

***Il mismatch* in Toscana: evidenze generali e punto di vista del sistema produttivo regionale**

RICONOSCIMENTI

La ricerca è stata coordinata da Nicola Sciclone nell'ambito delle attività comuni di IRPET con Regione Toscana. Il rapporto è stato scritto da Silvia Duranti e Natalia Faraoni. Le elaborazioni statistiche sono a cura di Donatella Marinari e Valentina Patacchini. Ha collaborato anche Enrico Conti. La società Numeria ha svolto l'indagine telefonica presso le imprese toscane, che ringraziamo per la partecipazione. L'allestimento editoriale è stato curato da Elena Zangheri.

Indice

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Executive Summary | 5 |
| 1. Cosa si intende per <i>mismatch</i> ? | 9 |
| 2. Perché se ne parla? | 10 |
| 3. Le determinanti del <i>mismatch</i> | 10 |
| 4. Prime evidenze sul <i>mismatch</i> in Toscana | 11 |
| 5. L'indagine alle imprese toscane | 17 |
| 6. L'universo di riferimento e il campione delle imprese | 18 |
| 7. Le dimensioni del <i>mismatch</i> | 18 |
| 8. Il profilo delle imprese che sperimentano il <i>mismatch</i> | 23 |
| 9. Alcune considerazioni conclusive | 34 |
| Riferimenti bibliografici | 35 |
| Appendice: Questionario somministrato alle imprese | 37 |

EXECUTIVE SUMMARY

- **Che cos'è il *mismatch***

Per *mismatch* intendiamo il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, che può manifestarsi in modi diversi e può essere analizzato dal punto di vista degli individui, occupati e disoccupati, o delle imprese. Secondo uno studio dell'Ocse (OECD 2016), in Italia almeno un lavoratore su cinque ha competenze non adeguate a quelle richieste dal mercato, dato che ci colloca al terzo posto nella graduatoria dei ventidue Paesi per presenza di dipendenti *underskilled*. In una classifica simile, l'Italia è settima per numero di lavoratori sottoinquadriati, cioè con competenze e qualifiche superiori (*overskilled*) a quelle richieste nello svolgimento della propria professione. A ciò si aggiunge un elevato tasso di disoccupazione che è cresciuto durante gli anni della crisi economica, in particolare tra i giovani. Secondo il Sistema Informativo Excelsior, però, i datori di lavoro che dichiarano di non riuscire a trovare lavoratori corrispondenti alle qualifiche richieste ammontano al 22% nel 2017.

Secondo le direttive europee, dobbiamo aumentare la quota di laureati, perché siamo ben al di sotto della media, ma al tempo stesso le imprese italiane, soprattutto quelle manifatturiere, ne assorbono e ne richiedono una percentuale ancora bassa, in specie nel confronto con gli altri paesi Ocse.

Pochi laureati e molti lavoratori sotto-inquadriati; inadeguatezza delle competenze dei lavoratori dipendenti, alta disoccupazione giovanile e imprese che denunciano difficoltà nel trovare nuovo personale. Si tratta di fenomeni apparentemente contraddittori, tutti però riconducibili alla questione del *mismatch*.

- **Le implicazioni del *mismatch* per il sistema socio-economico**

È importante indagare il divario tra domanda e offerta di lavoro perché esso è sintomo non solo delle difficoltà di intermediazione tra i due mondi, quello delle imprese e quello dei lavoratori, ma anche perché esso ha importanti implicazioni per il sistema socio-economico nel suo complesso. Nel determinarne le caratteristiche, giocano un ruolo chiave il ciclo economico, i cambiamenti tecnologici, la trasmissione delle conoscenze e delle competenze, le regole che disciplinano i rapporti professionali, le aspettative e i comportamenti di lavoratori e datori di lavoro. La questione del *mismatch* chiama in causa, inoltre, il sistema educativo e formativo e le modalità di transizione dalla scuola al lavoro. Considerato quindi il periodo storico in cui stiamo vivendo, caratterizzato sinteticamente dalla lunga crisi economica e dai processi di innovazione tecnologica (Industria 4.0) che potenzialmente stanno modificando i futuri assetti dei sistemi produttivi, la questione del *mismatch* appare centrale per comprendere le trasformazioni in atto. Più indagate sono le determinanti sul lato dell'offerta e quello che possiamo definire *mismatch* "realizzato", ovvero l'inadeguatezza o il sottoinquadramento dei lavoratori (secondo il titolo di studio, la mansione svolta, le competenze possedute). Meno diffuse risultano invece le indagini sulle difficoltà incontrate dalla imprese nel trovare le figure professionali adeguate, sulle quali ci soffermeremo in questo rapporto.

- **Il fenomeno del *mismatch* in Toscana**

Dall'analisi della curva di Beveridge e di indici di *mismatch* che tengono conto del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro per titolo di studio, settore economico e profilo professionale, emerge un incremento nel fenomeno del *mismatch* in Italia e in Toscana, in corrispondenza della ripresa della domanda avviata nel 2014. All'aumento dei posti di lavoro

disponibili non è corrisposta infatti una diminuzione del tasso di disoccupazione, perché chi cerca lavoro ha spesso un'esperienza lavorativa o un titolo di studio non compatibile con l'attuale composizione della domanda, sempre più polarizzata tra posizioni non qualificate e professioni ad elevata specializzazione.

Per prevenire l'acuirsi dei fenomeni di *mismatch* è necessario conoscere i fabbisogni reali del sistema produttivo, programmare un'offerta formativa coerente e promuoverla poi attraverso progetti di orientamento mirati. Il sistema informativo Excelsior rappresenta un utile strumento fornendo indicazioni sulla futura evoluzione della domanda di lavoro, attraverso le previsioni di assunzione delle imprese per profilo professionale, settore e titolo di studio. I dati mettono in luce l'esistenza di difficoltà di reperimento per oltre un quinto delle posizioni aperte, non solo tra le professioni più elevate (professioni tecniche e altamente specializzate) ma anche tra le figure legate alla produzione, come gli artigiani e gli operai. All'origine vi è un disallineamento di fondo tra i profili richiesti dalle imprese e quelli formati nel sistema dell'istruzione, a cui concorrono la programmazione di un'offerta formativa non sempre fondata sull'analisi dei fabbisogni, le scelte degli studenti e delle famiglie e l'autoreferenzialità del sistema di istruzione, che fatica a interfacciarsi e a interagire col sistema produttivo. Esistono così profili molto richiesti dalle imprese toscane, come i diplomati in indirizzo meccanico o nel sistema moda e i laureati in economia o ingegneria elettronica/dell'informazione, che non sono sufficientemente rappresentati nel mercato del lavoro.

• Il mismatch secondo le imprese toscane

Nei mesi di giugno e luglio 2018 Irpet ha svolto un'indagine tra le imprese toscane della manifattura e dei servizi sul tema del *mismatch*, da cui emerge un gruppo di aziende secondo le quali il problema non esiste (40,4%) a fronte di un altro più numeroso (59,6%) che invece percepisce il *mismatch* inteso come difficoltà a trovare le figure professionali ricercate. Tale percezione, che non sempre si trasforma in una impossibilità di assumere, può influenzare negativamente le politiche di reclutamento, diminuendo la fiducia delle imprese nel mercato del lavoro regionale. All'interno del gruppo che percepisce il *mismatch* troviamo poi un 16% di imprese che ha aperto negli ultimi tre anni posizioni rimaste a lungo vacanti.

La questione del *mismatch*, dal punto di vista del sistema produttivo, viene principalmente ricondotta all'inadeguatezza delle competenze e, in seconda battuta, al ridotto numero di candidati, in particolare nelle attività produttive e per competenze di tipo tecnico.

Le imprese che percepiscono il problema del *mismatch* e, ancor più, quelle con posti vacanti mostrano comportamenti di assunzione proattivi: utilizzano vari tipi di contratti volti a favorire l'inserimento dei giovani, conoscono gli strumenti di incontro tra domanda e offerta di lavoro e si sono rivolte spesso ai centri per l'impiego. Dal punto di vista strutturale non si notano particolari specificità in termini di numero di addetti, valore aggiunto, apertura all'export. Conta invece (a) il settore d'appartenenza e (b) l'esposizione a processi di ristrutturazione basati sull'adozione delle tecnologie digitali.

In sintesi, la questione del *mismatch* è percepita come problematica dalla netta maggioranza delle imprese toscane (60%). Tra queste spicca il turismo, che si dichiara insoddisfatto delle competenze dei candidati, alla ricerca di una maggiore professionalità delle figure ricercate. Emerge inoltre un piccolo gruppo di aziende (16%), appartenenti a settori chiave dell'economia regionale, con forti difficoltà a coprire posizioni aperte per specifiche figure. Si tratta soprattutto di imprese della metal-meccanica e della logistica, settori esposti alle trasformazioni tecnologiche tipiche della quarta rivoluzione industriale, ma anche della pelletteria, espressione del *Made in Italy* che vede in Toscana la presenza di grandi firme multinazionali e unisce competenze tradizionali a un'organizzazione della produzione e della commercializzazione

avanzata. La probabilità di incontrare effettive difficoltà di reclutamento risulta positivamente correlata alla maggiore esposizione ai processi di digitalizzazione: per questo segmento di imprese – sebbene ancora oggi minoritario nel mercato del lavoro regionale – la richiesta di competenze legate alla quarta rivoluzione industriale non sempre trova una adeguata soddisfazione.

1.

Cosa si intende per *mismatch*?

Elevata disoccupazione, difficoltà di reperimento di personale, obsolescenza delle competenze e sottoinquadramento sono tutte manifestazioni del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro che ormai da diversi anni è al centro del dibattito dei *policy makers* e degli addetti ai lavori nell'ambito di istruzione, formazione e politiche del lavoro.

La natura multidimensionale del *mismatch* rende tuttavia complesso indagarne dinamica e determinanti.

Il fenomeno è spesso analizzato dal punto di vista del lavoratore, laddove il *mismatch* è misurato rispetto a un'occupazione con la quale il *match* è già avvenuto, anche se non in modo ottimale. Si parla in questo caso di sovra o sottoinquadramento, se il titolo di studio posseduto è inferiore o superiore a quello richiesto per la posizione ricoperta e di *under-* o *overskilling* se sono le competenze effettive ad essere minori o maggiori di quelle richieste; il *mismatch* è invece orizzontale se un lavoratore ricopre una posizione lavorativa per la quale il titolo posseduto è adeguato come livello (ad es. è necessaria una laurea), ma non come indirizzo di specializzazione (ad esempio laurea umanistica invece che economica). Le situazioni appena descritte possono dare luogo, dal punto di vista delle imprese, ai cd. *skill gaps*, ovvero a lacune nelle competenze dei lavoratori che ne minano le capacità di svolgere adeguatamente i loro compiti; gli *skill gaps* possono derivare, oltre che da un cattivo *match* tra lavoratore e posizione occupata, anche dall'obsolescenza delle competenze di chi è entrato nel mercato del lavoro da molto tempo e si trova a dover cambiare occupazione, mansioni o semplicemente modalità di svolgimento dei compiti.

Nonostante la maggior parte della letteratura si concentri sull'analisi del *mismatch* "realizzato", altrettanto rilevante è la comprensione del disallineamento che emerge nella fase di incontro tra domanda e offerta, cioè quando si ricerca un lavoratore per una posizione aperta e non si riesce a trovare la figura con le competenze richieste. In questo caso ci riferiamo a difficoltà di reperimento (*bottlenecks*) o a un'effettiva carenza di competenze nel mercato del lavoro (*skill shortages*), a seconda che la mancanza di skill adeguate sia o meno l'unica causa del disallineamento (Cedefop, 2018). Si parla infatti genericamente di *bottlenecks* se le difficoltà dipendono non solo dalle competenze richieste e non trovate, ma anche dalle pratiche di reclutamento e gestione del personale, dall'incapacità di offrire un salario competitivo o dalle condizioni di lavoro. Le situazioni di *skill shortage* sono invece quelle in cui il datore di lavoro non riesce a ricoprire una posizione vacante perché nessun candidato possiede le competenze richieste, anche in presenza di offerte vantaggiose. Le difficoltà di reclutamento e gli *skill shortages* possono dare luogo a *vacancies* di lungo periodo o, come soluzione di second best, alle forme di *mismatch* "realizzato" già descritte.

La misurazione del *mismatch*, nelle sue diverse accezioni, rappresenta un ulteriore elemento di criticità nell'analisi del fenomeno. Il *mismatch* "realizzato", ovvero quello risultante da un cattivo *match* tra lavoratore e datore di lavoro, può essere analizzato con un approccio "soggettivo" o "statistico"¹, ottenendo anche risultati parzialmente diversi (Irpel, 2013). Dall'altro lato, l'analisi del *mismatch* dal punto di vista dell'impresa soffre non solo della mancanza di fonti di dati affidabili e certe (European Commission, 2015), ma anche della

¹ La misura "soggettiva" di mismatch è tratta da indagini campionarie ai lavoratori, ai quali viene chiesto se il titolo di studio/il livello di competenze/ il tipo di formazione è coerente con quello richiesto nella posizione lavorativa ricoperta. La misura "statistica" ritiene adeguatamente inquadrato il lavoratore che possiede il titolo di studio che presenta la frequenza relativa più elevata per il gruppo professionale di riferimento.

difficoltà di far convergere la percezione delle imprese verso una chiara e univoca definizione di difficoltà di reclutamento (Green et al., 1998).

2. Perché se ne parla?

Il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro ha molteplici implicazioni, che coinvolgono i lavoratori, i datori di lavoro e il sistema economico nel suo complesso.

Dal lato dei lavoratori, il *mismatch* tra competenze richieste e possedute può avere implicazioni in termini di probabilità di occupazione, se si è investito in percorsi di istruzione non coerenti con la domanda delle imprese. Nel caso invece di un *mismatch* “realizzato”, ovvero di un lavoratore che ricopre una posizione per cui ha titolo di studio o competenze inferiori o superiori a quelli richiesti, si hanno spesso ripercussioni in termini salariali, di benessere individuale e di soddisfazione sul lavoro², che possono impattare negativamente su tutto l’arco della futura carriera lavorativa (Cedefop, 2018). Tutto ciò non può non avere ripercussioni dal punto di vista dell’impresa, a cui un “cattivo” match può costare fino al 200% del salario del lavoratore, considerando la perdita di produttività, la necessità di formazione on the job, i costi del turnover e altri costi, difficilmente misurabili, legati alla insoddisfazione e alla discontinuità nella gestione delle mansioni (Drake International, 2011).

Più in generale, la mancanza di forza lavoro con competenze adeguate alle esigenze del sistema produttivo può condurre a uno scenario definibile come *low-skill equilibrium* (Cedefop, 2010), in cui la carenza di skills si ripercuote sulle scelte strategiche delle imprese che invece di puntare su capitale umano e innovazione tecnologica, fanno leva sulla forza lavoro poco o mal qualificata e sulla compressione del costo del lavoro. La bassa domanda di capitale umano e lo scarso rendimento dell’istruzione riducono l’incentivo a investire nei percorsi formativi, perpetuando così il *low-skill equilibrium*.

3. Le determinanti del *mismatch*

I fattori che possono concorrere all’emergere del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro sono molteplici e spesso tra loro interconnessi. Cambiamento tecnologico ed evoluzione dei fabbisogni delle imprese, autoreferenzialità del sistema formativo, vincoli istituzionali, inefficienza delle pratiche di reclutamento, frizioni salariali e crisi di tipo strutturale sono alcuni dei macro-fattori che possono contribuire all’emergere di fenomeni di *mismatch*.

Gli *skill shortages*, ovvero le effettive carenze di competenze richieste dal sistema produttivo, tendono a emergere soprattutto nei periodi di cambiamento strutturale dell’economia, per effetto di crisi economiche dirompenti o di mutamenti nel paradigma tecnologico.

Esiste, ad esempio, una vasta letteratura internazionale³ sugli effetti asimmetrici dell’evoluzione tecnologica sulle opportunità occupazionali, che tendono a polarizzarsi tra professioni a bassa qualifica e salario e professioni ad elevata specializzazione e retribuzione, con un calo delle posizioni intermedie. Le professioni a media qualifica, spesso adibite a mansioni di tipo routinario, hanno infatti visto un ridimensionamento a causa dell’introduzione

² V. Cedefop (2012) per una rassegna della letteratura sulle implicazioni del mismatch dal lato del lavoratore.

