

il valore del lavoro ibrido.

prima indagine "tripartita" a datori di lavoro-lavoratori-professionisti delle agenzie per il lavoro, su professioni, competenze, difficoltà di reperimento, retribuzioni.



Marzo 2022.

sintesi.

Questa prima indagine “tripartita” presenta delle “istantanee” del mondo lavorativo italiano, essenzialmente di quello manifatturiero, a metà del 2021, all’uscita dal periodo più critico della crisi Covid. Il lettore trova nel Rapporto tante fotografie degli scogli che caratterizzano l’incontro tra domanda e offerta di lavoro nel racconto dei protagonisti: aziende, lavoratori, professionisti delle agenzie per il lavoro. Il 60% dei lavoratori pretende più formazione e migliori prospettive di carriera. Il 30% delle aziende rinuncia ad assumere perché non trova le competenze richieste. Emerge con forza l’importanza del “lavoro ibrido”: “apertura alla tecnologia”, “qualità e relazioni” e “manualità” sono i tre assi più ricercati dalle aziende riguardo alle competenze trasversali e complementari alle conoscenze proprie di ogni professione. Non si tratta genericamente di “soft skills”, bensì di capacità specifiche che richiedono apprendimento e interagiscono con i singoli ambiti lavorativi.

L’indagine ha affrontato il tema delle retribuzioni in relazione alla difficoltà di

reperimento e alle qualifiche. Per l’insieme delle competenze associate alla tecnologia e per l’insieme di caratteristiche di capacità relazionali e di negoziazione le aziende appaiono disposte ad offrire un premio marginale sulla retribuzione. Ciò accade comunque in maniera non univoca. Questa limitata propensione va letta insieme ad altri possibili incentivi quali le prospettive di carriera, la possibilità di continuare a formarsi, la qualità dell’ambiente di lavoro e la possibilità di raggiungere un buon equilibrio tra vita personale e vita professionale.

Mentre stiamo per pubblicare questo Rapporto non mancano segnali di difficoltà: dalla crisi dell’alternanza scuola-lavoro, alle ondate di dimissioni (la cosiddetta “great resignation”), al perdurante ritardo nell’aggiornamento nei percorsi di studi secondari e post-secondari rispetto ai grandi cambiamenti e alle sfide che viviamo, alla strutturale debolezza della nostra formazione continua. Per contro, la disponibilità a fare formazione espressa dai lavoratori intervistati rappresenta un segnale positivo che richiede delle risposte.

indice.

01

introduzione.
"istantanee" nel
momento dell'auspicata
ripresa. 6

quando il matching va in
porto, quando si arena. 10

- 1.1 il processo di selezione visto dalla parte delle aziende. 11
- 1.2 il processo di selezione visto dal lato delle agenzie per il lavoro. 14
- 1.3 il processo di ricerca dal punto di vista dei lavoratori. 15
- 1.4 perché un terzo delle vacancy non dà luogo a un'assunzione: la funzione obiettivo del lavoratore e dell'azienda a confronto. 18

02

le professioni formali si stemperano. emerge l'ibrido delle competenze. 21

2.1 le dimensioni del lavoro ibrido. 22

2.2 i cluster delle competenze e delle caratteristiche della professione nella definizione della posizione lavorativa. 26

conclusioni. 36

03

il nesso sfuggente tra difficoltà di reperimento e retribuzioni. l'impatto delle competenze. 29

3.1 difficoltà di reperimento e retribuzioni: una questione che richiede il confronto con una molteplicità di variabili. 30

3.2 l'interazione fra la difficoltà di reperimento, la retribuzione e i profili professionali: un quadro dai dati Istat e Unioncamere. 31

3.3 la difficoltà di reperimento e le retribuzioni nel questionario. 32

3.4 le retribuzioni premiano il lavoro ibrido? 32

bibliografia. 38

introduzione.
“istantanee” nel
momento
dell’auspicata ripresa.

Questa indagine “tripartita” ad aziende, lavoratori e professionisti delle agenzie per il lavoro, vuole essere la prima di una serie. Segue peraltro una prima indagine di Randstad Research [9] rivolta ai soli professionisti delle agenzie per il lavoro, che aveva evidenziato come il principale ostacolo al “matching” tra domanda e offerta di lavoro è rappresentato dallo scarso livello di preparazione di troppi candidati, le cui lacune spaziano dalla preparazione di base secondaria e post-secondaria, a quella più specialistica, agli aggiornamenti professionali.

Abbiamo lanciato questa indagine nell’estate del 2021, momento durante il quale la ripresa post-Covid era già in corso. Un momento di svolta, in cui gli operatori acquisivano consapevolezza di nuove sfide di medio-lungo termine, in particolare con riferimento alle tecnologie, alla sostenibilità, agli equilibri geo-politici. Realizzata dunque quando imprese e mondo del lavoro hanno ricominciato a guardare al futuro, con tanti interrogativi. Una ripresa solida, duratura, capace di aiutarci a colmare i troppi divari che il trauma della pandemia ha aggravato?

Gli osservatori più acuti hanno mostrato come le sfide post-pandemia rappresentino per il nostro paese, che esce da anni di stagnazione dell’economia e dell’occupazione, altrettante occasioni da non perdere [6, 14].

Abbiamo voluto cominciare a individuare meglio alcuni nodi importanti in materia di competenze, retribuzioni, aspettative. Il lettore troverà una serie di fotografie “istantanee” e preparatorie dei “lungome-

traggi” ai quali stiamo lavorando. Si tratta, in particolare, di approfondire le specificità dell’incontro tra domanda e offerta di lavoro, nella prospettiva della qualità dei rapporti, della produttività e della crescita, nella tela delle indagini esistenti, da quelle dell’Istat, (vacancies, RCFL, ...), a [Excelsior ad Assolombarda](#) e ad altre ancora.

Oggetto dell’indagine sono dunque le risorse umane, in relazione alle competenze, ai processi di ricerca del personale, alla difficoltà di reperimento, alle retribuzioni.

Il campione degli intervistati risulta, per le aziende, rappresentativo dell’industria manifatturiera, pur con tutte le limitazioni di un’indagine, con alcune estensioni ai servizi [10]. Complessivamente, su oltre 2850 risposte ricevute per le tre indagini specifiche ne abbiamo validate 612 per le aziende, 885 per i candidati e 388 per gli intermediari. Pur usufruendo della base dati di un’agenzia per il lavoro, i questionari hanno abbracciato le tematiche del lavoro in senso ampio e senza riferimenti specifici alla somministrazione [10].

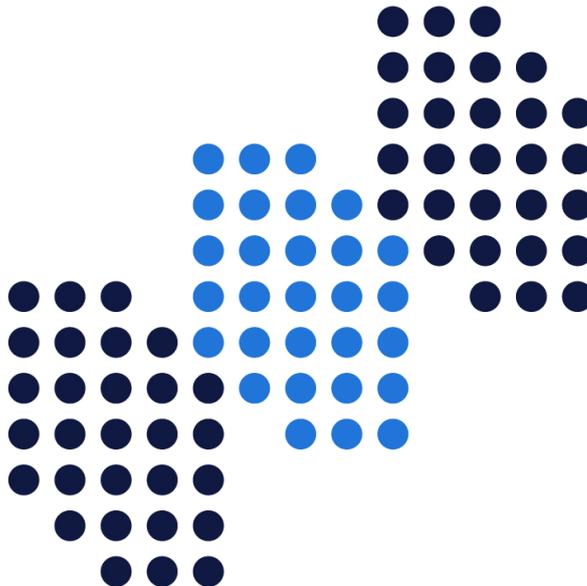
La fotografia che emerge ci ha sorpreso per il dettaglio e la specificità dei contenuti che ha delineato per il lavoro dei nostri tempi, lavoro che sempre più è “ibrido” perché oltre a conoscenze e competenze specifiche e legate ai tradizionali titoli di studio, richiede un combinato di competenze aggiuntive. Attenzione: ibrido non vuol dire “un po’ di tutto”, né tanto meno il semplice sviluppo di capacità relazionali a scapito di quelle tecnico-scientifiche. Il lavoro ibrido richiede una nuova combinazione in cui ci vuole “di

più" in tanti ambiti di conoscenza, di dimestichezza con le nuove tecnologie (quelle digitali, ma non solo), di abilità, di consapevolezza e di maturità sociale e relazionale. Una sfida non da poco! Ma la "sorpresa nella sorpresa" deriva dal fatto che queste "istantanee" sembrano mostrare che, se i datori di lavoro intendono attrarre le risorse umane premiando le retribuzioni, ciò avviene solo al margine e non in maniera univoca. Ciò varrebbe per competenze come l'apertura alla tecnologia, le capacità relazionali e di negoziazione, ma non per le qualifiche con prevalenza di attività manuali.

Riguardo all'ibrido, tre componenti tratte dalle elaborazioni dell'indagine spiegano il 44% della variabilità nelle richieste per posizioni

vacanti:

- "valutazione e relazione". Dipende in particolar modo dal punteggio nel giudizio critico, nella creatività, nella capacità di affrontare e risolvere problemi, di avere competenze informatiche, di avere capacità di ascolto e conoscere le lingue
- "Manualità e disponibilità". Dipende soprattutto dai punteggi nella manualità, nelle conoscenze di meccanica e dimestichezza con i macchinari, nella disponibilità al lavoro su turni e di flessibilità orari, nella resistenza allo stress
- "Apertura alla tecnologia". Dipende dai punteggi nelle nozioni di ingegneria, nell'aver una mente matematica, nella conoscenza di linguaggi di programmazione nonché dalla conoscenza di applicativi.



