



Confederazione Nazionale *dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa*

## **Area Studi e Ricerche CNA**

# **Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro: Un fenomeno multi-causale**

**Roma, Giugno 2023**

## 1. Introduzione

Ai vertici delle preoccupazioni espresse in questi mesi dagli imprenditori, ricorre spesso la difficoltà di trovare i lavoratori di cui hanno bisogno. **Le imprese denunciano alternativamente una carenza vera e propria di candidati, una assenza delle competenze richieste, o una indisponibilità ad accettare le condizioni di lavoro offerte.**

Il problema - che di recente ha acquistato una notevole rilevanza nel dibattito politico e nell'agone mediatico - difficilmente potrà essere affrontato in modo costruttivo in assenza di un'analisi compiuta sulla sua dimensione reale, sulle differenti cause che lo hanno generato, sul suo impatto sui singoli settori d'impresa.

Tutto ciò certamente ci coinvolge e ci chiama in causa in quanto rappresentanti di coloro che denunciano la situazione in essere e in quanto soggetti che possono potenzialmente contribuire alla sua soluzione. Dobbiamo però rifuggire dai luoghi comuni, diffidare delle spiegazioni mono-causali e delle certezze assolute, non indulgere nella tentazione di sposare soluzioni apparentemente semplici. In ogni caso, prima di assumere decisioni è assolutamente necessario cogliere a fondo la complessità dei problemi.

Conseguentemente, di fronte all'attuale "allarme "mismatch", il primo impegno è quello di cercare di dare una dimensione al problema attuale e di verificarne la dinamica nel tempo nei termini di:

- numeri dell'offerta di lavoro che non trova corrispondenza;
- aree geografiche dove il fenomeno è effettivamente presente;
- settori di attività più interessati;
- dimensione delle imprese;
- profili più ricercati;
- condizioni di lavoro offerte;
- canali utilizzati per la ricerca del personale.

Se questi sono i requisiti minimi per una ricognizione sul mismatch, sarebbe poi opportuno guardare dentro al mondo d'impresa per capire quanta parte della attuale domanda di lavoro è attribuibile a ciascuna delle componenti nelle quali è possibile articolarla:

- la **necessità di sostituire** i lavoratori prossimi alla pensione e quelli che hanno presentato dimissioni spontanee;
- la **necessità di reclutare** ed includere nuovi lavoratori per far fronte ad una crescita della domanda o per accompagnare un progetto di espansione quantitativa della produzione;
- l'esigenza di **dotarsi delle competenze necessarie** per presidiare adeguatamente l'evoluzione del quadro normativo e regolatorio (adeguamento a nuovi standard di riferimento, certificazioni, ecc.);

- l'opportunità di includere lavoratori con **competenze diverse** da quelle presenti in azienda per accompagnare progetti di differenziazione/evoluzione di processo e di prodotto o di penetrazione in nuovi mercati (ad esempio in relazione alla scelta di cominciare ad esportare).

In sostanza si tratta di capire non solo quanti e quali lavoratori ci servono, ma anche “a cosa ci servono”. L'operazione è tutt'altro che banale, ma guardarsi dentro per acquisire questo tipo di consapevolezza può offrire agli imprenditori qualche carta in più per aumentare la propria capacità attrattiva. A questo riguardo occorre infatti **assumere consapevolezza di un cambio di paradigma in corso, dove non sono più solamente le imprese a scegliere i lavoratori più adatti alle loro esigenze.**

**Oggi anche i lavoratori** auspicano, si trovano nella condizione, a volte “pretendono”, di scegliere l'azienda che più interessa loro. Un interesse che assume contorni e significati anche molto diversi dal passato. Molte imprese si stanno attrezzando, ma molte altre non sono preparate né all'azione di *recruitment* né a quella di *retainment*. Azioni che devono necessariamente sposare sistemi valoriali precisi e che devono accompagnarsi con il necessario impegno nella loro veicolazione. Attività certamente nuove, complesse ed anche costose, che possono mettere in difficoltà i soggetti più piccoli e con meno risorse.

