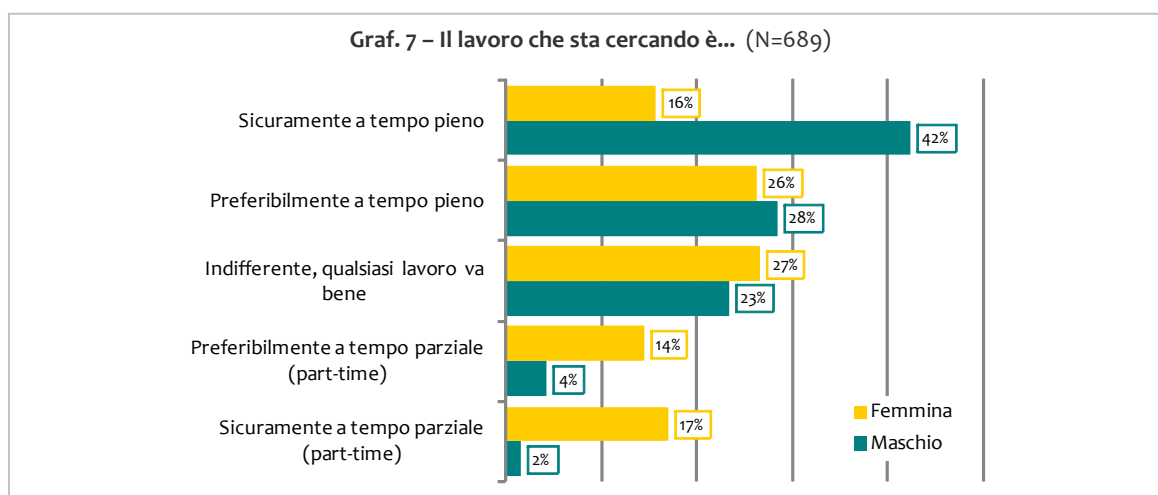
Gli indirizzi di studio maggiormente rappresentati nel caso dei diplomati, interessano nel 23% dei casi percorsi liceali, nel 70% la formazione tecnica (35% con indirizzo tecnologico e nel 35% con indirizzo economico) e nel rimanente 8% altri percorsi di studio (soprattutto nell’ambito alberghiero e nei percorsi artistici). Tra le donne a prevalere sono i percorsi liceali e i profili tecnici a carattere economico; tra gli uomini la maggior parte degli intervistati risulta in possesso di un diploma tecnico afferente all’ambito tecnologico.

Per quale ragione queste persone sono alla ricerca di un lavoro? Nell’82% dei casi si tratta di disoccupati alla ricerca di una nuova occupazione; nel 10% sono persone alla ricerca della prima occupazione (soprattutto donne); nel 6% si tratta di persone già occupate ma che per ragioni diverse stanno cercando di cambiare il proprio lavoro e nel rimanente 2% la motivazione dichiarata è di altra natura.

Rispetto alla tipologia dell’occupazione ricercata, nella maggioranza assoluta dei casi gli intervistati riferiscono di essere alla ricerca di un lavoro stabile (nel 78% dei casi). Per una quota pari al 18% non ci sono preferenze e qualsiasi opportunità lavorativa risulta essere adeguata. Ad indicare questa opzione sono con maggior frequenza le persone con età più elevata; i più giovani, invece, risultano leggermente più disponibili anche ad esperienze di lavoro temporanee.

Con riferimento alla modalità lavorativa (graf. 7), il 58% degli intervistati indica il tempo pieno come un requisito importante per l’occupazione ricercata: nel 30% dei casi il lavoro deve essere “sicuramente” a tempo pieno e nel 27% dei casi “preferibilmente” a tempo pieno. Il part-time è invece un requisito indispensabile o preferibile per il 17% degli intervistati, mentre per circa un intervistato ogni 4 non c’è alcun vincolo o preferenza in merito e qualsiasi opportunità lavorativa proposta, potenzialmente, potrebbe andare bene.

Guardando alla distribuzione rispetto al genere, è evidente come la ricerca del tempo pieno interessi soprattutto la componente maschile mentre la necessità o la preferenza per il part-time interessi soprattutto le donne e, tra queste, in particolare quelle con età più elevata.



Per quanto riguarda i requisiti geografici dell’occupazione ricercata, la netta maggioranza dei rispondenti (84%) pone dei vincoli abbastanza stringenti alla mobilità territoriale. Nel 34% dei casi la ricerca del lavoro si limita al solo ambito di residenza o domicilio; nel 50% il lavoro ricercato può essere anche in un altro comune ma solo se raggiungibile in giornata. Solo il 13% degli intervistati si dichiara, invece, disponibile a spostarsi nell’intero ambito nazionale oppure anche all’estero.

A ricercare un lavoro esclusivamente all’interno del comune di residenza o domicilio sono soprattutto le donne (42% contro 27% degli uomini); disponibili a spostarsi nel territorio nazionale oppure all’estero sono invece per lo più gli uomini (18% contro il 6% delle donne).

Da sottolineare, inoltre, come le maggiori disponibilità a spostarsi anche all'estero si concentrino tra i più istruiti (laureati e più), soggetti per i quali è meno forte il vincolo territoriale nella ricerca di una nuova occupazione. Per contro, i limiti geografici risultano più stringenti soprattutto nel caso delle persone con i livelli di istruzione più bassi.

Osservando il dettaglio delle informazioni raccolte, ai fini dell'analisi del *mismatch*, risulta interessante osservare con particolare attenzione il sotto-insieme degli intervistati in possesso di un titolo di studio "tecnico" (laureati in discipline afferenti all'area scientifico-tecnologica e diplomati negli istituti tecnici, economici e tecnologici).

Chi sono i soggetti intervistati con profili tecnici, e dunque potenzialmente con un maggior livello di occupabilità nel mercato del lavoro, alla ricerca di un'occupazione?

Dal punto di vista anagrafico si tratta nel 60% dei casi di maschi e nel 40% di femmine; sono soprattutto giovanissimi tra i 18 e i 29 anni (nel 40% dei casi) e nel 60% si tratta di persone appartenenti alle altre fasce d'età (con distribuzione abbastanza omogenea).

In oltre l'80% dei casi sono disoccupati alla ricerca di una nuova occupazione e solo in piccola parte si tratta di persone alla ricerca del primo lavoro o che vogliono cambiare lavoro. Per buona parte di loro si registrano limitazioni territoriali nella ricerca di lavoro, anche se non mancano i casi di persone disposte a spostarsi anche in altre regioni italiane o all'estero.

3. Come avviene la ricerca

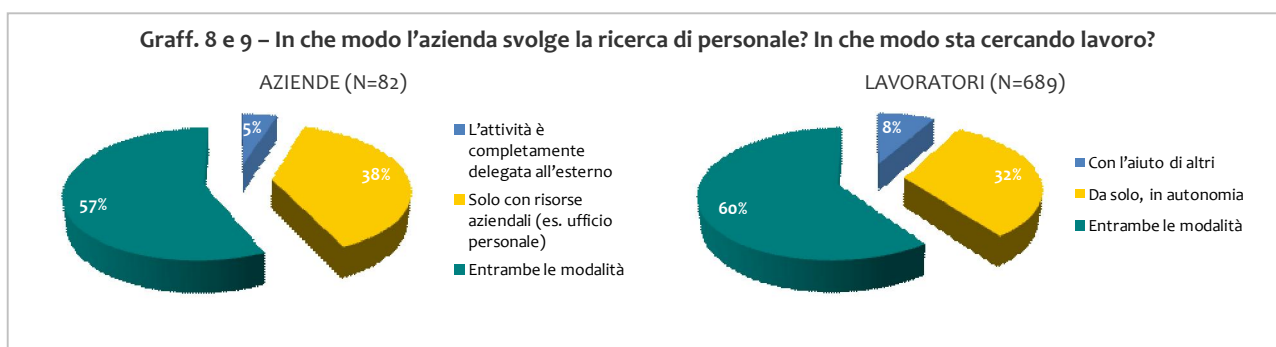
Tra le ragioni del crescente disallineamento tra domanda e offerta di lavoro con il conseguente aumento delle posizioni vacanti ci sono anche problemi ed inefficienze nelle modalità di selezione e reclutamento dei candidati da parte delle aziende ed inadeguatezza delle modalità di ricerca da parte dei lavoratori. Risulta quindi interessante provare a tracciare le principali caratteristiche delle modalità di ricerca per quanto riguarda il campione degli intervistati.

In che modo, dunque, avviene la ricerca di lavoratori da parte delle aziende e di un'occupazione da parte dei "lavoratori"? Quali sono i canali utilizzati e quali i soggetti coinvolti?

Sia le aziende¹¹ che i "lavoratori" dichiarano di portare avanti le azioni di ricerca impegnandosi in modo attivo individualmente ma anche con il supporto di altri soggetti. Nel caso delle aziende, le azioni per la ricerca avvengono, nel 57% dei casi, sia attraverso risorse aziendali sia delegando all'esterno l'attività. I processi di ricerca vengono gestiti esclusivamente all'interno dell'azienda nel 38% dei casi; sono invece completamente delegati all'esterno solo per il 5%.

Circa 1/3 dei "lavoratori" dichiara di portare avanti la ricerca di lavoro in totale autonomia, senza alcun supporto esterno. I 2/3, invece, dichiarano di poter contare sul supporto di altre persone.

¹¹ Ovviamente, in questa sezione non si tiene conto delle agenzie di somministrazione per le quali questo blocco di domande non risultava pertinente.