Il peso delle componenti nell'effettivo svolgimento delle attività lavorative può essere anche molto diverso a seconda della figura professionale ricercata. L'indagine consente dunque di delineare meglio la "ruota delle competenze" ricercata dalla manifattura e da alcuni servizi che nei rapporti precedenti [11, 12, 13] abbiamo presentato con riferimento

specifico ad alcune professioni, ma che qui rappresentiamo in via più generale (immagine 1). Mentre non tutte le professioni hanno bisogno di tutte queste competenze nella stessa misura, sembra proprio che il paese non possa rinunciare a nessuna di esse in maniera diffusa e pervasiva.

Immagine 1. la ruota delle competenze "ibride".



Fonte: elaborazione Randstad Research.

01

quando il matching
va in porto, quando si
arena.

1.1 il processo di selezione visto dalla parte delle aziende.

Le aziende, tra volontà di inserire personale in via permanente e offerta di contratti a tempo determinato.

In circa il 68% dei casi le aziende cercano un lavoratore con finalità di inserimento a carattere permanente o formativo. All'interno di questa percentuale, il 40% è rappresentato da aziende intenzionate ad un inserimento permanente nell'organico, il 5% intende assumere qualcuno con finalità di innovazione e sviluppo, mentre un altro 20% è dato da ricerche finalizzate a coprire il turnover aziendale, il 3% è rappresentato da inserimenti con finalità formativa. (tabella 1).

Nei casi restanti, il 28% è dato da ricerche per finalità a carattere temporaneo, mentre il 5% deriva dalla necessità di coprire malattia e maternità.

Confrontando il campione delle aziende con quello dei professionisti delle agenzie per il lavoro emerge che a questi ultimi vengono delegate maggiormente le ricerche a carattere temporaneo (50% dei casi) e più spesso riguardanti profili operai e di minor qualificazione.

Nel caso delle agenzie per il lavoro la quota sul totale di assunzioni finalizzate ad attività di sviluppo ed innovazione è persino maggiore di quanto si osserva per le aziende. Forse un segno del fatto che alle agenzie per il lavoro sono delegate in primo luogo le assunzioni di maggiore difficoltà, in secondo luogo le proposte di breve periodo, oppure, in terzo luogo, i profili di difficile reperimento. Inoltre, l'assunzione a scopo innovativo è quella che presenta tanto per le aziende quanto per le agenzie il livello più alto di retribuzione corrisposta al lavoratore.

È rilevante notare che la finalità di assunzione e il tipo contrattuale proposto non si associano sempre nella forma che parrebbe più intuitiva: se quasi nel 70% dei casi le aziende dichiarano di voler assumere con una finalità permanente, solo nel 36% dei casi propongono immediatamente un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Ciò è un probabile segno di voler sottoporre alla prova il lavoratore attraverso un contratto di lavoro a tempo determinato. La proposta a tempo indeterminato rappresenta invece il 15% dei casi nel nostro campione dei professionisti delle agenzie per il lavoro (tabella 2).

Tabella 1. La retribuzione varia secondo la finalità dell'assunzione. Per le necessità temporanee sono premiati i manager, ma penalizzati gli operai. Inserimenti per attività formativa o per sostituzione a livelli più bassi.

Ricerche secondo la finalità dell'assunzione e retribuzioni annuali lorde in migliaia di euro.

	Incremento permanente dell'organico	Inserimento con finalità di innovazione o di sviluppo	Incremento per necessità temporanea	Inserimento con finalità formativa	Sostituzione per malattia o maternità	Turnover	Totale complessivo
Partizione	40%	5%	28%	3%	5%	20%	100%
1-Manager e responsabili	48%	7%	7%	0%	7%	31%	100%
2-Specialisti tecnologici	46%	7%	16%	1%	3%	25%	100%
3-Specialisti sociali e gestionali	45%	5%	5%	5%	5%	35%	100%
4-Profili Sanità-Socio-ass	33%	0%	67%	0%	0%	0%	100%
5-Impiegati	27%	8%	21%	2%	13%	29%	100%
6-Profili di servizio	6%	6%	61%	11%	0%	17%	100%
7-Operai specializzati	53%	1%	25%	3%	3%	15%	100%
8-Conduuttori macchine	32%	8%	38%	0%	3%	19%	100%
9-Addetti generici	33%	1%	48%	3%	4%	10%	100%
Retribuzione	29.2	31.4	24.5	21.9	26.8	29.0	27.6
1-Manager e responsabili	52.1	56.5	72.0		46.0	52.3	53.4
2-Specialisti tecnologici	33.4	30.6	30.4	27.0	28.5	29.9	31.6
3-Specialisti sociali e gestionali	30.1	25.0	33.0	30.0	25.0	28.1	29.1
4-Profili Sanità-Socio-ass	28.5		31.0				30.2
5-Impiegati	26.5	29.8	20.6	21.0	24.0	23.5	24.3
6-Profili di servizio	36.0	27.0	21.6	10.5		19.3	21.1
7-Operai specializzati	25.6	33.0	23.8	26.3	23.3	27.7	25.5
8-Conduuttori macchine	24.2	23.7	24.3		21.0	23.0	23.9
9-Addetti generici	21.0	24.0	21.3	20.5	24.5	21.1	21.4

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione delle aziende, 2022.

Tabella 2. Più della metà delle ricerche è basata su una proposta contrattuale a tempo determinato.

Ricerche chiuse secondo campione e tipologia del contratto.

	Aziende			Subtotale Aziende
	Tempo Determinato	Tempo Indeterminato	TSL	
1-Manager e responsabili	24%	76%	0%	100%
2-Specialisti tecnologici	34%	57%	9%	100%
3-Specialisti sociali e gestionali	45%	55%	0%	100%
4-Profili Sanità-Socio-ass	50%	50%	0%	100%
5-Impiegati	46%	33%	21%	100%
6-Profili di servizio	72%	11%	17%	100%
7-Operai specializzati	59%	30%	11%	100%
8-Conduuttori macchine	76%	16%	8%	100%
9-Addetti generici	73%	18%	9%	100%
Totale complessivo	54%	36%	10%	100%

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione delle aziende, 2022.

Il percorso di selezione e la difficoltà di reperire personale: nel 34% dei casi le aziende preferiscono rinunciare alla selezione piuttosto che assumere candidati inadeguati.

Abbiamo osservato nella nostra indagine, che per assumere un lavoratore le aziende prendono in esame circa 35 curricula ed invitano a colloquio 10 persone per selezionare un candidato.

Le aziende del nostro campione hanno dichiarato solo nel 64% dei casi di aver concluso positivamente l'ultima ricerca in corso, e, tendenzialmente, giudicano che il candidato scelto avesse circa il 70% delle caratteristiche ricercate (tabella 3).

In uno dei modelli statistici realizzati, che ap-

profondiamo in Appendice, la difficoltà di reperimento sembra correlare con due insiemi di caratteristiche dei lavoratori: da un lato le caratteristiche di esperienza specialistica, soprattutto nel ramo IT e l'esperienza in generale. Dall'altro, e ancor più fortemente, con un insieme di fattori molto associati alla disponibilità del candidato: lavorare su turni, disponibilità a trasferte, accettare di lavorare lontano da casa, a titolo di esempio. Tuttavia, quest'ultimo insieme di caratteristiche, tipico delle occupazioni di tipo manuale, pur essendo considerato di difficile reperimento, tende ad associarsi ad una minore retribuzione. Per questo motivo la difficoltà di reperimento non sempre presenta proprietà di facile generalizzazione.

Tabella 3. Una ricerca su tre non ha buon esito.

Le variabili chiave legate al processo di ricerca del lavoratore. Retribuzioni annuali lorde in migliaia di euro.

	Assunti%	Matching candidato/ vacancy	Retribuzione	Difficoltà di reperimento
1-Manager e responsabili	82.9%	80	53	66
2-Specialisti tecnologici	63.8%	75	32	69
3-Specialisti sociali e gestionali	66.7%	74	29	59
4-Profili Sanità-Socio-ass	66.7%	68	30	82
5-Impiegati	80.0%	74	24	49
6-Profili di servizio	62.1%	64	21	59
7-Operai specializzati	60.4%	65	25	75
8-Conduuttori macchine	61.7%	69	24	65
9-Addetti generici	55.8%	67	21	58
Totale complessivo	63.9%	70	28	65

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione delle aziende, 2022.

1.2 il processo di selezione visto dal lato delle agenzie per il lavoro.

Passando dal punto di vista delle aziende a quello delle agenzie per il lavoro, sembra che vi sia una significativa differenza nella difficoltà di reperimento percepita. Le agenzie dichiarano una maggior difficoltà di reperimento rispetto alle aziende, hanno persino più spesso criticità nell'evadere le richieste di assunzione da parte delle aziende clienti, ma allo stesso tempo valutano di aver evaso la ricerca con un livello di matching migliore. Questo segue il fatto che le agenzie, potendo disporre di un database di candidati più ampio di quello delle aziende, operano una selezione più stringente rispetto a queste ultime. Per evadere una ricerca e giungere all'assunzione del candidato, le agenzie valutano più di due volte e mezzo il numero di curricula delle aziende, ed intervistano, in media, quattro candidati in più a colloquio. La maggiore difficoltà di reperimento è

probabilmente dovuta al tipo delle posizioni proposte: più spesso a tempo determinato e probabilmente su segmenti aziendali sostanzialmente esternalizzati, oppure, di converso, su profili che le aziende non riescono a reclutare autonomamente.