La seconda accortezza si sposa con l'esigenza di osservare attentamente i dati disponibili senza lasciarsi distogliere dai messaggi prevalenti che oggi infarciscono il dibattito pubblico sulla domanda e offerta di lavoro. Messaggi che spesso si focalizzano su fenomenologie emergenti ma di debole impatto complessivo. Ad esempio, è facilmente riscontrabile che quote importanti di lavoro a termine sono oggetto di trasformazione a tempo determinato. Il messaggio che viene veicolato, tuttavia, è di un costante incremento della precarietà.

Una volta misurata la consistenza quantitativa e definite le caratteristiche del problema, per cercare di dare sostanza alla dimensione percettiva denunciata dagli imprenditori, è necessario sviluppare alcune linee di approfondimento volte alla ricerca delle sue cause. In questo senso l'esame del contesto economico, sociale e demografico è fondamentale per comprendere le ragioni specifiche della difficoltà di reperire mano d'opera. Ed è questo l'obiettivo del paragrafo seguente.

## 2. Un fenomeno di natura multidimensionale

Dopo la forzata “sospensione” determinata dalla pandemia, l'economia mondiale è ripartita con forza sia pure con differente tempistica nei vari contesti geografici. Si è venuta a creare una asimmetria tra domanda e offerta di fattori produttivi a cui nessuno era più abituato, al punto che alcuni analisti, nel prendere atto delle difficoltà in essere, hanno ipotizzato l'insorgere di una sorta di “*shortage economy*”. In alcuni Paesi le carenze (e conseguentemente gli aumenti dei prezzi) hanno riguardato le materie prime (fonti energetiche, metalli, terre rare, ecc.), la componentistica (ad esempio i microchip), i mezzi di trasporto (la momentanea “carezza di stiva”).

Nel nostro Paese, quando questi “colli di bottiglia” hanno progressivamente allentato la presa e il processo produttivo ha trovato un suo assestamento pur nella persistenza di altre criticità (la situazione inflattiva e la guerra russo-ucraina in primo luogo), anche l’offerta di lavoro - oggi certamente il più strategico dei fattori di produzione - ha cominciato a mostrare elementi di scarsità rischiando di penalizzare la capacità produttiva delle nostre imprese.

Viviamo oggi una situazione nella quale, pur di fronte ad un aumento netto degli occupati, la domanda di lavoro delle imprese non trova adeguata soddisfazione. Il numero complessivo di occupati ha superato i 23 milioni di unità (con una crescita nell’ultimo decennio del 7,1%), ma l’Istat rileva che al 3° trimestre del 2022 il “tasso di posti vacanti” era del 2,3% per l’insieme delle imprese con dipendenti.

La situazione assume un carattere paradossale se si considerano i persistenti ed elevati tassi di disoccupazione giovanile e la difficoltà delle imprese nel trovare una soluzione ai loro fabbisogni occupazionali. Al riguardo, una recente indagine CNA sulle imprese manifatturiere (aprile 2023) evidenzia che la difficoltà di reclutamento lavoratori con le competenze richieste è considerato il primo problema nella congiuntura attuale. Addirittura il 44,6% degli imprenditori dichiara che questa situazione sta determinando impatti “molto gravi” sulla loro attività”.

Il fenomeno è certamente reale e desta notevole preoccupazione la previsione, da qui a quattro anni, di una domanda aggiuntiva di 3,8 milioni di occupati considerando sia il settore privato che la pubblica amministrazione. Anche quest’ultima, infatti, soffre di un problema analogo a quello delle imprese: le amministrazioni si contendono i giovani con i profili più interessanti e negli stessi concorsi pubblici la *razio* tra candidature e posti disponibili sta cambiando drasticamente.

