

Il fenomeno. Disallineamento domanda-offerta, una sfida da 44 miliardi di euro

Maurizio Carucci venerdì 7 febbraio 2025



Il "mismatch" pesa sulle imprese che intendono assumere nei prossimi tre mesi 1,37 milioni di lavoratori: la metà è di difficile reperimento



Un colloquio di lavoro - Archivio

Il lavoro ci sarebbe, ma mancano i lavoratori. Un fenomeno crescente e preoccupante, conosciuto come *mismatch* o disallineamento tra domanda e offerta. Le aziende hanno dichiarato all'**Unioncamere-Ministero del Lavoro** l'intenzione di assumere nei prossimi tre mesi 1,37 milioni di persone, di cui 380mila circa a tempo indeterminato. Tuttavia, in un caso su due sussiste il rischio di non poter procedere alle assunzioni a causa della carenza di candidati o dell'impreparazione di coloro che si presentano ai colloqui. Le imprese non sarebbero dunque nelle condizioni di coprire, nemmeno offrendo un posto fisso, almeno 190mila posizioni lavorative. A segnalarlo è l'**Ufficio studi della Cgia di Mestre (Venezia)**. Il numero dei giovani presenti nel mercato del lavoro è in costante diminuzione, una tendenza che comunque sta interessando la gran parte dei principali Paesi del mondo occidentale. In Italia, però, la situazione è molto più critica. Pochi giovani e il conseguente invecchiamento della popolazione in atto nel nostro Paese provocheranno nei prossimi anni moltissime criticità, anche al sistema economico e produttivo del Paese.

Il fabbisogno occupazionale delle imprese pubbliche e private presenti in Italia nel quinquennio dovrebbe attestarsi attorno ai 3,6 milioni di occupati. Di questi, l'83% circa, pari a quasi tre milioni di addetti, dovrebbe sostituire chi è destinato a uscire dal mercato del lavoro per raggiunti limiti di età. Secondo gli imprenditori italiani, tra il 2017 e l'inizio di quest'anno la percentuale di difficoltà nel reperire il personale è più che raddoppiata: 21,5 imprenditori su 100 lo avevano già denunciato per sette anni; per l'anno in corso la soglia è salita al 49,4%. L'Umbria è la realtà territoriale maggiormente in crisi: il 55,7% degli imprenditori intervistati ha denunciato la difficoltà di reperimento. Seguono le Marche con il 55,6%, il Friuli Venezia Giulia e il Veneto con il 55,1%. Infine, degli 1,37 milioni di nuovi assunti previsti in questi primi tre mesi del 2025, oltre 414.300 unità dovrebbero interessare il Nordovest. Seguono il Sud con 362.400, il Nordest con 315.350 e il Centro con 281.100. Il Nordest dovrebbe essere la ripartizione geografica dove la difficoltà di reperimento del personale è più elevata e pari al 54,3%. Seguono il Centro con il 49,1%, il Nordovest con il 48,8% e il Mezzogiorno con il 46,1%. Le categorie professionali che più delle altre si faticano a trovare sono i dirigenti nel 68,2% dei casi e gli operai specializzati nel 66,9%.

Una sfida da 44 miliardi di euro

Questo fenomeno, in costante crescita a livello globale, rappresenta un costo enorme per l'economia italiana, stimato in 44 miliardi di euro nel 2023, pari al 2,5% del Pil nazionale, secondo dati diffusi da **Yliway**. Assistiamo a una crescente richiesta di figure professionali altamente specializzate, soprattutto in ambito Stem-Scienze, tecnologia, ingegneria e matematica e nella transizione digitale, con due aziende su tre (66%) che segnalano problemi nel reperimento di figure adeguate in quest'ambito secondo l'indagine **Confindustria sul lavoro 2024**, a fronte di un'offerta carente che fatica a tenere il passo con le esigenze del mercato.

Le cause di questo divario sono molteplici e complesse. Tra queste, spiccano:

- Denatalità, abbandono scolastico e Neet: la carenza di giovani che intraprendono percorsi di studio e formazione, questo si traduce in una minore disponibilità di figure professionali qualificate. Come sottolineato da Confindustria, il calo demografico e l'invecchiamento della popolazione aggravano ulteriormente questa carenza.
- Gli sforzi fatti non sono ancora sufficienti lato risorse in istruzione e ricerca: l'Italia deve aumentare gli investimenti soprattutto in ambiti strategici come l'educazione, la tecnologia e la sanità.
- Lentezza nell'introduzione di nuove competenze: i settori tradizionali faticano ad adattarsi alle nuove esigenze del mercato, mentre quelli più innovativi richiedono competenze che il sistema formativo non riesce ancora a fornire in modo adeguato. I 69,2% delle aziende lamenta difficoltà nel reperimento di profili tecnici, a conferma di questo divario.