In ogni caso l'evasione della richiesta di assunzioni da parte delle aziende clienti ci sembra, in base alle analisi empiriche sul campione, correlata a poche variabili. Pesa molto, per iniziare, la dimensione delle aziende. Maggiore è la dimensione aziendale (tanto dell'azienda stessa che assume quanto del cliente dell'agenzia), maggiore è il tasso di evasione delle ricerche.

In questo caso la difficoltà di reperimento ha significatività statistica nel prevedere se un'assunzione andrà a buon fine, con una probabilità che diminuisce all'aumentare della difficoltà percepita soggettivamente dal rispondente.

Con lo stesso valore, nel senso inverso, pesa da un punto di vista meramente quantitativo il numero di candidati che risultano idonei per un colloquio. Questi valori devono essere ponderati in un determinato arco di tempo che richiede solitamente una selezione che, secondo i referenti aziendali intervistati, dura in media poco meno di quattro mesi. In ogni caso, la vista che i dati dell'indagine ci forniscono, quando considerati strettamente in relazione alle assunzioni, sembra essere più legata ad aspetti di quantità piuttosto che di qualità.

Per quanto riguarda il livello di corrispondenza ricercata fra le caratteristiche della posizione lavorativa e il candidato, intervengono invece altri fattori a carattere maggiormente qualitativo. In particolar modo intervengono le caratteristiche relative alle competenze, che vengono approfondite nella sezione 2.2 del presente rapporto, "i cluster delle competenze e delle caratteristiche della posizione nella definizione della posizione lavorativa".

Abbiamo osservato che quando il profilo è di elevata qualificazione, la valutazione circa il livello di matching è significativamente più elevata e sembra che si cerchi un livello di corrispondenza superiore quando la finalità di assumere è per incremento dell'organico o soprattutto per finalità di innovazione e sviluppo. Di nuovo, sono le aziende più grandi a dichiarare di ottenere un miglior matching.

Il matching è tuttavia inversamente correlato alla difficoltà di reperimento, ed in particolar modo tende ad abbassarsi qualora la figura

ricercata debba avere competenze fortemente legate agli applicativi IT, alla programmazione di macchine o all'esperienza con strumenti specifici, come se l'azienda decidesse di far fronte alla scarsità del profilo accettando candidati non perfettamente in linea con i requisiti per la posizione.

1.3 il processo di ricerca dal punto di vista dei lavoratori.

Il campione a nostra disposizione permette di descrivere alcune caratteristiche dell'offerta di lavoro tanto sui disoccupati quanto sugli occupati alla ricerca di un altro lavoro, specialmente prendendo in considerazione l'aspetto che dovrebbe ritenersi centrale nel matching: la retribuzione richiesta dal lavoratore.

Una prima osservazione, che risalta molto da un riepilogo dei dati, è relativa alla retribuzione richiesta per iniziare un nuovo lavoro. Vi è una differenza molto grande in merito a questo indicatore confrontando un gruppo di lavoratori che risulta occupato e che non si dichiara alla ricerca di una nuova occupazione, e il gruppo dei lavoratori che cerca un altro lavoro. La differenza nella retribuzione richiesta è pari al 6% a livello aggregato (più bassa per chi cerca un nuovo lavoro) (tabella 4).

La retribuzione richiesta per accettare un lavoro è nel nostro campione ancora più bassa per i soggetti disoccupati, ovvero circa il 14% in meno rispetto alla media rilevata fra tutti i lavoratori.

Tabella 4. I disoccupati hanno richieste retributive molto più basse rispetto agli occupati.

Retribuzione Annuale Lorda richiesta per accettare lavoro o per cambiare un lavoro, secondo status e profilo (migliaia di euro).

	Disoccupato, alla ricerca di un lavoro	Occupato, alla ricerca di altro lavoro	Occupato, non cerca altro lavoro.	Totale complessivo
1-Manager e responsabili	31.3	36.0	31.7	33.6
2-Specialisti tecnologici	24.8	25.5	31.0	28.8
3-Specialisti sociali e gestionali	24.3	29.9	30.8	29.0
4-Profili Sanità-Socio-ass	22.3	27.2	30.0	27.5
5-Impiegati	25.1	26.1	29.8	26.7
6-Profili di servizio	21.8	25.6	29.1	25.7
7-Operai specializzati	24.5	28.0	33.3	30.5
8-Conducenti macchine	21.2	29.8	31.0	28.4
9-Addetti generici	23.3	26.7	29.3	27.2
Totale complessivo	23.9	28.5	30.2	28.2

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione dei lavoratori, 2022.

Pur prendendo in considerazione evidenti aspetti di proprietà campionarie fra i differenti gruppi intervistati, l'indagine rileva che complessivamente i soggetti disoccupati da noi intervistati chiedono una retribuzione inferiore rispetto a quanto rilevato nel sondaggio rivolto ad aziende e professionisti delle agenzie per il lavoro, mentre i soggetti occupati hanno un'aspettativa che può giungere ad essere superiore anche del 20% rispetto al campione visto dal lato dei datori di lavoro.

I dati citati sembrano suggerire che il tema retributivo si pone in modo molto differenziato a seconda che il datore di lavoro intenda cercare un profilo fra soggetti disoccupati, oppure fra soggetti occupati. Scegliere fra i disoccupati probabilmente potrebbe portare ad esempio alla selezione di un profilo con minore esperienza, oppure meno in linea con le caratteristiche della posizione, mentre scegliere fra le persone già

occupate potrebbe portare ad un miglior matching, ma implica dover corrispondere una retribuzione maggiore al candidato.

Nel nostro campione i disoccupati al momento dell'intervista hanno contattato circa 30 aziende, ed effettuato intorno ai sei colloqui. Sembra simile l'intensità della ricerca per gli occupati alla ricerca di un nuovo lavoro, che contattano circa tre aziende al mese, e fanno un colloquio ogni due mesi e mezzo.

Il valore del posto di lavoro per il lavoratore.

Emerge, da quanto appena detto, che il candidato è disposto a sacrificare in parte la retribuzione quando si ritrova senza lavoro, mentre tende a volere una retribuzione più alta se è occupato. La retribuzione risulta, tuttavia, solo uno dei fattori che guidano il lavoratore nella ricerca di un lavoro. Nel questionario ai lavoratori, in una serie di domande sui fattori più importanti riguardo

alla scelta di un posto di lavoro, i lavoratori non dichiarano la retribuzione come fattore più importante: prima vengono, ad esempio, il contesto di relazioni umane, il bilanciamento tra vita e lavoro, la sicurezza, oppure la possibilità di crescere attraverso la formazione o ancora l'uso delle proprie competenze.

A seguire, per quanto riguarda gli occupati, è stato richiesto il giudizio sugli stessi fattori però con riferimento all'attuale posto di

lavoro. Abbiamo confrontato per ciascun parametro la valutazione effettiva del lavoratore circa il proprio posto di lavoro con il giudizio di importanza per quel parametro. Per questa via abbiamo osservato che nella maggior parte dei casi i lavoratori occupati sembrano insoddisfatti delle proprie prospettive di carriera (62%), e in secondo luogo indicano come cause di insoddisfazione tematiche che riguardano la crescita professionale, la formazione e l'uso delle proprie competenze (tabella 5).

Tabella 5. Il principale motivo di insoddisfazione dei lavoratori non è la retribuzione, ma la prospettiva.

Percentuale di lavoratori sul totale degli occupati che dichiarano di essere insoddisfatti per talune caratteristiche del posto di lavoro.

	Retribuzione	Prospettive di carriera	Una professione in cui riesco ad usare le mie competenze tecniche e teoriche	Formazione o crescita tecnica	Buon contesto di relazioni umane	L'azienda segue principi di sostenibilità e responsabilità sociale	Buon compromesso vita-lavoro	Flessibilità per il lavoratore	Sicurezza	Distanza casa-lavoro
1-Manager e responsabili	50%	64%	57%	63%	54%	39%	53%	48%	46%	33%
2-Specialisti tecnologici	57%	60%	60%	58%	45%	26%	53%	35%	35%	22%
3-Specialisti sociali e gestionali	51%	61%	51%	53%	38%	37%	43%	35%	38%	28%
4-Profili Sanità-Socio-ass	46%	60%	50%	53%	49%	38%	60%	47%	40%	32%
5-Impiegati	55%	76%	52%	59%	45%	43%	55%	32%	33%	36%
6-Profili di servizio	54%	70%	68%	77%	55%	48%	65%	60%	50%	27%
7-Operai specializzati	47%	59%	29%	58%	53%	39%	63%	37%	37%	37%
8-Conduuttori macchine	39%	70%	53%	47%	47%	18%	41%	44%	59%	44%
9-Addetti generici	47%	60%	55%	50%	40%	33%	52%	41%	42%	29%
Totale complessivo	49%	62%	54%	55%	45%	36%	53%	42%	41%	30%

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione delle aziende, 2022.

Gli indici appena descritti si differenziano a seconda che il lavoratore occupato stia cercando o meno un'altra occupazione. Coloro che sono alla ricerca di una nuova professione sono comunque alla ricerca di prospettive di carriera o di crescita professionale sotto l'aspetto della formazione o nell'uso delle proprie competenze; la retribuzione sembra essere un tema importante nel 64% dei casi, ma giunge comunque dopo gli altri fattori elencati. Il nostro campione sembra quindi indicare che non sempre la retribuzione svolge un ruolo centrale nella mediazione dell'incontro fra lavoratore ed azienda, dove invece interviene una combinazione di fattori che per il lavoratore costituiscono beneficio o compenso rispetto alla posizione ricercata.

