



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"I SERVIZI DI INTERMEDIAZIONE SUL MERCATO DEL LAVORO
NEI PAESI OCSE E IN ITALIA"**

"OECD AND ITALY'S INTERMEDIATION LABOUR MARKET"

RELATORE:

CH.MO PROF. LORENZO ROCCO

LAUREANDO/A: ANDREA TRAFORTI

MATRICOLA N. 1163982

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

INTRODUZIONE

CAPITOLO I

L'INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO: I DIVERSI MODELLI DEI PAESI OCSE

- | | |
|---|----|
| 1.1. La difficoltà di incontro tra domanda e offerta nel mondo del lavoro | 7 |
| 1.2. I diversi approcci all'intermediazione del lavoro nei paesi OCSE | 10 |

CAPITOLO II

IL CASO DI STUDIO: L'INTERMEDIAZIONE DEL LAVORO IN ITALIA

- | | |
|---|----|
| 2.1. Il problema della disoccupazione in Italia | 22 |
| 2.2. I servizi pubblici d'impiego in Italia | 24 |
| 2.3. I servizi privati per l'impiego in Italia | 27 |
| 2.4. Analisi comparativa tra CPI e APL | 29 |

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Nell'ambito dello studio dei fenomeni macroeconomici quello della disoccupazione rappresenta un aspetto imprescindibile se si intende tenere conto della moltitudine di elementi che definiscono il benessere e lo sviluppo di un sistema economico. La disoccupazione può essere determinata da vari aspetti, tuttavia in questa sede si intende soffermarsi sulle pratiche che definiscono la capacità o meno di far combaciare la domanda e l'offerta di lavoro. Nello specifico ci si soffermerà sugli strumenti e le strutture di intermediazione in questo senso.

Nella prima parte della trattazione si analizzeranno le cause che portano ad un aumento della disoccupazione sul versante dell'intermediazione, cercando di individuare le cause del fenomeno. Successivamente si passerà all'analisi di alcuni modelli di servizi d'impiego, sia pubblici che privati, nello specifico UK e Spagna per l'Europa e USA e Messico per l'America. L'obiettivo è cogliere i differenti approcci che si possono ritrovare nei diversi modelli e cercare di individuarne i punti di forza o di debolezza. Come in tutte le discipline, anche nello studio macroeconomico la comparazione è utile per conoscere un fenomeno in modo approfondito e sotto diversi punti di vista.

Nella seconda parte ci si concentrerà su un caso di studio, ovvero il modello italiano. In prima istanza si presenterà il problema della disoccupazione in Italia osservandone la portata, le dinamiche, le possibili cause. Successivamente verranno approfonditi prima i servizi pubblici d'impiego e poi quelli privati, sotto il profilo normativo, organizzativo e dei servizi offerti. Infine, i due sistemi, ovvero quello pubblico quello privato, verranno comparati per coglierne le differenze e l'efficienza. Si ritiene inoltre di dedicare una parte di questo elaborato per rilevare il quadro generico delle modalità di ricerca e di impiego in Italia, soffermandosi sull'incidenza delle modalità di ricerca di lavoro informali.

CAPITOLO I

L'INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO: I DIVERSI MODELLI DEI PAESI OCSE

1.1. La difficoltà di incontro tra domanda e offerta nel mondo del lavoro

1.1.1. La disoccupazione come problema organizzativo

La disoccupazione, quando si estende oltre determinati limiti, rappresenta una delle peggiori piaghe sociali ed economiche che un paese può trovarsi ad affrontare (Recchia, Romani 2011). Essa è il sintomo di un sistema economico poco produttivo e incapace di generare posti di lavoro, quindi di svilupparsi. Come affermato nella parte introduttiva di questo lavoro, tuttavia, non si intende analizzare in questa sede il fenomeno della disoccupazione *in toto*; piuttosto si vogliono tralasciare le cause più organiche del problema, ovvero quelle che non permettono la nascita di nuove imprese e la loro crescita, per concentrarsi su un aspetto più meramente organizzativo ma che merita altrettanta attenzione: il gap nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Le cause della disoccupazione possono essere varie e incidono, probabilmente, in misura differente sulla stessa. Sicuramente la capacità di un sistema economico di produrre e di generare ricchezza è un requisito per ridurre il tasso di disoccupazione di un paese, tuttavia la domanda di lavoro (avanzata dalle imprese) e l'offerta di lavoro (avanzata dai lavoratori) possono faticare ad incontrarsi anche per altre ragioni, appunto organizzative. In questo contesto è opportuno osservare le modalità tramite cui i lavoratori cercano occupazione e le imprese offrono lavoro. Possiamo riassumere queste modalità in due grandi categorie: formali e informali (Bronzi 2020). Tra le categorie formali troviamo due sottocategorie, ovvero le strutture pubbliche e le strutture private. Le strutture pubbliche sono uffici istituiti dallo stato che si occupano di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e rientrano nell'alveo delle politiche attive del lavoro. Le strutture private sono invece delle agenzie che offrono lo stesso servizio ottenendo talvolta dei ricavi dalle aziende che vi si affidano. Nella categoria delle modalità informali troviamo tutta quella serie di relazioni (professionali, familiari, amicali...) all'interno delle quali può avvenire l'intermediazione del lavoro (Mandrone, Landi, Marocco, Radicchia 2016). Il modo in cui questi sistemi di intermediazione funzionano, la misura in cui vengono fruiti e l'efficacia di ognuno di essi

può determinare un aumento o una riduzione del tasso di disoccupazione. Per questa ragione si ritiene utile analizzare questo fenomeno.

1.1.2. Le principali ragioni del mancato incontro tra domanda e offerta

Le ragioni principali alla base del mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro sono due: l'inefficienza dei sistemi di intermediazione e il *mismatch* di competenze.

Occorre precisare, per chiarezza, che i ragionamenti e le analisi che saranno sviluppate in questo elaborato saranno inserite nel quadro in cui, in un determinato sistema economico, si riscontra la presenza di una quantità di domanda di lavoro che non trova soddisfazione nell'offerta. Questo perché è chiaro che in uno scenario in cui la domanda di offerta è paradossalmente pari a 0 unità, il mancato incontro tra la domanda e l'offerta non è imputabile né all'inefficienza dell'intermediazione né al *mismatch* di competenze o qualsiasi altro elemento ma piuttosto semplicemente alla mancanza di domanda di lavoro.

Da una parte si presenta come causa di frizione appunto l'inefficienza dei servizi di intermediazione. Essi, che siano pubblici o privati, hanno il compito di mettere in contatto le imprese che ricercano figure professionali con i soggetti in cerca di lavoro. La quantità di soggetti iscritti, la capacità delle strutture di creare un contatto tra i due soggetti, gli investimenti nelle risorse umane delle strutture, la loro formazione e competenza influenzano la capacità del sistema di colmare o meno quel gap di cui si accennava poc'anzi. In secondo luogo, si presenta come causa di mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro il cosiddetto *mismatch*. Si intende il *mismatch* come l'incompatibilità tra la domanda di lavoro e l'offerta di lavoro su due aspetti: uno geografico e uno di competenze. Il *mismatch* geografico si riscontra quando vi è uno scollamento tra la crescita di un sistema industriale in un determinato territorio e l'offerta di lavoro nello stesso. Uno sviluppo armonico vorrebbe che alla crescita dell'industria si assistesse anche alla crescita del gruppo sociale di riferimento; quando ciò non accade si genera una frizione nel mercato del lavoro. (Spencer 2000) In secondo luogo abbiamo il *mismatch* di competenze, ovvero un disallineamento tra le competenze richieste dalle imprese e quelle possedute dai lavoratori. Sono noti nella stampa nazionale i casi di imprese che ricercano figure professionali ma non riescono ad individuarle perché vi è un numero ridotto di persone che coincide con quel profilo. Questa incompatibilità si ritiene sia causata dall'incapacità del sistema scolastico, accademico e in generale dell'istruzione, prima di tutto di rilevare quali professioni sono maggiormente richieste nel mercato, poi di formare adeguatamente le persone perché possano occupare

quelle posizioni lavorative. Tuttavia, quest'ultima lettura del problema non risulta essere esaustiva, in quanto la letteratura in materia ha evidenziato come il titolo di studio o comunque le attestazioni professionali non garantiscano che chi li possiede disponga anche delle competenze adatte. Si è rilevato anzi che soggetti che dispongono dello stesso titolo di studio posseggono competenze diverse. In più si è notato che uno stesso titolo di studio conferisce competenze diverse in differenti periodi storici: per riassumere questo concetto, in sintesi, un soggetto laureato in una determinata disciplina nel 2000 possiede, rispetto al titolo di studio, competenze e conoscenze differenti rispetto a chi ha conseguito quel titolo nel 2020 (Green 2002). Il problema del *mismatch* di competenze è quindi piuttosto da attribuire ad una crescita rapida del tessuto imprenditoriale rispetto alla formazione dei lavoratori (Cainarca, Sgobbi 2005). Pensando al mondo del web e dei social media questo risulta evidente: mentre le piattaforme social si sono diffuse con estrema rapidità, figure come i *social media manager* o i *community manager* sono emerse solo in seguito, per cui si è assistito inizialmente a un *mismatch* di skills in quel settore.

Questa problematica è riscontrata anche dalle istituzioni che, come approfondiremo in maniera dettagliata in seguito, rilevano questo gap tra domanda e offerta di lavoro (Veneto Lavoro 2019):

Per quanto riguarda il contesto regionale, i posti di lavoro ci sono, o meglio le opportunità di lavoro per determinate categorie professionali non mancano, tuttavia non ci sono i candidati oppure non ci sono i candidati idonei o sufficientemente preparati a ricoprirli.

È evidente quindi che in un dato contesto sociale ed economico il ruolo degli intermediari nel mercato del lavoro è fondamentale in quanto contribuisce ad eliminare quella porzione di disoccupazione da ricondurre a ragioni organizzative o di competenze.

Vedremo ora quali diversi modelli di intermediazione del lavoro vengono applicati in alcuni dei paesi più sviluppati, ovvero i paesi OCSE, per coglierne le particolarità e le differenze, nonché i risvolti sulla disoccupazione.

1.2. I diversi approcci all'intermediazione del lavoro nei paesi OCSE

1.2.1. Il modello britannico

Per quanto concerne il Regno Unito, nell'ambito del settore privato, si riscontra una longeva tradizione di agenzie e servizi privati per l'impiego. Nel corso dei decenni si è rilevato un sempre maggiore utilizzo di questi servizi da parte dei soggetti in cerca di lavoro e delle imprese in cerca di dipendenti o collaboratori.

Le agenzie private per l'impiego si sono strutturate attraverso una confederazione, ovvero la "Recruitment and Employment Confederation", che conta circa 6.000 realtà aziendali e oltre 8.000 soggetti individuali; l'organizzazione ha anche redatto un regolamento interno, il "Rec Member's Code of Good Recruitment Practice" che contiene dei comportamenti etici e commerciali che devono essere osservati sia dalle imprese che dai lavoratori (Brookes, Dibben, Sargeant 2006).

Il Governo britannico ha regolamentato questo settore dal punto di vista legislativo prima nel 1973 con il "Employment Agencies Act" poi con il "Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations" nel 2003. In primo luogo, queste normative operano una distinzione tra agenzie di occupazione e agenzie di collocamento. Le prime si concentrano sull'intermediazione di lavoro temporaneo, le seconde invece si occupano di intermediare posizioni di lavoro stabili per le imprese clienti. Gli atti legislativi ora citati sono intervenuti indicando alcuni obblighi e diritti che intercorrono tra i soggetti coinvolti. Né le agenzie di collocamento né quelle di occupazione possono in alcun modo addebitare alcun costo o spesa, per il loro servizio, al soggetto in cerca di lavoro. I costi sono da addebitare, eventualmente, all'impresa che sta domandando lavoro ma non al lavoratore; questo principio serve a garantire la possibilità a tutti i cittadini di accedere ad una posizione lavorativa in modo incondizionato e senza porre barriere all'entrata che, per alcuni soggetti, potrebbero rappresentare un ostacolo all'occupazione. In secondo luogo, si afferma il divieto per le agenzie di favorire l'assunzione di un lavoratore in sostituzione ad un altro che sta svolgendo attività di sciopero, che ha una disputa con l'impresa o simili; questo obbligo viene meno nel caso in cui il lavoratore che viene sostituito sta agendo fuori dai perimetri della legge. Questo principio serve, invece, a garantire il diritto del lavoratore di esercitare i propri diritti come appunto lo sciopero o l'avvio di una disputa contro l'impresa. Infine, si afferma il divieto per le agenzie di bloccare un pagamento destinato al lavoratore a causa di intoppi burocratici causati dall'agenzia stessa.

