

## Le imprese toscane alla ricerca di personale: i risultati di un'indagine

### INTRODUZIONE

Il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, ossia della non corrispondenza tra la richiesta di personale da parte degli attori economici e i lavoratori in cerca di occupazione, può definirsi strutturale nel mercato del lavoro italiano, così come è ricorrente la sua presenza nel dibattito pubblico. Le cause del *mismatch* possono essere numerose e il fenomeno stesso può assumere più sfaccettature e andamenti nel tempo. La debolezza degli strumenti che tipicamente favoriscono l'incontro tra lavoratori e datori, quali le politiche attive, i contratti formativi e l'attività dei centri per l'impiego, è strutturalmente alla base della sua persistenza nel nostro Paese.

Negli anni recenti, caratterizzati dalla ripresa del mercato del lavoro post-pandemia, le difficoltà di reperimento di personale da parte delle imprese sembrano essersi ulteriormente acuite, come non di rado avviene nei periodi di rapida ripresa economica (Brunello e Wruuck, 2019)<sup>1</sup>. Anche le dinamiche demografiche possono avere un ruolo nella recente crescita del *mismatch*, in quanto le coorti in ingresso nel mercato del lavoro sono oggi di gran lunga meno numerose di quelle in uscita, rappresentate dalla generazione dei cd. *baby boomers* (Cassa Depositi e Prestiti, 2023)<sup>2</sup>.

L'aumento del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro è confermato dai risultati dell'indagine Excelsior, che ormai da molti anni rileva le intenzioni di assunzione delle imprese italiane. Rispetto al periodo pre-pandemico, la quota di assunzioni previste con difficoltà di reperimento è cresciuta in Toscana di 9 punti percentuali, passando dal 29% del biennio 2018-2019 al 38% del biennio 2021-2022. Le difficoltà di reperimento non riguardano solo figure apicali ma anche e soprattutto figure da impiegare nei processi produttivi, sia di livello base (operai) che intermedio (tecnici).

Le difficoltà che incontra il sistema produttivo nel trovare personale adeguato alle proprie esigenze possono rappresentare un elemento di freno alla positiva dinamica del ciclo economico, limitando le possibilità di crescita delle imprese o frenandone la produttività nel caso di *matching* sub-ottimali che richiedono importanti investimenti in formazione (Cedefop, 2010; 2015)<sup>3</sup>. Perciò è importante indagare le motivazioni che sottendono la crescita del fenomeno del *mismatch* degli ultimi anni, per meglio indirizzare le politiche attive verso la domanda di lavoro (salario minimo, contratti), l'offerta (sistema scolastico e formativo) e/o il sistema di intermediazione (centri per l'impiego).

Con questo obiettivo, Irpet ha condotto nel giugno 2023 un'indagine su un campione di imprese toscane della manifattura e del turismo, per raccogliere informazioni relative: i) alle difficoltà incontrate nella ricerca di personale, ii) alle prospettive future relativamente alle cosiddette transizioni digitale ed ecologica.

<sup>1</sup> Brunello, Giorgio, and Patricia Wruuck (2019), *Skill shortages and skill mismatch in Europe: a review of the literature*, No. 12346. IZA Discussion Paper.

<sup>2</sup> Cassa Depositi e Prestiti (2023), *Dinamiche demografiche e forza lavoro: quali sfide per l'Italia di oggi e di domani?*, CDP Brief.

<sup>3</sup> CEDEFOP (2015), *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 (2010), *The skill matching challenge - analyzing skill mismatch and policy implications*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

## 1. LE IMPRESE TOSCANE ALLA RICERCA DI PERSONALE

Il questionario è stato somministrato, nell'arco di circa due settimane, a 600 imprese toscane che nel periodo appena precedente all'intervista avevano sperimentato problemi nella ricerca di personale. Con esse è stato possibile approfondire il tema dei fabbisogni e, in particolare, la percezione dei principali ostacoli affrontati.

Possiamo confrontare il campione intervistato con l'universo delle imprese appartenenti ai due settori indagati, manifattura e turismo. I valori degli indicatori riportati nella tabella 1 non mostrano particolari discrepanze, sebbene le imprese intervistate risultino leggermente più strutturate in termini di addetti e valore aggiunto, paghino salari un poco più alti, soprattutto nel turismo, e mostrino una maggior quota di dipendenti con più di 50 anni, in particolare le manifatturiere. Da questo punto di vista il profilo medio di queste aziende sembra confermare la selezione di un campione con un fabbisogno di personale più spiccato.