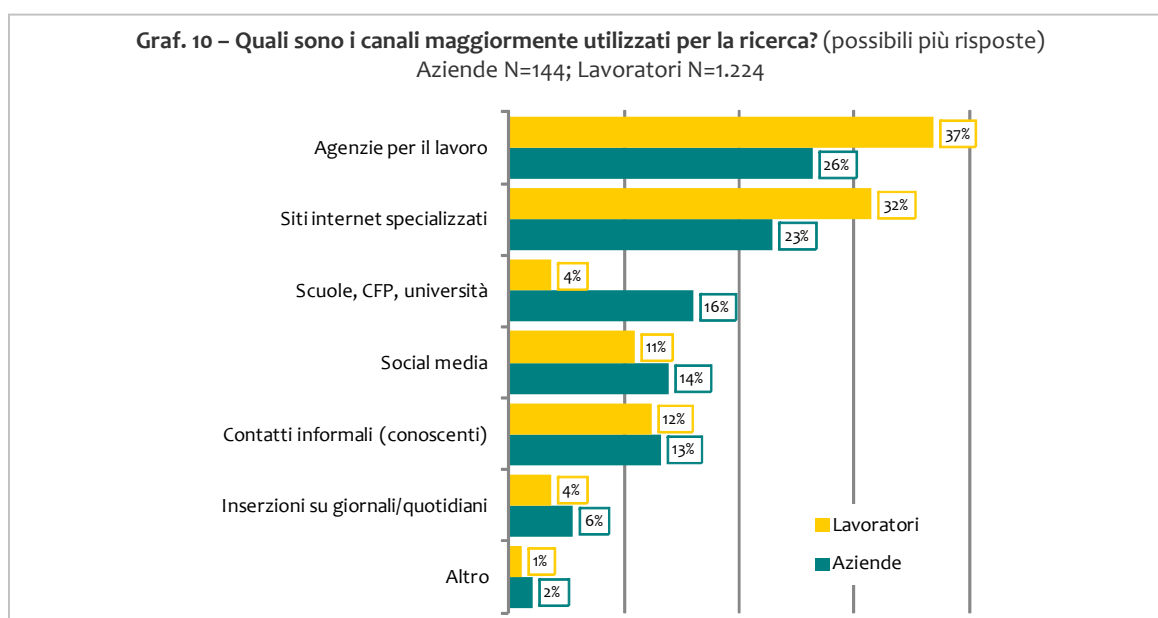


Al netto delle preferenze espresse per l’opzione “Centri per l’impiego” – esclusa dall’analisi per via del contesto presso il quale si sono raccolte le informazioni che potrebbe aver determinato una sovrastima del ricorso al servizio¹² – le modalità di ricerca utilizzate da aziende e “lavoratori” risultano, sostanzialmente, sovrapporsi (graf. 10).

Il maggior numero di preferenze¹³ è stato accordato alle Agenzie per il lavoro (37% lavoratori e 26% aziende); in seconda posizione, sempre con percentuali piuttosto elevate, si collocano i siti internet specializzati (32% lavoratori e 23% aziende).

Il canale dell’istruzione/formazione (scuole, centri di formazione professionale, università) risulta utilizzato soprattutto dalle aziende mentre è marginale il ricorso allo stesso da parte dei “lavoratori”. L’utilizzo dei contatti informali rappresenta un canale non trascurabile sia per le aziende sia per i “lavoratori”.

Tra le “altre” modalità viene segnalata in particolare la ricerca tramite autocandidatura direttamente presso l’azienda oppure la partecipazione ad eventi di varia natura (es. *recuiting day*).

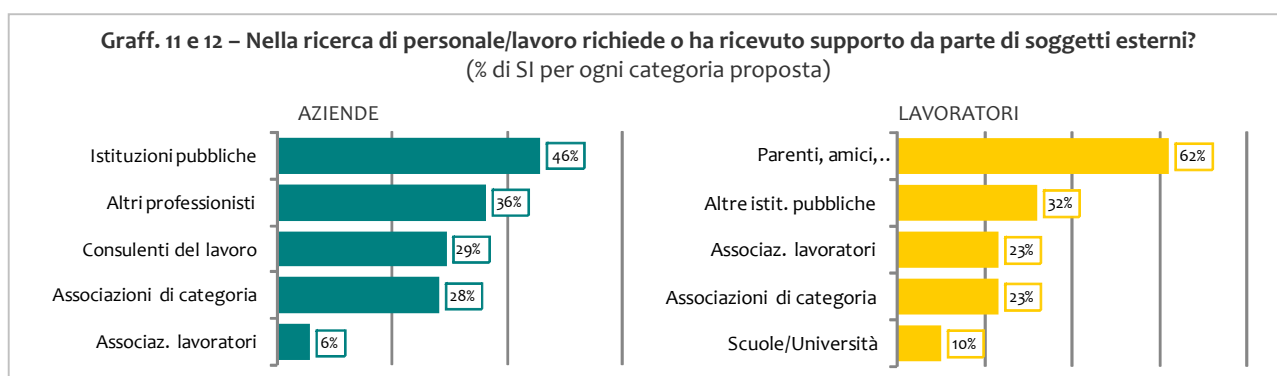


¹² Per completezza dell’informazione, le aziende che nel questionario hanno indicato di utilizzare anche i Cpi per la ricerca di personale sono risultate complessivamente 50; i lavoratori circa 500.

¹³ Pur essendo indicato di indicare al massimo tre risposte (con l’obiettivo di forzare la scelta dei canali ritenuti più importanti) alcuni intervistati hanno indicato comunque un numero superiore di modalità. La scelta fatta, nella fase di inserimento dei questionari, è stata quella di considerare valide solo tre risposte, adottando un criterio di scelta casuale tra le opzioni espresse.

A supportare le aziende nella ricerca di personale (graf. 11) ci sono soprattutto il settore pubblico ed alcune categorie professionali. Nel 46% dei casi le aziende hanno richiesto e/o ricevuto supporto da varie istituzioni pubbliche, nel 36% da altri professionisti, nel 29% dai consulenti del lavoro e nel 28% dalle associazioni di categoria. Residuale, invece, il ruolo delle associazioni dei lavoratori.

Tra i “lavoratori” (graf. 12) si conferma particolarmente diffuso il canale informale. Ben il 62% degli intervistati ha, infatti, dichiarato di aver richiesto e/o ricevuto supporto soprattutto da parenti, amici e conoscenti. Nettamente più frequente che tra le aziende è il coinvolgimento delle associazioni dei lavoratori, mentre molto più ridotto è il ruolo delle istituzioni formative. Solo il 10% degli intervistati ha indicato le scuole e le università tra i soggetti che hanno sostenuto l’attività di ricerca.



Tra i soggetti intervistati, la durata della ricerca risulta protrarsi nel tempo in maniera piuttosto differenziata e questo indipendentemente dalle modalità con le quali è portata avanti la ricerca e dai canali utilizzati.

Nel caso delle aziende, in circa 1/3 dei casi la ricerca di personale è in corso da meno di un mese. Per il 62% la durata della ricerca è inferiore ai 3 mesi, mentre per il 21% (per 16 aziende sulle 78 che hanno risposto a questa domanda) si protrae da più di 6 mesi. In quest’ultimo caso, si tratta prevalentemente di aziende operanti nell’ambito dei servizi, alla ricerca di personale specializzato o di figure tecniche.

Per quanto riguarda i “lavoratori”, il campione degli intervistati risulta piuttosto sbilanciato verso le durate più lunghe. Nel 44% dei casi la ricerca di occupazione è in corso da più di 6 mesi, mentre solo nel 15% da meno di un mese. La durata è mediamente superiore nel caso delle donne, dei lavoratori con classe d’età più elevata e per quanti sono in possesso di titoli di studio più bassi (ma anche nel caso di master e dottorato). Le durate più brevi si riscontrano, invece, tra i più giovani e tra quanti hanno un diploma di scuola superiore.

4. I problemi incontrati nella ricerca

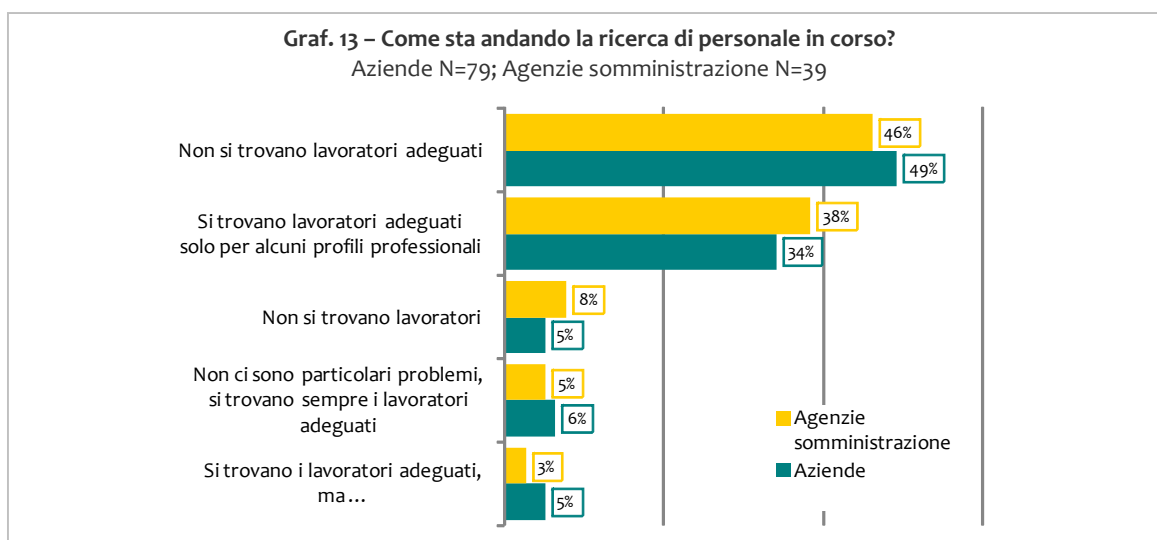
La parte centrale del questionario è dedicata alla raccolta di informazioni sulle problematiche riscontrate dalle aziende nella ricerca di personale e dai “lavoratori” nella ricerca di un’occupazione. La batteria di domande è stata pensata con l’obiettivo di intercettare i fattori che più contribuiscono a ostacolare la ricerca di personale e di lavoro in corso, indagando nello specifico la possibile divergenza tra esigenze delle aziende e caratteristiche o necessità dei lavoratori.

4.1. Il giudizio sugli esiti della ricerca in corso

Ad apertura della sezione è stato chiesto sia alle aziende, comprese le agenzie di somministrazione, che ai “lavoratori” di esprimere un giudizio di sintesi sugli esiti della ricerca in corso.

