



REGIONE DEL VENETO

**VENETO**  
**LAVORO**

# LE RAGIONI DEL “NO”: PROSPETTIVE E NUOVE CHIAVI DI LETTURA SUL MISMATCH TERRITORIALE

Tartufi/64



Marzo 2026

*Tartufi /64*

a cura di Monia Barazzuol, Letizia Bertazzon, Andrea Mamprin e Francesca Nadalin

con la collaborazione degli operatori, specialisti e responsabili dei Centri per l'Impiego regionali e dell'Osservatorio Economico Sociale Treviso-Belluno

Report chiuso con le informazioni disponibili al 31 dicembre 2025.

VENETO LAVORO

Osservatorio regionale Mercato del Lavoro

Via Ca' Marcello, 67b

30172 - Venezia Mestre

[www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)

[osservatorio.mdl@venetolavoro.it](mailto:osservatorio.mdl@venetolavoro.it)

## SOMMARIO

### IL *MISMATCH* DOMANDA-OFFERTA: APPROCCI CONOSCITIVI E NUOVE ESIGENZE DI INDAGINE..... 5

#### Parte prima

##### **UNA SURVEY PER COMPRENDERE IL *MISMATCH*. Esigenze aziendali, condizioni economiche, valori e percorsi di vita**

<i>Sintesi delle principali evidenze emerse</i> .....	10
1.1. L'indagine sul campo .....	10
1.2. Caratteristiche del campione e tipologie di ricerca di lavoro .....	11
1.3. Gli esiti dei colloqui, le ragioni del rifiuto e i driver del cambio di lavoro .....	13
1.4. Le difficoltà del percorso di ricerca di lavoro.....	15
1.5. Dimensioni non negoziabili e spazi di negoziazione .....	18

#### Parte seconda

##### **LA RILEVAZIONE PRESSO I CPI. Dinamiche, condizionamenti e criticità nell'incontro domanda-offerta per l'utenza dei servizi pubblici per l'impiego regionali**

<i>Sintesi delle principali evidenze emerse</i> .....	22
2.1. La rilevazione condotta .....	22
2.2. Le variabili strutturali che influenzano il mismatch nel mercato del lavoro veneto .....	23
2.3. I condizionamenti ai comportamenti di aziende e lavoratori rilevati dai CPI .....	24
2.3.1. La consapevolezza del mercato del lavoro locale e delle sue dinamiche .....	24
2.3.2. Bisogni immediati vs prospettive future .....	25
2.3.3. Trasparenza vs asimmetrie informative nel processo di reclutamento .....	27

#### Parte terza

##### **LA RILEVAZIONE QUALITATIVA REALIZZATA CON L'OSSERVATORIO ECONOMICO SOCIALE DI TREVISO-BELLUNO. La voce delle aziende e degli attori del territorio**

<i>Sintesi delle principali evidenze emerse</i> .....	30
3.1. Il <i>mismatch</i> in chiave multidimensionale tra competenze, narrazioni e territorio .....	30
3.2. Le narrazioni (inadeguate) dei mestieri che "allontanano" dal lavoro .....	31
3.3. Gli stage come prima cartina di tornasole delle narrazioni sul lavoro .....	32
3.4. <i>Recruiting</i> e <i>onboarding</i> in azienda: la "difficoltà di reperimento" è il tempo da dedicare a questi processi .....	33
3.5. Il tema "fuga dei cervelli all'estero" e la necessità di una narrazione più articolata .....	35
3.6. Prima del lavoro: il <i>mismatching</i> "condizionato" dalle scelte scolastiche.....	36
3.6.1. La famiglia di fronte al tema della scelta scolastica dei figli .....	36
3.6.2. Quale scuola per l'occupabilità di lungo periodo? .....	37
3.6.3. Un aiuto di soggetti terzi, nel dialogo scuola-famiglia, può essere utile? .....	37
3.7. Un ulteriore fattore: il tema dell'attrattività urbana e sociale.....	38

#### Parte quarta

##### **UN QUADRO DI SINTESI DEI PERCORSI DI RICERCA**

Spunti e chiavi di lettura per comprendere meglio e intervenire sul <i>mismatch</i> di oggi .....	41
QUADRO SINOTTICO .....	46



## IL *MISMATCH* DOMANDA-OFFERTA: APPROCCI CONOSCITIVI E NUOVE ESIGENZE DI INDAGINE

Il fenomeno del *mismatch* nel mercato del lavoro, determinato dal disallineamento tra le mutate esigenze dei datori di lavoro e le caratteristiche o la disponibilità dei (potenziali) lavoratori, rappresenta ormai una delle sfide più significative che i sistemi produttivi locali stanno affrontando, con rischi ed effetti negativi in termini di produttività, competitività, capacità di innovazione. Un cortocircuito che si manifesta tanto nei mercati esterni del lavoro, ovvero gli spazi in cui avviene (o dovrebbe avvenire) l'incontro tra chi cerca e chi offre lavoro, quanto in quelli interni, cioè dentro le organizzazioni che – attraverso sistemi di regole, prassi e politiche – gestiscono il capitale umano<sup>1</sup>.

Il sistema economico e produttivo regionale si trova infatti ad affrontare un importante processo di trasformazione con cambiamenti in atto che portano spesso a carenze di manodopera qualificata in settori emergenti e, all'opposto, lavoratori in eccesso o con competenze destinate a diventare obsolete nei settori più tradizionali. In questo scenario, i processi di innovazione tecnologica e digitalizzazione, le necessità di integrazione dei paradigmi di sostenibilità ambientale e sociale nei modelli produttivi, la diffusione dell'intelligenza artificiale e la spinta all'automazione stanno giocando – ormai da tempo, ma con una forte accelerazione negli ultimi anni, anche per la realizzazione di alcuni obiettivi del PNRR legati alla twin transition – un ruolo importante, comportando un cambiamento sia dei contenuti che delle modalità di lavoro, con un forte impatto su aziende e lavoratori, col rischio di incrementare ulteriormente lo skill gap nel mercato del lavoro.

A questo si aggiungono le tendenze demografiche negative, determinando uno squilibrio tra flussi in uscita e in entrata nel mercato del lavoro. L'impatto più evidente e diretto è quello legato all'aspetto quantitativo: la progressiva contrazione della popolazione in età lavorativa che ha interessato l'ultimo decennio, in combinazione con l'allungamento delle carriere scolastiche dei giovani, contribuisce alla graduale riduzione del bacino di persone in età da lavoro a cui le imprese possono attingere per soddisfare il loro fabbisogno, generando così delle situazioni di labour shortage per mancanza di lavoratori *tout court*. In secondo luogo, i processi di invecchiamento della forza lavoro, il rafforzamento della componente femminile e di quella straniera, l'innalzamento del livello medio di istruzione delle nuove generazioni<sup>2</sup>, ecc. hanno introdotto nuove dinamiche, comportamenti e modalità di ingresso e partecipazione al mercato del lavoro di una forza lavoro con caratteristiche e disponibilità diverse rispetto al passato.

Inoltre, alle mutate esigenze da parte della domanda di lavoro dovuta alle trasformazioni del tessuto produttivo e alle spinte propulsive dei *megatrend* globali si somma talvolta una difficoltà/rigidità da parte delle aziende di leggere e assecondare le nuove istanze di un bacino di lavoratori (o potenziali lavoratori) così caratterizzato. La presenza in azienda di gruppi di lavoro sempre più eterogenei – non solo per composizione anagrafica e provenienza, ma anche per condizioni personali, valori, aspettative, significati attribuiti al lavoro stesso – necessita anche un adattamento del mercato del lavoro interno, in termini di organizzazione e modalità di lavoro, processi di *upskilling* e *reskilling*, sistemi di welfare aziendale, ecc. che, in un contesto di carenza di lavoratori, diventano sempre più elementi chiave nelle strategie di attrazione e *retention* delle risorse umane.

Il presente report si configura come un tentativo di restituzione delle principali evidenze di un percorso di ricerca articolato in fasi consecutive e interconnesse, condotto dall'Osservatorio di Veneto Lavoro, nell'ambito delle attività di presidio costante del fenomeno del *mismatch* domanda-offerta di lavoro a livello territoriale<sup>3</sup>, valorizzando le principali evidenze emerse da tre percorsi di ricerca esplorativi di carattere qualitativo.

<sup>1</sup> Checcucci P. (2022), "Mercato del lavoro, *age management* e *silver economy*", in Abbafati C., Boccella N. (a cura di) (2022), *Lavoro, occupazione, diseguaglianze*, Milano, LED

<sup>2</sup> Veneto Lavoro (2024), OPUS/3 "Demografia e lavoro: come è cambiata la struttura delle forze lavoro?", [www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)

<sup>3</sup> Altri approfondimenti disponibili a cura di Veneto Lavoro: Veneto Lavoro (2019), Focus|4 "Appunti sul *mismatch* nel mercato del lavoro. Quali fattori alimentano le crescenti difficoltà nell'incrocio tra domanda e offerta?"; Veneto Lavoro (2020), Focus|5 "Il *mismatch* nel mercato del lavoro visto dai centri per l'impiego. Evidenze da un'indagine esplorativa sul campo"; Veneto Lavoro (2024), "Exploring labour market *mismatch(es)* in the Veneto region: key evidence and insights from the perspective of regional PES", in Larsen C, et al. "Shortages of Labour and Skills. Insights and evidence to inform strategies relevant to regional and local labour markets and labour market observatories", Nomos.

L'intento è quello di descrivere e circoscrivere un fenomeno sfaccettato e multidimensionale, adottando una prospettiva territoriale che permette di cogliere i micro-fattori di influenza che riflettono le peculiarità del contesto locale e dei suoi attori, senza però perdere di vista le macro-trasformazioni e le declinazioni che assumono nel panorama regionale. Si è cercato di evidenziare come le specifiche caratteristiche della domanda e dell'offerta costituiscano delle variabili, la cui combinazione e interazione reciproca generano o rafforzano forme di disallineamento che, spesso, vanno oltre lo *skill mismatch*.

Sebbene competenze e qualifiche siano ancora fattori importanti nel determinare situazioni critiche di carenza di manodopera, altri fattori legati alle prassi di reclutamento, divergenze di aspettative e rappresentazioni del lavoro, strategie di adattamento, vincoli organizzativi, ecc. hanno un peso non trascurabile. L'adozione di una prospettiva territoriale nello studio del *mismatch* può quindi aiutare a fornire una comprensione e un'interpretazione più approfondita di un fenomeno complesso, garantendo una maggiore coerenza delle eventuali soluzioni da mettere in campo con le esigenze - nascoste o espresse - del territorio e dei suoi attori.

Infine, proprio in un contesto di quasi piena occupazione come quello veneto diventa centrale il tema dell'attivazione di quelle categorie di popolazione che incontrano maggiori difficoltà a inserirsi o reinserirsi nel mercato del lavoro. Si tratta di segmenti spesso invisibili nelle statistiche aggregate, ma che presentano specifici condizionamenti oggettivi legati a particolari caratteristiche e situazioni personali - come la scarsa propensione alla mobilità territoriale, bassi livelli di istruzione, carichi di cura di diversa natura, presenza di problematiche di salute o forme di disabilità non espressamente dichiarate - ma anche condizionamenti soggettivi connessi a bassi livelli di attivazione e motivazione, scarsa consapevolezza dei meccanismi del processo di reclutamento, conoscenze stereotipate sul mercato del lavoro in generale, ecc. In questo scenario - se si esclude chi si appoggia ai CPI soltanto in modo strumentale al percepimento degli ammortizzatori sociali connessi alla disoccupazione, ma che rientrerà in breve tempo nel mercato del lavoro senza bisogno di supporto - gli utenti dei Servizi Pubblici per l'Impiego possono rappresentare un osservatorio privilegiato sulla disoccupazione "più difficile", poiché intercettano con continuità situazioni complesse e fattori di difficoltà ulteriori rispetto a quelli più comunemente identificati quando si parla di *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro.

Nonostante ciò, al fine di elaborare delle indicazioni rispetto alle possibili leve su cui intervenire sul piano delle policy, è importante tenere conto che il mercato del lavoro è molto più ampio e articolato dell'universo degli utenti che entrano in contatto con i CPI. Questi ultimi possono, sì, fornirci una prospettiva ravvicinata sulle transizioni occupazionali più complesse, ma non restituiscono l'intera varietà dei comportamenti, dei meccanismi di reclutamento e delle strategie di incontro domanda-offerta che caratterizzano il sistema regionale.

Una parte significativa delle dinamiche occupazionali avviene infatti al di fuori dei servizi pubblici, attraverso reti informali, intermediari privati, processi di autoselezione o percorsi di mobilità che coinvolgono segmenti di lavoratori "più forti" che, pur trovandosi a fronteggiare alcune difficoltà, dispongono di maggiori margini di flessibilità e adattamento per riorientarsi nel mercato del lavoro. In questo senso, includere nel quadro analitico anche questa prospettiva permette di leggere in modo più completo le tensioni del mercato del lavoro e di comprendere come la qualità dell'offerta occupazionale - non solo in termini salariali, ma anche di contenuti professionali, percorsi di crescita, sicurezza e benessere organizzativo, ecc. - rappresenti un fattore cruciale per prevenire e mitigare le forme di *mismatch* che interessano l'intero sistema, non solo le fasce più fragili. Una visione che tenga insieme queste diverse dimensioni può consentire l'individuazione di leve di intervento coerenti con la complessità del contesto regionale e capaci di incidere sulle molteplici forme di *mismatch* che attraversano il mercato del lavoro veneto.

Coerentemente con queste esigenze conoscitive, è stato realizzato il corposo percorso di ricerca, pensato per fasi sequenziali ma tra loro fortemente interconnesse ed in parte sovrapponibili, di cui si dà sinteticamente conto in questo report. L'esplorazione analitica di più dimensioni e punti di vista, condotta dall'Osservatorio regionale Mercato del Lavoro di Veneto Lavoro in collaborazione e con il coinvolgimento di diverse realtà del territorio, è stata realizzata grazie alla combinazione di diversi metodi di rilevazione che hanno permesso di valorizzare la raccolta di testimonianze, esperienze e punti di vista differenziati, permettendo di ampliare la cornice di riferimento e dare la giusta contestualizzazione al fenomeno oggetto di indagine.

→ **Una survey per comprendere il mismatch**

In considerazione di una mobilità nel mercato del lavoro che non riguarda esclusivamente le persone disoccupate, ma si estende ad una più ampia platea di soggetti che, per diverse ragioni, intendono modificare o migliorare la propria condizione lavorativa e con l'obiettivo di ampliare la riflessione sul *mismatch* all'insieme dei candidati impegnati nella ricerca di lavoro, indipendentemente dalla condizione di partenza e dal canale utilizzato, è stata avviata una fase di rilevazione sul campo finalizzata ad intercettare le dinamiche e i fattori di condizionamento che intervengono nel processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Attraverso la somministrazione di un questionario a un campione di persone alla ricerca di un'occupazione o già occupate, domiciliate o residenti nel territorio regionale, che hanno recentemente vissuto un cambiamento nella propria condizione lavorativa, sono state analizzate le "leve decisionali" che, in relazione alle diverse tipologie di lavoratori e ai contesti di riferimento, hanno contribuito a definire gli esiti del processo, favorendolo o, al contrario, ostacolando le scelte dei lavoratori e delle imprese. In particolare, dando voce ai lavoratori, l'indagine ha permesso di esplorare le aree di flessibilità e gli spazi di negoziazione sui quali il lavoratore è disposto a intervenire per accettare un'offerta.

→ **La rilevazione presso i Centri per l'impiego**

Un focus specifico sulle attività di *matching* che interessano i soggetti inoccupati o alla ricerca di occupazione che si rivolgono ai Servizi pubblici per l'Impiego ha rappresentato un ulteriore tassello del processo di esplorazione delle determinanti del *mismatch* nel territorio regionale. In questo caso, l'intento alla base del processo di rilevazione è stato quello di intercettare e descrivere – per un'utenza fortemente sbilanciata verso condizioni di fragilità e bisogno – i fattori che condizionano il *mismatch* nelle diverse fasi del processo di incontro domanda-offerta, verificando l'eventuale presenza di possibili correlazioni tra tali condizionamenti e le caratteristiche dell'utenza.

Valorizzando, in questo caso, l'esperienza degli operatori e specialisti del mercato del lavoro di Veneto Lavoro (case, account manager e responsabili di servizio) è stata condotta una rilevazione *in house* che ha permesso di raccogliere – attraverso un'apposita "scheda rilevazione" – le testimonianze di chi, quotidianamente, opera per supportare aziende e lavoratori, facilitando laddove possibile il match. Alcune domande stimolo hanno guidato, in una logica sequenziale, l'esplorazione dei diversi nuclei tematici, destrutturando di fatto il processo di incontro domanda-offerta, ed hanno permesso di raccogliere in modo organico le riflessioni maturate a partire dalle diverse esperienze, anche in chiave territoriale.

→ **La rilevazione qualitativa realizzata con l'Osservatorio Economico e Sociale di Treviso-Belluno**

Ritenendo necessario ampliare lo sguardo, includendo anche il punto di vista delle imprese e di altri soggetti presenti sul territorio coinvolti nel tema del *mismatch*, si è puntato ad integrare la riflessione sul *mismatch* con una lettura del divario tra domanda e offerta di lavoro in modo più articolato, valorizzando il contributo di chi genera opportunità occupazionali e di chi osserva quotidianamente le criticità del sistema.

Le specifiche attività di rilevazione oggetto di questa fase, sono state realizzate parallelamente al progetto "Creare ecosistemi competitivi nei territori periferici", promosso dall'Osservatorio Economico e Sociale della Camera di Commercio di Treviso e Belluno (di cui Veneto Lavoro è socio) e realizzato in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia. All'interno di questo percorso, il confronto con associazioni di categoria, imprese e HR ha offerto l'occasione per approfondire anche il tema oggetto di questo report, dando vita ad una specifica collaborazione finalizzata ad esplorare, da un'ulteriore prospettiva, la multidimensionalità e la complessità del fenomeno del *mismatch*. I risultati di questa attività sono stati ulteriormente arricchiti da spunti raccolti in incontri con operatori sociali impegnati nelle politiche attive per il lavoro, con rappresentanti della scuola e del mondo della formazione, con giovani partecipanti alle attività di placement universitario e ad attività di orientamento.

---

→ ***La definizione dei temi e delle indicazioni emergenti***

Facendo sintesi dell'articolato percorso di ricerca, mettendo a sistema le principali evidenze emerse e integrando le riflessioni di volta in volta proposte, si è cercato di ripercorrere i diversi temi, affiancando alcune indicazioni operative suggerite dall'analisi dei materiali raccolti.

Tale contributo conclusivo non si configura tuttavia come la chiusura di un percorso compiuto, ma come un risultato parziale, in grado di supportare e orientare, oltre al dibattito sul tema, l'elaborazione delle *policy* e l'attivazione di ulteriori percorsi conoscitivi.

---

Parte prima:

**UNA SURVEY PER COMPRENDERE IL MISMATCH.  
Esigenze aziendali, condizioni economiche, valori e percorsi di vita**

---

### ***Sintesi delle principali evidenze emerse***

Nel panorama regionale, l'insieme delle persone che effettuano colloqui di lavoro è molto eterogeneo, composto non solo di disoccupati alla ricerca di un'occupazione, ma anche di persone che stanno attivamente cercando di migliorare la propria condizione lavorativa, mostrandosi aperte a valutare nuove opportunità. In questo senso, la ricerca di lavoro – che coinvolge spesso più canali contemporaneamente pur con diversi gradi di intensità e livelli di complessità – porta i candidati a sostenere colloqui di lavoro con esiti che, pur di frequente positivi, evidenziano in corrispondenza dei diversi target di lavoratori alcune criticità.

