

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*
*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti***
scrivi a: selezione@adapt.it

Bollettino ADAPT 12 ottobre 2020, n. 37

Il progetto SkillMatch-Insubria è **un progetto Interreg di ricerca-azione** che si propone di intervenire sul **(ri)allineamento tra domanda e offerta di lavoro nell'area italo - svizzera** per rispondere ai bisogni – attuali e futuri – delle imprese e delle persone nei nuovi contesti produttivi e organizzativi. La ricerca ha come obiettivo comprendere e affrontare concretamente il **c.d. mismatch tra domanda e offerta di lavoro**, e cioè le ragioni per le quali **le imprese hanno difficoltà a trovare lavoratori** con caratteristiche adeguate rispetto ai compiti da svolgere o ai posti vacanti da occupare, e le ragioni per le quali **i lavoratori non riescono a trovare una occupazione** che rifletta il loro livello di istruzione/qualifica/competenza/conoscenza¹.

Il progetto ha come **area geografica di indagine l'Insubria**, con un focus specifico su Ticino e province lombarde di Varese, Como e Lecco. Lo studio di quest'area geografica è di particolare interesse poiché **il tema dello skill mismatch, nelle regioni di frontiera, si fa eccezionale e ancora più complesso** per motivi legati alla prossimità e alle condizioni d'interazione tra i sistemi sui due versanti del confine². Difficoltà che si acuiscono a fronte della **mancanza di dati specifici e di politiche pubbliche nazionali** spesso inconsapevoli delle particolarità di queste regioni di frontiera.

Durante gli ultimi mesi, nonostante le difficoltà create dall'emergenza legata alla pandemia, il lavoro di ricerca è proseguito e si è sostanziato nell'**intervista di più di sessanta aziende aventi sede nel territorio insubrico, parte italiana**, selezionate nei **settori della meccanica, dell'informatica, della chimica-farmaceutica, dell'edilizia e del bancario**.

Ad oggi, è possibile fornire dei risultati di ricerca per quanto riguarda **il settore metalmeccanico italiano**, composto da un folto ed eterogeneo gruppo di attività che, tradizionalmente, identificano una delle principali vocazioni dell'economia delle province dell'Insubria italiana. I risultati sono già riportati in un report ufficiale³ del progetto, di cui si sintetizzano, di seguito, gli aspetti salienti.

Le figure/famiglie professionali maggiormente domandate dalle imprese intervistate **non sono omogenee**: operatori di macchine utensili (46,2%), operai specializzati (46,2%), periti meccatronici (46,2%), periti meccanici, elettronici, informatici (46,2%), collaudatori/manutentori/trasfertisti (38,5%) ed ingegneri meccanici, elettronici, informatici (30,77%) sono le segnalazioni più frequenti.

Le **piccole imprese** ricercano prevalentemente **figure operaie**, sovente in un'ottica di innalzamento della qualità delle risorse umane interne all'azienda; le **medie imprese** invece richiedono soprattutto **figure impiegate in organi di staff**, nella prospettiva del cambiamento organizzativo che questa tipologia di impresa sta sperimentando. Infine, le **grandi imprese** domandano prevalentemente **figure professionali operaie ma high-skill**, in possesso non di rado di alcune caratteristiche specifiche ritenute ormai fondamentali per poter operare all'interno di catene del valore globale (vi è una elevata domanda di collaudatori, manutentori e trasfertisti in questo segmento di imprese).

Un secondo aspetto che si è voluto considerare consiste nel comprendere se questa nuova domanda di lavoro/competenze possa essere facilmente soddisfatta ovvero se le imprese intervistate **trovino ostacoli nel reperire la forza lavoro** con le competenze desiderate. Ed è questo il fenomeno - piuttosto vasto - del *mismatch*, che può essere ricondotto a tre principali manifestazioni: il *mismatch* orizzontale⁴, il *mismatch* verticale⁵ e lo *skill shortage*⁶.