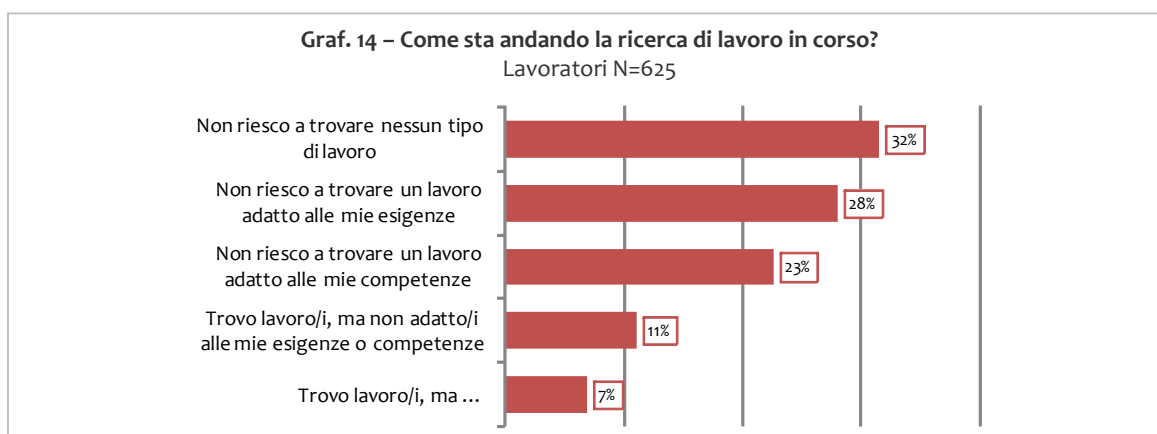
Nel caso dei datori di lavoro, a conferma delle difficoltà di reperimento legate a situazioni di *mismatch*, le risposte hanno evidenziato soprattutto l'esistenza di difficoltà, in generale, nel trovare personale adatto. L'opzione "non si trovano lavoratori adeguati" è stata indicata dal 49% delle aziende intervistate e dal 46% delle agenzie di somministrazione. Il fatto, invece, che si trovi personale adeguato solo per alcuni profili professionali (per altri no) è indicato dal 34% delle aziende e dal 38% delle agenzie di somministrazione (graf. 13).

Solo in pochi casi i rispondenti hanno dichiarato di non trovare lavoratori *tout court* e molto pochi sono anche i casi in cui le aziende e le agenzie di somministrazione hanno affermato, invece, di non avere particolari problemi nella ricerca e di riuscire a intercettare sempre i lavoratori adatti alle varie esigenze.



Tra i "lavoratori" a prevalere è soprattutto un giudizio negativo generale determinato dal non riuscire ad intercettare alcun tipo offerta: il 32% degli intervistati dichiara infatti di non riuscire a trovare nessun tipo di lavoro. Al secondo posto si colloca il fatto di non riuscire a trovare un lavoro adatto alle esigenze personali (con il 28% delle preferenze); segue la difficoltà di non riuscire a trovare un lavoro adatto alle proprie competenze (23%). Per l'11% degli intervistati le difficoltà vanno ricondotte all'impossibilità di trovare offerte contemporaneamente adeguate sia alle esigenze sia alle competenze personali.

Tra quanti hanno invece dichiarato di riuscire comunque ad intercettare delle offerte di lavoro, le principali difficoltà che intervengono ad ostacolare il buon esito della proposta ci sono soprattutto le caratteristiche individuali, età *in primis*, e il fatto che l'offerta di lavoro non sia idonea oppure di durata limitata.



Guardando al dettaglio delle risposte, è possibile osservare come i giudizi maggiormente negativi siano riconducibili alla componente maschile e siano particolarmente frequenti tra gli stranieri e tra le coorti di “lavoratori” di età più elevata.

Nel caso delle donne, le difficoltà devono essere ricondotte soprattutto al fatto di non riuscire a trovare un lavoro adatto alle esigenze personali e questo risulta particolarmente frequente in corrispondenza della fascia d’età tra i 30 ed i 39 anni.

In relazione al titolo di studio posseduto, è interessante osservare come la frequenza con cui vengono dichiarate difficoltà in generale nel trovare lavoro (“Non riesco a trovare nessun tipo di lavoro”) aumenti pressoché proporzionalmente al diminuire del livello di istruzione. All’opposto, tra i più istruiti i giudizi espressi riguardano soprattutto il fatto di non trovare corrispondenza tra competenze personali e le offerte ricevute.

Per i più giovani ed i più istruiti la ricerca di lavoro è strettamente vincolata alla valorizzazione delle competenze; per le donne nella fascia centrale è rilevante, in un’ottica presumibilmente di conciliazione, (anche) il requisito delle esigenze personali.

Per le classi d’età più elevate e i meno istruiti, la ricerca di lavoro è invece un problema più generale di possibilità di trovare un’occupazione. Tutt’al più, in alcuni casi, la ricerca può essere vincolata a specifiche necessità personali.

In altre parole, è evidente come, nel primo caso, cercare lavoro significhi cercare “il lavoro”, inteso come “lavoro adeguato”; nel secondo caso, cercare lavoro assume per lo più il significato di cercare “un lavoro”, inteso come mera possibilità di occupazione.

4.2. I fattori che ostacolano la ricerca in corso

Indipendentemente dagli esiti della ricerca in corso, alle aziende ed ai “lavoratori” è stato chiesto di esprimere un giudizio su una scala di valore (Molto, Abbastanza, Poco, Per nulla) in merito ad alcuni fattori o condizioni che, come emerso dalle varie analisi condotte sul tema del *mismatch*¹⁴, potrebbero condizionare gli esiti della ricerca di lavoratori o di lavoro.

La domanda è stata posta in modo pressoché speculare ad aziende e “lavoratori” in modo da poterne raffrontare le risposte in fase di analisi, provando a ricercare punti comuni ed elementi di differenziazione.

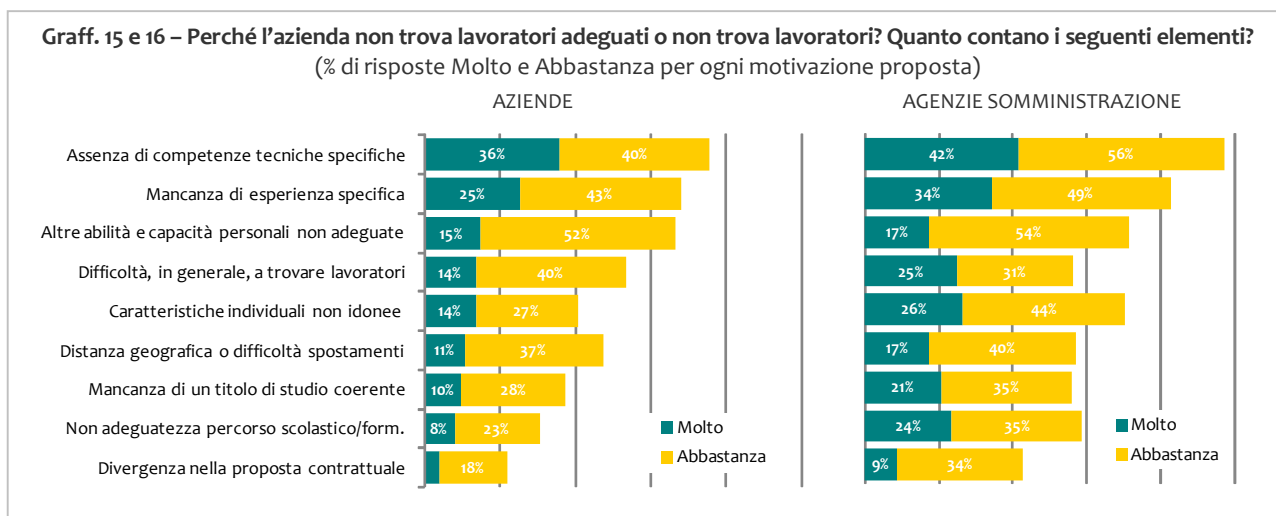
Nel caso delle aziende e delle agenzie di somministrazione è stato chiesto di valutare il peso degli elementi proposti nel determinare le difficoltà riscontrate, in generale, nel trovare lavoratori per ricoprire i posti vacanti oppure lavoratori adatti alle specifiche esigenze aziendali.

Considerando la somma delle risposte “molto” e “abbastanza”, la graduatoria che se ne ricava vede al primo posto, sia per le aziende che per le agenzie di somministrazione, il tema della mancanza di competenze tecniche specifiche, seguito dalla mancanza di esperienza specifica.

Al terzo posto, per frequenza delle conferme ricevute, vengono individuate le altre abilità e capacità personali giudicate non adeguate. Nel caso delle agenzie di somministrazione assume una rilevanza importante anche il tema delle caratteristiche individuali (come genere, età, ecc.) non sempre giudicate idonee dalle aziende.