Sul fronte pubblico in UK l'attività di collocamento dei lavoratori è affidata al Dipartimento per il Lavoro e le Pensioni ed ha come tramite l'agenzia pubblica Jobcentre Plus. L'obiettivo dell'agenzia è quello di proporsi come punto d'incontro pubblico tra domanda e offerta di lavoro dei soggetti in età lavorativa, ovvero tra i 18 ed i 65 anni. Si occupa anche di definire percorsi di formazione professionale e di supportare i cittadini nell'ottenimento dei sussidi a loro spettanti nel periodo di disoccupazione. Secondo gli ultimi dati, che si riferiscono al 2017, forniti dal Governo britannico, in UK vi sarebbero più di 700 uffici pubblici per l'impiego; alla loro presenza il Governo attribuisce una parte del merito nell'impiego di 2.7 milioni di lavoratori tra il 2010 e il 2017, di cui 366.000 in età giovanile (UK's Department for Work and Pensions 2017).

Secondo i dati disponibili al 2019 il Regno Unito è tra i paesi europei a spendere meno sui servizi del lavoro in ambito pubblico; nonostante questo sono stati assunti negli ultimi anni oltre 11 mila impiegati da destinarvi e si riscontra che l'impegno e l'efficienza dei servizi del lavoro è maggiore rispetto alla media europea.

Grazie al modello applicato, come sicuramente alla congiuntura economica del paese, l'UK presenta un alto tasso di occupazione, maggiore rispetto alla media UE: al 2019, considerando la popolazione tra i 20 ed i 64 anni, l'UE riscontrava un 73.1% di occupati, mentre il Regno Unito un 79,3% (Eurostat 2020a). La sempre maggiore efficienza dei sistemi di ricerca e di impiego lavorativo in Gran Bretagna si può riscontrare anche dai dati pubblicati dalla Bank of England che ritroviamo nella seguente figura:

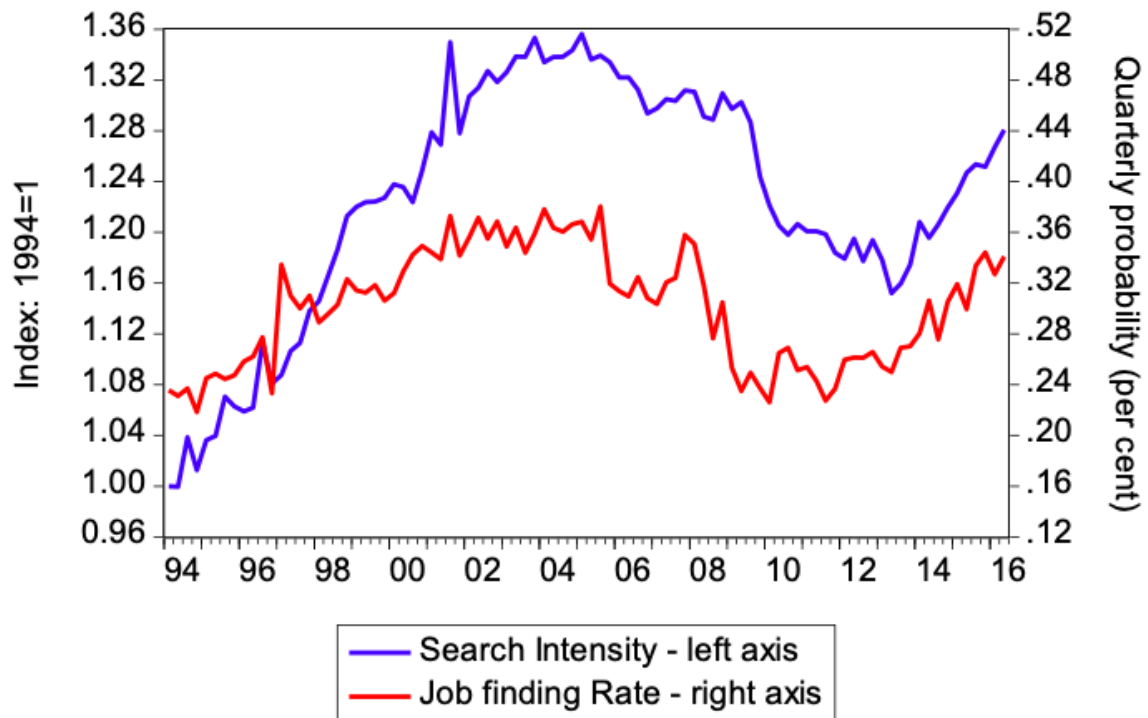


Figura 1. Intensità della ricerca di lavoro e tasso di impiego in UK, 1994-2016. Fonte: Bank of England, Disponibile su <<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/working-paper/2017/matching-efficiency-and-labour-market-heterogeneity-in-the-uk>>.

Dalla figura 1 si evince come dal 1994 ad oggi siano cresciuti i dati riguardanti le due principali variabili da tenere in considerazione analizzando le dinamiche dell'intermediazione: la ricerca e l'impiego lavorativo. La prima, rappresentata dalla linea blu, è cresciuta sostanzialmente in modo interrotto dal 1994, per presentare poi un calo dal 2005 in modo contenuto e maggiormente dal 2009; il dato è poi tornato a risalire dal 2013, nonostante non abbia ancora recuperato le perdite degli anni precedenti. La linea rossa, che indica invece il tasso d'impiego, segue sostanzialmente lo stesso andamento, avvicinandosi maggiormente, nel 2016, ai livelli dei primi anni 2000. Come si vede il gap tra l'intensità della ricerca di lavoro e il tasso d'impiego si posiziona a livelli che potremmo definire strutturali; nonostante fosse minore fino al 1997, negli anni si è assistiti ad una crescita sia della ricerca che dell'impiego lavorativo. L'unico aspetto controverso che si ritrova nel grafico è la riduzione dell'intensità della ricerca di lavoro negli anni della crisi finanziaria del 2008, quando il tasso di disoccupazione aumentava in tutta Europa e non solo. Nonostante comunemente lo stato di disoccupazione stimola la ricerca di lavoro, però, si può immaginare che questo dato si riferisca ad uno sconforto generale che faceva apparire improbabile la possibilità di trovare un'occupazione, limitando così la ricerca di un impiego.

1.2.2. Il modello spagnolo

La Spagna, invece, adotta un modello diverso da quello britannico. Sul fronte pubblico la gestione delle politiche per l'impiego è affidata al SEPE (Servizio Público de Empleo Estatal), sotto la guida del Ministero del Lavoro e della Sicurezza Sociale. Esso si articola in 17 coordinatori territoriali, affiancati da 52 direzioni provinciali e oltre 700 uffici di impiego distribuiti nell'intero territorio nazionale, che rappresentano la rete capillare che compone il servizio pubblico di impiego nelle varie aree del paese. Al 2017 il bilancio dell'ente ammontava a 25 milioni di euro, dopo aver subito drastici tagli, addirittura 9 milioni di euro in meno rispetto all'anno precedente. L'organico, stando ai dati del 2015, è di oltre 8.000 impiegati, quasi 6.000 dei quali negli oltre 700 uffici territoriali (ANPAL 2017).

Tra le competenze principali del SEPE troviamo la proposta di documenti normativi in materia di politiche attive del lavoro e contrasto alla disoccupazione; lo sviluppo del Sistema nazionale per l'impiego e delle strutture che fanno capo alle Comunità autonome; inoltre si occupano naturalmente di favorire il passaggio dei cittadini da uno stato di disoccupazione ad uno di occupazione (Italia Lavoro s.d.). Queste attività devono rigorosamente essere svolte garantendo un trattamento egualitario dei cittadini, quindi favorendo l'occupazione di tutti i soggetti in cerca di lavoro in modo indistinto.

Il Sistema nazionale per l'impiego è affiancato dalle strutture regionali che fanno capo alle Comunità autonome. Il loro compito è quello di trasferire le scelte e le politiche assunte e attuate in ambito nazionale nelle regioni, garantendo anche la rappresentanza degli Enti locali e la loro partecipazione alla formazione di quelle scelte. Si occupano anche, come indicato dalla *Ley de Empleo* del 2003, di favorire la formazione professionale soprattutto degli inoccupati ma anche degli occupati.

Quello trattato finora è la struttura pubblica, mentre in Spagna ritroviamo anche delle strutture private che si occupano di intermediazione del lavoro. Esse sono disciplinate dal Decreto Reale n. 1796/10; si tratta di realtà a direzione privata che possono favorire l'intermediazione del lavoro, con o senza scopo di lucro. È proprio su questo versante che il modello spagnolo si differenzia da quello britannico, in quanto l'impianto normativo prevede una stretta collaborazione tra i servizi d'impiego pubblici e privati. Oltre alle agenzie private la normativa spagnola disciplina anche le agenzie interinali, ovvero enti privati senza scopo di lucro che concorrono a creare un punto d'incontro tra domanda e offerta di lavoro in collaborazione con le altre realtà pubbliche ma anche private locali.

La collaborazione tra i sistemi pubblici e privati si è acuita con la modifica della legge inerente i contratti pubblici che ha previsto la possibilità di stabilire dei contratti con le agenzie di impiego private corrispondendo loro delle quote di retribuzione fondate anche sui risultati conseguiti.

La forte decentralizzazione dei servizi pubblici ha comunque consentito di individuare degli standard che gli uffici pubblici devono rispettare, che consistono nel: garantire l'accesso alle possibilità di lavoro a tutti i cittadini; fornire documentazione inerente lo stato del mercato del lavoro; ricevere il 75% dei soggetti che avanzano richiesta di contatti presso i servizi pubblici entro cinque giorni dalla ricezione della richiesta.

La Spagna presenta un quadro in termini di disoccupazione meno incoraggiante rispetto a quello britannico; considerando sempre la fascia d'età dai 20 ai 64 anni la Spagna presenta una percentuale di occupati inferiore: 68.0% contro i 73.1% della media europea (Eurostat 2020b).

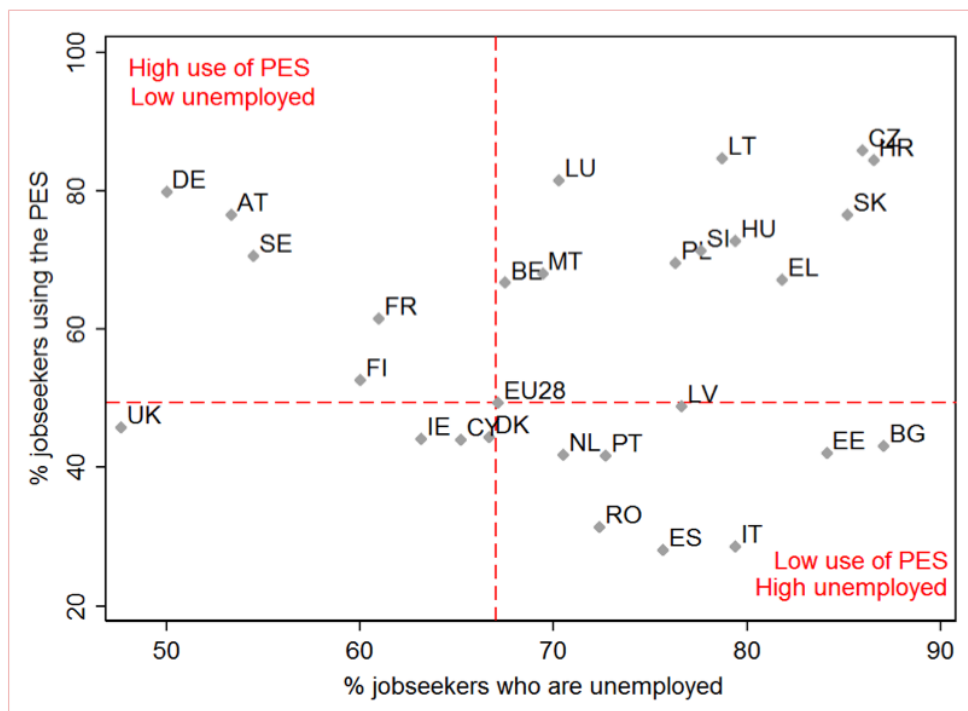


Figura 2. Posizionamento degli stati europei in base all'utilizzo dei servizi pubblici d'impiego e il tasso d'occupazione dei cercatori di lavoro. Fonte: Commissione Europea, Disponibile su https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_public-employment-services_es_0.pdf.