³ Si veda per l’Europa: Goos et al. (2009), Cedefop (2011); per l’Italia: Olivieri (2012).

di macchine capaci di sostituire il lavoratore nell'esecuzione dei compiti; al contrario, l'avanzamento tecnologico ha accresciuto la domanda di mansioni ad alta qualifica e a bassa qualifica (attività manuali non routinarie), complementari e non sostitutive dell'attività svolta dalle macchine.

Anche le crisi economiche possono produrre effetti eterogenei sulla domanda di lavoro tali da condurre a temporanei o strutturali *skill shortages*. L'analisi svolta dal *Task Force of the Monetary Policy Committee of the European System of Central Banks* (2012) ha evidenziato un aumento del *mismatch* nell'area euro in corrispondenza della crisi economica del 2008, quando sono stati espulsi dai settori produttivi più colpiti dalla recessione disoccupati con competenze difficilmente spendibili nelle attività economiche in espansione.

Nelle fasi di cambiamento strutturale della domanda di lavoro è cruciale il ruolo dei sistemi scolastici e formativi nell'adeguare l'offerta di competenze ai trend in atto; da un'analisi del Cedefop (2018) emerge infatti che nei Paesi in cui i sistemi formativi sono più reattivi ai mutamenti della domanda di lavoro è meno probabile che le imprese lamentino difficoltà di reclutamento. In mancanza, invece, di un'adeguata programmazione dell'offerta formativa e di efficaci percorsi di orientamento per gli studenti, gli *skill shortages* possono rappresentare una realtà concreta e ostacolare la positiva evoluzione del mercato del lavoro.

Alle determinanti di tipo strutturale si sommano altri fattori che possono acuire le difficoltà di incontro tra domanda e offerta di lavoro e che spesso risiedono dal lato dell'impresa.

Le pratiche di reclutamento e di gestione delle risorse umane hanno spesso un ruolo non secondario nello spiegare le difficoltà di reperimento, soprattutto nelle realtà più piccole, dove si tendono a ricercare lavoratori che soddisfino match perfetti con posizioni di lavoro descritte in modo approssimativo e imperfetto, spesso attraverso canali informali⁴ (Cappelli, 2012). Dall'analisi empirica di Cedefop (2015b) emerge inoltre che le imprese che non offrono retribuzioni competitive e, più in generale, buone condizioni di lavoro tendono ad avere maggiori difficoltà di reclutamento di personale, soprattutto nel caso di posizioni di livello medio – alto; al contrario, nei Paesi (come ad esempio quelli scandinavi) dove c'è una maggiore attenzione alle politiche del personale le difficoltà di reclutamento sono minori.

Il *mismatch* autodichiarato da parte delle imprese può essere influenzato anche dalla percezione che i datori di lavoro hanno del sistema scolastico e formativo⁵ e dalle aspettative troppo elevate sulle competenze di neo diplomati e neolaureati. Spesso si tende infatti a confondere la carenza di competenze con la mancanza di esperienza lavorativa, che permette di sviluppare *skills* non acquisibili in un contesto scolastico (Cedefop, 2015b). Le imprese che collaborano con le istituzioni scolastiche per la progettazione dei curricula e della formazione *on the job* hanno invece una minore probabilità di lamentare carenze di skills tra i neoassunti, soprattutto quelle specifiche di settore (Commissione Europea (2010).

4. Prime evidenze sul *mismatch* in Toscana

Una prima evidenza dell'esistenza di fenomeni di *mismatch* viene dall'analisi della curva di Beveridge, che pone in relazione sui due assi un indicatore della domanda di lavoro (tasso di posti vacanti, sull'asse verticale) e un indicatore dell'offerta di lavoro (tasso di disoccupazione,

⁴ Pellizzari (2011) mostra che il ricorso a canali di reclutamento informali tende a favorire situazioni di mismatch tra lavoratore e posizione di lavoro.

⁵ Cedefop (2015b) mostra che nei paesi (Danimarca, Finlandia) in cui i datori di lavoro hanno maggiore fiducia nella capacità formative del sistema di istruzione sono minori le difficoltà di reclutamento.

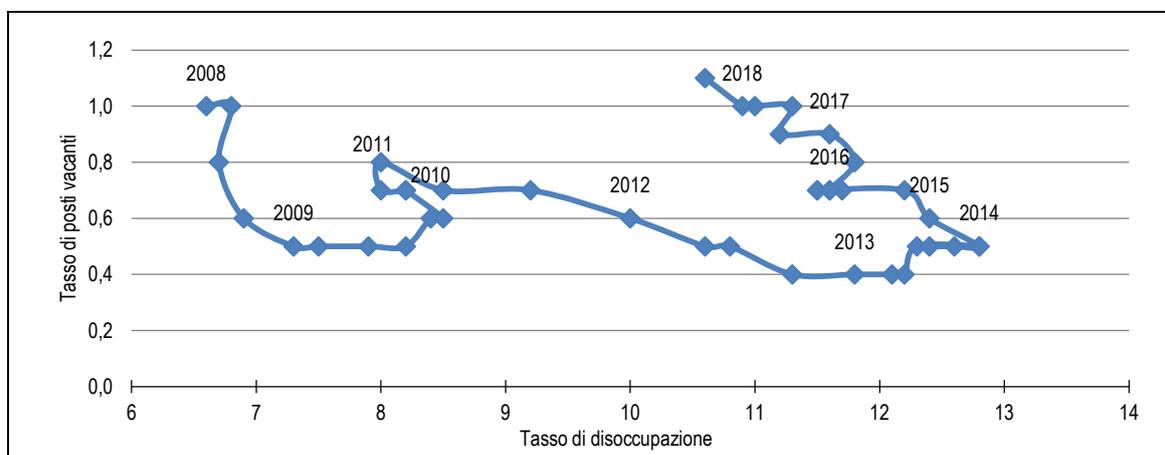
asse orizzontale). La curva ha un'inclinazione negativa perché all'aumentare della domanda di lavoro (tasso di posti vacanti presso le imprese) dovrebbero diminuire le persone che cercano lavoro senza trovarlo, ovvero il tasso disoccupazione. Gli spostamenti lungo la curva di Beveridge sono quindi naturali e legati al ciclo economico: nelle fasi espansive del ciclo ci si colloca nella parte alta della curva mentre nella fasi di recessione ci si sposta verso la parte bassa.

Gli spostamenti della curva di Beveridge verso destra o verso sinistra sono invece indicativi di variazioni nel grado di efficienza del *matching* tra domanda e offerta di lavoro. In particolare, uno spostamento verso l'alto della curva indica che a un aumento dei posti di lavoro disponibili non corrisponde una diminuzione del tasso di disoccupazione, per la presenza di frizioni dovute alla carenza di informazione sulle opportunità disponibili, all'inadeguatezza dei profili professionali, alla bassa mobilità di chi cerca lavoro, ad un eccesso di rigidità dei salari e ad altri fattori che possono ostacolare un rapido incontro fra domanda e offerta.

Nella prima fase della crisi economica avviata nel 2008, molti Paesi europei hanno visto uno slittamento verso destra della curva di Beveridge, favorito dalla forte connotazione settoriale della crisi, che aveva espulso dal mercato del lavoro soprattutto professionalità legate a settori in declino, difficili da ricollocare in settori in crescita o emergenti (Task Force of the Monetary Policy Committee of the European System of Central Banks, 2012; Cedefop, 2015b; Institute for Market Economics 2018).

In Italia la curva di Beveridge ha subito un primo spostamento verso destra nella prima fase della ripresa della domanda, a cavallo tra il 2010 e il 2011, e un secondo spostamento a partire dal 2015, quando i posti vacanti hanno ripreso a crescere in corrispondenza della ripresa della domanda di lavoro. Per quantificare il disallineamento basti pensare che a un simile tasso di posti vacanti (pari all'1%) corrispondeva nel 2008 un tasso di disoccupazione intorno al 7%, salito nel 2018 all'11,5%.

Grafico 1
CURVA DI BEVERIDGE PER L'ITALIA, I TRIMESTRE 2008-II TRIMESTRE 2018



Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat

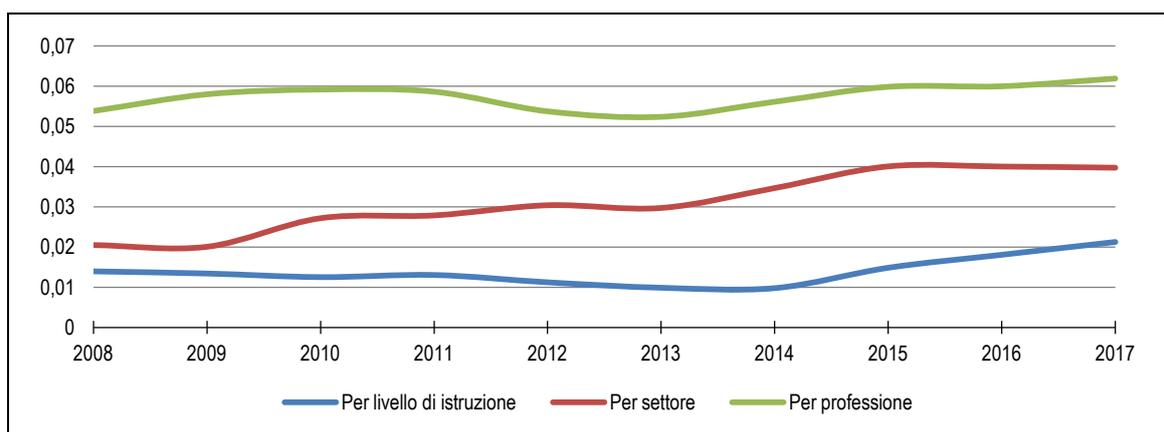
Benché la curva di Beveridge possa fornire delle indicazioni sull'esistenza di difficoltà strutturali nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, è necessario ricorrere ad altre analisi per poter qualificare il *mismatch* e comprenderne meglio le determinanti. A tal fine, si è costruito un indice di *mismatch* sul modello di Estevao e Tsounta (2011):

$$SMI = \sum_{j=1}^n (S_j - D_j)^2$$

in cui j rappresenta il livello di qualificazione o il settore, S_j la quota di disoccupati con livello di qualificazione o settore di provenienza j e D_j la quota di occupati con livello di qualificazione o settore di attività j . L'indice riflette perciò il grado di disallineamento tra domanda (rappresentata dagli occupati) e offerta di lavoro (rappresentata dai disoccupati) dal punto di vista del livello di istruzione, del settore economico o della professione⁶.

L'indice per la Toscana (Graf. 2), nelle tre definizioni alternative, sembra indicare un aumento del fenomeno del *mismatch* negli ultimi anni, in particolare a seguito della ripresa della domanda, come già evidenziato dalla curva di Beveridge. Il più alto grado di disallineamento si registra quando l'indice è calcolato per professione, perché chi cerca lavoro ha spesso un'esperienza lavorativa non compatibile con l'attuale composizione della occupazione. Il disallineamento per livello di istruzione, seppur inferiore, registra una tendenza alla crescita alimentata da una sovra rappresentazione tra i disoccupati di persone senza alcuna qualificazione, sempre meno richieste dalla domanda di lavoro.

Grafico 2
INDICE DI MISMATCH TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO. TOSCANA
Media mobile triennale



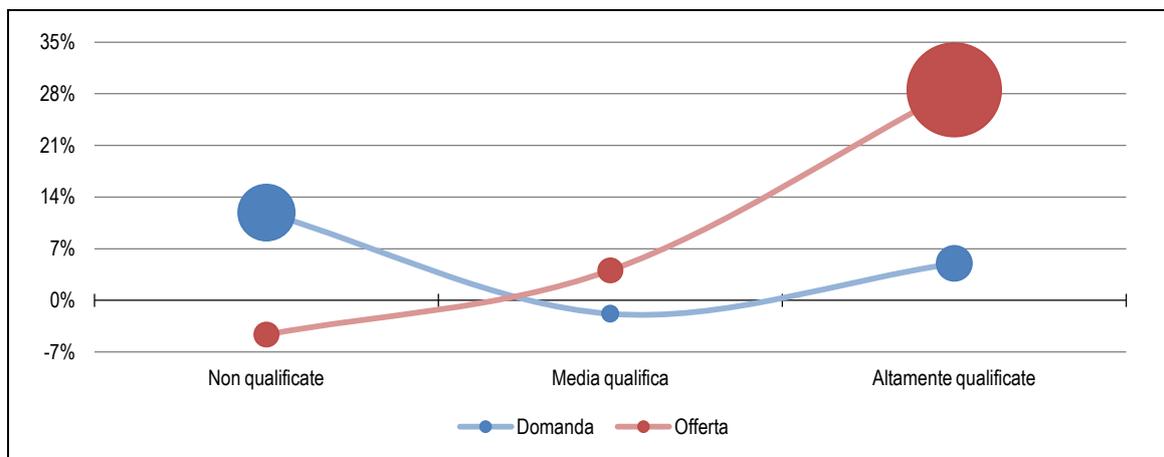
Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat

Il grafico 3 riporta la variazione percentuale della domanda di lavoro (rappresentata dagli occupati per livello di qualifica⁷) e dell'offerta di lavoro (rappresentata dalla forza lavoro per livello di istruzione), evidenziando dinamiche spesso divergenti. In particolare, le occupazioni a media qualifica vedono una contrazione per i già citati fenomeni di polarizzazione dell'occupazione, mentre cresce l'offerta di lavoro con titolo di studio intermedio, per l'effetto della tendenza all'innalzamento dei livelli di scolarizzazione.

⁶ Nel caso dei disoccupati, il settore e la professione si riferiscono all'ultimo lavoro svolto.

⁷ Le professioni altamente qualificate comprendono Legislatori, imprenditori e alta dirigenza, le Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione e le Professioni tecniche; le professioni a media qualifica comprendono le Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio, le Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi, gli Artigiani, operai specializzati e agricoltori e i Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli; le professioni non qualificate comprendono il gruppo 8 della classificazione Istat CP2011.

Grafico 3
DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO PER LIVELLO DI QUALIFICAZIONE. TOSCANA
Variazione % 2017/2011



Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat

Il rischio è quindi che la forza lavoro a qualifica intermedia possa dover rispondere all'aumento della domanda di professioni non qualificate, che registra i più elevati tassi di crescita a fronte di una riduzione della forza lavoro senza alcun titolo formale. Affinché ciò non avvenga e la forza lavoro a media qualifica possa contribuire invece alla crescita delle professioni altamente qualificate, è necessario conoscere i fabbisogni reali del sistema produttivo, programmare un'offerta formativa coerente e promuoverla poi attraverso progetti di orientamento mirati.

Le indagini alle imprese rappresentano lo strumento più idoneo ad indagare nel dettaglio i fabbisogni del sistema produttivo e a far emergere eventuali difficoltà di reperimento relative a particolari settori economici, figure professionali, attività e competenze. A livello europeo l'attenzione posta sulla questione delle competenze per lo sviluppo⁸ si è scontrata tuttavia con la mancanza di dati utili alla comprensione del fenomeno del *mismatch*, stimolando così una serie di indagini sul tema, condotte negli anni recenti sia dal lato dell'offerta (Cedefop, 2015a) che dal lato della domanda (Commissione Europea, 2014; Eurofound, 2015).

In Italia il sistema informativo Excelsior fornisce dal 1997 indicazioni sulle previsioni di assunzione per livello professionale, settore e titolo di studio, ricavate da un'indagine presso le imprese che restituisce risultati rappresentativi a livello regionale. Recentemente, l'attenzione rivolta al tema del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro ha portato a un rinnovamento del sistema informativo Excelsior, che oggi affianca alla tradizionale rilevazione presso le imprese (prima solo annuale, oggi anche mensile), le informazioni contenute negli archivi amministrativi (Registro delle Imprese delle Camere di Commercio e banca dati EMENS – INPS)⁹.