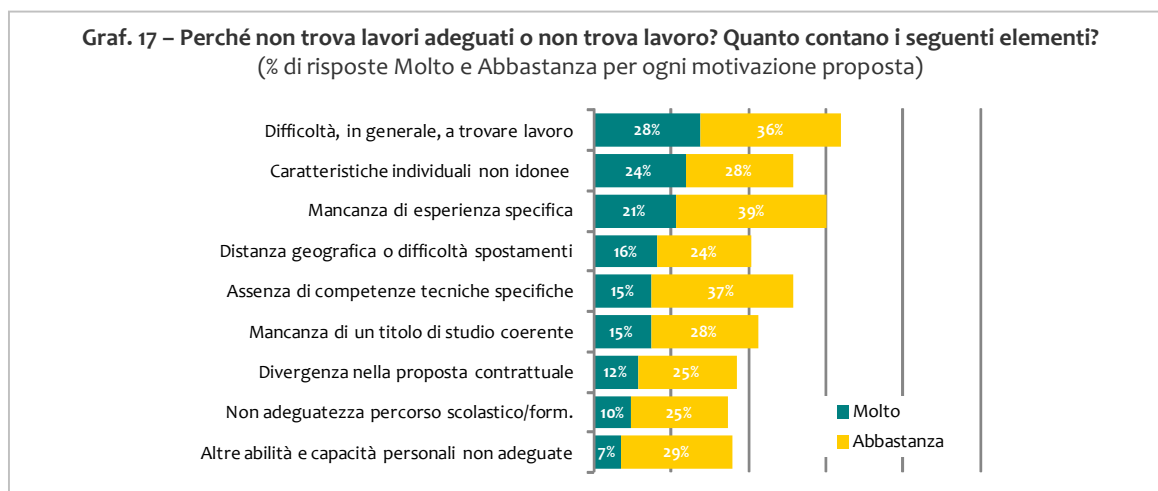
Meno rilevanti, dal lato della domanda, sembrano essere fattori quali le divergenze sulla proposta contrattuale, la non adeguatezza del percorso scolastico/formativo e la mancanza di un titolo di studio coerente.

¹⁴ Veneto Lavoro (a cura di) (2019), “Appunti sul mismatch nel mercato del lavoro. Quali fattori alimentano le crescenti difficoltà nell’incrocio tra domanda e offerta?”, *Focus 4* | 2019, luglio, <http://www.cliclavoroveneto.it/studi-e-ricerche-mdl>



Per quanto riguarda i “lavoratori” (graf. 17), i giudizi espressi portano a identificare le difficoltà incontrate nella ricerca soprattutto con la mancanza, in generale, di opportunità lavorative. Il tema delle caratteristiche individuali non idonee viene indicato dai “lavoratori” con più forza che non tra le aziende. Segue il problema della mancanza di esperienza, unitamente all’assenza di competenze tecniche specifiche.

Anche tra i “lavoratori”, come per le aziende, la coerenza del titolo di studio o del percorso formativo non rappresenta un particolare fattore di ostacolo alla ricerca di un’occupazione. Invece, il giudizio si discosta in maniera importante per quanto riguarda il tema delle competenze trasversali. Per i “lavoratori”, differentemente dalle aziende, l’inadeguatezza delle “altre abilità e capacità personali” rappresenta un fattore di limitata importanza nel determinare l’esito delle azioni della ricerca in corso.



Quindi, se per le aziende il problema principale è la mancanza di competenze tecniche specifiche – indipendentemente dal titolo di studio e dal percorso scolastico/formativo – unitamente all’inadeguatezza delle abilità e capacità personali (competenze trasversali), per i “lavoratori” assumono, invece, importanza fattori quali l’entità della domanda di lavoro, giudicata insufficiente, e i vincoli legati alle caratteristiche individuali.

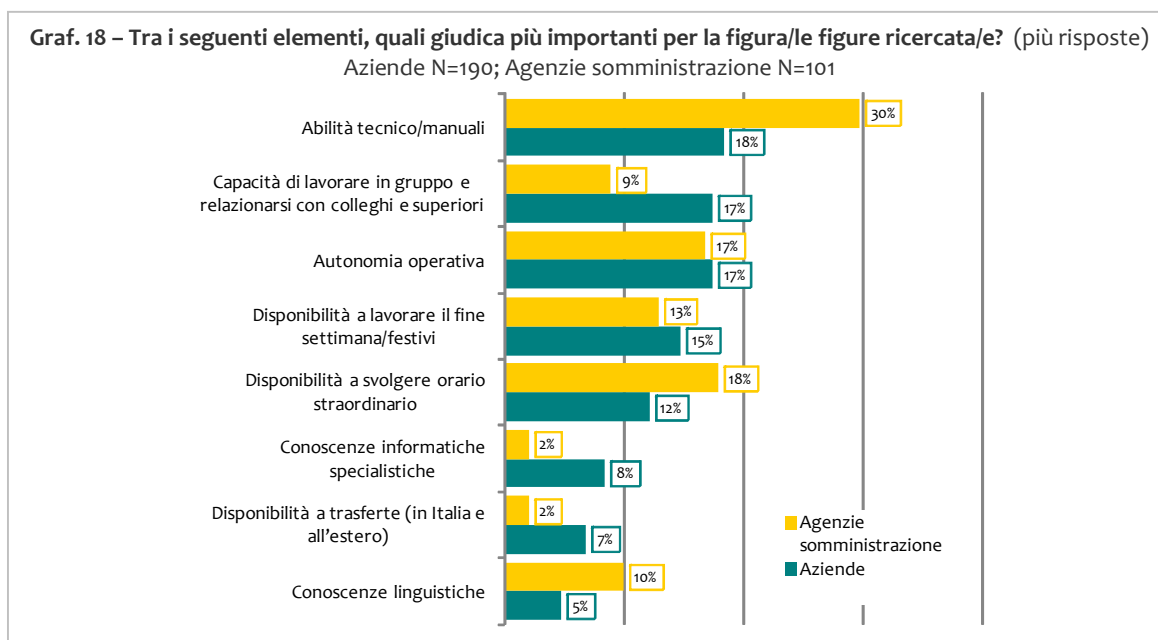
Il tema dell'esperienza specifica è un tema trasversale che, per certi aspetti, riassume la necessità di possedere una serie di competenze ed abilità personali derivanti da precedenti occasioni lavorative nel medesimo o analogo ambito occupazionale.

4.3. Le caratteristiche giudicate più importanti e gli elementi più problematici

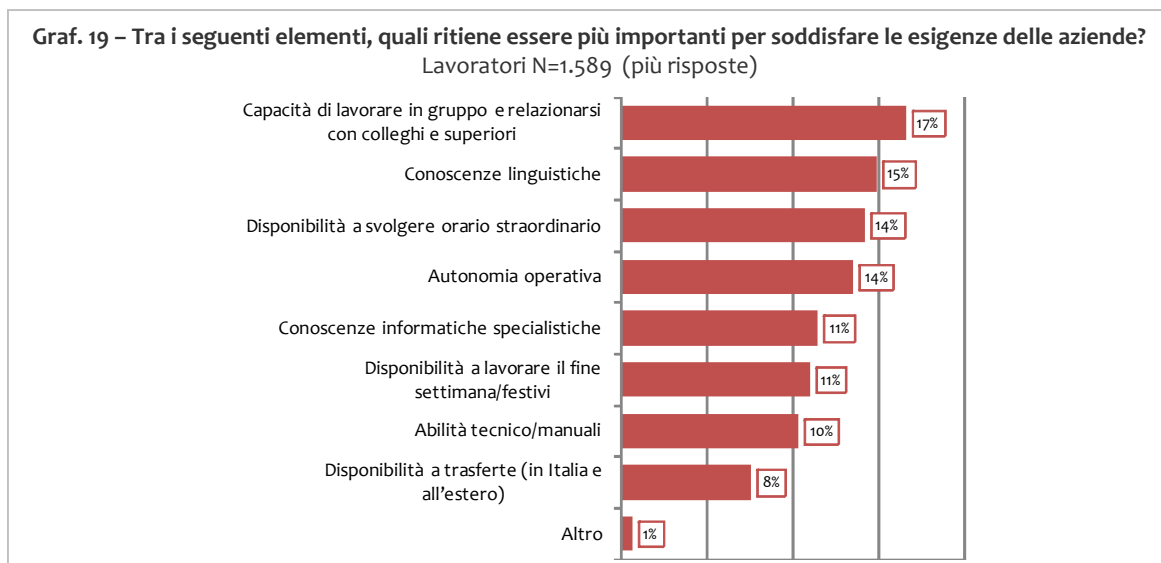
Al fine di inquadrare al meglio le necessità delle aziende, nonché la percezione delle stesse da parte dei lavoratori, è stato chiesto agli intervistati di individuare, tra un elenco predefinito di fattori, gli elementi che descrivono meglio le caratteristiche delle figure professionali ricercate dalle aziende.

Secondo le aziende del campione intercettato, gli elementi maggiormente importanti per le figure ricercate sono: abilità tecnico/manuali (18% delle preferenze), capacità di lavorare in gruppo e relazionarsi con i colleghi e superiori (17%), autonomia operativa (17%) e disponibilità a lavorare il fine settimana o i giorni festivi (15%). I fattori con le minori preferenze sono le conoscenze linguistiche e informatiche, nonché la disponibilità a trasferte.

Per le agenzie di somministrazione, le caratteristiche più importanti per soddisfare le esigenze delle aziende clienti sono soprattutto le abilità tecnico/manuali (30% delle preferenze), la disponibilità a svolgere orario straordinario (18%) e l'autonomia operativa (17%). Anche in questo caso, probabilmente condizionate da uno specifico target di richieste, vengono giudicate meno rilevanti le conoscenze informatiche specialistiche e la disponibilità a trasferte.



Secondo i “lavoratori” (graf. 19), gli elementi giudicati più importanti per soddisfare le esigenze delle aziende sono la capacità di lavorare in gruppo e relazionarsi con colleghi e superiori (17% delle preferenze), le conoscenze linguistiche (15%), disponibilità a svolgere orario straordinario (14%) e autonomia operativa (14%). Meno importanti sono giudicate la disponibilità a trasferte e le abilità tecnico/manuali.



Raffrontando le preferenze accordate dalle aziende con le scelte dei “lavoratori” è interessante osservare sia la coincidenza dei giudizi rispetto ad alcune tematiche, sia la divergenza nei confronti di altre.