La figura 2 posiziona i paesi europei in base all'utilizzo dei servizi pubblici per l'impiego e al tasso di occupazione di chi vi si rivolge. Come possiamo vedere la Spagna si posiziona nel riquadro in basso a destra, ovvero quello in cui si rileva un ridotto ricorso ai servizi

pubblici per l'impiego e un basso tasso di occupazione. Precisamente circa il 30% di chi cerca lavoro in Spagna si rivolge agli uffici pubblici, mentre oltre il 75% di chi si rivolge ai servizi pubblici è disoccupato. Allo stesso modo possiamo operare un rapido paragone con l'UK, in cui, nonostante si rilevi comunque un ridotto utilizzo dei servizi pubblici, si osserva un minore tasso di disoccupazione degli utenti, inferiore al 50%.

1.2.3. Il modello statunitense

Il modello dei servizi d'impiego negli USA, nello specifico quello pubblico, è piuttosto articolato, come è articolata la distribuzione delle competenze tra il Governo federale e i singoli stati.

La più recente riforma è rappresentata dal *Work Investment Act (WIA)*, entrato in vigore nel 1998. Con questa legge federale si sono indicati la struttura dei servizi per l'impiego e gli obiettivi che la loro attività deve perseguire: l'impiego di nuovi lavoratori, la stabilizzazione dei posti di lavoro e dei salari, l'autonomia dei lavoratori dal welfare aziendale (Pellicano 2006).

La normativa in vigore prima del WIA era il *Job Training Partnership Act*, di cui si è però riscontrata l'inefficacia causata da un alto numero di interventi previsti e una scarsa capacità di organizzare gli stessi in modo tale che non si sovrapponevano. La riforma si basava su diversi punti chiave. In primo luogo, si intendeva semplificare il sistema, così sono stati istituiti i *One Stop Center*, ovvero dei centri per l'impiego pubblici presso cui le persone possono recarsi e ottenere informazioni circa tutte le iniziative di politica attiva (e passiva) del lavoro messe in campo dalle amministrazioni di ogni livello. Il secondo punto è la valorizzazione delle risorse umane, che si realizza tramite la possibilità per il soggetto di usufruire di un servizio efficiente e rapido come anche di accedere a risorse come i voucher dedicati alla formazione. In terzo luogo, si è deciso di rendere il sistema più flessibile consentendo sia all'Amministrazione centrale che a quelle periferiche di intervenire per definire le proprie politiche del lavoro; questo principio territorialità risulta essere utile in quanto le autorità locali tendenzialmente conoscono meglio le esigenze di quella specifica area e sanno individuare le soluzioni adatte. Infine, la riforma vuole stimolare l'occupazione giovanile come motore dell'economia statunitense.

Il WIA pone la "guida strategica" del sistema dei servizi per l'impiego pubblici in mano al Governo federale, tuttavia bisogna sottolineare che questo potere si configura prevalentemente come un potere di allocazione delle risorse, definizione e verifica delle

performance, la valutazione dei risultati ottenuti. Il processo di programmazione ed effettiva applicazione delle politiche è in capo agli stati e si realizza attraverso il lavoro degli *State Workforce Investment Board* (SWIB), ovvero dei comitati a cui partecipano figure come: il Governatore, due membri delle assemblee legislative statali; rappresentanti di aziende, istituzioni locali, sindacali, agenzie pubbliche... Questi comitati hanno funzione consultiva rispetto all'attività di programmazione delle politiche da parte del Governatore; nello specifico si occupano di: predisporre un programma quinquennale di interventi, individuare le aree locali di intervento, trasferire risorse a quelle aree. Nel corso di varie verifiche effettuate circa l'efficacia e il funzionamento del modello introdotto nel 1998, si è rilevato che la partecipazione delle aziende alla definizione delle politiche nei comitati di supporto ai Governatori ha avuto un'influenza positiva nella *performance* delle strutture.

Il "sotto-livello" della gestione dell'impiego prevede l'individuazione delle *Local Workforce Investment Areas* (LWIA), ovvero di aree composte da almeno 500.000 residenti in cui i SWIB riconoscono un particolare bisogno di intervento a fronte di un livello preoccupante di disoccupazione. Ad ogni LWIA corrisponde poi un *Local Workforce Investment Board* (LWIB), ovvero di comitati locali composti da: sindaci, manager aziendali, esponenti del mondo dell'istruzione, sindacalisti, figure del terzo settore (OECD 2013). I loro principali obiettivi sono: l'individuazione degli impiegati degli *One Stop Center*, il reperimento delle risorse umane da impiegare nei corsi di formazione, la definizione con le autorità dello stato dei risultati da raggiungere.

All'interno di questo articolato quadro il vero fulcro dell'attività d'intermediazione pubblica sono gli *One Stop Center*; è lì che le figure professionali adatte elaborano un percorso personalizzato per ogni singolo lavoratore, utilizzando la rete di contatti di imprese disponibili per far sì che la domanda e l'offerta di lavoro si incontrino, così da ridurre il più possibile il livello della disoccupazione in quell'area.

Il modello pubblico americano ora visto si distingue per vari punti da altri modelli finora osservati. Sicuramente per la forte decentralizzazione della gestione dei servizi, che viene il più possibile delegata ai singoli territori; in secondo luogo, uno studio e un'analisi accurata delle singole aree in modo da intervenire in maniera maggiore dove necessario; infine ritorna nelle varie strutture una continua valutazione delle *performance*, operata sulla base di specifici criteri. Quest'ultimo aspetto sembra essere coerente con la logica efficientista che caratterizza la società statunitense in cui l'analisi dei risultati è un metro di misura fondamentale, anche nel settore pubblico.

Sul versante delle agenzie private gli USA prevedono la possibilità di interagire con le agenzie di somministrazione, sia di tipo non governativo ma in collaborazione con le autorità, sia a scopo di lucro, sul modello delle agenzie per il lavoro, che si occupano nello specifico di intermediari tra le imprese e i cercatori di lavoro (ILO 2009). Negli ultimi anni, precisamente dal 2008, gli Stati Uniti hanno visto un sempre maggiore incremento di lavoratori impiegati tramite le agenzie del lavoro private, per una percentuale maggiore rispetto alla media europea, posizionando ai primi posti tra le economie sviluppate.

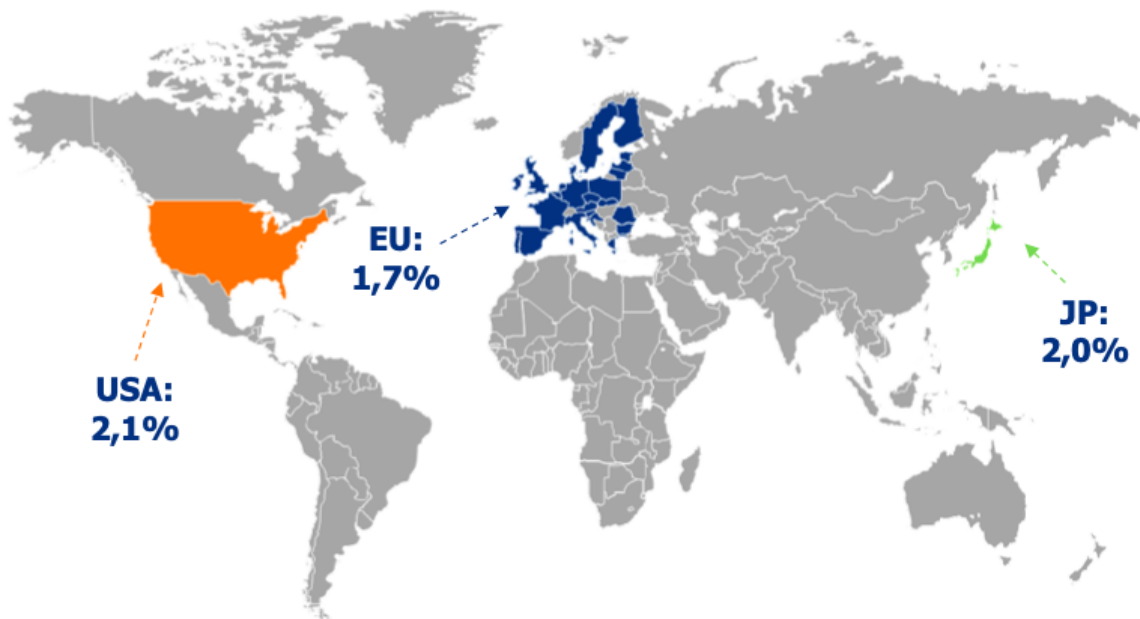


Figura 3. Tasso di lavoratori impiegati tramite le agenzie del lavoro sul totale dei lavoratori in USA, UE, Giappone. Fonte: The European House, Assosom, 2016, *Attiviamo lavoro*, Disponibile su <http://www.assosomm.it/wp-content/uploads/2016/02/160217_Documento-Assosomm_DEF.pdf>.

Possiamo vedere dalla figura 3 come il tasso d'impiego attraverso le agenzie private del lavoro sia maggiore negli stati uniti rispetto a quello europeo o giapponese, a testimoniare, seppure non in misura esagerata, una maggiore efficienza del modello privato statunitense.

Sex and reason	2020									
	Unemployed		Percent of jobseekers using method						Average number of methods used	
	Total	Job-seekers	Contacted employer directly	Sent out resumes or filled out applications	Placed or answered ads	Contacted friends or relatives	Public employment agency	Private employment agency		Other
Total unemployed.....	12,947	6,577	49.1	56.0	14.2	24.5	14.3	8.3	15.2	1.8
Job losers and persons who completed temporary jobs ¹	9,770	3,399	49.6	56.8	16.0	27.8	17.0	10.2	15.8	1.9
Job leavers.....	683	683	51.5	58.7	14.3	22.2	12.2	7.1	14.1	1.8
Reentrants.....	1,969	1,969	47.5	53.3	11.9	20.6	11.5	6.4	15.3	1.7
New entrants.....	526	526	49.4	57.0	11.4	20.4	9.9	4.9	12.9	1.7
Men.....	6,644	3,571	50.2	54.1	14.1	26.1	14.9	8.2	15.2	1.8
Job losers and persons who completed temporary jobs ¹	5,045	1,972	50.4	55.0	15.4	29.5	17.2	10.0	16.0	1.9
Job leavers.....	367	367	53.5	55.9	15.0	22.7	13.8	6.4	13.6	1.8
Reentrants.....	952	952	48.9	50.2	11.4	22.0	12.4	6.2	15.3	1.7
New entrants.....	280	280	48.8	57.7	12.4	20.1	9.0	4.3	11.9	1.6
Women.....	6,304	3,006	47.9	58.2	14.4	22.6	13.5	8.4	15.2	1.8
Job losers and persons who completed temporary jobs ¹	4,725	1,427	48.4	59.2	16.8	25.5	16.8	10.3	15.5	1.9
Job leavers.....	316	316	49.2	62.0	13.6	21.7	10.2	7.9	14.7	1.8
Reentrants.....	1,017	1,017	46.2	56.2	12.4	19.3	10.6	6.5	15.2	1.7
New entrants.....	246	246	50.1	56.2	10.3	20.8	11.0	5.6	14.0	1.7

Tabella 1. Dati riguardanti il numero di disoccupati, i cercatori di lavoro e le metodologie di ricerca negli USA, 2020 (dati in migliaia). Fonte: U.S. Bureau of Labour Statistics, Disponibile su <<https://www.bls.gov/cps/cpsaat34.pdf>>.

