

---

# Sintesi

## LE RAGIONI DEL NO Un percorso di indagine sul mismatch in Veneto



### Obiettivo

Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro emerge come un fenomeno **multidimensionale**, che non può essere letto solo in termini economici o di competenze, ma come il risultato dell'interazione tra fattori strutturali, comportamentali e condizioni di vita che orientano le scelte delle persone e le strategie delle imprese.

In questo quadro, l'adozione di una **prospettiva territoriale** si rivela essenziale per cogliere come tali fattori si combinino nei contesti locali, permettendo di orientare interventi più mirati e coerenti con le esigenze specifiche degli attori coinvolti.

La ricerca si propone di descrivere e circoscrivere il fenomeno del mismatch tra domanda e offerta di lavoro nella sua complessità, adottando una prospettiva territoriale capace di mettere in relazione le trasformazioni strutturali del mercato del lavoro con le specificità dei contesti locali e dei loro attori.

L'obiettivo è andare oltre una lettura riduttiva del mismatch come semplice carenza di competenze, analizzando come l'interazione tra caratteristiche della domanda e dell'offerta, pratiche di reclutamento, aspettative, vincoli organizzativi e condizioni di vita delle persone contribuisca a generare forme di disallineamento differenziate.

In particolare, la ricerca intende dare visibilità alle transizioni occupazionali più complesse e alle categorie che incontrano maggiori difficoltà di inserimento o reinserimento, valorizzando il punto di osservazione dei Servizi Pubblici per l'Impiego, senza tuttavia limitarsi. L'inclusione di una prospettiva più ampia, che consideri anche i comportamenti e le strategie dei segmenti di lavoratori meno fragili e dei canali di incontro domanda-offerta esterni ai CPI, mira infine a individuare leve di intervento utili a orientare politiche più coerenti con la complessità del mercato del lavoro regionale e con la pluralità delle forme di mismatch che lo attraversano.

### Struttura

Il percorso di ricerca si è articolato in tre attività distinte ma complementari:

- **Survey rivolta ai lavoratori**

Indagine tramite la somministrazione di un questionario a un campione di residenti veneti di età 35-64 anni (oltre 1.500 questionari raccolti), che negli ultimi 5 anni hanno affrontato almeno un'esperienza di ricerca di lavoro e un colloquio con un'azienda. L'obiettivo era quello di ampliare il perimetro di osservazione oltre l'utenza dei CPI e ricostruire i fattori decisionali, gli spazi di negoziazione e le leve che incidono sull'accettazione o il rifiuto delle opportunità di lavoro.

- **Rilevazione presso i Centri per l'Impiego**

Analisi qualitativa delle dinamiche del mismatch attraverso il punto di vista degli operatori dei CPI, con l'obiettivo di intercettare i fattori di disallineamento che emergono nelle fasi più critiche del processo di incontro domanda-offerta e nelle situazioni occupazionali più complesse, gestiti con l'intermediazione dei Servizi Pubblici per l'Impiego.

- **Prospettive di imprese e attori del territorio**

Raccolta di contributi da imprese, associazioni di categoria e altri soggetti territoriali per integrare la lettura del mismatch dal lato della domanda di lavoro e dell'ecosistema locale. 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", promosso dall'Osservatorio Economico e Sociale della Camera di Commercio, con la collaborazione di Veneto Lavoro.

---

## Gli esiti della survey in breve

### ➤ Chi sostiene colloqui di lavoro

La mobilità nel mercato del lavoro coinvolge una platea ampia, non limitata ai disoccupati. In base ai comportamenti di ricerca, come evidenziato dall'indagine condotta, si distinguono:

- **Non occupati** (31%): prevalentemente donne; incidenza crescente con l'età e tra i meno istruiti; più presenti tra gli stranieri.
- **Occupati in cerca di nuovo lavoro** (41%): più frequenti tra gli uomini, tra i giovani e tra i laureati.
- **In cerca di un secondo impiego** (8%): soprattutto lavoratori autonomi e liberi professionisti.
- **"Open to opportunities"** (20%): leggera prevalenza maschile; più diffusi tra i più istruiti e tra chi è contattato direttamente dalle aziende.