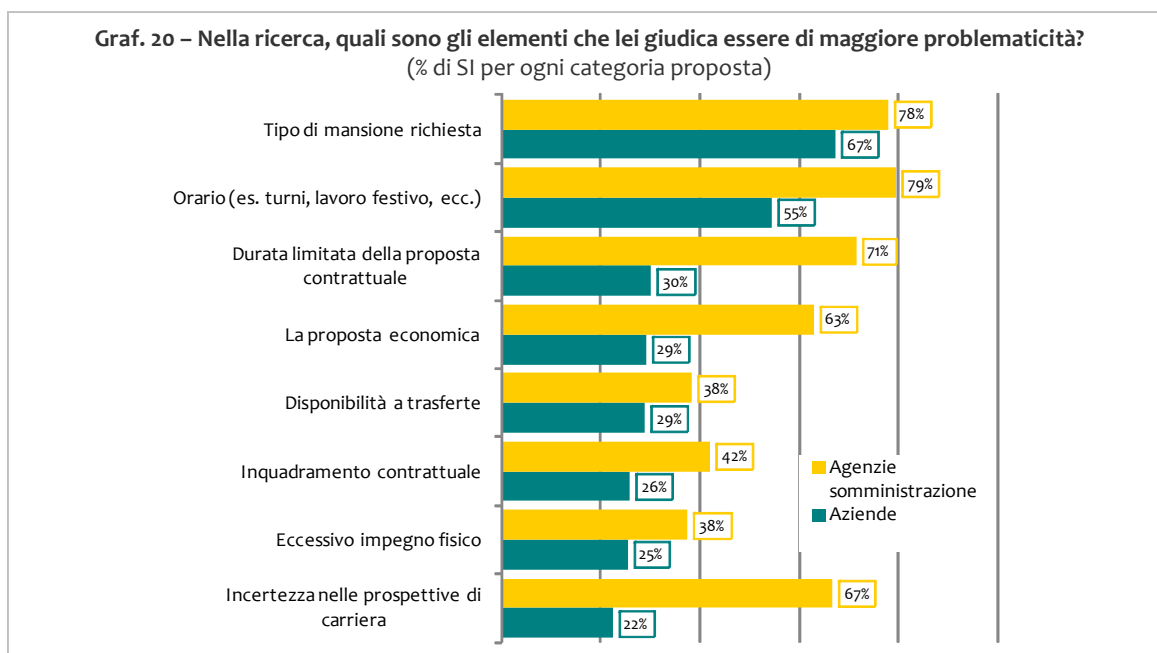
Per aziende e per i “lavoratori” (meno le agenzie di somministrazione, alle prese con una peculiare domanda di lavoro) sono ritenute fondamentali le capacità relazionali e comunicative. Il giudizio, invece, si discosta in maniera netta per quanto riguarda le abilità tecnico/manuali, giudicate molto importanti per le aziende, molto meno per i “lavoratori”. Lo stesso vale anche in merito alle conoscenze linguistiche e alle conoscenze informatiche specialistiche. Anch’esse sono ritenute molto importanti per i lavoratori, molto meno per le aziende.

È evidente, dunque, come le necessità delle aziende e la percezione delle stesse da parte dei “lavoratori” non sempre coincidano. Fatta eccezione per pochi elementi, la visione che i “lavoratori” hanno dei bisogni delle aziende risulta discostarsi dall’idea prevalente invece diffusa tra i datori di lavoro. Per questi ultimi sembra prevalere la combinazione di un ampio set di abilità e competenze tecniche e di competenze trasversali, esigenze in linea con l’ipotesi di una maggior selettività per far fronte a fabbisogni professionali specifici. Questi bisogni non sono necessariamente legati alle conoscenze standard invece richieste di frequente ai “lavoratori” dai meccanismi tradizionali di *recruitment* che, quindi, tendono ad attribuire loro una maggiore rilevanza.

Scendendo nel dettaglio e portando l’attenzione ai posti vacanti da ricoprire, alla tipologia di attività richiesta e all’eventuale proposta contrattuale: quali sono gli elementi che aziende e agenzie di somministrazione giudicano essere di maggiore problematicità?

Secondo le aziende ad ostacolare la ricerca di personale in corso sono per lo più il tipo di mansione richiesta e l’orario proposto (graf. 20). Per le agenzie di somministrazione, a questi due fattori, vanno ad aggiungersi anche la durata contrattuale limitata (e di conseguenza l’incertezza sulle prospettive di carriera) e la proposta economica .

Meno rilevanti, nel caso delle aziende, sono i problemi legati all’incertezza delle prospettive (ricordiamo che le aziende cercano soprattutto personale da inserire in modo stabile in azienda), l’eccessivo impegno fisico e l’inquadramento contrattuale. Per le agenzie di somministrazione rappresentano dei problemi marginali l’eccessivo impegno fisico e la disponibilità a trasferte.



Nel caso dei “lavoratori” (graf. 21), la proposta economica, la disponibilità oraria e la disponibilità a trasferte rappresentano i principali vincoli che condizionano la possibilità di accedere alle opportunità proposte dalle aziende. Un altro importante limite è rappresentato dalla durata contrattuale limitata, condizione in linea con la necessità di stabilità occupazionale invece rilevata in precedenza.



Anche in questo caso, va segnalata la divergenza delle opinioni registrate rispetto a quelle espresse dai datori di lavoro: per i “lavoratori”, al di là della mansione proposta (giudicata invece di grande problematicità per le aziende), contano soprattutto le modalità lavorative, intese come richiesta di un elevato grado di flessibilità e corretto riconoscimento economico e contrattuale.

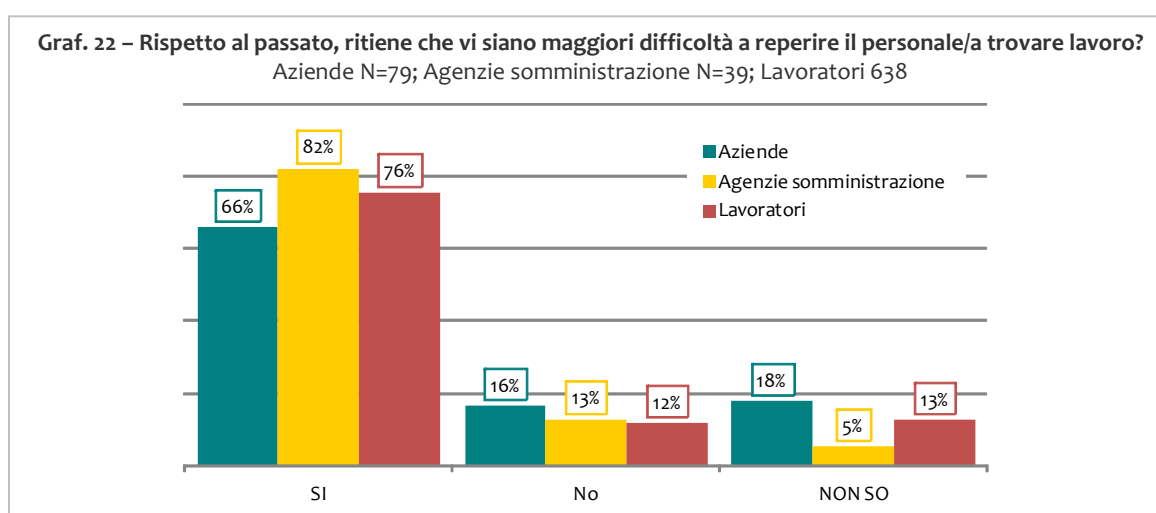
Se per le aziende sembra esserci una maggiore attenzione ai contenuti del lavoro, per i “lavoratori” sono, invece, vincolanti soprattutto aspetti riguardanti la “forma” del lavoro, soprattutto in termini di riconoscimento economico e disponibilità accordate.

5. Opinione generale sulla situazione

Al di là degli elementi specifici che rendono difficile la ricerca di lavoratori e di lavoro è interessante cercare di cogliere qualcosa in più sulle opinioni e le posizioni di aziende e “lavoratori” in merito alla situazione attuale del mercato del lavoro.

Sicuramente, come evidenziano le risposte date alla domanda generale relativa al confronto con il passato (graf. 22), l’opinione maggiormente diffusa è che oggi ci sia un incremento delle difficoltà sia nel reperire il personale da parte delle aziende, sia nel trovare un’occupazione da parte dei “lavoratori”.

Solo in pochi casi gli intervistati hanno dichiarato di non ritenere peggiorate le condizioni rispetto al passato oppure hanno ritenuto di non essere in grado di rispondere alla domanda.



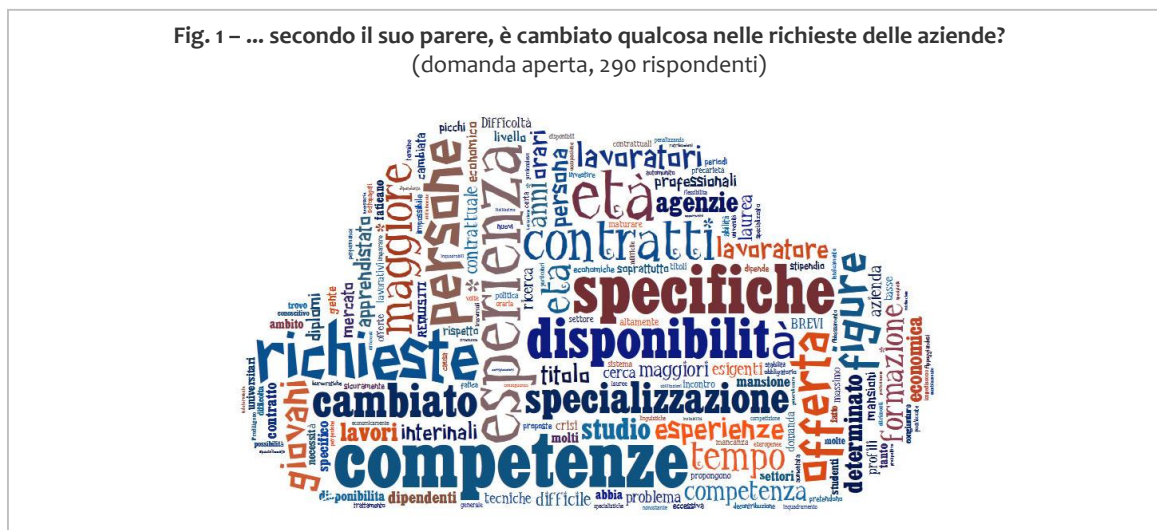
Alle aziende e alle agenzie di somministrazione è stato chiesto di valutare se l’eventuale peggioramento della situazione potesse essere in qualche modo ricollegabile a cambiamenti nelle modalità operative o nelle strategie aziendali intervenute a modificare l’assetto produttivo oppure organizzativo. La risposta a questa domanda è stata negativa per circa i 3/4 degli intervistati. Solo in un numero esiguo di casi è stato ipotizzato un legame tra le difficoltà nel reperire personale e le trasformazioni in corso a livello aziendale. In questi casi le complicazioni segnalate (con la risposta alla domanda aperta) sono state associate a fattori quali l’incremento dei vincoli burocratici e gli effetti delle nuove normative in materia di lavoro. Oltre a questi temi di carattere più generale, le motivazioni riportate hanno richiamato l’avvio di una nuova fase organizzativa, l’introduzione di nuove tecnologie/automazione e l’apertura a nuovi mercati.