«L'avvento dell'intelligenza artificiale - spiega **Tiziano Bertolotti, ceo di Peoplelink** - avrà un impatto significativo sul mondo del lavoro, modificando le competenze richieste e creando nuove opportunità. Se da un lato l'automazione potrebbe portare alla perdita di posti di lavoro, dall'altro si prevede una crescente domanda di figure professionali specializzate in settori come l'It avanzato, la gestione dei dati e l'IA stessa. Un ruolo importante sarà giocato anche dalla digitalizzazione dei processi da parte delle organizzazioni aziendali, che potranno così monitorare capacità e competenze dei dipendenti per valorizzarle al meglio e ottimizzare il

proprio posizionamento rispetto a trend ed esigenze in continua evoluzione. Tuttavia, la tecnologia da sola non può risolvere il problema del *mismatch*. È fondamentale investire nella formazione continua e nello sviluppo di competenze trasversali, come la capacità di *problem solving*, il pensiero critico e la creatività. In questo contesto, stanno prendendo piede iniziative come le Academy aziendali, che vanno ben oltre la semplice formazione e rappresentano uno strumento prezioso per colmare il divario tra competenze acquisite e competenze richieste».

Oltre all'aspetto formativo, le Academy rivestono un ruolo strategico nel rafforzare il senso di appartenenza all'azienda e nel motivare i dipendenti, inviando un messaggio forte di vicinanza e di investimento nelle loro potenzialità, estendendo il loro raggio d'azione anche alle soft skill, all'approccio al lavoro, alla cultura d'impresa. Per affrontare efficacemente il *mismatch*, è necessario un impegno congiunto da parte di tutti gli attori coinvolti:

- Istituzioni: continuare a promuovere politiche attive per l'occupazione, incentivare gli investimenti in istruzione e ricerca, e favorire la collaborazione tra il mondo accademico e quello lavorativo.
- Aziende: devono investire nella formazione continua dei propri dipendenti - attualmente, solo il 57% delle imprese italiane ha investito in attività formative nel 2023 - adottare strategie di recruiting innovative e creare percorsi di carriera stimolanti.
- Lavoratori: devono essere proattivi nell'aggiornamento delle proprie competenze, dimostrare flessibilità e adattabilità, e cogliere le nuove opportunità offerte dal mercato del lavoro.

Il futuro del lavoro è già qui e richiede un cambio di passo deciso. Investire nella formazione, promuovere l'innovazione e adottare un approccio collaborativo sono gli ingredienti essenziali per affrontare con successo la sfida del *mismatch* e costruire un mercato del lavoro più equo, inclusivo e sostenibile.

La piattaforma Siisl apre a cittadini e imprese

Il Siisl-Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa evolve e si trasforma in un innovativo mercato del lavoro, segnando un passo importante verso una maggiore inclusione sociale e lavorativa. Questa piattaforma avanzata offre nuove

opportunità a cittadini e imprese, rafforzando l'impegno per un mercato del lavoro più dinamico e accessibile. Chiunque può caricare il proprio curriculum e navigare tra le offerte di formazione e lavoro disponibili sulla piattaforma ideata e progettata dal ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e gestita dall'**Inps**. Al tempo stesso, le imprese potranno inserire le proprie ricerche di personale. In questo modo si amplia ulteriormente il raggio d'azione dello strumento inizialmente introdotto per attivare percorsi personalizzati a favore dei beneficiari delle nuove misure di inclusione sociale e lavorativa, come il Sfl-Supporto per la formazione e il lavoro e l'Adi-Assegno di inclusione. Il sistema ha accolto anche i nuovi percettori di Naspi e Discoll supportandoli nella ricerca di nuove opportunità occupazionali e formative.

«Con l'apertura del Siisl al servizio dell'intera comunità nazionale - sottolinea la ministra del Lavoro e delle Politiche Sociali **Marina Calderone** - stiamo dando un segnale forte e chiaro sul nostro impegno per la creazione di un mercato del lavoro più inclusivo e dinamico. La piattaforma utilizza le opportunità della tecnologia per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e incentivare la formazione di qualità, in modo mirato».

Il presidente dell'Inps **Gabriele Fava** aggiunge: «Solo rafforzando le politiche attive attraverso azioni per garantire la formazione e l'occupabilità dei lavoratori sarà possibile affrontare le sfide poste dalle rapide evoluzioni che caratterizzano il mercato del lavoro. Questo progetto va nella direzione del welfare generativo su cui stiamo lavorando, basato sulla personalizzazione dei servizi in funzione dei reali bisogni degli utenti».

Il Siisl permette l'interoperabilità tra banche dati - nel pieno rispetto della normativa sulla privacy - con un bacino potenziale di 25 milioni di utenti, facilitando l'accesso a corsi di formazione e opportunità di lavoro. Inoltre, attraverso l'impiego dell'intelligenza artificiale, offrirà un sistema di *matching* avanzato tra domanda e offerta di lavoro, rendendo l'intero processo più rapido, preciso e trasparente. L'evoluzione della piattaforma risponde alle sfide del mercato del lavoro contemporaneo, riducendo il divario tra le competenze richieste e quelle disponibili

e favorendo una maggiore occupabilità. Questo strumento si conferma come un pilastro della strategia di modernizzazione dei servizi per il lavoro, portando le politiche attive del lavoro a casa dei cittadini.