Il rifiuto della proposta fatta, in molti casi legata a questioni economiche o poiché non migliorativa della condizione, mette in evidenza alcuni aspetti sui quali i lavoratori non sono disposti a fare concessioni. Su tutti, pur con specifiche declinazioni rispetto ai target, la questione della distanza e l'orario di lavoro; crescita professionale e adeguata offerta di misure di welfare assumono invece importanza solo per specifici sottoinsiemi. Gli aspetti, invece, per i quali alcune categorie di lavoratori mostrano possibili margini di negoziazione riguardano la modulazione dell'orario di lavoro ed il supporto alla mobilità personale. La propensione alla formazione è maggiore tra i più istruiti, mostrando invece meno appeal tra i segmenti che, per caratteristiche, necessiterebbero invece di maggior investimento in *upskilling* o *reskilling* delle competenze.

## **1.1. L'indagine sul campo**

Come anticipato nell'introduzione, oltre al punto di vista degli operatori dei Centri per l'Impiego del Veneto, delle aziende e di altri attori del territorio, durante la progettazione dell'indagine sul *mismatch* è emersa l'esigenza di approfondire anche la prospettiva dei candidati impegnati nella ricerca di lavoro, al fine di raccogliere ulteriori elementi interpretativi.

A questo fine è stata dedicata una *survey*<sup>4</sup> condotta con metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) focalizzata a raccogliere l'opinione di un campione di residenti in Veneto di età compresa tra i 35 e i 64 anni<sup>5</sup> che, negli ultimi cinque anni, avessero effettuato almeno un colloquio di lavoro con un'azienda. Al fine di coinvolgere in modo più efficace la componente straniera, alla rilevazione CAWI si è affiancata anche una fase di social media *survey*, che ha permesso di raggiungere questi candidati tramite un questionario disponibile in più lingue.

In generale, l'obiettivo specifico di questa azione di ricerca è stato quello di cercare di caratterizzare le persone in cerca di lavoro, descriverne i segmenti che le compongono, comprenderne le loro difficoltà e i fattori che influenzano le scelte, nonché le ragioni per cui alcune offerte vengono scartate.

Il questionario ha proposto circa trenta domande, articolate in sei sezioni tematiche: la ricerca di lavoro, i canali utilizzati, gli aspetti legati al colloquio e ai motivi di eventuali rifiuti, i valori e le aspettative rispetto al lavoro, la condizione occupazionale attuale e, infine, le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti.

All'interno di questo quadro sono state approfondite in particolare le condizioni che i candidati considerano irrinunciabili – come tipo di contratto, retribuzione, orari o distanza da casa – e la loro disponibilità a investire risorse personali (formazione, spostamenti, trasferimenti o accettazione di ruoli inferiori) per adattarsi alle esigenze delle aziende o migliorare la propria occupabilità. Il sondaggio ha inoltre approfondito una serie di aspetti personali e contestuali che possono incidere sulle decisioni lavorative: dai valori e dalle aspettative verso il lavoro, alle emozioni provate durante la ricerca, fino alle condizioni familiari o abitative che possono facilitare o limitare l'accettazione di un'offerta. Sono stati considerati elementi pratici, come la possibilità di spostarsi autonomamente o la presenza di responsabilità di cura, che in molti casi influenzano in modo decisivo la compatibilità tra le esigenze del candidato e quelle delle aziende.

<sup>4</sup> Alla realizzazione della *survey*, finanziata dall'Unione Europea nell'ambito del PNRR – Next Generation EU-M5C1|1.1, ha contribuito Sherpa, spin-off dell'Università di Padova.

<sup>5</sup> La scelta di escludere dal campione le coorti più giovani in ingresso nel mercato del lavoro è motivata dalla contestuale realizzazione di un percorso di ricerca parallelo focalizzato sulla transizione scuola-lavoro dei giovani adulti in regione, i cui risultati sono disponibili nel report "Attese (non) tradite? I percorsi occupazionali dei giovani adulti veneti tra lavoro svolto e lavoro atteso", disponibile in [www.venetolavoro.it/work\\_](http://www.venetolavoro.it/work_)

L'analisi di tutte queste informazioni ha permesso di cogliere non solo le priorità individuali, ma anche i compromessi ritenuti possibili e i confini oltre i quali le persone non ritengono possibile spingersi, contribuendo a chiarire alcuni dei meccanismi alla base del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro.

Tutte le informazioni sono state raccolte in forma anonima e trattate in modo aggregato, garantendo la *privacy* dei partecipanti ma preservando l'affidabilità complessiva dei risultati dell'indagine.

## 1.2. Caratteristiche del campione e tipologie di ricerca di lavoro

Il sondaggio è stato lanciato a luglio 2025 e la raccolta delle risposte si è chiusa a settembre. Complessivamente, sono stati raccolti 1.522 questionari completati, ossia che presentavano risposta a tutte le domande proposte. Come già detto, l'indagine ha coinvolto persone residenti in Veneto di età compresa tra i 35 e i 64 anni che, negli ultimi cinque anni, hanno effettuato almeno un colloquio di lavoro con un'azienda. Al termine della rilevazione, il campione dei rispondenti ha le caratteristiche riportate in tabella 1.1.

Si tratta per la maggior parte di uomini (57,6%) e prevalgono coloro che hanno un'età compresa tra i 35 e 44 anni (43%). La presenza degli stranieri è pari al 4% del campione, una percentuale esigua, in linea con le difficoltà di raggiungere questo gruppo che risulta pertanto molto sottorappresentato; aspetto questo di cui occorre tenere conto nell'interpretazione dei dati. La maggior parte degli intervistati risiede nelle province di Padova e Verona, seguite da Treviso e Venezia. Al momento dell'ultimo colloquio in azienda a cui è stato chiesto ai rispondenti di fare riferimento nel dare le loro opinioni alle domande del sondaggio, il 31,1% degli intervistati risultava non svolgere alcuna occupazione: nello specifico il 26,8% era in cerca di occupazione e il restante 4,3% risultava inattivo. Il restante 68,9% è costituito da rispondenti occupati al momento dell'ultimo colloquio, sia in situazione di lavoro dipendente che indipendente (59,1% e 9,8% rispettivamente). Per quanto riguarda il titolo di studio, il 32,2% del campione ha effettuato almeno un percorso ITS o una laurea triennale.

**Tab. 1.1 – Principali caratteristiche del campione di intervistati; genere, età, titolo di studio, cittadinanza, provincia di residenza e situazione lavorativa al momento del colloquio (comp. %)**

	Comp. %		Comp. %		Comp. %
<b>Classe d'età</b>		<b>Provincia</b>		<b>Condizione lavorativa</b>	
Da 35 a 44 anni	43,0	Belluno	3,9	Lavoratore dipendente	59,1
Da 45 a 54 anni	37,6	Padova	20,8	Lavoratore indipendente	9,8
Da 55 a 64 anni	19,4	Rovigo	5,1	In cerca di occupazione	26,8
<b>Genere</b>		Treviso	17,0	Inattivo	4,3
Maschi	57,6	Venezia	17,5	<b>Titolo di studio</b>	
Femmine	42,4	Verona	20,1	Fino a scuola media	13,7
<b>Cittadinanza</b>		Vicenza	15,7	Scuola superiore	53,9
Italiana	96,0			ITS/Laurea triennale	15,7
Straniera	4,0			Laurea specialistica/Phd	16,7

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio *mismatch* 2025

L'analisi dei dati ha inizialmente puntato a rilevare i comportamenti e le strategie adottate dai candidati nella ricerca di lavoro, utilizzando queste informazioni per identificare alcune tipologie specifiche di persone che sostengono colloqui con le aziende. Senza voler tracciare differenze troppo nette tra candidati attivi (ossia coloro che cercano attivamente un nuovo lavoro) e passivi (ossia coloro che valutano opportunità solo se si presentano), nel presente lavoro viene proposta una suddivisione che combina, da un lato, la posizione dell'intervistato/a nel mercato del lavoro al momento della ricerca, dall'altro, il tipo di ricerca effettuata, ossia se si tratta di un cambio di lavoro, ricerca di un secondo impiego o, ancora, di una ricerca "open to opportunities", ovvero quella messa in atto da candidati disponibili a valutare offerte interessanti qualora si presentino.



### 1.3. Gli esiti dei colloqui, le ragioni del rifiuto e i driver del cambio di lavoro

Per comprendere il fenomeno del *mismatch* lavorativo e identificare le cause delle difficoltà di incontro tra aziende e candidati, l'indagine ha approfondito sia gli esiti dei colloqui di lavoro sia le motivazioni dei candidati in caso di rifiuto delle offerte.

Per quanto riguarda gli esiti delle ricerche di lavoro dei partecipanti al sondaggio (tabella 1.3), la maggioranza si è conclusa con l'assunzione del candidato (57,2%), mentre il restante 42,8% si divide tra chi ha ricevuto almeno una proposta non accettata (22,6%) e chi dichiara di non aver ricevuto alcuna offerta (19%).

Guardando più nello specifico agli esiti della ricerca di lavoro in relazione ai quattro target rilevati sopra, tra i candidati che hanno cercato lavoro da non occupati, il 64,1% è riuscito a trovare un impiego mentre un 23,3% di loro non ha ricevuto nemmeno una proposta. Questi ultimi corrispondono al 7% circa del totale degli intervistati e si tratta soprattutto di donne (26,3% di non occupate donne contro il 23,2% totale) e di persone con età più elevate (26,9% di over 55). Nell'analisi dei dati, è significativo il legame tra la possibilità di non ricevere proposte di lavoro e la disponibilità di un mezzo privato, come un'auto o una moto: la quota di non occupati senza auto che non riceve nemmeno una proposta sale infatti al 33,7%.

**Tab. 1.3 – Esito del colloquio per genere, età, segmento del candidato, tipo di contatto con l'azienda (distribuzione %)**

	Maschi	Femmine	Da 35 a 44 anni	Da 45 a 54 anni	Da 55 a 64 anni	Non occupato	Cambio lavoro	Secondo lavoro	Open to opportunities	L'azienda mi ha contattato	Ho cercato attivamente	Totale (%)
Ho trovato lavoro	57,3	57,1	63,1	54,8	48,8	64,1	58,7	65,8	40,5	51,7	58,8	57,2
Non ho trovato lavoro, ma ho ricevuto proposte che non ho accettato	26,1	17,8	19,9	24,6	24,7	9,9	23,3	19,3	41,8	36,5	18,8	22,6
Non ho ricevuto proposte	15,5	23,7	16,5	19,2	24,1	23,2	17,3	14,9	17,4	11,2	21,1	19,0
Altro	1,0	1,4	0,5	1,4	2,4	2,7	0,6		0,3	0,6	1,3	1,2
Totale (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N	876	645	654	573	295	474	623	114	311	329	1.193	1.522

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio *mismatch* 2025

C'è anche una relazione, per quanto leggera, con il titolo di studio: la probabilità di non ricevere proposte cresce al crescere del livello di istruzione. Questo fenomeno, che può sembrare controintuitivo, può essere spiegato sia dalla maggiore competitività nei settori e nelle professioni legate ai titoli di studio più alti, sia dall'*overqualification*<sup>7</sup>, ovvero quando un lavoratore possiede competenze, qualifiche ed esperienze superiori a quelle richieste per la posizione per cui si candida.

Tra gli *open to opportunities*, la percentuale di chi ha rifiutato una proposta ricevuta è particolarmente elevata (41,8%) ma, allo stesso tempo, in questo gruppo, la percentuale di chi ha trovato una nuova occupazione è bassa (40,5%) rispetto a quanto osservato negli altri target analizzati. È evidente come questi lavoratori mettano in atto un comportamento opportunistico razionale: si tratta di persone che non hanno una stretta esigenza di cambiare lavoro e lo fanno solamente al compiersi di determinate condizioni miglorative.

Ma perché un candidato ad un posto di lavoro arriva a rifiutare una proposta che gli viene fatta?

In generale, la motivazione più frequente, indicata da circa due rispondenti su cinque, è l'inadeguatezza dello stipendio offerto (figura 1.2 e tabella 1.4). Tra chi cambia lavoro, questa percentuale è ancora più elevata e raggiunge il 47,6% dei rispondenti ovvero quasi la metà del campione. Il peso di questa motivazione varia, inoltre, in funzione della situazione economica familiare: si attesta al 45,8% tra chi riesce a risparmiare e scende al 30% tra chi fatica a far fronte alle spese, a conferma del fatto che chi ha necessità più stringenti tende a rifiutare meno anche proposte non pienamente congrue. Va specificato comunque

<sup>7</sup> Cedefop (2018), "Insights into skill shortages and *skill mismatch*", in [www.cedefop.europa.eu/](http://www.cedefop.europa.eu/)

che questo aspetto ha un valore intrinsecamente maggiore rispetto agli altri, sia in termini di immediatezza interpretativa, sia per il fatto che assurge quasi al valore di un prerequisito, piuttosto che di un'opzione.

Tuttavia, 3 candidati su 10 rifiutano comunque un'offerta di lavoro per motivi legati al pacchetto retributivo anche in condizioni familiari difficili, un possibile segnale della scarsa competitività economica di molte proposte rispetto alle reali esigenze dei lavoratori. Da sottolineare infine che le donne indicano questa motivazione in misura maggiore rispetto agli uomini (45,9%): un dato che potrebbe riflettere gli effetti del più ampio divario retributivo di genere.

La seconda motivazione di rifiuto di una proposta si colloca nello stesso solco della prima: molti candidati giudicano infatti l'offerta ricevuta peggiorativa rispetto alla propria situazione attuale o, comunque, non sufficientemente migliorativa da giustificare un cambio di lavoro. Questa ragione è particolarmente marcata tra gli *open to opportunities* (25,4% contro il 15,1% complessivo), confermando ulteriormente quanto emerso in precedenza. Altri motivi di rifiuto riguardano gli orari non compatibili e la distanza dal luogo di lavoro che, pur essendo ciascuno indicato solo dall'8,7% dei rispondenti, assumono un peso molto maggiore in specifici segmenti. L'incompatibilità degli orari, ad esempio, rappresenta una motivazione rilevante soprattutto per chi è alla ricerca di un secondo lavoro (31,8%, anche se va tenuto conto dell'esigua numerosità di questo segmento). Inoltre, sia la distanza sia gli orari arrivano al 16,9% tra coloro che hanno svolto almeno un colloquio di lavoro anche presso il CPI, suggerendo come probabilmente i servizi pubblici territoriali intercettino più frequentemente persone con situazioni personali o familiari più complesse da organizzare in funzione del lavoro.

**Fig. 1.2 e tab. 1.4 – Motivi di non accettazione delle proposte ricevute per tipologia di ricerca, sesso e colloquio di lavoro al CPI (distribuzione %)**

		Non occupato	Cambio lavoro	Secondo lavoro	<i>Open to opportunities</i>	Maschi	Femmine	Almeno un colloquio di lavoro al CPI
Stipendio non adeguato	40,1	23,4	47,6	31,8	39,2	40,1	45,9	33,9
Proposta insufficiente/non migliorativa	15,1	2,1	12,4		25,4	15,1	16,2	3,4
Lavoro non allineato	14,5	12,8	14,5	18,2	14,6	14,5	12,7	16,9
Orari incompatibili	8,7	21,3	4,1	31,8	5,4	8,7	7,0	16,9
Distanza	8,7	23,4	8,3		5,4	8,7	7,0	16,9
Azienda poco credibile/attrattiva	3,8	4,3	4,8	4,5	2,3	3,8	3,1	3,4
Questioni familiari/personali	2,6	10,6	2,8			2,6	1,7	6,8
Controfferta lavoro attuale	1,7		2,8		1,5	1,7	0,4	
Altro	4,7	2,1	2,8	13,6	6,2	4,7	6,1	1,7

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio *mismatch* 2025

Alle persone già presenti nel mercato del lavoro al momento del colloquio – ossia a chi stava cercando di cambiare lavoro o ne cercava un secondo – è stato chiesto quali fossero le motivazioni alla base della loro ricerca (figura. 1.3 e tabella 1.5). Tra le risposte emergono due ragioni nettamente prioritarie: l'esigenza di uno stipendio più adeguato e la volontà di trovare un lavoro migliore, indicate rispettivamente dal 52,3% e dal 41% degli intervistati. Mentre però lo stipendio è una ragione maggiormente associata a chi ricerca un secondo lavoro (63,1%) e agli *open to opportunities* (57,7%), la ricerca di un posto di lavoro migliore è legata fortemente a chi sta cercando di cambiare lavoro (51,9%). La ricerca di un lavoro più adeguato alle proprie competenze risulta associata al titolo di studio, così come l'aspirazione a fare carriera: chi possiede livelli di istruzione più elevati esprime queste motivazioni con frequenze maggiori rispetto agli altri gruppi. Tra gli intervistati con almeno una laurea magistrale (quindi anche tra coloro che hanno un dottorato o con un master), la possibilità di avanzamento di carriera rappresenta infatti il terzo principale motivo di ricerca di lavoro, mentre nell'insieme del campione si colloca soltanto al settimo posto.

Tra i lavoratori stranieri, l'orario di lavoro e il tipo di contratto assumono un peso particolarmente rilevante tra le motivazioni alla base della ricerca di un impiego (rispettivamente 34,3% e 25,7%). Una maggiore stabilità sul territorio è infatti strettamente legata all'ottenimento di un contratto a tempo indeterminato, che amplia in modo significativo le possibilità di residenzialità e di accesso al credito. Per chi ha a carico un familiare anziano o disabile, invece, la distanza da casa assume un'importanza particolare ed è una ragione che spinge queste persone a cercare di cambiare e trovare un nuovo lavoro più frequentemente rispetto al totale degli intervistati (27,4% contro 22,4%). La paura di rimanere senza lavoro, invece, è una motivazione fortemente associata a chi è in cerca di una seconda occupazione (18,9% rispetto all'11,3% complessivo): in questi casi, dunque, la ricerca di un secondo impiego risponde non solo a esigenze di integrazione del reddito, ma anche al timore che il primo lavoro possa venir meno.