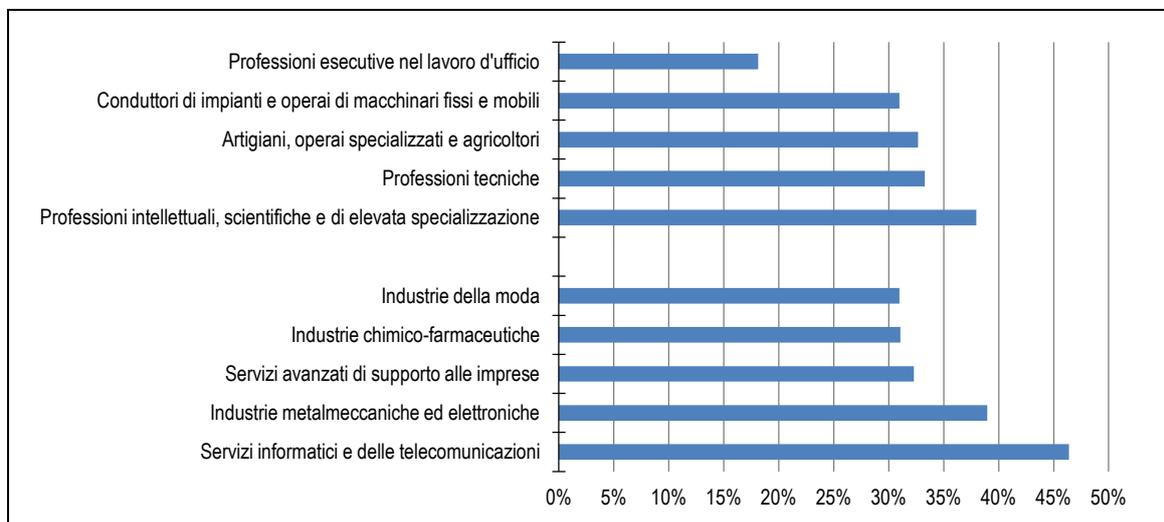
I dati relativi alla Toscana rivelano che le difficoltà di reperimento di personale riguardano il 22% delle assunzioni previste (percentuale in linea con il dato nazionale) e sono legate in eguale misura alla mancanza numerica candidati e alla carenza delle competenze possedute. Le difficoltà non si concentrano solo nelle professioni più elevate (professioni tecniche e a elevata

⁸ La Commissione europea ha lanciato nel 2008 l'iniziativa 'New Skills for New Jobs', rinnovata nel 2016 come "New skill Agenda".

⁹ Per maggiori informazioni sulla nuova metodologia alla base del Sistema Informativo Excelsior, si veda Unioncamere (2018).

specializzazione) ma anche nelle figure legate alla produzione, come gli artigiani e gli operai; tra i settori, le difficoltà si distribuiscono sia nell'industria e che nei servizi avanzati.

Grafico 4
TOP 5 SETTORI E PROFESSIONI PER DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DI PERSONALE. TOSCANA, 2017
% di assunzioni previste con difficoltà di reperimento



Fonte: Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2017

Confrontando i fabbisogni emersi dall'indagine Excelsior con l'offerta fornita dal sistema d'istruzione (individuata nelle Anagrafi degli studenti, di scuola secondaria e di università), si può misurare il grado di *mismatch* potenziale nel mercato del lavoro toscano, ottenendo così utili informazioni per la programmazione dell'offerta formativa.

Prima di procedere con l'analisi, è tuttavia necessario fare alcune premesse. La prima riguarda la domanda da parte delle imprese, che nella maggior parte dei casi prevedono assunzioni di diplomati/laureati con esperienza specifica e quindi generalmente non relative ai neodiplomati/neolaureati¹⁰. In linea di massima, l'offerta di lavoro generata da persone in uscita dal sistema scolastico e universitario, con scarse o nulle esperienze lavorative, dovrebbe essere confrontata con la domanda di lavoro di personale senza esperienza; tuttavia, per non ridurre la numerosità delle osservazioni, nell'analisi proposta è stata considerata la totalità delle assunzioni. Inoltre, la stima del *mismatch* qui presentata non tiene conto della domanda di lavoro proveniente dal settore pubblico e dalle organizzazioni associative (entrambi esclusi dal campione Excelsior) e delle opportunità occupazionali derivanti dall'auto-imprenditorialità. Tuttavia, entrambe le modalità occupazionali, in passato appetibili soprattutto per i laureati in specifiche aree disciplinari, risultano scarsamente accessibili per i giovani di oggi, considerati gli interventi volti a limitare le assunzioni nel settore pubblico e la forte diminuzione del tasso di imprenditorialità giovanile.

Il sistema d'istruzione secondario toscano ha prodotto nel 2016 22.934 diplomati, di cui il 64% ha scelto di proseguire gli studi¹¹; sono quindi 8.000 i giovani che si ipotizza abbiano

¹⁰ Le assunzioni di personale con esperienza sono il 57% di quelle previste per i diplomati e l'80% di quelle relative ai laureati.

¹¹ Il dato è stato ricavato utilizzando i dati relativi alle immatricolazioni di residenti toscani nell'a.s. 2016-2017.

cercato lavoro, distribuiti in modo molto disomogeneo tra i diversi indirizzi di studio¹². Nel 2017 la domanda complessiva di laureati è stata di poco superiore alle 50mila unità, di cui, meno della metà rivolta a profili senza esperienza specifica; gli indirizzi specifici relativamente più ricercati dalle imprese toscane nel 2017 risultano essere amministrazione, finanza e marketing, turismo ed enogastronomia e, in misura minore, sistema moda e meccanica.

La tabella 5 mostra un certo grado di disallineamento tra la domanda e l'offerta di diplomati tra indirizzi; la diversità delle due distribuzioni è stata testata e confermata attraverso un test del chi-quadro. A livello regionale gli indirizzi di studio verso i quali la domanda espressa dalle imprese è nettamente superiore alla disponibilità di diplomati generata dal sistema scolastico regionale sono quello meccanico e quello relativo al sistema moda, che assorbono percentuali consistenti della domanda di diplomati ma che non sono sufficientemente rappresentati all'interno dell'offerta formativa toscana.

Tabella 5
DOMANDA E OFFERTA DI DIPLOMATI PER INDIRIZZO DI STUDIO, TOSCANA
Distribuzione %

| | Domanda | Offerta |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Diplomi a indirizzo agrario, agroalimentare e agroindustria | 2% | 6% |
| Diplomi a indirizzo amministrazione, finanza e marketing | 25% | 39% |
| Diplomi a indirizzo artistico (liceo) | 1% | 0% |
| Diplomi a indirizzo chimica, materiali e biotecnologie | 2% | 3% |
| Diplomi a indirizzo costruzioni, ambiente e territorio | 2% | 8% |
| Diplomi a indirizzo elettronica ed elettrotecnica | 8% | 5% |
| Diplomi a indirizzo grafica e comunicazione | 1% | 2% |
| Diplomi a indirizzo informatica e telecomunicazioni | 3% | 3% |
| Diplomi a indirizzo linguistico (liceo) | 2% | 0% |
| Diplomi a indirizzo meccanica, meccatronica ed energia | 12% | 3% |
| Diplomi a indirizzo prod. e manutenzione industriali e artigianali | 2% | 11% |
| Diplomi a indirizzo sistema moda | 15% | 0% |
| Diplomi a indirizzo socio-sanitario | 1% | 1% |
| Diplomi a indirizzo trasporti e logistica | 5% | 1% |
| Diplomi a indirizzo turismo, enogastronomia e ospitalità | 19% | 19% |

Nota. La distribuzione della domanda è al netto delle domanda di diplomati per cui non è specificato l'indirizzo di studi (37% della domanda totale). L'offerta è rappresentata da soli neodiplomati che non proseguono gli studi, e non include quindi i disoccupati con diploma usciti da scuola in anni precedenti. La distribuzione dell'offerta è al netto dei diplomati in indirizzi di tipo generalista (classico, scientifico), la cui formazione non è pensata per un ingresso nel mercato del lavoro dopo il conseguimento del diploma.

Fonte: Elaborazioni Irpet su Anagrafe degli studenti, Anagrafe degli studenti universitari, Sistema Informativo Excelsior 2017.

L'indagine Excelsior rivela che i laureati relativamente più ricercati dalle imprese toscane risultano essere quelli provenienti da corsi di laurea ad indirizzo economico-statistico e ingegneristico, che insieme assorbono oltre la metà della domanda di lavoratori con titolo terziario. Il sistema universitario secondario toscano ha prodotto nell'a.a. 2015/2016 12mila laureati (triennali, specialistici e a ciclo unico) residenti in toscana¹³, di cui il 37% ha scelto di proseguire gli studi¹⁴; sono quindi 7.600 i giovani che si ipotizza abbiano cercato lavoro, distribuiti in modo molto disomogeneo tra i diversi indirizzi di studio. L'indirizzo medico e

¹² Si è scelto di raggruppare i diplomati per indirizzo di studio indipendentemente dal tipo di istituto frequentato, in linea con quanto fatto nell'indagine Excelsior. Quindi, tra i diplomati dell'indirizzo meccanico, come tra quelli degli altri indirizzi, sono compresi sia i periti meccanici che i diplomati meccanici professionali.

¹³ Pur consapevoli dell'elevata mobilità potenziale dei laureati, si è scelto di restringere l'attenzione ai laureati residenti in Toscana che hanno conseguito il titolo presso un'università toscana. Sono quindi esclusi dall'analisi sia gli studenti fuori sede in Toscana (residenti in altra regione o all'estero) che i toscani laureatisi fuori dalla nostra regione.

¹⁴ Il dato è stato ricavato utilizzando i dati dell'Indagine campionaria Istat sull'inserimento professionale dei laureati (2015), in cui è disponibile una variabile relativa alla prosecuzione degli studi dopo la laurea con lauree specialistiche, master, corsi di specializzazione, dottorati di ricerca.

socio-sanitario, seguito dai percorsi di ambito letterario, storico, filosofico e da quelli di ambito economico-statistico.

Per individuare gli indirizzi a maggiore e minore *mismatch* della domanda e dell'offerta, si è scelto di considerare la distribuzione percentuale dei laureati e della domanda di laureati, tra tipologie di facoltà, mettendo così in luce i casi in cui l'offerta relativa di laureati supera in modo significativo la domanda e viceversa. La tabella 6 mostra che la domanda e l'offerta di laureati presentano una distribuzione tra indirizzi molto differenziata, che non può che condurre ad un marcato *mismatch* tra fabbisogni delle imprese e professionalità in uscita dal sistema universitario; la diversità delle due distribuzioni è stata testata e confermata attraverso un test del chi-quadro. In particolare, gli indirizzi di laurea che assorbono percentuali consistenti della domanda ma che non sono sufficientemente rappresentati tra i laureati toscani sono quello economico-statistico e quello ingegneristico, in particolare dell'ingegneria elettronica e dell'informazione.

Tabella 6
DOMANDA E OFFERTA DI LAUREATI PER INDIRIZZO DI STUDIO, TOSCANA
Distribuzione %

| | Domanda | Offerta |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Lauree a indirizzo agrario, agroalimentare e zootecnico | 0% | 2% |
| Lauree a indirizzo architettura, urbanistico e territoriale | 2% | 5% |
| Lauree a indirizzo chimico-farmaceutico | 7% | 5% |
| Lauree a indirizzo economico- statistico | 28% | 11% |
| Lauree a indirizzo giuridico | 1% | 9% |
| Lauree a indirizzo ingegneria civile e ambientale | 2% | 3% |
| Lauree a indirizzo ingegneria elettronica e dell'informazione | 12% | 2% |
| Lauree a indirizzo ingegneria industriale | 7% | 4% |
| Lauree a altri indirizzi di ingegneria | 6% | 3% |
| Lauree a indirizzo insegnamento e formazione | 13% | 4% |
| Lauree a indirizzo letterario, filosofico, storico e artistico | 3% | 14% |
| Lauree a indirizzo linguistico, traduttori e interpreti | 3% | 3% |
| Lauree a indirizzo medico e socio-sanitario | 8% | 17% |
| Lauree a indirizzo politico-sociale | 4% | 6% |
| Lauree a indirizzo psicologico | 1% | 4% |
| Lauree a indirizzo scientifico, matematico e fisico | 4% | 7% |

Nota. La distribuzione della domanda è al netto delle domanda di laureati per cui non è specificato l'indirizzo di studi (6% della domanda totale). L'offerta è rappresentata da soli neolaureati che non proseguono gli studi, e non include quindi i disoccupati con laurea usciti che hanno conseguito il titolo in anni precedenti.

Fonte: Elaborazioni Irpet su Anagrafe degli studenti universitari, Indagine campionaria Istat sull'inserimento professionale dei laureati (2015), Sistema Informativo Excelsior 2017.

5. L'indagine alle imprese toscane

Il concetto di *mismatch* è multisemantico e può essere affrontato dal lato dell'occupazione – prospettiva rispetto alla quale gli studi appaiono più numerosi – oppure da quello delle imprese. In quest'ultimo caso, la ricerca è meno diffusa tra gli analisti del mercato del lavoro. Si tratta di esaminare le strategie di assunzione e di reclutamento delle imprese, mettendole in relazione con le loro caratteristiche, come per esempio dimensione e settore, dinamismo e capacità innovativa, collocazione geografica e vantaggi competitivi.

Presentiamo nei seguenti paragrafi i risultati di un'indagine compiuta nei mesi di giugno e luglio 2018 su circa 1.600 imprese della manifattura e dei servizi, rappresentative dell'universo toscano, con l'obiettivo di indagare il fenomeno del *mismatch* inteso come mancata

corrispondenza tra domanda proveniente dalle imprese e offerta presente sul mercato del lavoro, privilegiando il punto di vista dei datori di lavoro.

6. L'universo di riferimento e il campione delle imprese

La selezione del campione a cui sottoporre il questionario sul *mismatch* è stata effettuata a partire dalle imprese con unità locali in Toscana con almeno un dipendente presenti in Asia 2015, di cui si sono poi indagati i comportamenti di assunzione contenuti nel Sistema Informativo Lavoro della Regione Toscana, privilegiando le aziende con saldo non negativo dal gennaio 2015 al marzo 2018, in modo da escludere quelle che non hanno assunto. Sono stati poi selezionati i settori considerati "strategici", ossia quelli in cui l'economia toscana risulta più specializzata, includendo anche i servizi ICT e la logistica.

Ciò ha comportato un restringimento graduale dell'universo di riferimento dalle circa 360mila imprese totali alle 97mila con almeno un dipendente, alle 46mila con saldo non negativo, alle circa 17mila nei settori indicati in tabella 7.

Una volta selezionato l'universo di riferimento sono state scelte quelle imprese lievemente più strutturate con almeno 2, 3 o 5 dipendenti in base anche alla distribuzione per settore e cercando di individuarle sul territorio regionale in base alla loro maggiore concentrazione¹⁵. Sono state intervistate con metodo CATI 1.587 imprese.

Tabella 7
UNIVERSO E CAMPIONE

| L'universo di riferimento | | Universo | | Limite | Campione | Campione | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|---------------|--------------|-----------|-----------|-------|
| | | Universo | Selezionato | dipendenti | originale | effettivo | |
| Imprese con Unità Locali in Toscana con almeno 1 dipendente (ASIA 2015) | 97.611 | Marmo | 250 | 194 | Almeno 3 | 50 | 52 |
| | | Alimentare | 1.055 | 662 | Almeno 3 | 130 | 132 |
| <i>di cui in SIL (periodo 1° gen 2015 - 31 mar 2018)</i> | | Tessile e abbigliamento | 1.459 | 877 | Almeno 5 | 180 | 179 |
| senza movimenti | 11.680 | Conceria | 269 | 227 | Almeno 3 | 50 | 50 |
| con assunzioni e/o cessazioni | 85.931 | Pelletteria | 435 | 372 | Almeno 3 | 70 | 71 |
| | | Calzature | 400 | 323 | Almeno 3 | 60 | 59 |
| con saldo negativo | 39.606 | Oreficeria | 352 | 266 | Almeno 3 | 50 | 50 |
| con saldo zero | 18.051 | Meccanica e metalli | 2.504 | 1.535 | Almeno 5 | 300 | 301 |
| con saldo positivo | 28.274 | Nautica* | 166 | 124 | Almeno 3 | 30 | 14 |
| | 85.931 | Carta | 188 | 164 | Almeno 3 | 30 | 30 |
| | | Chimica e farmaceutica | 471 | 379 | Almeno 3 | 80 | 80 |
| con saldo non negativo | 46.325 | Altre industrie | 847 | 606 | Almeno 3 | 120 | 120 |
| nei settori "strategici" | 19.890 | Turismo | 7.033 | 1.940 | Almeno 5 | 300 | 300 |
| Numero universo finale* | 16.595 | Logistica | 238 | 208 | Almeno 2 | 50 | 50 |
| | | Servizi informatici | 877 | 544 | Almeno 3 | 100 | 100 |
| | | Totale | 16.595 | 8.421 | | 1.600 | 1.588 |

Nota: sono state tolte le circa 3mila imprese di proprietà cinese perché esse mostrano un comportamento condizionato dalla quasi totalità di avviamenti con contratto a tempo indeterminato e per facilitare lo svolgimento dell'indagine, svolto in lingua italiana.