Confinare però l’analisi al solo “*skill mismatch*”, ossia il disallineamento tra le competenze richieste del mercato del lavoro e quelle generate dal sistema di istruzione e formazione, non consente di comprendere a fondo quello che c’è di nuovo nella fase che stiamo attraversando. Il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro necessita invece di essere analizzato in tutte le sue componenti per misurare il peso reale di ognuna di esse al fine di costruire un’interpretazione non banale e di individuare le piste di lavoro più sensate per tentare di arginarlo.

Con riferimento a questa esigenza, sembra opportuno operare una prima distinzione tra le cause di tipo quantitativo e quelle di tipo qualitativo. Nelle tavole 1 e 2 si riportano alcuni dati al riguardo, frutto di una rapida ricognizione tra le fonti disponibili. Appartengono certamente al primo tipo la denatalità e la senilizzazione a cui è oggi soggetto il Paese, così come la stasi nella crescita della popolazione straniera. Da considerare poi la mancata crescita della produttività del lavoro e il suo impatto sulla dinamica salariale.

C’è poi il problema delle competenze digitali avanzate, di cui le imprese avrebbero certamente bisogno per inserirsi nella transizione che le attende, ma che le vede competere per il reclutamento dei pochi giovani che ne sono davvero in possesso. Infine, guardando in particolare al mondo delle piccole imprese a carattere artigiano, è da segnalare la notevolissima difficoltà che incontrano nel trovare personale con competenze tecniche specifiche e nel contempo disponibile a svolgere un lavoro manuale (operai specializzati).

**Tav. 1 - Le determinanti del mismatch: elementi quantitativi**

La <b>denatalità</b>	L'Italia ha il tasso di natalità più basso d'Europa (6,8 nati ogni 1000 abitanti contro una media di 9,1). Il numero dei decessi è il doppio di quello delle nascite. I nuovi nati sono diminuiti del 16,8% rispetto a 5 anni fa. Si stima che nel 2065 avremo 7 milioni di residenti in meno.
<b>L'invecchiamento della popolazione</b>	La popolazione italiana si riduce e invecchia: in vent'anni la classe d'età 15-34 ha perso 3 milioni di unità passando da 15 milioni a 12 (dal 26,5% del totale al 20,4%). Nel 2040 scenderà a 10 milioni. La popolazione in età da lavoro è oggi il 63,9% del totale: nel 2030 sarà il 61,4%, nel 2050 il 54,1%.
Un "parco lavoratori" sempre più anziano	Nel 2004 i lavoratori con età inferiore ai 35 anni rappresentavano il 34,2% della nostra base occupazionale. Nel 2022 questo valore è sceso al 22,8%. Parallelamente, gli occupati con più di 50 anni, che erano il 21,7% nel 2004 sono cresciuti fino a raggiungere il 39,1% del totale.
Il <b>ristagno dell'immigrazione</b>	La presenza straniera in Italia, dopo la forte crescita del periodo 2002 – 2012, è stabile da circa un decennio (oggi circa 5 milioni di persone corrispondenti all'8,5% della popolazione residente, ma al 10% della forza lavoro). Gli stranieri in età lavorativa sono percentualmente superiori agli italiani, ma il loro numero tende a ridursi (2,6 milioni nel 2021)
La mancata crescita della produttività	La produttività totale italiana (rapporto tra input produttivi e valore generato), negli ultimi 20 anni è diminuita dello 0,3% (Stati Uniti +0.8%, Germania +0.5%, Regno Unito +0.4%, media Ocse +0,3). La produttività del lavoro (rapporto valore aggiunto e input di lavoro, ossia valore aggiunto per ora lavorata) è aumentata solamente dello 0,4%
La <b>dinamica salariale penalizzante</b>	In termini reali le retribuzioni in Italia sono diminuite del 2,9% in trent'anni (Germania+33,7%, Francia+ 33,1%) (Ocse). Il fenomeno si lega principalmente alla bassa produttività, a cui si aggiunge il cuneo fiscale e il contenimento dei salari volto a mantenere la competitività delle imprese.
La "fuga" all'estero	Nell'ultimo decennio più di 1 milione di italiani ha spostato all'estero la propria residenza e ¼ di questi possedeva una laurea. Nella classe d'età 25-34 le "fughe" sono più di 300mila (1/3 laureati). I rientri sono stati circa 400mila (saldo negativo di 600mila unità).
L'aumento delle dimissioni volontarie	Nel 2019 1,7 milioni di dimissioni volontarie, nel 2022 sono salite a 2,2 milioni (+0,5 milioni) (INPS)