**Fig. 1.3 e tab 1.5 - Motivi alla base della ricerca di lavoro per tipologia di ricerca, titolo di studio, cittadinanza e carico familiare (distribuzione %)**

		Cambio lavoro	Ricerca secondo lav.ro	Open to opportunities	Fino a scuola media	Scuola superiore	ITS/ Laurea triennale	Laurea specialistica/ Phd	Italiana	Straniera	Nessun carico	Solo figli	Almeno un anziano /disabile
Lo stipendio	52,3	47,7	63,1	57,7	41,9	54,9	55,5	49,0	52,2	54,3	50,4	58,0	44,7
Trovare un ambiente di lavoro migliore	41,0	51,9	15,3	28,0	42,7	42,7	38,4	37,6	41,0	42,9	42,2	39,2	42,1
Avere un lavoro più adatto alle mie capacità	22,7	24,1	24,3	19,3	18,5	21,5	21,3	29,7	22,8	20,0	24,8	22,0	19,5
La distanza casa-lavoro	22,4	23,6	19,8	20,7	22,6	24,7	17,7	19,8	22,4	20,0	21,9	20,5	27,4
Equilibrare tempo del lavoro e tempo libero	22,0	20,1	23,4	25,3	16,1	21,4	26,8	23,3	22,1	17,1	21,2	22,0	23,7
L'orario di lavoro	21,7	24,0	21,6	17,0	25,8	22,5	20,7	17,8	21,2	34,3	17,9	24,8	24,2
Fare carriera	18,2	15,1	14,4	26,0	11,3	14,7	20,1	30,2	18,7	2,9	17,9	19,0	17,4
Il tipo di contratto	13,2	13,0	14,4	13,0	12,9	13,6	13,4	11,9	12,7	25,7	12,7	11,6	17,4
Benefit/welfare	12,1	11,1	10,8	14,7	5,6	10,7	20,7	12,9	12,2	8,6	9,6	15,2	11,6
La paura di rimanere senza lavoro	11,3	10,3	18,9	10,7	12,1	12,0	9,8	10,4	11,4	8,6	10,5	10,4	15,3
La fatica	10,3	11,7	6,3	8,7	16,1	10,3	7,9	8,4	10,1	14,3	11,4	8,9	10,5

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio *mismatch* 2025

#### 1.4. Le difficoltà del percorso di ricerca di lavoro

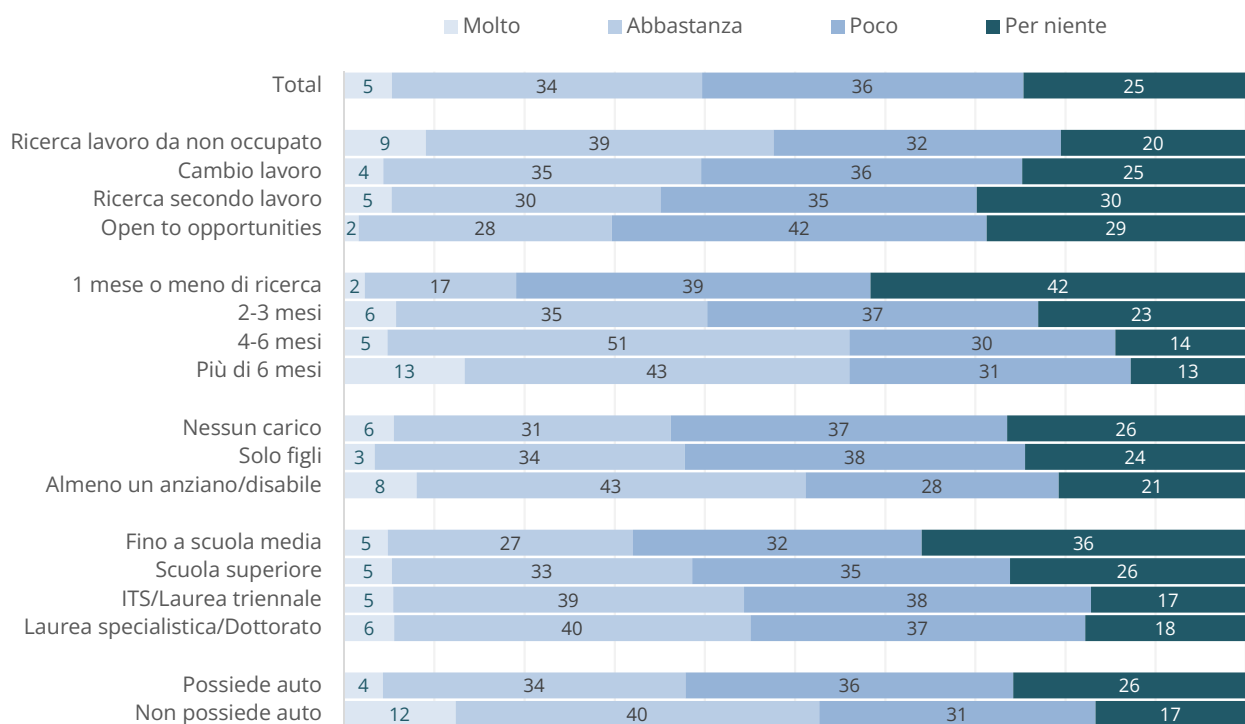
Nell'ambito della rilevazione, si è cercato anche di approfondire il vissuto delle persone nel percorso di ricerca di lavoro fino all'ottenimento di un colloquio con un'azienda (figura 1.4). L'esperienza risulta nel complesso positiva: la maggior parte degli intervistati ha percepito la ricerca come poco impegnativa (61%).

È vero anche che la percezione dell'impegno richiesto varia a seconda dei segmenti di intervistati: tra gli *open to opportunities* solo il 30% ha giudicato il percorso abbastanza o molto impegnativo, contro il 48% di chi cercava lavoro da non occupato.

L'impegno percepito varia naturalmente anche in funzione della durata del percorso di ricerca: percorsi lunghi, oltre i quattro mesi, generano una percezione prevalentemente negativa (66% abbastanza o molto impegnativo). Sembra esserci anche una relazione con il livello di studio: titoli più elevati sono associati a percorsi di ricerca considerati maggiormente impegnativi. Chi possiede un livello di studi alto tende, infatti, ad avere aspirazioni occupazionali più ambiziose che richiedono una *job search intensity* maggiore<sup>8</sup> e, quindi, percorsi di ricerca più lunghi e complessi. A conferma di ciò, nel settore dei servizi finanziari e assicurativi rispettivamente il 45% dei dirigenti e il 58,1% dei lavoratori considera il percorso di ricerca abbastanza o molto impegnativo.

<sup>8</sup> Barron, J. M., & G. A. Mellow (1979), *Search Effort in the Labor Market*, Journal of Human Resources

**Fig. 1.4 – Il percorso che l'ha portata ad ottenere il colloquio con l'azienda è stato impegnativo? (distribuzione %)**



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio *mismatch* 2025

La ricerca di lavoro può comportare diversi elementi di complessità per un candidato (tabella 1.6). Il 21,7% degli intervistati indica come principale difficoltà quella di ricevere poche risposte alle candidature inviate, seguita dalla difficoltà di sapere dove cercare le offerte giuste (17,4%). La mancanza di riscontri mostra una forte relazione con la durata della ricerca (31,9% tra chi ha una ricerca che dura da più di sei mesi): più è lunga e più diminuiscono sia la *job search intensity* – ossia il tempo e le energie dedicate attivamente a inviare candidature – sia il *callback rate* – cioè la percentuale di candidature che ricevono una risposta o un invito a colloquio – da parte delle aziende<sup>9</sup>. Non sorprende quindi che la difficoltà legata alla mancanza di riscontri sia più frequentemente segnalata tra chi ricerca lavoro da non occupato (28,3%) e tra le donne (27%).

La difficoltà nel sapere dove cercare le offerte giuste ha un'associazione diretta con il titolo di studio confermando quanto emerge anche dai dati sull'impegno richiesto dalla ricerca di lavoro in generale, di cui si è parlato sopra. Molti occupati con livelli di istruzione elevati dichiarano di lavorare in posizioni che non corrispondono pienamente alle loro competenze<sup>10</sup> e, in parte, questo si riflette nella ricerca di un lavoro più adeguato. Sempre il titolo di studio risulta associato, ma questa volta in senso inverso, con la predisposizione del curriculum: chi ha un livello di istruzione più alto tende a considerare meno problematico o impegnativo predisporlo, oppure lo fa con maggiore facilità, rispetto a chi ha titoli di studio più bassi.

Chi cerca un secondo lavoro segnala più frequentemente difficoltà nel fare affidamento su una rete di contatti: questo aspetto può essere legato al fatto che il secondo impiego è spesso indipendente, stagionale o legato a picchi produttivi, rendendo fondamentale disporre di un buon *network* per assicurarsi una certa continuità di incarichi.

<sup>9</sup> Lalive R. et al. (2022), *Why Finding a Job Gets Harder: Applications vs Interviews*, Banca d'Italia

<sup>10</sup> Cedefop (2018), *European skills index*, in [www.cedefop.europa.eu/](http://www.cedefop.europa.eu/).

**Tab 1.6 – Aspetto che ha generato maggiore difficoltà per sesso, tipologia e durata della ricerca, titolo di studio (distribuzione %)**

	Maschi	Femmine	Non occupato	Cambio lavoro	Secondo lavoro	Open to opportunities	Durata ricerca: 1 mese o meno*	Durata ricerca: 2-3 mesi*	Durata ricerca: 4-6 mesi*	Durata ricerca: più di 6 mesi*	Fino a scuola media	Scuola superiore	ITS/ Laurea triennale	Laurea specialistica/ Phd	Totale (%)
Ricevere poche (o nessuna) risposte	17,9	27,0	28,3	20,7	19,3	14,8	9,5	18,7	29,4	31,9	20,6	21,3	23,8	22,0	21,7
Sapere dove cercare le offerte giuste	17,3	17,3	17,1	16,9	20,2	17,7	18,3	19,4	16,5	15,0	13,9	16,3	20,5	20,5	17,3
Capire che lavoro fare	9,2	6,7	8,2	7,7	8,8	8,7	7,6	9,7	8,8	9,4	8,1	8,4	9,6	5,9	8,1
Valutare le proprie competenze	8,7	6,7	6,5	8,3	7,0	9,0	3,8	7,9	6,5	9,4	5,3	8,8	6,3	8,3	7,8
Scrivere il curriculum	6,3	6,4	5,3	6,9	2,6	8,0	6,5	9,0	5,9	6,3	8,1	7,0	5,4	3,5	6,3
Contare su una buona rete di contatti	6,4	6,2	5,1	6,6	10,5	6,1	3,0	4,7	12,4	6,3	2,4	6,1	8,4	8,3	6,3
Fare il colloquio	5,9	5,3	5,3	6,6	6,1	4,2	6,1	7,2	5,3	8,8	6,7	6,0	5,9	3,5	5,7
Sostenere il confronto con altri candidati	4,1	5,0	4,6	3,9	6,1	4,8	4,6	5,4	3,5	3,8	2,4	4,1	7,1	4,7	4,5
Altro	0,8	1,6	2,7	0,5		0,3	1,5	0,4	0,6	2,5	1,9	1,3	0,4	0,4	1,1
Non ho avuto difficoltà	23,3	18,0	16,9	22,0	19,3	26,4	39,2	17,6	11,2	6,9	30,6	20,6	12,6	22,8	21,1
Totale %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N	876	645	474	623	114	311	263	278	170	160	209	820	239	254	1.522

\* Informazione richiesta solo a chi ha trovato lavoro dopo i colloqui.

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio mismatch 2025

**Fig. 1.5 e tab 1.7 – Emozioni sperimentate più frequentemente durante la ricerca del lavoro per sesso, tipologia di ricerca e durata della ricerca (distribuzione %)**

	Maschi	Femmine	Non occupato	Cambio lavoro	Ricerca secondo lavoro	Open to opportunities	1 mese o meno	2-3 mesi	4-6 mesi	Più di 6 mesi	
Voglia di mettersi in gioco	50,1	55,5	42,6	42,2	53,6	39,5	58,8	55,5	52,5	48,8	35,6
Speranza	44,7	47,3	41,4	46,0	45,4	36,8	44,4	49,4	45,3	48,8	36,3
Frustrazione	31,0	24,0	40,6	41,1	32,4	28,1	13,8	19,4	25,5	35,9	38,8
Ansia	26,5	22,6	31,8	31,6	24,7	30,7	20,6	30,0	23,7	24,1	36,9
Fiducia	26,3	31,7	18,9	22,6	28,6	28,1	26,7	30,8	31,3	24,7	24,4
Stanchezza	17,4	14,7	21,1	19,0	17,7	15,8	15,1	11,4	20,1	16,5	26,9
Inadeguatezza	14,8	11,4	19,4	18,6	12,8	15,8	12,5	10,3	16,2	11,2	20,6
Solitudine	7,5	7,1	8,1	12,0	5,3	13,2	2,9	4,9	5,4	8,2	13,1
Imbarazzo	7,1	7,2	7,0	6,3	6,9	9,6	7,7	5,7	5,8	7,1	6,3

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio mismatch 2025

Per comprendere meglio l'esperienza soggettiva della ricerca di lavoro, è stato chiesto agli intervistati di indicare le emozioni provate più frequentemente durante il loro percorso (figura 1.5 e tabella 1.7). Gli stati d'animo che emergono sono molteplici e molto rivelatori delle dinamiche vissute dai vari target di intervistati. Le due emozioni più spesso sperimentate da chi cerca lavoro sono la voglia di mettersi in gioco e la speranza (50,1% e 44,7% rispettivamente). Si tratta di emozioni rilevate in prevalenza tra gli intervistati maschi. Al contrario, la frustrazione e l'ansia, altre due emozioni citate con frequenza, risultano riferite principalmente dalle donne. Già ad una prima rapida analisi emerge un dato importante; le emozioni "positive" (voglia di mettersi in gioco, speranza, fiducia) sono indicate soprattutto dai rispondenti uomini mentre quelle "negative" (frustrazione, ansia, stanchezza, inadeguatezza) predominano tra le donne. Questo suggerisce l'esistenza di un evidente *gender bias* nella percezione emotiva della ricerca di lavoro.

Questa evidenza può essere spiegata, almeno in parte, da alcune variabili legate alla durata della ricerca di lavoro, dimensione fortemente correlata agli stati emotivi: percorsi di ricerca più lunghi sono maggiormente associati a emozioni negative, mentre quelli più brevi a stati d'animo positivi. Tra i rispondenti alla survey, le donne sono più numerose rispetto agli uomini tra chi cerca lavoro da oltre sei mesi (24,2% contro 14,1%). Inoltre, le emozioni negative risultano particolarmente frequenti tra chi cerca lavoro da non occupato: anche in questo caso, tra i rispondenti alla survey, si tratta di una situazione in cui le donne risultano essere più presenti (44,2% contro 21,6%).

## 1.5. Dimensioni non negoziabili e spazi di negoziazione

Per comprendere i principali driver delle scelte occupazionali di chi è alla ricerca di lavoro, nel questionario sono state inserite alcune domande per cercare di individuare gli aspetti sui quali i lavoratori non sono disposti a fare concessioni e quelli su cui, invece, sarebbero disposti a investire per ottenere una proposta di lavoro (figura 1.6 e tabella 1.8).

Fig. 1.6 e tab 1.8 - Aspetti di una proposta di lavoro su cui non è disposto a fare concessioni (distribuzione %)

		Maschi	Femmine	Da 35 a 44 anni	Da 45 a 54 anni	Da 55 a 64 anni	Non occupato	Cambio lavoro	Ricerca secondo lavoro	Open to opportunities	Italiana	Straniera
Retribuzione	49,7	56,1	41,1	50,8	49,6	47,8	38,4	53,9	47,4	59,5	50,3	36,1
Distanza da casa	38,2	33,2	45,0	37,8	38,0	39,3	47,9	34,2	34,2	32,8	37,8	47,5
Orari e turni di lavoro	35,0	32,3	38,6	38,8	32,3	31,5	34,4	36,8	32,5	33,1	35,0	32,8
Tipo di contratto	29,3	31,8	25,9	30,9	28,1	28,1	26,6	34,2	18,4	27,7	29,0	37,7
Carichi di lavoro e sicurezza sul lavoro	28,8	27,5	30,7	26,0	30,7	31,5	33,3	29,1	33,3	19,9	29,2	21,3
Tipo di mansioni e attività da svolgere	20,6	20,3	20,9	18,5	21,8	22,7	20,0	20,7	17,5	22,2	20,8	14,8
Crescita professionale, carriera e formazione	17,9	21,2	13,5	22,6	17,1	9,2	12,2	19,6	16,7	23,8	18,1	14,8
Benefit o misure di welfare	11,7	13,8	8,8	13,3	11,0	9,5	9,1	11,7	10,5	16,1	12,0	3,3
Smart working	11,2	11,0	11,6	12,7	10,8	8,8	8,4	10,3	16,7	15,4	11,2	13,1

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio mismatch 2025

Il requisito su cui la maggior parte degli intervistati non è disposta a scendere a compromessi è la retribuzione, indicata da circa la metà del campione. Questa priorità è ancora più marcata tra i maschi (56,1%) e tra gli *open to opportunities* (59,5%), un segmento caratterizzato da persone con titoli di studio elevati, prevalentemente maschi e in condizioni economiche favorevoli, che, come visto in precedenza, mira principalmente a ottenere condizioni migliorative rispetto al contratto che avevano al momento dei colloqui.

Per il 38,2% degli intervistati la distanza da casa è un elemento su cui si ritiene di non poter negoziare, mentre un ulteriore 35% dichiara lo siano gli orari e i turni di lavoro. In entrambi i casi sono le donne a propendere in proporzione maggiore per questi due aspetti: ma mentre la distanza casa-lavoro è segnalata con forza anche da stranieri e da chi ricerca lavoro da non occupato, gli orari hanno una relazione con l'età, ovvero i più giovani lo segnalano come un elemento rispetto al quale non sono molto disposti a fare concessioni.

La crescita professionale risulta particolarmente importante per i giovani e per gli *open to opportunities*. Questi ultimi mostrano anche una maggiore sensibilità verso le misure di welfare, che rimangono comunque confinate agli aspetti meno prioritari nelle valutazioni di una proposta di lavoro. Questi dati suggeriscono la necessità di riflettere sia sulla qualità del welfare offerto dalle aziende, sia sulla reale centralità di questo aspetto tra i driver dei lavoratori nella ricerca di un impiego. Dai dati che emergono da questa indagine, il welfare non sembra essere un aspetto rilevante se non per coloro che possono contare su competenze consolidate e un profilo professionale già ben strutturato.

Per ottenere un lavoro più adatto alle proprie esigenze, in cosa sarebbero disposti a investire i rispondenti?

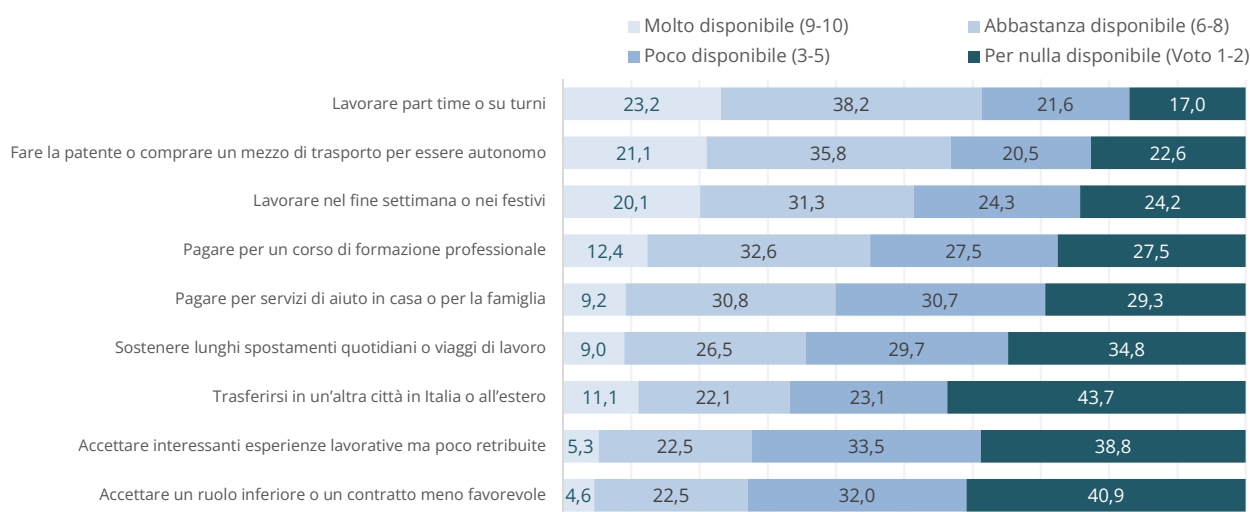
Innanzitutto, va sottolineato che solo tre aspetti tra i nove proposti hanno raccolto una reale disponibilità a investire da parte degli intervistati; per tutti gli altri, invece, il livello di disponibilità medio-alto (risultato della somma delle valutazioni da 6 a 10) resta inferiore al 50% (figura 1.7 e tabella 1.9). Due di questi tre aspetti riguardano i tempi di lavoro: la disponibilità a effettuare part-time o turni (61,4%) e quella a lavorare nei fine settimana o nei giorni festivi (51,4%). Coerentemente con quanto osservato in precedenza, emerge una relazione diretta con l'età: all'aumentare dell'età cresce anche la propensione a investire su questi elementi nella prospettiva di riuscire a finalizzare una proposta di lavoro. Oltre ai lavoratori più anziani, una maggiore disponibilità verso il part-time e i turni si riscontra tra le donne (30,5% con punteggi 9 e 10 rispetto al 23,2% del totale) e tra chi possiede titoli di studio meno elevati (28,2%). Anche in base alla tipologia di ricerca del lavoro emergono differenze significative che vanno dal 15,8% degli *open to opportunities* fino al 30% di chi cerca lavoro da non occupato. Quest'ultimo dato è coerente con le evidenze precedenti, considerando la composizione di questo segmento che vede una maggiore presenza di donne e di persone con titoli di studio più bassi.

La disponibilità a lavorare nei fine settimana e nei giorni festivi risulta associata anche al titolo di studio: i rispondenti con almeno una laurea magistrale tendono a essere meno propensi a questa eventualità (11,5% con punteggi 9 e 10 rispetto al 20,1% del totale). Al contrario, chi cerca un secondo lavoro mostra una maggiore apertura a lavorare nei festivi o nei fine settimana (26,1%).