Ad aumentare le difficoltà concorrono, inoltre, anche altri fattori (rilevati attraverso le risposte aperte alla domanda “Ci sono altri aspetti che possono aver influito nell’aumentare le difficoltà?”). Tra questi le aziende hanno segnalato in particolar modo motivi riguardanti la preparazione e la “*predisposizione*” dei lavoratori, rilevando in particolare la “*poca voglia di mettersi in gioco*”, nonché la “*poca capacità di adattamento*”. Le agenzie di somministrazione, invece, hanno fatto per lo più riferimento agli effetti della crisi economica, ma hanno portato l’attenzione anche sul tema del rafforzamento dei vincoli normativi per quanto riguarda la gestione del personale, in particolar modo quelli introdotti dal recente “decreto dignità”.¹⁵

¹⁵ Le limitazioni al tempo determinato introdotte dal c.d. “decreto dignità” hanno avuto importanti ripercussioni soprattutto sul lavoro somministrato riducendone di fatto l’utilizzo.

Specularmente alle aziende, anche ai “lavoratori” è stato chiesto di valutare se, in base alla propria opinione, fosse cambiato qualcosa nelle richieste delle aziende. Con questa domanda è stata data la possibilità di esprimere liberamente, tramite una risposta aperta, un personale giudizio specificando caratteristiche e motivi del cambiamento rilevato.

Questo invito (superando le aspettative) è stato accolto da circa 290 intervistati e l’analisi delle risposte date ha portato all’individuazione di alcune ricorrenze nelle parole utilizzate (fig. 1) evidenziando così l’importanza trasversale di alcuni temi.



Nello specifico, l’analisi delle ricorrenze ha portato all’individuazione dei seguenti gruppi di tematiche, molte di esse interconnesse le une con le altre:

1. la **SPECIALIZZAZIONE DEI LAVORATORI**: le richieste delle aziende oggi prevedono maggiori e più specifiche competenze e un maggior livello di esperienza da parte dei lavoratori. Le aziende, sempre più esigenti, ricercano personale altamente qualificato e comunque già formato: *“Il mercato del lavoro è mutato e in continuo sviluppo (nuovi lavori). È necessario avere competenze, abilità specifiche e/o abilitazioni per poter lavorare”*.

A fronte di queste richieste, a detta dei “lavoratori”, non c’è sempre un adeguato riconoscimento economico da parte delle aziende;

2. **L’ESPERIENZA**: la richiesta di esperienza già maturata è un elemento che, secondo gli intervistati, oggi caratterizza in modo importante le richieste delle aziende. Questo tema si collega, inevitabilmente, al tema della specializzazione dei lavoratori tanto che il connubio *“abilità specifiche e necessità di esperienza”* ricorre in molte delle risposte.

La problematica rilevata è tuttavia quella del forte disallineamento tra la forte richiesta di esperienza e la possibilità di maturare quest’esperienza. In molti casi la giovane età di chi è alla ricerca di lavoro, oltre che le difficoltà nel poter accedere ad occasioni di lavoro coerenti, rappresentano dei concreti limiti alla possibilità da parte dei lavoratori di poter accumulare un bagaglio di conoscenze e competenze sufficientemente ampio. *“Ora le aziende chiedono quel qualcosa che è un misto tra talento ed esperienza che un giovane possiede a fatica”*;

3. **REQUISITI ANAGRAFICI**: quello dell’età, soprattutto, rappresenta un vincolo relevantissimo nella ricerca del lavoro. In molti casi gli intervistati indicano questo aspetto come maggiormente limitante rispetto alle nuove esigenze delle aziende (o come fattore di differenziazione rispetto alle personali esperienze del passato): *“L’età del lavoratore conta molto”*, oppure, *“Quando ero più giovane non avevo grosse difficoltà di questo genere”*.

Secondo gli intervistati, la domanda di lavoro interessa soprattutto personale di giovane età (anche se poi viene richiesta pure l'esperienza) e le ragioni di queste scelte vengono ricollegate a fattori riguardanti sia il possesso di specifiche abilità, sia la possibilità di abbattere il costo del lavoro accedendo ad agevolazioni contrattuali o a forme di contribuzione per le nuove assunzioni;

4. la TIPOLOGIA CONTRATTUALE: le richieste delle aziende oggi prevedono tipologie contrattuali giudicate dai rispondenti non sempre adeguate. Questo sul fronte dell'offerta economica (retribuzione non coerente), nelle modalità di lavoro richieste (estrema flessibilità negli orari ma anche nelle mansioni) e nelle proposte contrattuali avanzate. *“Si cerca massima disponibilità, massima capacità, a costo bassissimo”*; *“Viene chiesto troppo e dato in cambio troppo poco”*;

5. DURATA LIMITATA: secondo i “lavoratori”, le attuali necessità delle aziende riguardano in particolar modo esigenze temporanee o comunque non durature. I lavoratori denunciano la presenza di proposte lavorative prevalentemente a tempo determinato, un elevato ricorso al lavoro somministrato ed un (conseguente) elevato turnover dei lavoratori. Tutto ciò con ricadute importanti sulle prospettive future e sull'incertezza che i lavoratori si trovano ad affrontare.

Questo tema viene spesso ricollegato alla necessità di maturare esperienza (requisito oggi fondamentale per le aziende), nonché al tema della formazione ed alla possibilità di accedere a percorsi aziendali di specializzazione;

6. SCARSITÀ DELLA DOMANDA: i fabbisogni assunzionali delle aziende sono, a detta degli intervistati, molto ridotti rispetto al passato. Anche le trasformazioni della domanda, sempre più selettiva e mirata, vengono percepite dai lavoratori come carenza *tout court* di possibilità lavorative. *“Nella mia zona in passato avevamo più lavoro e veniva assunta qualsiasi persona. Ora le assunzioni sono più mirate”*;

7. PROBLEMI DI REPERIMENTO: alcune criticità vengono rilevate dai lavoratori sia in ordine a carenze nei processi di selezione del personale (alcuni lavoratori lamentano il fatto di non avere riscontro da parte delle aziende) sia come deficit di relazione tra aziende e lavoratori e possibilità di valorizzazione del capitale umano (*“umanità dimenticata”*). Difficoltà che vanno ad associarsi al fatto che le aziende sono sempre più esigenti e la ricerca di lavoratori riguarda mansioni peculiari ed attività specifiche. *“Si cercano specializzazioni troppo ristrette e si tende a sfruttare per un breve periodo il lavoratore invece di investirci come risorsa”*;

8. il COSTO DEL LAVORO: le ricerche delle aziende sono in molti casi vincolate a requisiti dei lavoratori che consentono di poter abbassare il costo del lavoro (es. età) oppure sono, in generale, limitate o ridotte dall'elevato carico fiscale e burocratico oggi associato al personale dipendente.

Infine, più in generale, gli intervistati hanno sottolineato che: *“è cambiato il mondo del lavoro”*; *“è cambiato il momento storico”*; *“è cambiato davvero tutto, le prospettive contrattuali, inquadramento, la precarietà, le incertezze economiche”*.

Tutti questi nuclei tematici trovano conferma anche nelle risposte alla domanda successiva che prevedeva di indicare eventuali altri fattori che, a vario titolo, hanno contribuito ad incrementare le difficoltà nel trovare lavoro.

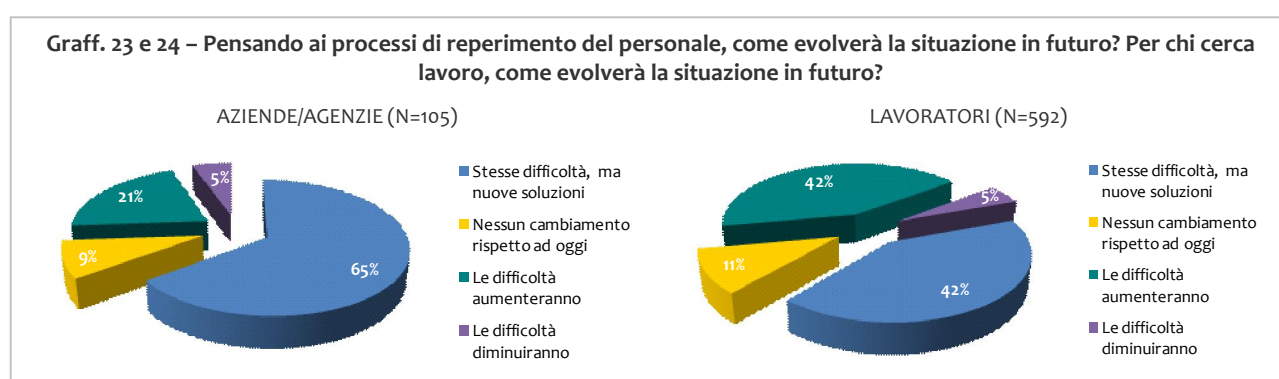
A questa domanda (sempre a risposta aperta) hanno risposto circa 160 intervistati. Le ragioni indicate possono, sinteticamente, essere fatte confluire nel seguente elenco di argomentazioni (molte di esse, come già osservato, si sovrappongono alle risposte date alla domanda precedente):

- la crisi economica (fattore citato con più frequenza);
- incertezza del mercato ed instabilità economica;
- aumento della disoccupazione e del numero di disoccupati;
- carenza della domanda di lavoro;
- elevato costo del lavoro;

- caratteristiche personali (genere, età) e familiari (figli a carico);
- effetti della sostituzione tecnologica;
- richieste delle aziende “troppo” specifiche.