Tabella 1.  
CONFRONTO TRA IMPRESE INTERVISTATE E IMPRESE DELL'UNIVERSO PER ALCUNE VARIABILI STRUTTURALI  
Valori medi. 2019

		imprese intervistate	imprese universo
Numero medio addetti	Turistiche	8	5
	Manifatturiere	11	8
Quota artigiane	Turistiche	5%	8%
	Manifatturiere	56%	33%
Salario medio per addetto	Turistiche	17.295	11.316
	Manifatturiere	24.595	23.458
Valore aggiunto per addetto	Turistiche	37.411	23.149
	Manifatturiere	58.399	55.505
Quota dipendenti laureati	Turistiche	9%	7%
	Manifatturiere	7%	9%
Quota dipendenti sotto i 30 anni	Turistiche	35%	30%
	Manifatturiere	17%	17%
Quota dipendenti con 50 anni e più	Turistiche	22%	20%
	Manifatturiere	36%	31%

Dal punto di vista settoriale, le differenze tra manifattura e turismo riproducono quelle già note dell'universo, sebbene le aziende turistiche intervistate appaiano leggermente più solide. Sarà utile indagare queste specializzazioni, perché entrambe rilevanti nell'economia regionale e al centro del dibattito dell'ultimo periodo proprio a proposito della ricerca di personale. Rispetto ai servizi turistici, infatti, sono ricorrenti le notizie relative alle difficoltà di trovare candidati e alle condizioni di lavoro proposte, in particolare nel periodo post-Covid. Per la manifattura, le problematiche di assunzione riguardano una questione di più lungo periodo legata al ricambio generazionale della manodopera (oltre che degli imprenditori) e all'allontanamento tra mondo del lavoro e mondo delle istituzioni formative, caratteristico del modello italiano, in cui è minoritaria l'istruzione professionalizzante.

Per alcune domande sarà possibile differenziare anche, all'interno dei due macrosettori, per aree territoriali, distinguendo tra turismo balneare, turismo delle città d'arte e turismo dei borghi; manifattura della Toscana centrale e altra manifattura.

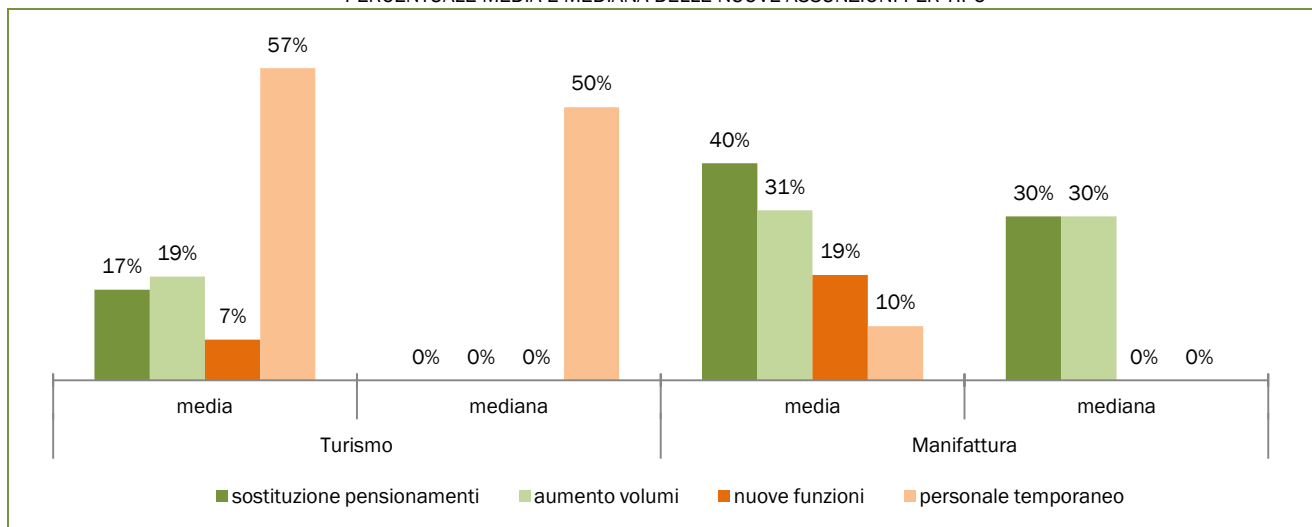
## 2. PERCHÉ LE IMPRESE CERCANO PERSONALE?