Il titolo di studio influenza anche la disponibilità a pagare per partecipare a corsi di formazione professionale: il 18,5% di chi possiede almeno una laurea magistrale esprime una propensione elevata (punteggio 9-10) a investire su questo aspetto, contro l'8,6% di chi ha al massimo la licenza media. Questo dato è particolarmente rilevante perché molte politiche attive volte a ridurre il *mismatch* puntano proprio sul reskilling e sull'upskilling delle persone che cercano lavoro, mentre tra questi sono presenti segmenti di popolazione più o meno ampi con una scarsa propensione a partecipare a corsi di formazione, rendendo più incerta l'efficacia di tali interventi.

Un altro fattore che registra un'elevata disponibilità a investire risorse proprie è la possibilità di conseguire la patente o acquistare un mezzo di trasporto (56,4% di valutazioni positive). In questo caso, il dato fa riferimento solamente alle persone che dichiarano di non avere a disposizione un'auto o una moto.

**Fig 1.7 - Per avere un lavoro più adatto alle sue esigenze quanto sarebbe disponibile a investire nei seguenti aspetti? (distribuzione %)**



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio *mismatch* 2025

In generale, va segnalata anche la maggiore propensione dei cittadini stranieri a dichiarare un livello di disponibilità più elevato pressoché trasversale a tutti gli item proposti. Molti lavoratori stranieri, in possesso di un permesso di soggiorno per motivi di lavoro, sanno infatti che la loro permanenza sul territorio dipende dagli esiti della ricerca di occupazione ed è quindi plausibile che siano più inclini ad accettare condizioni meno favorevoli.

**Tab 1.9 – Aspetto su cui si è disposti a investire per sesso, età, tipologia della ricerca, cittadinanza e titolo di studio (% di voti 9 e 10)**

	Maschi	Femmine	Da 35 a 44 anni	Da 45 a 54 anni	Da 55 a 64 anni	Non occupato	Cambio lavoro	Secondo lavoro	Open to opportunities	Italiani	Stranieri	Fino a scuola media	Scuola superiore	ITS/ Laurea triennale	Laurea specialistica/ Phd	Totale (%)
Lavorare part time o su turni	17,8	30,5	20,2	23,9	28,5	30,0	22,0	21,9	15,8	22,6	37,7	28,2	23,8	21,8	18,5	23,2
Fare la patente o comprare un mezzo di trasporto per essere autonomo	16,4	23,9	21,9	20,8	19,6	22,4	26,1	13,6	12,5	19,0	33,3	23,1	23,9	13,9	18,5	21,1
Lavorare nel fine settimana o nei festivi	19,9	20,3	15,7	22,0	26,2	22,5	19,4	25,0	16,1	19,7	29,5	22,1	21,7	21,6	11,5	20,1
Pagare per un corso di formazione professionale	12,6	12,2	13,3	12,7	9,8	9,3	13,6	16,7	13,2	11,8	26,2	8,6	11,2	13,4	18,5	12,4
Trasferirsi in un'altra città in Italia o all'estero	11,6	10,4	11,5	11,2	10,2	12,4	10,8	11,4	9,6	10,5	24,6	12,9	10,1	12,6	11,4	11,1
Pagare per servizi di aiuto in casa o per la famiglia	8,6	10,0	8,7	10,1	8,2	8,4	9,9	14,1	7,4	8,9	15,9	9,7	6,2	11,8	15,6	9,2
Sostenere lunghi spostamenti quotidiani o viaggi di lavoro	10,5	6,8	8,1	10,8	7,5	7,6	9,3	10,5	10,0	8,6	19,7	8,6	9,0	9,2	9,1	9,0
Accettare interessanti esperienze lavorative ma poco retribuite	4,8	5,7	5,5	5,4	4,4	6,3	4,3	7,0	4,8	4,9	14,8	6,2	3,9	9,2	5,1	5,3
Accettare un ruolo inferiore o un contratto meno favorevole	5,1	3,7	4,6	4,4	5,1	5,5	3,4	8,8	4,2	4,5	6,6	4,8	3,8	6,7	5,1	4,6

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati sondaggio mismatch 2025

---

Parte seconda:

**LA RILEVAZIONE PRESSO I CPI.**

**Dinamiche, condizionamenti e criticità nell'incontro domanda-offerta  
per l'utenza dei servizi pubblici per l'impiego regionali**

---

### ***Sintesi delle principali evidenze emerse***

I fattori di condizionamento che influenzano i comportamenti di aziende e lavoratori che transitano per i Servizi Pubblici per l'Impiego sono fortemente correlati con le caratteristiche degli attori che si rivolgono ai CPI. Tra gli utenti dei CPI, il bacino effettivo di lavoratori potenzialmente occupabili si restringe sensibilmente se si considerano criteri di affidabilità, proattività e disponibilità reale all'inserimento lavorativo, a causa della presenza di diversi livelli di competenze, motivazione e vincoli personali.

La (poca) conoscenza del mercato del lavoro locale e delle sue dinamiche si riflette nella scarsa consapevolezza della struttura e delle caratteristiche più diffuse della forza lavoro disponibile e nella tendenza a replicare schemi e modalità di selezione "tradizionali" (aziende); nella poca dimestichezza coi meccanismi che oggi guidano i processi di selezione e la scarsa capacità di intercettare i fabbisogni professionali espressi dalle imprese (lavoratori); si traduce anche in comportamenti guidati da pregiudizi, stereotipi e luoghi comuni difficili da sradicare. Questo primo gruppo di condizionamenti agisce nel processo di incontro domanda-offerta, consolidando una rigidità dei criteri di ricerca e selezione dei possibili candidati o delle offerte lavorative, ma anche una mancanza di disponibilità nel negoziare alcune condizioni e mediare tra le richieste e aspettative dei candidati e quelle delle aziende (e viceversa).

Nel processo di ricerca (personale e lavoro), imprese e lavoratori condividono un orientamento prevalentemente reattivo: le prime rispondono a esigenze produttive contingenti ricercando profili immediatamente operativi, a discapito di un'analisi ragionata del proprio fabbisogno nel medio-lungo periodo; i secondi, quando puntano a un inserimento rapido, faticano a costruire percorsi flessibili e progressivi e mostrano una minore propensione a cogliere opportunità che richiedano sperimentazione o un investimento iniziale. Questa dinamica contribuisce a determinare un incontro domanda-offerta fragile, che risponde ai bisogni immediati di entrambe le parti senza tuttavia tradursi in relazioni occupazionali durature o in percorsi di sviluppo strutturato.

Un ulteriore livello di criticità riguarda la scarsa trasparenza che caratterizza molte fasi del processo di reclutamento. Si tratta di un insieme di elementi spesso impliciti — informazioni non dichiarate, aspettative non esplicitate, criteri di valutazione poco chiari — che generano zone d'ombra comunicative e alimentano reciproche incomprensioni tra imprese e candidati, creando colli di bottiglia invisibili che rallentano e distorcono il *matching*, alimentano diffidenza e sfiducia reciproca, e portano a rinunce o esclusioni non legate a reali disallineamenti di competenze.

## **2.1. La rilevazione condotta**

Prima di entrare nel merito dei risultati emersi dal confronto con gli specialisti del mercato del lavoro dei CPI, è opportuno fare brevemente il punto su chi sono oggi i Centri per l'Impiego regionali. Questo consentirà al lettore non solo di comprendere meglio i dati e le evidenze raccolte da questa linea di ricerca, ma anche di contestualizzare i riferimenti ai CPI che si ritrovano nelle altre analisi proposte.

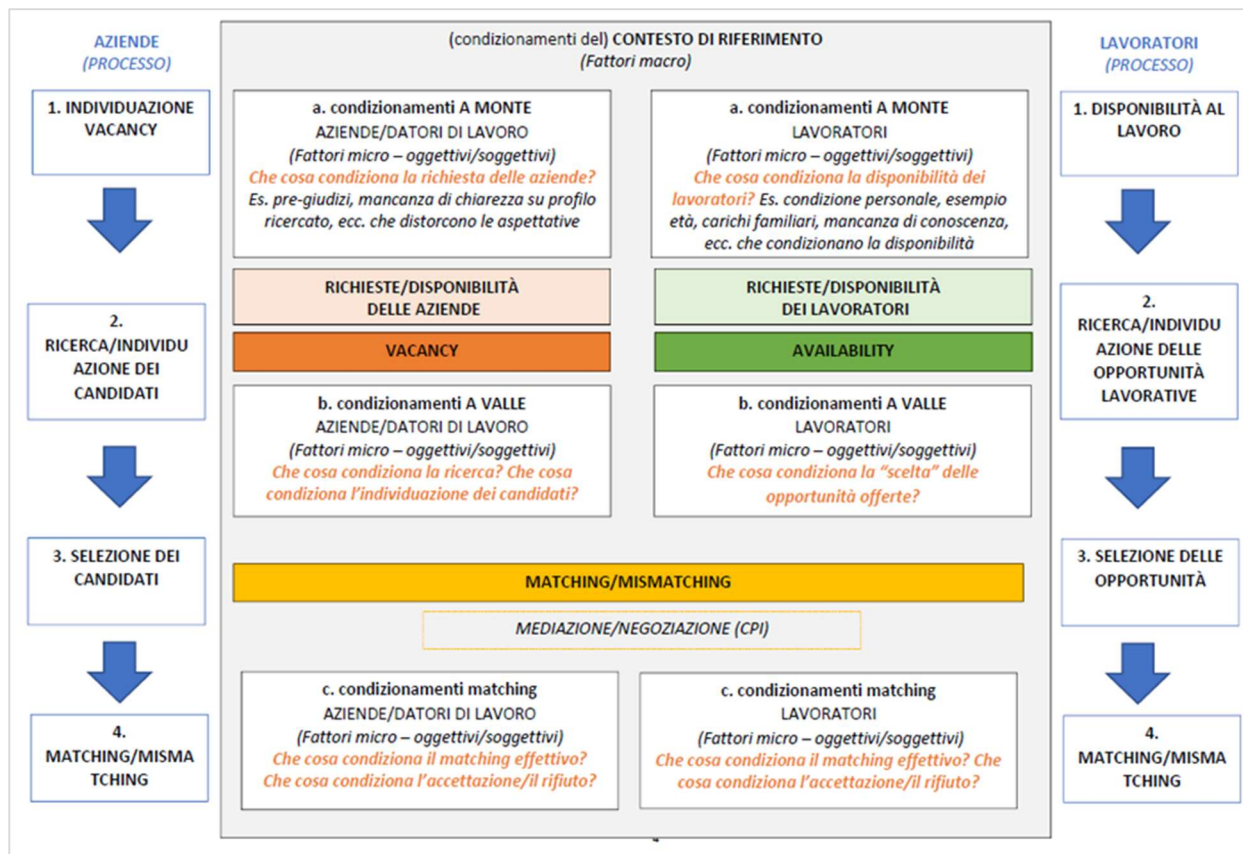
I Centri per l'Impiego rappresentano il nodo centrale per lo sviluppo e l'attuazione delle politiche attive del lavoro e per l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. Attraverso l'attività dei Case Manager, supportano la ricerca d'impiego delle persone e attivano interventi specialistici per l'inserimento lavorativo, proponendo percorsi di formazione e tirocinio finalizzati all'acquisizione di nuove competenze o al potenziamento di quelle esistenti. Prestano particolare attenzione ai soggetti meno occupabili, offrendo servizi mirati nelle aree del collocamento mirato, dello svantaggio e dell'integrazione dei migranti. Attraverso gli Account Manager, i CPI assistono le imprese nella raccolta dei fabbisogni di personale e nella pianificazione dei processi di selezione, offrendo supporto per valorizzare le competenze tecniche e trasversali dei candidati.

I CPI offrono inoltre servizi di orientamento rivolti sia agli adulti sia a ragazze e ragazzi in età scolastica, anche in collaborazione con altri attori del territorio, pubblici e privati. Partecipano a tavoli locali di confronto per superare criticità specifiche e promuovono incontri e altre iniziative volte a informare e migliorare la conoscenza del mercato del lavoro tra imprese e cittadini<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Per ulteriori informazioni si veda <https://www.venetolavoro.it/cpi-veneto> e <https://www.cliclavoroveneto.it/>.

L'analisi delle testimonianze degli specialisti e operatori del mercato del lavoro delle Unità Organizzative (UO) Territoriali di Veneto Lavoro<sup>12</sup> cerca di restituire un quadro dei possibili condizionamenti e degli effetti che essi producono nelle diverse fasi del processo di incontro domanda-offerta che riguarda gli utenti dei CPI, sia dal lato dei datori di lavoro sia da quello delle persone in cerca di occupazione. Nell'analisi si dà evidenza sia di fattori di condizionamento *oggettivi*, legati a ostacoli e condizioni fattuali, sia di quelli più *soggettivi*, ovvero connessi alla prospettiva personale e che dipendono da percezioni, opinioni, vissuti ed esperienze individuali. Per esigenze di sintesi, i diversi condizionamenti identificati vengono qui presentati per *nuclei tematici* omogenei, permettendo di indagare in parallelo gli ostacoli riferiti sia al lato della domanda che dell'offerta.

Fig. 2.1 – Le fasi del processo di incontro domanda-offerta: lato aziende e lato lavoratori



## 2.2. Le variabili strutturali che influenzano il mismatch nel mercato del lavoro veneto

Nella fase preliminare dell'analisi, sono state individuate le macro-variabili principali da cui dipendono diversi fattori di condizionamento rilevati dagli specialisti dei CPI e che incidono sul processo di reclutamento, indipendentemente dalla fase in cui tale processo si manifesta. Si tratta di dimensioni che, pur operando su piani diversi, concorrono tutte a determinare le condizioni per cui si genera il fenomeno del *mismatch* e a spiegare le differenze riscontrate nei diversi contesti locali.

La prima variabile riguarda la struttura e la vocazione del tessuto produttivo, in particolare la dimensione aziendale e il livello di strutturazione organizzativa. Questi elementi influenzano in modo diretto le modalità

<sup>12</sup> I contenuti del presente capitolo sono stati elaborati a partire dai preziosi contributi di operatori e specialisti dei CPI che, a titolo individuale o come rappresentanti di un gruppo di lavoro, hanno condiviso le loro testimonianze, esperienze e percezioni rispetto ai condizionamenti che intervengono nei processi di incontro domanda-offerta gestiti con l'intermediazione dei Servizi Pubblici per l'Impiego regionali. Le testimonianze sono state raccolte attraverso delle schede-rilevazione predisposte, divulgate e rielaborate dall'Osservatorio.

con cui le imprese pianificano e gestiscono i propri fabbisogni di personale e i processi di selezione. Nei contesti caratterizzati da una prevalenza di micro e piccole imprese, il reclutamento è spesso affidato a figure non specializzate (titolare, segreteria, capo reparto), con conseguenti difficoltà nel definire in modo chiaro i profili ricercati e nell'adottare procedure di ricerca e selezione strutturate. Anche la vocazione produttiva del territorio e la presenza di una stagionalità lavorativa incidono non solo sulle tipologie di competenze richieste, ma anche sulle dinamiche dei processi di reclutamento e sui margini di flessibilità e mediazione tra le esigenze aziendali e l'offerta disponibile.

La seconda variabile fa riferimento alla tipologia e alla composizione dell'utenza che transita presso i CPI. Pur disponendo di una banca dati numericamente ampia, il bacino effettivo di lavoratori potenzialmente occupabili si restringe sensibilmente se si considerano criteri di affidabilità, proattività e disponibilità reale all'inserimento lavorativo. Ciò significa che solo una parte degli utenti presenta le condizioni per rispondere tempestivamente alle richieste delle imprese. All'interno di questo gruppo si osservano differenze rilevanti in termini di competenze, motivazione, vincoli personali (carichi di cura, problemi di salute, scarsa propensione/disponibilità alla mobilità) e aspettative professionali, che influiscono sulla possibilità di un incontro efficace con la domanda.

La terza variabile riguarda il contesto territoriale, inteso in senso ampio. Le dinamiche demografiche (ad esempio lo spopolamento o l'invecchiamento della popolazione), la conformazione geografica (territori montani, aree di confine, zone industriali decentrate) e la disponibilità di servizi – in particolare di trasporto e servizi per l'infanzia – influenzano sia la disponibilità della forza lavoro, sia l'attrattività complessiva del territorio.

### **2.3. I condizionamenti ai comportamenti di aziende e lavoratori rilevati dai CPI**

L'interazione e la combinazione reciproca di queste tre variabili costituiscono la cornice di riferimento entro cui leggere i fattori di condizionamento che influenzano i comportamenti di aziende e lavoratori che transitano per i Servizi Pubblici per l'Impiego e che, qui di seguito, vengono presentati in modo sintetico.

#### *2.3.1 La consapevolezza del mercato del lavoro locale e delle sue dinamiche*

La poca conoscenza e consapevolezza del mercato del lavoro in generale, delle sue dinamiche e trasformazioni è un primo elemento che accomuna nella maggior parte dei casi datori di lavoro e potenziali lavoratori che si rivolgono ai CPI, e che si trova alla base di alcune difficoltà nel gestire o affrontare le diverse fasi di ricerca e selezione (del candidato giusto per le aziende, dell'opportunità di lavoro per i disoccupati).

##### *- Dal lato delle aziende*

Dal lato delle aziende, questo elemento si declina principalmente in tre modalità, che possono rappresentare altrettanti condizionamenti nel processo di reclutamento. In primo luogo si rileva una scarsa consapevolezza della struttura e delle caratteristiche più diffuse della forza lavoro a livello territoriale, nonché delle trasformazioni e delle sfide che la riguardano (ad esempio quelle legate ai cambiamenti demografici). Un secondo aspetto rilevato – strettamente connesso al primo – riguarda la presenza di pregiudizi e conoscenze stereotipate che spesso influenzano i comportamenti e le valutazioni dei datori di lavoro sia "a monte" del processo di reclutamento – esprimendo delle preferenze agli account manager dei CPI rispetto alle caratteristiche socio-anagrafiche di eventuali candidati da preselezionare – sia in fase di scrematura dei CV pervenuti. In tal senso, ad esempio, l'età avanzata del candidato diventa sinonimo di incapacità a svolgere lavori fisicamente pesanti o scarsa disponibilità ad apprendere cose nuove; i giovani sono associati alla mancanza di esperienza e alla poca propensione al "sacrificio"; in molti casi il datore di lavoro esprime delle preferenze sulla nazionalità del candidato, sulla base di esperienze – positive o negative – avute in precedenza; l'essere donna può implicare la probabilità di dover assumere carichi di cura familiari, anche in prospettiva futura, non garantendo una continuità e stabilità nel rapporto di lavoro. Non solo pregiudizi legati alle caratteristiche socio-anagrafiche dei

possibili candidati, ma anche legati alle loro storie professionali: essere un disoccupato di lunga durata equivale ad un deterioramento e obsolescenza delle competenze<sup>13</sup>; avere una carriera frammentata, fatta di molte esperienze diverse tra loro, è spesso valutato negativamente e diventa sinonimo di incapacità di adattamento e integrazione nei contesti lavorativi. Infine, il terzo fattore di condizionamento riguarda la tendenza a replicare (per abitudine) schemi e modalità di selezione “tradizionali” ormai superati, orientati a valutare solo competenze tecniche e trascurando completamente le soft skills del candidato. Questa tendenza è spesso il riflesso di una scarsa consapevolezza di come si sono evoluti nel tempo i profili professionali e le modalità organizzative del lavoro; trasformazioni che necessariamente richiedono una maggiore attenzione alle competenze trasversali e comportamentali come leve decisive per l’occupabilità e la performance.