Il ***mismatch* orizzontale** è una situazione che si manifesta con una certa frequenza in attività che non richiedono l'esecuzione di compiti impegnativi da un punto di vista tecnico e che quindi possono fare ricorso a forza lavoro in genere dequalificata. Sovente si tratta di mansioni la cui domanda proviene da imprese marginali e che operano in settori a bassissimo valore aggiunto, vale a dire da imprese che - per selezione iniziale - si è deciso di escludere dall'analisi, non avendo una

funzione di gestione del personale sufficientemente strutturata con cui interfacciarsi. Per questo motivo, **tale fenomeno è stato riscontrato in misura limitata durante la fase di ascolto delle imprese.**

Un secondo caso di disallineamento, decisamente **più rilevante** da un punto di vista quantitativo, è rappresentato dal cosiddetto ***mismatch verticale***. **Quasi tutte le imprese intervistate (il 92,3%) sperimentano situazioni di questo genere.** Le tipologie di *mismatch verticale* maggiormente avvertite dalle imprese sono quelle relative all'effettiva mansione da svolgere, quindi fortemente correlate al tipo di bene prodotto, e quelle relative alla capacità di interazione con gli altri (in entrambi i casi il 53,9% delle imprese segnala questa difficoltà); presenti, ma in maniera meno significativa, sono i disallineamenti relativi alle competenze trasversali, quali, in particolare, la conoscenza delle lingue e le competenze informatiche, l'obsolescenza fisica e la sovra-qualificazione del lavoratore (in tutti questi casi il 23,1% delle imprese segnala difficoltà di questo tipo).

Ancora una volta la distribuzione delle imprese per classe dimensionale fa emergere alcune evidenze non banali: **nelle imprese più piccole, la tipologia di *mismatch verticale* maggiormente riscontrata è quella relativa all'*overeducation***, il che conferma la sensazione già emersa che queste imprese facciano dell'attenzione alla tradizionale qualità del prodotto il loro principale punto di forza, pur in presenza di molte criticità dal punto di vista organizzativo e dell'innovazione tecnologica. D'altra parte, le **imprese di medie dimensioni segnalano difficoltà di reperimento della forza lavoro dotata di *hard skill*** in grado di elevare la qualità dei propri prodotti, mentre **le imprese di grandi dimensioni** - proprio per la già avvenuta transizione verso modelli organizzativi più evoluti - **trovano difficoltà a reperire lavoratori dotati delle *hard skill* e, soprattutto, delle *soft skill* richieste.**

Il terzo caso "tipico" di disallineamento tra domanda ed offerta di competenze è il cosiddetto ***skill shortage***. Anche in questo caso, molte imprese intervistate (69,2%) hanno segnalato di aver incontrato difficoltà a reperire forza lavoro con le competenze richieste per svolgere una data mansione. Le cause alla base di questo fenomeno sono poche e distribuite abbastanza omogeneamente. Più nel dettaglio, vanno dalla mancanza di **una seria strategia di sistema volta ad orientare i giovani verso i profili professionali maggiormente richiesti,**

all'incapacità degli **istituti formativi** di rilevare il bisogno e/o di soddisfarlo adeguatamente, dall'eccesso di domanda, alla **concorrenza salariale da parte di altri territori, tra cui, in particolare, il Canton Ticino.**

Tuttavia, appare plausibile l'ipotesi che la percezione dello *skill shortage* vari molto in funzione delle **dimensioni aziendali.**

Le **piccole imprese** mettono in relazione questo fenomeno alla **concorrenza salariale operata da altri territori** (ad esempio il Canton Ticino o, in subordine, le imprese del milanese). Per le **medie imprese** – che sono verosimilmente in grado di pagare salari più elevati e che producono beni che non sono sulla frontiera tecnologica – il problema principale è quello della **scarsa efficacia del sistema dell'orientamento e della formazione.** Infine, le **medio-grandi imprese** si contendono invece alcune competenze strategiche scarse, ritenendo che le ridotte dimensioni di questo mercato potrebbero essere superate qualora l'attività di orientamento fosse in grado di indurre un numero maggiore di giovani a intraprendere i percorsi formativi/educativi più richiesti.

In base alle osservazioni prodotte in precedenza, si potrebbe ipotizzare che lo *skill mismatch* determini una **minor competitività di prezzo delle imprese di piccola dimensione, nonché l'aumento dei costi del lavoro,** non di rado generati dalla concorrenza salariale di altre imprese.

Occorre infine considerare brevemente **quali strategie possono essere messe in atto dalle imprese per ridurre il disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro e/o se esistono strategie di sistema di matrice sovraziendale** che possano consentire di raggiungere questo scopo.