Alle imprese in cerca di personale è stato chiesto di specificare in quale percentuale il loro fabbisogno corrispondesse a quattro fattispecie: (a) il ricambio generazionale della manodopera, ovvero la sostituzione di personale in uscita o già fuoriuscito per pensionamento; (b) un aumento dei volumi produttivi tale da richiedere nuovi addetti; (c) l'avvio di nuove funzioni da parte dell'azienda; (d) la necessità di personale temporaneo per rispondere a picchi produttivi, sostituzioni brevi o stagionalità (Fig. 1).

Distinguendo tra turismo e manifattura, emergono le diverse ragioni che spingono i due settori ad assumere. Nel primo caso si tratta soprattutto di personale temporaneo, mentre nel secondo il primo

motivo riguarda la sostituzione di personale cessato per anzianità e, in seconda battuta, l'aumento dei volumi produttivi.

Figura 1.  
PERCENTUALE MEDIA E MEDIANA DELLE NUOVE ASSUNZIONI PER TIPO

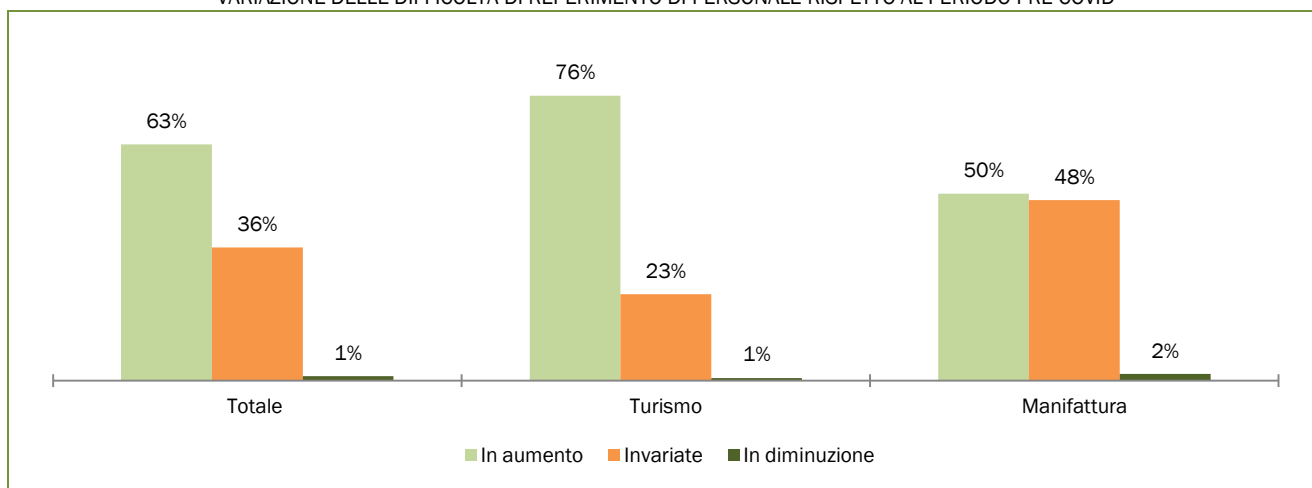


Fonte: elaborazioni da Indagine sulle imprese toscane IRPET

### 3. LE DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DI PERSONALE

Dai risultati dell'indagine presso le imprese spicca l'aumento delle difficoltà di reperimento negli ultimi anni. In particolare, le imprese che lamentano maggiori difficoltà rispetto al periodo precedente la pandemia da Covid-19 sono il 63%, percentuale che sale al 76% nel caso delle imprese del turismo.