Cercando comunque di approfondire il tema retributivo da un altro punto di vista, il questionario ricava un quesito rivolto a chi era alla ricerca di lavoro, volto a capire il motivo per cui il rispondente non avesse ancora potuto accettare una nuova proposta. In base ai nostri dati, il mancato incontro rispetto alla pretesa salariale rappresenta il 20% delle casistiche (con un'incidenza più che doppia per gli occupati rispetto ai disoccupati).

Apparentemente il mancato incontro risiede maggiormente nelle competenze: nel 45% dei casi il candidato dichiara di non aver incontrato un'azienda alla ricerca delle proprie caratteristiche, nel 21% dei casi si rileva un problema di canale poiché il candidato dichiara di non riuscire ad entrare in contatto con le aziende. In circa il 30% dei casi, di nuovo, chi cerca un lavoro non accetta nessuna proposta perché dichiara di non trovare aziende che appaiono improntate allo sviluppo professionale del lavoratore.

Dal punto di vista del contratto proposto, abbiamo osservato alcuni differenziali nelle preferenze dei candidati, dove ad esempio il contratto a tempo determinato risulta avere una attrattività del 18% inferiore rispetto al tempo indeterminato, ma complessivamente ha in media una probabilità dichiarata di essere accettato intorno all'80%.

Il lavoro tramite agenzia ha un'attrattività inferiore rispetto all'assunzione diretta, ma ha in media una probabilità di essere accettato oltre l'85% nel caso di somministrazione a tempo indeterminato, o del 73% nel caso di lavoro in somministrazione a tempo determinato. I contratti di inserimento presentano una possibilità di essere accettati pari al 55%, ovvero circa 25 punti percentuali in meno rispetto al tempo determinato.

In merito ai canali, i rispondenti hanno indicato in via maggioritaria i social e le agenzie per il lavoro quale mezzo più diffuso per cercare lavoro. Dalle indagini risulta inoltre che il contatto diretto tramite il sito o attraverso un contatto personale hanno una valenza inferiore della metà rispetto ai primi canali indicati.

1.4 perché un terzo delle vacancy non dà luogo a un'assunzione: la funzione obiettivo del lavoratore e dell'azienda a confronto.

In base alle varie elaborazioni offerte dai dati nei nostri tre campioni abbiamo osservato che uno dei fattori cruciali per chiudere una ricerca è il flusso delle candidature: maggiore

è il numero dei candidati, maggiore sarà la probabilità di trovare la giusta persona da assumere. Sotto questo aspetto prettamente quantitativo si cela tuttavia un intreccio complesso di variabili qualitative, e solo in parte connesse ad una visione classica dell'incontro fra domanda e offerta di lavoro, che tenderebbe a vedere questo processo dominato dalle scelte salariali. Alcuni aspetti della dinamica strettamente materiali emergono anche dalla nostra indagine, tuttavia ci sembra che descrivano solo in parte il processo.

L'aspetto del canale scelto per la ricerca, menzionato nello scorso paragrafo, pesa molto perché nel 21% dei casi il lavoratore dichiara di non riuscire nemmeno a contattare le aziende a cui è interessato. Che cosa avviene precisamente in questi casi? La percentuale è molto alta. È possibile che la capacità di processare curriculum da parte dell'azienda abbia un limite, oltre al quale i candidati potrebbero ad esempio sfuggire.

Anche quando il candidato e l'azienda si incontrano, interviene in primo luogo il matching delle competenze. Osservando questo aspetto dal punto di vista delle aziende le caratteristiche di disponibilità e quelle esperienziali pesano molto nel caso in cui il matching non vada buon fine. Viceversa, la valorizzazione in un contratto maggiormente retribuito segue aspetti sulle competenze che non sembrano collegati né alla difficoltà di

reperimento né alla capacità di assumere, come esploriamo in maggior dettaglio nella sezione 3.4.

Vedendo il mismatch dal punto di vista dei lavoratori, spesso sono i candidati a dichiarare che le aziende non sono alla ricerca delle loro competenze, ed è notevole che ciò avvenga nel 60% dei casi per figure altamente richieste come gli specialisti in ambito tecnologico. Ciò potrebbe indicare che potrebbe essere il lavoratore a decretare che l'azienda ricerca competenze "inferiori" rispetto a quelle da lui possedute (tabella 6).

La funzione obiettivo dell'azienda è quella di attrarre quanti più candidati possibile, purché siano in linea con i propri requisiti di produttività e profittabilità. Tuttavia se la produttività e la profittabilità si possono misurare in termini di retribuzione accordata, il valore di quest'ultima è il contrappeso delle competenze e delle caratteristiche che i lavoratori possiedono.

La funzione obiettivo del lavoratore, di converso, non è semplicemente quella di massimizzare la retribuzione. Dai nostri dati sembra che la sua intenzione sia principalmente quella di crescere nelle competenze e lavorare senza sacrificare relazioni umane, sicurezza, ed equilibrio vita-lavoro. La retribuzione è uno dei mezzi di incontro, ma sembra essere solo una parte del matching.

Tabella 6. Motivi per non essere riusciti a trovar lavoro (percentuali sul totale dei lavoratori nella categoria). Il mismatch di competenze è la principale ragione di mancato incontro. La crescita professionale è un requisito importante.

	Non ho trovato un'azienda che incontrasse le mie preferenze in merito al potenziale percorso professionale	Non trovo aziende alla ricerca delle mie competenze	Le aziende per le quali avrei le competenze adatte sono lontane dal posto in cui vivo	Necessito di valutare un numero maggiore di aziende	In merito alle offerte finora ricevute, il contratto e la retribuzione offerta non sono per me sufficienti	Non ho incontrato aziende che mi dessero garanzie in termini di sicurezza del lavoro	Non trovo aziende che prestano attenzione alla crescita del potenziale del lavoratore	Non riesco ad entrare in contatto con le aziende
Disoccupato	15.9%	44.7%	13.3%	8.8%	12.4%	6.6%	15.9%	26.5%
1-Manager e responsabili	7.1%	50.0%	14.3%	0.0%	7.1%	0.0%	7.1%	57.1%
2-Specialisti tecnologici	0.0%	80.0%	0.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3-Specialisti sociali e gestionali	13.5%	51.9%	17.3%	11.5%	11.5%	5.8%	13.5%	32.7%
4-Profilo Sanità-Socio-ass	14.3%	33.3%	19.0%	9.5%	19.0%	0.0%	19.0%	33.3%
5-Impiegati	10.0%	30.0%	0.0%	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%	30.0%
6-Profilo di servizio	15.4%	34.6%	3.8%	15.4%	23.1%	7.7%	23.1%	23.1%
7-Operai specializzati	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	25.0%
8-Conducenti macchine	20.0%	20.0%	40.0%	0.0%	0.0%	40.0%	0.0%	20.0%
9-Addetti generici	18.8%	47.8%	11.6%	2.9%	10.1%	7.2%	15.9%	18.8%
99-Inoccupato	30.0%	45.0%	15.0%	5.0%	0.0%	0.0%	35.0%	20.0%
Occupato	18.3%	46.2%	12.4%	16.3%	27.1%	9.2%	14.3%	17.1%
1-Manager e responsabili	32.1%	42.9%	10.7%	17.9%	21.4%	10.7%	14.3%	17.9%
2-Specialisti tecnologici	13.3%	53.3%	26.7%	26.7%	26.7%	13.3%	20.0%	13.3%
3-Specialisti sociali e gestionali	13.8%	44.8%	13.8%	19.0%	32.8%	5.2%	12.1%	8.6%
4-Profilo Sanità-Socio-ass	10.0%	43.3%	6.7%	16.7%	23.3%	10.0%	13.3%	16.7%
5-Impiegati	33.3%	55.6%	22.2%	22.2%	11.1%	11.1%	22.2%	22.2%
6-Profilo di servizio	11.1%	33.3%	16.7%	16.7%	44.4%	22.2%	22.2%	22.2%
7-Operai specializzati	33.3%	50.0%	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%	33.3%	33.3%
8-Conducenti macchine	9.1%	36.4%	18.2%	18.2%	36.4%	9.1%	18.2%	9.1%
9-Addetti generici	21.1%	51.3%	7.9%	9.2%	22.4%	6.6%	10.5%	22.4%
Totale complessivo	17.2%	45.5%	12.8%	12.8%	20.1%	8.0%	15.1%	21.6%

Motivi dichiarati per non essere riusciti a trovare un lavoro o a cambiarlo. Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione dei lavoratori, 2022.

02

le professioni formali
si stemperano.
emerge l'ibrido delle
competenze.

2.1 le dimensioni del lavoro ibrido.

I questionari rivolti ad aziende e professionisti delle agenzie per il lavoro comprendevano una serie di domande rivolte a ricostruire i requisiti della posizione lavorativa. Lo stesso insieme di domande era poi rivolto ai lavoratori, con l'idea di analizzare come si accostassero i requisiti rispetto a quanto auto-dichiarato dai lavoratori.

Seguendo una struttura simile a quella di O*Net [4] e di Inapp [2], abbiamo unito i quesiti relativi alle caratteristiche della posizione in quattro raggruppamenti: le competenze teoriche, le abilità trasversali, le esperienze su macchine ed applicativi informatici e caratteristiche relative alla disponibilità del lavoratore (quest'ultimo insieme è una nostra aggiunta).