Le numerose criticità riscontrate si ripercuotono, inevitabilmente, sulla percezione complessiva che gli intervistati hanno in merito alle aspettative per il futuro. L’opinione generale sul modo in cui cambieranno i processi di ricerca e selezione del personale è decisamente più negativa tra i “lavoratori” che non tra le aziende e le agenzie di somministrazione. L’ipotesi che le difficoltà siano destinate ad aumentare è indicata dal 42% dei “lavoratori”; nel caso delle aziende/agenzie questa percentuale scende al 21% (graf. 23 e 24).

Elevata è anche la quota di aziende e di agenzie di somministrazione che, pur prevedendo il riproporsi delle stesse difficoltà, ipotizzano il rinvenire di nuove soluzioni. In questo sono peraltro più ottimistiche le previsioni delle agenzie di somministrazione, leggermente più negative le opinioni delle aziende.



Sia tra le aziende/agenzie che tra i “lavoratori” è invece limitata la quota di quanti ipotizzano una generale diminuzione delle difficoltà oppure la totale assenza di cambiamenti rispetto alla situazione attuale.

6. Gli interventi possibili

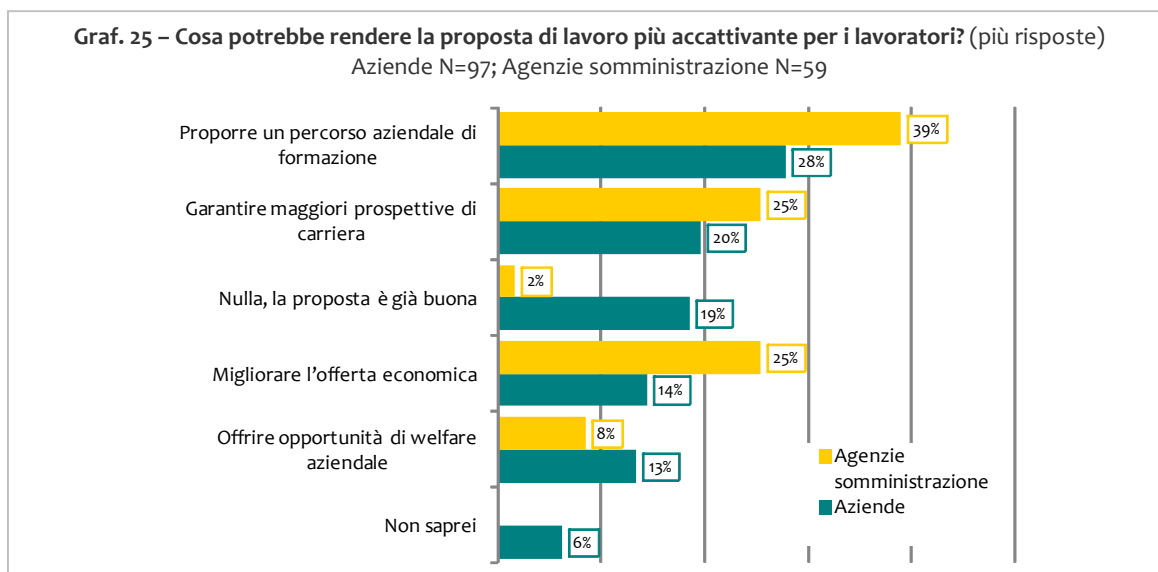
L’analisi delle principali dimensioni del *mismatch* ha portato ad ipotizzare la necessità di interventi specifici, nel breve e nel lungo periodo, per colmare le carenze riscontrate. A seconda della dimensione interessata, possono essere sollecitati alcuni cambiamenti.

In primo luogo, alcune modifiche possono intervenire nel rendere la proposta di lavoro più accattivante o interessante per i lavoratori.¹⁶

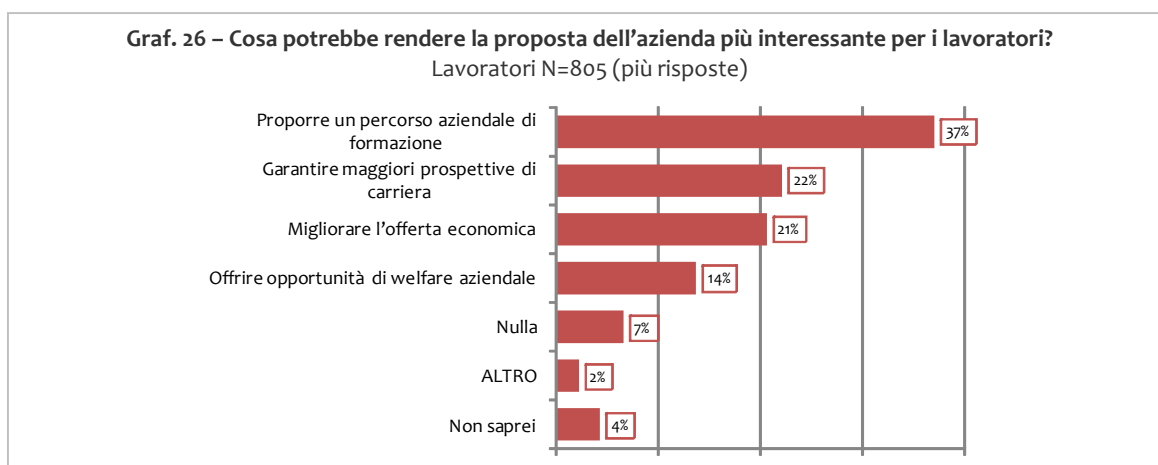
Secondo l’opinione di aziende ed agenzie di somministrazione (graf. 25), per rendere la proposta più attraente per i lavoratori è utile puntare, soprattutto, su percorsi aziendali di formazione. Anche la possibilità di garantire maggiori prospettive di carriera rappresenta un fattore particolarmente importante. Per le agenzie di somministrazione, oltre alle azioni precedenti, è importante migliorare la proposta economica.

Per una quota non trascurabile di aziende la proposta risulta essere buona così com’è, ritenendo quindi non necessaria alcuna modifica o integrazione alla stessa.

¹⁶ A questa domanda, come alle successive, era prevista una sola risposta. Gli intervistati hanno invece di frequente indicato due o più opzioni. Nell’elaborazione delle informazioni si è preferito considerare valide tutte le scelte espresse.



Anche tra i “lavoratori” (graf. 26) la strada migliore per rendere più interessate le proposte delle aziende è quella di puntare su percorsi aziendali di formazione. Oltre a questo miglioramento, i “lavoratori” giudicano importante garantire maggiori prospettive di carriera, dando quindi continuità alla relazione lavorativa, ed incentivare un miglioramento dell’offerta economica.

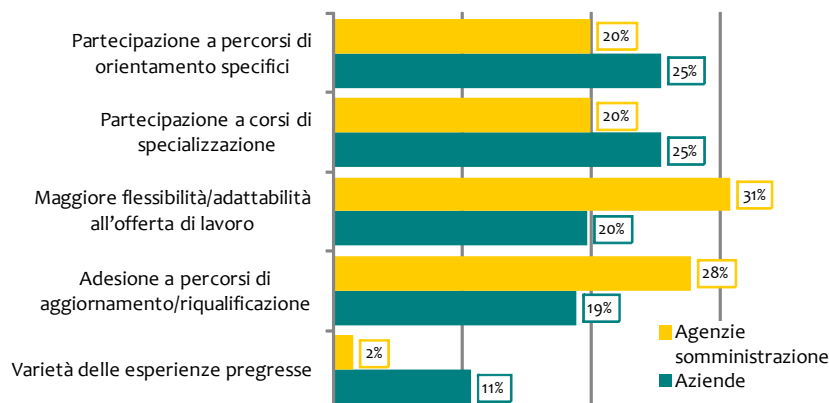


Spostando il punto di osservazione sui “lavoratori”, quali iniziative potrebbero invece contribuire a migliorare il profilo e/o le competenze personali?

Le aziende, al fine di migliorare l’offerta disponibile, indicano come particolarmente utili percorsi di orientamento specifici e corsi di specializzazione (graf. 27). Le agenzie di somministrazione sottolineano, invece, come maggiormente necessarie iniziative o strumenti per stimolare una maggiore flessibilità/adattabilità dell’offerta di lavoro alle esigenze del mercato. Al secondo posto, anche per via dello specifico target di lavoratori intercettati, collocano i percorsi di aggiornamento e riqualificazione.

I “lavoratori” (graf. 28) riconoscono come maggiormente necessari corsi di specializzazione (per far fronte alle esigenze sempre più peculiari delle aziende), percorsi di aggiornamento e riqualificazione (e questo vale soprattutto per i lavoratori di età più elevata) e possibilità di orientamento specifiche.