Figura 2.  
VARIAZIONE DELLE DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DI PERSONALE RISPETTO AL PERIODO PRE-COVID



Fonte: elaborazioni da Indagine sulle imprese toscane IRPET

Le difficoltà delle imprese nel reperire personale sono legate perlopiù alla mancanza di candidati (48%) e solo secondariamente riguardano motivazioni imputabili alla qualità della domanda (21%) e dell'offerta di lavoro (31%). Dietro al dato aggregato si nascondono tuttavia differenze di una certa rilevanza tra le imprese della manifattura e quelle dei servizi turistici; infatti, se nell'industria la qualità dei candidati ha un peso importante nello spiegare le difficoltà di reperimento (44% delle imprese), nel turismo prevalgono motivazioni legate alle condizioni di lavoro offerte (31%). Scendendo a livello territoriale, si osserva che la mancanza di candidati è un problema soprattutto per le imprese turistiche delle aree meno centrali (59%), mentre le condizioni di lavoro sono un limite per il *matching* domanda-offerta nel turismo costiero e di città. Nella manifattura, la carenza di competenze adeguate allo

svolgimento del lavoro è un problema sentito più dalle imprese della Toscana centrale, rispetto a quelle localizzate in altre zone della regione.

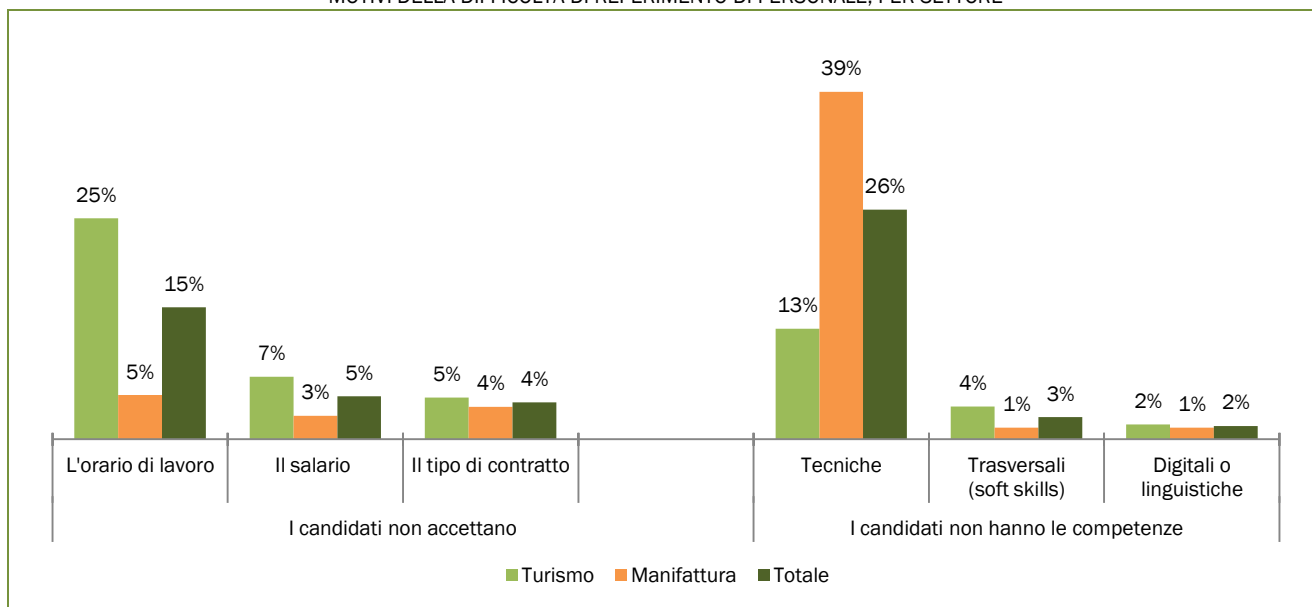
Tabella 2.  
MOTIVI DELLA DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DI PERSONALE, PER SETTORE E AREA TERRITORIALE

	Mancanza di candidati	I candidati non accettano le condizioni di lavoro	I candidati non hanno le competenze necessarie per svolgere il lavoro
TOTALE	48%	21%	31%
TURISMO di cui	50%	31%	19%
nelle città	45%	32%	23%
nelle costa	46%	35%	19%
nei borghi	59%	28%	13%
MANIFATTURA	45%	10%	44%
nella Toscana Centrale	45%	9%	46%
nel resto della Toscana	46%	12%	42%