Dalla tabella 1 possiamo osservare che su un totale di 12.947.000 disoccupati ben 6.577.000 sono alla ricerca di un lavoro, ovvero più della metà. Di questi, la maggior parte ha utilizzato canali diretti per la ricerca di lavoro, contattando direttamente il datore di lavoro oppure proponendosi personalmente di fronte ad un'offerta di lavoro (49,1% la prima opzione e 56,0% la seconda). Per quanto riguarda l'approccio alle organizzazioni vediamo un 8,3% che ha fatto ricorso alle agenzie del lavoro private mentre il 14,3% si è rivolto ai servizi pubblici per l'impiego. Se ne evince che nel mercato del lavoro statunitense il metodo preferito per la ricerca del lavoro è quello attraverso canali informali o diretti, mentre il ricorso alle agenzie private come agli uffici pubblici è limitato. Questi dati possono essere interpretati come il segnale che il mercato del lavoro americano è un mercato fluido, flessibile e dinamico, in cui la ricerca del lavoro viene effettuata in modo rapido e confrontandosi direttamente con le imprese.

1.2.4. Il modello messicano

Un altro modello interessante da tenere in considerazione e approfondire è quello messicano. Il servizio pubblico di impiego messicano è stato istituito 40 anni fa e rappresenta un elemento fondamentale per la gestione e lo sviluppo del mercato del lavoro nazionale. Infatti, se negli altri paesi finora visti l'obiettivo è quello di favorire l'occupazione, in Messico si riscontra un secondo problema che richiede di essere risolto attraverso le politiche per l'impiego: il lavoro irregolare. Si è stimato che in Messico circa un lavoratore su quattro ha un'occupazione non coperta da contratto e che prevede una retribuzione bassa, oltre a non consentire al lavoratore di accedere alle misure di welfare.

Le politiche di servizio pubblico d'impiego, in Messico, si realizzano attraverso l'SNE (Servizio Nacional de Empleo), che è organizzato in tutto il territorio messicano in 167 uffici pubblici di collocamento. L'ente nazionale è sotto la guida del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e dai governatori dei 32 stati messicani; l'SNE contava, al 2017, oltre 3.000 dipendenti prevalentemente attivi nell'attuazione pratica delle linee di indirizzo per il contrasto alla disoccupazione (OECD 2015). Successivamente, su impulso dell'SNE, è stato istituito il PAE (Programa de Apoyo al Empleo), ovvero il Programma di supporto all'impiego (ILO 2018).

Come per il modello americano, quello messicano prevede una significativa decentralizzazione della gestione degli uffici e della formulazione dei programmi dell'SNE, comunque garantendo una decisa cooperazione tra i diversi livelli, soprattutto nella condivisione di dati e informazioni contenute nei database. Oltre a cooperare tra di loro, gli uffici pubblici dei vari livelli collaborano anche con imprese locali, agenzie del lavoro private, enti d'istruzione, organizzazioni non-governative.

Una forte spinta al lavoro degli uffici pubblici d'impiego è rappresentata dalla diffusione e dall'utilizzo di massa del web e delle tecnologie digitali (World Bank Blogs 2017); questo vale anche per il Messico (Mazza 2003). Osservando i dati indicati dalla figura 4 possiamo vedere come l'impatto di internet, già dal 1999, ha aumentato la quantità di persone che l'SNE ha saputo accogliere all'interno dei propri programmi di collocamento. L'incremento è aumentato vertiginosamente dal 2008, probabilmente anche a causa della crisi economica. Va anche affermato, tuttavia, che a fronte di un forte aumento di contatti con la nascita di internet non si è riscontrato un parallelo aumento, se non marginale ma principalmente riconducibile ad altre cause, dei lavoratori impiegati tramite gli uffici pubblici del lavoro.

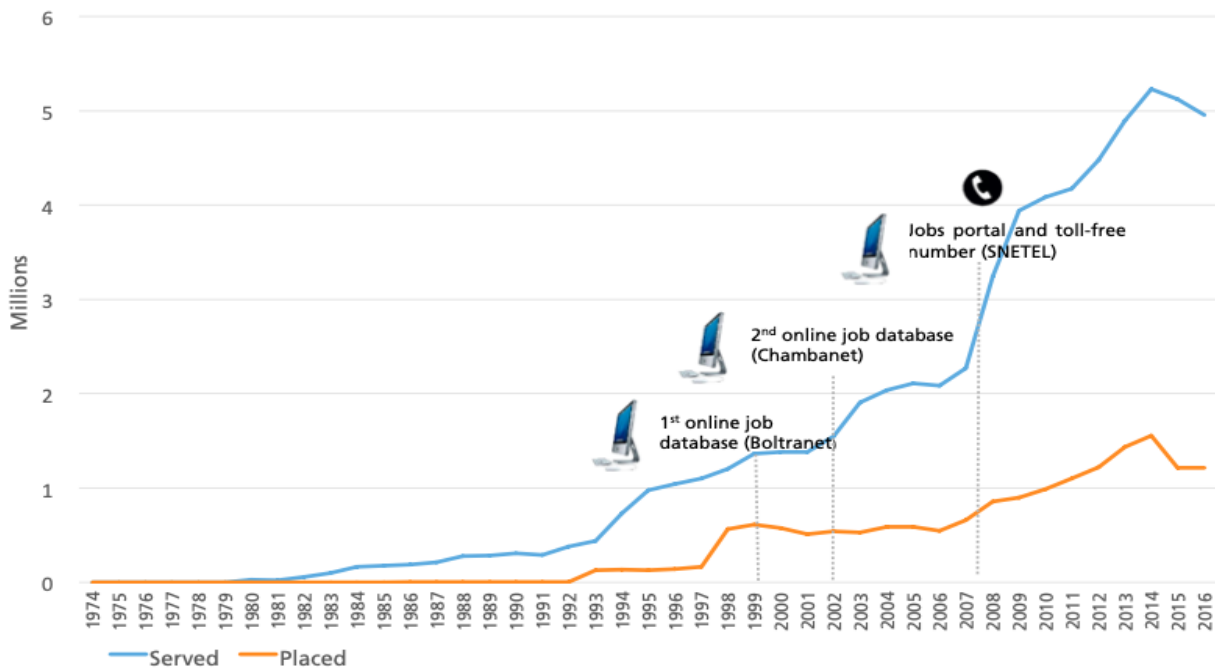


Figura 4. Lavoratori accolti e impiegati in Messico attraverso l’SNE tra il 1974 e il 2016. Fonte: International Labour Organization.

Possiamo vedere che il gap tra i lavoratori accolti e quelli impiegati è aumentato con l’aumentare della quantità di lavoratori accolti.

I servizi dedicati ai cercatori di lavoro dall’SNE consistono prevalentemente in tre categorie. La prima è quella dei servizi di persona: in questo caso gli impiegati degli uffici intrattengono delle interviste con il soggetto per cogliere il suo profilo, le sue competenze di partenza, le sue necessità per offrire la risposta migliore. In secondo luogo, vi sono le attività di gruppo in cui si organizzano dei workshop che si focalizzano sul formare i lavoratori su come trovare e mantenere un posto di lavoro. Tra il 2012 e il 2016 ben 760.000 persone in cerca di lavoro vi hanno partecipato. Infine, troviamo i servizi *self-service*, ovvero delle postazioni posizionate nei luoghi pubblici in cui vi sono dei computer tramite cui le persone possono accedere a diverse informazioni, come le posizioni lavorative aperte e i servizi messi a disposizione dagli uffici.

Age group	Jobseekers		Job fairs (served)		Jobs portal		Jobseeking workshops (participants)	Toll-free number (served)	Job kiosks (served)	Counselling services (served)
	Served	Placed	Served	Placed	Served	Placed				
16-17	52 012	19 283	12 897	4 737	62 214	n.a.	29 098	1 643	3 668	3 610
18-25	1 845 687	695 706	639 790	213 986	3 459 443	n.a.	310 865	72 283	273 635	117 868
26-30	922 072	332 252	336 461	118 708	1 747 752	n.a.	122 490	53 067	214 173	82 860
31-35	759 509	269 809	222 627	84 826	1 021 912	n.a.	91 540	46 964	120 635	61 597
36-40	548 912	195 145	144 987	58 138	615 636	n.a.	64 320	36 074	87 964	45 052
41-45	452 522	165 013	107 164	43 266	392 352	n.a.	47 601	28 478	62 599	32 078
46-50	271 505	92 861	69 946	27 315	214 380	n.a.	29 764	17 352	39 754	21 318
51-55	172 196	56 796	44 781	16 860	110 342	n.a.	18 220	9 351	23 071	11 771
56-60	94 684	29 976	24 196	7 946	38 732	n.a.	10 293	4 228	13 076	4 224
61+	96 455	32 548	30 534	9 364	14 526	n.a.	12 049	1 825	11 423	2 152
Not known	0	0	0	0	0	0	0	1 304 394	0	0
Total	5 215 554	1 889 389	1 633 383	585 146	7 677 289	1 461 100	736 240	1 575 659	849 998	382 530

Tabella 2. Lavoratori impiegati tramite l'SNE per fascia d'età. Fonte: *ibidem*.

Osservando invece i dati riguardanti i lavoratori impiegati per fascia d'età, si osserva che le fasce d'età più favorite dalle politiche sono quelle 18-25 e 26-30, il che dimostra la capacità del modello messicano di favorire maggiormente l'occupazione giovanile. In termini generali, invece, sempre nella tabella 2 possiamo rilevare anche l'efficienza dei servizi pubblici. I dati riguardanti i cercatori di lavoro e il numero di lavoratori impiegati sono divisi per prestazione offerta. In primo luogo, troviamo l'attività degli uffici fisici, che hanno accolto tra il 2012 e il 2016 ben 5.215.554 persone, di cui 1.889.389 sono state impiegate in un'attività lavorativa, riscontrando così un tasso d'impiego percentuale del 36,1%. I dati riguardanti l'attività riguardante le *job fairs*, ovvero le fiere pubbliche del lavoro, sono ancor più soddisfacenti: sono state servite 1.633.383 persone, 585.146 delle quali hanno trovato un lavoro, con un percentuale del 36,3%. Meno efficaci risultano essere invece i portali online pubblici per la ricerca di lavoro, che pur avendo accolto molti più soggetti, 7.677.289, ne hanno saputi impiegare 1.461.100, per una percentuale del 19%.

Riguardo le agenzie private si sottolinea che esse per operare devono possedere una licenza fornita dallo stato. Sono previste dalla normativa messicana le agenzie del lavoro a scopo di lucro, tuttavia l'ammontare del prezzo dei servizi è monitorato e disciplinato dalle autorità pubbliche. Si rileva una stretta collaborazione tra le agenzie private e quelle pubbliche, prevalentemente sul versante delle agenzie del lavoro private senza scopo di lucro.

CAPITOLO II

IL CASO DI STUDIO: L'INTERMEDIAZIONE DEL LAVORO IN ITALIA

2.1. Il problema della disoccupazione in Italia

Dopo aver analizzato nel capitolo precedente prima il problema dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e le strutture che vi concorrono, poi alcuni modelli europei e nordamericani, in questo capitolo ci si concentrerà sull'analisi di un caso di studio specifico: l'Italia. Si intende in un primo momento evidenziare l'importanza della lotta alla disoccupazione in Italia, per poi osservare il modello italiano di intermediazione del lavoro, ovvero i suoi punti critici e di forza, nonché le modalità attraverso cui gli italiani cercano e trovano lavoro. Prima, però, occorre comprendere perché è importante e rilevante parlare di intermediazione del lavoro in Italia e perché da questa dipenda in parte la capacità del nostro Paese di aumentare la sua efficienza e competitività (Faini, Gagliarducci s.d.).