* Nel caso della nautica non è stato raggiunto il numero di interviste sufficiente per effettuare l'analisi.

¹⁵ Per esempio l'insediamento di settori manifatturieri come la conceria, la pelletteria, l'oreficeria, il tessile e abbigliamento, risulta molto denso dal punto di vista territoriale, per cui si è scelto di privilegiare le zone a più elevata concentrazione. Nel caso del turismo, della meccanica, dell'ICT invece la collocazione geografica delle imprese è più distribuita.

7.

Le dimensioni del *mismatch*

La multidimensionalità del concetto di *mismatch* si presenta anche nel caso esso sia considerato esclusivamente dalla parte delle imprese. È infatti opportuno distinguere tra (a) la percezione del problema da parte degli operatori economici, (b) gli effettivi posti vacanti dichiarati dalle aziende toscane. Nel primo caso può giocare un ruolo importante il contesto di riferimento, accanto alle esigenze effettive dell'impresa intervistata: l'enfasi sugli effetti prolungati della crisi economica, sulla cronica distanza tra sistema educativo e mondo del lavoro quali punti deboli del sistema italiano contribuiscono a formare il giudizio degli attori economici rispetto alla questione del *mismatch*. Difficile distinguere l'esperienza effettiva dell'impresa dalla percezione più vasta del contesto circostante, che va oltre le difficoltà soggettive nel trovare le figure professionali ricercate. Il secondo fenomeno può essere considerato una misura più restrittiva di *mismatch*, in grado di rilevare la mancata assunzione dell'impresa dovuta all'impossibilità di trovare i (giusti) candidati.

Entrambi gli aspetti risultano importanti, poiché la percezione influenza le decisioni e le azioni degli operatori economici, al di là delle soluzioni più o meno ottimali che si possono trovare nella vita quotidiana, mentre il dato hard dei posti vacanti dà effettivamente la misura puntuale delle carenze del mercato del lavoro locale. Nella presentazione dei risultati terremo dunque distinti dall'universo di riferimento i due gruppi delle imprese che sperimentano il *mismatch*: quello percepito e quello che effettivamente si trasforma in posti vacanti.

Sono la maggioranza (59,6%) le imprese che ritengono problematica la ricerca di personale e tra queste più della metà (51%) considera peggiorata la situazione negli ultimi tre anni. Il questionario, che approfondisce le caratteristiche del *mismatch*, è stato sottoposto a tutte le imprese, indipendentemente dalla loro risposta relativa al problema. Ci conforta il fatto che si osserva una concordanza logica nelle risposte a tutte le domande, laddove chi dichiara di non considerare problematica la questione del reclutamento tende a rimanere coerente con questa affermazione.

Se sottoponiamo la specifica domanda “negli ultimi tre anni la sua azienda ha aperto posizioni rimaste a lungo vacanti?”, volta a rilevare l'effettiva difficoltà incontrata in fase di reclutamento, il numero di imprese si restringe significativamente. Si passa infatti al 15,4%; esse corrispondono a un sottoinsieme del più folto gruppo di coloro che percepiscono il problema del *mismatch* (Tab. 8). Osserveremo infatti che, approfondendo i vari aspetti della questione, le imprese con posti vacanti si dimostrano tendenzialmente più colpite dal fenomeno e più omogenee nel delinearne le caratteristiche.

Tabella 8
INCROCIO TRA LE IMPRESE DICHIARANTI CHE IL *MISMATCH* È UN PROBLEMA E LE IMPRESE CHE HANNO APERTO POSIZIONI NELLA PROPRIA AZIENDA RIMASTE A LUNGO VACANTI

| | | Posti vacanti | | Totale Sì |
|---------------------------|-----------|---------------|-------|-----------|
| | | No | Sì | |
| Esiste il <i>mismatch</i> | No | 40,4% | - | 59,6% |
| | Sì | 44,2% | 15,4% | |
| | Totale Sì | | 15,4% | |

È possibile quindi delineare tre gruppi di imprese, in base al loro relazionarsi alla questione del *mismatch*. Un primo gruppo fa riferimento a quelle aziende che non rilevano la questione e corrisponde a circa il 40% del nostro universo (gruppo 1). Coerentemente queste imprese non hanno sperimentato il problema dei posti vacanti, almeno negli ultimi tre anni. Tra le imprese

che invece hanno dichiarato di considerare reale il dibattito sulle difficoltà di reclutamento possiamo distinguere tra il gruppo che ha una percezione del problema come tale, senza però avere aperto posizioni rimaste a lungo vacanti (circa il 44,2%), e quello che non solo ritiene fondata la questione del mismatch ma ha anche incontrato nella propria esperienza recente difficoltà di reclutamento (15,4%). Dall'indagine emerge quindi che la questione del mismatch è considerata preoccupante da ben il 60% delle imprese, ma che solo per il 15% tale percezione si accompagna alla presenza di posti vacanti, quindi al fatto di non trovare i candidati (adatti) alle posizioni aperte. Il dato di fondo è la rilevanza del tema relativo alle assunzioni e al reclutamento, percepito come problematico e quindi in grado di influenzare il comportamento delle imprese che si accingono a cercare nuovo personale, al quale però solo in una minima parte si affianca l'effettiva difficoltà a trovare i candidati ideali per la propria impresa.

Si tratta quindi di capire meglio il punto di vista delle imprese toscane e identificare le caratteristiche distintive dei tre gruppi, al fine di rilevare l'origine delle difficoltà dichiarate in tema di reclutamento, articolando tra malumore diffuso (comunque in grado di influenzare i comportamenti delle aziende) e reali carenze di candidati e competenze.

Di seguito proponiamo uno spoglio delle risposte al questionario da parte delle 1.587 imprese intervistate, riproporzionato al nostro universo, distinguendo tra questi tre gruppi (Tab. 9): quello delle imprese che non dichiarano difficoltà a trovare le figure professionali ricercate (gruppo 1); quello delle imprese che percepiscono il *mismatch* come un problema, ma non hanno avuto posti vacanti negli ultimi tre anni (gruppo 2); quello delle imprese che percepiscono il mismatch come un problema e hanno effettivamente sperimentato negli ultimi tre anni posti vacanti (gruppo 3)¹⁶.

Tabella 9
GRUPPI DI IMPRESE DETERMINATI DALLA POSIZIONE RISPETTO AL TEMA DEL MISMATCH

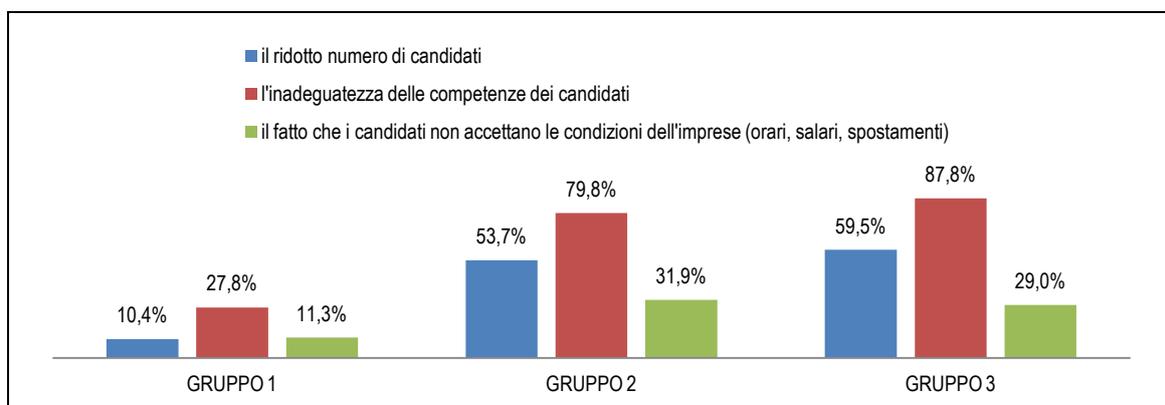
| | Campione | Universo | % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------|
| GRUPPO 1: imprese che non percepiscono il problema del mismatch e non hanno avuto posizioni vacanti negli ultimi tre anni | 644 | 3.454 | 40,4 |
| GRUPPO 2: imprese che percepiscono il problema del mismatch, ma non hanno avuto posizioni vacanti negli ultimi tre anni | 694 | 3.772 | 44,2 |
| GRUPPO 3: imprese che percepiscono il problema del mismatch e che hanno avuto posizioni vacanti negli ultimi tre anni | 249 | 1.317 | 15,4 |
| TOTALE | 1.587 | 8.543 | 100 |

Quali sono per le imprese le ragioni delle difficoltà legate al reclutamento?

Il primo motivo, che trova d'accordo la maggioranza delle aziende, riguarda l'inadeguatezza delle competenze dei candidati (60%), seguito dal loro ridotto numero (37,1%) e infine dal fatto che i candidati non accettano le condizioni di impiego proposte dalle imprese. Distinguendo l'universo delle imprese nei tre gruppi, emergono le minori difficoltà del gruppo 1, riconducibili principalmente all'inadeguatezza dei candidati, mentre queste aumentano significativamente nel passaggio al gruppo 2 e 3 (Fig. 10). In questi casi diventa preponderante la motivazione relativa al numero ridotto (gruppo 2: 53,6%, gruppo 2: 59,5%) e quasi unanime quella dell'inadeguatezza (gruppo 2: 79,8%, gruppo 3: 87,8%).

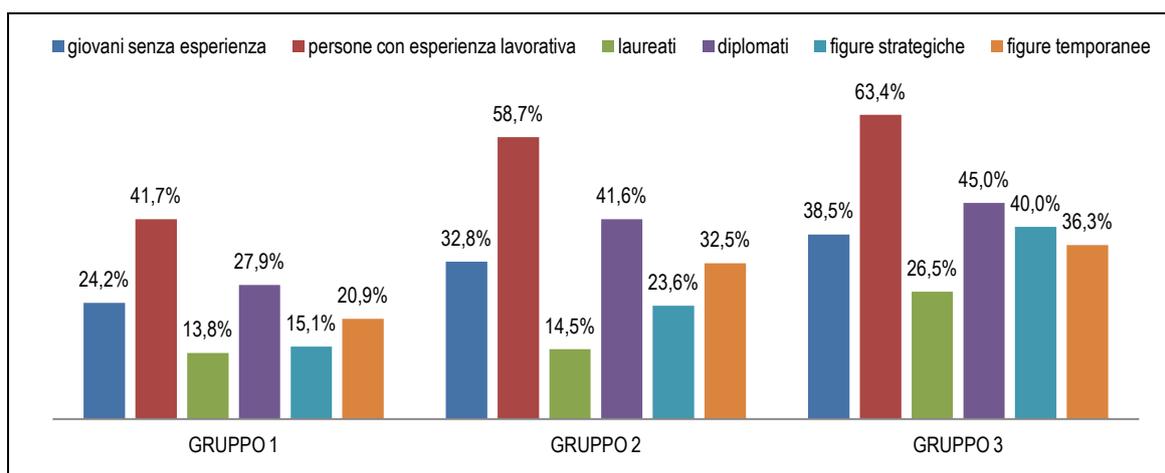
¹⁶ I gruppi sono costruiti in modo esclusivo così da massimizzare le differenze reciproche.

Figura 10
 RAGIONI DEL MISMATCH PER GRUPPO DI IMPRESE. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI). RISPOSTE MULTIPLE



Quando l'impresa cerca nuovo personale, la preferenza si orienta su figure con una pregressa esperienza lavorativa (Fig. 11). Dalla nostra indagine emerge una percentuale media elevata (52,5%) che cambia però se calcolata per i tre gruppi esaminati, divenendo maggioritaria per le imprese che percepiscono il mismatch (58,7%) e per quelle con posti vacanti (63,4%). All'opposto, la quota di aziende interessate ad assumere laureati risulta mediamente la più bassa (16,1%), ma quasi raddoppia nel caso delle imprese appartenenti al terzo gruppo (26,5%). A questa maggiore attenzione per i laureati da parte delle imprese che negli ultimi tre anni hanno sperimentato il problema dei posti vacanti, si aggiunge quella per le figure strategiche, rispetto alla cui assunzione ben il 40% delle aziende si dichiara interessata. Le imprese toscane continuano in ogni caso a privilegiare la figura del diplomato. L'andamento crescente dal primo al terzo gruppo si ripete per i giovani (a cui però le imprese risultano relativamente poco interessate) e per le assunzioni temporanee che coprono picchi di produzioni o esigenze contingenti.

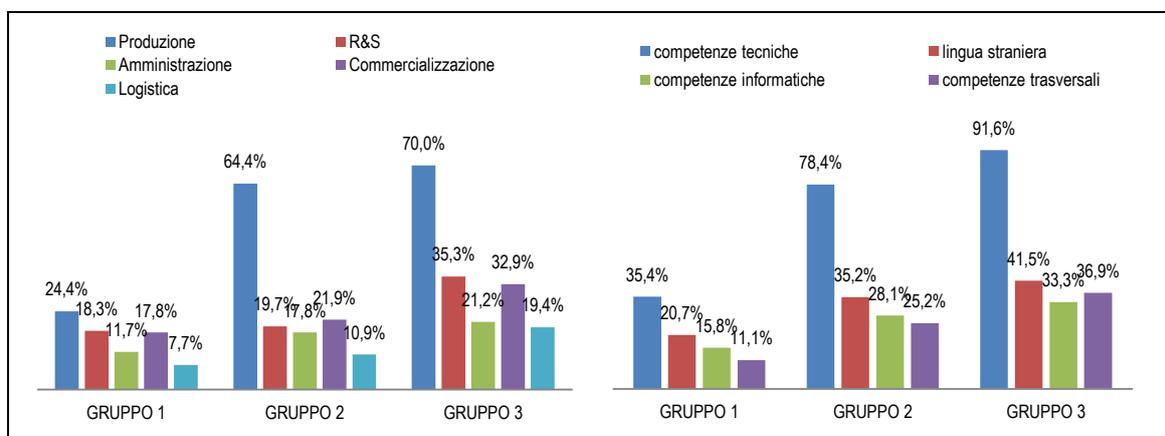
Figura 11
 FIGURE CHE INTERESSANO ALLE IMPRESE IN FASE DI ASSUNZIONE PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI). RISPOSTE MULTIPLE



Entrando nello specifico del tipo di professionalità e delle competenze più richieste dalle imprese (Fig. 12), l'ambito in cui si incontrano maggiori difficoltà di reclutamento riguarda in modo preponderante il *core* dell'attività aziendale (la produzione per la manifattura, la gestione del servizio per le attività terziarie), molto meno le altre funzioni. Rispetto al tipo di competenze ricercato, il dato conferma quello precedente: sono le competenze tecniche (ossia specifiche della mansione) le più difficili da reperire, seguite a grande distanza dalla lingua straniera, dalle competenze informatiche e dalle *soft skills*, particolarmente richieste dal gruppo di imprese che negli ultimi tre anni ha aperto posizioni rimaste a lungo vacanti. Si nota ancora che nei gruppi 2 e 3 esplodono le risposte delle imprese, mentre effettivamente il gruppo 1 sembra sperimentare minori difficoltà.

Figura 12

AREE DI ATTIVITÀ E COMPETENZE PER CUI È PIÙ DIFFICILE REPERIRE PERSONALE. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI). RISPOSTE MULTIPLE



Rispetto alla percezione del *mismatch* e alla effettiva difficoltà di coprire posti vacanti, le imprese sembrano praticare diverse modalità di reclutamento e una conoscenza più o meno pervasiva dei canali disponibili. Per esempio, la conoscenza degli strumenti a disposizione per favorire la transizione scuola-lavoro (alternanza e tirocinio) cresce nel passaggio dal gruppo 1 ai gruppi 2 e 3, così come l'essersi rivolti al centro per l'impiego.