Abbiamo riscontrato che chiedere ai datori di lavoro quali sono le caratteristiche richieste al lavoratore ha diverse utilità. In primo luogo, ha rilevanza comprendere quali fra i quattro insiemi di caratteristiche ha un maggior peso, specie se declinato per categoria professionale. In secondo luogo, è rilevante in sé, ai fini di conoscere il processo della selezione fra le candidature, capire quali sono gli aspetti cruciali che ha in mente il datore di lavoro. In terzo luogo è importante conoscere l'incrocio fra le competenze e le categorie professionali e osservare come si manifesta

la cosiddetta ibridazione delle conoscenze fra categorie apparentemente diverse. Come vedremo in seguito, l'ibridazione fa parte dell'evoluzione recente delle categorie professionali: sempre più esse hanno requisiti trasversali e condivisi, come se per alcuni aspetti vi fosse una convergenza.

Le categorie professionali certamente si differenziano se prese in aggregato, come vedremo poco oltre. Le singole posizioni lavorative sono una combinazione fra di esse. Si individuano, tuttavia, degli elementi comuni che si ripetono e si declinano anche fra posizioni che dal punto di vista meramente classificatorio sono molto distanti fra loro.

Avendo ben presente che il nostro campione è principalmente riferito al settore manifatturiero, un primo aspetto degno di nota è relativo al rapporto fra quelli che noi abbiamo denominato gli specialisti tecnologici¹ e le figure manageriali² da un lato, e le figure di produzione dall'altro. Fra queste figure vediamo un rapporto di parziale ibridazione. Specialisti e manager presentano un confine labile: entrambi debbono possedere competenze relativamente elevate in ambito ingegneristico, così come in ambito informatico. Rispetto alle figure di produzione osserviamo che è condivisa in parte la richiesta di nozioni ad esempio di meccanica (per manager e specialisti tecnologici il livello richiesto è pari a quello per le figure di produzione) (tabella 7).

- 1 Gli specialisti tecnologici sono tutte le figure professionali che per definizione debbono lavorare mettendo in opera principi scientifici o sono dediti all'informatica o alla programmazione. Rispetto alla classificazione Istat, si è scelto di tenere insieme gli altamente specializzati e i tecnici, declinando separatamente per titolo di studio nell'analisi.
- 2 Le figure manageriali includono tutte le posizioni lavorative che implicano gestione di risorse materiali e coordinamento di altre persone. È una definizione molto più ampia di quella dei dirigenti in senso stretto, che in ogni caso sono inclusi.

Tabella 7. Punteggio di importanza attribuito alle competenze teoriche generali (campione professionisti delle agenzie per il lavoro + aziende).

	fmat	eco	markom	humsoc	giuramm	design	proget	engin	informatiche	meccanico	electronics	logistics	linguistica
1-Manager e responsabili	31.83	46.38	42.10	34.92	36.65	16.10	34.23	41.62	57.15	36.92	24.04	31.63	55.42
2-Specialisti tecnologici	28.52	12.21	11.27	10.16	10.19	11.84	40.11	47.91	58.71	36.57	34.79	16.69	35.33
3-Specialisti sociali e gestionali	18.78	31.09	30.60	23.12	26.19	11.22	15.47	13.43	45.72	19.88	11.72	24.24	46.90
4-Profili Sanità-Socio-ass	10.09	5.32	3.18	20.36	9.14	1.86	4.55	1.95	18.95	1.77	1.77	1.91	6.68
5-Impiegati	18.56	48.34	18.04	18.20	50.43	2.12	3.37	1.69	49.52	0.83	0.83	15.17	35.48
6-Profili di servizio	7.72	11.97	31.93	19.60	7.02	3.58	3.42	2.27	22.87	2.92	2.03	13.13	29.00
7-Operai specializzati	13.74	2.90	2.29	5.11	1.94	3.58	9.22	7.26	12.65	62.29	33.45	6.58	6.88
8-Conduuttori macchine	5.89	2.61	2.45	3.79	2.76	1.85	5.87	3.67	10.96	39.45	19.63	14.68	5.62
9-Addetti generici	9.13	3.39	3.10	3.08	1.95	1.31	2.44	1.73	12.54	19.63	12.12	12.38	7.53

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione dei professionisti delle agenzie e delle aziende, 2022.

Specialisti e manager condividono anche il requisito di saper progettare, e soprattutto il fatto di avere competenze generali in ambito informatico, fattore che sembra comune a tutte le figure specialistiche, tecniche ed impiegate.

Fra manager e specialisti tecnologici cambia il livello di trasversalità richiesta: i manager oltre ad avere un nucleo di competenze tecnologiche fortemente condiviso con gli specialisti devono avere una preparazione di alto livello in ambito economico, in tema di marketing e comunicazione, in ambito giuridico e amministrativo e anche per ciò che riguarda l'ambito sociale, umanistico e psicologico. Fra specialisti tecnologici e manager ci sembra di osservare che i secondi

sono l'evoluzione dei primi in senso trasversale, hanno quindi una base in comune come se fossero due insiemi concentrici dal punto di vista dei requisiti.

Gli specialisti gestionali hanno invece un profilo meno caratterizzato sul comparto delle competenze tecnologiche; condividono la preparazione informatica, ma anziché presentare requisiti in ambito specifico su competenze ingegneristiche, meccaniche ed elettriche, condividono con i manager la preparazione in economia, marketing, scienze umanistiche e sociali.

Gli impiegati amministrativi sono invece caratterizzati da requisiti molto stringenti in ambito economico, giuridico amministrativo,

ed informatico. Anche questi tratti si intersecano rispetto alla definizione delle posizioni per gli specialisti tecnologici, gestionali e i manager. Per tutte queste ultime figure è alta la richiesta di conoscenze in ambito linguistico (anche se meno alta per impiegati e specialisti tecnologici). Dal punto di vista delle competenze teoriche, le figure di produzione si caratterizzano per il fatto di dover avere conoscenze di meccanica e di

elettronica, mentre sul resto del tracciato per questa sezione vediamo valori trascurabili.

Passando dall'indicazione delle competenze teoriche alle abilità trasversali, illustrate subito a seguire, si osserva come i punteggi di queste ultime siano molto più alti rispetto alle prime: ciò è dovuto tanto alla frequenza con cui queste sono menzionate, quanto all'elevato punteggio dato a queste caratteristiche.

Tabella 8. Punteggio di importanza attribuito alle abilità (campione professionisti delle agenzie per il lavoro + aziende).

	teamwork	creative	leadership	ascocomm	relazemp	cortesia	negozia	letscri	lingext	manualita	probsolv	servicemind	autonomia	dettagli	analisieval
1-Manager e responsabili	86.00	47.44	78.38	77.06	79.31	71.81	66.12	62.31	57.21	32.37	83.10	65.88	81.71	67.60	85.23
2-Specialisti tecnologici	74.56	32.92	31.89	56.29	57.67	58.88	26.43	46.96	43.61	31.18	77.60	52.49	71.19	59.54	76.44
3-Specialisti sociali e gestionali	78.47	37.57	38.26	70.26	70.51	67.07	52.44	53.66	51.91	15.94	74.90	58.07	66.91	58.01	76.22
4-Profilo Sanità-Socio-ass	53.41	4.91	15.00	39.18	63.00	64.82	18.82	28.41	9.64	29.68	50.59	55.32	59.41	42.36	46.82
5-impiegati	74.07	18.82	18.62	62.54	61.22	76.46	28.06	55.38	37.91	10.02	64.04	44.42	63.66	53.90	56.59
6-Profilo di servizio	72.23	32.47	23.83	71.92	78.18	85.83	43.53	48.77	30.08	45.18	60.73	73.88	63.67	65.40	50.23
7-Operai specializzati	62.55	12.74	12.80	40.99	35.20	46.61	8.08	35.55	6.22	68.01	54.58	32.09	61.49	51.63	42.37
8-Conduuttori macchine	57.74	10.98	9.40	40.18	35.45	41.28	7.88	37.60	6.01	61.12	44.67	24.42	58.27	43.05	31.17
9-Addetti generici	52.89	9.66	7.43	38.44	34.67	51.45	4.61	34.91	7.78	60.12	38.64	27.58	55.65	48.56	29.16

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione dei professionisti delle agenzie e delle aziende, 2022.

Le caratteristiche più diffuse, anche se con diversa gradazione attraverso le categorie, sono la capacità di lavorare in team, l'autonomia e l'attitudine alla risoluzione dei problemi. Si tratta di caratteristiche indicate con maggiori intensità per manager e

impiegati in generale, e in minor modo per le figure di produzione.

Ricevono punteggi molto alti anche l'insieme di caratteristiche di ascolto, capacità relazionale ed empatia, in particolar modo per specialisti, manager ed impiegati, mentre i

valori sono più bassi (ma non assenti) per le figure di produzione.

Osservando invece le competenze di tipo applicativo/esperienziale, si osserva che è ormai richiesto per la maggior parte delle qualifiche non di produzione l'aver esperienza almeno su un applicativo specifico. Per quanto riguarda gli specialisti tecnologici, le posizioni sono fortemente caratterizzate dal possedere anche capacità

di utilizzo di specifici linguaggi di programmazione e conoscenze di data-science.

Si nota un effetto di "ibridazione", in particolare, per quel che riguarda l'esperienza di utilizzo di macchinari specifici e di programmazione di macchine; questi tratti caratterizzano le figure di produzione, ma sono menzionati anche, con grado minore, fra gli specialisti tecnologici e i manager.