Fonte: elaborazioni da Indagine sulle imprese toscane IRPET

Per approfondire il tema del mancato *matching* domanda-offerta di lavoro, sono state proposte alcune motivazioni specifiche alle imprese che hanno dichiarato difficoltà di reperimento legate alla qualità della domanda o dell'offerta. Dai risultati emerge che dal punto di vista delle condizioni di lavoro il principale limite all'accettazione delle offerte di lavoro è rappresentato dall'orario, in particolar modo nel turismo, dove la motivazione è segnalata dal 25% delle imprese con difficoltà di reperimento (5% nella manifattura); seguono, con percentuali molto inferiori, il salario e il tipo di contratto. Dal lato della qualità dell'offerta di lavoro, la mancanza di competenze sembra riguardare quasi esclusivamente le competenze tecniche, la cui carenza viene segnalata dal 26% delle imprese con difficoltà di reperimento e addirittura dal 39% di quelle dell'industria. Come già evidenziato da precedenti indagini Irpet, la carenza di competenze trasversali, digitali e linguistiche, ha invece un ruolo minoritario nello spiegare le difficoltà dell'incontro tra domanda e offerta.

Figura 3.  
MOTIVI DELLA DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DI PERSONALE, PER SETTORE



Nota: i motivi di dettaglio sono stati chiesti rispettivamente alle imprese con candidati che non accettano le condizioni di lavoro (due risposte possibili; a sinistra della figura) e a quelle che lamentavano mancanza di competenze (una sola risposta possibile; a destra della figura). Il totale non fa 100 perché le imprese potevano indicare più di una motivazione e nel grafico sono riportate solo le principali.

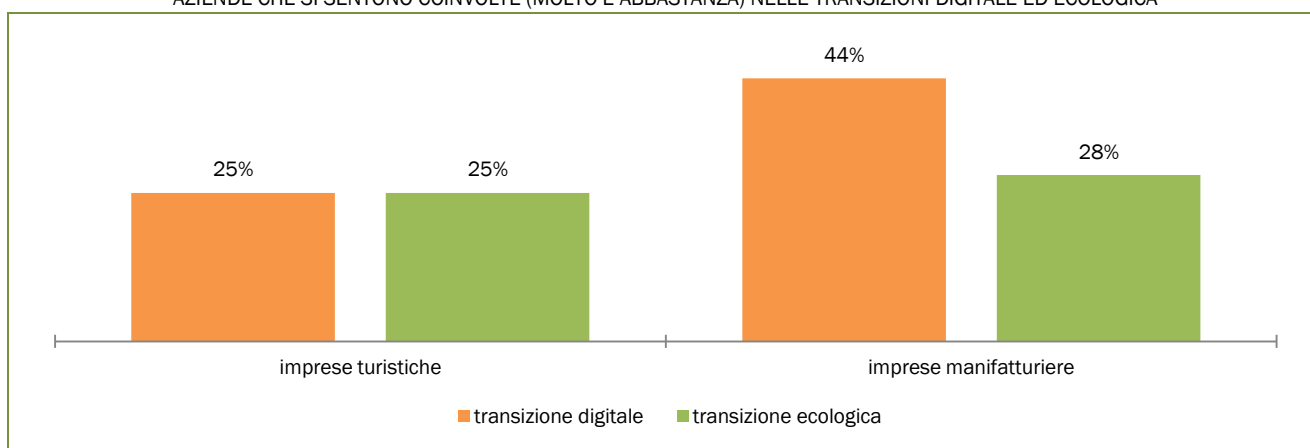
Fonte: elaborazioni da Indagine sulle imprese toscane IRPET

#### 4. TRANSIZIONE DIGITALE E TRANSIZIONE ECOLOGICA: QUALI PROSPETTIVE?

Come è noto, al centro dell'interesse delle politiche europee e nazionali (PNRR) sono poste le transizioni digitale ed ecologica, come pilastri del processo di sviluppo del prossimo futuro.

Cosa ne pensano le imprese toscane, in particolare quelle per cui risulta difficile fare nuove assunzioni? Abbiamo posto due brevi domande per testare quanto (a) le singole aziende si sentano coinvolte in queste transizioni e (b) quali aspetti, relativi alla gestione delle risorse umane, ritengano più influenzati dai cambiamenti in atto.

Figura 4.  
AZIENDE CHE SI SENTONO COINVOLTE (MOLTO E ABBASTANZA) NELLE TRANSIZIONI DIGITALE ED ECOLOGICA



Fonte: elaborazioni da Indagine sulle imprese toscane IRPET

In questo caso notiamo una differenza tra imprese turistiche e manifatturiere soltanto nel caso della transizione digitale. È stata data molta enfasi, infatti, al ruolo dell'automazione e della digitalizzazione dei processi produttivi, in una visione generale ispirata all'avanzamento di alcuni settori industriali come l'*automotive* e la meccatronica, in riferimento al percorso intrapreso da paesi come la Germania. In questo senso è ragionevole affermare che le imprese turistiche *in primis*, ma anche parte del nostro sistema manifatturiero, abbiano difficoltà a rispecchiarsi in queste transizioni. Nonostante ciò, tra le manifatturiere intervistate, ben il 44% dichiara di sentirsi parte di questo cambiamento.