#### *- Dal lato dei lavoratori*

Dal lato delle persone in cerca di occupazione, la poca consapevolezza delle dinamiche e trasformazioni che interessano il mercato del lavoro si declina nella scarsa conoscenza dei meccanismi di incontro domanda-offerta e delle logiche che oggi guidano i processi di selezione. Ciò si traduce, ad esempio, nella scarsa capacità di leggere e interpretare correttamente i fabbisogni professionali espressi dalle imprese, di adattare il proprio profilo alle nuove figure emergenti, ma anche nella corretta redazione del CV valorizzando competenze chiave e spendibili trasversalmente in diversi contesti. Inoltre, specularmente a quanto rilevato per i datori di lavoro, anche in questo caso conoscenze stereotipate e legate a luoghi comuni sul mercato del lavoro difficili da sradicare rappresentano un importante fattore di condizionamento che contribuisce a limitare le opportunità di *matching*. Il lavoro è spesso associato al concetto negativo di “precarietà”, perciò si evidenzia una certa resistenza dei disoccupati in cerca di lavoro nei confronti di alcuni settori e tipologie contrattuali, soprattutto quelle a breve termine, non considerando le possibili prospettive di stabilizzazione e di crescita future; gli inquadramenti contrattuali e i livelli di retribuzione iniziali offerti dalle aziende vengono percepiti come inadeguati rispetto al proprio profilo e anzianità lavorativa, nonostante siano in linea con i contratti collettivi nazionali. Questo porta i lavoratori a scartare “a priori” delle opportunità, senza darsi l’opportunità di prendere in considerazione offerte di lavoro che, pur non corrispondendo pienamente alle proprie aspettative iniziali, potrebbero rappresentare un primo passo per rientrare nel mercato, aggiornare le proprie competenze e accedere in seguito a posizioni più stabili o meglio retribuite.

In sostanza, questo primo gruppo di condizionamenti agisce nel processo di incontro domanda-offerta, consolidando una certa rigidità dei criteri di ricerca e selezione dei possibili candidati (per le aziende) e delle offerte lavorative (per i lavoratori), ma anche una mancanza di disponibilità nel negoziare alcune condizioni e mediare tra le richieste e aspettative dei candidati e quelle delle aziende (e viceversa).

#### *2.3.2 Bisogni immediati vs prospettive future*

La tensione tra la necessità di soddisfare bisogni immediati e contingenti e la possibilità/capacità di sviluppare una visione di sé (aziendale o personale) che si proietta nel futuro rappresenta uno spazio entro cui individuare un secondo gruppo di condizionamenti che contribuiscono a plasmare tanto le strategie delle imprese quanto gli atteggiamenti delle persone in cerca di lavoro.

#### *- Dal lato delle imprese*

Dal lato delle imprese, la mancanza di un presidio strutturato delle risorse umane connessa alla dimensione aziendale ridotta, combinata al sentimento di incertezza sempre più diffuso, legato ai repentini cambiamenti del contesto geopolitico e alle sue possibili ripercussioni nell’economia e nel mercato del lavoro, spesso inficia la capacità e la possibilità delle aziende di agire in base a delle prospettive di sviluppo consapevoli. Molte realtà produttive non effettuano sistematicamente un’analisi del proprio fabbisogno di competenze e professionalità, limitandosi a reagire alle esigenze immediate.

<sup>13</sup> Come viene riportato nelle interviste, l’anzianità di disoccupazione che compare nel profilo del lavoratore spesso è fuorviante, perché coincide con il periodo di apertura della DID e non con quello di effettiva disoccupazione, non tenendo conto delle esperienze lavorative inferiori ai 6 mesi.

L'input del reclutamento è frequentemente di natura "emergenziale", come picchi di lavoro improvvisi o assenze di personale non previste, e non di un'analisi consapevole delle proprie necessità di sviluppo in termini di personale. Questa logica reattiva si traduce in processi di selezione frammentari e non ben pianificati, che spesso si interrompono o si dilatano nel tempo, riducendo la capacità di attrarre e trattenere i profili migliori.

Inoltre, quando il processo di ricerca e selezione di eventuali candidati è legato ad esigenze contingenti, da soddisfare in tempi brevi, si rileva la tendenza a privilegiare profili "già pronti" e immediatamente produttivi, a discapito di un possibile investimento in figure non completamente formate ma che possiedono delle caratteristiche o competenze ibride che potrebbero ben adattarsi al contesto lavorativo di destinazione. Le aziende, in molti casi, faticano a riconoscere il valore strategico della formazione e dello sviluppo delle competenze come leva di competitività nel lungo periodo.

*- Dal lato dei lavoratori*

Dal lato delle persone in cerca di lavoro che si interfacciano con operatori e specialisti dei Servizi Pubblici per l'Impiego, la prevalenza di una prospettiva di breve periodo si manifesta soprattutto nella difficoltà a immaginare e sviluppare un progetto occupazionale coerente e realistico. Questo aspetto è fortemente legato ad una concezione "strumentale" del lavoro, comune nelle persone in condizione di svantaggio o fragilità economica o sociale, le quali tendono a subordinare la riflessione sulle prospettive di sviluppo personale e professionale ai bisogni immediati (il reddito, la sicurezza, la stabilità). Questo aspetto influisce a vari livelli nel processo di ricerca del lavoro, dalle fasi di selezione delle opportunità a quella del colloquio, a partire dal livello di motivazione e di attivazione dell'utenza: chi vive situazioni di vulnerabilità tende spesso ad assumere un atteggiamento passivo o disilluso, concentrandosi sulla ricerca di "qualunque" occupazione piuttosto che sulla costruzione di un percorso coerente con le proprie potenzialità. Un altro elemento ricorrente riguarda la limitata capacità di auto-valutazione e auto-analisi, che si traduce nella tendenza a sottostimare o, al contrario, a sovrastimare le proprie competenze ed esperienze. Ne derivano aspirazioni professionali non sempre realistiche e obiettivi di inserimento distanti dalle effettive opportunità offerte dal mercato locale. In parallelo, si riscontra una scarsa disponibilità a sperimentarsi in contesti nuovi, magari in settori o per profili professionali anche lontani da quelli precedentemente ricoperti, o (come già evidenziato) ad accettare percorsi gradualisti di reinserimento, che potrebbero invece costituire tappe significative verso una stabilizzazione futura. Infine, si rileva una bassa conoscenza e fiducia nelle politiche attive del lavoro e nelle opportunità formative orientate all'*upskilling* e al *reskilling*. Questi strumenti vengono spesso percepiti come poco efficaci o troppo complessi da attivare, anche a causa della mancanza di tempo e risorse da investire. Tale percezione, tuttavia, limita la possibilità di cogliere il potenziale trasformativo delle politiche attive, che possono rappresentare un canale cruciale per migliorare l'occupabilità, favorendo una maggiore autonomia e capacità di adattamento alle trasformazioni del mercato del lavoro.

In sintesi, i condizionamenti analizzati evidenziano, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta, una convergenza su prospettive di breve periodo che limitano la capacità del sistema di generare occupazione stabile e di qualità. Imprese e lavoratori condividono infatti un orientamento prevalentemente reattivo: le prime rispondono a esigenze produttive contingenti ricercando profili immediatamente operativi; i secondi, quando puntano a un inserimento rapido, faticano a costruire percorsi flessibili e progressivi e mostrano una minore propensione a cogliere opportunità che richiedano sperimentazione o un investimento iniziale. Questa dinamica contribuisce a determinare un incontro domanda-offerta fragile, che risponde ai bisogni immediati di entrambe le parti senza tuttavia tradursi in relazioni occupazionali durature o in percorsi di sviluppo strutturato. Ne risulta un cortocircuito sistemico: la mancanza di una visione condivisa di medio-lungo periodo impedisce di trasformare l'adattamento reciproco in una reale strategia di valorizzazione delle competenze e di sostenibilità del lavoro.

### 2.3.3 *Trasparenza vs asimmetrie informative nel processo di reclutamento*

Un ulteriore livello di criticità riguarda la scarsa trasparenza che caratterizza molte fasi del processo di reclutamento. Si tratta di un insieme di elementi spesso impliciti — informazioni non dichiarate, aspettative non esplicitate, criteri di valutazione poco chiari — che generano zone d'ombra comunicative e alimentano reciproche incomprensioni tra imprese e candidati.

Questi “non detti” agiscono come colli di bottiglia invisibili: rallentano o distorcono il processo di *matching*, alimentano diffidenza e sfiducia, e in molti casi portano a rinunce o esclusioni non dovute a un reale disallineamento di competenze o disponibilità, ma a percezioni errate o mancanza di chiarezza reciproca. In questo intreccio di sottintesi e rappresentazioni parziali, il reclutamento perde trasparenza e autenticità, trasformandosi in un processo negoziale asimmetrico, dove la fiducia reciproca — elemento chiave per un incontro efficace — viene progressivamente erosa.

#### *- Dal lato delle imprese*

Per quanto riguarda le aziende, il primo aspetto che contribuisce ad inficiare la trasparenza complessiva del processo di incontro domanda-offerta può essere rintracciato nel ricorso a canali e modalità di reclutamento informali. Questa pratica continua ad essere molto diffusa sia perché risponde meglio alla logica di soddisfacimento di un bisogno immediato, garantendo maggiore rapidità, sia perché in generale c'è una scarsa consapevolezza rispetto a quali canali potrebbero essere più efficaci e adatti alle proprie esigenze specifiche. Lo spazio dell'informalità tende inoltre a favorire una certa opacità informativa, in cui le comunicazioni avvengono principalmente attraverso reti personali e passaggi di parola. In questi contesti, le informazioni relative al ruolo, alle condizioni contrattuali o alle prospettive di sviluppo vengono spesso trasmesse in modo frammentario e non sistematico, contribuendo a una scarsa chiarezza complessiva dell'offerta di lavoro. Anche quando il processo di selezione viene mediato dai Servizi per l'Impiego, l'abitudine a muoversi entro queste logiche informali — unita alla già rilevata difficoltà delle imprese nell'analizzare in modo consapevole il proprio fabbisogno di competenze — tende a riprodurre le stesse dinamiche di scarsa chiarezza. Questo si riflette in una difficoltà delle imprese a formulare job description chiare e realistiche, in particolare quando si tratta di posizioni nuove o di profili non ancora consolidati all'interno dell'organico. Ne derivano annunci eccessivamente generici — la “figura che sa fare un po' di tutto” — che rispondono più a una logica di adattabilità immediata, ma che risultano poco attrattivi per eventuali candidati. A volte, l'azienda esplicita requisiti e condizioni più specifiche solo nella fase di colloquio, che possono discostarsi da quanto indicato in precedenza nell'annuncio. Questo scarto informativo fa emergere, spesso troppo tardi, una mancanza di compatibilità tra le caratteristiche o le disponibilità del candidato e le reali esigenze aziendali, determinando interruzioni o rinunce che avrebbero potuto essere evitate attraverso una comunicazione più trasparente. Inoltre, in diversi casi si osserva un irrigidimento da parte dei datori di lavoro rispetto alle richieste di maggior chiarezza sulle condizioni contrattuali ed economiche. La domanda di informazioni sulla retribuzione viene talvolta percepita come una forma di eccessiva rivendicazione o di scarsa motivazione da parte del candidato. Questo atteggiamento difensivo contribuisce ad alimentare ulteriormente l'asimmetria informativa tra le parti, minando la fiducia reciproca.

#### *- Dal lato dei lavoratori*

Per quanto riguarda invece i lavoratori, i condizionamenti legati alla trasparenza si manifestano in forme diverse ma speculari a quelli rilevati per le aziende. Anche in questo caso, l'informalità gioca un ruolo centrale: il passaparola reputazionale e la percezione che circola sulle imprese, spesso costruita su esperienze indirette o — ancora una volta — su convinzioni stereotipate, contribuisce ad orientare le scelte dei candidati, arrivando addirittura in certi casi a costituire dei “veti a priori”. In contesti territoriali di piccole dimensioni, infatti, dove le reti personali si sovrappongono a quelle professionali, la reputazione di un'azienda può diventare un fattore determinante nella decisione di accettare o meno una proposta di lavoro. Accanto a ciò, un ulteriore fattore di asimmetria informativa che, nel processo di incontro domanda-offerta, può compromettere la trasparenza dello scambio e la reciprocità della negoziazione è la presenza di condizioni personali non dichiarate esplicitamente che influenzano la reale disponibilità

delle persone, le quali – dopo il contatto iniziale – ritrattano il loro interesse o si rendono irrimediabili. In alcuni casi, ad esempio, la valutazione di “convenienza” economica nel mantenimento dello stato di disoccupazione rispetto all'accettazione di un impiego gioca un ruolo decisivo: l'assunzione può comportare la perdita di strumenti di sostegno al reddito, talvolta percepiti come più sicuri o compatibili con altre forme di lavoro sommerso. In altri casi, la presenza di attività lavorative parallele non comunicate consente di soddisfare i bisogni immediati di sostentamento, riducendo l'urgenza di trovare un'occupazione formale e limitando le disponibilità del lavoratore (in termini di orario, distanza casa-lavoro, turni, ecc.).

In fase di colloquio, parallelamente a quanto rilevato per le aziende, trovarsi di fronte a condizioni differenti da quelle indicate nella *job vacancy* genera nel candidato un senso di disorientamento e di scarsa fiducia nei confronti dell'interlocutore, contribuendo a generare atteggiamenti di cautela o di chiusura nei confronti dei potenziali datori di lavoro. L'esperienza di proposte di periodi di prova non regolari o sottopagati, ancora diffuse in alcuni contesti, rappresenta un ulteriore deterrente al prendere in considerazione l'offerta. Inoltre, la questione economica — che rappresenta uno degli aspetti più rilevanti nella valutazione di un'offerta — emerge spesso solo nella fase di colloquio, quando il candidato scopre che il trattamento retributivo non è in linea con le proprie aspettative o necessità. Anche in questo caso, la mancanza di chiarezza preventiva alimenta un clima di incertezza e sfiducia reciproca, con il rischio di interrompere percorsi di selezione che, se gestiti in modo più trasparente, avrebbero potuto concludersi positivamente.

---

Parte terza

**LA RILEVAZIONE QUALITATIVA REALIZZATA CON L'OSSERVATORIO  
ECONOMICO SOCIALE DI TREVISO-BELLUNO.  
La voce delle aziende e degli attori del territorio**

---

### **Sintesi delle principali evidenze emerse**

In un esercizio più ampio di esplorazione multidimensionale del fenomeno del *mismatching* occupazionale, le rappresentazioni dei mestieri e le narrazioni sul lavoro, sulle quali incidono i vissuti e le esperienze dei lavoratori, assumono un peso rilevante. I comportamenti organizzativi delle aziende risultano oggi determinati per le strategie di attivazione, trattenimento e sviluppo delle risorse umane. In questo quadro, diventa centrale il processo di *recruiting e onboarding*, ambito sul quale le aziende sono chiamate a investire per rafforzare la propria attrattività.

Alla base del *mismatching* possono avere un ruolo significativo anche le scelte scolastiche, che condizionano spesso i percorsi professionali, talvolta vincolando il campo delle possibilità. Il ruolo delle famiglie e, più in generale, la presenza di asimmetrie informative, possono influire sui meccanismi di definizione delle carriere. Le attività di orientamento risultano fondamentali e richiedono il presidio di figure che fungano da interfaccia tra il sistema educativo e i diversi ambiti occupazionali, in grado di supportare e connettere i differenti contesti e di fornire rappresentazioni adeguate sull'evoluzione del mercato del lavoro.

L'attrattività urbana e sociale rappresenta un elemento che ha un forte impatto sul *mismatching* occupazionale e chiama in causa anche attori non direttamente coinvolti nei processi di incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma che sono parte integrante del funzionamento complessivo di una comunità territoriale.

### **3.1. Il *mismatch* in chiave multidimensionale tra competenze, narrazioni e territorio\***

Dopo aver raccolto e analizzato le opinioni dei cittadini veneti tramite una survey dedicata e aver ascoltato la voce degli operatori dei Centri per l'Impiego del territorio regionale, si è scelto di approfondire anche la prospettiva delle aziende, integrandola con quella di altri attori del territorio. Questo passaggio è fondamentale perché permette di cogliere in modo più completo le dinamiche che generano lo scostamento tra domanda e offerta di lavoro, includendo non solo chi eroga i servizi per il lavoro e chi li utilizza o cerca lavoro in autonomia, ma anche chi crea opportunità occupazionali e osserva il fenomeno da un punto di vista strategico.

In questo capitolo si cercherà di delineare alcuni tra i tanti fattori che contribuiscono al mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro, sulla base di quanto emerso da alcune attività di ricerca svolte tra il 2024 e il 2025. L'indagine si è sviluppata in parallelo alle attività del progetto "Creare ecosistemi competitivi nei territori periferici: un progetto di ricerca per le aree interne di Treviso e Belluno"<sup>14</sup>, promosso dall'Osservatorio Economico e Sociale<sup>15</sup> della Camera di Commercio delle due province e realizzato dallo stesso Osservatorio in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia. All'interno di questo percorso, il confronto con associazioni di categoria, imprese e HR ha offerto l'occasione per approfondire anche il tema del *mismatch*, attività portata avanti in collaborazione tra l'Osservatorio e Veneto Lavoro.

Quanto emerso dalle attività di ricerca realizzate e presentato nelle pagine che seguono è stato integrato con alcuni spunti emersi nel corso di incontri con operatori sociali impegnati nelle politiche attive per il lavoro, con rappresentanti della scuola e del mondo della formazione, con giovani coinvolti in attività di placement universitario e di orientamento diventate, a loro volta, l'occasione per ulteriori confronti con aziende e famiglie sul tema dell'ingresso nel mondo del lavoro dei più giovani in particolare.

Proprio perché il materiale raccolto proviene da contesti, interlocutori e momenti diversi, le pagine che seguono non hanno pretesa di organicità ed esaustività, ma hanno quanto meno l'obiettivo di provare a sviluppare un controcanto alle narrazioni semplificatorie che spesso appiattiscono il tema del mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro a titoli di giornale ("il 50% delle assunzioni è di difficile reperimento"; "i giovani non hanno più voglia di lavorare"; "fuga dei cervelli: le aziende del nord-est non sono più attrattive", per citare i mantra più ricorrenti).

\* A cura di Federico Callegari, responsabile Settore Studi e Orientamento al Lavoro della Camera di Commercio di Treviso-Belluno; direttore Osservatorio Economico Sociale Treviso-Belluno.

<sup>14</sup> I materiali del progetto sono disponibili alla pagina dell'Osservatorio Economico e Sociale di Treviso-Belluno: [https://www.tb.camcom.gov.it/content/15402/studi/Osservatorio\\_Economico\\_Sociale.htmEcosistemi\\_competitivi/](https://www.tb.camcom.gov.it/content/15402/studi/Osservatorio_Economico_Sociale.htmEcosistemi_competitivi/).

<sup>15</sup> L'Osservatorio è un'Associazione con sede a Treviso presso la Camera di Commercio di Treviso - Belluno | Dolomiti, attiva dal 1993 grazie all'azione volontaria di ventinove Soci - istituzioni, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali - tra cui Veneto Lavoro.

È infatti evidente che il fenomeno del *mismatch* debba essere compreso nella sua multidimensionalità, provando a tenere assieme i diversi elementi (strutturali, valoriali e comportamentali) che lo compongono; così che appaiano più riconoscibili alcune interdipendenze, e più identificabili alcune leve su cui agire per mitigare il fenomeno stesso.

Per le stesse ragioni sopra indicate, anche la modalità di restituzione si discosta dal tradizionale resoconto di ricerca e assume un taglio più discorsivo, volto a mettere in relazione i segnali raccolti e a restituire la complessità dei fenomeni osservati. Non si tratta quindi di una semplice elencazione di risultati, ma del tentativo di intrecciare evidenze, percezioni e interpretazioni fornite dai diversi interlocutori, con l'obiettivo di offrire una lettura più viva e ragionata delle dinamiche in gioco.

Il capitolo è organizzato per blocchi tematici che affrontano il *mismatch* da prospettive diverse: dalle rappresentazioni del lavoro, fino al ruolo degli stage e alle tensioni che stanno vivendo i processi aziendali di *recruitinge onboarding*. Vengono approfonditi temi ricorrenti nel dibattito pubblico – come la cosiddetta “fuga dei cervelli” e il peso delle scelte scolastiche, influenzate da famiglie e contesto educativo – evidenziando anche l'importanza del possibile ruolo di attori terzi nel supportare i meccanismi di raccordo tra domanda e offerta nel mercato del lavoro. L'analisi si completa di una riflessione sul fattore dell'attrattività territoriale, elemento sempre più decisivo nel trattenere competenze e generare sviluppo.