Sviluppo Lavoro Italia e Indeed firmano un accordo

Nella sede di Sviluppo Lavoro Italia, la presidente e ad Paola Nicastro e Ilaria Caccamo, managing director di Indeed Italia, hanno sottoscritto un accordo per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, finalizzato a un maggior coinvolgimento del sistema delle imprese nelle azioni di contrasto al *mismatch*. Nello specifico, per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, l'accordo intende promuovere lo scambio delle reciproche conoscenze ed esperienze e favorire un insieme

di azioni sinergiche volte a rafforzare le politiche occupazionali, i servizi per il lavoro e la partecipazione delle aziende a livello locale.

«La missione di Indeed - precisa Caccamo - è aiutare le persone a trovare lavoro, un obiettivo che si integra perfettamente con la visione di Sviluppo Lavoro Italia. Attraverso questo accordo, intendiamo collaborare con i Centri per l'impiego, utilizzando strategicamente analisi dati, tecnologie innovative e soluzioni digitali. Insieme, lavoreremo per facilitare l'incontro tra domanda ed offerta, affrontando le sfide di un mercato del lavoro in continua trasformazione, migliorando qualità ed efficacia del *matching*. Siamo orgogliosi di questa partnership con Sviluppo Lavoro Italia e dei miglioramenti concreti che porteremo a candidati e aziende».

«Vogliamo coinvolgere tutti gli attori del mercato del lavoro per realizzare azioni finalizzate alla riduzione del mismatch – afferma Nicastro – abbiamo tra i nostri compiti quello di favorire e sostenere le reti tra attori pubblici e privati e questo accordo va proprio in questa direzione. Siamo certi che con Indeed miglioreremo i processi di incrocio domanda/offerta e di attivazione delle persone.

In un mercato del lavoro sempre più dinamico siamo pronti a sostenere i lavoratori nelle nuove sfide che l'intelligenza artificiale e la transizione energetica ci porterà ad affrontare».

L'apprendistato di ricerca con Adapt

Sempre più aziende lamentano un crescente *skill mismatch*, che complica il reclutamento di nuovo personale, anche di quello dotato di competenze elevate.

Adapt ritiene che al di là delle oggettive difficoltà nel trovare – e trattenere – giovani di talento, la sfida oggi sia però quella di ripensare lo stesso processo di recruiting: non cercando (e offrendo) un semplice posto di lavoro, ma costruendo professionalità che, a partire da precisi fabbisogni di innovazione aziendale, possano governare questi nuovi processi. Investendo sul nuovo personale, quindi, per innovare e rinnovarsi, aumentando così anche la propria attrattività nei confronti dei giovani – e non solo. Per rispondere a questa esigenza Adapt ha sviluppato negli anni un modello che continua a dare i suoi frutti, basato sulla formazione e sulla ricerca come leve di *attraction*, *retention*, ma anche di innovazione aziendale: **i percorsi in apprendistato di ricerca.**

A partire dai fabbisogni di innovazione manifestati dai datori di lavoro (aziende, associazioni di categoria, sindacati ed enti del Terzo settore) Adapt individua potenziali candidati, in particolare tra coloro che già partecipano alla **Fabbrica dei Talenti** e che una volta superata la selezione da parte del datore di lavoro, sono assunti da quest'ultimo con contratto di apprendistato di ricerca, nell'ambito del quale Adapt ricopre il ruolo di istituzione formativa. I percorsi hanno una durata triennale. Adapt progetta ed eroga percorsi di formazione e ricerca personalizzati e strutturati sulle esigenze specifiche delle singole organizzazioni, con il ruolo attivo di formatori e tutor.

Ogni percorso di apprendistato è unico: Adapt e il datore di lavoro sviluppano insieme di formazione in apprendistato di ricerca, finalizzati alla costruzione di profili – le cui specificità possono essere definite ad hoc – operanti nell'ambito del diritto del lavoro, delle relazioni industriali, sindacali e delle risorse umane e della formazione professionale. Attraverso l'integrazione dell'attività lavorativa con la ricerca applicata, gli apprendisti sviluppano un metodo di lavoro e competenze specifiche, divenendo profili altamente specializzati in grado di interpretare e

rispondere ai bisogni della propria organizzazione in maniera innovativa. Per maggiori informazioni: **selezione@adapt.it** (mailto: selezione@adapt.it).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ISCRIVITI ALLE **NEWSLETTER DI AVVENIRE**

(<https://www.avvenire.it/Account/Register?sectionUrl=newsletter>)

ISCRIVITI AL NOSTRO CANALE **WHATSAPP**

(<https://www.whatsapp.com/channel/0029Va8Nv0yJf05f0tC7o22c>)