Molta meno enfasi è invece riservata alla transizione ecologica, con un 25% di imprese turistiche e un 28% di manifatturiere che si percepiscono coinvolte nel processo.

Alla sole imprese sensibili alle due transizioni abbiamo infine domandato in che modo ciò influenzerà la gestione delle risorse umane. Tra di esse appare diffusa la convinzione che sia necessario investire in formazione, risposta che raccoglie percentuali molto alte sia nel turismo che nella manifattura. Per la manifattura sembrano inoltre ancora più importanti le competenze digitali e nuove figure professionali specializzate. La questione della sostituzione del personale con robot, tema ricorrente nel dibattito sulla transizione digitale, non appare dirimente, pur riguardando di più le imprese manifatturiere. Infine, secondo queste imprese, la transizione digitale modificherà i modelli organizzativi e la divisione del lavoro tra i dipendenti.

Tabella 3.  
EFFETTI DELLE TRANSIZIONI DIGITALE ED ECOLOGICA SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

	TRANSIZIONE DIGITALE		TRANSIZIONE ECOLOGICA	
	Turismo	Manifattura	Turismo	Manifattura
Maggiore investimento in formazione degli occupati	74%	81%	70%	80%
Ricerca di nuove figure con competenze digitali adeguate	54%	75%	58%	72%
Introduzione di maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro (telelavoro, part-time, orari flessibili)	49%	45%	47%	40%
Sostituzione di personale con nuove macchine/robot	9%	32%	-	-
Introduzione di cambiamenti nei modi di coordinare e assegnare il lavoro ai dipendenti	61%	56%	-	-

Fonte: elaborazioni da Indagine sulle imprese toscane IRPET

## 5. IN SINTESI

Il campione di imprese intervistate mostra uno spaccato del sistema produttivo toscano con significative difficoltà di reperimento di nuovo personale. Questo fenomeno di *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro è stato segnalato da più parti e può costituire un freno al dinamismo delle imprese.

Sono tuttavia emerse delle specificità settoriali che riguardano sia le ragioni del fabbisogno, sia i motivi della difficoltà di reperimento di personale. Le imprese turistiche cercano soprattutto personale temporaneo, considerata anche la stagionalità di molte attività in Toscana. Le imprese manifatturiere dichiarano un bisogno di ricambio generazionale dei dipendenti e, in seconda battuta, un'espansione della capacità produttiva tale da richiedere nuova manodopera.

Nella ricerca di nuovo personale, la carenza di candidati è considerata la principale difficoltà, percepita in crescita rispetto al periodo pre-covid. Su questo aspetto potrebbe pesare la dimensione delle coorti in ingresso nel mercato del lavoro, in diminuzione nel tempo e ormai molto meno numerose rispetto a quelle in uscita. Emerge anche un problema di perifericità di certi localizzazioni economiche, come accade per le attività turistiche nei borghi e per quelle manifatturiere non centrali, in cui la mancanza di candidati diviene più sentita.

Un'altra differenza emerge confrontando ancora turismo e manifattura. Se per le imprese industriali la maggior preoccupazione è la carenza di competenze tecniche, per quelle turistiche – soprattutto costiere e urbane – è la non accettazione, da parte dei candidati, delle condizioni di lavoro offerte, in particolare del tipo di orario richiesto.

Una quota ancora bassa delle imprese intervistate sembrano essere interessate dai processi di transizione digitale e ambientale, anche se ciò vale maggiormente per il turismo e meno per la manifattura, più attenta soprattutto ai processi di digitalizzazione. Tuttavia, tra coloro che invece dichiarano di aver intrapreso un percorso di sviluppo in tal senso, molto importante appare il ruolo del capitale umano. Diviene così più rilevante la formazione dei propri dipendenti, la ricerca di personale con nuove competenze e l'introduzione di cambiamenti nella struttura e nella gestione delle risorse.

*Nota a cura di*

**Silvia Duranti e Natalia Faraoni**