Tabella 9. Punteggio di importanza attribuito alle esperienze con macchinari ed applicativi.

	applicativioprogrammispecifici	management	macchinarispecifici	progmac	lingprog	ict_sec	datasci
1-Manager e responsabili	39.42	58.37	20.42	10.56	10.71	17.06	17.52
2-Specialisti tecnologici	51.57	13.65	19.74	18.84	33.19	25.03	26.21
3-Specialisti sociali e gestionali	33.54	17.16	7.51	7.84	8.25	8.09	8.00
4-Profilo Sanità-Socio-ass	7.55	1.41	7.36	1.05	1.05	1.14	1.14
5-Impiegati	35.02	8.89	2.54	0.50	1.39	5.46	5.72
6-Profilo di servizio	8.80	5.05	9.83	0.57	3.55	2.18	1.32
7-Operai specializzati	13.40	2.25	52.55	23.77	5.60	4.62	2.75
8-Conduuttori macchine	8.02	1.81	45.74	14.62	5.04	3.32	2.38
9-Addetti generici	7.02	0.85	26.72	6.10	1.57	2.67	1.61

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione dei professionisti delle agenzie e delle aziende, 2022.

Un ultimo insieme di caratteristiche che abbiamo indagato è quella riguardante l'importanza data dal datore di lavoro e dai professionisti delle agenzie per il lavoro alla disponibilità del lavoratore. Appare a tal merito molto trasversale alle categorie, ad esempio, la richiesta di dare ampia disponibilità oraria e flessibilità. La

disponibilità a lavorare su turni è più tipica delle figure di produzione, ma non è assente neanche fra gli specialisti. La resistenza allo stress è elemento molto trasversale, ma è più tipico delle figure specialistiche e manageriali, così come la disponibilità a fare trasferte. È invece più tipico delle figure di produzione il requisito di essere automunito.

Tabella 10. Punteggio di importanza attribuito ai fattori di disponibilità del lavoratore.

	disporre	disponibilità	flessibilità	stress	trasferte	trasferimento	Autonomia	patenti
1-Manager e responsabili	70.87	19.04	81.75	82.46	54.04	14.67	45.62	48.73
2-Specialisti tecnologici	67.94	23.70	72.22	68.07	37.51	9.46	53.98	44.53
3-Specialisti sociali e gestionali	61.60	16.06	67.72	75.34	26.10	7.75	52.03	38.96
4-Profilo Sanità-Socio-ass	79.82	81.86	74.64	64.91	12.77	7.64	46.18	24.36
5-Impiegati	65.19	7.49	59.59	60.00	12.22	1.22	45.96	28.62
6-Profilo di servizio	84.00	62.37	83.65	74.83	13.25	6.22	61.92	54.90
7-Operai specializzati	70.10	51.47	66.43	53.74	21.92	3.16	59.35	47.12
8-Conducenti macchine	76.95	68.91	73.26	56.01	11.47	3.75	64.21	51.70
9-Addetti generici	73.53	50.33	71.22	49.60	8.39	0.73	52.97	37.78

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione dei professionisti delle agenzie e delle aziende, 2022.

2.2 i cluster delle competenze e delle caratteristiche della professione nella definizione della posizione lavorativa.

Nella precedente sezione abbiamo illustrato come competenze e categorie professionali si combinano nel definire alcuni tratti che il lavoratore deve possedere per passare la selezione del datore di lavoro.

In questo paragrafo mostriamo alcuni risultati relativi allo studio delle combinazioni sottese

a queste caratteristiche, cioè al modo in cui esse si associano e si combinano fra loro per dare luogo a dei fattori¹ più facilmente riconoscibili.

Il procedimento utilizzato per fare questa operazione, detto "analisi per componenti principali", ha permesso di identificare una decina di componenti principali, fra cui tre sono state selezionate per una chiara intelligibilità e per il nesso con le altre variabili indagate in questo studio. Le tre componenti spiegano il 44% della variabilità nelle richieste per la posizione vacante. Per costruzione, i tre fattori che verranno descritti di seguito sono non correlati fra loro.

1 Nello specifico è stata condotta un'analisi per componenti principali usando i punteggi di importanza sulle caratteristiche del lavoratore (si veda in appendice).

1. "Valutazione e relazione". Questa componente dipende in particolar modo dal punteggio nelle seguenti caratteristiche:

- giudizio critico
- analisi
- problem solving
- negoziazione
- competenze informatiche generali
- creatività
- abilità linguistiche
- capacità di ascolto, empatia e capacità relazionali, cortesia.

La "Valutazione e relazione" tende a crescere a livello aggregato passando da impiegato a specialista a manager. È la componente che descrive posizioni lavorative che implicano giudizio critico, problem solving e frequenti relazioni interpersonali.

2. "Manualità e disponibilità". Questa componente dipende dai punteggi nelle seguenti caratteristiche:

- manualità
- conoscenze di meccanica
- disponibilità al lavoro su turni
- flessibilità oraria
- dimestichezza con i macchinari
- resistenza allo stress.

La "Manualità e disponibilità" denota in particolar modo le figure di produzione, ma è legata in generale alle professioni che richiedono una forte disponibilità oraria e flessibilità.

3. "Apertura alla tecnologia". Questa componente dipende dai punteggi nelle seguenti caratteristiche:

- conoscenza di linguaggi di programmazione
- capacità di programmare macchinari
- nozioni di ingegneria
- nozioni di data science
- conoscenza di applicativi specifici
- matematica.

La componente "apertura alla tecnologia" è fortemente legata agli applicativi informatici ed industriali, all'ingegneria, alla progettazione così come alla matematica. Si tratta della combinazione caratteristica delle abilità informatiche e tecnologiche in senso stretto, declinate però sulla fattiva esperienza relativamente ad un linguaggio di programmazione, una macchina, un applicativo o una classe di strumenti. Questa componente è più trasversale delle altre due, nella misura in cui può rientrare nella definizione di posizioni manageriali, di alta specializzazione, così come di operai particolarmente qualificati. In questo ultimo caso la conoscenza dell'applicativo sarà sostituita dall'esperienza nell'uso di macchinari e delle componenti di programmazione informatica che possono servire nel loro utilizzo.

La tabella che segue (tabella 11) illustra il punteggio medio di ogni categoria di profilo per ciascuna delle tre componenti principali in esame.

Tabella 11. Punteggi medi nelle prime tre componenti principali secondo profilo.

	"Valutazione e relazione"	"Manualità e disponibilità"	"Apertura alla tecnologia"
1-Manager e responsabili	4,79	-1,69	-0,26
2-Specialisti tecnologici	2,30	-0,55	1,54
3-Specialisti sociali e gestionali	2,22	-1,60	-1,01
4-Profili Sanità-Socio-ass	-1,22	-0,11	-1,19
5-Impiegati	0,81	-2,12	-1,67
6-Profili di servizio	0,76	0,04	-2,08
7-Operai specializzati	-1,24	1,17	0,66
8-Conduuttori macchine	-1,72	1,02	0,14
9-Addetti generici	-2,00	0,35	-0,29

Fonte: indagine Randstad Research, competenze e retribuzioni, campione dei professionisti delle agenzie e delle aziende, 2022.

Come si può osservare, manager e specialisti condividono il fatto di avere un punteggio importante sulla prima componente, seguiti da impiegati e profili di servizio. La componente numero due, come anticipato, è particolarmente presente nei profili di produzione, mentre la terza è fortemente presente tra gli specialisti tecnologici, ma è condivisa anche da operai specializzati e conduuttori di macchine. La tabella naturalmente visualizza la media dei punteggi sulle tre componenti per le macrocategorie dei profili, per cui è necessario immaginare che per ciascuna categoria possono esservi singole posizioni ricercate che presentano punteggi fuori dalla media della categoria, ad esempio figure operaie con richieste elevate sulla "valutazione e relazione" o figure specialistiche con richieste alte sulla "manualità e disponibilità".

Il fatto di identificare le componenti principali all'interno dell'intero insieme delle caratteristiche richieste per la posizione presenta alcuni vantaggi. Diventa possibile, in primo luogo, riassumere le caratteristiche di una data posizione con solo tre dimensioni.

In secondo luogo le componenti da noi identificate permettono un'agevole leggibilità rispetto ad altri fattori. Abbiamo rilevato che esse tendono ad associarsi in modo significativo alle retribuzioni, alla probabilità di chiudere la selezione, alla difficoltà di reperimento e al matching stesso, portando ad evidenze su piani diversi. Questi aspetti verranno ripresi in altri paragrafi per meglio comprendere i nessi fra difficoltà di reperimento, competenze, retribuzioni e matching.

03

il nesso sfuggente tra
difficoltà di
reperimento e
retribuzioni. l'impatto
delle competenze.

3.1 difficoltà di reperimento e retribuzioni: una questione che richiede il confronto con una molteplicità di variabili.

In questo capitolo illustriamo una serie di problematiche relative al rapporto tra difficoltà di reperimento e retribuzioni. [10].

Abbiamo posto delle domande sia ai rappresentanti delle aziende che a quelli delle agenzie per il lavoro riguardo alla difficoltà di reperimento, alle retribuzioni e all'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Per avere un confronto con fonti esterne all'indagine abbiamo analizzato i dati delle retribuzioni contenuti nella Rilevazione Campionaria Forze Lavoro dell'Istat e i dati Unioncamere-Excelsior [10].

La difficoltà di reperimento può sempre essere intesa in due modi: scarsità di candidati o inadeguatezza dei candidati, così come formalizzato proprio nella sopracitata rilevazione Unioncamere-Excelsior. Il primo indicatore è forse quello di uso più frequente nella letteratura, a cui spesso si fa riferimento come "labour shortage" associato anche alla nozione di "tightness". Queste nozioni sono strettamente associate a due indicatori statistici della scarsità intesa dal punto di vista quantitativo, ovvero i posti vacanti, la disoccupazione e il rapporto fra di loro.