### **3.2. Le narrazioni (inadeguate) dei mestieri che “allontanano” dal lavoro**

Confrontandosi con responsabili HR e imprenditori emerge come, talvolta, il disallineamento domanda/offerta di lavoro possa essere letto come “allontanamento” dell'offerta da un certo tipo di domanda ritenuta, a torto o a ragione, non attrattiva. Una parte degli imprenditori coinvolti mostra di avere piena consapevolezza di questa dinamica.

Le rappresentazioni dei mestieri incidono sulle scelte scolastiche e, dunque, a cascata sul *mismatching* occupazionale. Se ad esempio si continua a raccontare il mestiere dell'impiantista in modo tradizionale, senza inserirlo nei tanti cambiamenti che oggi lo hanno trasformato, di fatto, in un tecnico di domotica residenziale che progetta, installa e configura impianti per la casa intelligente (talvolta, occupandosi anche di sensoristica per la telemedicina quando si attrezza un'abitazione per anziani), l'attrattività di questo mestiere risulterà sempre più sfocata per le famiglie che devono accompagnare i loro figli ad una scelta.

Le narrazioni non devono risultare forzate, in logica di marketing scolastico. Nelle attività di orientamento alle professioni, occorre sempre di più affiancare, ai numeri sul lavoro, storie di lavoro, testimonianze aziendali e professionali che cambino l'immaginario, anche a partire da mestieri ben noti ma ormai diventati “ibridi” (es.: manutentore predittivo, agricoltore di precisione). E per estensione, alle nuove professioni (es.: esperti di Digital Twin, Ux Designer) che altrimenti restano oggetti misteriosi ai più.

Wittgenstein diceva che *“i limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo”*<sup>16</sup>. Che si potrebbe così parafrasare in ambito di orientamento: *“I limiti delle mie rappresentazioni del lavoro possono diventare limiti delle mie scelte formative e professionali per il futuro”*.

Da qui l'importanza che, in questo cambio di narrazione, entrino in gioco le aziende, assieme agli attori dell'orientamento, per rendere disponibili le loro storie, i vissuti professionali che possono generare voglia di emulazione nei più giovani (e cambiare l'immaginario delle loro famiglie). Anche per dare evidenza all'innovazione che producono nel territorio, così rompendo ulteriori luoghi comuni circa la presunta estraneità del nostro territorio a determinate traiettorie di sviluppo.

Dobbiamo riconoscere che diverse aziende hanno perfettamente compreso l'importanza di questo ruolo, non solo rendendosi<sup>17</sup> subito disponibili a partecipare ad iniziative di orientamento ma,

<sup>16</sup> L. Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, 1922

<sup>17</sup> Si pensi ad esempio alle iniziative promosse dalla Camera di Commercio di Treviso-Belluno come le “Fiere dei Mestieri” svolte il 22 e 29 novembre 2025 a Treviso e Belluno e a quelle, allo stesso modo, promosse sul territorio dai diversi Centri per l'Impiego di Veneto Lavoro.

soprattutto, concependo le loro partecipazioni anche all'interno di una strategia più ampia di *employer branding*, che assume anche il connotato di un servizio per la propria comunità di riferimento. Ed è davvero importante che siano portate a conoscenza le eccellenze "sotto casa". Dal confronto con le imprese – e ancor più durante le visite dirette – emergono infatti unicità produttive spesso poco note all'esterno, come testimoniano alcune affermazioni raccolte: *"...siamo tra le 6 aziende al mondo che fanno anime in PVC per pale eoliche..."*; *"...vendiamo in diverse strutture ospedaliere del mondo i nostri sterilizzatori per sale operatorie..."*.

È evidente che le narrazioni devono essere coerenti con la realtà. E qui entrano in gioco i comportamenti delle aziende, che se sbagliati poi vanno ad alimentare inarrestabili passaparola negativi che alimentano la sopracitata dinamica di allontanamento dell'offerta (soprattutto dei giovani) da determinate figure e ambienti di lavoro.

### **3.3. Gli stage come prima cartina di tornasole delle narrazioni sul lavoro**

Nelle transizioni scuola-lavoro, gli stage sono una fondamentale e spesso sottovalutata cartina di tornasole delle narrazioni sul lavoro. Spesso la catena di soggetti in gioco (dalla scuola all'azienda) sottovaluta questo tipo di esperienza di apprendimento, generando, anche involontariamente, degli effetti boomerang talvolta irreparabili. Non solo in termini di giudizio negativo sul determinato contesto aziendale nel quale si è svolto lo stage (gli effetti, in questo caso, si limiterebbero all'azienda), ma con effetti dissuasivi più generali verso il lavoro. E, in effetti, nelle esperienze di confronto con gli studenti delle scuole superiori che sia la Camera di Commercio di Treviso-Belluno, sia Veneto Lavoro portano avanti, i giovani non raramente palesano diffusi timori sul lavoro, che da qualche parte trovano alimento, in famiglia oppure, incontrollatamente, nei social. Certe esperienze negative di stage vanno persino a rafforzare stereotipi e pressioni di genere, allontanando studentesse dall'intraprendere studi tecnici, perché constatano ambienti di lavoro ancora improntati da una forte cultura maschilista.

C'è dunque tanto da fare attorno allo stage per evitare queste conseguenze. Lato scuola, e lato aziende. Nella scuola deve essere superata quella storica cultura di diffidenza verso forme di apprendimento "altre" dall'aula. Non è la regola. Ma, dalle evidenze raccolte, talvolta ancora accade di percepire come gli stage delle scuole superiori siano considerati un'attività marginale dai colleghi docenti, senza interazioni con le altre discipline "di cittadinanza". Alcuni racconti evidenziano come persino in sede di maturità l'esperienza di stage di un istituto tecnico o professionale (che magari ha attivato interessi di studenti bollinati come "svogliati" nello studio tradizionale) è spesso sottovalutata da commissari esterni, che per materie insegnate non hanno alcuna conoscenza dei funzionamenti aziendali, né strumenti per valutare queste esperienze di apprendimento in contesto.

Questi atteggiamenti, laddove più stratificati, fanno in modo che i referenti per quella che oggi si chiama Formazione Scuola-Lavoro (FSL) si muovano come mosche bianche, spesso costretti a tirare su qualsiasi azienda purché disposta ad accogliere lo studente negli slot di calendario scolastico concessi, talvolta affidando alle famiglie il compito di selezionare una struttura ospitante.

Con questa logistica, le vere cose importanti (co-progettazione delle attività di stage, co-definizione degli obiettivi di apprendimento, co-valutazione degli esiti, con – a corollario – allineamento del linguaggio tra tutor scolastico e tutor aziendale) scivolano in secondo piano. Tutto ciò crea facilmente i presupposti per esperienze di stage negative, o quanto meno per esperienze la cui utilità poi viene messa in discussione dalle stesse famiglie, amplificando la percezione che siano "ore sottratte allo studio". Quando invece esperienze di stage positive fanno scattare molle importanti dentro i ragazzi.

Le stesse aziende – parliamo di quelle animate dalle migliori intenzioni, non di quelle che nello stage colgono ancora l'interesse ad avere risorse junior a "costo zero" (nessun dubbio che quelle siano da "lista nera") – non vengono messe nelle condizioni organizzative per accogliere al meglio gli studenti, se il processo di definizione dello stage è quello descritto sopra.

I tempi invece sono maturi, vista la scarsità strutturale di personale, affinché anche la piccola impresa possa porre attenzione allo stage come tassello della sua strategia di attrazione e reclutamento. È questo un aspetto che è emerso più volte dai focus group con le aziende. L'impresa che cerca giovani, per sostituire la sua forza lavoro che sta scivolando verso la pensione, ha tutto l'interesse a rendersi disponibile per gli stage. Ma perché questo avvenga dentro una strategia efficace (e dunque coerente con le famose narrazioni) gli stage non possono essere improvvisati.

Come già detto, serve investire molto nella co-progettazione e nella co-valutazione assieme alla scuola. E per far questo serve investire molto nelle figure dei tutor aziendali. L'obiezione è facile: sono lavoratori pagati per fare e non per insegnare. Ma se si vuole assicurare futuro a quell'azienda, e fare in modo che si accrediti come luogo di lavoro attrattivo, bisogna cambiare schema di pensiero, e capire che un buon tutor aziendale dovrà essere pagato non solo per fare il suo lavoro, ma anche per insegnare ai giovani, con l'obiettivo che quei giovani, finito lo stage e conseguito il diploma, tornino in quell'azienda a presentare il curriculum, perché si sono trovati bene. Così si chiude il cerchio. E si fa in modo che lo stage, anziché allontanare, avvicini offerta e domanda di lavoro. Magari con scelte strutturali di fondo. Meno stage per più ore. Le aziende lo dicono in modo molto chiaro. *"Se dobbiamo fare le cose in modo serio, gli stage nelle scuole secondarie di secondo grado sono troppo brevi"*. In tal senso, preferendo il duale (nella formazione professionale) e gli stage degli ITS integrati in modo più strutturato con la didattica dei vari corsi<sup>18</sup>.

### **3.4. Recruiting e onboarding in azienda: la "difficoltà di reperimento" è il tempo da dedicare a questi processi**

E poi c'è il lavoro. Nelle interlocuzioni con le aziende, il tema è stato affrontato a partire dai comportamenti organizzativi che concorrono alle strategie di attrazione, trattenimento e sviluppo del personale. Si tratta di comportamenti condizionati da tutto quanto sopra descritto, ma che a loro volta possono essere esiziali affinché una persona decida di andare a lavorare per una certa organizzazione. Perché è questa la novità epocale: in tempi di magra della demografia, per segmenti sempre più ampi del mercato del lavoro, fuori dalla zona dei bisogni primari di sussistenza, la gente "decide" dove andare a lavorare. Soprattutto i giovani. E non solo in base alla retribuzione. Per alcuni imprenditori, questa evoluzione non è affatto considerata negativa: viene anzi letta come un riequilibrio necessario, dopo anni in cui si era forse peccato dall'altro lato, dando per scontata la disponibilità delle persone ad adattarsi a qualunque condizione pur di lavorare.

Quanto emerso dal confronto oggi con le aziende riporta alla memoria il ricordo di un "recruiting day" per l'industria 4.0, organizzato in Camera di Commercio di Treviso-Belluno a gennaio 2020 (poco dopo si entrò in pandemia!). All'evento parteciparono una quindicina di aziende trevigiane e bellunesi altamente tecnologiche, e una cinquantina di giovani neolaureati e neolaureate in discipline informatiche ed ingegneristiche, provenienti da diverse regioni d'Italia, invitati con il supporto di Almalaurea. Colpiva l'immagine di questi cinquanta giovani che, prima di andare ai banchetti a fare il classico colloquio con i "selezionatori", discutevano sulle aziende che loro avevano già "selezionato" come interessanti per un colloquio, mostrandosi e scambiandosi foglietti con varie informazioni raccolte dal web. Si era agli inizi, almeno in questo territorio, di un radicale ribaltamento di prospettiva nel processo di reclutamento. Che poi trova conferma, anche oggi, nelle occasioni di confronto con responsabili di risorse umane.

Uno degli intervistati è stato molto chiaro, e onesto intellettualmente, in tema di *mismatching* occupazionale. Ha sottolineato come la difficoltà a trovare risorse non può essere tutta addebitata a cause sistemiche, esterne all'azienda, alla decrescita demografica, alle scelte di studio sbagliate, eccetera eccetera.... La vera difficoltà – merita citare quasi testualmente il suo pensiero – *"è data dal tempo che bisogna dedicare al processo di recruiting"*. *"Se il reclutamento insegue le vacancies, i posti scoperti –*

<sup>18</sup> Per memoria, questo il monte ore "minimo" (che non esclude possa essere superato) per la Formazione Scuola Lavoro nell'ultimo triennio della scuola secondaria di secondo grado, nei tre macro-indirizzi di studio: 90 ore nei licei, 150 ore negli istituti tecnici, 210 ore negli istituti professionali. Per confronto, un contratto di apprendistato formativo svolto nell'ambito dell'Istruzione e Formazione Professionale ha una durata minima di 6 mesi. Mentre la parte di didattica esperienziale (in contesti aziendali) di un ITS coinvolge almeno il 30% del monte ore complessivo (1.800/2.000 ore).

aggiungeva – *sei già perduto come azienda. Se resti alla convinzione che sei “datore” di lavoro, quasi con un senso di onnipotenza verso i tuoi “beneficati”, non hai capito niente di come è cambiato il mondo, di come sono cambiate le mappe valoriali, in particolare dei giovani: cosa che non va confusa con la “poca voglia di lavorare”. Se resti a queste convinzioni, se non realizzi questi cambiamenti, ti troverai a subire tutti i fattori esterni che condizionano in negativo l’incontro domanda/offerta di lavoro. Invece quando assumo una persona, devo saggiare in concreto le sue predisposizioni, farla girare nei primi mesi per più reparti senza fossilizzarmi subito su un ruolo preassegnato, farle conoscere coloro con cui entrerà in relazione. E alla fine di questo percorso, se arrivo alla conferma di assunzione, devo fare capire a questa persona, in modo profondo, perché l’ho scelta: che ho capito chi è e cosa vuole diventare. Solo così posso porre le basi per trattenerla, se non per la vita (ormai impensabile), almeno per alcuni anni in cui possiamo fare un certo tipo di cammino assieme’.*

Si desume abbastanza facilmente che queste affermazioni sono state raccolte da un responsabile di risorse umane di una grande impresa. Ma questo cambio di prospettiva sul processo di avvicinamento al lavoro non resta confinato a questa categoria d’imprese. Tutte le imprese, quando cercano di assumere, devono fare i conti con questo inedito “remix” che sta avvenendo nelle persone, tra bisogno di lavorare, tempo dedicato al lavoro, valore attribuito al lavoro. Soldi ma anche senso e prospettiva di carriera. Mansioni ma anche relazioni e benessere organizzativo. Sono sempre di più i giovani che chiedono soddisfazione, senso e utilità sociale nel lavoro che andranno a fare. E temono come la peste luoghi di lavoro ancora basati sull’autorità vecchio stampo, sulla competitività individuale, su un assorbimento eccessivo di tempo e di energia mentale. Pur essendo validissimi talenti e non “giovani sfaccendati” come è facile etichettarli quando si vuol sbrigativamente liquidare le differenze valoriali. Tant’è che in diversi giovani spaventa anche la noia, la ripetitività delle mansioni, lavorare in contesti nei quali non poter esprimere in pieno il loro potenziale.

Il pensiero va inevitabilmente alle piccole aziende, le più esposte a questi cambiamenti: non solo per storia e cultura imprenditoriale, ma anche perché spesso sono sprovviste di strutture dedicate alla gestione delle risorse umane, e tutte concentrate nella produzione (di beni o servizi) si trovano con poco tempo da dedicare ad un processo di recruiting complesso come quello sopra descritto. Eppure, anche nella piccola impresa un colloquio di lavoro bisogna imparare a farlo, con nuovi approcci e linguaggi, se non si vuole che il candidato si alzi subito dalla sedia. Questo accade già in alcune piccole aziende del territorio, sebbene non si tratti ancora di approcci diffusi nella stragrande maggioranza dei casi.

Va riconosciuto inoltre che diverse associazioni di rappresentanza stanno compiendo lodevoli sforzi, nelle loro attività formative, per far maturare strategie di *employer branding*, per decostruire e ricostruire una diversa reputazione come datore di lavoro, sostenuta da adeguati strumenti e competenze (anche accompagnandole a fare ricorso, come è emerso nel corso di intervista, allo psicologo del lavoro per gli inserimenti occupazionali e per la gestione dell’intergenerazionalità in azienda). Inoltre, come si è potuto rilevare in alcuni focus group, le piccole imprese possono imparare a giocare altre leve di attrattività, in parte differenti da quelle della grande impresa.

Per esempio, lo stesso ambiente familiare: inteso come ambiente che valorizza le relazioni umane, che può risultare più confacente per quelle persone che, caratterialmente, rifuggono da un clima organizzativo più formale e/o più competitivo. Conta anche una certa flessibilità oraria che in tali ambienti può essere concessa, compatibilmente con la natura delle attività: anche in questo caso, capita sempre più di frequente di incontrare imprenditori che tendono a concedere tempo e flessibilità ai più giovani, laddove abbiano una passione extra-lavorativa, ad esempio uno sport praticato a livello semi-professionale, ripensando, con l’aiuto delle tecnologie, l’organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati (*“se il ragazzo mi ha finito il settaggio del tornio alle 16 e la macchina può essere lanciata per il programma di produzione che farà tutta la notte, io lo mando a casa. Il monitoraggio in remoto fa il resto e ci aiuta molto”*).

La stessa maggiore versatilità nelle mansioni assegnate, tratto tipico della piccola impresa rispetto agli organigrammi più rigidi della grande, può essere una leva di attrattività, per coloro che non sopportano l’idea di fare ogni giorno le stesse cose. Acquisendo peraltro versatilità, il cammino si fa breve, se la risorsa dimostra capacità e affidabilità, per accedere a ruoli di responsabilità intermedia.

Le piccole imprese agili e intelligenti si caratterizzano per organizzazioni piatte, nelle quali sono assai frequenti percorsi di *job enlargement*, che sono di fatto percorsi di carriera: ad esempio, il montatore di impianti industriali che compie un primo scalino diventando capo squadra montatori e che poi, crescendo ulteriormente, ricopre un ruolo ancor più complesso d'interfaccia tra ufficio tecnico e cliente finale. Oppure ingegneri che, ben disposti ad assorbire nel loro ruolo "ufficiale" di progettisti anche funzioni commerciali, diventano presto il "numero due" in azienda a fianco dell'imprenditore (laddove ovviamente si innesti un clima di reciproca fiducia). Con impatti rilevanti anche nell'evoluzione della capacità imprenditoriale dell'azienda stessa. Oggi, infatti, questi innesti di competenza vengono ritenuti ancor più necessari per supportare i processi di upgrading tecnologico legati ai temi della trasformazione digitale (se B2C, imparando a valorizzare le potenzialità offerte dai new media, se B2B, investendo in una maggiore integrazione strutturale con i gestionali dei committenti, così da riposizionare l'agilità manifatturiera tipica del terzista nordestino dentro parametri più misurabili e governabili).

C'è dunque un interessante intreccio, potenzialmente virtuoso, tra maggiore capacità di attrarre talenti nella piccola impresa ed evoluzione del modello di business della stessa impresa. Che incomincia ad inverarsi, a macchia di leopardo ma in modo più intenso che in passato, sollecitato proprio dal *mismatching* occupazionale, dagli interrogativi che il fenomeno solleva quando ai cancelli dell'impresa non si presenta personale. Contemporaneamente, diversi imprenditori restano ancora allo sfogo, lamentando anche sui giornali che "i giovani non hanno più voglia di lavorare". Altri invece si pongono domande, cambiano approcci nella gestione delle risorse umane, si aprono al dialogo con le scuole, cercano talenti giovani e idee nuove, e assieme ai talenti crescono, cambiano pelle.

### 3.5. Il tema "fuga dei cervelli all'estero" e la necessità di una narrazione più articolata

Parlando con le imprese che "cambiano pelle", che modificano il modello di business di pari passo con la propria cultura e sensibilità organizzativa, si colgono anche spiragli sul tema della c.d. "fuga dei cervelli all'estero". Il fenomeno è indubitabile, ed è stato ben fotografato da Fondazione Nord Est<sup>19</sup>. Il punto critico, semplificando di molto la questione, è il saldo. Il sistema Paese non riesce a trattenere una quota significativa di giovani talenti, che – più che in "fuga", considerano naturale cercare occupazione in contesti di lavoro più ampi –: ma questo flusso in uscita non trova compensazione in un pari flusso di entrata di altrettanti giovani talenti, che evidentemente non considerano (o non percepiscono) il mercato del lavoro italiano come attrattivo.