In Italia si sente spesso, forse troppo spesso, parlare di "crisi"; a dire la verità la generazione di chi scrive, ovvero coloro che sono nati a ridosso degli anni 2000, sente da sempre questa parola ripetersi nei *talk show*, nei giornali, nei social media e nel dibattito pubblico in generale. Questo dimostra quanto in Italia si abbia la percezione di trovarsi in uno stato di crisi economica perpetuo, quantomeno negli ultimi due decenni... Va riconosciuto che questa narrazione non è una narrazione puramente sensazionalistica né tantomeno infondata; anzi, il nostro Paese dimostra una certa difficoltà a riprendersi dalle crisi economiche sistemiche, finendo per ritrovarsi in una condizione di stagnazione che vede dei momenti di maggiore crescita, come dei momenti di notevole calo della produzione interna lorda.

Un dato che conferma quanto ora affermato e che contribuisce ad alimentare la narrazione di un'Italia in continua crisi è quello della disoccupazione. Abbiamo affermato precedentemente come il livello di occupazione di un paese rappresenta uno degli indicatori dello stato di salute del suo sistema economico. In Italia, osservando le statistiche circa il livello d'occupazione, si percepisce che il nostro sistema economico necessita di uno stimolo importante a fronte di una condizione mediamente negativa nel corso degli ultimi anni.

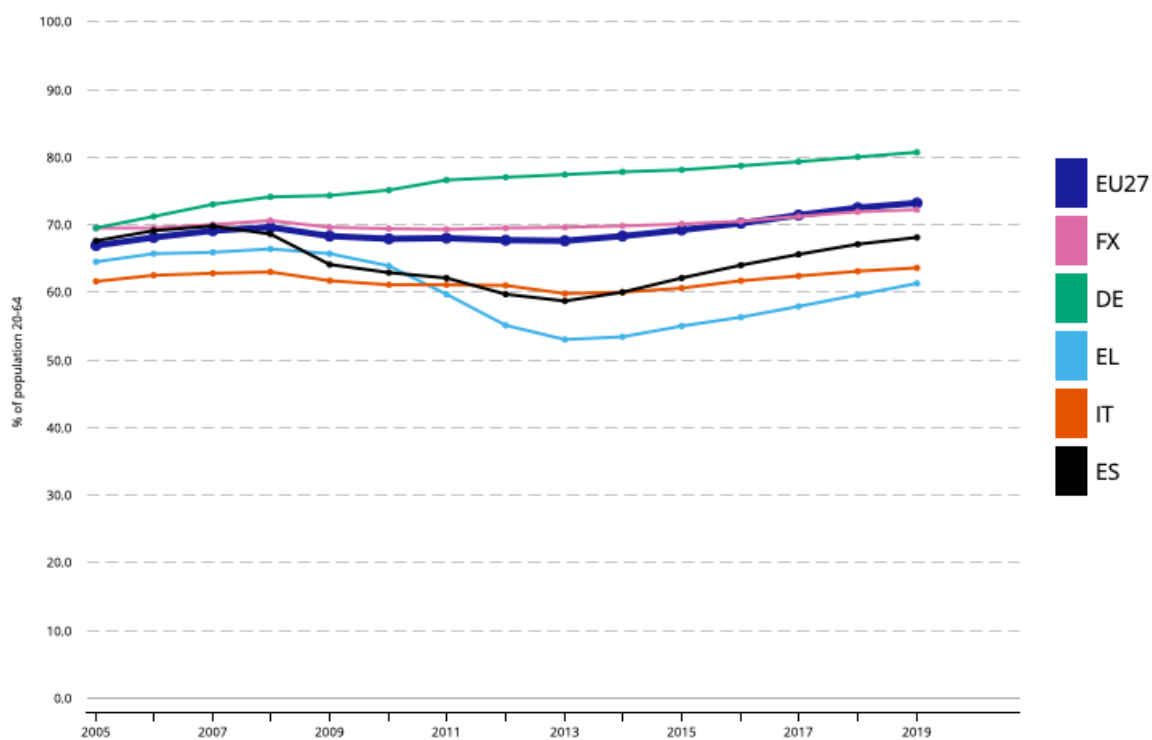


Figura 5. Percentuale di occupazione di: UE27, Francia, Germania, Grecia, Italia, Spagna; 2005-2019. Fonte: Eurostat, Disponibile su: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics/it&oldid=496988.

Dalla figura 5 si evince quanto ora affermato. Considerando alcuni dei principali paesi europei, si nota come l'Italia esprime una *performance*, in termini di occupazione, migliore solamente alla Grecia tra gli stati UE¹; osservando la situazione prima del 2010 si posiziona in fondo alla classifica, nonché nettamente sotto alla media degli stati membri.

La condizione dell'Italia è da attribuirsi a diverse cause la cui analisi richiederebbe uno sforzo enorme. Secondo alcuni il “declino” italiano, o quantomeno la sua mancata ascesa, sarebbero da ricondursi ai fenomeni di evasione e corruzione strutturali ed estremamente diffusi nel nostro Paese (Il Fatto Quotidiano 2011); secondo altri sarebbe da accreditare al problema del debito pubblico che l'Italia porta sulle sue spalle da svariati decenni (Francese, Pace 2008).

¹ Il livello di occupazione della Grecia si è ridotto fino a risultare minore a quello dell'Italia solamente a partire dal 2010, ovvero con l'inizio della crisi dei debiti sovrani che ha portato lo il paese ellenico a dover introdurre delle misure di austerità per poter ridurre il proprio debito pubblico. Queste politiche economiche, imposte dalla cosiddetta “Troika” per salvare la Grecia da un possibile default finanziario, hanno ridotto la capacità di creare posti di lavoro nel breve termine, riducendo così la percentuale di soggetti occupati lavorativamente.

Quello che è sicuro è che l'Italia soffre un livello di disoccupazione ormai strutturale. Parte di un eventuale processo di crescita del nostro Paese deve passare prima per la creazione delle condizioni che favoriscano la creazione di posti di lavoro ma poi, inevitabilmente, per una rivisitazione del modello di intermediazione del lavoro, così da favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta.

2.2. I servizi pubblici d'impiego in Italia

2.2.1. Il quadro normativo

L'esistenza di un servizio pubblico nazionale che funga da intermediario tra la domanda e l'offerta di lavoro è prevista e sancita da diversi fonti normative. In primo luogo, dall'articolo 4, comma 1, della nostra Carta costituzionale, che recita: *“La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto”*. La Carta ci suggerisce non solo che ogni cittadino ha il diritto di lavorare bensì che è compito della Repubblica favorire le condizioni perché qualsiasi cittadino possa godere di tale diritto. In secondo luogo, interviene a disciplinare il servizio pubblico d'impiego anche una fonte normativa europea, ovvero la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, che sancisce, all'art. 29, il diritto di ogni cittadino a servirsi di un servizio di collocamento gratuito. L'esistenza di un servizio pubblico e gratuito può sembrare scontato, tuttavia si configura come un elemento essenziale per poter garantire l'accesso universale al lavoro (ove ve ne sia disponibilità); oggi, con la nascita di internet, ricercare un lavoro è divenuto più semplice, tuttavia prima della nascita del web gli uffici di collocamento pubblici rappresentavano una risorsa essenziale per consentire a chiunque di ricercare una posizione lavorativa.

Per quanto riguarda l'aspetto più pratico, in Italia il servizio pubblico d'impiego si fonda sui Centri per l'impiego (CPI), ovvero uffici pubblici che hanno il compito di fornire assistenza al cittadino rispetto a svariati servizi, tra cui l'individuazione di offerte di lavoro (ANPAL 2020). I CPI nascono con l'approvazione del decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469; con l'articolo 4 del decreto si affidava alle Regioni e alle Province la competenza di gestire i CPI mentre allo Stato spettava la definizione dei livelli minimi delle prestazioni che i suddetti Centri dovevano garantire. La normativa prevedeva che ad ogni CPI corrispondesse un bacino di circa 100.000 abitanti; si è voluto definire un parametro così da non sovraccaricare il personale dei Centri. Nel 2015, a seguito della riorganizzazione del sistema

delle province, si è affidata la gestione dei CPI esclusivamente alle Regioni, anche attraverso le loro agenzie dedicate alle politiche attive del lavoro. Un secondo intervento sostanziale si è poi avuto con il cosiddetto *Jobs Act* che ha istituito l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro) che ha il compito di collaborare con le Regioni per elaborare piani strategici e di intervento che favoriscano l'occupazione in Italia.

In ultima istanza un intervento normativo riguardante i Centri per l'impiego è contenuto nella norma istitutiva il Reddito di Cittadinanza (RdC), ovvero lo strumento di sostegno al reddito introdotto dal Governo Conte I nel 2019 per far fronte alla dilagante povertà rilevata nel paese. Questa misura è stata presentata dalla forza politica promotrice, il Movimento 5 Stelle, come una misura di politica attiva del lavoro, oltre che di assistenzialismo. Per questa ragione uno dei punti promossi è stato il rafforzamento dei CPI; a tale avviso sono stati stanziati 340 milioni di euro tra il 2019 e il 2021, 270 dei quali destinati all'assunzione di quelle figure denominate "navigator" che avrebbero il compito di assistere i beneficiari del RdC nella ricerca di un lavoro.

2.2.2. I Centri per l'impiego: obiettivi, diffusione, servizi offerti

Dalla ricostruzione dei più recenti interventi normativi in materia di servizi pubblici di collocamento lavorativo si è evinto come i CPI giochino un ruolo fondamentale nell'attività promossa dallo stato per favorire il *match* tra domanda e offerta di lavoro. Gli obiettivi dei CPI sono, principalmente: la formazione dei soggetti disoccupati, la spinta all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, l'assistenza tecnico-burocratica ad imprese e lavoratori. Riguardo la formazione dei soggetti disoccupati si evidenzia che essa rappresenta un aspetto determinante nella lotta alla disoccupazione, in quanto essi potrebbero trovarsi in mancanza di occupazione proprio a causa delle ridotte competenze spendibili nel mondo del lavoro. L'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro rappresenta l'attività centrale dei CPI, ovvero quella più determinante in termini di contrasto alla disoccupazione. In quest'ottica i CPI devono essere capaci di espandere il più possibile il proprio *network* su entrambi i fronti, quindi sul fronte della cittadinanza e su quello delle imprese. Disporre di un'ampia rete di soggetti coinvolti nell'attività di *scouting* rende più probabile la possibilità di individuare per l'impresa il lavoratore di cui necessita e per il lavoratore la posizione lavorativa che ricerca.

Infine, parte dell'attività dei CPI consiste nell'offrire consulenze e sostegno burocratico e procedurale per imprese e cittadinanza per quanto concerne i vari procedimenti che devono affrontare interagendo col CPI stesso ma anche con soggetti terzi (Regione FVG 2015).

	Totale sedi CPI (<i>esclusi sportelli</i>)		Tutte le strutture	
	v.a.	% colonna	v.a.	% colonna
Nord Ovest	112	20,3	141	16,8
Nord Est	118	21,4	135	16,1
Centro	97	17,6	168	20,0
Sud e Isole	225	40,8	396	47,1
Totale	552	100,0	840	100,0

Tabella 3. Diffusione di CPI in Italia per area geografica al 2017. Fonte: ANPAL, *Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017*, Disponibile su: https://www.anpalservizi.it/documents/20181/226978/07+I+servizi+per+1%27impiego_+normativa+compiti++funzioni_sintesi.pdf/6434acf3-e4cb-4eca-a28e-d9b22d226d77.

I più recenti dati disponibili riguardo la diffusione dei CPI (vedi tabella 3) ci mostrano che in Italia se ne trovano 840 in totale; per quanto concerne invece la distribuzione territoriale notiamo una loro prevalente presenza nell'area del Sud e delle Isole, con un 47,1% del totale. Osservando i dati relativi al personale dei CPI se ne contavano in totale 7.852 nel 2017, con una collocazione geografica pressoché sovrapponibile a quella dei Centri, essendo il loro impiego territoriale legato alla quantità di Centri presenti in una data area.