Fonte: elaborazioni CNA su fonti varie

Per contro, elementi di carattere qualitativo si individuano nella dinamica attuale del lavoro a termine e "non standard", nella persistenza dei giovani in famiglia fino ad un'età avanzata e nel ritardato ingresso nel mondo del lavoro, nel funzionamento imperfetto dei luoghi preposti all'incontro tra domanda e offerta di lavoro (ancora per gran parte affidato ai canali informali), nel fenomeno del "doppio mismatch", con imprese che non trovano lavoratori per mansioni esecutive

e giovani con un'educazione superiore che non trovano situazioni lavorative adeguate al loro profilo professionale.

**Tav. 2 - Le determinanti del mismatch: elementi qualitativi**

La crescita del lavoro a termine e la sua connotazione mediatica come "lavoro precario"	Dal 2004 ad oggi i lavoratori dipendenti sono aumentati del 13,9% (circa 2,2 milioni di lavoratori in più). Tra questi, gli occupati a tempo indeterminato sono cresciuti solamente dell'8%, mentre quelli a tempo determinato del 58% (circa 1 milione di posizioni in più). Quasi la metà dell'incremento complessivo dell'ultimo ventennio è attribuibile a contratti di lavoro a termine. Il parco lavoratori a tempo determinato rappresenta oggi il 16,3% del totale degli occupati dipendenti (nel 2004 si attestava all'11,8%).
La crescita del lavoro "non standard"	Il fenomeno del part-time involontario nell'ultimo decennio è cresciuto costantemente raggiungendo il 64,6% del totale dei contratti part-time. La questione ha un peso sia dal punto di vista del lavoratore (valore retributivo e previdenziale) che dal punto di vista del sistema economico (aumentano i lavoratori ma non le ore complessive lavorate).
L'ingresso tardivo dei giovani nel mondo del lavoro	In Italia l'uscita media dei giovani da casa si attesta sui 30 anni mentre la media europea è di 26,5 (in Svezia e Finlandia intorno ai 20 anni).
Il funzionamento non adeguato dei luoghi di incontro tra domanda e offerta di lavoro	I Centri per l'Impiego intermediano una parte minima dei reclutamenti (attualmente meno del 2%)
Il fenomeno neet	Sono circa 3 milioni i giovani (15-24 anni) che non studiano e non lavorano. La percentuale (23,1%) è la più alta in Europa (media UE 13,1%)
Il "doppio mismatch"	Esiste una carenza di offerta di lavoro con le competenze richieste dalle imprese, ma anche una carenza di domanda di lavoro con le competenze di cui dispongono i lavoratori.
La scarsa attrattività dell'istruzione tecnico-professionale	Nell'anno accademico 2022-2023 solo il 30,7% delle iscrizioni riguarda gli Istituti tecnici. I professionali sono al 12,7% mentre i Licei raccolgono il 56,6% del totale.
L'over-education (rispetto alla domanda di lavoro attuale)	Un lavoratore su quattro svolge un lavoro che richiede una qualifica inferiore al titolo di studio posseduto (tra i giovani di 25-34 anni la quota sale al 37,5%). Il 76,8% dei giovani sotto i 34 anni possiede almeno un diploma superiore (venti anni fa era il 59,3%) e il 28,3% è laureato (venti anni fa il 10,6%). (Censis)
Il problema delle competenze digitali	Meno della metà degli italiani (45,7%) si reputa in grado di utilizzare al meglio i dispositivi digitali (Eurostat). Mancano competenze digitali nelle imprese: sono richieste dalle aziende nel 70% delle posizioni lavorative, ma si trovano agevolmente solo nel 30% dei casi.
La difficoltà di reperimento di operai specializzati	Raggiunge oggi il 63% del totale la quota di imprese che cercano operai specializzati denunciando difficoltà a trovarli (per gli impiegati si scende al 34,8%). La mancanza di candidati è spiegata per i 2/3 dall'assenza di candidati e per 1/3 dalla preparazione ritenuta non adeguata (Anpal).
La perdita di attrattività di alcune professioni	Il lavoro artigiano (ma in generale il lavoro manifatturiero) sta uscendo dallo schema cognitivo e dai desideri dei giovani.