In particolare sia l'alternanza scuola-lavoro che il tirocinio sono ben conosciuti dalle imprese, ma utilizzati da una quota che non arriva, nell'universo, al 40% (Tab. 13). Tra quelle che percepiscono il *mismatch* come un problema e ancor di più tra chi il *mismatch* lo ha esperito negli ultimi tre anni aumenta la percentuale di chi conosce questi strumenti e di chi li ha utilizzati, mentre diminuisce la quota di chi dà un giudizio positivo, sebbene essa rimanga molto alta.

Tabella 13

ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO E TIROCINIO. CONOSCENZA, UTILIZZO E GIUDIZIO DA PARTE DELLE IMPRESE. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)

| | GRUPPO 1 | GRUPPO 2 | GRUPPO 3 |
|--------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Conosce l' alternanza scuola-lavoro | 79,6% | 78,1% | 84,8% |
| L'ha utilizzata | 34,4% | 39,7% | 48,3% |
| Ne dà un giudizio positivo | 89,6% | 79,2% | 76,8% |
| Conosce il tirocinio | 82,8% | 83,1% | 87,8% |
| L'ha utilizzato | 40,1% | 46,2% | 58,4% |
| Ne dà un giudizio positivo | 95,6% | 88,7% | 87,5% |

La stessa tendenza si nota rispetto ai centri per l'impiego (Tab. 14). Da un 32,9% di imprese senza problemi di mismatch (gruppo 1) che vi si è rivolta per assumere personale, si passa a un 49,3% del gruppo 2 e a un 63,2% del gruppo "posti vacanti". Dai giudizi espressi sembra che gli uffici dei CPI comprendano abbastanza le esigenze delle imprese, ma non propongano candidati adeguati e rispondano in tempi troppo lunghi, in particolare nel giudizio di quelle imprese che rilevano maggiori difficoltà di assunzione; infatti la valutazione positiva decresce restringendo la lente ai gruppi 2 e 3.

Tabella 14

CENTRI PER L'IMPIEGO (CPI). CONOSCENZA, UTILIZZO E GIUDIZIO DA PARTE DELLE IMPRESE. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)

| | GRUPPO 1 | GRUPPO 2 | GRUPPO 3 |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Si è rivolta a un centro per l'impiego (CPI) per assumere personale | 32,9% | 49,3% | 63,2% |
| Il CPI ha compreso le esigenze dell'impresa | 80,1% | 70,2% | 64,5% |
| Il CPI ha proposto candidati adeguati | 66,0% | 43,1% | 27,6% |
| Il CPI ha tempi troppo lunghi | 18,9% | 30,7% | 36,9% |

Vedremo in seguito che alcune variabili strutturali determinano il diverso approccio delle imprese alla questione delle assunzioni, ma rimane significativo l'andamento crescente del disagio e la sua caratterizzazione se passiamo dal gruppo delle imprese che non dichiarano difficoltà nel trovare le figure professionali di cui hanno bisogno, al gruppo di chi invece percepisce il *mismatch* come problema, a quello, più ristretto, delle aziende che non hanno effettivamente trovato negli ultimi tre anni le figure che cercavano. Questa crescita nell'intensità delle risposte si accompagna a una maggiore pervasività e multidimensionalità del *mismatch* percepito o direttamente esperito, che riguarda le figure ricercate, le loro competenze, il numero di candidati disponibili, i canali di reclutamento attivati.

Diventa quindi interessante concentrare l'analisi sulle principali caratteristiche strutturali dei tre gruppi, in modo da evidenziarne eventuali specificità, che possono concorrere a spiegare le ragioni del mismatch nelle sue differenti gradazioni.

8.

Il profilo delle imprese che sperimentano il *mismatch*

Quali fattori influenzano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, se accogliamo il punto di vista delle imprese? Le variabili intervenienti sono molteplici, ma possono forse essere raggruppate in alcune grandi famiglie: gli attributi delle singole imprese, in termini di struttura ma anche di comportamenti legati al reclutamento, alla formazione e all'organizzazione delle

risorse umane; il settore e il mercato di riferimento, che influenzano le strategie competitive; il contesto locale e nazionale, in primis il ruolo delle istituzioni educative e delle politiche formative e di orientamento; la dimensione macroeconomica, in particolare gli effetti della crisi e dei cambiamenti tecnologici.

In questo lavoro ci soffermeremo sugli aspetti micro, indagando i comportamenti delle aziende toscane dal loro punto di vista, con riferimento ad alcuni aspetti tra quelli sopra citati.

Una prima comparazione tra i tre gruppi di imprese può essere fatta sulla base di alcune variabili di struttura disponibili, sul lato della prestazione economica (dimensione aziendale, il valore aggiunto prodotto e l'export) e su quello dei comportamenti di assunzione (avviamenti, avviati, saldi) (Tab. 15). La media di gruppo non evidenzia particolarità specifiche dei singoli gruppi rispetto a queste dimensioni, mettendo in rilievo una certa somiglianza dal punto di vista strutturale¹⁷. Solo il dato sul tipo di avviamenti sembra suggerire una quota più elevata di professioni alte (dirigenti o tecnici) e operai specializzati per il terzo gruppo, rispetto agli altri, quindi politiche di reclutamento più indirizzate a personale qualificato.

Tabella 15

MEDIA DI GRUPPO DI ALCUNI VALORI ECONOMICI STRUTTURALI DELLE IMPRESE. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)

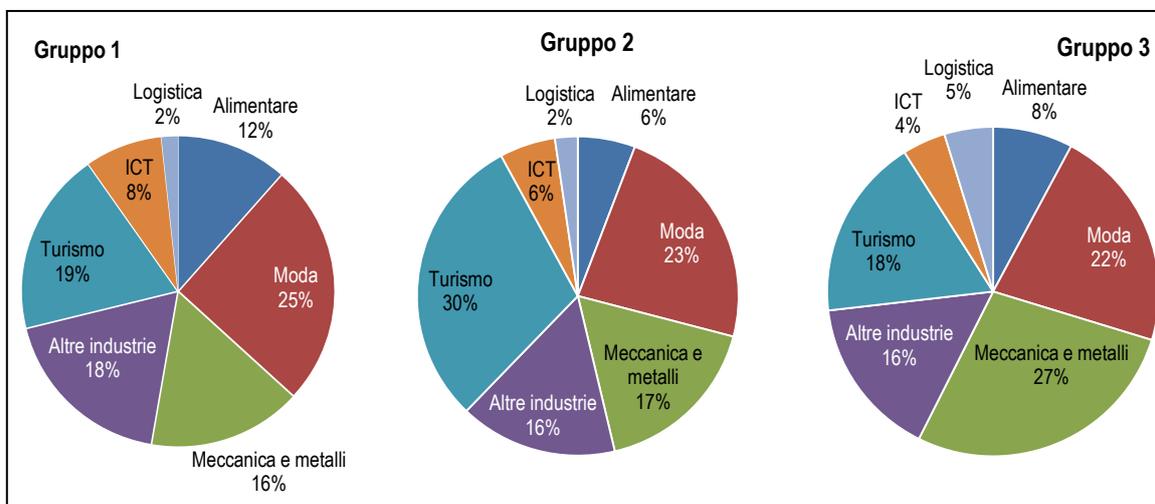
| | Gruppo 1 | Gruppo 2 | Gruppo 3 |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Addetti unità locali 2015 | 25 | 24 | 25 |
| Valore aggiunto | 1.800.923 | 1.695.642 | 1.702.943 |
| Export su fatturato | 27,6% | 28,1% | 28,9% |
| Saldo | 3,9 | 3,9 | 5,6 |
| Avviati su dipendenti | 1,2 | 1,4 | 1,4 |
| Avviamenti su dipendenti | 2,0 | 2,6 | 2,2 |
| Quota contratti stabili | 31,8% | 28,8% | 29,0% |
| Quota avviamenti professioni alte | 10% | 9% | 14% |
| Quota avviamenti operai specializzati | 25% | 26% | 31% |
| Quota avviamenti personale non qualificato | 15% | 16% | 16% |

Nota: i dati relativi ad addetti, valore aggiunto ed export sono al 2015, mentre quelli sugli avviamenti si riferiscono al periodo 01/2015-03/2018

Le differenze maggiori tra i gruppi emergono una volta che si prenda in considerazione i settori di appartenenza delle imprese (Fig. 16). In questo modo diviene evidente la maggiore difficoltà di reclutamento delle aziende metal-meccaniche e, in seconda battuta, di quelle logistiche, le quali pesano proporzionalmente di più nel terzo gruppo, mentre la caratteristica principale del turismo sembra essere quella di collocarsi nel secondo gruppo, che percepisce il problema del *mismatch*, ma alla fine procede alle assunzioni di cui ha necessità. A un primo esame, i settori più immuni al problema dello scarto tra domanda e offerta sembrano l'alimentare e l'ICT.

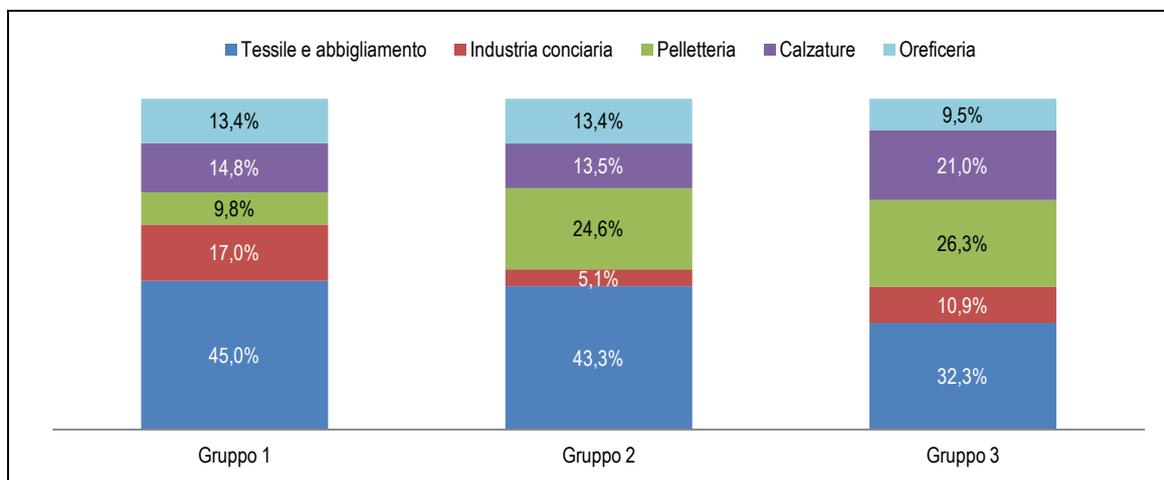
¹⁷ La stessa somiglianza emerge considerando anche i quintili delle variabili riportate in tabella.

Figura 16
 SETTORI DI APPARTENENZA DELLE IMPRESE PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)



La moda, che aggrega in Toscana settori tra loro molto diversi, appare trasversale ai tre gruppi. In realtà, distinguendo meglio al suo interno, la pelletteria mostra le maggiori difficoltà sia a livello di percezione del *mismatch* che di effettivi posti vacanti, così come il calzaturiero. I settori della moda che invece sembrano in proporzione soffrire meno il problema del *mismatch* sono la concia e il tessile e abbigliamento, ma anche, in parte, l'oreficeria (Fig. 17).

Figura 17
 SETTORI DI APPARTENENZA DELLE IMPRESE DELLA MODA PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)



In sintesi, il settore costituisce senz'altro un fattore diversificante, che sembra condizionare le politiche di assunzione delle imprese e le difficoltà da esse incontrate. Questo risultato

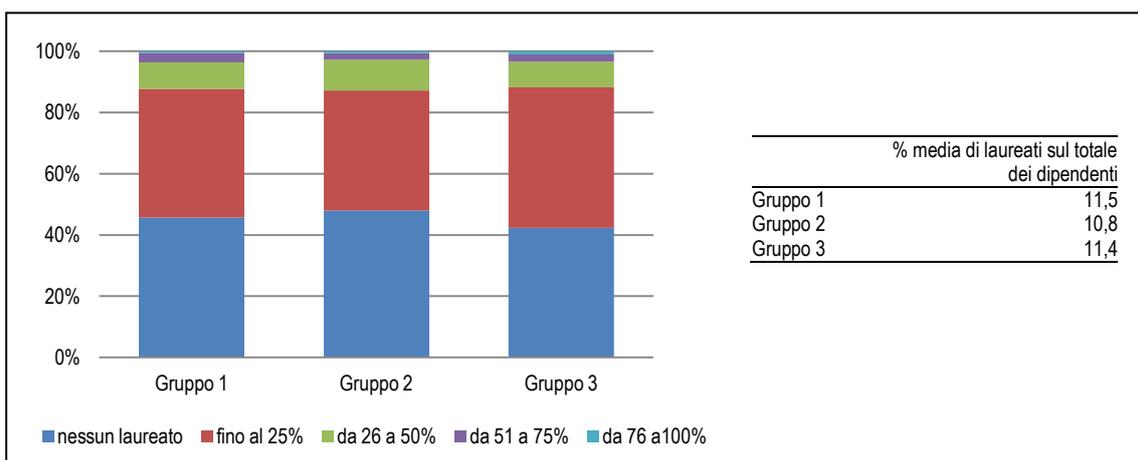
richiama alcune precedenti analisi sul fabbisogno professionale della manifattura toscana¹⁸, che evidenziavano l'interesse per figure dotate di specifiche competenze tecniche e manuali legate alle produzioni del *Made in Italy*, ma con differenze intersettoriali e territoriali che riguardavano per esempio la disponibilità sul territorio di istituzioni formative volte a colmare certe lacune¹⁹.

Mediante l'indagine sono state raccolte alcune peculiarità delle imprese riguardanti la gestione interna delle risorse umane. Ci siamo cioè soffermati sulla presenza nell'organico aziendale di figure ad alta formazione come i laureati, sull'attenzione posta alle risorse umane (formazione, organizzazione interna, acquisizione di nuove competenze), sulla soddisfazione espressa per i dipendenti. Queste variabili si distribuiscono in modo differenziato nei tre gruppi?

In primo luogo, la presenza di laureati risulta molto bassa e semmai concentrata in specifici settori, come logistica e ICT per i servizi, chimica-farmaceutica e meccanica per la manifattura. Questo è un dato noto²⁰: le imprese toscane non risultano particolarmente interessate all'assunzione di laureati, che costituiscono ancora una piccola percentuale dei propri dipendenti totali. Ciò premesso, la distribuzione dei laureati nei tre gruppi di imprese non fa rilevare differenze marcate, anche se nel terzo gruppo troviamo in proporzione più aziende con laureati (Fig. 18).

Figura 18

QUOTA DI LAUREATI SUL TOTALE DEI DIPENDENTI AL 31/11/2017 PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)



Per quanto riguarda le strategie relative alla gestione delle risorse umane, alcuni autori mostrano le implicazioni dei diversi modelli organizzativi sull'allocazione ottimale del personale²¹. Le imprese ad alta performance sono infatti quelle dotate di maggiori *capabilities*, risultato di investimenti in beni tangibili e intangibili (ICT, capitale organizzativo e sviluppo delle competenze). Mediante l'indagine CATI non è stato naturalmente possibile approfondire le pratiche manageriali delle imprese toscane, anche se sono noti i limiti italiani riferiti a tali

¹⁸ <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2017/05/analisi-fabbisogni-faraoni-28-03-2017.pdf>

¹⁹ Potrebbe essere il caso del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno, le cui imprese intervistate si collocano prevalentemente nel gruppo 1, laddove associazioni di categorie e sindacati insieme alle istituzioni di governo locale si sono storicamente adoperate per creare un sistema di formazione e di incontro tra domanda e offerta di lavoro in risposta alle richieste delle imprese del territorio.

²⁰ Oltre al risultato della presente indagine rispetto all'interesse delle imprese per i laureati, che risultano la figura su cui si concentra il minore interesse, si rimanda a un altro lavoro IRPET "Orienta il futuro. I laureati e il lavoro in Toscana", <http://www.irpet.it/archives/51406>.