I servizi offerti dai CPI al lavoratore prevedono un processo di preselezione degli stessi. In sostanza i funzionari tengono delle interviste con i soggetti in cerca di lavoro per coglierne le caratteristiche, le competenze, le predisposizioni... In base a questa intervista i funzionari si attivano nella ricerca delle posizioni lavorative migliori per il soggetto e per l'impresa.

2.3. I servizi privati per l'impiego in Italia

In Italia, oltre ai Servizi pubblici d'impiego, troviamo anche le strutture private. Esse sono disciplinate dal decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, che ne definisce le caratteristiche, i requisiti, gli obblighi... Questa norma afferma che le Agenzie per il lavoro (APL) private devono ottenere l'autorizzazione di ANPAL e, una volta ottenute, vengono iscritte ad un apposito albo presso il Ministero per il Lavoro e le Politiche Sociali, che ne legittima l'attività.

La normativa prevede diverse tipologie di APL (EbiNter 2019). Le prime sono le agenzie di somministrazione generaliste: esse si occupano dapprima di dotarsi di una rete di imprese che domandano lavoro e lavoratori che offrono prestazioni lavorative. Successivamente esse offrono dei contratti di somministrazione a chi sta cercando lavoro. Questi contratti prevedono un rapporto trilaterale: il lavoratore viene formalmente assunto dall'agenzia di somministrazione che si preoccuperà di curare il rapporto con lo stesso dal punto di vista contrattuale e retributivo; successivamente lo stesso, però, presterà servizio presso un'azienda terza che fa parte del network dell'agenzia. L'agenzia, quindi, stabilisce un contratto sia con il lavoratore che con l'azienda, fungendo da raccordo tra le due realtà.

Le seconde sono le agenzie di somministrazione di tipo specialista: esse svolgono la stessa funzione di quelle di carattere generalista, con la differenza che offrono ai lavoratori unicamente rapporti di lavoro a tempo indeterminato, per cui individuano solamente aziende che prevedono questo tipo di scenario.

Abbiamo poi le agenzie di intermediazione, che svolgono il compito di far incontrare la domanda e l'offerta di lavoro come l'abbiamo finora descritta. Esse si occupano di raccogliere i curriculum e l'offerta di lavoro, per poi intraprendere delle relazioni con le imprese che richiedono forza lavoro. È loro compito quello di effettuare una preselezione, per poi presentare all'impresa i profili che si ritiene essere più adeguati; successivamente curano il rapporto tra il lavoratore e l'impresa e possono, anche se non necessariamente, organizzare percorsi di formazione per i cercatori di lavoro in modo tale da favorirne l'inserimento.

A seguire, troviamo le agenzie di ricerca e selezione del personale, che svolgono in forma esterna l'attività che svolgerebbe un ufficio HR (Human Resources) interno. Il loro compito è quindi ricercare specifiche figure professionali di cui l'impresa necessita.

A differenza delle altre agenzie finora viste, questa categoria opera avendo come committente solamente l'impresa e mai il cercatore di lavoro, per cui la sua attività può

intendersi, più che come sostegno dell'incontro tra la domanda e l'offerta, come ricerca di figure che soddisfino la domanda di lavoro dell'impresa, in modo unilaterale.

Infine, troviamo le agenzie di supporto alla ricollocazione professionale che si occupano, su commissione di un'organizzazione, di reinserire un singolo lavoratore o una collettività nel mercato del lavoro così da favorirne una nuova occupazione.

Circa l'attività di somministrazione del lavoro, ovvero nella quale il lavoratore è formalmente assunto dall'agenzia, si è riscontrata una sostanziale crescita dei contratti stipulati. Nel solo biennio 2016-2017 si è rilevato un aumento annuale del 24,6% degli occupati in somministrazione (Ebitemp 2018). I settori che hanno subito una maggiore crescita sono: i trasporti, l'istruzione, le industrie elettrica, della gomma e quella meccanica. Hanno presentato un tasso di crescita simile alla media generale i settori: dell'industria alimentare, edile, della ristorazione. Il tasso minore di crescita si riscontra: nella PA, nell'intermediazione finanziaria, nella sanità, nell'agricoltura; si rileva che i settori della PA e della sanità, parlando di quella pubblica, sono meno inclini a questi tipi di contratti in quanto la maggior parte delle posizioni occupabili richiedono l'accesso tramite concorso pubblico, chiaramente incompatibile con queste dinamiche.

Territorialmente, invece, si osserva una maggiore diffusione del lavoro a somministrazione nell'area del Nord e del Centro, mentre il Sud presenta un tasso di crescita minore in questo senso.

Le agenzie private per il lavoro si presentano in Italia come un servizio complementare a quello pubblico. Le realtà private e quella pubblica si possono definire parzialmente in concorrenza, così risulta utile effettuare un'analisi comparata tra di esse per comprenderne l'effettivo utilizzo da parte di lavoratori e imprese, nonché la loro diffusione, il loro *appeal* e il *feedback* fornito dai loro utenti.

2.4. Analisi comparativa tra CPI e APL

2.4.1. Come si cerca lavoro in Italia: il quadro complessivo

Prima di proseguire con l'analisi dei servizi di intermediazione nel mercato del lavoro in Italia, concentrandosi sulle strutture pubbliche e sulle agenzie private, occorre avere una visione generale sulle modalità attraverso cui le persone cercano un'occupazione in Italia. Questo perché le considerazioni successive riguardo i Centri per l'impiego e le Agenzie per il lavoro devono essere effettuate tenendo conto anche dei canali di ricerca ad essi esterni, come quelli informali, che vedremo ora.

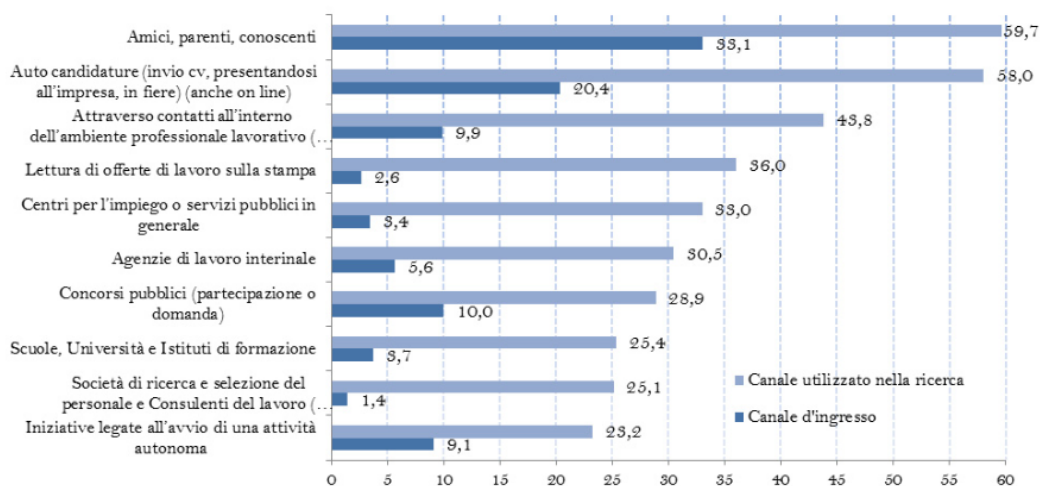


Figura 7. Modalità di ricerca del lavoro e di impiego in Italia. Fonte: ISFOL-Plus, Disponibile su <https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/2016/july/2._isfol_i_canali_di_intermediazione_ei_se>

La figura 7 offre una panoramica generale circa le modalità di ricerca di lavoro in Italia, individuando la percentuale di persone che ricorre a determinate modalità di ricerca. Il dato più rilevante è quello circa il metodo informale che vede l'interazione con amici, parenti, conoscenti, che riguarda il 59,7% del campione per la ricerca e il 33,1% nell'ingresso; in sostanza in Italia una persona su tre trova lavoro attraverso conoscenze personali tra la cerchia di persone con cui interagisce maggiormente.

Un ruolo consistente è rappresentato anche dalle autocandidature, ovvero la presentazione di CV direttamente all'impresa, anche online, senza altri intermediari. Le APL giocano un ruolo marginale: attirano il 30,5% dei soggetti nella ricerca ma forniscono una reale occupazione solamente al 5,6% del totale. Questi dati ci forniscono un'altra importante informazione: l'impatto dei CPI. I Centri pubblici per l'impiego attirano il 33,0% del totale sul versante della ricerca, ma riescono a trovare un'occupazione solamente per il 3,4% del totale. È evidente a maggior ragione l'incapacità dei servizi pubblici per l'impiego in Italia di proporsi come veicolo principale per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

2.4.2. Comparazione nella distribuzione dell'utenza tra CPI e APL

Per comprendere il rapporto tra i CPI e le APL in Italia, quindi il comportamento della cittadinanza nella ricerca di lavoro rispetto a queste due realtà formali di intermediazione, è opportuno cogliere in prima battuta in che misura i cercatori di lavoro si rivolgono ad una o all'altra.

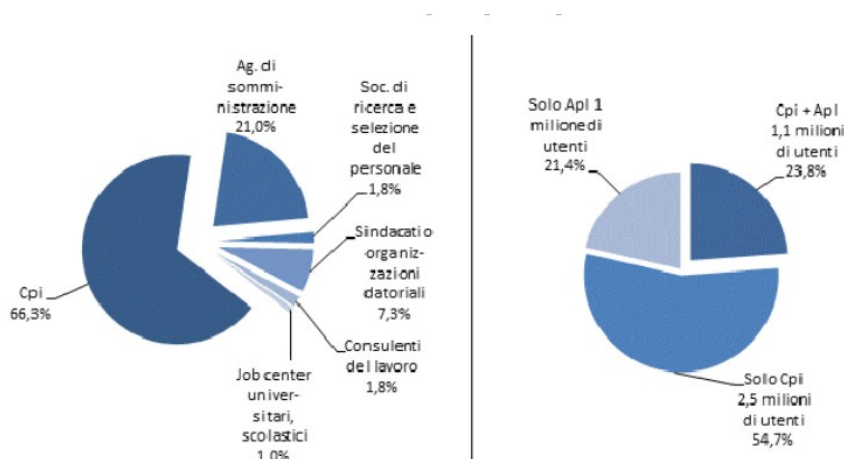


Figura 8. Distribuzione dei cercatori di lavoro tra CPI e APL, con sottocategorie degli APL. Fonte: EbiNter, Disponibile su <<<https://www.ebinter.it/ebinter-site/wp-content/uploads/2020/03/I-centri-per-l'impiego-ed-i-servizi-alle-imprese-in-Europa-e-in-Italia.pdf>>>.

La figura 8 ci offre un quadro generale rispetto alle preferenze dei cercatori di lavoro in Italia. Possiamo vedere chiaramente che la maggior parte di essi si rivolge ai CPI per cercare lavoro, precisamente il 66,3% di essi, quindi sostanzialmente un terzo; la restante parte si affida alle agenzie per il lavoro o ad altre organizzazioni. Tra le agenzie vediamo che quelle di somministrazione sono quelle più utilizzate, per il 21,0%, mentre la terza voce è quella delle organizzazioni sindacali o datoriali. Successivamente vediamo che il 54,7% dei

soggetti si rivolge esclusivamente ai CPI, mentre il 23,8% si rivolge sia a CPI che APL e il restante 21,4% solamente alle APL. Anche in questo caso si evince che i servizi pubblici per l'impiego sembrano essere la soluzione preferita per chi cerca lavoro in Italia, tuttavia questi dati non possono essere letti come un successo dei CPI o in generale delle politiche attive del lavoro. Innanzitutto, i dati ora visti si riferiscono esclusivamente alla ricerca del lavoro e non al risultato della stessa. L'obiettivo dei CPI non è, naturalmente, solo quello di attirare chi cerca lavoro perché si rivolga al Centro, bensì riuscire effettivamente ad individuare un'occupazione. Secondariamente questi dati non tengono conto delle modalità di ricerca informale del lavoro, che vedremo in seguito ma che influenzano sostanzialmente l'analisi generale del funzionamento dei CPI come delle APL.