Qualcosa di diverso però accade quando i "giovani italiani in fuga" arrivano alla soglia dei 35 anni. Parlando con il tessuto imprenditoriale, si raccolgono segnali deboli, ma interessanti, che andrebbero indagati più in profondità. Ci sono, frammentati, movimenti di rientro. Non fanno ancora massa critica. Ma quando una persona passa dalla fase in cui è tutta centrata sul valorizzare il proprio potenziale professionale e la propria autostima, alla fase in cui cerca più stabilità, sente bisogno di fare famiglia e non desidera più che il coinvolgimento professionale sia totalizzante, allora – utilizzando le parole di un intervistato – "*passa la sindrome della grande vetrata bella*". Intendendo con questa espressione l'attrazione per la grande multinazionale, magari all'estero. Oltre i 35 anni accade che si guardi ad opportunità di lavoro più concilianti con gli affetti, i ritmi, anche con contesti residenziali meno aggressivi (o grigi, climaticamente parlando); perfino accettando remunerazioni relativamente più basse, pur sempre compatibili con ruoli, esperienze, professionalità acquisite. E certe volte il rientro è anche agevolato, se ne parla fin troppo poco, dal sistema di welfare nazionale, da difendere non per vecchie nostalgie novecentesche, ma perché è ancora, a tutti gli effetti, una (fin troppo) implicita leva di attrattività.

Quindi anche su questa partita, le cose sono più complesse della narrazione mainstreaming. Non si sta negando che, soprattutto ad inizio carriera di un giovane laureato, il confronto con l'estero non pesi a sfavore dell'Italia: per i differenziali stipendiali, ma forse ancor di più per la diversa velocità di carriera prefigurata e la diversa cultura organizzativa. Ma, come si è detto, diverse cose stanno cambiando nelle

<sup>19</sup> Vedi il rapporto "I giovani e la scelta di trasferirsi all'estero. Propensione e motivazione", pubblicato nel 2024 (<https://www.fnordest.it/>)

strategie aziendali di attrazione e trattenimento dei talenti, non solo nelle grandi imprese, ma – progressivamente, forse ancora troppo lentamente – in diverse piccole imprese. Ed altre differenze andrebbero meglio contestualizzate, con un approccio comparato che tenga conto anche dei differenti sistemi fiscali e di welfare. Non facendo “di ogni erba un fascio”.

### **3.6. Prima del lavoro: il *mismatching* “condizionato” dalle scelte scolastiche**

Il virgolettato è d’obbligo perché il tema è controverso. Secondo alcune evidenze, già la scelta dopo la scuola media può generare delle trappole, delle autolimitazioni, che poi concorrono ad alimentare percorsi personali non in linea con la domanda di lavoro del territorio regionale. Al tempo stesso, per riscontro empirico diretto, nelle aziende non mancano esempi di figure professionali i cui percorsi formativi non sono stati “lineari” rispetto ai ruoli ricoperti.

Non si sta parlando di occupati “sovraistruiti”, che si sono adattati a svolgere lavori di medio-basso profilo rispetto al percorso di studi fatto, in mancanza d’altro. Il riferimento è a persone pienamente soddisfatte del ruolo ricoperto, della carriera in corso. Solo in prima apparenza sono percorsi che poco o nulla c’entrano rispetto agli studi fatti. A ben guardarli, sono percorsi frutto di un mix di diverse cose: curiosità, maturazione di una consapevolezza di sé, sviluppo delle proprie “vocazioni” in inediti contesti di lavoro, nei quali si riesce comunque a valorizzare alcune matrici cognitive di fondo della propria formazione (ad esempio: la passione delle lingue spesa come competenza per gestire le relazioni fra mercati caratterizzati da forti differenze culturali; il pensiero critico della filosofia “curvato” per consulenze inerenti il rischio; competenze giuridiche mixate con quelle informatiche per professioni nell’ambito della cyber security).

A fronte di questi e di innumerevoli altri casi, è necessaria una riflessione quando la scelta scolastica diventa “destino ineluttabile”, quando cioè non scattano, o scattano troppo tardi, quei meccanismi di consapevolezza di sé, sopra descritti, che permettono di posizionare il proprio percorso formativo, qualunque esso sia, in un campo di possibilità più ampio.

#### *3.6.1. La famiglia di fronte al tema della scelta scolastica dei figli*

Un primo fattore condizionante può essere la famiglia. Quando, in particolare nel passaggio dalla scuola media alla scuola superiore, il consiglio orientativo in uscita viene troppo filtrato o reinterpretato da presupposizioni genitoriali disallineate rispetto alle effettive propensioni dei figli, come anche rispetto all’evoluzione dei contesti occupazionali.

Nell’attività di ricerca come in quella di orientamento che la Camera di Commercio di Treviso-Belluno così come Veneto Lavoro portano avanti in maniera continuativa, si sono incontrati diversi studenti e studentesse che hanno vissuto male la scuola superiore in quanto voluta fortemente dai genitori. Talvolta al punto da cambiarla nel corso del quinquennio. Spesso si è trattato di licei, verso i quali i genitori spingono i loro figli nella (vecchia) presunzione che rappresentino ancora “un ascensore sociale”, una scuola “di serie A”. Oppure persuasi, anche da un certo dibattito pubblico, che in tempi di incertezza sul lavoro sia preferibile una solida formazione culturale, senza subito focalizzarsi in una formazione professionale o tecnica che poi – si pensa – verrebbe superata dai continui cambiamenti in atto.

Sappiamo bene che sul tema non ci sono verità scritte sulla pietra. Il punto, tuttavia, è se queste “pregiudiziali” sulla scelta della scuola considerino a sufficienza, in modo critico, gli interessi e le modalità di apprendimento preferiti dai figli.

Per essere chiari e tornando sull’esempio dei licei: se il genitore presume che questo tipo di scuola sia l’unico depositario di una “solida formazione culturale” (ammesso che ciò sia vero), in grado di proiettare nella complessità del mondo, oltre la mera occupabilità di breve (si riportano temi che spesso rimbalzano negli open day dei licei come anche delle università), di conseguenza il figlio dovrebbe poi affrontare il liceo in modo molto coerente a questa prospettiva, con un certo tipo di impegno e di propensione per l’apprendimento cognitivo (il prevalente studio sui libri), e con una tenacia che abbracci 8-10 anni

(considerato che dal liceo oltre l'80% degli studenti prosegue all'università). Se vissuta diversamente tale scelta, come spesso i docenti segnalano, rischia di essere dannosa: il giovane poco o nulla si porta a casa della c.d. "formazione culturale"; i fondamentali acquisiti sono fragili per affrontare l'università; si vengono così a creare i presupposti per l'abbandono degli studi universitari e/o lo scivolamento progressivo del giovane nella condizione di NEET. Con buona pace dell'occupabilità, di breve e di lungo periodo.

### *3.6.2. Quale scuola per l'occupabilità di lungo periodo?*

Peraltro, per non dare tutte le colpe alle famiglie (già di loro afflitte da tante asimmetrie informative) l'assunto che solo la combinata "liceo più università" sia vettore formativo per la complessità potrebbe essere messo in discussione dalle diverse storie di studenti e studentesse universitari che, rispetto al proprio ambito disciplinare, lamentano troppa astrattezza degli studi e una scarsa immersione nei piani della realtà, se non con stage curriculari ritenuti troppo brevi e di scarsa valenza didattica.

Forse, verrebbe da dire, la complessità non può restare solo una scoperta di natura intellettuale, ma dovrebbe avvenire nella dimensione dei saperi agiti. Laddove la conoscenza diventa competenza, il modello teorico, debitamente contestualizzato, supporta la soluzione di un problema sul piano della realtà. La capacità di contestualizzare e decontestualizzare, insegnano i pedagoghi, è forse una delle leve fondamentali per imparare ad imparare (e disimparare) e dunque per rafforzare la c.d. occupabilità. Se si realizza questo, si realizza al tempo stesso che l'educazione alla complessità non è terreno riservato a "scuole d'élite", ma avviene ogni qualvolta si compia questa convergenza sui saperi agiti, venga perfezionata questa bidirezionalità di apprendimento. Necessaria nelle scuole professionali e tecniche (per dare ordine e sistematicità, con il modello, ai vari casi d'uso); ma altrettanto importante nei licei e nelle università, per spezzare la monotonia dell'apprendimento cognitivo, per fare assaggiare il piacere del mettersi "a cemento" con il modello che funziona nella pratica.

È evidente che in queste poche righe i temi trattati vengono necessariamente semplificati, pur essendo complessi e sfaccettati. Ma basterebbe far passare le seguenti idee: 1) non esistono scuole di "serie A" e di "serie B"; 2) dunque, non ha senso che certe scuole si intestino più di altre la capacità di "formare alla complessità", quando la complessità è un punto d'arrivo obbligato sia per coloro che partono dall'"imparare facendo", sia per coloro che partono da studi di natura più teorico-cognitiva; 3) per di più, il mondo di oggi chiede specializzazione e al tempo stesso capacità di dialogo fra discipline, cosa che (forse) già avviene nei laboratori delle scuole tecniche (talvolta in modo troppo implicito, rispetto al ruolo che possono giocare i docenti delle materie di cittadinanza), ma che dovrebbe avvenire con altrettanta convinzione nei licei (onore al merito al docente di filosofia che spieghi Popper assieme ai colleghi di scienza).

### *3.6.3. Un aiuto di soggetti terzi, nel dialogo scuola-famiglia, può essere utile?*

È vero: né le famiglie né le scuole possono farsi carico di tutto. E le linee guide del Ministero dell'Istruzione per l'orientamento richiamano obiettivi molto impegnativi<sup>20</sup>. E allora, per fare in modo che la scelta dopo le medie non ponga le premesse per fenomeni di dispersione scolastica e poi di *mismatching* occupazionale, potrebbe forse essere importante prevedere negli istituti di scuola superiore una presenza strutturata (e non solo per specifiche ed occasionali progettualità) di figure terze, esperte di politiche giovanili e politiche attive per il lavoro. Se n'è discusso in modo molto concreto ad un tavolo di lavoro avviato dall'Ufficio Scolastico Provinciale dell'Ambito di Treviso, con dirigenti scolastici, istituzioni e soggetti della cooperazione sociale.

---

<sup>20</sup> Nei percorsi di istruzione secondaria l'orientamento efficace, secondo le indicazioni condivise a livello europeo, esige "un più forte accento sullo sviluppo delle competenze di base e di quelle trasversali (responsabilità, spirito di iniziativa, motivazione e creatività, fondamentali anche per promuovere l'imprenditorialità giovanile); l'apprendimento delle lingue straniere; (...) l'innalzamento dei livelli di apprendimento in ambito lavorativo e la costituzione di sistemi di istruzione e formazione professionale di eccellenza; la permeabilità delle qualifiche e il riconoscimento delle competenze acquisite al di fuori dei percorsi dell'istruzione e formazione professionale; un crescente utilizzo delle tecnologie digitali, per facilitare l'apprendimento attraverso risorse educative aperte e collaborative; la presenza di docenti formati e motivati; (...) una più stretta integrazione fra l'istruzione, la formazione professionale, l'istruzione superiore, l'università e le imprese". Così la Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/CE)

Queste figure terze, in primo luogo, possono coadiuvare i docenti nelle attività di “riorientamento” previste per il biennio della scuola secondaria superiore: cioè in tutte quelle attività volte ad aiutare gli studenti che incontrino difficoltà o che capiscano che la scelta dell’indirizzo di studi fatta in precedenza non corrisponde pienamente alle loro inclinazioni e aspirazioni. Ciò permetterebbe una gestione più strutturata delle “passerelle” (poco conosciute dai genitori): soprattutto con riferimento ai progetti didattici integrativi (chiamati anche “corsi passerella”) che facilitano il passaggio da un indirizzo scolastico a un altro. Una gestione strutturata di queste attività diventa anche una gestione “normalizzata” per le famiglie che, qualora coinvolte, non devono vivere il cambio della scelta come un fallimento (del figlio e proprio).

Ma un altro ruolo altrettanto importante di queste figure terze può essere quello di interfaccia tra scuola e contesti occupazionali e territoriali in senso lato, a supporto dei docenti per l’orientamento, e in raccordo con i tanti soggetti che possono fornire adeguate rappresentazioni sull’evoluzione del mercato del lavoro (imprese, associazioni di categoria, Camere di Commercio, Veneto Lavoro). Il ruolo del docente di orientamento resta fondamentale nel raccordo con l’attività didattica ordinaria. Ma per tutto quanto detto sopra, non si può pensare che uno o due docenti incaricati dell’orientamento possano farsi carico di questa “scoperta della complessità” a scopo di buon orientamento (o riorientamento), da declinare in modo differente in base alle varie tipologie di indirizzi di studio.

Si pensi soprattutto alla conoscenza di nuove frontiere occupazionali. I famosi nuovi mestieri. Si pensi, per fare un esempio concreto, al tema delle *digital humanities* e delle diverse opportunità occupazionali che stanno emergendo, grazie al fattore driver della digitalizzazione, nell’ambito dei tradizionali ambiti di lavoro umanistici: da portare a conoscenza in un liceo classico, piuttosto che in uno scientifico o un artistico, come in una scuola di grafica, o in un turistico dove si insegna a promuovere una città, o un museo, anche attraverso gli strumenti della realtà virtuale e/o aumentata.

Questi interfaccia tra scuola e diversi ambiti occupazionali sono fondamentali. Finestre su questi mondi, spese in ottica di buon orientamento, possono sollecitare attitudini latenti, far intravedere più ampi campi di possibilità, cambiare le sorti di una scelta scolastica magari inizialmente solo assecondata in modo poco convinto, perché compiuta dentro orizzonti stretti e stereotipati (fai il classico, studia giurisprudenza, diventa avvocato).

Per giunta, facendo bene queste attività di riorientamento ed efficace connessione con i contesti, si possono anche ridimensionare mode (quanti studenti sono andati all’alberghiero a causa dei vari Masterchef, scoprendo poi a malincuore, tardi, senza una reale passione per la ristorazione o l’accoglienza turistica, che si lavora anche il sabato e la domenica), superare pressioni di genere (ragazze propense per le materie scientifiche, dissuase dall’isciversi ad indirizzi tecnici perché le loro amiche vanno in indirizzi di studio “tipicamente” più femminili), oppure preclusioni sociali a priori (“non mando mio figlio alle scuole professionali perché ci sono troppi immigrati”): pregiudizi che potrebbero essere smontati facilmente nel momento in cui la scuola dimostri, anche con il supporto di queste figure terze, un concreto supporto psicologico all’autonomia della persona nelle sue scelte e una severa attenzione all’integrazione multiculturale, concretamente agita.

### **3.7. Un ulteriore fattore: il tema dell’attrattività urbana e sociale**

Arrivando in chiusura di questo contributo, si spera di aver trasmesso l’idea di quanto il fenomeno del *mismatching* occupazionale sia composito, non riducibile a singole narrazioni. La difficoltà di reperimento di manodopera, fin troppo enfatizzata dai media, acriticamente, ogni volta che esce il bollettino Excelsior, è in realtà una punta d’iceberg che esige sia collocata in una ben più ampia prospettiva multidimensionale.

Di questa prospettiva si è provato ad evocare alcuni piani, con i quali si è entrati maggiormente in contatto nel corso dell’attività di ricerca (ma, anche, nel corso di attività istituzionali): il tema della scelta scolastica (e degli impropri condizionamenti); i pregiudizi delle famiglie (e forse non solo delle famiglie) sulle scuole di “serie A” e di “serie B”; le rappresentazioni del lavoro, da adeguare ai cambiamenti che stanno riscrivendo i contenuti delle varie professioni; gli stage come mancata occasione di formazione sul piano della realtà e mancato “biglietto da visita” delle aziende; le strategie di *recruiting* e di *employer branding* delle aziende (grandi e piccole) alle prese con importanti cambiamenti sociologici sul valore del lavoro.

Ma a questi piani – giusto per sollecitare l'esplorazione di ulteriori orizzonti che impattano sul *mismatching* – si potrebbe aggiungere subito il tema dell'attrattività urbana e sociale. Un'azienda, come si diceva, può fare il possibile e l'impossibile per convincere una persona a farsi assumere, a sentirsi scelta per quella che è, vale e può valere. Ma, una volta assunta, soprattutto se proveniente da un'altra regione, nascerà subito il seguente problema: "*piacerà a quella persona vivere in questo territorio*"? Questa la domanda ricorrente che rimbalza nella testa dei vari HR manager, la cui risposta resta un'incognita che grava su tutti gli sforzi compiuti per il reclutamento.

Dunque, il tema dell'attrattività urbana chiama in gioco, sul *mismatching* occupazionale, altri attori, non direttamente coinvolti nelle dinamiche di incontro domanda/offerta di lavoro, ma parte integrante del funzionamento di una comunità territoriale: istituzioni locali, mercato immobiliare, protagonisti dell'offerta culturale.

Da decenni i prezzi delle case hanno spinto le giovani coppie fuori dai centri, nelle cosiddette cinture urbane. Ai nuovi giovani, invece, quelli che dovremmo imparare ad attrarre, piace vivere in contesti urbani e sociali evoluti, dove ci sia una maggiore permeabilità tra funzioni produttive, commerciali, residenziali, di servizio, fuori dai vecchi schemi centro-periferia, casa-lavoro; e dove ci sia anche la possibilità di contare, di essere attivamente coinvolti nei temi del vivere sociale. Una sfida per le strategie di pianificazione e rigenerazione urbanistica delle città; con interessanti margini di estensione di questa logica della polifunzionalità, condita da un po' di innovazione sociale, anche nei tanti piccoli centri che costellano la nostra – incompiuta – città metropolitana diffusa, o le nostre aree interne.

Continuando ad arricchire, con ulteriori contributi, questo esercizio di esplorazione multidimensionale del fenomeno, ci sono ampie premesse affinché il dibattito sul *mismatching* occupazionale possa sfociare in una sorta di laboratorio sociale diffuso, esteso a più attori, consapevoli delle diverse leve che si possono muovere per mitigare il fenomeno, pur in presenza di tendenze strutturali avverse come quella demografica.

---

Parte quarta:

**UN QUADRO DI SINTESI DEI PERCORSI DI RICERCA**

---

## Spunti e chiavi di lettura per comprendere meglio e intervenire sul mismatch di oggi

I tre filoni di indagine restituiscono un quadro articolato delle dinamiche che alimentano il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro. Emerge con chiarezza che le scelte e i comportamenti di chi cerca lavoro non possono essere letti solo in chiave economica o contrattuale: entrano in gioco fattori personali, familiari, culturali e territoriali che definiscono i confini delle possibilità e dei compromessi di ciascuno.

Nel complesso, il *mismatch* si configura quindi come un **fenomeno multidimensionale che non può essere ridotto a una carenza di competenze o a un problema di formazione “sbagliata”**. Al suo interno convivono fattori strutturali, come le dinamiche demografiche negative che riducono e invecchiano la forza lavoro, fattori valoriali e comportamentali che orientano le scelte individuali, fattori legati ai processi di reclutamento, spesso caratterizzati da rigidità, aspettative non allineate e schemi di selezione poco aggiornati. A questi elementi si sommano le condizioni di vita delle persone (carichi di cura, vincoli di mobilità, sicurezza economica, ecc.) che incidono profondamente sulla disponibilità ad accettare compromessi o a intraprendere percorsi non lineari.

In questa prospettiva, **l'adozione di un approccio territoriale consente di leggere il *mismatch* nella sua concreta articolazione**, mettendo in relazione le trasformazioni strutturali con i contesti locali e i comportamenti e le specificità degli attori coinvolti. L'analisi ha infatti evidenziato come le caratteristiche peculiari della domanda e dell'offerta di lavoro costituiscano un insieme di variabili la cui combinazione e interazione contribuiscono a generare o rafforzare diverse forme di disallineamento, che spesso eccedono rispetto al solo *skill mismatch*. Porre il territorio come “filtro” allo studio del fenomeno diventa quindi una condizione necessaria per orientare interventi più coerenti e aderenti alle esigenze, espresse o latenti, degli attori locali.