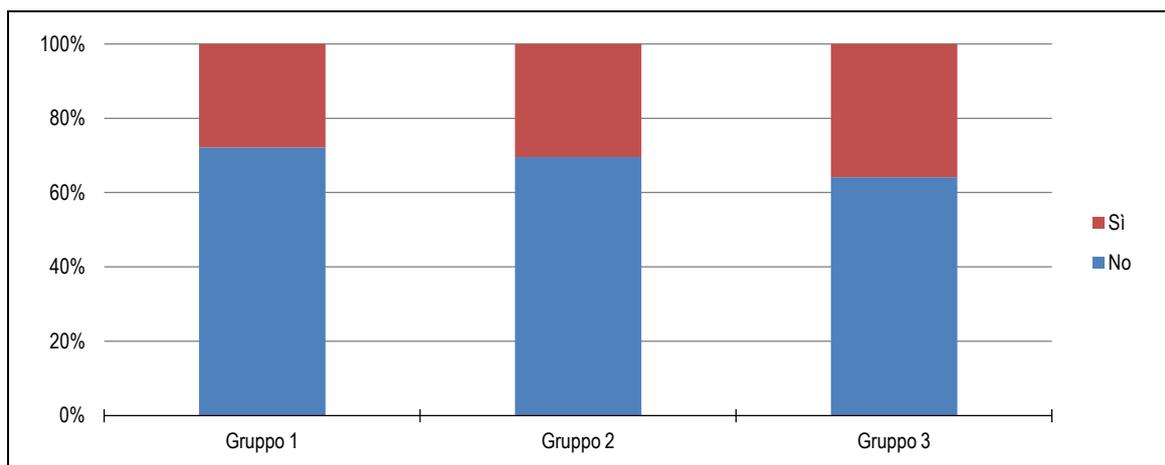
²¹ Ci si riferisce in particolare ai lavori di Bloom e Van Reenen (2007, 2011).

aspetti²². Ci siamo quindi concentrati su alcune domande volte a rilevare un'indicazione di massima sull'attenzione posta dalle imprese alla gestione delle risorse umane.

È minoritaria la quota di aziende che dichiara di possedere un ufficio dedicato a tale mansione o almeno un dipendente a essa dedicato. La distribuzione nei tre gruppi non appare particolarmente differenziata, anche se è il gruppo delle imprese con posti vacanti che mostra una quota leggermente più alta di aziende così attente alle politiche di gestione delle risorse umane da impiegarvi una figura apposita (Fig. 19).

Figura 19

QUOTA DI IMPRESE CHE DICHIARANO DI POSSEDERE UN UFFICIO O ALMENO UN DIPENDENTE DEDICATO ALLA GESTIONE DEL PERSONALE PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESA CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESA CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESA CON POSTI VACANTI)

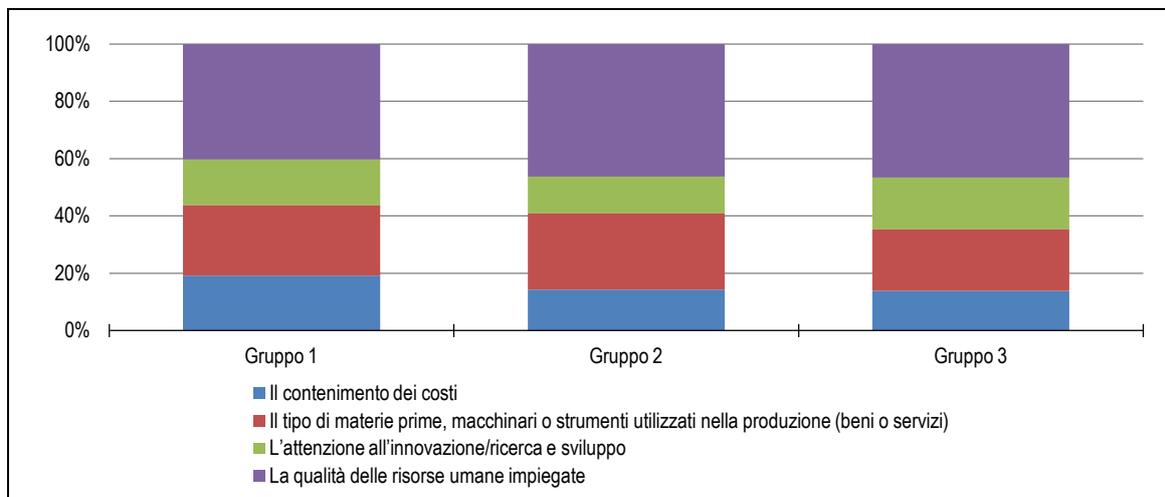


Piccole dimensioni e una gestione familiare possono ostacolare investimenti in tali pratiche, pur esistendo un'organizzazione dell'azienda in cui le risorse umane sono ritenute centrali. Per questo abbiamo somministrato alle imprese domande indirette volte a rilevare il ruolo conferito agli aspetti relativi alla gestione del personale: in primo luogo, se la qualità delle risorse umane è considerata un fattore di competitività rispetto ad altri propositi, come il contenimento dei costi, il tipo di materie prime, macchinari o strumenti utilizzati nella produzione del bene o servizio, la ricerca e l'innovazione (Fig. 20).

²² Si vedano le indagini di Eurofound sulle condizioni di lavoro dentro le imprese. In particolare: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1502en_0.pdf; https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf.

Figura 20

IL FATTORE DI COMPETITIVITÀ PIÙ IMPORTANTE PER L'IMPRESA. % DI RISPOSTE PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)

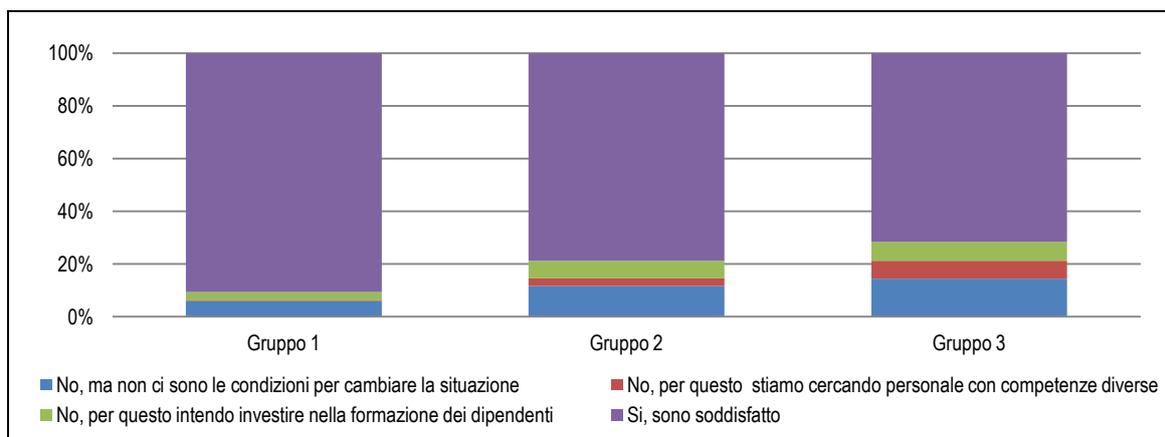


Il dato positivo è l'ampio accordo delle imprese sulla centralità delle risorse umane. Questo aspetto tende a coinvolgere più aziende, in proporzione, del secondo e del terzo gruppo. Quest'ultimo, in particolare, vede associato a tale fattore una maggiore attenzione alla ricerca e all'innovazione.

A delineare ulteriormente la filosofia abbracciata dall'azienda riguardo alla gestione dei propri dipendenti è il grado di soddisfazione per le loro competenze espresso dalle imprese intervistate (Fig. 21). Esso è alto nei tre gruppi. La percentuale di imprese soddisfatte coerentemente diminuisce passando dalle imprese che non percepiscono il problema del *mismatch* agli altri gruppi e diventando minimo per quelle che hanno avuto negli ultimi tre anni problemi a riempire posizioni vacanti. Si può quindi ipotizzare che le imprese più attente alla qualità delle risorse umane sentano la necessità di migliorare le competenze dei propri dipendenti sia organizzando la formazione adeguata sia assumendo nuove figure professionali.

Figura 21

SODDISFAZIONE DELLE IMPRESE PER LE COMPETENZE DEI PROPRI DIPENDENTI. % DI RISPOSTE PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)

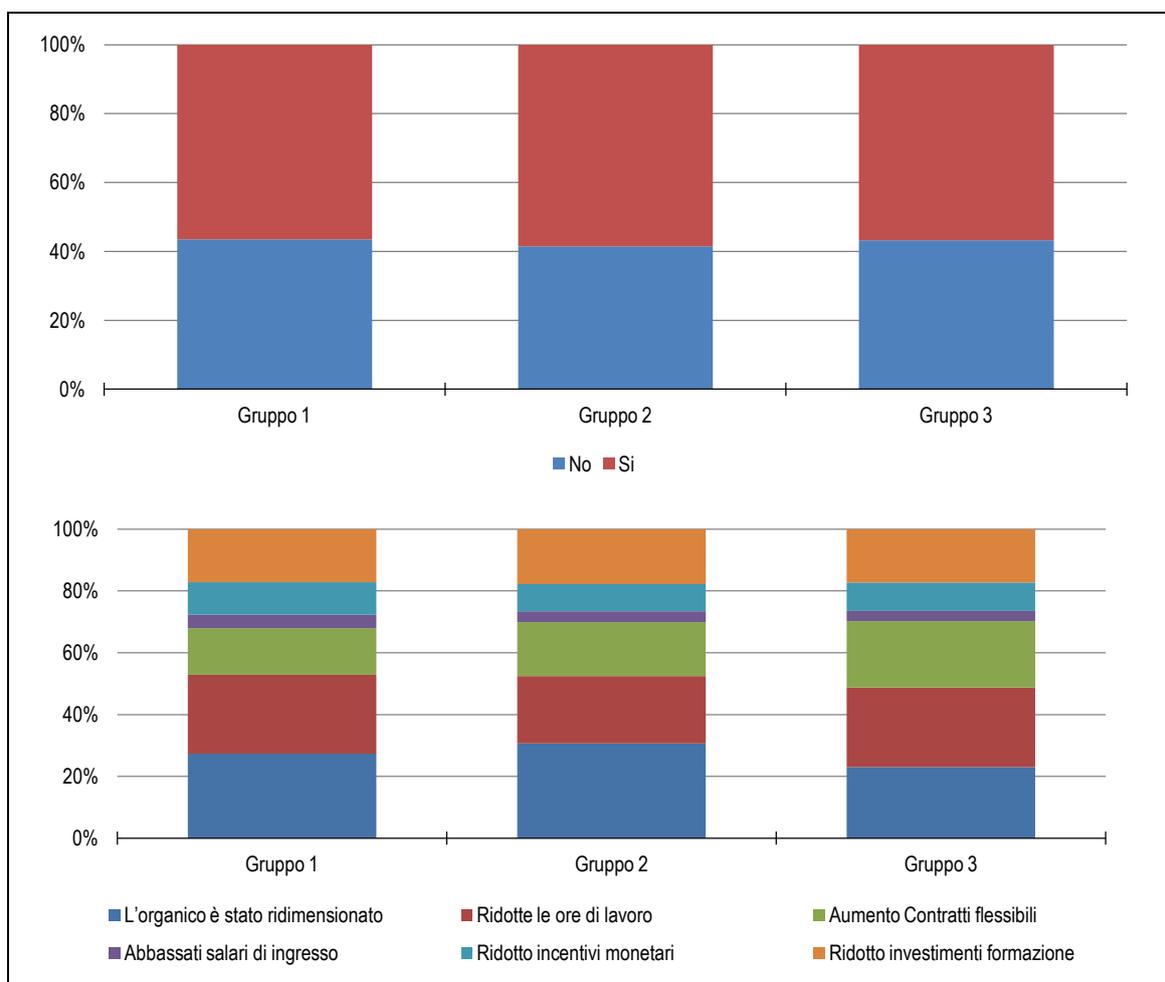


Sempre nel terzo gruppo emerge una quota più alta (poco più del 10%) di imprese rassegnate al basso allineamento delle competenze interne alle richieste del mercato, laddove le condizioni presenti non permettono né di assumere nuovo personale né di investire nella formazione dei dipendenti.

Passando alla possibile influenza delle trasformazioni macro, due processi stanno influenzando significativamente le strategie delle imprese: la crisi economica e la nuova ondata di innovazioni tecnologiche (Industria 4.0). Possono aver condizionato in modo diverso le aziende appartenenti ai tre gruppi identificati in base alla questione del *mismatch*?

La grande crisi ha colpito una quota importante di imprese toscane, con effetti non trascurabili sulle pratiche di gestione delle risorse umane (Fig. 22), che ne sono uscite penalizzate: ridimensionamenti dell'organico, riduzione delle ore di lavoro, aumento dei contratti flessibili e contrazione degli investimenti in formazione. Non sembrano emergere, però, differenze significative tra i gruppi, evidenziando una sorta di effetto penalizzante trasversale della crisi, su imprese che si pongono diversamente rispetto alle politiche di reclutamento e di assunzione.

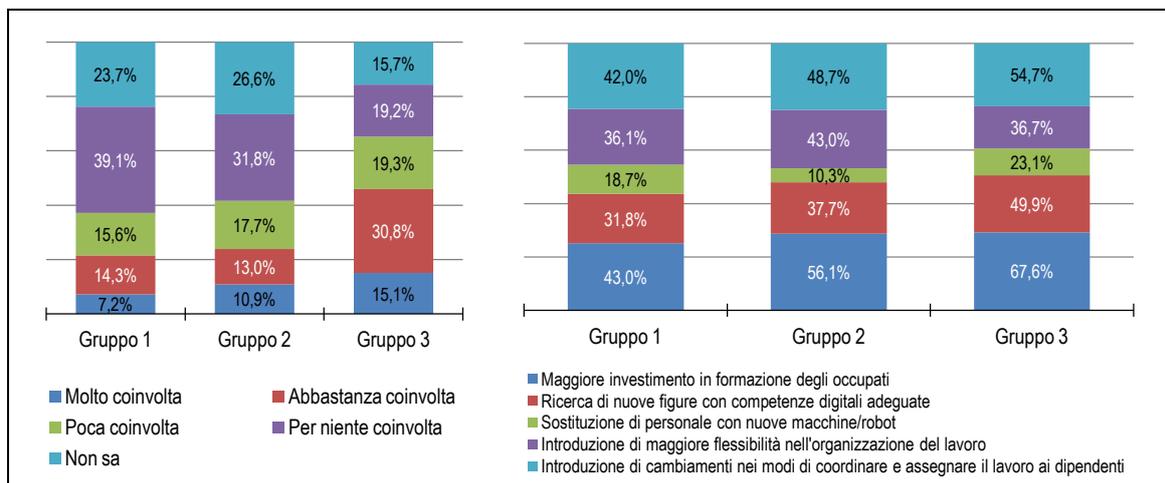
Figura 22
 IMPRESE COLPITE DALLA CRISI E INFLUENZA SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE. % DI RISPOSTE PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)



L'altro processo in corso, con elevate potenzialità di influenzare le dinamiche imprenditoriali relative alla gestione delle risorse umane e delle competenze, è il cosiddetto processo di digitalizzazione dell'economia. L'applicazione delle tecnologie di informazione e comunicazione avviene a un livello superiore e più pervasivo di quello che ha caratterizzato la New Economy degli anni novanta, poiché basato su (1) l'utilizzo di macchine evolute, potenzialmente in grado di compiere azioni prima ad appannaggio esclusivo dell'essere umano, ma soprattutto su (2) la possibilità di interconnettere fasi, processi e azioni e produrre una mole di informazioni senza precedenti. In questo senso la riorganizzazione del lavoro e l'aggiornamento e la trasformazione delle competenze divengono centrali. L'impatto sul capitale umano del processo di digitalizzazione può assumere quindi dimensioni notevoli e dovrebbe essere monitorato con attenzione.

Durante la rilevazione abbiamo richiesto alle imprese (a) quanto la profonda ristrutturazione in atto alla luce del processo di digitalizzazione dell'economia conosciuto anche con il nome di Industria 4.0, stia coinvolgendo la propria azienda e (b) il tipo di effetto in termini di politiche di gestione delle risorse umane. Ci basiamo quindi sulla valutazione espressa degli intervistati.