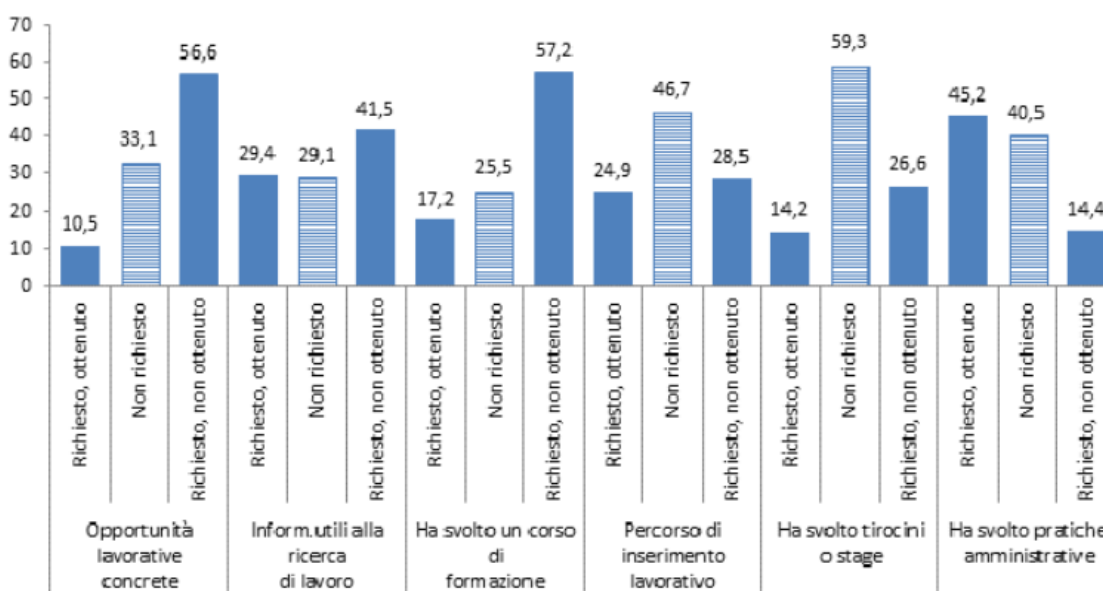


Figura 9. Servizi richiesti ed erogati dai CPI. Fonte: ISFOL-Plus, Disponibile su https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/2016/july/2_isfol_i_canali_di_intermediazione_ei_servizi_per

2.4.3. L'efficienza dei CPI

Ora, per approfondire l'analisi tra i CPI e le APL, occorre verificare la loro efficienza, intendendola come la capacità di erogare effettivamente i servizi offerti.

Dalla figura 9 possiamo ricavare l'efficienza dei CPI. Occorre partire nell'analisi dalla prima voce disponibile, ovvero "Opportunità lavorative concrete", che rappresenta il più efficace strumento di contrasto alla disoccupazione da parte dei CPI nonché l'aspetto di maggiore rilievo in questa sede. A fronte del totale degli utenti iscritti ai CPI in Italia, solamente il 10,5% ha ricevuto una proposta di lavoro concreta da parte di un Centro. Il 33,1% degli utenti non ha richiesto il servizio, mentre il 56,6% lo ha richiesto ma non l'ha ottenuto. Le percentuali crescono per quanto concerne l'ottenimento di informazioni utili alla ricerca di lavoro, la formazione, la pianificazione di un percorso di reinserimento.

Nello specifico, per quanto concerne l'ottenimento di informazioni volte alla ricerca di lavoro, troviamo una percentuale di erogazione del servizio del 29,4% mentre la mancata erogazione comprende il 41,5% dei soggetti, considerando che il 29,1% non l'ha richiesto; la percentuale di erogazione in questo caso triplica quella riguardante la proposta di un'opportunità di lavoro. I corsi di formazione sono stati invece erogati al 17,2% dei soggetti iscritti, mentre il 57,2% non li ha ricevuti, con un 25,5% che non li ha richiesti. Sul fronte della formazione i CPI mostrano una prestazione carente: si tratta del servizio più richiesto dai soggetti iscritti ma del terzo meno erogato. Migliore appare il quadro riguardante l'inserimento lavorativo, che trova applicazione nel 24,9% dei soggetti, con un 28,5% a cui non è stato erogato; la migliore *performance* di questo servizio è probabilmente collegata al fatto che il 46,7%, ovvero quasi la metà, non l'ha richiesto. Opposto è invece lo scenario che concerne gli stage e i tirocini: nonostante il 59,3% dei soggetti non l'abbia richiesto, solo al 14,2% è stata erogata questa prestazione, mentre il 26,6% non l'ha ottenuta. I risultati migliori si riscontrano sul fronte dell'assistenza amministrativa-burocratica, con un 45,2% di soggetti a cui è stato erogato il servizio; solamente il 14,4% non l'ha visto erogato mentre il 40,5% non l'ha richiesto. Il fatto che il servizio in cui i CPI sono più performanti sia quello dell'assistenza amministrativa prova che essi, ad oggi, non sono nelle condizioni di svolgere in maniera efficace il proprio ruolo di strumenti di politica attiva del lavoro. Le pratiche su cui i CPI offrono assistenza, infatti, riguardano spesso la presentazione di domande per

ottenere sussidi e prestazioni assistenziali di sostegno al reddito; essi, così, fungono anzi da strumenti di incremento delle politiche passive del lavoro.

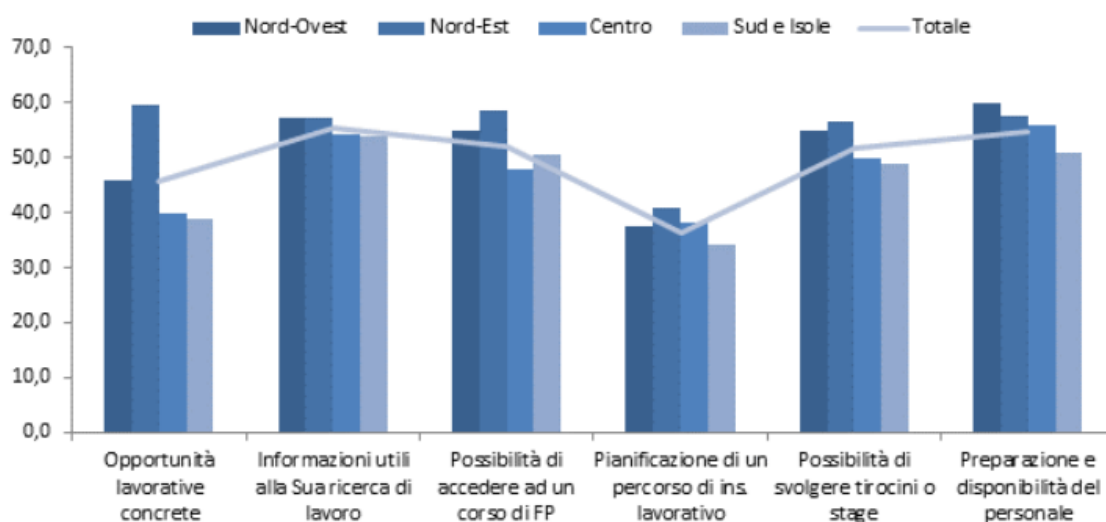


Figura 10. Percentuale di utenti soddisfatti dei servizi ricevuti dai CPI. Fonte: *ibidem*.

La figura 10, concernente il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi di cui hanno usufruito, non presenta uno scenario incoraggiante. Mentre si assiste, generalmente, ad una minore soddisfazione nell'area del Sud e delle Isole e una maggiore soddisfazione al Nord, vediamo che in linea generale il tasso di soddisfazione si attesta intorno al 50%, con alcune eccezioni sia in eccesso che in difetto. Si può notare che l'elemento riguardo cui gli utenti si dimostrano meno soddisfatti è proprio quello in cui i CPI dimostrano una minore efficienza, ovvero la presentazione di offrire opportunità di lavoro.

Si ritiene in questa sede di poterne trarre che il modello del servizio pubblico d'impiego italiano presenta ampi margini di crescita; se dovessimo trasferire questi risultati di *customer satisfaction*, quale effettivamente è, ad un'impresa privata, potremmo dire con una certa sicurezza che dei dati simili sono il sintomo di un servizio carente.

2.4.4. L'efficienza delle APL

Se generalmente, soprattutto in Italia, si tende a definire il settore pubblico come farraginoso e inefficiente mentre quello privato come funzionale e performante, nel caso dei servizi dell'impiego questa formula dev'essere respinta.

Anche solamente a colpo d'occhio si rileva che le APL non presentano un tasso di successo nell'erogazione dei servizi particolarmente alto. Riguardo alle opportunità di lavoro concrete la percentuale è del 18,8%, rispetto al 10,5% dei CPI. Anche in questo caso gli altri servizi presentano un tasso di erogazione maggiore, ad eccezione dei corsi di formazione su cui le APL sembrano essere particolarmente deboli.

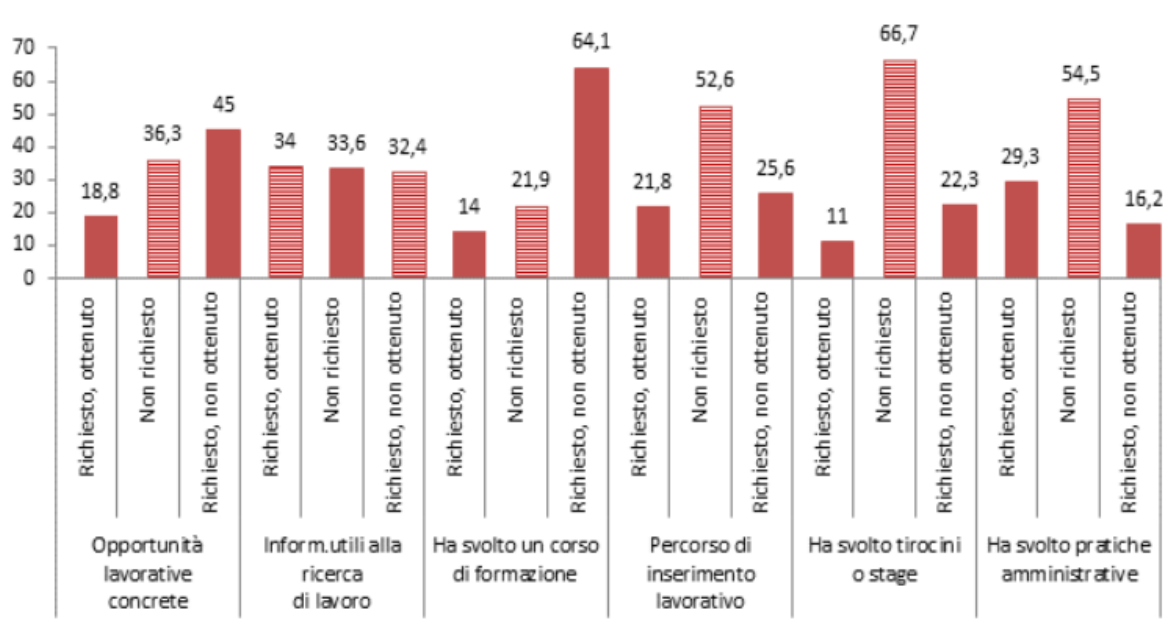


Figura 11. Servizi richiesti ed erogati dalle APL. Fonte: ISFOL-Plus, Disponibile su <https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/2016/july/2_isfol_i_canali_di_intermediazione_ei_servizi_per_il_lavoro.pdf>.