Fonte: elaborazioni CNA su fonti varie

### 3. Gli spazi di intervento

Assistiamo oggi ad un cambio di paradigma nel mondo del lavoro, che almeno in parte sembra restituire al lavoratore la possibilità di scegliere il tipo di occupazione, il luogo, le prospettive e le condizioni offerte. Contemporaneamente si va affermando una maggiore attenzione alla conciliazione dei tempi di lavoro con la vita privata, alla ricerca di un soddisfacimento complessivo dei propri bisogni.

E' verosimile che i giovani non cerchino necessariamente un contratto a tempo indeterminato (il "lavoro definitivo"), ma che puntino ad un lavoro piacevole e di qualità, che consenta di acquisire capacità e competenze che permettano loro di crescere in prospettiva, anche altrove.

D'altra parte la mobilità lavorativa nell'arco della vita non rappresenta più un tabù. Si tende a dare maggiore importanza alla crescita di competenze, quelle che le stesse imprese cercano nei nuovi lavoratori.

Il mercato del lavoro è diventato più dinamico da entrambi i versanti: domanda e offerta. Ma, in contemporanea, aumentano anche le richieste (ma potremmo dire le "pretese") di entrambe le parti: il datore di lavoro vuole un dipendente più preparato, il lavoratore vuole un lavoro più gratificante.

In sostanza non c'è qualcuno che sceglie qualcun altro: ci si sceglie a vicenda. E questo non è un male per il sistema economico, tutt'altro: obbliga le imprese a migliorare la qualità dell'offerta e i lavoratori ad impegnarsi nella crescita professionale. Il miglioramento delle qualità del capitale umano è un fattore determinante nella crescita della competitività e del benessere di un paese.

Detto ciò, il contesto fin qui descritto suggerisce uno sforzo di selezione tra le cause del mismatch che hanno radici profonde e strutturali (e sono difficilmente affrontabili perlomeno nel breve medio periodo), da quelle dove uno sforzo degli attori in gioco (il sistema pubblico nelle sue diverse articolazioni, le organizzazioni di rappresentanza, le imprese stesse) può produrre risultati interessanti in termini di riavvicinamento tra domanda e offerta di lavoro, in particolare con riferimento al segmento giovanile.

Nella prima categoria rientrano certamente le dinamiche demografiche. Oggi subiamo gli effetti dell'invecchiamento prodotto dall'allungamento della vita media e dal crollo delle nascite. Le persone in età lavorativa (che si va spostando in avanti negli anni) sono e saranno sempre di meno non solo in rapporto al resto della popolazione, ma anche in numero assoluto.