La relazione tra scarsità di competenze e retribuzioni è tutt'altro che scontata. Nel 2018 ebbe così a commentare Jerome Powell, Presidente della Federal Reserve statunitense: "Everywhere we go we hear about labor

shortages. But where's the wage reaction?" he said. "So it's a bit of a puzzle. I wouldn't say it's a mystery, but it is a bit of a puzzle" ("Ovunque andiamo sentiamo parlare di difficoltà di reperimento. Ma dov'è la reazione negli stipendi?" Dice. "È un puzzle. non direi che è un mistero, ma è un puzzle").

In un recente contributo della Banca Centrale Europea Erik Frohm [1] propone una rassegna di studi che illustrano come il nesso fra retribuzioni e scarsità non sia sempre di semplice individuazione. Infatti propone l'utilizzo di un indicatore di scarsità derivante da stima soggettiva e basato su un'indagine diretta. Per questa seconda via l'autore riesce a rilevare per la Svezia una relazione fra difficoltà di reperimento e retribuzioni.

In ogni caso un conto sono i fattori determinanti del livello delle retribuzioni, un conto invece i fattori di differenziazione al margine per i quali, oltre a differenziali retributivi di piccola o grande entità, possono entrare in gioco le prospettive di carriera, il "brand" dell'azienda, le opportunità formative e altri "fringe benefits". La difficoltà di reperimento, essendo un fattore il più delle volte transitorio, non può che appartenere ai fattori di differenziazione.

In ogni caso, se la selezione presenta delle difficoltà, l'azienda può ovviare in altri modi, ad esempio:

- continuare la ricerca per un periodo più lungo
- coprire la posizione per vie interne
- estendere l'ambito geografico
- sperimentare nuovi canali di ricerca
- non assumere o congelare la posizione

- selezionare una persona con requisiti inferiori o simili rispetto a quanto pianificato, e progettare un percorso di inserimento.
- offrire alternative al livello retributivo per attrarre i candidati: prospettive di carriera, formazione, brand aziendale, fringe benefits non inclusi nella RAL.

Secondo un recente Rapporto Unioncamere Excelsior [7] proporre uno stipendio più alto è una strategia adottata solo nel 13% dei casi di ricerche con difficoltà di reperimento, mentre l'assunzione di figure con requisiti "simili" risulta nel 42% dei casi. È possibile che questa casistica abbassi l'effetto aggregato delle situazioni in cui l'imprenditore propone uno stipendio più alto perché probabilmente se i candidati risultano meno adatti alla posizione probabilmente accetteranno di lavorare per una retribuzione inferiore.

3.2 l'interazione fra la difficoltà di reperimento, la retribuzione e i profili professionali: un quadro dai dati Istat e Unioncamere.

Per valutare la combinazione degli effetti della difficoltà di reperimento, dei livelli professionali e delle categorie professionali, abbiamo elaborato due modelli statistici, su dati Istat e Unioncamere [10].

I dati Istat sono costituiti da un insieme di record individuali, per i quali abbiamo utilizzato la professione e l'appartenenza a una specifica categoria professionale della classificazione, nonché il dato della retribuzione. A ciascuna categoria professionale abbiamo associato il tasso di difficoltà di reperimento per quella categoria

così come misurato dall'Osservatorio Excelsior-Unioncamere.

Un primo modello metteva in relazione la retribuzione con il livello di inquadramento (dirigente, quadro, impiegato, apprendista e lavoratore domiciliare) e la difficoltà di reperimento in due classi (sopra la media di tutte le professioni, sotto la media). Come controllo ambientale è stato scelto di usare variabili dicotomiche regionali.

In questo modello è stata anche cercata una relazione combinata fra livello professionale e categoria di elevata difficoltà di reperimento. A titolo di esempio: se una professione appartiene sia alla categoria degli impiegati, sia al gruppo di professioni di elevata difficoltà di reperimento, ciò apporta un effetto aggiuntivo sulla retribuzione? Contrariamente a quanto atteso abbiamo constatato la sostanziale assenza di questo effetto.

Per questo motivo, abbiamo realizzato un secondo modello, utilizzando le macro-categorie professionali anziché i livelli di inquadramento.

Le categorie utilizzate nel secondo modello sono le seguenti:

- professioni altamente specializzate
- impiegati
- tecnici
- profili di servizio
- operai specializzati
- operai conduttori di macchine e veicoli
- addetti generici (categoria di base).

In questo secondo modello la variabile della difficoltà di reperimento, considerata come fattore a sé stante, non presenta correlazioni significative con la retribuzione, mentre si individuano diversi effetti di interazioni positivi fra il fatto di appartenere ad una

professione ad alta difficoltà di reperimento per tutte le categorie richiamate tranne quella degli impiegati e dei profili di servizio. A titolo di esempio, appartenere alla categoria delle figure altamente specializzati porta in sé un incremento della retribuzione del 26% rispetto alla categoria di base (addetti generici). Se, oltre a ciò, il lavoratore esercita una professione che ha una difficoltà di reperimento sopra la media, si ha un effetto aggiuntivo del 18%. In altre parole l'effetto della difficoltà di reperimento sulla retribuzione in questo modello esiste ed è statisticamente significativo, ma sussiste solo in combinazione con una macro-categoria professionale.

3.3 la difficoltà di reperimento e le retribuzioni nel questionario.

La relazione fra difficoltà di reperimento e retribuzioni è stata utilizzata anche analizzando i dati del questionario. In questo caso la significatività statistica della difficoltà di reperimento è stata messa a confronto con altre variabili, quali la dimensione aziendale, le competenze del lavoratore, il motivo dell'assunzione, l'esperienza. In questo caso quindi, l'effetto della difficoltà di reperimento non risultava significativo se messo in relazione con il giudizio espresso dal datore di lavoro su una scala da zero a cento, relativamente alla singola ricerca in corso.

La difficoltà di reperimento percepita, tuttavia, nei nostri dati correla negativamente con altre variabili: la probabilità di chiudere l'assunzione e la qualità del matching.

Dal nostro punto di vista, la rinuncia alla ricerca di un candidato, il matching, la difficoltà di reperimento e le retribuzioni sono fattori interdipendenti, ma non si tratta di una relazione lineare.

Come accennato precedentemente, una possibile interpretazione è che il rapporto fra la retribuzione che l'imprenditore è disposto a pagare e la selezione fra i candidati disponibili è soggetta a una pluralità di variabili fra cui la difficoltà di reperimento è solo uno fra diversi input, mentre la retribuzione a sua volta è solo una fra le differenti leve di reclutamento. Osservando in altre sezioni i dati dal punto di vista del lavoratore, questa ipotesi troverà alcune conferme.

3.4 le retribuzioni premiano il lavoro ibrido?

Nell'ambito di questa ricerca, come detto, è stato studiato in primo luogo il rapporto fra retribuzioni e difficoltà di reperimento, come ipotesi base da cui partire. Abbiamo verificato che questa relazione non è rinvenibile nel nostro campione, mentre abbiamo constatato come questa sia invece rinvenibile, ma debole, se analizzata con i dati Istat e Unioncamere.

Una chiave interpretativa è che oltre ad essere potenzialmente influenzate dalla difficoltà di reperimento come fattore ambientale, le retribuzioni sono determinate dalla combinazione fra competenze e requisiti del lavoratore stesso. In altre parole gli aspetti da considerare sono tre: le caratteristiche della posizione lavorativa, il numero e le caratteristiche dei candidati e la difficoltà di

reperimento percepita da chi intende assumere.

Il questionario rivolto alle aziende ci ha permesso di comprendere bene le caratteristiche della posizione ricercata, e, come illustrato nella sezione 2.2, "I cluster delle competenze e delle caratteristiche della posizione nella definizione della posizione

componenti principali delle competenze e retribuzioni

Le due più importanti componenti che correlano positivamente con la retribuzione sono quelle da noi denominate "valutazione e relazione" e "apertura alla tecnologia". Nel nostro dataset queste due dimensioni hanno un valore espresso con un punteggio differente per ogni osservazione del sondaggio. Per quanto riguarda la componente "valutazione e relazione", a parità di altri fattori, nell'intervallo che abbiamo misurato, stimiamo che una persona che avesse un punteggio su questa dimensione del 10% più alto di un'altra guadagnerebbe dal 3,6% al 6,4% in più. L'effetto può sommarsi al punteggio che una persona ottiene nella componente "apertura alla tecnologia". Lungo questa dimensione i risultati sono analoghi: una differenza del 10% nel punteggio potrebbe portare ad una retribuzione dal 2,9% al 6,1% più alta rispetto ad un'altra persona avente in comune tutte le altre caratteristiche.

lavorativa", è stato possibile identificare un insieme di tre combinazioni di caratteristiche, dette componenti principali, che sono anche risultate significative nello spiegare le scelte retributive, la difficoltà di reperimento, e il matching.

Come illustrato nella sezione appena richiamata, la componente che spiega la maggior parte della variabilità delle posizioni lavorative, "valutazione e relazione", si associa a caratteristiche come analisi, problem solving, negoziazione, competenze informatiche generali, creatività, abilità linguistiche, capacità di ascolto, empatia e capacità relazionali. Abbiamo misurato che questo insieme di competenze ha il suo livello massimo fra i ruoli manageriali, mentre è al minimo, ma non è assente, per le figure di produzione.

La seconda componente, "manualità e disponibilità", riassume una combinazione fra competenze manuali e tutte le forme caratteristiche di disponibilità nei confronti del datore (lavoro su turni, flessibilità oraria, lavoro in presenza, trasferte) ed è un altro asse con grande potere di differenziazione.