Osservando i dati inerenti alle informazioni utili alla ricerca di lavoro vediamo che il servizio è stato erogato al 34% degli utenti, mentre il 33,6% non l'ha richiesto e il 32,4% non l'ha ottenuto. Le APL appaiono essere carenti sul fronte della formazione, che è stata erogata solamente al 14% dei soggetti, mentre il 64,1% l'ha richiesta ma non l'ha ottenuta; anche per le APL i corsi di formazione sono il servizio maggiormente richiesto in percentuale. Passando ai percorsi di inserimento lavorativo vediamo che le richieste dei clienti sono state soddisfatte per il 21,8%, con il 52,6% che non ha richiesto la prestazione e il 25,6% che non l'ha ottenuta. Anche le APL risultano essere poco efficienti sul fronte degli stage e tirocini,

avendo saputo soddisfare le richieste di solamente l'11% dei soggetti; il 22,3% non ha ottenuto sostegno in questo senso e il 66,7% non l'ha richiesto. Infine, riguardo l'assistenza amministrativo-burocratica, il 29,3% ha ottenuto sostegno, il 54,4% non l'ha richiesto e il 16,2% non l'ha richiesto.

Nonostante le APL presentino una *performance* migliore rispetto all'offerta di opportunità di lavoro, si posizionano similmente ai CPI nel complesso. Se i CPI presentano un tasso medio di erogazione dei servizi rispetto agli utenti che li hanno richiesto del 42,4%, la percentuale nelle APL sale al 43,6%.

Osservando invece il grado di soddisfazione degli utenti, le APL presentano una *performance* migliore rispetto ai CPI, con una media tra i vari servizi che si attesta poco sotto il 60%.

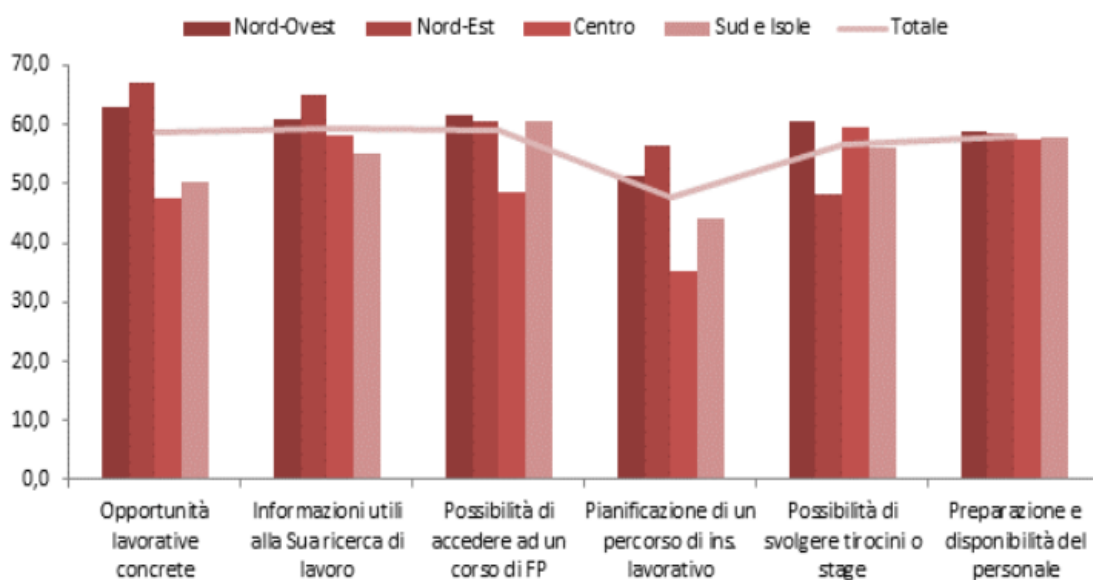


Figura 12. Percentuale di utenti soddisfatti dei servizi ricevuti dalle APL. Fonte: *ibidem*.

CONCLUSIONI

Giunti al termine di questo elaborato risulta chiaro quanto l'attività di intermediazione nel mercato del lavoro sia determinante nel definire il livello di disoccupazione, potendo intervenire per ridurlo. Se una parte, probabilmente la più consistente, della disoccupazione è da ricondursi a cause prettamente economiche e più in generale alla congiuntura di un certo momento e paese, una parte dipende dall'efficienza delle strategie messe in campo per favorire quanto più possibile l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro. Questo deve avvenire sia sul versante delle politiche attive del lavoro promosse dai Governi e dai legislatori, sia sul versante privato per quanto concerne le agenzie per il lavoro.

Riguardo la comparazione tra i vari modelli si è visto come vi sono diverse configurazioni circa i sistemi di impiego. Alcuni tra quelli pubblici sono più organizzati in modo periferico e legato alle realtà territoriali, alcuni più centralizzati; inoltre, in alcune realtà come gli USA il ruolo delle agenzie private è considerevole e in continua crescita.

Circa il modello italiano si è segnalata una sostanziale incapacità dei servizi pubblici, come in realtà anche di quelli privati, di far convogliare la ricerca e l'impiego di lavoro verso i canali formali. I canali informali, ovvero le conoscenze personali, attraverso l'ambiente lavorativo e simili rappresentano la prassi per la maggioranza degli italiani. Questa tendenza italiana a rivolgersi ai canali informali per la ricerca del lavoro potrebbe derivare da diverse cause. Una potrebbe essere una preferenza generale per i rapporti personali e per la raccomandazione attraverso persone di fiducia; un'altra è, indubbiamente, la ridotta efficienza dei servizi alternativi, nello specifico il sistema dei Centri per l'impiego. Questi ultimi, nonostante gli investimenti ad essi diretti negli anni, non sembrano anche ad oggi aver raggiunto l'obiettivo di giocare un ruolo centrale nell'intermediazione del lavoro in Italia. Chi scrive non ritiene di poter proporre un modello ideale in quanto un esercizio simile richiede enormi competenze ed impegno. Si ritiene tuttavia di affermare che dovrà essere una prerogativa futura del legislatore italiano e degli organi competenti una profonda riorganizzazione del sistema dei servizi pubblici per l'impiego così da mitigare, almeno parzialmente, il problema persistente della disoccupazione nel nostro Paese.

BIBLIOGRAFIA

- ANPAL, 2017, *Scheda paese Spagna*, Disponibile su <https://www.anpalservizi.it/documents/20181/90529/SCHEDA+ES+dicembre+2017_DEF.pdf/bf236f15-8128-45e9-8844-2ecb0bb59c3d?version=1.0>.
- ANPAL, 2020, *I servizi per l'impiego: cenni normativi, compiti e attività*, Disponibile su <https://www.anpalservizi.it/documents/20181/226978/07+I+servizi+per+l%27impiego+normativa+compiti++funzioni_sintesi.pdf/6434acf3-e4cb-4eca-a28e-d9b22d226d77>.
- BRONZI, R., 2020, *Rete formale e rete informale nella ricerca attiva" di un lavoro*, Risorse Umane HR [online], 5 maggio. Disponibile su <<https://www.risorseumane-hr.it/rete-formale-informale-ricerca-attiva-lavoro/>> [Data di accesso:23/04/2021].
- BROOKES, M., DIBBEN, P., SARGEANT, M., 2006, *I servizi per l'impiego nel Regno Unito, per Italia Lavoro*, Disponibile su <http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=C_21_Benchmarking_205_documento_itemName_0_documento.pdf&uid=47f668c8-989a-4670-b859-82ee1aa696fb>.
- CAINARCA, G.C., SGOBBI, F., 2005, *Educational mismatch and skill mismatch: un'indagine empirica sui lavoratori italiani*, XX Convegno Nazione di Economia del Lavoro, Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/228379451_Educational_mismatch_e_skill_mismatch_un%27indagine_empirica_sui_lavoratori_italiani>.
- Eurostat, 2020a, *Occupazione - statistiche annuali*, Disponibile su <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics/it&oldid=496988>.
- Eurostat, 2020b, *Occupazione - statistiche annuali*, Disponibile su <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics/it&oldid=496988>.
- FRANCESE, M., PACE, A., 2008, *Il debito pubblico italiano dall Unità a oggi. Una ricostruzione della serie storica*, per Banca d'Italia, Disponibile su <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2008-0031/QEF_31.pdf>.
- GREEN, F., 2002, *The utilization of education and skills: evidence from Britain*, The Manchester School, Vol. 10, N.6, Disponibile su <https://www.researchgate.net/profile/Anna-Vignoles/publication/4994243_The_Utilization_of_Education_and_Skills_Evidence_from_Britain/links/5e2bcc97a6fdcc70a148fd24/The-Utilization-of-Education-and-Skills-Evidence-from-Britain.pdf>.
- International Labour Organization (ILO), 2009, *Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market*, Disponibile su <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_162740.pdf>.

- International Labour Organization (ILO), 2018, *Public employment services in Latin America and the Caribbean: Mexico*, Disponibile su <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/---cepol/documents/publication/wcms_618066.pdf>.
- ISFOL (MANDRONE, E., LANDI, R., MAROCCO, M., RADICCHIA, D.), 2016, *Research paper: I canali di intermediazione e i Servizi per il lavoro*, per Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Fondo Sociale Europeo, Disponibile su <https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/2016/july/2._isfol_i_canali_di_intermediazione_e_i_servizi_per_il_lavoro.pdf>.
- Italia Lavoro, s.d., *Il ruolo delle agenzie tecniche in Europa. Scheda Paese Spagna*, per Fondo sociale europeo e Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali italiano, Disponibile su <http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=C_21_Benchmarking_671_documento_itemName_0_documento.pdf&uid=9ffbe71b-225a-4337-a20c-b969ad5d422a>.
- MAZZA, J., 2003, *Labor intermediation services: considerations and lessons for Latin America and the Caribbean from international experience*, in Inter-American Development Bank, Disponibile su <<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Labor-Intermediation-Services-Considerations-and-Lessons-for-Latin-America-and-the-Caribbean-from-International-Experience.pdf>>.
- MAZZA, J., 2011, *Reforming Employment Services: Three Steps to Big Change*, in World Bank Blogs [online], 29 novembre, Disponibile su <<https://blogs.worldbank.org/jobs/reforming-employment-services-three-steps-big-change>>.
- OECD, 2013, *Local Job Creation: How Employment and Training Agencies Can Help, United States*, Disponibile su <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k44zcpz25vg-en.pdf?expires=1619634226&id=id&accname=guest&checksum=7DF8D2370D1E6A56581C7BAA9021BCE5>>.
- OECD, 2015, *Strengthening public employment services*, per G20 Employment Working Group Istanbul, Turkey, Disponibile su <<https://www.oecd.org/els/Strengthening-Public-Employment-Services.pdf>>.
- PELLICANO, G., 2006, *I servizi per l'impiego negli Stati Uniti d'America*, per Italia Lavoro, Disponibile su <http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_Benchmarking_209_documento_itemName_0_documento.pdf&uid=bf73f20a-ee68-4457-948e-3940fd0e4143>.
- REDAZIONE IL FATTO QUOTIDIANO, 2011, *Francesco Greco: Evasione e corruzione sono la prima causa del declino italiano*, Il Fatto Quotidiano [online], 23 dicembre. Disponibile su <<https://www.ilfattoquotidiano.it/2011/12/23/francesco-greco-lotta-allevasione-alla-corruzione-un'emergenza-persi-miliardi-allanno/179604/>>.
- Regione Friuli Venezia-Giulia, 2015, *Centri per l'impiego*, Disponibile su <https://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVFG/formazione-lavoro/isola_lavoro/cosa_sapere/contatti/scheda01/dettaglio01/>.

- SPENCER, J., 2000, *Why the spacial mismatch hypothesis still matters*, Disponibile su https://www.researchgate.net/publication/318405496_Why_the_Spatial_Mismatch_Hypothesis_Still_Matters.
- UK's Department for Work and Pensions, 2017, *Press release: new streamlined Jobcentre Plus network with more support for jobseekers*, 26 gennaio, Disponibile su <https://www.gov.uk/government/news/new-streamlined-jobcentre-plus-network-with-more-support-for-jobseekers>.
- Veneto Lavoro, *Appunti sul mismatch nel mercato del lavoro. Quali fattori alimentano le crescenti difficoltà nell'incrocio tra domanda e offerta?*, per Regione Veneto, luglio 2019, Disponibile su <https://www.cliclavoroveneto.it/documents/103901/157409652/Report+4+Mismatch+MdL+CLV+VL.pdf/cff7df55-4d90-4370-8943-a7b563473f56>.