Graf. 27 – Cosa potrebbe contribuire a migliorare il profilo e/o le competenze dei lavoratori? (più risposte)
 Aziende N=122; Agenzie somministrazione N=65



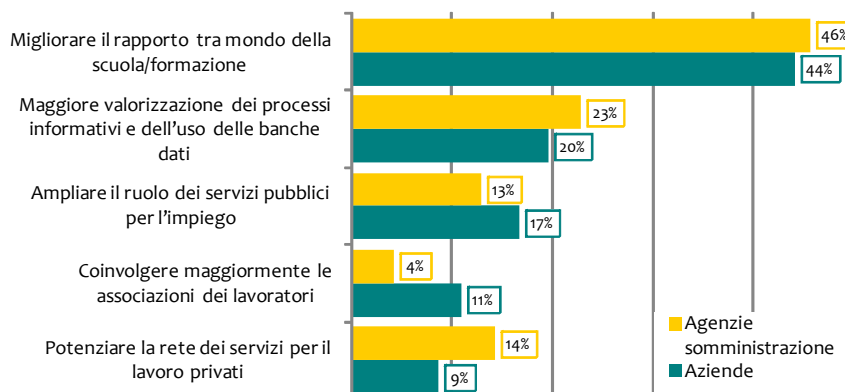
Graf. 28 – Cosa potrebbe contribuire a migliorare il profilo e/o le competenze dei lavoratori?
 Lavoratori N=1.008 (più risposte)



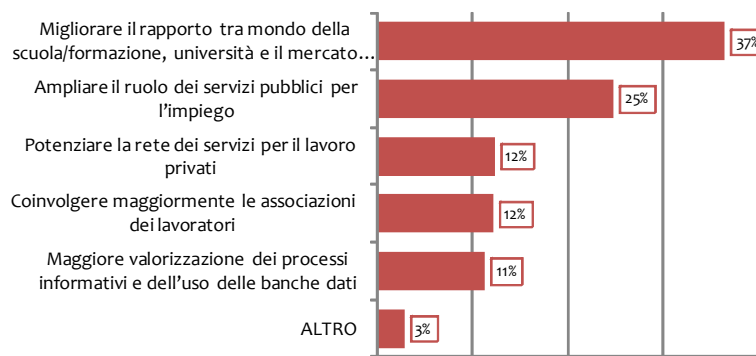
Infine, quali azioni di supporto potrebbero, in generale, migliorare l'incontro domanda/offerta di lavoro? Il bisogno dominante rispetto a questa sollecitazione è identificato (da aziende/agenzie e dai "lavoratori") nella necessità di rendere più efficace il rapporto tra il mondo della scuola/formazione, le università ed il mercato del lavoro (graff. 29 e 30). Questa necessità, come osservato in precedenza, trova riscontro anche nella relativamente scarsa importanza attribuita al titolo di studio o al percorso formativo intrapreso nella ricerca di lavoro.

Per le aziende e le agenzie di somministrazione un ruolo non trascurabile è riconosciuto anche al potenziamento dei processi informativi e dell'uso delle banche dati. Esigenza, questa, meno sentita dai lavoratori che invece puntano sul rafforzamento dei servizi pubblici e privati a supporto dell'attività di ricerca.

Graf. 29 – Quali azioni di supporto potrebbero migliorare l’incontro domanda/offerta di lavoro? (più risposte)
Aziende N=138; Agenzie somministrazione N=70



Graf. 30 – Quali azioni di supporto potrebbero migliorare l’incontro domanda/offerta di lavoro?
Lavoratori N=600



7. Considerazioni finali

L'indagine esplorativa condotta attraverso la rilevazione sul campo di informazioni in merito ai processi di reperimento del personale da parte delle aziende e di ricerca di un'occupazione da parte dei "lavoratori" ha rappresentato un'occasione per riflettere, concretamente, in merito alle dimensioni ed alle caratteristiche del *mismatch* tra domanda ed offerta nel mercato del lavoro.

Le evidenze emerse da questo percorso di analisi, pur riferite a un campione ampio e diversificato, non sono però generalizzabili perché considerano solo un peculiare sotto-insieme di utenti dei Centri per l'impiego. Ciò nonostante esse ci consentono di avere qualche idea in più sui meccanismi in essere e le criticità incontrate nell'accesso al mercato del lavoro, ma anche per quanto riguarda la domanda di personale da parte delle aziende.

Le evidenze emerse analizzando le risposte degli intervistati alle varie domande del questionario fanno emergere con forza, in modo trasversale, tre problematiche che, a livello macro, sembrano condizionare il corretto *matching* tra esigenze delle aziende e disponibilità dei lavoratori:

1. UN FABBISOGNO DIVERSIFICATO: mentre nel caso delle aziende (meno le agenzie di somministrazione) l'attenzione è rivolta ai "contenuti" del lavoro, nel caso dei "lavoratori"

assumono particolare importanza alcuni aspetti riguardanti la “forma” del lavoro, *in primis* le modalità lavorative ed il riconoscimento economico e contrattuale.

Questo approccio, pur molto diffuso, non è tuttavia comune a tutti gli intervistati anzi, tende a differenziarsi in base alle caratteristiche dei soggetti considerati mettendo in evidenza un differente atteggiamento nei confronti del mondo del lavoro. Per alcune categorie svantaggiate, le coorti di età più elevata e i meno istruiti, la ricerca del lavoro coincide con l’idea più generale di “possibilità occupazionale” indipendentemente dalle caratteristiche della stessa e senza particolare attenzione ai contenuti del lavoro (se non per rispondere ad alcune specifiche esigenze personali); per i più giovani e i più istruiti, invece, la ricerca del lavoro è strettamente legata alla possibilità (se non alla necessità) di valorizzare le competenze personali e, come già osservato, in questi casi la ricerca di un’occupazione non riguarda “un lavoro”, bensì “il lavoro”;

2. UNA SCARSA PERCEZIONE DELLE ESIGENZE DEL MERCATO DEL LAVORO: per le aziende (ma anche per le agenzie di somministrazione che si fanno in qualche modo portavoce delle aziende che rappresentano) nel mercato del lavoro a mancare sono soprattutto i lavoratori adeguati, quindi personale con conoscenze e caratteristiche coerenti con il fabbisogno specifico da soddisfare.

Per i lavoratori a mancare è, più in generale, la domanda di lavoro (non si trovano posti di lavoro), oltre che opportunità di inserimento per tutti i lavoratori, rendendo quindi alcune categorie (contraddistinte da precise caratteristiche personali) particolarmente svantaggiate.

Le aziende cercano un *mix* di competenze tecniche e trasversali; le agenzie di somministrazione, oltre a questo, cercano anche adattabilità e flessibilità. I lavoratori tendono ancora a riconoscere l’importanza di competenze tecniche “tradizionali” e legano i fabbisogni delle aziende alla necessità, in senso ampio, di esperienza;

3. IL CARENTE RACCORDO TRA MONDO DELLA FORMAZIONE ED IL MERCATO DEL LAVORO: questo è un tema trasversale che, direttamente o indirettamente, emerge dalle risposte delle aziende e da quelle dei lavoratori. Le istituzioni scolastiche e formative hanno un ruolo limitato nei meccanismi di ricerca, il titolo di studio e la specializzazione del percorso formativo hanno poco peso nel condizionare i criteri di selezione e tra le azioni da incoraggiare, per il futuro, è richiamata soprattutto la necessità di potenziare il collegamento tra il mondo della scuola/università ed il mercato del lavoro. Ciò nonostante, è invece vero che il livello di istruzione gioca un ruolo fondamentale nel determinare le aspettative di chi è alla ricerca di occupazione, vincolando (a volte anche in maniera eccessivamente selettiva) criteri e condizioni poste.

Più nel dettaglio, scendendo ad un livello micro e con particolare attenzione al tema del *mismatch*, possono essere individuati alcuni fattori che, stando al campione intervistato, intervengono nel rendere più difficile l’incontro tra domanda ed offerta:

- la MAGGIORE SELETTIVITÀ DELLE AZIENDE, in parte legata a cambiamenti nelle forme produttive e di organizzazione delle attività, ma più in generale riconducibile ad un cambiamento dei “contenuti” del lavoro e delle modalità lavorative;
- una crescente SPECIALIZZAZIONE di mansioni e, dunque, di competenze richieste. In molti casi quello che viene richiesto è un patrimonio specifico di abilità e conoscenze acquisibili (solo) in azienda, anche attraverso specifici percorsi di formazione;
- l’ESPERIENZA come tema trasversale, da un lato come garanzia di autonomia e capacità lavorativa, dall’altro come esigenza, bisogno, di sviluppo ed accrescimento delle capacità personali (fattore che si scontra, poi, con la durata limitata delle proposte fatte);
- il condizionamento, ancora molto rilevante, delle CARATTERISTICHE INDIVIDUALI, in primis l’età. Questo avviene sia ostacolando alcune categorie di lavoratori, sia incentivandone altre;

- più in generale la PREDISPOSIZIONE/MOTIVAZIONE DEI LAVORATORI, non sempre consapevoli dei mutamenti in atto nel mercato del lavoro che impongono un cambiamento culturale nei confronti del lavoro ed un approccio diverso rispetto al passato. Questo, peraltro, vale anche per le aziende in particolare con riferimento al tema della VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO in chiave strategica per il futuro.

Da queste osservazioni, considerando sia i temi trasversali rilevati a livello macro sia i fattori di criticità emersi dall'analisi delle esperienze concrete, possono essere individuate alcune possibili indicazioni di *policy*:

- la necessità di “portare la formazione in azienda” per rispondere ai bisogni sempre più selettivi delle aziende ed aiutare i lavoratori a crearsi un bagaglio coerente e spendibile di esperienza, anche attraverso forme innovative di sperimentazione, affiancamento e concrete opportunità lavorative;
- oggi, più che in passato, serve trovare il modo per conciliare l'esigenza di flessibilità delle aziende e dei lavoratori con il bisogno trasversale di investire sul capitale umano sia come risorsa strategica per le aziende, sia in termini di occupabilità per i lavoratori;
- nonostante gli sforzi già fatti, coerentemente con i cambiamenti demografici in corso, occorre supportare ed affiancare le aziende nel *diversity management* favorendo nuove strade (anche incentivando forme di riorganizzazione aziendale) per aumentare le possibilità di occupazione di alcune categorie di lavoratori;
- infine, rimane aperta la “sfida educativa”, rivolta ad aziende e lavoratori, per adattare gradualmente l'idea di lavoro alle nuove e mutate esigenze del mercato e del contesto competitivo internazionale.

Dal punto di vista conoscitivo, vale sicuramente la pena continuare nell'analisi delle problematiche alla base del *mismatch*, cercando di proseguire, in modo incrementale, nella raccolta di informazioni utili. Per capire in che modo si caratterizza il crescente disallineamento nel mercato del lavoro a livello locale e settoriale potrebbero essere utili analisi circoscritte e ben delimitate. Con l'ausilio di tecniche di indagine qualitativa, ipotizzando possibili “carotaggi” sul territorio, si potrebbero intercettare specificità nei processi di incontro domanda offerta, come anche eventuali criticità relativamente a specifici comparti produttivi o peculiari esigenze occupazionali.