La componente numero tre, "apertura alla tecnologia", è invece associata alle nozioni specialistiche in ambito IT, come l'uso di applicativi specifici o di linguaggi di programmazione specifici, così come alle nozioni di ingegneria e alle conoscenze in matematica.

L'esito delle analisi statistiche propone un quadro in cui "valutazione e relazione" e "apertura alla tecnologia" in particolare, risultano le componenti che hanno una forte correlazione positiva con la retribuzione.

"Manualità e disponibilità" si associa invece a posizioni lavorative che devono allo stesso tempo essere svolte in presenza fisica, attraverso modalità manuali, e che richiedono in ogni caso grande disponibilità da parte del lavoratore.

"Manualità e disponibilità" è quindi associata alle forme lavorative più tradizionali, soggette all'uso di macchinari, veicoli e strumenti, forme lavorative che devono necessariamente essere svolte in presenza (si tratta di caratteristiche indicate attraverso specifici quesiti, ad esempio il dover essere automuniti).

Individuiamo quindi due sole componenti che portano ad offrire maggiori retribuzioni: l'insieme di caratteristiche associate all'esperienza ingegneristica e informatica (la componente più forte in termini di impatto sulla retribuzione) e l'insieme di caratteristiche nella "valutazione e relazione", che è invece l'elemento più differenziante rispetto alle possibili definizioni delle professioni.

Nell'ambito di questi due insiemi di competenze osserviamo l'ibridazione delle professioni. Da un lato, competenze fortemente trasversali e legate al giudizio critico, alla creatività e all'interazione fra persone, dall'altro, la specializzazione ingegneristico informatica.

Abbiamo osservato la dinamica di queste componenti anche in merito agli altri aspetti centrali in questo rapporto.

Utilizzando un altro modello statistico, abbiamo messo in relazione la difficoltà di reperimento con le competenze principali descritte sopra e un insieme di altre variabili

di controllo. Il risultato è stato che la difficoltà di reperimento è correlata a "manualità e disponibilità" e a "engineering specifico", ma non a "valutazione e relazione". Nello specifico, è proprio "manualità e disponibilità" a correlare molto più fortemente con la difficoltà di reperimento, rispetto a "valutazione e relazione". Stando a quello che emerge dalle nostre analisi, i datori di lavoro incontrano difficoltà nel chiudere proprio le selezioni che hanno un tratto associato a minore retribuzione e che probabilmente hanno aspetti meno desiderabili per i candidati, per esempio dover lavorare in condizioni stressanti o che richiedono un viaggio in macchina per essere raggiunti.

"Apertura all'innovazione", relativa alle componenti ingegneristiche, è la componente che si associa tanto alla difficoltà di reperimento quanto alla retribuzione, un aspetto che appare più intuitivo.

Sembra quindi che difficoltà di reperimento e retribuzioni possono seguire logiche diverse, probabilmente anche perché ciascuno di questi due fattori si associa in modo diverso ad un aspetto che in questo studio possiamo cogliere solo indirettamente: la produttività.

Un terzo fattore di cui tenere conto nell'incontro fra candidati e datori di lavoro è quello del matching, ovvero della corrispondenza percepita fra le caratteristiche della posizione e quelle del candidato finalista.

Nel primo modello illustrato (retribuzioni rispetto a difficoltà di reperimento) la qualità del matching era uno dei fattori ad essere considerato quale possibile variabile esplicativa del livello della retribuzione, tuttavia il nostro modello scarta questa

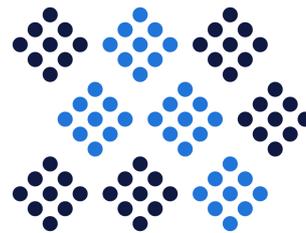
variabile perché non significativa. Probabilmente questo avviene perché vi è un forte elemento di soggettività nella valutazione del matching o perché si tratta di un aspetto secondario rispetto agli altri.

Abbiamo quindi tentato di misurare in quali situazioni i datori di lavoro dichiarano di aver chiuso la selezione con un miglior matching. In questo caso emerge come le selezioni tendano a chiudersi con una migliore corrispondenza percepita nell'eventualità in cui intervengano competenze di alto livello (titolo di studio pari a laurea), o se il motivo dell'assunzione è finalizzato ad inserimento permanente. Attraverso questo modello la difficoltà di reperimento torna ad avere un significato e correla nel verso atteso, cioè a maggior difficoltà di reperimento corrisponde una minore qualità percepita del matching.

La qualità del matching percepita tende ad essere alta nel caso di competenze della "valutazione e relazione" e della "manualità e disponibilità", mentre è bassa quando la posizione implica competenze in "engineering specifico". Nel caso del

matching sembra essere evidente la relazione inversa con la difficoltà di reperimento.

Infine, oltre alla misura soggettiva della difficoltà di reperimento per le posizioni vacanti, i dati hanno reso possibile dare una misura oggettiva della difficoltà di reperimento, ovvero la mancata assunzione. Ciò che porta a non chiudere una ricerca, secondo i nostri dati, correla con la difficoltà di reperimento e soprattutto con il numero di candidati che è stato possibile vedere a colloquio, ma non sembra aver relazione con le competenze dei candidati richiesti. Vedendo che le grandi aziende hanno tassi di chiusura delle ricerche maggiori, si potrebbe ipotizzare che la capacità di trovare nuovi lavoratori sia una sorta di tecnologia, soggetta a curva di apprendimento.



conclusioni.

La forza lavoro industriale dovrà essere multispecialistica. «Demoliti i muri tra Ot [Operation Technology] e It [Information technology] si vedranno convergere i ruoli tra il meccanico e il digitale. Forse gli ingegneri meccanici come me saranno avvantaggiati, perché imparare a programmare per noi è relativamente semplice» [8].

Abbiamo sottolineato, nell'introduzione, come questo Rapporto illustri solo delle istantanee, seppur prese in un momento di svolta importante e di per sé interessante. Non tutte le istantanee sono destinate a rimanere testimonianze durature. Per questo, i risultati di questa indagine non possono che rappresentare spunti per ulteriori approfondimenti.

Sono spunti, legati al rapporto tra conoscenze e competenze trasversali, al loro ruolo e al loro riconoscimento, che necessariamente ci rimandano ad emergenze che viviamo mentre esce questo Rapporto:

- Il fenomeno delle "dimissioni di massa" ("great resignation" [3]), dietro il quale sembrano esservi esigenze di riconoscimento professionale ed equilibrio tra vita privata e vita lavorativa emerse nelle nostre interviste.

- La crisi dell'alternanza scuola-lavoro, sulle pagine dei giornali in questi giorni, che pur doveva essere un modo per coinvolgere i giovani nell'unione del "fare e pensare".
- Il ritardo e le difficoltà nell'aggiornamento dei percorsi di studi secondari e post-secondari rispetto ai grandi cambiamenti e alle sfide decisive che viviamo. Ritardo che ci viene testimoniato in numerose interviste ad esperti e che è oggetto di Rapporti Randstad Research in corso di elaborazione, in particolare con riferimento alle competenze del digitale e alle grandi sfide della nuova mobilità.
- L'estrema debolezza del nostro sistema di formazione continua nel contesto di una strutturale inadeguatezza del livello delle competenze nel nostro paese [5].

E dunque la ricerca deve continuare.

bibliografia.

1. Frohm E., Labour shortages and wage growth, European Central Bank, 2021.
2. Inapp-Isfol, [Portale dei Fabbisogni Professionali](#), 2022.
3. Manconi L., Dopo le dimissioni di massa, La Repubblica, 01/12/2021.
4. O*Net, [O*Net Online](#), 2022.
5. Ocse, [Programme for the International Assessment of Adult Competencies \(PIAAC\)](#), 2022.
6. Occorsio E.; Scarpetta S., Un mondo diviso. Come l'occidente ha perso crescita e coesione sociale, Bari, Laterza, 2022.
7. Osservatorio Excelsior-Unioncamere-Anpal, La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2021.
8. Parada G., L'industria 5.0 riparte dalle persone e dalle supply chain, Nova 24, Il Sole 24 Ore, 24/02/2022.
9. Randstad Research, "Impreparati"? Sì, e non solo. I perché della difficoltà di reperimento di alcune figure professionali chiave. L'indagine Randstad Research maggio-giugno 2019, 2019.
10. Randstad Research, Il valore del lavoro ibrido, Appendice, 2022.
11. Randstad Research, [Lavoro e studio "intelligenti": la trasformazione possibile. Smart working e smart learning dopo il Covid-19](#), 2020.
12. Randstad Research, [Le 200 e più professioni dell'economia circolare. Verso un repertorio "aperto"](#), 2021.
13. Randstad Research, [Le nove sfide per il futuro del lavoro nella logistica](#), 2019.
14. Sestito P., Ora o mai più. Il futuro dell'economia italiana dopo la grande paura, Luiss University Press, 2021.

Ringraziamo i membri del Comitato Scientifico: Daniele Checchi, Claudio Gagliardi, Andrea Gavosto, Fabio Manca, Francesca Morandi, Isabella Pierantoni, Stefano Sacchi, Paolo Sestito, Giovanni Trovato.

La responsabilità dei contenuti e di eventuali errori è naturalmente da attribuirsi esclusivamente a Randstad Research.

Ricercatori: Daniele Fano (Coordinatore del Comitato Scientifico Randstad Research), Federica Romano (Coordinatrice del Randstad Research), Martina Gnudi, Daniel Gouveia, Francesca Lettieri, Luca Pausco.