### ➤ Motivazioni al cambiamento (tra gli occupati)

- Ricerca di stipendio più adeguato
- Volontà di migliorare la propria condizione lavorativa

### ➤ Motivazioni di rifiuto delle offerte

- **Retribuzione inadeguata:** principale fattore, con valore di prerequisito piuttosto che di un'opzione (soprattutto tra chi cambia lavoro, ma prevalente anche per le altre categorie).
- **Offerta peggiorativa rispetto alla propria situazione attuale** o, comunque, non sufficientemente migliorativa – in particolare per sta cercando di cambiare lavoro - da giustificare un cambio di lavoro.
- **Fattori organizzativi:** distanza e orari di lavoro non compatibili.

### ➤ Principali difficoltà nella ricerca

- **Scarsità di risposte alle candidature:** soprattutto tra disoccupati, donne e chi è in ricerca da più tempo. La mancanza di riscontri mostra una forte relazione con la durata della ricerca: 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.
- **Difficoltà nell'individuare offerte adeguate:** più rilevante tra i profili con istruzione elevata
- **Ulteriori criticità:** difficoltà nella predisposizione del CV (soprattutto tra i meno istruiti) e debolezza della rete di contatti (in particolare per chi cerca un secondo lavoro)

### ➤ Dimensioni non negoziabili e spazi di flessibilità

- **Retribuzione:** principale elemento non negoziabile (circa metà del campione)
- **Distanza casa-lavoro:** vincolo rilevante
- **Orari e turni:** soprattutto per donne e giovani
- **Crescita professionale:** prioritaria per giovani e "open to opportunities"

### ➤ Disponibilità a investire per un lavoro più adeguato

- **Flessibilità sui tempi di lavoro:** part-time/turni e lavoro nei weekend/festivi
- **Mobilità:** disponibilità a conseguire patente o dotarsi di un mezzo di trasporto
- **Formazione solo per i più istruiti:** Il livello di istruzione influenza la disponibilità a investire nella formazione, più alta tra i profili qualificati. Ciò può ridurre l'efficacia delle politiche di *reskilling*, a causa della minore partecipazione dei gruppi meno istruiti.

---

## Sintesi delle principali evidenze (dai tre percorsi di ricerca)

- **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.

---

## Conclusioni per esteso

- ***Le persone che cercano un lavoro oggi rappresentano un universo fortemente eterogeneo e segmentato, ben più ampio rispetto alla platea dei disoccupati.***

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. Questa segmentazione deve essere considerata come un elemento centrale nell'analisi del mismatch, poiché si traduce in aspettative differenti, canali di reclutamento diversificati, diversa capacità di lettura delle opportunità disponibili e margini negoziali profondamente diseguali per la forza lavoro.

- ***Il match tra domanda e offerta 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 nei percorsi lavorativi delle persone.***

Le transizioni occupazionali non rappresentano più solo passaggi difensivi verso il lavoro, ma tappe di percorsi più ampi di miglioramento progressivo, in cui la qualità dell'occupazione assume un ruolo centrale. In un mercato del lavoro sempre più complesso e instabile, il match tra domanda e offerta avviene lungo traiettorie non lineari, fatte di sperimentazioni e aggiustamenti continui. In questo contesto, accanto alla necessità di politiche attive mirate ai segmenti più fragili, diventa essenziale accompagnare le transizioni lungo l'intero ciclo di vita professionale del lavoratore.

La non linearità dei percorsi, da criticità, diventa anche un possibile spazio di innovazione, in cui l'ibridazione di competenze ed esperienze può generare valore sia per le imprese sia per la sostenibilità dei percorsi lavorativi individuali.

- ***La retribuzione è un prerequisito fondamentale per prendere in considerazione un'offerta di lavoro...***

La retribuzione rappresenta il principale fattore nelle decisioni dei candidati e costituisce un prerequisito irrinunciabile per prendere in considerazione un'offerta di lavoro. È anche una delle cause più frequenti di rifiuto, in particolare tra le donne, segnalando il persistere di disuguaglianze retributive di genere. Nei processi di selezione, soprattutto quelli mediati dai CPI, il tema salariale emerge spesso tardivamente, alimentando asimmetrie informative, incertezza e sfiducia reciproca. La difficoltà nel parlare apertamente di retribuzione contribuisce così a interrompere percorsi di incontro che avrebbero potuto concludersi positivamente. Rafforzare la trasparenza e la chiarezza fin dalle fasi iniziali del recruiting appare quindi una leva essenziale per migliorare l'efficacia del match.