- ***Chi sono le persone in cerca di lavoro oggi? Un universo fortemente eterogeneo e segmentato, ben più ampio rispetto alla platea dei disoccupati***

Le persone in cerca di lavoro rappresentano un universo fortemente segmentato, che non può essere ricondotto a un profilo unico o omogeneo. In questo quadro, la ricerca di un'occupazione non riguarda esclusivamente chi si trova in una condizione di disoccupazione: vi rientrano anche lavoratori occupati alla ricerca di opportunità migliorative, persone che intendono affiancare un secondo lavoro, soggetti impegnati in transizioni professionali o in percorsi di riposizionamento. All'interno di questo universo eterogeneo, si osservano infatti comportamenti e strategie molto diverse. Vi è chi si affida quasi esclusivamente ai Centri per l'Impiego, spesso in presenza di situazioni di maggiore fragilità o urgenza, e chi, al contrario, dispone di un profilo professionale più solido, di reti informative più ampie e di una maggiore autonomia nella ricerca. Questa pluralità di situazioni si traduce in aspettative differenti, in una diversa capacità di lettura delle opportunità disponibili e in margini negoziali profondamente diseguali, di cui è fondamentale tenere conto.

- ***Quando il match non è più un processo lineare. Le transizioni occupazionali come fasi di traiettorie di miglioramento e spazi di innovazione nei percorsi dei lavoratori***

In questo contesto, le transizioni occupazionali assumono un significato che va oltre il semplice “passaggio difensivo” da una condizione di non lavoro a una di occupazione. La complessità che caratterizza il mercato del lavoro di oggi pone continue sfide che, a certe condizioni, possono però rappresentare anche delle opportunità, in tutte le fasi della vita di un lavoratore (o di chi diventerà a breve un lavoratore). Il lavoro non si configura più esclusivamente come un punto di arrivo, ma come una delle molte tappe all'interno di traiettorie di mobilità ascendente verso condizioni progressivamente migliorative, in cui la qualità dell'occupazione — in termini di stabilità, coerenza con le competenze, sostenibilità delle condizioni e possibilità di sviluppo — rappresenta una dimensione centrale.

Da un lato resta ferma quindi la necessità di attivazione dei segmenti più “deboli” e sottorappresentati nel mercato del lavoro attraverso politiche attive mirate, ma parallelamente si fa sempre più strada esigenza di strutturare meccanismi di supporto per facilitare questi momenti di passaggio, tenendo conto delle diverse esigenze di gruppi di lavoratori (e potenziali lavoratori) sempre più eterogenei.

Questo scenario mette in discussione una concezione lineare del *match* tra domanda e offerta di lavoro, fondata sull’idea che a un percorso formativo corrisponda automaticamente un’occupazione coerente e stabile, e ogni deviazione da tale schema viene interpretata come un fallimento. Una simile impostazione presuppone un mercato del lavoro statico e prevedibile, che oggi non trova più riscontro nella realtà. In un contesto segnato da carenza demografica, trasformazioni organizzative e pluralità di aspettative, l’incontro tra domanda e offerta avviene sempre più lungo traiettorie non lineari, fatte di passaggi intermedi, sperimentazioni e aggiustamenti in corso d’opera.

Questa non linearità non costituisce solo una criticità da gestire, ma può rappresentare anche una leva di innovazione. Processi di cambiamento organizzativo e tecnologico nascono spesso dall’ibridazione di saperi, competenze ed esperienze diverse, che difficilmente emergerebbero in un mercato del lavoro rigidamente organizzato su profili standardizzati. In questa prospettiva, il *mismatch* non è soltanto un disallineamento da correggere, ma anche uno spazio di trasformazione: un terreno in cui percorsi gradualmente e competenze ibride, se adeguatamente accompagnati e riconosciuti, possono contribuire sia all’innovazione delle imprese sia a una maggiore sostenibilità dei percorsi lavorativi delle persone.

- ***La retribuzione come prerequisito fondamentale per prendere in considerazione un’offerta di lavoro...***

La retribuzione è il tema più determinante nelle decisioni dei candidati, molto più di qualsiasi altro elemento analizzato nella survey. Circa la metà degli intervistati la considera un aspetto irrinunciabile e questa quota cresce tra gli uomini e tra gli *open to opportunities*, che ricercano principalmente condizioni migliorative rispetto alla posizione attuale.

Anche nei casi di rifiuto di un’offerta di lavoro, lo stipendio è una motivazione ricorrente: due candidati su cinque non accettano una proposta perché è ritenuto inadeguato. Questo elemento emerge con maggiore forza tra le donne, che indicano più frequentemente il salario come motivo di rifiuto, evidenziando come il divario retributivo di genere continui a influenzare le dinamiche di accesso e permanenza nel mercato del lavoro.

Il problema del “parlare di soldi” viene, poi, intercettato spesso nei processi di reclutamento gestiti con l’intermediazione dei Servizi Pubblici per l’Impiego. Sarà la scarsa competenza finanziaria, saranno altri fattori culturali, ma anche nei colloqui di lavoro – lavoro che, di fatto, è dare il proprio tempo e le proprie competenze in cambio (in primis) di stipendio – affrontare apertamente il tema della retribuzione tra azienda e lavoratore risulta problematico. Gli operatori dei CPI rilevano come l’aspetto economico emerga spesso solo in fase di colloquio, alimentando un clima di incertezza e sfiducia reciproca quando il trattamento retributivo non è in linea con le aspettative della persona che sta cercando lavoro. Allo stesso tempo, i datori di lavoro mostrano talvolta un irrigidimento rispetto alle richieste di chiarezza sulle condizioni economiche. La domanda di informazioni sulla retribuzione da parte del candidato viene a volte percepita come una forma di eccessiva rivendicazione o di scarsa motivazione, contribuendo all’asimmetria informativa. Insomma, la mancanza di chiarezza fin da subito, da una parte e dall’altra, sul compenso rischia di interrompere percorsi di selezione che, con maggiore trasparenza, avrebbero potuto concludersi positivamente.

Per migliorare questa situazione servirebbero interventi che rendano il processo di incontro più chiaro, accessibile e bidirezionale, cosa che subirà sicuramente una spinta con l’adozione del cd. “Decreto Trasparenza” (decreto legislativo n. 104/2022) che disciplina il diritto all’informazione sugli elementi essenziali del rapporto di lavoro e sulle condizioni di lavoro subordinato.

- ***... ma una volta superata la fase di pre-selezione, entrano in gioco altri aspetti. Il mismatch come risultato di un processo di negoziazione strutturalmente sbilanciato, in cui le risorse, i vincoli e il potere contrattuale delle parti in gioco risultano profondamente diseguali***

Tuttavia, dato per assodato che la retribuzione non rappresenta un terreno di negoziazione, ma un vero e proprio prerequisito per prendere in considerazione un'offerta di lavoro, una volta superata questa soglia di pre-selezione, entrano in gioco altri fattori che contribuiscono in modo decisivo alla scelta finale dei candidati. Se la retribuzione rappresenta quindi la condizione minima per attivare l'interesse, elementi come la stabilità contrattuale, l'organizzazione dei tempi di lavoro, la distanza casa-lavoro, le possibilità di conciliazione e, in misura crescente, la qualità dell'ambiente lavorativo e delle relazioni organizzative diventano determinanti nel processo decisionale.

In questa fase, gli spazi di negoziazione tendono ad ampliarsi, ma in modo selettivo e fortemente differenziato tra i diversi segmenti di lavoratori. I condizionamenti che agiscono sui due poli del mercato del lavoro (domanda e offerta) tendono infatti a irrigidire, da un lato, i criteri di selezione adottati dalle imprese e, dall'altro, le aspettative delle persone rispetto alle caratteristiche dell'offerta occupazionale, riducendo gli spazi di mediazione e di adattamento reciproco.

Per chi dispone di maggiori margini di scelta — profili qualificati, persone già occupate o *open to opportunities* — la valutazione dell'offerta assume una logica comparativa, in cui il lavoro viene misurato in termini di sostenibilità nel tempo e di coerenza con il proprio progetto professionale e di vita. Per i segmenti più fragili, invece, tali aspetti restano spesso subordinati all'urgenza di garantire un reddito stabile, riducendo la possibilità di negoziare o di rifiutare condizioni meno favorevoli. In ogni caso, la disponibilità a rivedere alcune condizioni, a investire risorse personali o ad accettare compromessi non è uniforme, ma dipende in misura significativa dalle caratteristiche individuali, dalla posizione occupazionale e dalla fase del ciclo di vita professionale.

Il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro può essere letto come l'esito di una serie di mancati "incastrati" che si producono lungo il processo di incontro tra imprese e candidati, in un contesto in cui le possibilità di negoziazione risultano spesso limitate o fortemente asimmetriche. In assenza di una lettura attenta di questa eterogeneità, il rischio è quello di proporre soluzioni standardizzate che non intercettino le reali disponibilità, aspettative e vincoli dei diversi target occupazionali.

- ***Le politiche attive centrate sulla formazione sono importanti, ma non sono da sole sufficienti a soddisfare tutte le necessità e i bisogni delle persone in cerca di lavoro. Una riflessione necessaria su accesso, senso e narrazione***

La formazione emerge con chiarezza come uno snodo critico nel rapporto tra candidati e lavoro. Sebbene le politiche attive puntino sempre più su strumenti di *reskilling* e *upskilling* per ridurre il *mismatch*, la disponibilità delle persone a investire in percorsi formativi risulta limitata e fortemente disomogenea. I dati della survey mostrano innanzitutto l'esistenza di segmenti di lavoratori meno propensi a dedicare tempo alla formazione, tra i quali rientra una parte significativa degli utenti dei Centri per l'Impiego. Inoltre, la disponibilità ad attivare risorse personali (tempo ed energie) e sostenere direttamente i costi di un corso di formazione professionale aumenta al crescere del titolo di studio del lavoratore.

È evidente il paradosso: proprio quei gruppi che potrebbero trarre maggior beneficio dalla formazione sono quelli meno inclini a investirvi. Per i segmenti più fragili del mercato del lavoro, la ricerca di un'occupazione è vissuta prevalentemente come una risposta a bisogni immediati, più che come un investimento nel medio periodo. Questa lettura trova riscontro anche nelle interviste agli operatori dei CPI, che segnalano come la formazione venga spesso accettata solo se funzionale a un reinserimento rapido e orientato, comprensibilmente, alla sicurezza del reddito. L'accesso alle opportunità di formazione da parte delle categorie di lavoratori più fragili è ostacolato non solo da vincoli pratici, ma anche da asimmetrie informative e scarsa consapevolezza delle dinamiche del mercato del lavoro locale.

In tal senso, molte persone faticano a leggere l'evoluzione dei fabbisogni professionali delle imprese e a valutare in modo consapevole il proprio profilo di competenze, rendendo complesso riconoscere il valore e la pertinenza dei percorsi formativi disponibili.

Nel complesso, emerge un disallineamento di natura strutturale: mentre politiche e imprese sollecitano un maggiore investimento in formazione, la disponibilità dei candidati resta selettiva, fortemente condizionata dal livello di istruzione e dalla posizione nel mercato del lavoro e raramente spontanea. Per colmare questo scarto, è necessario continuare a investire in un'offerta formativa più accessibile, concreta e orientata ai risultati, capace di integrarsi con opportunità di lavoro reali. Al tempo stesso, diventa centrale ripensare la narrazione della formazione, prendendo le distanze dall'immagine della "vecchia scuola" – ossia di una formazione lunga, teorica e distante dal lavoro – per ridarle il senso di uno strumento spendibile e rilevante per il proprio percorso.

- ***Le aziende hanno bisogno di cambiare e, forse, vanno aiutate a farlo. Strategie di recruiting e employer branding come possibile leva di attrattività: anche le piccole aziende possono avere le loro carte da giocare, ma serve un cambio di paradigma***

Interrogarsi sul *mismatch* ha messo in luce infatti una questione di competitività legata alle imprese. Il fenomeno del *mismatch*, infatti, non riguarda solo i lavoratori, ma anche come le imprese organizzano e gestiscono i propri processi di selezione, la cultura aziendale e la capacità di attrarre e trattenere talenti.

Dall'analisi emerge come la ridotta dimensione aziendale venga spesso percepita come un limite, proprio perché riduce la possibilità di un presidio strutturato delle risorse umane e viene associata a contesti poco innovativi e poco attrattivi per i lavoratori. Molte aziende, soprattutto le micro e piccole imprese, così come le attività a maggior stagionalità, reagiscono spesso solo a esigenze contingenti, come picchi di lavoro improvvisi o assenze impreviste, senza pianificare sistematicamente il fabbisogno di competenze o lo sviluppo delle professionalità interne. La vera difficoltà è quella di concepire e gestire il recruiting non come un evento singolo, bensì come un processo al quale dedicare necessariamente del tempo: per definire i fabbisogni, formulare job description chiare e realistiche, definire precise offerte di lavoro, ecc.

Quando guidati da una logica "emergenziale", i processi di selezione tendono a privilegiare candidati già pronti, trascurando il valore della crescita interna. Questa impostazione si intreccia con una cultura del lavoro ancora fortemente tradizionale, centrata sulle competenze tecniche e su assetti gerarchici rigidi, che fatica ad allinearsi ai cambiamenti nei valori, nelle aspettative — soprattutto delle generazioni più giovani — e nelle modalità organizzative moderne.

Tuttavia, nel contesto attuale segnato da un ripensamento diffuso del rapporto tra lavoro, tempo e aspettative individuali, l'analisi mette anche in luce come – nonostante i limiti appena esposti legati alla dimensione aziendale – anche le piccole imprese possano disporre di leve di attrattività specifiche, a condizione di adottare un cambio di paradigma nel modo di presentarsi e di organizzare il lavoro. Esse possono valorizzare alcune caratteristiche distintive, come contesti di lavoro meno formali, relazioni più dirette e personalizzate, una maggiore prossimità tra imprenditore e lavoratori e una flessibilità organizzativa potenzialmente più elevata, compatibilmente con le attività svolte. Anche la varietà delle mansioni e la possibilità di assumere responsabilità in tempi relativamente brevi possono rappresentare elementi attrattivi per chi è alla ricerca di percorsi professionali meno standardizzati e più dinamici. Ne può derivare un intreccio potenzialmente virtuoso, in cui il rafforzamento della capacità di attrarre talenti contribuisce anche all'evoluzione del modello di business e alla competitività della piccola impresa.

In questo senso, i Servizi Pubblici per l'Impiego, insieme alle Associazioni di categoria, possono ulteriormente – oltre a quello che fanno già – investire per diventare interlocutori a disposizione delle realtà meno strutturate per ragionare su questi aspetti?

- ***L'ecosistema territoriale: attrattività, servizi e mobilità come ostacoli al match***

Il fenomeno del *mismatch* non è confinato solo al mercato del lavoro, ma coinvolge il territorio come ecosistema. Dal confronto con aziende e attori del territorio, il tema dell'attrattività urbana e sociale emerge come un elemento sempre più decisivo nel trattenere competenze e generare sviluppo. Un'azienda può compiere ogni sforzo per assumere una persona, ma l'incognita resta se quella persona vorrà vivere in quel territorio.

L'attrattività chiama in causa anche soggetti non direttamente coinvolti nel *matching* come istituzioni locali, mercato immobiliare e offerta culturale non solo nei casi in cui si voglia attrarre talenti o nuovi talenti, ma anche per aumentare la partecipazione al mercato del lavoro di quelle fasce di cittadini che potrebbero farlo se solo "a certe condizioni". La mente va ovviamente, in primis, alle donne e alle esigenze di cura che, ancora, culturalmente, le vedono in prima linea, sia rispetto alla gestione di figli o nipoti, sia rispetto a quella di familiari anziani o con esigenze di cura specifiche. Ma la riflessione si può estendere anche ad altre sfere, come quella dei servizi di trasporto pubblico. Nella *survey* somministrata ai cittadini, la distanza casa lavoro è spesso rilevata come un limite, e considerata un elemento su cui una quota di intervistati ritiene di non poter scendere a compromessi, posizionandosi come il secondo requisito non negoziabile più citato dopo la retribuzione.

In questa prospettiva, il superamento del *mismatch* richiede quindi politiche che vadano oltre gli strumenti più tradizionali di incontro tra domanda e offerta, e che intervengano sull'ecosistema territoriale nel suo complesso. In particolare, la questione abitativa e dell'accesso all'alloggio può assumere un ruolo strategico nel favorire la mobilità dei lavoratori, soprattutto in contesti caratterizzati da forte pressione immobiliare o da un'offerta di housing poco flessibile. Soluzioni abitative temporanee, convenzionate o integrate con le politiche per il lavoro possono ridurre i costi e i rischi associati alla mobilità, ampliando il bacino di candidati effettivamente disponibili.

Allo stesso tempo, il rafforzamento dei servizi di trasporto pubblico, dei servizi di cura e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, così come un coordinamento più stretto tra politiche del lavoro, abitative e urbane, rappresentano leve fondamentali per aumentare la partecipazione al mercato del lavoro. In assenza di un approccio integrato, il rischio è che le difficoltà di attrattività e accessibilità del territorio continuino a tradursi in vincoli strutturali alla mobilità e in un persistente disallineamento tra domanda e offerta di lavoro.

## QUADRO SINOTTICO

- ... **Chi cerca lavoro oggi è un universo ampio, eterogeneo e segmentato**, che va ben oltre la platea dei disoccupati e include lavoratori occupati in cerca di miglioramento, persone in transizione o riposizionamento. Questa eterogeneità si traduce in aspettative, canali di ricerca, capacità di accesso alle opportunità e margini negoziali profondamente diseguali, che incidono direttamente sulle dinamiche del *mismatch*.
- ... **Il *match* non è più un processo lineare**: le transizioni occupazionali diventano tappe di traiettorie di miglioramento progressivo e, al tempo stesso, spazi di sperimentazione e innovazione. In un mercato del lavoro instabile e complesso, diventa centrale accompagnare le transizioni lungo l'intero ciclo di vita professionale, affiancando alle politiche per i segmenti più fragili strumenti capaci di sostenere percorsi non lineari e di valorizzare competenze ibride.
- ... **La retribuzione rappresenta un prerequisito fondamentale per prendere in considerazione un'offerta di lavoro** ed è una delle principali cause di rifiuto, soprattutto tra le donne, segnalando il persistere di disuguaglianze retributive di genere. La scarsa trasparenza salariale nei processi di selezione alimenta asimmetrie informative, sfiducia e interruzioni premature del *match*, rendendo la chiarezza fin dalle fasi iniziali una leva cruciale.
- ... **Superata la soglia salariale, il *mismatch* emerge come esito di un processo di negoziazione strutturalmente sbilanciato**, in cui stabilità, tempi, distanza, conciliazione e qualità dell'ambiente di lavoro assumono un peso decisivo. Gli spazi di negoziazione sono selettivi e diseguali: chi ha maggiori margini di scelta valuta le offerte in modo comparativo, mentre i segmenti più fragili restano vincolati all'urgenza del reddito. Soluzioni standardizzate rischiano quindi di non intercettare bisogni e vincoli reali.
- ... **Le politiche attive centrate sulla formazione sono necessarie, ma non sufficienti**: la disponibilità a investire in percorsi formativi è limitata e diseguale, soprattutto tra i lavoratori più fragili e una parte degli utenti dei CPI. Vincoli pratici, asimmetrie informative e scarsa consapevolezza dei fabbisogni locali alimentano un disallineamento strutturale tra l'offerta formativa e la reale propensione dei candidati, rendendo necessario ripensare accessibilità, concretezza e narrazione della formazione.
- ... **Anche le imprese sono parte del *mismatch***: molte micro e piccole aziende faticano a strutturare il recruiting come processo continuo e a ripensare modelli organizzativi e di employer branding. Tuttavia, possono attivare leve di attrattività specifiche — flessibilità, relazioni dirette, varietà delle mansioni, percorsi meno standardizzati — se adeguatamente accompagnate. In questo senso, CPI e Associazioni di categoria possono svolgere un ruolo strategico di supporto.
- ... **Il *mismatch* è anche una questione territoriale**: attrattività urbana, servizi, mobilità, condizioni di vita e accesso all'alloggio incidono in modo determinante sulle scelte delle persone e sulla partecipazione al mercato del lavoro. Affrontarlo richiede politiche integrate che affianchino all'intermediazione interventi su abitare, trasporti e servizi di cura, evitando che carenze dell'ecosistema territoriale si traducano in vincoli strutturali al *match*.