L'altro fenomeno che ha un ruolo nella determinazione dell'attuale mismatch riguarda l'allungamento del tempo dedicato all'istruzione e alla formazione. E' anch'esso un fenomeno strutturale che va certamente valutato positivamente. Il livello della scolarità della popolazione è in

crescita assieme alle aspettative di un lavoro coerente alle proprie competenze e aspirazioni e adeguatamente retribuito. E' inoltre cresciuta la mobilità giovanile, e non solo all'interno dell'Unione Europea. A ciò hanno contribuito la diffusione delle conoscenze linguistiche, di modelli culturali condivisi e la libertà di movimento e di insediamento delle persone. Esperienze di studio o di lavoro all'estero entrano a far parte del percorso formativo di un crescente numero di giovani che si sentono meno legati alle realtà geografiche di provenienza.

Per contro, esistono certamente **azioni di contrasto possibili**, e si possono individuare nei seguenti ambiti:

- nei meccanismi che regolano il rapporto tra domanda e offerta. E' sotto gli occhi di tutti il **fallimento delle politiche attive di qualificazione e collocamento** con una rete pubblica di collocamento che intermedia una quota minima del mercato attuale. A corollario di ciò non si può trascurare il fatto che le piccole imprese si avvalgono in prevalenza - per la ricerca di personale - della rete delle conoscenze (passaparola) restringendo in tal modo il campo delle possibilità al territorio circostante;
- nell'analisi puntuale delle condizioni contrattuali ed economiche che vengono offerte ai nuovi lavoratori, certamente in termini di salario e tipo di contratto, ma **senza trascurare tutti quegli elementi che oggi contribuiscono alla valutazione dell'appetibilità dell'offerta: welfare e benefit, modalità di svolgimento, ambiente di lavoro, prospettive di crescita e di carriera;**
- nelle **azioni per riavvicinare i giovani al lavoro manuale**, certamente raccontandone correttamente tutti gli aspetti positivi (come luogo di possibile realizzazione dei progetti individuali e come spazio per la creatività) ma puntando anche a **valorizzare il lavoro nella piccola impresa artigianale come "palestra di autoimprenditorialità"**;
- nella costruzione di mappe territoriali dei fabbisogni formativi costantemente aggiornate e allineate con le domande che provengono dal mondo d'impresa;
- nel **rafforzamento della formazione continua**, per disporre di un parco lavoratori con competenze avanzate e in linea con le sfide attuali, soprattutto sul fronte delle tecnologie digitali e ambientali;
- nel rilanciare le politiche di *social housing* (sia per gli studenti che per i giovani lavoratori) e cercare **soluzioni innovative per agevolare la mobilità dei lavoratori** anche definendo nuove forme di **intervento pubblico-privato per l'alloggio dei nuovi assunti** (lavoratori giovani, fuori sede, immigrati, ecc.);
- nell'attuare una riflessione seria sull'accoglienza e l'integrazione dei lavoratori stranieri. Si tratta di una esigenza non più eludibile, da condurre al di fuori di schemi ideologici e oltre la retorica dei *"lavori che gli italiani non vogliono più fare"*, **immaginando meccanismi di coinvolgimento/reclutamento che favoriscano il corretto inserimento sociale** dei lavoratori immigrati.

Al netto di queste considerazioni e di queste esigenze, non si può dimenticare che il superamento dell'attuale *mismatch* transita soprattutto per la possente forza evolutiva che il processo domanda/offerta può innescare sul mercato.





La CNA, per corroborare questo processo, può sicuramente dar vita ad una serie di iniziative di indiscutibile utilità:

- può partecipare all'analisi dei fabbisogni, attraverso una rilevazione costante e sistematica della domanda di profili e della richiesta di competenze;
- può partecipare attivamente alla programmazione della politica di istruzione e formazione, nonché alla attività degli IFTS, degli ITS delle istituzioni universitarie;
- può facilitare l'incrocio tra domanda e offerta raccogliendo i dati a livello nazionale attraverso una piattaforma unica delle APL connessa a quella pubblica;
- può facilitare l'acquisizione e l'aggiornamento di specifiche competenze dei lavoratori in linea con la domanda raccolta tra le imprese associate, attraverso la rete degli Enti di formazione, potendo contare sulle risorse di Fondartigianato e su quelle delle Regioni.