Figura 23
 IMPRESE E PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE: COINVOLGIMENTO E STRATEGIE. % DI RISPOSTE PER GRUPPO. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)



Emerge, innanzitutto, una più marcata differenza tra i gruppi, laddove le imprese che hanno avuto negli ultimi tre anni posizioni vacanti risultano anche quelle più coinvolte nel processo di digitalizzazione (Fig. 23). Infatti se consideriamo insieme le risposte “molto” e “abbastanza coinvolta” raggiungiamo il 46% delle aziende (il 65% se aggiungiamo “poco coinvolta”), mentre negli altri gruppi la quota delle imprese supera di poco il 20%. Isolando poi le sole aziende che si sono dichiarate interessate da questi processi di ristrutturazione, nel terzo gruppo troviamo quelle più attente alla formazione dei dipendenti, alla ricerca di nuove figure con spiccate competenze digitali e alla trasformazione dell'organizzazione del lavoro. Ciò fa supporre che le loro difficoltà di reclutamento possano essere, almeno in parte, ricondotte a fabbisogni professionali avanzati, che il mercato del lavoro regionale non è ancora in grado di fornire nella misura adeguata. È interessante che anche negli altri gruppi le aziende “più digitali” siano comunque attente alle competenze e alla formazione e quindi consce che

investimenti in tecnologie e innovazioni richiederanno uno sforzo organizzativo volto a aggiornare e aumentare le conoscenze e le abilità della forza lavoro.

Alla luce dello spoglio delle interviste, le variabili che con più forza si associano alla collocazione delle imprese in uno dei tre gruppi relativi al tema del *mismatch*, sono l'appartenenza settoriale e l'esposizione al processo di digitalizzazione, sebbene ci si potrebbe aspettare che anche altri attributi possano influenzare la percezione di un'azienda delle difficoltà di reclutare nuovi dipendenti e l'effettivo problema delle posizioni vacanti. Quanto conta la sensibilità per la gestione delle risorse umane e il fatto di mettere al centro delle proprie strategie competitive il capitale umano? Quanto l'insoddisfazione per le competenze dei propri dipendenti spinge l'impresa a guardarsi intorno e cercare nuove figure professionali? I maggiori problemi di reclutamento nascono in proporzione alla qualificazione delle risorse umane ricercate? Quanto contano le dimensioni dell'azienda e quali specializzazioni settoriali hanno più problemi ad assumere?

Prendendo come parametro di confronto il gruppo delle imprese che dichiara di non percepire il problema del mismatch e di non avere aperte posizioni rimaste a lungo vacanti negli ultimi tre anni (gruppo 1), vediamo quali variabili tra quelle considerate sembrano favorire la collocazione nei gruppi 2 (imprese che percepiscono il mismatch ma non hanno avuto posti vacanti) e 3 (imprese con posti vacanti).

La tabella 24 illustra i principali risultati di una regressione logistica multinomiale²³, che confermano, in prima battuta l'importanza dei settori nel discriminare l'appartenenza a un gruppo e, invece, la non significatività di molte fra le variabili considerate come la crisi, l'attenzione alle risorse umane, la presenza dei laureati, la maggior parte dei dati relativi ad avviamenti e addetti.

Tornando ai settori, la concertia è stata scelta come settore di riferimento per la sua maggior concentrazione nel gruppo 1: rispetto ad essa tutti gli altri settori mostrano un rischio più elevato (consentendo di rifiutare l'ipotesi nulla) di ricadere nel secondo gruppo, tranne l'alimentare. Diverso è il valore del rischio relativo di ricadere nel gruppo 2, molto più elevato per la pelletteria (10 volte rispetto alla concertia) e per il turismo (8 volte rispetto alla concertia), che possono essere considerati i settori distintivi del gruppo delle imprese che percepisce il problema del *mismatch* come tale.

Passando al terzo gruppo, quello dei posti vacanti, qui la caratterizzazione settoriale appare più selettiva: a fronte di valori di p non significativi per la maggior parte dei settori, logistica e pelletteria hanno il rischio relativo più alto di ricadere nel terzo gruppo, seguite dal turismo – in misura però inferiore rispetto a quello di appartenere al primo gruppo – e dalla meccanica.

²³ La variabile dipendente è l'appartenenza al gruppo 1, 2 o 3. Le variabili indipendenti sono invece l'appartenenza settoriale (variabile categoriale: il settore di riferimento è la concertia); l'esposizione ai processi di digitalizzazione, l'effetto negativo della crisi, l'aver un ufficio o un dipendente dedicato alle Risorse Umane, dare importanza alla qualità delle RU, essere soddisfatti dei propri dipendenti, avere dipendenti laureati (variabili dicotomiche); la quota di avviamenti di professioni alte (1-3 ISCO), di operai specializzati (4 ISCO), di professioni non qualificate (8 ISCO), saldo tra avviamenti e cessazioni (periodo 01/2015-03/2018), rapporto tra avviamenti (periodo 01/2015-03/2018) e dipendenti (2015); quota di contratti stabili sul totale di quelli avviati/trasformati, addetti unità locali 2015 (variabili continue). Non abbiamo qui considerato i valori relativi all'export, perché avremmo dovuto escludere i settori che naturalmente non producono export come il turismo. Da un'applicazione alla sola manifattura, i valori di p risultano comunque non significativi.

Tabella 24

RISCHIO RELATIVO DI UN'IMPRESA DI APPARTENERE AL GRUPPO 2 E AL GRUPPO 3 RISPETTO A QUELLO DI APPARTENERE AL GRUPPO 1 (base outcome) PER LE VARIABILI INDICATE. GRUPPO 1 (IMPRESA CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESA CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESA CON POSTI VACANTI)

| | Gruppo 2 | | Gruppo 3 | |
|--------------------------------------------|----------|-----------------|----------|-----------------|
| | RRR | significatività | RRR | significatività |
| Marmo | 5,592 | ** | 2,284 | |
| Alimentare | 2,358 | | 1,833 | |
| Tessile e abbigliamento | 4,340 | ** | 1,551 | |
| Pelletteria | 9,962 | *** | 5,212 | ** |
| Calzature | 3,579 | ** | 2,686 | |
| Oreficeria | 3,901 | ** | 1,348 | |
| Meccanica e metalli | 4,603 | *** | 3,243 | * |
| Carta | 4,903 | ** | 2,045 | |
| Chimica e farmaceutica | 3,134 | * | 1,576 | |
| Altre industrie | 4,037 | ** | 2,443 | |
| Turismo | 7,767 | *** | 3,321 | * |
| Logistica | 6,957 | *** | 7,209 | ** |
| Servizi informatici | 3,669 | ** | 1,051 | |
| Digitalizzazione | 1,161 | | 2,765 | *** |
| Crisi | 1,200 | | 1,194 | |
| Ufficio RU | 1,158 | | 1,169 | |
| Qualità RU | 1,158 | | 1,146 | |
| Laureati | 0,876 | | 0,909 | |
| Soddisfazione per i dipendenti | 0,377 | *** | 0,280 | *** |
| Quota avviamenti professioni alte | 1,376 | | 3,562 | ** |
| Quota avviamenti operai specializzati | 1,594 | * | 2,227 | * |
| Quota avviamenti personale non qualificato | 1,327 | | 1,426 | |
| Saldo | 1,000 | | 1,020 | |
| Avviamenti su dipendenti 2015 | 1,018 | | 1,002 | |
| Quota contratti stabili | 0,941 | | 0,805 | |
| Addetti unità locali 2015 | 0,999 | | 0,998 | |
| _cons | 0,369 | * | 0,181 | ** |

Nota: Gruppo 1 base outcome. Concerca: settore di riferimento tra i settori. Significatività: * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

L'altra variabile di interesse è l'esposizione ai processi di digitalizzazione, che appare rilevante nel determinare l'appartenenza delle imprese al terzo gruppo: per le imprese che hanno intrapreso un percorso di investimento in tal senso si rileva un rischio 3 volte più alto di aver avuto negli ultimi tre anni posizioni rimaste a lungo aperte. Ciò lascia ipotizzare la ricerca di figure professionali con competenze che rispondano alle nuove esigenze tecnologiche e organizzative, difficili però da trovare nel mercato del lavoro corrente. Tale dato sembra confermato dall'aver assunto figure professionali elevate e, in misura minore operai specializzati, elemento che aumenta di tre volte e mezzo la possibilità di ricadere nel terzo gruppo, facendo pensare a una strategia di innalzamento della qualità delle risorse che porta queste imprese ad adoperarsi in modo selettivo nel reclutamento di personale, incontrando quindi maggiori difficoltà. Non sembra un caso, infatti, che le imprese che si sono dichiarate soddisfatte per i propri dipendenti siano anche quelle con il minor rischio di ricadere nel gruppo due e tre.

Alla luce di quanto osservato, possiamo concentrarci sulle variabili che appaiono più interessanti al fine di delineare le specificità delle imprese che incontrano più difficoltà in fase di reclutamento di nuovo personale, ossia quelle appartenenti al gruppo due e, in particolare, al gruppo tre. Nella tabella 25 sono riportate le probabilità di ricadere in uno dei tre gruppi per settore e esposizione al processo di digitalizzazione. In questo modo è più facile evidenziare l'effetto combinatori dei diversi stati delle due variabili e quando esso è più incisivo. In particolare, l'elemento di maggiore interesse sembra l'effetto che l'essere digitale ha per le imprese: in media essere interessate ai nuovi investimenti 4.0 espone tutte le imprese, indipendentemente dal settore, a un aumento del 14% della probabilità di appartenere al terzo

gruppo, che diviene il 20% per la logistica, il 18% per la meccanica, il 17% per la pelletteria. Le imprese del settore conciario e di quello alimentare, che si collocano soprattutto nel primo gruppo, se esposte al processo di digitalizzazione aumentano rispettivamente del 14% e del 16% la probabilità di ricadere nel terzo gruppo.

Tabella 25

PROBABILITÀ DI CADERE IN UN GRUPPO PER SETTORE ED ESPOSIZIONE AL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE. GRUPPO 1 (IMPRESE CHE NON PERCEPISCONO IL MISMATCH), GRUPPO 2 (IMPRESE CHE PERCEPISCONO IL MISMATCH MA NON HANNO AVUTO POSTI VACANTI), GRUPPO 3 (IMPRESE CON POSTI VACANTI)

| | Gruppo 1 | | Gruppo 2 | | Gruppo 3 | |
|-------------------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|
| | Non digitale | Digitale | Non digitale | Digitale | Non digitale | Digitale |
| Marmo | 42% | 33% | 50% | 47% | 8% | 20% |
| Alimentare | 57% | 44% | 30% | 28% | 13% | 28% |
| Tessile e abbigliamento | 48% | 38% | 44% | 43% | 8% | 19% |
| Conceria | 70% | 56% | 20% | 20% | 10% | 24% |
| Pelletteria | 25% | 17% | 60% | 51% | 15% | 32% |
| Calzature | 44% | 32% | 42% | 38% | 14% | 30% |
| Oreficeria | 46% | 36% | 45% | 42% | 9% | 22% |
| Meccanica e metalli | 39% | 27% | 44% | 38% | 17% | 35% |
| Carta | 46% | 37% | 47% | 46% | 7% | 17% |
| Chimica e farmaceutica | 56% | 45% | 35% | 33% | 9% | 22% |
| Altre industrie | 44% | 33% | 44% | 40% | 12% | 27% |
| Turismo | 34% | 26% | 57% | 53% | 9% | 21% |
| Logistica | 30% | 20% | 50% | 40% | 20% | 40% |
| Servizi informatici | 54% | 44% | 39% | 39% | 7% | 17% |

Ricapitolando sinteticamente i principali risultati dell'indagine, sembra quindi di poter affermare che la maggioranza delle imprese toscane percepisce la questione del mismatch, cioè il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Tale difficoltà si trasforma però in effettivi posti vacanti per poco più del 15% delle imprese. Dall'osservazione delle risposte al questionario si delineano alcune caratteristiche distintive dei tre gruppi (quello che non sente il problema, quello che lo percepisce come tale, quello che sperimenta una vera e propria carenza di personale), in una sorta di escalation che vede il secondo gruppo e ancora di più il terzo maggiormente pressati dal problema della carenza nei candidati di competenze ritenute adeguate, dal maggiore interesse per personale con esperienza e diplomati, ma anche, in proporzione per laureati. Le imprese appartenenti a questi gruppi prestano una specifica attenzione a figure professionali che riguardano il *core* delle attività e in particolare alle skill tecniche. Il problema quindi esiste e ha dei confini chiari per le imprese toscane che lo percepiscono e lo vivono in prima persona.

Da un'analisi più approfondita volta a rilevare le specificità delle imprese appartenenti ai diversi gruppi, emerge come le variabili strutturali (dimensioni, valore aggiunto, export, avviamenti) non sembrano distribuirsi in maniera particolarmente differenziata. Varia invece l'appartenenza settoriale, laddove settore conciario e alimentare lamentano in misura minore difficoltà di reclutamento, a fronte del turismo, della pelletteria e della logistica che invece sentono di più il problema del *mismatch*. Fatta eccezione per il turismo, sia la pelletteria che la logistica, a cui si aggiunge la meccanica, caratterizzano anche il terzo gruppo, in particolare se esposte ai processi di digitalizzazione. Ma l'essere interessate da una ristrutturazione coerente con i temi della quarta rivoluzione industriale aumenta la probabilità di aver sperimentato il problema dei posti vacanti per tutti i settori, indicando una carenza di figure professionali adeguate alle nuove necessità produttive e tecnologiche o, almeno, una minore chiarezza sulle competenze che divengono più importanti e sul come costruirle.

9.

Alcune considerazioni conclusive

Il concetto di *mismatch* incarna la variabile dipendente della nostra indagine, declinata in due accezioni: (1) la percezione e quindi il riconoscersi delle imprese in un dibattito più ampio sulle difficoltà di reclutamento, che può influenzare le strategie di assunzione e il modo con cui le imprese si pongono nel mercato del lavoro; (2) l'esistenza per l'azienda di posti vacanti ossia l'effettiva difficoltà a colmare un vuoto di personale (e di competenze) del proprio organico. Proprio per la sua multidimensionalità il fenomeno del *mismatch* non si presta però a una valutazione univoca considerato che può essere, per esempio, il risultato di avanzate strategie di assunzione delle imprese, che si scontrano con carenze derivanti dal lato dell'offerta ma anche l'effetto dei limiti di aziende con una politica del personale poco lungimirante. Possiamo allora ipotizzare che un'impresa non percepisca e non abbia sperimentato il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, perché attua una politica delle risorse umane all'avanguardia, procacciandosi le competenze di cui necessita di cui ha profonda chiarezza; oppure, perché sta vivendo un periodo di crisi e fa pochissime assunzioni; oppure, ancora, perché non ha nessuna politica del personale e una scarsa attenzione alle competenze dei propri dipendenti. Estremizzando il ragionamento, percepire e, ancora di più, esperire il *mismatch*, può dipendere da un'effettiva ricerca di nuove professionalità conseguente per esempio a un processo di ristrutturazione interna e a una centralità conferita al capitale umano che si accompagna a politiche del personale più ragionate. Ciò segnalerebbe quindi imprese dinamiche in fase ascendente. Ovvero, percepire e, ancora di più, esperire il *mismatch* potrebbe essere segno rivelatore dei limiti interni dell'impresa che non riesce a gestire le fasi del reclutamento, perché troppo piccola (caso tipico del sistema produttivo toscano) o perché guidata da un gruppo dirigente con scarse competenze nella gestione delle risorse umane (debolezza del sistema imprenditoriale italiano). In tal caso saremmo di fronte a imprese deboli.

L'analisi delle variabili strutturali disponibili non ha evidenziato particolari specificità in termini di dimensioni (di addetti e di fatturato), di esposizione sui mercati internazionali, di avviamenti. Contano invece molto le differenze settoriali e l'esposizione ai processi di digitalizzazione, quindi, possiamo supporre, gli effetti che questi ultimi avranno sull'organizzazione del lavoro.

La competizione internazionale, come effetto anche dei meccanismi ricompositivi seguiti alla grande crisi, ha conferito una nuova centralità alle competenze e, più in generale, al capitale umano, così da evidenziare le lacune di quegli attori economici che fino a oggi hanno insistito di più sulla riduzione dei costi e sulla flessibilizzazione del lavoro. Le trasformazioni collegate a tali processi, su cui si innesta la nuova ondata di cambiamento tecnologico riconducibile alla cosiddetta quarta rivoluzione industriale, aprono spazi di intervento per le istituzioni politiche e per le categorie economiche, volti a orientare il cambiamento a favore dell'istruzione e della formazione continua. Purtroppo in Italia gli investimenti – pubblici e privati - orientati a migliorare e incrementare le competenze e le conoscenze delle persone, imprenditori e lavoratori, risultano da decenni lacunosi, con effetti sistemici negativi sulla capacità del Paese di creare e distribuire benessere.