Le principali modalità di soddisfazione dei bisogni di formazione hanno a che fare con l'inserimento in azienda di nuovi lavoratori e con l'aggiornamento delle competenze della forza lavoro in risposta alla comparsa di nuovi strumenti di gestione della fase produttiva che impattano

sull'organizzazione aziendale:

nel primo caso, le imprese tendono a sopperire a questo bisogno con risorse interne, attraverso il cosiddetto **training on the job** (a cui ricorre il 75% circa del campione);

un altro tipico strumento di formazione "in entrata" è il **contratto di apprendistato**, che però viene utilizzato solo in casi rarissimi;

nel caso invece della **formazione continua**, ci si affida prevalentemente a enti esterni deputati a somministrare formazione continua anche a distanza (92,3% delle imprese) e manageriale (46,2% delle imprese); in generale, il giudizio delle imprese sull'operato di questi enti è più che positivo.

Appare in crescita anche il tentativo delle imprese di stabilire rapporti con il sistema formativo e in particolare con gli istituti tecnici (61,5% delle imprese), mentre il rapporto con le Università appare più marginale, ancorché non trascurabile. Il modello spesso richiamato dalle imprese a questo proposito è il **sistema duale mitteleuropeo**, che tradizionalmente ha trovato in Italia diversi ostacoli e che recentemente il cosiddetto *Jobs Act* ha tentato di riproporre; resta comunque forte l'impressione che **le imprese abbiano apprezzato il tentativo di mettere in relazione gli studenti con il "mondo del lavoro"**, anche a dispetto dei limiti di questo strumento.

L'aspetto forse di maggiore novità in questo panorama è la costituzione, da parte di alcune aziende, di strutture formative interne preposte a colmare il disallineamento delle competenze: si tratta delle cosiddette **Company Academy**. Quattro imprese tra quelle intervistate ne hanno una, mentre diverse sono seriamente intenzionate a dotarsi di questo strumento.

Infine, le grandi imprese utilizzano **lo strumento dell'incentivo e del welfare aziendale** per promuovere l'*upgrading* delle competenze dei lavoratori, per lo più correlando l'erogazione degli incentivi al sistema di valutazione.

I risultati delle interviste sono ora la base per l'elaborazione di **strategie** dirette alla riduzione dei problemi di matching tra la domanda e l'offerta di lavoro nell'area transfrontaliera insubrica. Tra queste, nei prossimi mesi, troveranno spazio **diverse iniziative, come seminari e corsi brevi di formazione**, in quattro ambiti: formazione di base, competenze trasversali e soft skills, formazione continua, gestione delle transizioni. Non mancheranno iniziative di **orientamento su scala transfrontaliera**, anche per la valorizzazione delle realtà aziendali presenti sul territorio poco conosciute dall'opinione pubblica.

Ciò che è già emerso chiaramente dal lavoro di ricerca è la necessità di **un sistema permanente di monitoraggio** transfrontaliero degli s/equilibri e di **un coordinamento tra i sistemi formativi italiano e svizzero**. A tal proposito, potranno risultare utili delle linee guida politiche per una gestione transfrontaliera coordinata dell'offerta formativa, tenendo conto di dover implementare le linee guida stessa in due sistemi educativi e formativi che permarranno molto diversi tra loro.

¹ Il progetto di ricerca è condotto da due Università italiane, l'Università Carlo Cattaneo LIUC e l'Università dell'Insubria, nonché da un'Università svizzera, la SUPSI, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana.

² N. COMERIO et al., *Cross-border commuters: How to segment them? A Framework of Analysis*, in *International Migration*, doi: 10.1111/imig. 12720

³ Il report è stato elaborato dai ricercatori: Antonio Sebastiano, Niccolò Comerio (LIUC), Andrea Kalajzic, Cesare Benzi (Università Insubria).

⁴ Si ha mismatch orizzontale quando un lavoratore si trova a svolgere una determinata mansione senza avere precedentemente usufruito di alcuna attività formativa o educativa che lo preparasse a svolgerla.

⁵ Mismatch verticale si verifica quando il lavoratore presidia una mansione per la quale ha sì svolto un'attività di formazione o educativa specifica, ma il cui livello di competenze è nondimeno inadeguato, essendo inferiore (undereducation o obsolescenza economica/fisica) o superiore (overeducation) a quello domandato dall'impresa.

⁶ Skill shortage è ricollegabile al caso in cui un'impresa incontra significative difficoltà a reperire nel

mercato forza lavoro dotata delle competenze di cui ha bisogno e che sta attivamente domandando.

Eleonora Paganini

Assegnista di ricerca

Università Carlo Cattaneo - LIUC

 [@E_Paganini](#)