- ***... ma una volta superata la fase di pre-selezione, entrano in gioco altri aspetti. Il mismatch è il 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.***

Una volta superata la soglia della retribuzione, che rappresenta un prerequisito non negoziabile, la scelta dei candidati è influenzata da una pluralità di fattori legati alla qualità complessiva del lavoro, come stabilità, tempi, distanza, conciliazione e clima organizzativo. Gli spazi di negoziazione si ampliano, ma in modo selettivo e diseguale, riflettendo le diverse posizioni dei lavoratori nel mercato del lavoro. Profili con maggiori margini di scelta adottano logiche comparative orientate alla sostenibilità e alla coerenza dei percorsi, mentre i segmenti più fragili restano vincolati all'urgenza del reddito. Il mismatch emerge così come l'esito di un processo di incontro segnato da asimmetrie e da mancati incastri nella fase di negoziazione. In assenza di una lettura attenta di questa eterogeneità, il rischio è quello di proporre soluzioni standardizzate che non intercettano 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 rappresenta uno snodo cruciale nel rapporto tra candidati e lavoro, ma la disponibilità a investire è limitata e fortemente diseguale. I gruppi che potrebbero trarne maggiore beneficio — in particolare i lavoratori più fragili e una parte degli utenti dei CPI — sono spesso i meno propensi a dedicare tempo e risorse alla formazione, privilegiando risposte occupazionali immediate. A questa dinamica contribuiscono vincoli pratici, asimmetrie informative e una scarsa capacità di leggere i fabbisogni professionali locali. Ne deriva un disallineamento strutturale tra l'enfasi posta da politiche e imprese sulla formazione e la reale disponibilità dei candidati, che 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.

- ***Le aziende sono chiamate a ripensare i propri modelli organizzativi e le strategie di recruiting ed employer branding e, soprattutto per le realtà più piccole, questo cambiamento può richiedere un supporto mirato per valorizzare le leve di attrattività disponibili***

Il mismatch mette in luce una questione di competitività che riguarda direttamente le imprese, legata all'organizzazione dei processi di selezione, alla cultura aziendale e alla capacità di attrarre e trattenerne talenti. Le micro e piccole imprese, spesso orientate a rispondere a esigenze contingenti, faticano a strutturare il recruiting come un processo continuo e tendono a privilegiare candidati immediatamente operativi, trascurando la crescita interna. Questa impostazione si scontra con il cambiamento delle aspettative dei lavoratori, soprattutto dei più giovani. Tuttavia, anche le piccole imprese possono attivare leve di attrattività specifiche, valorizzando elementi quali: contesti di lavoro meno formali, relazioni più dirette e personalizzate, una maggiore prossimità tra imprenditore e lavoratori e una flessibilità organizzativa potenzialmente più elevata, diversificazione delle mansioni. In questo percorso, i Servizi Pubblici per l'Impiego e le Associazioni di categoria possono svolgere un ruolo di supporto strategico per accompagnare le realtà meno strutturate nel ripensamento dei propri modelli di recruiting e organizzazione del lavoro.

- ***L'ecosistema territoriale: attrattività urbana, servizi, mobilità e condizioni di vita come fattori che incidono sull'incontro tra domanda e offerta di lavoro***

Il mismatch va letto come un fenomeno che coinvolge l'intero ecosistema territoriale, in cui l'attrattività urbana e sociale incide in modo decisivo sulla capacità di trattenerne competenze e favorire la partecipazione al mercato del lavoro. Condizioni di vita, servizi di cura, mobilità e accesso all'alloggio rappresentano fattori determinanti nelle scelte delle persone e definiscono limiti non negoziabili (come la distanza casa-lavoro). Per questo, affrontare il mismatch richiede politiche integrate che affianchino agli strumenti di intermediazione interventi su abitare, trasporti e servizi, evitando che carenze territoriali si traducano in vincoli strutturali alla mobilità dei lavoratori e all'incontro tra domanda e offerta.