La questione del *mismatch* è un risvolto di questa medaglia e appare una realtà anche per le imprese toscane. L'indagine IRPET mostra che a una diffusa percezione della carenza dell'offerta di lavoro (in termini sia quantitativi che qualitativi), comunque importante nella costruzione della fiducia tra gli attori economici, si affianca la presenza di reali difficoltà a trovare le figure professionali ricercate da parte delle imprese. Essa è più marcata in specifici settori manifatturieri che potremmo definire anche quelli naturalmente più esposti alla

diffusione delle tecnologie digitali come la logistica e la meccanica, ma anche in un settore tradizionale e fondante del *Made in Italy* come la pelletteria. Se interessa una minoranza di imprese (circa il 16%), l'esperienza diretta del *mismatch* sembra però interessare proprio quelle che hanno scelto di intraprendere un processo di ristrutturazione legato all'applicazione delle nuove tecnologie digitali, che necessita di competenze più avanzate e rivaluta quindi il ruolo del capitale umano come fattore principale di competitività del sistema economico. Non è stato possibile indagare se le difficoltà incontrate da queste aziende sono anche effetto di una difficoltà di organizzazione e gestione delle risorse umane. Sembra però importante sostenere le imprese che hanno scelto di affrontare la crisi investendo.

L'identificazione di caratteri unificanti le imprese del gruppo 2 e 3 richiede tuttavia un surplus di analisi, volta ad aprire la scatola nera della domanda di lavoro da parte delle imprese, probabilmente indagando meglio i fattori organizzativi interni e le relazioni di filiera.

Riferimenti bibliografici

- Bloom N., Van Reenen J. V. (2007), "Measuring and explaining management practices across firms and countries", *Quarterly journal of economics*, Vol. 122, No 4, p. 1351-1408.
- Bloom N., Van Reenen J. V. (2011), "Human resource management and productivity", in Ashenfelter O.C., Card D. (eds), *Handbook of labor economics*, Vol. 4, Part 2, p. 1697-1767 Elsevier.
- Cappelli P. (2012), *Why good people can't get jobs: the skills gap and what companies can do about it*, Philadelphia: Wharton Digital Press.
- CEDEFOP (2010), *The skill matching challenge - analyzing skill mismatch and policy implications*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- CEDEFOP (2011), *Labour-market polarization and elementary occupations in Europe: Blip or long-term trend?*, Cedefop Research Paper N. 9, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- CEDEFOP (2015a), *Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey*, Cedefop reference series, N. 103, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- CEDEFOP (2015b), *Skill shortages and gaps in European enterprises: striking a balance between vocational education and training and the labour market*, Cedefop reference series, N. 102, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- CEDEFOP (2018), *Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefop's European skills and jobs survey*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; N. 106.
- Eurofound (2015), *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Commission (2010), *Employer's perception of graduate employability: analytical report*, Flash Eurobarometer, N. 304.
- European Commission (2014), *Mapping and analysing bottleneck vacancies in EU labour markets*.
- European Commission (2015), *Employment and social developments in Europe 2015*, Chapter 3.1: Supporting skills development and matching in the EU, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Goos M., Manning A., Salomons A. (2009), "Job Polarization in Europe", *American Economic Review, Papers and Proceedings*, vol. 99, N. 2, pp. 58-63.
- Green F. et al. (1998), "The meaning and determinants of skill shortages", *Oxford bulletin of economics and statistics*, Vol. 60, N. 2, pp. 165-187.
- Institute for Market Economics (2018), *Skills mismatches an impediment to the competitiveness of EU businesses*, European Economic and Social Committee.
- IRPET (2013), *La condizione giovanile ai tempi della crisi*, Firenze.
- OECD (2016), "Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills", *OECD Skills Studies*, OECD Publishing, Paris.

Olivieri E. (2012), “Il cambiamento delle opportunità lavorative”, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 117, Banca d'Italia, febbraio.

Task Force of the Monetary Policy Committee of the European System of Central Banks (2012), “Euro area labour markets and the crisis”, *Occasional Paper Series*, 138, European Central Bank.

Unioncamere (2018), *La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2017*, Roma.



QUESTIONARIO

SEZIONE I – DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DEL PERSONALE

1) È opinione diffusa che le imprese abbiano difficoltà a trovare le figure professionali di cui hanno bisogno. Secondo la sua esperienza ritiene che questa affermazione risponda alla realtà?

- a) Sì
b) No

1a) (Solo se Sì) In riferimento alla sua esperienza, queste difficoltà sono aumentate o diminuite negli ultimi 3 anni?

- a) Aumentate
b) Diminuite
c) Nulla è cambiato

Adesso le chiederò di esprimere una sua valutazione su alcune affermazioni

NB si utilizza una scala da 1 a 4 - per niente/poco/abbastanza/molto- e nella domanda 4 e 5 "non esiste"/"non mi interessa"

2) Secondo l'esperienza della sua azienda, quando ricerca nuovo personale, ha difficoltà legate a:

- a) Il ridotto numero di candidati *per niente/poco/abbastanza/molto*
b) L'inadeguatezza delle competenze dei candidati *per niente/poco/abbastanza/molto*
c) Il fatto che i candidati non accettano le condizioni offerte dall'impresa (orari, salari, spostamenti) *per niente/poco/abbastanza/molto*

3) Adesso le elencherò una lista di figure:

| | 3a) Può esprimere il grado di interesse della sua azienda per ciascuna di esse? | | | | 3b) [Solo per chi risponde 3 e 4 alla 3a] Le risulta di difficile reperimento? | | 3c) [Solo per chi risponde Sì alla 3b] Perché? | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Sì | No | a) Numero ridotto di candidati | | b) L'inadeguatezza delle competenze dei candidati | | c) Il fatto che i candidati non accettano le condizioni offerte dall'impresa | |
| a) Giovani senza esperienza | 1 | 2 | 3 | 4 | Sì | No | Sì | No | Sì | No | Sì | No |
| b) Personale con precedenti esperienze di lavoro | 1 | 2 | 3 | 4 | Sì | No | Sì | No | Sì | No | Sì | No |
| c) I laureati | 1 | 2 | 3 | 4 | Sì | No | Sì | No | Sì | No | Sì | No |
| d) I diplomati | 1 | 2 | 3 | 4 | Sì | No | Sì | No | Sì | No | Sì | No |
| e) Le figure strategiche da inserire in modo permanente nell'organico | 1 | 2 | 3 | 4 | Sì | No | Sì | No | Sì | No | Sì | No |
| f) Le figure da inserire temporaneamente per picchi di produzione, stagionalità, sostituzioni brevi ecc. | 1 | 2 | 3 | 4 | Sì | No | Sì | No | Sì | No | Sì | No |

4) Secondo l'esperienza della sua azienda, quanto è difficile reperire personale per le seguenti attività dell'impresa?

- a) Produzione (bene e servizio) *per niente/ poco/ abbastanza/ molto/ questa attività non esiste*
b) R&S/ Progettazione *per niente/ poco/ abbastanza/ molto/ questa attività non esiste*
c) Amministrazione *per niente/ poco/ abbastanza/ molto/ questa attività non esiste*
d) Commercializzazione *per niente/ poco/ abbastanza/ molto/ questa attività non esiste*
e) Logistica *per niente/ poco/ abbastanza/ molto/ questa attività non esiste*

- 5) **Pensando alle competenze che lei cerca quando deve assumere qualcuno, quanto ritiene difficile reperire persone con competenze:**
- a) Tecniche (nel senso di specifiche della mansione) *per niente/poco/abbastanza/molto/questa competenza non mi interessa*
 - b) Di lingua straniera *per niente/poco/abbastanza/molto/questa competenza non mi interessa*
 - c) Informatiche *per niente/poco/abbastanza/molto/questa competenza non mi interessa*
 - d) Trasversali altrimenti dette soft skills (lavorare in gruppo, problem solving, autonomia, flessibilità...) *per niente/poco/abbastanza/molto/questa competenza non mi interessa*
- 6) **Negli ultimi tre anni la sua azienda ha aperto delle posizioni che sono rimaste a lungo vacanti?**
- a) SI
 - b) NO
- 7) **Più in dettaglio, mi può indicare massimo due figure professionali che la sua impresa fa più fatica a trovare (fare esempi di professioni)?**
Aperta
-
- 8) **Quale tipo di contratto preferisce per inserire in azienda:**
- a) Personale per gestire picchi di produzione (*menu a tendina con contratti: tempo indeterminato; determinato; somministrato/interinale; tirocinio; intermittente/a chiamata; voucher; apprendistato; partita iva; altro; non assumo questo tipo di figura*)
 - b) Personale con competenze strategiche per l'azienda (*menu a tendina: vedi sopra*)
 - c) Personale addetto a mansioni routinarie / poco qualificate (*menu a tendina: vedi sopra*)
- 9) **Pensando, invece, ai suoi dipendenti, è soddisfatto delle loro competenze o ritiene che non siano più completamente allineate alle esigenze del mercato?**
- a) Sì, sono soddisfatto
 - b) No, per questo intendo investire nella formazione dei dipendenti
 - c) No, per questo stiamo cercando personale con competenze diverse
 - d) No, ma non ci sono le condizioni per cambiare la situazione

SEZIONE II – RECLUTAMENTO DEI GIOVANI E TRANSIZIONE SCUOLA/LAVORO

- 10) **Conosce l'alternanza scuola / lavoro?**
- a) Sì
 - b) No
- 10a) **(solo per chi risponde Sì alla domanda 10) L'ha mai utilizzata?**
- a) Sì
 - b) No
- 10b) **(per chi risponde Sì alla domanda 10a) Può dare un giudizio sulla sua esperienza?**
- a) Prevalentemente positivo
 - b) prevalentemente negativo
- 11) **Esiste una nuova forma contrattuale in cui lo studente studia e lavora, chiamata apprendistato di primo o di terzo livello, diversa dal tradizionale contratto di apprendistato. La conosce?**
- a) Sì, l'ho utilizzata
 - b) Sì, ne ho sentito parlare e mi interessa
 - c) Sì, ne ho sentito parlare ma non mi interessa
 - d) No, non la conosco

- 11a) (Solo chi risponde "c" alla 12) **Per quale motivo? (una sola risposta)**
- a) Mancanza di tempo per seguire un apprendista
 - b) Troppa burocrazia
 - c) Mancanza di fiducia nelle istituzioni scolastiche
 - d) È una forma contrattuale che dura troppo a lungo
- 12) **Conosce lo strumento del tirocinio?**
- a) Sì
 - b) No
- 12a) (per chi risponde "Sì" alla domanda 13) **L'ha mai utilizzato?**
- a) Sì
 - b) No
- 12b) (per chi risponde "Sì" alla domanda 13a) **Qual è il giudizio sulla sua esperienza?**
- a) Prevalentemente positivo
 - b) prevalentemente negativo
- 13) **Ai fini dell'inserimento di un giovane lavoratore senza esperienza, su quale strumento lei ritiene varrebbe la pena puntare? (max 2 risposte)**
- a) Il tirocinio post-diploma o post-laurea
 - b) L'apprendistato
 - c) L'alternanza scuola – lavoro
 - d) Nessuno di questi
 - e) Altro (specificare)

SEZIONE III – CENTRI PER L'IMPIEGO

- 14) **La sua azienda si è mai rivolta a un Centro per l'impiego per assumere nuovo personale?**
- a) Sì
 - b) No

[Solo se si ha risposto "Sì" alla domanda 14]

- 14a) **Alla luce della sua esperienza ritiene che:**
- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| a) Il Centro per l'impiego abbia compreso le esigenze dell'impresa | si/no |
| b) I candidati proposti dai Centri per l'impiego siano adeguati alle esigenze dell'impresa | si/no |
| c) I tempi di risposta dei Centri per l'impiego siano troppo lenti | si/no |

SEZIONE IV – EFFETTI DELLA CRISI E PROSPETTIVE FUTURE

- 15) **In questi anni il nostro Paese ha vissuto un lungo periodo di recessione economica. La sua azienda ha risentito negativamente della crisi?**
- a) Sì
 - b) No
- 15a) (solo se ha risposto sì alla 15) **Concentrandoci sulle politiche di gestione delle risorse umane, in che modo la crisi ha influenzato le scelte della sua azienda?**
- d) L'organico è stato ridimensionato si/no
 - e) Sono state ridotte le ore di lavoro pro capite si/no
 - f) È aumentato l'utilizzo di contratti flessibili si/no
 - g) Sono stati abbassati i salari di ingresso dei giovani si/no

- h) Abbiamo ridotto gli incentivi monetari ai nostri dipendenti si/no
- i) Abbiamo diminuito gli investimenti in formazione si/no

16) Si dice che le attività produttive siano oggetto di una profonda ristrutturazione in ragione del processo di digitalizzazione, Industria 4.0. Quanto è vero ciò per la sua azienda?

- a) Per niente
- b) Poco
- c) Abbastanza
- d) Molto

16a) (solo se ha risposto b, c, d alla 16) Il processo di digitalizzazione di cui parliamo in che modo influenza o influenzerà le decisioni della sua impresa in merito alla gestione dei risorse umane:

- a) Maggiore investimento in formazione degli occupati si/no
- b) Ricerca di nuove figure con competenze digitali adeguate si/no
- c) Sostituzione di personale con nuove macchine/ robot si/no
- d) Introduzione di maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro (telelavoro, part-time, orari flessibili) si/no
- e) Introduzione di cambiamenti nei modi di coordinare e assegnare il lavoro ai dipendenti si/no

SEZIONE V – QUADRO DELL'IMPRESA

17) Quanti dipendenti ha la sua impresa (dato al 31 12 2017)?

18) Qual è la percentuale di laureati tra i dipendenti dell'impresa (dato al 31 12 2017)?

19) La sua impresa ha un ufficio o almeno un dipendente dedicato alla gestione del personale (escluso buste paga)?

- a) Sì
- b) No

20) Trai i seguenti fattori che rendono competitiva un'impresa, quale pensa che sia il più importante per la sua azienda (1 sola risposta)

- a) La qualità delle risorse umane impiegate
- b) Il tipo di materie prime, macchinari o strumenti utilizzati nella produzione (beni o servizi)
- c) Il contenimento dei costi
- d) L'attenzione all'innovazione/ricerca e sviluppo

SEZIONE VI – RISERVATA ALLE IMPRESE AGRICOLE

21) Negli ultimi tre anni la sua azienda ha effettuato investimenti?

- a) Sì
- b) No

21a) (solo per chi risponde Sì alla domanda 21) Quali? [Risposta multipla]

- a) Macchine
- b) Ristrutturazione aziendale (fabbricati/miglioramenti fondiari)
- c) Innovazione
- d) Acquisizione marchi di qualità
- e) Acquisizione nuovi terreni

- 22) *[solo se ha risposto c alla domanda 21]* **Quali innovazioni ha acquisito la sua azienda?** *[Risposta multipla]*
- a) Agricoltura di precisione
 - b) Tecniche più sostenibili di lavorazione del terreno/nuovi ordinamenti colturali
 - c) Digitalizzazione dei canali di vendita
 - d) Informatizzazione/acquisizione software gestionali
 - e) Altro *[Specificare]*
- 23) *[solo se ha risposto c alla domanda 21]* **L'adozione di tali innovazioni ha richiesto alla sua azienda** *[Risposta multipla]:*
- a) Corso di formazione specifico
 - b) Ricorso a servizio di consulenza
 - c) Acquisizione di altre figure professionali precedentemente non esistenti in azienda
 - d) Nessuna di queste
 - e) Altro
- 24) **Negli ultimi anni la sua azienda ha inserito nel proprio organico nuove figure che rispondessero a un'esigenza di maggiore professionalizzazione?**
- a) Sì
 - b) No
- 24b) *(solo per chi risponde Sì alla domanda 21)* **Quali?** *[Risposta multipla]?*
- a) Amministrativi/contabili
 - b) Responsabili di marketing/e-commerce
 - c) Figure con competenze digitali
 - d) Figure con competenze tecniche (agronomo, enologo, ecc...)
 - e) Altro